



Riina Korhonen
Jari Koivisto

Klusteri- kehittämisen keittokirja

Reseptit ja hyvät käytännöt
klusterikehittämisen tueksi

innokaupungit



Euroopan unionin
osarahoittama

Klusteri- kehittämisen keittokirja

Reseptit ja hyvät käytännöt
klusterikehittämisen tueksi

Riina Korhonen
Jari Koivisto

ISBN	978-952-443-689-2 (painettu) 978-952-443-690-8 (PDF)
Taitto	Valve Branding Oy
Paino	Savion Kirjanpaino Oy Kerava 2025
Valokuvat	Vantaan kaupungin ja yhteistyökumppaneiden kuvapankit
Julkaisija	Innokaupungit
Yhteistyössä	HEVi Helsingin, Espoon ja Vantaan innovaatio-ohjelma Vantaan kaupungin elinvoimapaalvelut Uudenmaan liitto
Rahoittajat	EAKR Euroopan aluekehitysrahasto ja Vantaan kaupunki
Hanke	Vaikuttavat ekosysteemit – klusterikehittämisen hyvät käytännöt
Hankepäälikkö	Jari Koivisto
Asiantuntija	Riina Korhonen

Sisällys

Johdanto.....	7	Klusteritoiminnan hyödyt.....	47
1 Teoriaa klusterikehittämisestä.....	11	Yhteiskunnalliset hyödyt.....	47
Yhteiskehittämisestä.....	11	Alueelliset hyödyt.....	48
Kompleksiset ongelmat		Hyödyt mukana	
ja kaupunkien rooli.....	11	oleville toimijoille.....	50
Elinvoima, yhteistyö		Klustereiden organisoituminen	
ja kuntien elinvoimatyö.....	15	ja johtaminen.....	51
Termien määrittely.....	19	Klustereiden organisoitumisen	
Klusterit.....	20	muodot.....	51
Monenlaiset talouden		Public-Private Partnerships	
ekosysteemit.....	26	(PPP) eli kumppanuudet.....	55
Mikä erottaa klusterit		Verkostojen johtaminen.....	59
ekosysteemeistä?.....	30	Yhteinen visio ja tavoitteet	
Klusterit innovaatiopolitiikan		ohjaavat klusteritoimintaa.....	61
välineenä.....	33	Klusteritoiminnan rahoitus.....	62
Verkostomainen toiminta		Kaupunki klustereiden	
ja sen arvo klustereissa.....	36	mahdollistajana.....	65
Sosiaalinen pääoma ja		Klusterikehittämisen vaiheet	
verkostotyön luottamus		ja kaupungin rooli.....	71
ja sitouttaminen.....	37	Klusterikehittämisen toimintatavat.....	74
Klusterit, vastuullisuus		Verkostotyön yhdessä	
ja kestävä kehitys.....	39	sovittavia toimintatapoja.....	74
		Leirinuotiot.....	75
		Yritysvierailut.....	75
		Demola.....	76
		Kyselyt klusterityössä.....	76

2 Klusterit ja niiden nykytila HEVi-kaupungeissa.....	85	5 Klusterikehittämisen reseptit ja sudenkuopat.....	169
Helsinki.....	86	Reseptit.....	169
Kiertotalouden klusteriohjelma.....	87	Klusterin alkuvaihe.....	170
Espoo.....	88	Klusterin organisoituminen.....	172
Vantaa.....	92	Klusterin toimintatavat.....	175
Vantaalla viidestä klusterista kolmeen.....	93	Vältettävät sudenkuopat.....	177
Toimintatavat.....	93	6 Klustereiden vaikuttavuuden arviointi.....	181
1. Korkean teknologian klusteri – yrityksille uusi kasvualusta kansainväliseen menestykseen.....	94	Yleisesti vaikuttavuudesta.....	182
2. Vantaan ruokaklusteri.....	95	Näkökulmia klustereiden vaikuttavuuden arvioimiseen.....	183
3. Vantaan logistiikkaklusteri.....	96	Klusterin vaikuttavuuden arvioinnin mittareita.....	186
Vantaan klusterikehittämisen karikat.....	97	Klusteriorganisaation johtamisen ja yhteistyön arvioiminen on myös tärkeää.....	188
3 Kansainväliset klusterit ja klusteritoiminta Euroopassa.....	99	Klusterijohtamisen arvioimisen näkökulma.....	188
Klusterit Euroopassa.....	100	Jäsenkyselyt vaikuttavuuden arvioinnin tukena.....	190
Eurooppalaiset klusteriverkostot ja klustereiden sertifiointi.....	101	InnoVisions – portfolion vaikuttavuus.....	190
Kansallinen klusteriverkosto, NordicHub ja Viexpo.....	104	Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi.....	192
4 Caset.....	107	Vaikuttavuuden caset.....	194
Yleistä caseista ja tarkastelusta.....	107	Helsinki.....	194
Klusteriesimerkkien tarkastelun rakenne.....	108	Pohjois-Suomi.....	198
Pohjois-Suomen rakennusklusteri.....	112	Yhteenveto.....	202
Satakunta – Eventcoast tapahtumateollisuusklusteri.....	128	Haastatellut henkilöt ja organisaatiot.....	204
ECO3 – bio- ja kiertotalousalue.....	140	Haastattelukysymykset.....	205
Pirkanmaan turvallisuusklusteri.....	152		

Johdanto

Tavoite

Tämä klusterikehittämisen keittokirja kokoaa yhteen tuloksellisen klusterikehittämisen parhaat reseptit. Tavoitteena on sitoa klusteri- ja ekosysteemikehittämisen teoria käytäntöön suomalaisten klusteriesimerkkien avulla ja tarjota toimenpidevaihtoehtoja niin yritysten kuin myös TKI-toimijoiden välisen yhteistyön kehittämiseen kunnissa ja kaupungeissa.

Sisältö

Tämän keittokirjan ensimmäisenä tavoitteena on tarjota klusteri- ja ekosysteemikäsitteille täsmentävät ajankohtaiset määritelmät sekä koota yhteen klusteri-, ekosysteemi- ja verkottuneen toiminnan pääpiirteitä. Käsiteltäviä asioita ovat muun muassa verkostotyö klustereissa, klustereiden vastuullisuus, klustereiden organisoitumisen tavat, klustereiden yhteisjohtaminen ja kaupungin rooli klusterikehittämisessä.

Keittokirja tarjoaa pienen katsauksen eurooppalaiseen klusterityöhön sekä esittelee lyhyesti HEVi-kaupunkien eli Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupunkien klusterityötä.

Klusterikehittämisen teoria sidotaan käytäntöön erilaisten suomalaisten klusteriesimerkkitapausten avulla, joiden pohjalta esitellään klusteritoiminnan hyväksi todettuja käytäntöjä. Näiden pohjalta keittokirjassa on koottuna yhteen parhaimmat klusterikehittämisen reseptit.

Lopuksi klusterikehittämisen keittokirja pyrkii jatkamaan klusterikehittämisen vaikuttavuuden arviointia. Klusteritoiminnan vaikuttavuuden mittaaminen on vielä alkutaipaleella ja keittokirja tarjoaakin katsauksen siihen, millainen klusteritoiminta näyttäytyy hyödyllisenä ja kenelle sekä millaisia mittauksen tapoja klusteriorganisaatiot ovat käyttäneet, jos ovat.

Kohderyhmä

Julkaisun varsinaisena kohderyhmänä ovat kaupunkien elinvoimapalveluiden työntekijät, jotka ovat kiinnostuneet kehittämään klusteritoimintaa kunnissa ja kaupungeissa. Keittokirja on suunnattu myös muille klusterikehittämisessä kiinnostuneille toimijoille eri organisaatioissa sekä työntekijöille kaupunkien muilla osastoilla.

Rahoitus

Tämä julkaisu on toteutettu osana Vaikuttavat ekosysteemit – tuloksellisen klusterikehittämisen reseptit -hanketta, joka toteutettiin vuosina 1/2024–12/2025. Hanke on osa HEVinnovations-ohjelmaa sekä Inno-kaupungit-verkostoa.

HEVi on Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupunkien yhteinen innovaatio-ohjelma, joka vahvistaa pääkaupunkiseudun innovaatiotoimintaa ja -verkostoja. HEVin pohjana toimii valtion kanssa solmittu innovaatiotoiminnan ekosysteemisopimus, jonka puitteissa kaupungit luovat hankekokonaisuuden vuosien 2021–2027 aikana. Hanke on osa HEVi:n hankeportfolion teemaa Uudet avaukset ja yleinen ekosysteemikehittäminen. Hankkeen on toteuttanut Vantaan kaupunki ja hanke on saanut kestävän kehityksen EAKR-rahoituksen pääkaupunkiseudun ekosysteemisopimuksesta Uudenmaan liiton kautta.

Tämä julkaisu on koottuna HEVi:n materiaalipankkiin ja sen voi ladata osoitteesta **hevinnovations.fi/materiaalipankki/**.



1

Teoriaa klusteri-kehittämisestä

Yhteiskehittämisestä

Kompleksiset ongelmat ja kaupunkien rooli

Eri toimijoiden välisen yhteistyön ja sen kehittämisen argumentoidaan olevan yhä tärkeämpää, kun pyritään ratkaisemaan kompleksisia ongelmia ja kasvamaan kestävästi epävarmuuden ajassa. On huomionarvoista, että kestävyiden ja talouskasvun yhdistämisestä on erilaisia näkemyksiä. Ekosysteemit ovat tulleet klustereiden rinnalle tärkeäksi käsitteeksi aluekehittämisessä. Yritysten väliseen alueelliseen ja toimialakohtaiseen yhteistyöhön perustuvilla klustereilla perustellaan olevan silti edelleen tärkeä rooli globaalin kilpailun maailmassa (Sölvell, 2008). Suomessa elinkeino- ja innovaatiopolitiikan fokus on alkanut siirtyä perinteisistä klustereista, joista voidaan käyttää myös nimitystä liike-toimintaekosysteemi, kohti muita ekosysteemin muotoja. Suomalaisessa innovaatiopolitiikassa aluekehittämistä tehdään yhä enemmän innovaatioekosysteemien avulla ja niiden sanotaan perustuvan yhteiskunnallisiin haasteisiin ja ilmiötason muutostrendeihin (Laasonen ym., 2021). Viime vuosikymmen aikana ekosysteemit ovat siis olleet enemmän esillä. Klusterit nähdään kuitenkin edelleen tärkeänä ja ovat saamassa lisää painoarvoa, sillä toisaalta Suomessa ei ole ollut selkeää klusteripolitiikkaa. Kansalliselle klusteriohjelmalle on myös kysyntää, mikä havaittiin myös syksyllä 2024 Kokkolassa Viexpon järjestämässä National Finnish Clusters Eventissä.

Kauppatieteissä sekä johtamisen alalla nykyistä muuttuvaa ja monimutkaista toimintaympäristöä on hahmoteltu erilaisin käsittein. Nykyisestä toimintaympäristön kuvauksesta käytetään johtamiskirjallisuudessa nimitystä **VUCA - volatility, uncertainty, complexity and ambiguity** (Bennett & Lemoine, 2014), ja käsite auttaa hahmottamaan millaisia ratkaisuja kuhunkin ongelmaan kannattaa hakea. Yhteistyölle nähdään tarve, kun pyritään ratkaisemaan kompleksisia ongelmia.

Teknologinen kehitys ja globalisoituva maailma ovat muuttaneet siis toimintaympäristöä entistä kompleksisemmaksi (Kosonen ym., 2022). Ja organisaatioilta vaaditaan kykyä toimia tällaisessa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, mikä tarkoittaa dynaamisuutta. Uudentapaisia tapoja toimia siis tarvitaan ja kirjassa on nostettu elinvoimaedun tavoittelun näkökulmasta kolme tapaa: yritysten omaehtoinen toiminta, yritysten ja kuntien yhteiskehitys sekä kansalliselta tasolta ponnistavat harppaukset (Kosonen ym., 2022). Myös tämän keittokirjan taustalla on syventyminen erityisesti näistä toiseen kohtaan yritysten ja kuntien välisestä yhteiskehittämisestä, joka nähdään siis tärkeänä. Kuntien yhteiskehittämistä tarkastellaan osana laajempaa julkisen sektorin roolia olla mukana kehittämässä yhteistyötä myös muiden kuin yritysten kuten TKI-toimijoiden kanssa. Tällaisista yhteistyön järjestäytyneistä muodoista käytetään vaihtelevia termejä, joita ovat muun muassa klusterit, ekosysteemit ja joskus myös verkostot. Järjestäytyneenä yhteistyönä toisinaan käsitetään myös itseorganisoitumisen kautta syntyneet teolliset symbioosit, joista voidaan puhua myös klustereina ja joita kaupunki on myöhemmin ryhtynyt tukemaan. Tämä näkökulma vastaa hyvin klusterin perinteistä määritelmää. Eroja näiden eri käsitteiden välillä käsitellään myöhemmin tässä luvussa.

Polkuja tehdä klusterikehittämistä on monia, samoin tapoja, miten julkinen sektorin toimija voi olla niissä mukana. Tämä keittokirja pyrkii antamaan kattavan reseptipankin julkisen sektorin roolista erilaisten vaihtoehtojen kohdalla. Pääasiassa julkinen sektori ei voi kuitenkaan kontrolloida tai suunnitella ekosysteemien kehitystä (TEM, 2017). Myös klustereiden kohdalla julkisen sektorin rooli näyttäytyy parhaimmillaan jo olemassa olevien yritysten välisen yhteistyön tai klustereiden toiminnan

vahvistamisena (Sölvell, 2008). Vaikkakin yksittäisten organisaatioiden kyky ratkaista kompleksisia ongelmia on rajallinen, on kuitenkin julkisen sektorin rooli tunnistettu innovaatiotoiminnan kehittämisessä ja se voi myös edesauttaa uusien innovaatioekosysteemien tai klustereiden syntyä.

Julkisen toimijan rooli voi olla puitteiden ja rahoituksen tarjoamisen lisäksi myös markkinapuutteiden tunnistamista sekä uusien markkinoiden mahdollistamista. Jälkimmäinen tehtävä onkin Kososen ja Santasen (2022) mukaan haastava ja keskeisin julkisen sektorin rooli olisikin tuottaa monipuolista ennakkointitietoa, saattaa eri toimijoita yhteen ja fasilitoida yhteisiä ideointiprosesseja. Ekosysteemien kohdalla on todettu, että julkisen sektorin rooli on tärkeä erityisesti ekosysteemit toiminnan alkuvaiheessa (TEM, 2017). Edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi julkinen toimija pystyy toimimaan rahoittajana tai tukijana myös erilaisissa kokeiluissa. Vaikka pitkäjänteinen toiminta on yhteistyön syntymisessä keskeistä, myös hankkeiden avulla voidaan mahdollistaa edellä mainittuja klustereiden ja ekosysteemien kehittymistä tukevia toimenpiteitä. Yhteenvetona voidaan todeta, että julkisen sektorin ei ole kannattavaa olla siis aktiivisessa roolissa yhteistyöverkostojen orkestroijana, vaan julkisen sektorin toimija näyttäytyy yhtenä ekosysteemin tai klusterin toimijana, mikä asettaa myös uusia edellytyksiä julkisen sektorin toimijoiden osaamiselle (TEM, 2017). Tätä väitettä julkisen sektorin roolista tukevat myös kirjan erilaiset klusteriesimerkit. Voimakkaasti yritys-lähtöisissä klustereissa tai liiketoimintaekosysteemeissä orkestroijan rooli on yksiselitteinen, mutta usein orkestroinnissa on kyse usean toimijan kollektiivisesta prosessista.

Onnistuneen klusteri- ja ekosysteemikehittämisen on kuitenkin väitetty tarvitsevan julkisen sektorin ja yritysten välistä yhteistä tahtotilaa. Dialogisuus korostuu, kun julkiset toimijat ja yritykset puhuvat eri kieltä. Myös silloin, kun yhteistyön tavoitteena ei näyntyädy ainoastaan taloudelliset tavoitteet vaan yhteistyötä tehdään pidemmän aikavälin kestävän kasvun ideoiden syntymiseksi, mikä on tilanne esimerkiksi innovaatioekosysteemeissä, mahdollistaa se luottamuksen ja innostumisen syntymisen eri toimijoiden välille ja siten myös mahdollisten tulevaisuuden läpimurtoinnovaatioiden syntymisen (Kosonen & Santanen, 2022).

Eri yhteistyömuodoilla on siis erilaisia tavoitteita, mutta onnistuneiden lopputulosten aikaansaamiseksi tulisi mukana olevien toimijoiden voida jakaa tämä yhteinen näkemys niistä.

On siis vahva yhteisymmärrys, että julkisen sektorin fasilitoimalle ja koordinoimalle eritasoisen yhteistyön kehittämiseksi toimijoiden kanssa on tarvetta. Kunnat ja kaupungit näyttelevätkin tässä aktiivista roolia.



Esimerkki: kiertotalous ja klusterikehittäminen

Esimerkiksi kiertotalouden kehittäminen vaatii toimintaympäristön muutosta ja kaupunkien rooli on tunnistettu tärkeäksi tällaisessa prosessissa, johon ei pelkästään markkinaehtoisilla ratkaisuilla voida päästä. Kunnalla on myös tärkeä rooli vaikuttaa edelläkävijä-yritysten rajoitteisiin. Tätä on tarkasteltu esimerkiksi Tampereella, miten kaupunki voi mahdollistaa kiertotalouden muutosta (Halonen, 2020). Esimerkkinä kaavoituksesta kiertotalousratkaisujen tukena on ECO3-yritysalue, jossa pyritään edistämään teollisuuden kiertotalousratkaisuja. Helsingin kiertotalousklusterissa on korostunut erityisesti yritysten yhdistäminen, rakentamisen kiertotalouden edistäminen ja pilottikohteet.



Esimerkki: hankkeet osana klusterikehittämistä

Tällaisesta hankkeiden avulla toteutetusta klusterikehittämisestä esimerkkinä on Porinseudulla toimivan Prizztechin tapahtumaklusterin, Eventcoastin, toiminta, jota esitellään myös myöhemmin tässä keittokirjassa.

Yksiselitteiset numeeriset mittarit kuten BKT on jo todettu huonosti kuvaavan yhteiskunnan kehittymistä. Kuitenkin yritystoimintaa edelleen ohjaavat vahvasti tulostavoitteet, mutta toisaalta pitkäikäisten yritysten toimintaa selittää yleensä voitontavoittelua syvempi missio.



Esimerkki: pitkän aikavälin visio on klusterikehittämisen pohjana

Klusterin voidaan katsoa onnistuneen eri tavoin, mutta pitkäikäisille klustereille yhteistä on ollut lyhytjänteistä voitontavoittelua

pidemmät tavoitteet tai työ on ollut arvopohjaista. Esimerkkinä tästä on Pohjois-Suomen rakennusklusteri, jossa klusterin laajentaminen ei ole ollut sen ensisijainen tavoite vaan voida tukea ja tuottaa hyvää jäsenyrityksille ja muille toimijoille, vaikka klusteri onkin kasvanut alueella tunnistetuksi asiantuntijaverkostoksi. Pirkanmaan turvallisuusklusteri on taas aloittanut toimintansa viranomaisyhteistyönä ja nyt klusterin mukana olevat toimijat ovat viranomaisten lisäksi myös yrityksiä, tutkimus- ja koulutusorganisaatioita ja julkisen sektorilta.

Elinvoima, yhteistyö ja kuntien elinvoimatyö

Elinvoiman määritelmä

Elinvoima voidaan määritellä monin tavoin. Yleisesti elinvoima kuvaa kansakuntien tai alueiden mahdollisuuksia talouden, yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden ja yksilön näkökulmasta. Perinteisesti se on määriteltä talousmaantieteessä alueiden aluetalouden elinvoimana. Elinvoima on siis kuvastanut, miten kilpailukykyisiä ja kehittyneitä alueet ovat ja sitä on mitattu alueen asukkaiden tulojen ja elintason, työllisyyden, yritysten lukumäärän ja yritysten koon kaltaisilla mittareilla.

Nykyään elinvoimalla on laajempi määritelmä. Elinvoimaisuus määritellään suhteessa elinkelpoisuuteen: elinvoimaisuus on dynaaminen ja ajassa muuttuva sosiaalinen ilmiö sekä sisäsyntyinen ominaisuus, johon liittyvät vahvasti myös inhimilliset ominaisuudet. Tulevaisuuden potentiaali on myös yksi elinvoimaisuuden ominaisuus. Elinvoiman mittaaminen nähdään myös vaikeana, mutta taloudellisten indikaattoreiden lisäksi on elinvoiman käsitteeseen pyritty sisällyttämään myös alueeseen ja sen toimijoihin sitoutuneet inhimilliset ominaisuudet. Vahvan aluetalouden ja hyvän taloudellisen kilpailukyvyn nähdään syntyvän elinvoiman oheistuotteena. Muutosjoustavuuden kerrotaan olevan myös yksi keskeinen asia, joka syntyy sosiaalisen pääoman myötä. (Salmivuori, 2022)

Kosunen ja muut (2022) ovat tunnistaneet elinvoiman osatekijöinä myös esimerkiksi julkiset ja yksityiset palvelut, kunnassa olevat koulutus- ja asumismahdollisuudet, ympäristön viihtyisyyden, ilmastonäkökulman sekä paikallisuuden.

Laajempi määritelmä on tärkeää myös taloudellisesti heikommin menestyvillä alueilla, joissa elinvoimaisuuden fokus on siirtynyt keskeisesti inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan. Laajemmin kestäväään kasvuun tähtäävässä toiminnassa voisi pyrkiä huomioimaan tällaisia mittareita, jotka lopulta voivat näkyä myös taloudellisen kilpailukyvyn tai laajemmin elinvoimaedun kasvuna. Tämä liittyy läheisesti myös siihen, miten klustereiden ja ekosysteemien vaikuttavuutta mitataan.

Monipuolinen käsitys elinvoimaisuus koskee siis ”laajaa ja monikerroksista ihmisistä, niiden keskinäisistä sekä ihmisten ja ympäristön sekä yhteiskunnan välisistä suhteista nousevaa ilmiötä, joka luo pohjan myös alueen taloudelliselle kehitykselle.” (Salmivuori, 2022)

Elinvoimatyön organisoituminen kunnissa

Elinvoimaisuudessa korostuvat siis sosiaalisen pääoman myötä eri toimijoiden välinen yhteistyö ja sen kehittäminen on osa kunnissa tehtävää elinvoimatyötä. Elinvoimatyötä voidaan tehdä eri tavoin. Elinvoima voidaan määritellä usealla tavalla ja siten sen rooli kunnan työntekijöiden työssä näyttäytyy eri tavoin.

Elinvoimatyön tekemisen organisoinnille on tunnistettu kolme tapaa. (Kosunen ym., 2023).

1. **Monialaiseen yhteistyöhön perustuvaa elinvoimatyötä** tehdään silloin, kun myös elinvoima käsitteenä määritellään monipuolisesti. Tällöin elinvoiman on mielletty liittyvän kaikkeen kunnan toimintaan sekä yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa.
2. Elinvoimatyötä tehdään kunnissa myös **elinkeino- ja kehittämissyhtiön johdolla**. Tähän usein päädytään, kun tavoitteena on yritysten toimintaympäristön kehittäminen. Yhtiötä perusteltiin alueellisen yhteistyön järjestämisenä ja siten laajempina mahdollisuuksina vaikuttaa elinvoiman kehittämiseen.
3. Kolmantena tapana on tehdä elinvoimatyötä **oman elinvoimayksikön johdolla**.

On tärkeä kuitenkin huomata, että elinvoimatyötä ei tehdä kuitenkaan pelkästään elinvoimayksikössä. Tampereella toteutetussa selvityksessä (Karppi ym., 2022) oli tarkasteltu ekosysteemien sijoittumista Tampereen seudun kaupunkirakenteeseen. Innovaatioekosysteemien näkökulmasta siis myös kaupunkisuunnittelu on tunnistettu Tampereen seudulla tärkeänä siinä, miten kunta voi tukea elinvoimaa sekä ekosysteemejä. Sama voidaan yhdistää klustereihin, jotka tekevät kehitystoimintaa. Kaupunkiympäristö voi näyttäytyä tietolähteenä tai toimia testausalustana. Houkuttelevan ja toimivan kaupunkiympäristön palveluineen houkuttelevat myös osajia alueelle sekä ovat keskeinen osa myös kaupungin veto- ja pitovoimaa.



Esimerkki: kaupungin elinvoimatyön organisoituminen

Tampereen seudun kehitysyhtiö Business Tampere on Tampereen ja sen ympäryskuntien omistama kehitysyhtiö. Satakunnassa kehitysyhtiönä toimii maakunnan laajuisesti Prizztech. Porissa elinvoimapalveluissa työntekijöitä on vain muutama, mutta Porin ja muiden Satakunnan alueella sijaitsevien kuntien omistamassa alueellisessa kehitysyhtiö Prizztechissä työskentelee tätä useampia henkilöä. Tässä tilanteessa elinvoimaa pystytään toisaalta kehittämään myös yli aluerajojen maakunnan laajuisesti. Suurimmissa kaupungeissa elinvoimatyö on organisoitunut kunnan hallintorajojen mukaisesti esimerkiksi Business Vantaan työpöydälle.

Klusterin merkitys yhteistyössä ja elinvoimatyössä

Kumppanuuksien ja yhteistyön tarpeellisuus nousee esiin monin paikoin, kun tarkastelun kohteena on kuntien elinvoima ja laajemminkin yhteiskunnan hyvinvointi. Mikko Kosonen & Timo Santanen (2022, s. 91) nostavat esille yhteistyön välttämättömyyden elinvoiman kannalta Elinvoimaetu-kirjassa ja päättävät, että ”yritykset voivat luoda kestäväntä elinvoimaa juurruttamalla elinvoimansa lähteet institutionaaliseen areenaan – ja toisin päin: julkiset toimijat voivat vahvistaa omaa elinvoimaansa juurruttamalla elinvoiman lähteet yritysten strategisen johtamisen areenaan.” Elinvoimaetu käsite esittelee ajatuksen kilpailuedun

tavoittelun sijaan pyrkimyksestä luoda yhteiskunnallista lisäarvoa suhteessa omaan missioon tai visioon ja elinvoimaedun todetaan syntyvän yhteistyössä, yritysten kilpailuedun ja institutionaalisen vuorovaikutuksen avulla. Edellytyksenä tälle on toisten kestävän kasvun pyrkimyksen tukeminen (Kosonen ym., 2022, s. 97). Yksityisten ja julkisten toimijoiden välisen yhteistyön rakentamisessa korostuu myös väliorganisaation rooli ja toiminnan fasilitointi, mikä osaltaan perustelee myös klusteriorganisaatioiden olemassaoloa. Klusterit voivat toimia tahona, joka kokoaa tietyn toimialan näkemyksiä kaupungin suuntaan. Klustereista on hyötyjä jäsenyrityksille, mutta ne hyödyt tulisi tehdä myös näkyväksi ja toisaalta ne eivät näyttäydy aina nopeasti. Klustereilla on ilmiselvästi myös alueellisia hyötyjä, jotka liittyvät kilpailukykyyn, esimerkiksi BKT ja investoinnit ovat korkeampia alueilla, joissa on klustereita.

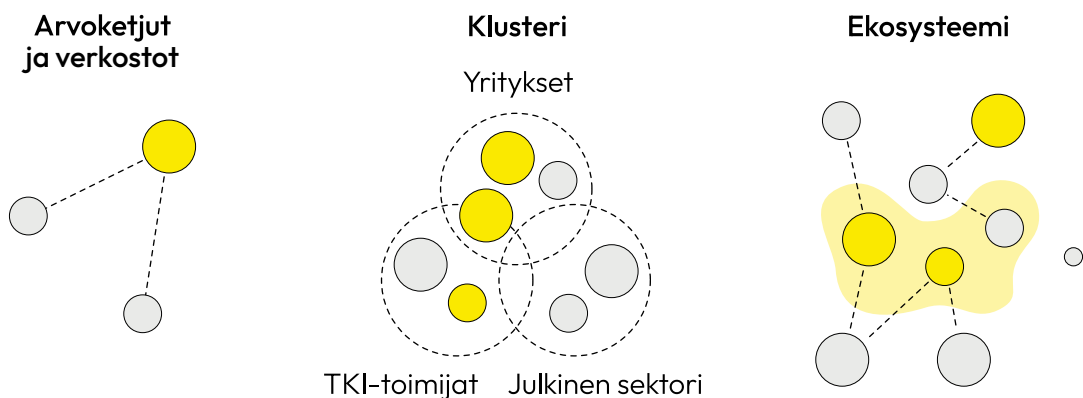
Joskus yksityisen sektorin edustajien suhtautuminen julkisen sektorin elinvoimaan liittyvään työhön ei ole ainoastaan suopeaa. Julkisen sektorin toimijoiden tulisi ymmärtää paremmin yritysten intressit, toimintatavat ja uuden teknologian mahdollisuudet. Siten voidaan luoda oikeanlaisia edellytyksiä uusille kasvumarkkinoille. Tällainen eri toimijoiden välisen ymmärryksen ja luottamuksen rakentuminen edellyttää yhteisiä arvoja ja yhteistä kieltä, jotka kehittyvät sosiaalisten prosessien ja dialogin kautta. (Sitra, 2010 ja Sölvell, 2008).

Edellä mainitut tarpeet ja perustelut pätevät siis perusteluina erilaiselle verkottuneelle yhteistyötoiminnalle, jollaista myös klusterit ja ekosysteemit edustavat. Ekosysteemiajattelun kohdalla tiivistetysti keskeisinä taustaoletuksina ovat siirtyminen teollisesta toimintamallista verkostomaiseen toimintamalliin. Toinen ajatus koskee siirtymistä asiantuntijälähtöisestä toiminnasta kohti osallistavaa yhteiskehittämistä. Nämä nähdään keskeisinä arvonluonnin areenoina. Teollinen malli on myös perinteisesti ollut alisteisesti verkottunut, mutta yhteiskehittäminen ja yhteiserikoistuminen on saanut teollisuuden verkostoissa vahvemmin jalansijaa. Lisäksi aiemmin korostettiin julkisen ja yksityisen sektorin välisen viestinvaihdon molemmipuolista ymmärrettävyyttä.

Termien määrittely

Eri toimijoiden välinen yhteistyö koetaan siis tärkeäksi ja sen on todettu olevan välttämätöntä elinvoiman kehittämisen kannalta. Yhteistyön kehittämistä tehdään kaupungeissa eri termein ja toimintatavoin. Eri yhteyksissä luodaan uusia termejä kuvaamaan ilmiöitä, joiden kanssa eri ammattikuntien kuten edustajat, virkamiehet, poliitikot, konsultit ja yritysjohtajat, työskentelevät. Esimerkiksi ekosysteemi-käsitteen ei ole todettu vielä vakiintuneen toimimaan yhteisen ymmärryksen rakentamisessa (Valkokari ym., 2020). Myös uudempi klusterin määritelmä on laajentunut koskemaan aiempaa monipuolisempaa kokonaisuutta verrattuna Michael Porterin 1990-luvulla kehittämään perinteiseen klusterin käsitteeseen. Onkin tärkeää tarkastella, miten eri käsitteet näyttäytyvät eri yhteyksissä. Tässä osiossa pyritään kokoamaan olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden perusteella määritelmät erilaisten yhteistyömuotojen yleisille termeille: ekosysteemi ja klusteri. Yksinkertaisimmillaan yhteistyö voi olla sopimusperusteista, esimerkiksi yhden kärkitoimijan rakentama toimitusketju, jolloin puhutaan arvoketjuista ja verkostoista. Niiden tavoitteena on kuitenkin pääasiassa tuottaa arvoa loppuasiakkaalle, toisinkuin klustereilla ja ekosysteemeillä, joissa mukana oleva toimijajoukko on monipuolinen ja tavoitteet ulottuvat loppuasiakkaalle kohdistuvaa arvонуontia pidemmälle (Valkokari ym., 2020).

Kaavio 1. Verkostot – klusterit – ekosysteemit.



Lähde: mukaillen tekstin pohjalta (Valkokari ym. 2020, s. 19)

Pyrimme yhdistämään teoreettisen klusterimääritelmän käytäntöön myös myöhemmin kirjassa käsiteltävien tapausesimerkkien avulla. Lisäksi käsittelemme, miten tämä keittokirja tarkastelee toimijoiden välistä yhteistyötä.

Klusterit

Klusteri on käsitteenä ollut käytössä pidempään kuin ekosysteemi. Erinäiset yhteistyöverkostot käyttävät itsestään nimeä klusteri ja esimerkkejä näistä tarkastelemmekin lähemmin myöhemmissä luvuissa. Mutta mitä tarkalleen ottaen tarkoitetaan, kun puhutaan klustereista?

Perinteisesti klustereilla on tarkoitettu toisiinsa liittyviä toimijoita, jotka sijaitsevat toistensa läheisyydessä samalla maantieteellisellä alueella. Fyysisen läheisyyden lisäksi edustavat toimijat usein samaa toimialaa tai ovat muulla tavoin kytköksissä toisiinsa. ECCP muotoilee klusterin käsitteenä tarkoittavan kuitenkin sekä konseptia, että todellista taloudellista ilmiötä, jossa klusteriin liittyviä ominaisuuksia voidaan myös mitata. (ECCP, ei pvm.)

Teoreettinen tausta klustereissa perustuu tarpeeseen kehittää uudenlaisia, maantieteelliseen keskittymiseen perustuvia tapoja luoda talouskasvua (Waits, 2000). Alkujaan klusteri-termin on esitellyt Michael Porter (1990) kuvaamaan tietyn teollisuudenalan toimijoiden keskittymistä alueellisesti. Käsite on syntynyt, kun on pyritty selittämään, miksi jotkin yritykset ovat pystyneet kasvattamaan liiketoimintaansa ja tulleet kansainvälisesti menestyviksi yrityksiksi ja klusteroituminen on nähty yhtenä selittävänä tekijänä tälle.

Klustereiden menestyksen on selitetty tapahtuvan evolutionääristen ja rakentavien voimien yhdistelmästä, ei ainoastaan markkinavoimien ajamana tai pelkästään hallituksen toimenpiteiden ja ohjelmien tuloksena. Klusterialoitteet ovat olleet aluepoliittinen toimi johtaa yli yrityksen, organisaation ja yliopiston hallinnonrajojen (Sölvell, 2008). Porterin muodostamaa konseptia klustereista on myös kritisoitu sen puutteellisuutta ei-kaupallisten tekijöiden huomioimisesta menestystekijöinä klusteroitumisen taustalla. Esimerkiksi Becattini (1990) on nostanut klustereiden kohdalla tärkeäksi tutkimusaiheeksi myös sosiaalisen pääoman ja sosiaalisen infrastruktuurin.

Perinteisesti klustereiden edut liittyvät läheisesti kaupunkien kasautumisetujen tarkasteluun. Kaupunkialueita kuvaa tiivis asukas- ja toimijarakenne. Varhaisimmillaan Marshall (1890) on esitellyt näiden alueellisten kasautumis- eli agglomeraatioetujen teoriaa jo teollistumisen alkumetreillä. Tietylle toimialalle kohdistuvia kasautumisen etuja kutsutaan lokalisaatioeduksi – ja yritykselle nämä näyttäytyvät ulkoisina etuina ja toimialalle sisäisinä etuina. Tähän liittyvät myös urbanisaatioedut, jotka syntyvät kaupunkialueen monipuolisuuden myötä. Nämä kasautumisedut selittävät myös edelleen kaupunkien kehitystä ja toimintaa. (Laakso & Loikkanen, 2004). Alueellisen ja toimialallisen kasautumisen eli klusteroitumisen hyötyjä selitetäänkin näillä kasautumiseduilla. Agglomeraatioedut on jaettu neljään kategoriaan, joissa kaupungit kuten myös klusterit ovat yhdenlaisena ilmentymänä. Klusteria voidaan pitää yhdenlaisena agglomeraatioetuna (Sövell, 2008).



Esimerkki Suomessa sijaitsevista klustereista

Pohjois-Suomen rakennusklusteri sekä EnergyVaasa-energia-tekniikan klusteri. Klusteri-käsitteenä tarkoittaa tässä tapauksessa tietyn toimialan, tässä tilanteessa rakennusalan ja energia-tekniikan, toimijoiden keskittymää maantieteellisesti samalle alueelle. Klustereiden organisoitumistapa eroaa toisistaan, mutta molemmissa toimijoina on paikallisia korkeakouluja, toimialan erikokoisia yrityksiä sekä julkisen sektorin toimijoita. Klustereilla on yhteinen päämäärä kehittää toimintaa tuotekehityksen, innovoinnin ja koulutuksen avulla ja siinä mukana olevat yrittäjät kuten myös koulutuslaitokset hyötyvät klusterissa mukana olemisesta.

Nykyinen klusterin määritelmä

Tämänhetkisen käsityksen mukaan tietyn toimialan, tai yrityksen, menestystä ei selitetä ainoastaan erilaisten toimijoiden keskittymisellä fyysisesti toistensa läheisyyteen. Myös moderni klusterin määritelmä käsittää klusterin osittain toimialojen rajat ylittävänä toimintana, vaikka usein klusterit nimetäänkin sen keskeisimmän toimialan mukaan. Klustereiden kiinnittyminen paikallisesti ja keskittyminen toimialallisesti ovat

kuitenkin sen keskeisiä ominaisuuksia verrattuna muihin tiedon luomisen tapoihin (Peltoniemi, 2004). Aiemmin käsiteltiin toimintaympäristön muutosta lineaarisesta talousmallista kohti dynaamisempaa ympäristöä, jossa systeeminen ajattelu on keskeistä. Klustereiden merkitystä on myös kyseenalaistettu, mutta klusteri käsitteenä ei siis näyttäydy enää ainoastaan teollisuuden toimijoiden kilpailukyvyn lisäämisestä, vaan klustereiden ominaisuuksia voidaan perustella myös verkostotutkimuksessa käytetyillä käsitteillä. Klusteri-käsitteen käyttö ei ole täysin vakiintunut, ja käsite saa eri yhteyksissä myös alkuperäisestä merkityksestään laajempia merkityksiä eri käyttöyhteyksien myötä. Klusterikäsitettä käytetään kuvaamaan erilaisia yritysten ja muiden toimijoiden välisen yhteistyön muotoja, yleisimmillään kuitenkin sellaisia, joissa myös suorat sopimukselliset suhteet määrittelevät yhteistyötä. Vaikka klustereihin viitataan siis monenlaisissa yhteyksissä, tarkoitetaan sillä silti tyypillisimmin juuri alueellisia ja toimialakohtaisia osaamisverkostoja (Valkokari ym., 2020).



Esimerkki klusterin toiminnan alueellisesta rajautumisesta

Fyysisesti samalla alueella sijaitseminen ei ole enää yhtä merkittävä osa klusteritoimintaa kuin se on joskus ollut. Tietyillä toimialoilla toimijoiden sijoittuminen toistensa läheisyyteen on kuitenkin yksiä tärkeitä tekijöitä yhteistyölle ja klusterin toiminnalle. Lisäksi yksittäisen toimialan edustajia klusterissa harvoin on, vaan sen kokoa yhteen toimijoita myös muilta liiketoiminta-aloilta, joita klusterin toimiala yhdistää.

Esimerkiksi Pohjois-Suomen rakennusklusterin jäsenet sijoittuvat pääasiassa Pohjois-Suomen alueelle tällä hetkellä. Erityisesti perustamisvaiheessa toimijat ovat koostuneet pääasiassa Oulun seudun yrityksistä. Edelleenkin klusterissa mukana olevat viranomaisjäsenet ovat ainoastaan Oulusta, mutta pyrkimyksenä olisi saada myös muiden kuntien viranomaisia mukaan klusteritoimintaan. Pohjois-Suomen rakennusklusterin suunnitelmana on laajentua kansalliseksi klusteriksi. Klusteri on toiminut varsin paikallisesti, mikä toisaalta on voinut selittää myös klusterin menestyksestä toimintaa, kun se on voinut vastata paikallisiin toimialaa koskeviin spesifeihin kehitystarpeisiin.

Vuonna 2024 klusterin yhdeksi painopisteeksi on noussut kansainvälisyys (Pohjois-Suomen rakennusklusteri, 2025). Pohjois-Suomen rakennusklusterin tavoitteena on toimia entistä kansainvälisempänä kokoavana verkostona. Laajenemissuunnitelmat koskevat Suomen lisäksi myös muiden Pohjoismaiden Norjan ja Ruotsin pohjoisosia. Kolmen maan alueellisen osaamisen edistämiseksi on kehitetty Superklusteri-malli, jonka avulla on toteutettu hankkeita vakiinnuttamaan toimintaa. Yhteistyön painopisteinä ovat näkyneet alueen yritysten tarpeet sekä opetusyhteistyö. Pohjois-Suomen rakennusklusterin jäsenet ovat voineet viedä asioita eteenpäin klusterin kautta. Klusterin paikallisen toiminnan lisäksi korostuu siis myös kansainvälisen yhteistyön tärkeys.

Klusterin toimijat

Klusterit voidaan määritellä siis sellaiseksi yhteistyön muodoksi, jossa yritykset samalta liiketoimintasegmentiltä pyrkivät tuomaan yhteisiä tavoitteitaan esimerkiksi julkisen sektorin tietoon (Valkokari ym., 2020). Maantieteellinen keskittyneisyys voi olla yksi klusterin toimintaa kuvaava piirre, eli klusterissa mukana olevat esimerkiksi tietyn teollisuudenalan toimijat toimivat saman maakunnan alueella ja mukana voi olla toimijoita myös julkiselta sektorilta. Joskus yksittäisistä yleensä vähintään kolmen toimijan kumppanuussuhteista käytetään myös käsitettä klusteri. Yritysten lisäksi tutkimus- ja koulutusorganisaatiot ovat oleellinen osa klustereiden innovaatiotoimintaa. Vaikka tutkimustoiminnan linkittyneisyys klusterin avulla niin yrityksiin kuin julkisen sektorin toimintaan voi hyödyttää kaikkia osapuolia, toteaa Sövell (2008) tärkeäksi myös klustereista irrallisen perustutkimuksen, 'isolated research'.



Esimerkiksi Pohjois-Suomen rakennusklusterissa on mukana yritysten lisäksi viranomaisia, Business Oulu, Rakennusteollisuus, Oulun yliopisto ja OAMK, mutta organisaatioiden lisäksi myös yksittäisiä henkilöitä rakentamisen toimialalta.

Klusterissa mukana olevien toimijoita voidaan tarkastella erilaisin käsittein, tärkeää on kuitenkin erilaisten toimijoiden välisen yhteistyön toteutuminen. Yhden määritelmän mukaan siis klusterille voidaan pitää myös ominaisena, että siinä mukana olevia toimijoita voidaan kuvata Triple Helix -mallilla. Tällöin klusterin toimijoina ovat yritykset, tutkimus- ja koulutuslaitokset, sekä julkisen sektorin toimijat. Toisaalta Nordic hub (2024) on maininnut, että kun mukana on edellä mainittujen toimijoiden lisäksi myös startup-yrityksiä sekä rahoittajia käytetään nimitystä Penta Helix. Ylipäättään menestyvälle klusterille tai alueelliselle innovaatio-keskittymälle on todettu olevan keskeistä Penta Helix -mallin mukainen toimijarakenteen toteutuminen. Alueellisen innovaatiokeskittymän synnyn ja kehittämisen kohdalla taas Penta Helix -mallia on käytetty kuvaamaan myös silloin, kun kansalaisten rooli on tunnistettu prosessissa (Lahtonen & Tokila, 2014).

Klusterille on yleistä myös jonkinlainen organisoitumismuoto. Klusterin sertifiointin kannalta klusteriorganisaatiolta odotetaan tiettyjä kriteereitä, joiden perusteella voidaan tarkastella myös toimivan klusterin määritelmää. Kriteereinä klusterille ESCA:n auditointiprosessiin liittymiseksi on, että klusteri voidaan määritellä klusteriorganisaatioksi. Tämä määrittely edellyttää, että klusterissa on vähintään 0,5 täyspäiväistä työntekijää sekä vähintään 15 toimijaa mukana, joista suurin osa on yrityksiä. Klusteriorganisaation odotetaan toteuttavan myös sellaista toimintaa, mikä tukee yhteistyötä, verkostoitumista ja oppimista sekä tuottaa kanava tukea kustomoidusti liiketoimintaa, mikä edesauttaa myös innovaatioiden syntymistä. Määrällisesti mitattuna klusteriorganisaation tulisi järjestää siis vähintään 5 erilaista toimintoa vuodessa sekä osoittaa vähintään kaksi erilaista määriteltyä strategista painopistettä. (ESCA, ei pvm.)

Klusteriorganisaatio voi näyttäytyä tärkeänä kokoavana alustana osaamistarpeiden ja muiden toimialan muutosten tarpeiden kartoittamisessa kootusti. Toimialan sisäinen yhteistyö voi edetä klusteriorganisaation avulla. Samalla näkyvämpi organisoitumisen taso mahdollistaa myös toimialan yhteistyön muiden toimialojen kanssa. Klusteri tekevät yhteistyötä myös toistensa kanssa, jolloin puhutaan klustereiden verkostoista ja tällöin klusteriorganisaatio toimii tärkeänä kumppanina.

Klusterin tavoitteet

Yhteistyön tavoitteet eroavat klusteri-, ekosysteemi- ja yleisesti verkotuneen toiminnan välillä. Klusterin itselleen asettamina tavoitteina voivat olla siinä mukana olevia toimijoita suoraan koskevia, kuten yritysten liikevaihdon kasvattaminen sekä uusien tutkimusavausten tekeminen. Yleistä on, että klusterin tavoitteet koskevat laajemmin esimerkiksi kyseisen toimialan kehittämistä, mutta myös alueellisen elinvoiman edistämistä.

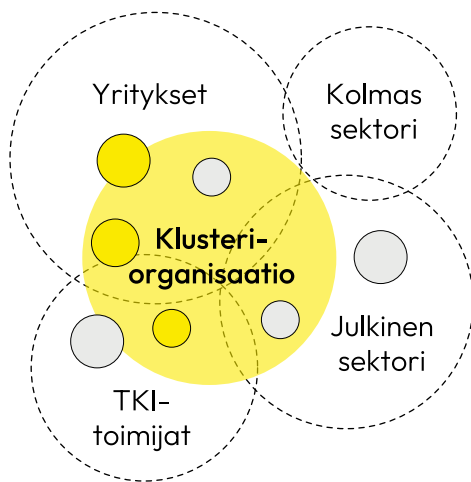


Esimerkki klusterin toimialakohtaisista tavoitteista

Pohjois-Suomen rakennusklusterin tavoitteena näyttäytyy toimialakohtainen tavoite, joka ei ole ainoastaan suora toimijoiden kilpailukyvyn kasvattamista vaan laajempi rakennusteollisuuden ja siinä mukana olevien toimijoiden pitkän tähtäimen kehittyminen mm. osaamista kasvattamalla. Opetusyhteistyö ja toimialan koulutustarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen on nähty myös tärkeänä tavoitteena klusterin kansainvälistymissuunnitelmissa (Pohjois-Suomen rakennusklusteri, 2024).

Toimialakohtaisen tavoitteen lisäksi on yhteistyölle olemassa laajempia yhteiskunnallisia tavoitteita, jotka ovat keskeisiä innovaatioekosysteemeissä. Laasonen (2021) on kuvannut sitä, miten erityisesti ekosysteemi-työn erilaiset intressit vaikuttavat sen vaikuttavuuden arvioimiseen. Toisin kuin klustereiden kohdalla, ekosysteemitoinnassa korostuvat [klustereita useammin] näiden toimijoiden omat ja ekosysteemin yhteisten tavoitteiden lisäksi myös laajemmat yhteiskunnalliset intressit kuten tuottavuuden lisääminen, työllisyyden kasvu ja kansalaisten hyvinvointi. Tavoitteilla, ovat ne sitten yhteiskunnallisia laajempia tavoitteita tai sitten yhteistyömuodon tai sen toimijoiden omia tavoitteita, on vaikutusta siihen, millaisia tuloksia yhteistyöstä saadaan. Erityisesti yrityslähtöisesti muodostuneiden klustereiden kohdalla klusterin tavoitteina näyttäytyvät pääasiassa siis klusterin omat ja sen toimijoiden tavoitteet. Strategiatyön ja vision rooli tavoitteiden rakentamisessa ja niihin pääsemisessä näyttäytyy myös eri tavoin klusteritoinnassa, mutta siihen syvennyttään myöhemmin käytännön esimerkkien avulla.

Kaavio 2. Klusterin rakenne ja ominaisuuksia.



- Yhteisjohtajuuden käsite ja verkostotyö
- Toimijoita yksityisen sektorin lisäksi myös julkiselta sektorilta, tutkimus- ja koulutusorganisaatioista sekä kolmannelta sektorilta
- Yhdistävä liiketoiminta-ala
- Alueellisesti keskittynyt
- Yhteisesti jaetut tavoitteet
- Kansainvälisesti tai kansallisesti verkottunut

Lähde: koonnut Riina Korhonen mukaillen Valkokari ym., 2020 ja Sölvell, 2008.

Monenlaiset talouden ekosysteemit

Ekosysteemi on klusteria tuoreempi käsite kuvaamaan verkostomaista yhteistyötä. Ekosysteemi käsitteenä on viitannut alkujaan biologiaan, ja sitä sovelletaan konseptina muun muassa hallintotieteissä. Myös sosiaalitieteissä taloutta on käsitelty ekosysteemeinä, jossa organisaatiot ja kuluttajat toimivat. Mooren (1996) tutkimukseen pohjautuva ekosysteemikäsite on tuotu hallintotieteisiin, jossa konsepti yhdistää systeemijäattelun ja evolutionäärisen taloustieteen toisiinsa. Ekosysteemi-käsitteenä onkin alkanut yleistyä erityisesti strategiakirjallisuudessa. Mooren ajatteluun pohjaa myös Adnerin (2006) määritelmä, jossa ekosysteemiä voidaan tarkastella joukkona multilateraaleja toimijoita, joiden tarvitsee tehdä yhteistyötä toistensa kanssa, jotta keskinäinen arvojakauma toteutuu. (eng. The ecosystem is defined by the alignment structure of the multilateral set of partners that need to interact in order for a focal value proposition to materialize.) Adner erittelee myös tarkemmin, mikä kunkin käsitteen merkitys on määritelmän rakentamisessa.

Ekosysteemille on annettu erilaisia määritelmiä, jotka eroavat toisistaan jonkin verran. Ekosysteemejä käytetään kuvaamaan monenlaisia yritysten, TKI-toimijoiden, julkishallintoon ja kolmannen sektorin väliseen

yhteistyöhön liittyviä verkostoja. Ne määritellään monimutkaisina ja dynaamisina järjestelminä, joissa erilaiset toimijat tekevät yhteistyötä ja luovat siten lisäarvoa. Ekosysteemejä tulisi voida tarkastella alustan sijasta erilaisina toimijoiden välisinä rakenteina ja suhteina. Joka tapauksessa ekosysteemeillä voidaan tarkoittaa myös teknologiseen alustaan nojaavaa verkostoa, jolloin käytetään käsitettä **alustaekosysteemi**. Alustataloudessa pyrkimyksen onkin tarjota alusta, jolla toimijat työskentelevät ja keskeistä onkin, miten siihen kytkeydytään tai mahdollisesti rakennetaan uusi alusta. Ylipäätään ekosysteemi voidaan erotella siis myös hallintotavaltaan perinteisestä hierarkkisesta tavasta. Sovellamme tässä teoksessa VTT:n julkaisussa (Valkokari ym., 2020) käytettyä ekosysteemin määritelmää:



Ekosysteemit rakentuvat yritysten, yrittäjien, tutkimuksen, julkishallinnon sekä kolmannen sektorin toimijoiden väliselle vuorovaikutukselle. Ekosysteemi on sekä rakenne että vuorovaikutusprosessi, jonka kautta toisiaan täydentävät toimijat luovat yhdessä arvoa. Ekosysteemissä on useita rinnakkaisia verkostorakenteita, joita yhdistävät jaettu visio ja yhteiset tavoitteet sekä toimintamalli, jolla tavoitteiden toteuttamista ohjataan (strategiinen tiekartta) ja toimeenpannaan.

Erotuksena klustereiden tavoitteisiin, voidaan tulkita, että ekosysteemitoinnalla on usein ekosysteemin itsensä ja sen toimijoidensa tavoitteiden lisäksi myös laajoja yhteiskunnallisia tavoitteita (Laasonen, 2021). Ekosysteemit voidaan luokitella erilaisiin tyyppeihin ja ne voidaan määritellä perustuen erilaisiin nk. järjestelmän rajoihin. Tämän tyyppittelyn rajat voidaan asettaa esimerkiksi ekosysteemin maantieteellisen laajuuden perusteella, joka voi olla paikallinen, alueellinen tai kansallinen tai sitten rajoja voidaan tarkastella ajallisen ulottuvuuden kautta historiasta tulevaisuuteen tai staattisesta olemuksesta dynaamiseen vuorovaikutukseen. Lisäksi rajausta voidaan tarkastella sen avulla, onko ekosysteemi suljettu tai avoin tai mikä ekosysteemissä liikkuu: tieto, arvo vai materiaaliset resurssit. Ekosysteemimäisessä toiminnassa syntyvät

lopputulokset ja eri toimijoiden syyt tehdä yhteistyötä erottavat siten erilaiset ekosysteemityypit toisistaan. Siten eri toimijoiden yhteisesti jakamien pyrkimysten eli ekosysteemin tavoitteiden mukaan ekosysteemit voidaan jakaa kolmeen tyyppiin innovaatioekosysteemeihin, tutkimusekosysteemeihin ja liiketoimintaekosysteemeihin. Nämä erilaiset konseptit ekosysteemeistä limittyvät myös toisiinsa. (Valkokari, 2015).

Tutkimusekosysteemit

Kun ekosysteemitoinnassa pyrkimyksenä on erityisesti edistää uuden tietotaidon luomista yhteisen tieteellisen tutkimuksen, yhteistyön tai tietopohjan kehittämisen avulla, puhutaan tutkimusekosysteemeistä. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimijat eli TKI-toimijat ovat siis keskeisiä yhteistyön osapuolia. Eri toimijoiden suhdetta toisiinsa voidaan kuvailla hajautettuna osaamisen solmukohtina ja osaamisen jakamisen myötä syntyvänä synergiana. Toimintalogiikkaa kuvaa yhteen liittyneiden toimijoiden suuri määrä.

Liiketoimintaekosysteemit

Liiketoimintaekosysteemeissä taas on keskeistä yhteisten liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen yritysten sekä muiden toimijoiden välisen yhteistyön avulla. Ne keskittyvät yleensä siis loppukäyttäjä- ja asiakasarvon luomiseen hyödyntämällä resursseja. Keskeisimmät toimijat muodostuvat toimittajista, asiakkaista, ja keskusyrityksistä ja muut toimijat ovat sitoutuneet löyhemmin ekosysteemitointaan. Toimijoiden välisiä suhteita kuvaavat globaalit **cooperative** tai **co-operative** liiketoimintasuhteet. Joistain liiketoimintaekosysteemeistä voidaan käyttää myös nimitystä klusteri (TEM, 2017) ja klustereiden sekä liiketoimintaekosysteemeiden käsitteet limittyvät siten myös toisiinsa. Peltoniemi (2004) on esittänyt, että klusterit voidaan luokitella liiketoimintaekosysteemeiksi vain jos ne edistävät innovaatiotoimintaa. Toisinaan yhtiöiden omat ekosysteemimallit voivat olla muilta kumppaneilta suljettuja. Toisinaan taas on olemassa yhteistoiminnallisempia ja avoimempia liiketoimintaekosysteemeitä, joissa yhteistyö tapahtuu veturiyrityksen ehdoilla.

Myös kansallisen infrastruktuurin varaan rakentuvat kahdenväliset ja muutaman toimijan kumppanuuksia voidaan edelleen pitää keskeisinä liiketoimintaekosysteeminä. Liiketoimintaekosysteemit voivat olla suljettuja, tai jopa toistensa kanssa kilpailevia verkostoja (Koiste ym., 2021).

Innovaatioekosysteemit

Innovaatioihin pyrkivien ekosysteemien keskiössä on toimijoiden välisen yhteistyön synnyttämä arvonluonti. Ne ovat toimintaympäristöltään monipuolisia ja niissä yhdistyy sekä tutkimusekosysteemien ja liiketoimintaekosysteemien piirteet. Innovaatioekosysteemit toimivat yhdistävänä järjestelmänä uuden tiedon tutkimisessa ja sen hyödyntämisessä arvon yhteisluontiin liiketoimintaekosysteemeissä. Toimijoiden yhteisenä pyrkimyksenä on siis innovaatioiden yhteiskehittäminen ja niiden välisiä suhteita määrittää erityisesti maantieteellinen klusteroituminen sekä toimijoiden välinen yhteistyö eri tasoilla tai toimijoiden yhteistyön avoimuus (Valkokari, 2015). Ne keskittyvät muun muassa sellaisiin mekanismeihin ja toimiin, jotka edesauttavat start-up-toiminnan syntymistä nk. alueellisten keskittymien tai klustereiden ympärille. Maantieteellinen läheisyys ei kuitenkaan edellytys toiminnan määrittämiseksi innovaatioekosysteemiksi ja monet digitaaliset alustat ovat osa innovaatioekosysteemien toimintaa.

EU:n innovaatiopolitiikassa innovaatioekosysteemejä käsitellään kahdella tapaa: laajempina temaattisina kokonaisuuksina ja paikallisina (place-based) innovaatioekosysteeminä. Innovaatioekosysteeminä voidaan käsittää siis laajemmat tietyn teeman, kuten energiasektorin, ympärille muodostuva aluerajat ylittävä innovaatioekosysteemit, kuten myös alueelliset tai kaupunkialueiden innovaatioekosysteemit. Alueelliset innovaatiot vaikuttavat paikallisen talouden muutoksiin. Samalla on todettu, että paikalliset innovaatioekosysteemit eroavat monin tavoin toisistaan ja niissä toteutuu eri tasoisesti Quadruple Helix -malli. Menestyvien paikallisten innovaatioekosysteemien taustalla keskeiset tekijät ovat olleet orkestroijien ja avaintoimijoiden muodostama hallinta ja johtaminen erityisesti innovaatioihin liittyvien poliittisten agendojen suhteen, osajien houkuttelu ja sitouttaminen, tutkimus- ja innovaatio-toiminnan infrastruktuuri, täydentävät toimijat, kansainvälistyminen.



Esimerkki innovaatioekosysteemistä

Espoo on yksi Suomessa toimivista innovaatiokeskittymistä, joka käyttää itsestään nimeä innovaatioekosysteemi. Espoo on ollut esimerkkinä paikallisesta innovaatioekosysteemistä (place-based ecosystem). Toiminta pohjautuu vahvasti läheiseen yhteistyöhön yliopiston, tutkimuslaitosten ja yritysten välillä ja julkisen toimijan, Espoon kaupungin rooli on ollut tukea toimintaa. Esimerkiksi Aalto yliopiston kampuksen rakentamisessa on kaupunki ollut tiiviisti toimimassa ja esimerkiksi tuonut kaikki yrityspalvelunsa Otaniemen keskelle A Grid kasvuyrityskeskukseen, jotta myös startupit ja kasvuyritykset saavat erilaisia palveluja helposti ja vaivattomasti. Aalto yliopisto ja VTT toimivat keskeisinä toimijoina innovaatioekosysteemeissä.

Työ- ja elinkeinoministeriön tuottamassa julkaisussa (2017) taas ekosysteemit oli eroteltu niiden liiketoiminnan kehitystasoon mukaan, jossa innovaatioekosysteemien ja liiketoimintaekosysteemien väliin asettuvat myös **yrittäjä- ja startup-ekosysteemit**, jotka ovat paikallisia ja koostuvat alkavista yrityksistä ja tässä yhteydessä käytetään esimerkkinä Otaniemeä Espoossa. Lisäksi ovat **kasvuekosysteemit**, jotka koostuvat erityisesti tietyn liiketoiminta-alueen kasvavan liiketoiminnan kehittäjäyhteisöstä. Innovaatioekosysteemejä kuvataan tässä erityisesti TKI-yhteistyön näkökulmasta ja liiketoimintaekosysteemit käsitetään vakiintuneena sekä globaalina ekosysteeminä, jossa myös avainyrityksen, kuten Googlen tai Meyerin, tarjoama alusta tai ympäristö on tärkeä. Siten käsitteet osittain myös limittyvät toisiinsa.

Mikä erottaa klusterit ekosysteemeistä?

Vaikka klusterin ja ekosysteemin määritelmästä ei voida antaa tyhjentävää vastausta, kuvailimme aiemmin, millaisia ominaisuuksia niihin liitetään. Klusterit ja ekosysteemit ovat yleisiä termejä, kun kuvataan erilaisia yritys- ja TKI-yhteistyöhön liittyviä keskittymiä ja prosesseja. Perinteisissä arvoketjuissa ja arvoverkostoissa yhteistyötä tapahtuu kahden välisissä suhteissa tai verkostoissa ja usein samanlaisten ansaintalogiikan omaavien yritysten välillä. Roolit ovat tarkkaan sovittuja ja usein myös yhden

kärkiyrityksen johtamia ja toimitusketjujen muodostamia. Klustereiden ja ekosysteemien toiminta on monimuotoisempaa ja avoimempaa. Mukana olevien toimijoiden joukko on moninaisempi, kun yritysten lisäksi yhteistyötä tehdään myös tutkimuslaitosten tai viranomaisien kanssa.

Mutta mikä erottaa klusterit ja ekosysteemit toisistaan? Klustereilla on perinteisesti siis viitattu toistensa läheisyyteen keskittyneiden toimijoiden, niin yritysten kuin tutkimuslaitostenkin, yhteenliittymään. Ekosysteemi on myöhemmin noussut käsitteenä kuvaamaan dynaamista, laajaa ja monimuotoista verkostomaista toimintaa ja yhteistyötä. Ekosysteemi käsite kuvaakin eri toimijoiden välistä yhteistyötä prosessimaisena ja niiden suhteita käsittävänä ilmiönä – ja pyrkiikin vastaamaan siten organisaatioiden tarpeeseen toimia uudessa kompleksisessa toimintaympäristössä. Klusteri keskittyy vahvemmin tiettyyn toimialaan, sekä rajattuun alueeseen ja toimijoiden läheisyyteen, jossa korostuu myös samalla toimialalla toimivien yritysten kilpailukykyyn lisääminen. Kuitenkin myös klusterikäsitteen määritelmä on laajentunut käsittämään perinteistä määritelmää laajempaa yhteistyön kokonaisuutta, kun teknologisen kehityksen ja digitaalisten alustojen myötä sijainnin merkityksen voidaan katsoa myös osittain pienentyneen. Perinteisistä teollisuuspuistoista on siirrytty siis yhteistyön seudulliseen tai alueelliseen mittakaavaan.

Ekosysteemit voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: innovaatio-, tutkimus- ja liiketoimintaekosysteemit (Valkokari, 2015). Liiketoimintaekosysteemeitä käsitelläänkin myös klustereina, ja niiden erot yhteistyön tavoitteessa ja toimijarakenteessa eivät ole merkittäviä. Taulukkoon 1 on koostettu keskeisimmät erot klusterin ja ekosysteemin määritelmien välillä.

Klusterit voivat olla sellaisia, jossa on vain kaksi toimijaa, usein silloin kuitenkin puhutaan kumppanuuksista. Useampien toimijoiden mukana ollessa puhutaan verkostosta. Verkostotyö on yksi tapa organisoida toimintaa yhdessä, muut tavat ovat markkinat ja hierarkiat (Järvensivu, 2019). Ekosysteemi tarkoittaa usein vielä verkostoakin laajempaa systeemistä toimintakokonaisuutta, johon sisältyvät myös markkinat ja hierarkiat. Klusterilla voidaan tämän perusteella tarkoittaa myös muutamien toimijoiden muodostamaa verkostomaista kokonaisuutta.

Taulukko 1. Klusterin ja ekosysteemin käsitteiden erot.

Käsitteet	Klusteri	Ekosysteemi
Maantieteellinen keskittyneisyys ja toimiala	Perinteisesti alueellisesti keskittynyt ja yhteinen toimiala. Voi olla laajuudeltaan myös kansallinen ja nykyään usein myös verkottunut kansainvälisesti.	Maantieteellinen mittakaava voi olla paikallinen, alueellinen tai globaali ja toimijajoukko on moninainen edustaen myös eri toimialoja.
Toimijat ja toiminnan luonne	Perinteisesti teollisuuden toimijat samalta liiketoimintasegmentiltä. Lisäksi julkinen sektori ja tutkimus- ja koulutus-organisaatiot. Hyödyt perustuvat toimijoiden erikoistumiseen ja fyysiseen läheisyyteen toistensa kanssa. Vakiintunut yhteistyön muoto. Kilpailuasetelma kilpailijoiden välillä voi rajoittaa yhteistyötä ja samankaltaiset osaamiset voivat olla haaste uudistamiselle.	Monipuolinen toimijajoukko. Yhteistyö tapahtuu eri toimijoiden välillä TKI-toiminnassa ja liiketoiminta-aloitteissa tai mahdollisesti veturityrityksen johdolla. Dynaamisempi ja monipuolisempi kuin klusteri. Monipuolinen toimijajoukko tekee yhteistyötä ja toimijoiden välillä on myös kilpailua, tämän nähdään edistävän systeemin kestävyyttä. Avoimuuden nähdään edistävän innovaatiota.
Tavoite	Liiketoimintamahdollisuuksien parantaminen jakamalla sama liiketoimintalogiikka. Tuo yrityksiä yhteen samalta liiketoimintasegmentiltä tuodakseen niiden tarpeita tietoon esimerkiksi julkiselle sektorille. Klusteri-kehittämisessä tavoite on myös alueellisen elinvoiman parantaminen.	Toimia yhteisluonnin ympäristönä. Ratkaista yhteisiä haasteita liittyen esimerkiksi teknologiaan, liiketoimintaan tai sosiaalisiin ongelmiin. Taustalla on myös laajemmat yhteiskunnalliset tavoitteet.

Mukaillen lähteistä: (Valkokari ym., 2020), (Laasonen ym., 2021)

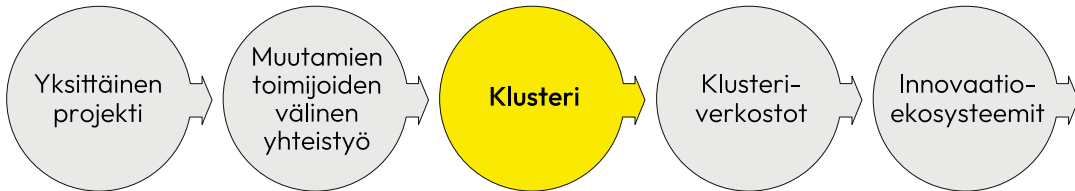
Klusterit innovaatiopolitiikan välineenä

Klusterit ja ekosysteemit ovat osa innovaatiopolitiikkaa. Klusteri- ja innovaatiopolitiikassa on erilaiset tukien kohteet. Klusteripolitiikalla pyritään vaikuttamaan alueelliseen elinvoimaan ja tuet voivat kohdistua niin suoraan klusteritoimijoille kuin klusteriorganisaatioille. Samalla klusteripolitiikoilla voidaan pyrkiä tukemaan tiettyjä toimialoja. Ylipäätään klustereilla ja ekosysteemeillä pyritään kasvattamaan alueellista kilpailukykyä (TEM, 2017). Laasonen ja muiden (2021) mukaan klusteripolitiikassa huomio on siis enemmän yrityksissä, kun taas ekosysteemipolitiikassa yhdistävänä tekijänä nähdään joku laajempi yhteiskunnallinen haaste tai muutostrendi. Innovaatiopolitiikassa muutoksen on sanottu tapahtuneen politiikkatoimien kohteessa siten, että kohteena on yhä suuremmin jokin tietty ekosysteemi ja sen edellytysten vahvistaminen. Eurooppalaisessa kontekstissa klusteripolitiikka on ollut yleisempää verrattuna Suomessa yleisempään ekosysteemipolitiikkaan.

Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksessä (2017) todetaan myös, että kaupungeille innovaatioklusteri tyyppinen rahoitus on hyödyllinen. Tällä tarkoitetaan rahoitusta, jota voidaan käyttää klusterityön valmisteluun, sen kokoamiseen ja koordinointiin. Pitkäaikaiset ja moninaiset rahoitusinstrumentit sekä toimintatapaohjeet pitkäaikaiselle strategiselle johtamiselle edesauttaisivat pitkäaikaista innovaatiotoimintaa.

Kaavio 3. Klusterit osana innovaatiopolitiikkaa.

Alueellisen rahoituksen voidaan katsoa tukevan klusteritoimintaa ja edelleen innovaatioekosysteemejä.



Lähde: Mukailten (Holopainen, Jalkanen & Eskelinen; 2024)

Klusterit voidaan luokitella toisinaan myös liiketoimintaekosysteemeinä niiden edistäessä myös innovaatiotoimintaa. Pääasiassa klusterit ja ekosysteemit nähdään kuitenkin rinnakkaisina käsitteinä, mistä poikkeava tarkastelutapa on klustereiden käsittäminen välineenä edistää innovaatioekosysteemeitä kuten kaaviossa 3 on esitetty. Tämä tarkastelutapa esittelee ekosysteemimäisen toiminnan laajempaa verkostoituneisuutta ja klusteritoiminnan vahvempaa paikallista sitoutuneisuutta. Klusterikehittämisen prosessia voidaan kuvata siis laajemmin osana pyrkimyksiä edistää innovaatioekosysteemien rakentumista alueellisen rahoituksen avulla. Holopainen, Jalkanen ja Eskelinen (2024) ovat koostaneet European Clusters Conference 2024 -tapahtumaan tehdyn vierailun pohjalta yhteenvedon. Koosteessa esitellään, miten alueellisen rahoituksen rooli näyttäytyy klusteritoimintaa tukevana ja yhä edelleen klustereiden verkostojen ja siten innovaatioekosysteemien rakentumista edesauttavana tekijänä. Klusteri voidaan nähdä tärkeänä organisoitumisen tasona, kun halutaan rakentaa laajempia innovaatioekosysteemejä. Toisaalta taas klustereiden voidaan katsoa olevan hyödyllistä myös verkottua toistensa kanssa.

Perinteisen innovaatiopolitiikan vierelle on noussut myös muita käsitteitä hahmottamaan innovaatiopolitiikkaa, joita ovat esimerkiksi transformatiivinen innovaatiopolitiikka ja missiolähtöinen innovaatiopolitiikka. Missiolähtöisen innovaatiopolitiikan rinnalle on nostettu lisäksi inklusiivisen innovaatiopolitiikan käsite. Esimerkiksi Björk ja muut (2022)

ovat esittäneet, että perinteinen innovaatiopolitiikka käsitetään talouspolitiikkana, mutta sen käsittämistä muutospolitiikkana voidaan puhua myös missiolähtöisestä innovaatiopolitiikasta. Se pyrkii tarjoamaan julkiselle hallinnolle uusia tapoja löytää ratkaisuja aikamme suuriin haasteisiin. Aiheesta kirjoittanut ja puhunut Mariana Mazzucato on perustellut missiopolitiikkaa myös esimerkiksi siksi, että sillä voidaan parantaa kokonaisvaltaisesti ekosysteemien suorituskykyä (Mazzucato, Kattel & Ryan-Collins, 2020). Missiolähtöisen innovaatiopolitiikan kuvailaan liittyvän myös transformatiivisen innovaatiopolitiikan käsitteeseen, jossa viitataan myös valtion vahvistuneeseen rooliin ratkaisujen hakemisessa innovaatioilla. Tarmo Lemola (2021) on kuvaillut kestävän kehityksen näkökulmasta transformatiivisen innovaatiopolitiikan kyseenalaistavan tähänastisen tiede-, teknologia- ja innovaatiopolitiikan perusolettamukset, joissa talouskasvun uskotaan automaattisesti tuottavan hyvinvointia, innovaatiot olisivat ensisijaisesti teknologisia ja että yritykset olisivat ensisijaisesti niiden synnyttäjiä. Näkökulmassa korostuu myös teknologisten muutosten mahdolliset negatiiviset tai epäsuorat vaikutukset. Näkökulma ei ole uusi, mutta aiheellinen tarkasteltaessa ekosysteemeitä, sekä klustereita, innovaatiopolitiikan työkaluna.

Käsitteet on esitelty esimerkiksi siksi, että tarkasteltaessa erilaisia missiolähtöisen innovaatiopolitiikan peruspiirteitä, on esimerkiksi Ruotsissa missiolähtöisen innovaatiopolitiikan yksi toimeenpanotapa ollut ekosysteemipohjainen (Björk & muut, 2022) ja toisaalta myös suomalaisista vuosikymmenten takaisista klusteriohjelmista on ollut löydettävissä transformatiivisen innovaatiopolitiikan piirteitä (Lemola, 2021).

Verkostomainen toiminta ja sen arvo klustereissa

Verkostotyö on myös osa klustereita. Vaikka Sölvell (2008) on kirjoittanut, että erityisesti julkiset toimijat toisinaan painottavat liikaa yhteistyötä klustereiden menestyvänä tekijänä kilpailun sijaan, on yhteistyö klusterityön olennainen osa. Tässä kappaleessa keskitytään yhteistyön arvoon klusterissa verkostotyön näkökulmasta. Verkostomaisten yhteistyömuotojen toimintaa on tutkittu eri tieteenaloilla. Verkostotutkimuksessa onkin useita näkökulmia tarkastella aihetta, joista muutama keskitytään tässä kappaleessa ja jotka ovat osoittautuneet keskeisiksi lähtökohdiksi myös tapausesimerkkien tarkastelun kannalta. Sellaisia ovat esimerkiksi yhteistyön rakentuminen perustuen luottamukseen ja sosiaaliseen pääomaan tai sitten sopimusmuotoisesti esimerkiksi PPP eli Public-Private Partnership -mallilla toteutettujen julkisen ja yksityisen välisen yhteistyösopimusten avulla. Vaikka toimijoiden maantieteellinen läheisyys voi olla yksi klusteritoimintaa kuvaava elementti, ei se selitä ainoastaan klustereiden toimintaa.

Fyysisen läheisyyden lisäksi toimijoiden välistä läheisyyttä voidaan ja sitä tulisi tarkastella myös organisaatioiden välisten suhteiden kautta, ja siihen kuuluvat kognitiivinen, sosiaalinen, organisatorinen ja institutionaalinen läheisyys. Myös Valkokari ja muut (2020) ovat kuvailleet ekosysteemimäisen toiminnan kohdalla, miten avoimuudeltaan ja ohjausmalleiltaan erilaiset yhteistyömuodot eroavat toisistaan: täysin avoimissa ja muuttuvissa yhteistyömuodoissa jatkuva uuden etsintä on läsnä, mutta mahdollisuutena on uudenlaiset avaukset. Avoimuuden haasteena on usein tavoitteiden pirstaloituminen, kun taas suljetummissa yhteistyön malleissa haasteeksi muodostuu agendan uudistuminen ja riskien välttäminen, kun taas mahdollisuutena on uusien palveluiden, teknologioiden ja tuotteiden syntyminen. Sen lisäksi, että läheisyys ja sen koordinointi on välttämätöntä toimijoiden välillä, voi toimijoiden välinen suuri läheisyyden määrä johtaa myös negatiivisiin vaikutuksiin, kun avoimuus ja joustavuus kärsivät lukkiutuneen tilanteen myötä (Boschma, 2005). Tämä liittyy keskeisesti myös klustereiden kykyyn muovautua ja sopeutua

toimintaympäristön muutoksiin. Tässä osiossa syvennyttään siihen, mihin klusteritoiminnan arvonluonti perustuu sekä millaisista osista verkostomainen toiminta rakentuu.

Sosiaalinen pääoma ja verkostotyön luottamus ja sitouttaminen

Klusterityöhön liittyvässä kirjallisuudessa eri toimijoiden tunteminen sekä niiden välinen luottamus ovat olleet yleisesti käsiteltyjä aiheita. Tähän teokseen kerättyjä haastatteluja tehdessä nousi usein esille toimijoiden välinen luottamus ja sen tärkeys verkostomaisessa toiminnassa sekä klusteritoiminnassa. Luottamus ei myöskään rakennu itsestään, vaan sitä voidaan edistää eri tavoin. Luottamus on myös yksi sosiaalisen pääoman osista, mikä pyrkii selittämään ihmisten ja ryhmien välisten suhteiden merkitystä. Sosiaalisen pääoman käsite voidaan hahmottaa eri tavoin, esimerkiksi Robert Putnam (1993) on käsitellyt sosiaalista pääomaa julkishyödykkeenä. Hän on kehittänyt sosiaalisen pääoman konseptualisoinnin koskemaan luottamusta sekä vakiinnuttanut sen sosiologiassa. Luottamuksen ja sosiaalisen pääoman välistä suhdetta on kuvannut esimerkiksi Kaj Ilmonen ja Martti Siisiäinen (2020):



Mitä enemmän yhteisössä on sosiaalista pääomaa, sitä paremmin toimii myös talous. Sosiaalisen pääoman tärkein elementti on luottamus.

Luottamuksen mahdollistama suurempi sosiaalinen pääoma selittää myös menestyvien klustereiden toimintaa. Putnamin käsitteellistämistä on myös kritisoitu sen yleisyydestä ja että se yksinkertaistaa sosiaalisen pääoman mittaamisen ainoastaan luottamuksen avulla.

Mihin arvonluonti perustuu klustereissa? Aiemmin perehdyimme klustereiden ja ekosysteemien määritelmiin. Klustereiden arvonluonnin määrittelyyn voidaan hakea vinkkiä myös ekosysteemien arvonluonnin perustasta, koska joidenkin klustereiden toiminnassa voi olla ekosysteemimäisiä piirteitä. Lisäksi aiemmin todettiin, että klusteri voidaan myös määritellä vakiintuneena liiketoimintaekosysteeminä.

Konkreettisesti ekosysteemimäisessä toiminnassa arvonluonnin perustana ovat vuorovaikutussuhteet, sekä se että toimijat luottavat siihen.



Toisin kuin arvoketjuissa tai verkostoissa, ekosysteemeissä toiminta pohjautuu vahvasti siihen, että -- yksittäinen toimija ymmärtää ekosysteemin reunaehdot, mahdollisuudet hyötyä toisten synnyttämästä arvosta sekä oman kykynsä luoda systeemin sisälle arvoa luova kokonaisuus. (Suominen, 2020, s.10)

Verkostotyössä arvonluonti perustuu siis toimijoiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Verkostotyötä tutkinut Timo Järvensivu (2019) on esitellyt luottamuksen lisäksi muita verkostotyölle keskeisiä käsitteitä, joita ovat tunteminen ja sitoutuminen. Tunteminen on edellytys sille, että yhteistyötä voidaan tehdä ja luottamuksen rakentuminen auttaa yhteistyön syventymisessä ja parantaa tiedon jakamista. Verkostomaisessa toiminnassa, jota klusteritkin ovat, on tuntemisen ja luottamuksen lisäksi oleellista myös sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Luottamus parantaa usein yhteistä sitoutumista. Luottamus ei kuitenkaan synny itsestään ja sen eteen on tehtävä töitä. Sitoutumisen edistäminen on myös yksi jo käynnistyneen klusterityön keskeisiä osia.



Esimerkki toimijoiden tuntemisesta

Ennen Pohjois-Suomen rakennusklusterin perustamista ovat eri yritysten sekä Oulun yliopiston edustajat tunteneet toisensa. Toimijoiden välinen yhteistyö syventyi, kun pyrkimyksenä oli saada lakkautettu rakennusalan koulutus takaisin Oulun yliopistoon ja prosessi johti lopulta klusterin käynnistymiseen yhteistyön jatkueksa. Tällä hetkellä klusterin toimintaan sitoutuminen vaatii jäseniltä jäsenmaksun maksamista, mutta luottamus on keskeinen klusterin toimintaa kiinni pitävä tekijä.



Esimerkki luottamuksesta klusterissa

Pirkanmaan turvallisuusklusterissa on mukana useampi kymmeniä toimijoita turvallisuuden toimialalta. Erityisesti turvallisuusalaa

voidaan pitää sellaisena, jossa tiedonvaihdon avoimuus edellyttää luottamusta toisia klusterin jäseniä kohtaan. Klusterin toiminta ei ole täysin avointa, vaan klusterin jäsenet hyväksytään erikseen johtoryhmän puolelta. Pirkanmaan turvallisuusklusterin toiminnan osana ovat jäsenkyselyt, joissa on laajasti kartoitettu toimialaa koskevia haasteita, kunkin jäsenen tarpeita klusterille, sekä mitä jäsentojen voi tarjota klusterille. Vastauksiin on vastattu hyvin avoimesti. Kokemus on, että klusteriorganisaatioon luotetaan, mikä on myös edellyttänyt, että kyselyiden vastaukset on anonymisoitu, jotta niitä käsitellään ilman, että yksittäistä toimijaa voi tunnistaa siitä.

Klusterit, vastuullisuus ja kestävä kehitys

Klusteritoimintaa tai sen tavoitteita ei voida erottaa kestävästä kehityksestä. Vastuullisuus taas on noussut talouspuheen keskiöön ja kestävästä kehityksen tavoitteet ovat mukana kaupunkien strategioissa¹. Klusteripolitiikalla toisinaan pyritään myös edistämään kestävästä kehitystä, sillä yhteistyö eri toimijoiden kanssa on nähty edellytyksenä vallitsevien yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseksi. Ekosysteemit on nähty osana innovaatiopolitiikkaa, jonka keskiössä on myös kestävästä kehityksen tavoitteiden edistäminen innovaatioiden avulla. Tausta-ajatuksena on, että uusilla teknologisilla ratkaisuilla tai muilla innovaatioilla pystytään ratkaisemaan myös viheliäisiä ongelmia monikriisin ajassa, jossa olennaista on systeemisyys: useat kriisit tapahtuvat samanaikaisesti, kytkeytyvät ja vahvistavat toinen toisiaan.

Myös vaikuttavuutta voidaan tarkastella organisaation vastuullisuuden osatekijänä (Hellström & Parkkonen, 2022), mutta klustereiden vaikuttavuuden arviointiin keskitytään erikseen viimeisessä luvussa. Tässä osiossa tartutaan vastuullisuuden ja kestävyuden käsitteisiin ja siihen, mitä ne tarkoittavat klustereiden kohdalla. Lisäksi tarkastellaan klusterikehittämisen mahdollisuuksia edistää kestävästä kehitystä,

¹ Kestävästä kehityksen ja vastuullisuuden voidaan katsoa edistävän samoja teemoja, mutta eron tekeminen käsitteiden välillä on tärkeää ja auttaa hahmottamaan niiden välistä suhdetta; kestävyyttä voidaan tarkastella laajempaan, pitkän aikavälin tavoitteena siinä missä vastuullisuus näyttäytyy usein aktiivisina toimenpiteinä, joilla pyritään tähän tavoitteeseen. Liiketoiminnassa sana vastuu kytkeytyy myös usein yritys vastuuseen eli yrityksen vapaaehtoiseen vastuun kasvattamiseen.

sekä klustereita yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Kestävän kehityksen tavoitteiden tulisi olla osa klusterikehittämistä.

Kestävä kehitys käsitteenä

Kestävä kehitys on nykyään yksi keskeisimpiä tavoitteita kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla näkyen kaupunkien strategioissa ja enemmän myös elinkeinoelämän toiminnassa. Kestävän kehityksen tulkinta on muuttunut ajan saatossa.

Kestävän kehityksen varhainen määritelmä on ollut ”kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omia tarpeitaan” (Brundtland, 1987). Kestävä kehitys voidaan jakaa sosiaaliseen, taloudelliseen ja ekologiseen kestävyYTEEN. Rinnalle on esitelty lisäksi neljäs kestävyYTEEN osa-alue, kulttuurinen kestävyYTEEN. Teeman ajankohtaisuudesta kertoo se, että myös muita kestävyYTEEN osa-alueita on nostettu esille esimerkkeinä emotionaalinen ja yhteisöllinen kestävyYTEEN. Kestävän kehityksen tavoitteet perustuvat YK:n vuonna 2015 asetettuihin kestävän kehityksen tavoitteisiin eli Sustainable Development Goals, SDG, jotka ovat osa Agenda 2030 -ohjelmaa. Ne antavat kansainväliset suuntaviivat kestäville kehitykselle. Toisinaan kestävyYTEEN eri käsitteet voivat olla myös toistensa kanssa ristiriidassa.

Vahvan ja heikon kestävyYTEEN käsitteet selittävät myös, miten kestävyYTEEN hahmotetaan eri tavoin ja erot koskevat erityisesti ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen pääoman välisiä suhteita. Heikossa kestävyYTEEN taloudellista pääomaa kasvatetaan muiden kustannuksella, koska taloudellisen toiminnan kasvattaminen ajatellaan perustuvan rajattomaan luonnonpääoman käyttöön. Vahvassa kestävyYTEEN osa-alueita ei nähdä toisia korvattavina ja luontopääoma nähdään edellytyksenä sosiaaliselle pääomalle ja edelleen taloudelliselle pääomalle. (Heikkurinen, 2014; Pearce & Atkinson, 1993). Yritysmailmassa kestävyYTEEN hahmotetaan usein heikkona kestävyYTEENä.

Kestävä kehityksen eri osa-alueiden edistäminen mainitaan myös aluekehittämisen tärkeimpänä tavoitteena. Kestävään elinkeinotoimintaan siirtyminen on lueteltu aluekehittämisen ydintehtävänä (Stenfros &

Nur, 2022). Kokonaiskestävyyden näkökulmasta esimerkiksi alueiden niin kutsuttuja paikkaperusteisia kilpailukyky- ja kasvupyrkimyksiä ei voida pitää aluekehittämisen riittävinä tavoitteina vallitsevan ympäristökriisin oloissa etenkin, jos kasvuun pyritään laajamittaisella luonnonvarojen hyödyntämisellä (Kunnas ym., 2022). Aluekehittämisen näkökulmasta yhtenä esimerkkinä alueellisten kehityserojen tasaaminen voi näyt- täytyä tärkeänä sosiaalisen kestävyyden näkökulmasta. Rakennetun ympäristön näkökulmasta on kulttuurinen muutos nähty edellytyksenä ekologisesti kestävämmän yhteiskunnan toteutumisessa. Tämä kulttuu- rin tunnistaminen kestävä kehityksen lähtökohtana tuokin kulttuurin ja kestävyyden yhteen niin, että taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllis- ten ulottuvuuksien välisien erojen sijaan kestävyyttä katsotaan kokonai- suutena (Lyra & Nousiainen, 2025). YK:n kestävä kehityksen tavoitteita tulisi tarkastella siis myös kokonaisuutena.

Verkostotyö ja kansainväliset yhteistyö- sekä osaamisverkostot näh- dään keskeisenä osaamisen kehittämisen kannalta. Toisaalta taas koulu- tusjärjestelmän joustavuus ja kytkkeytyneisyys elinkeinoelämän tarpeisiin nähdään keskeisenä haasteena, johon juuri verkostomainen toiminta, jollaista myös klusterit ovat, nojaa (Stenfors & Nur, 2022). Yritysvetois- ten klustereiden mahdollisuudet tähdätä laajempiin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin tai sisällyttää kestävä kehityksen periaatteita liiketoiminnan kehittämiseen riippuvat pääasiassa markkinasta, mikä johtuu siitä, että yritysten pääasiallisena tehtävänä näyttäytyy asiakkaiden tarpeisiin ja kysyntään vastaaminen. Tämä osaltaan perustelee myös julkisen tuen roolia klusterin kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa.

Vastuullisuus käsitteenä

Yritysten kohdalla kestävä kehityksen sijasta vastuullisuus on yleinen vii- tekehys ja se liittyy erityisesti yritysten pyrkimyksiin vastata niiden toimin- taan kohdistuviin vaatimuksiin (Hellström & Parkkonen, 2022) ja kasvat- tamaan omaa vastuutaan. Yritysten yhteiskuntavastuun lisäksi käytetään myös käsitettä yritysvastuu. **Yritysvastuu** (Corporate Social Responsibility, CRS) käsittää yritysten vastuun toiminnan sosiaalisista-, taloudellisista- ja ympäristövaikutuksista. Vastuullisessa yritystoiminnassa huomioidaan

ympäröivään yhteiskuntaan kohdistuvat yritysten toiminnan suorat ja epäsuorat vaikutukset. Yhteiskuntavastuusta raportointi on siirtynyt myös julkiselle sektorille. Sen tehtävät ovat usein lakisääteisiä ja siten julkisten organisaatioiden on ajateltu toimivan vastuullisesti. **Kestävän liiketoiminnan käsite**, Corporate Sustainability, CS, on vastuullisuudelle läheinen, mutta keskittyy enemmän kestävän kehityksen viitekehykseen. Sijoitusmarkkinoilla yleistynyt termi vastuullisuudessa on **Environmental, Social ja Governance, ESG**. (Hellström & Parkkonen, 2022).

Vastuullisuusraportointi on pääasiassa ollut aiemmin vapaaehtoista (Hellström & Parkkonen, 2022), mutta yritysvastuulainsäädäntö on kehittymässä myös Suomessa. Vuonna 2024 hyväksyttiin EU:n yritys-vastuudirektiivi, joka mahdollistaa yritysvastuulain saamisen Suomeen (Finnwatch, 2025). Direktiivi asettaa velvoitteen suurille yrityksille ensi kertaa kunnioittaa ihmisoikeuksia ja ympäristöä. Yritysvastuulain avulla pyrkimys on voida ennaltaehkäistä ihmisoikeusloukkauksia yritysten arvoketjuissa kaikkialla maailmassa ja yritysvastuulain ollessa tehokas asettaa se myös yrityksille ihmisoikeuksia ja ympäristöä koskevan huolellisuusvelvoitteen. Näin ei kuitenkaan aina ole ja raportoinnin ollessa osittain vapaaehtoista näyttäytyy tärkeänä myös vastuullisuuden johtaminen ja vastuullisuustyön organisoituminen käytännössä. Terhi Koipijärvi ja Sari Kuvaja ovatkin esitelleet käytännön oppeja yritysvastuusta, sen johtamisesta ja yritysten roolista Yritysvastuu 2.0 -kirjassa. Kestävyys- ja vastuullisuus nähdään yritysten johdossa yhä tärkeämpänä teemana. Tämä käy ilmi yritysvastuuverkosto FIBS ry:n toteuttamassa tutkimuksessa, jonka mukaan yhä useamman yrityksen johdossa ja hallinnossa työskentelee kestävyydestä vastaava henkilö (Karhi ym., 2025).

Mihin perustuu klustereiden yhteiskuntavastuun edistäminen?

Klustereiden yhteiskuntavastuun voi nähdä pohjautuvan Porterin ja Krämerin (2011) julkaisemaan artikkeliin **yhteisestä arvonluonnista**, Creating Shared Value (CSV). Käsitteet voidaan nähdä myös täysin rinnakkaisina. Tavoitteena on, että yritystoiminta edistää kilpailukyvyn lisäksi myös sen positiivisia vaikutuksia ympäristöönsä.

Yritysten nähdään tuottavan taloudellista arvoa yhteiskunnallista arvoa kasvattamalla. Yhteinen arvонуonti kerrotaan perustuvan kolmeen lähestymistapaan, joita ovat tuotteiden ja palveluiden uudelleenmuodostaminen, tehokkuuden parantaminen arvoketjussa sekä kolmantena yritysten sijaintiin sitä tukevan toimialaklusterin rakentaminen. Arvon lisääminen yhdellä alueella nähdään kasvattavan myös muiden mahdollisuuksia.

Porterin ja Krämerin mukaan yhteisen arvонуonnin näkökulmasta paikallinen klusteri nähdään tärkeänä, jotta yrityksellä on yhteys paikalliseen toimintaympäristöön sekä voidaan saavuttaa taloudellisia kerrannaisvaikutuksia. Paikallisen toimintaympäristön puutteet näyttäytyvät myös yrityksen sisäisinä kustannuksina, sillä osaamisen puute kasvattaa yritysten omien koulutusten roolia, syrjintä vähentää työntekijöitä ja julkisen infrastruktuurin heikkous näkyy logistiikan kustannuksina. Yritysten mahdollisuudet vaikuttaa näihin toimintaympäristön puutteisiin ovat myös heikentyneet, kun toiminta on irtautunut paikallisyhteisöistä. Talous- ja johtamiskirjallisuudessa paikan merkityksen on sanottukin vähentyneen ja siksi klustereidenkin mahdollistama paikallinen kytkeytyneisyys nähdään erityisen tärkeänä edellä mainituista syistä johtuen.

Kustannustehokkuus nähdään yhtenä keskeisenä etuna, jota klustereilla voidaan edistää innovaatioiden lisäksi. Sen edistäminen esimerkiksi kiertotaloudella nähdään tavoitteena, jonka ympärille myös yritykset voivat rakentaa yhteisen tavoitteen. Kestävän kehityksen tavoitteista siis ekologisen kestävyuden edistäminen nähdään usein vallitsevana osa-alueena klusterikehittämisessä, taloudellisen kestävyuden jälkeen.

Sitran tuottamassa Vastuullisuuden tulevaisuus -raportissa (Hellström & Parkkonen, 2022) on lisäksi jaettu organisaatioiden vastuullisuustyö kahteen osaan. Jalanjäljellä tarkoitetaan organisaation pyrkimyksiä hallita ja todentaa oman toiminnan suoria vaikutuksia ja kädenjälki katkaa yhteiskunnallisen hyödyn tuottamisen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistamisen. Klustereissa vallitseva yhteistyömainen toimintatapa sidosryhmätyössä näyttäytyy erityisesti pyrkimyksenä kädenjäljen kasvattamiseen vastuullisuustyössä. Kun käsite vastuullisuudesta laajenee, laajenee myös mukana oleva relevantti sidosryhmä.

Miten edistää klustereiden yhteiskuntavastuuta?

Yhteiskuntavastuu koskettaa siis erityisesti yrityksiä. Vaikka klusterit voivat olla julkisen sektorin alla ja niiden voidaan siten olettaa edistävän kestävää kehitystä, on oleellista voida tarkastella klusteriorganisaatioita myös yhteiskuntavastuun kannalta.



Yleisesti tärkeimpänä yhteiskuntavastuun edistämisen näkökulmasta ovat klusterin mahdollisuudet vaikuttaa alueellisesti ja globaalisti enemmän kuin yksi yritys. Klusteri voi vaikuttaa niin yhteiskunnalliseen tietoisuuden levittämiseen kuin myös vaikuttamalla organisaatiokulttuuriin. Tiedonvaihto klusterissa on yksi tapa edistää yhteiskuntavastuuta: klusterissa toimivat yritykset ovat voineet tuoda sen kautta yrityksen strategiaan esimerkiksi tavoitteen edistää kiertotaloutta, vaikkei se olisikaan yrityksen liiketoiminnan ydintä.

Klustereiden yhteiskuntavastuun tarkastelu ei ole vielä erityisen pitkällä. Yhteiskuntavastuun edistämistä klustereissa on tarkasteltu eri tasoilla ja se riippuu erityisesti klusteriorganisaatioista ja siten myös klusterin tukitoiminnoista, joita on tarkasteltu mesotasolla. Tarkasteluun otettu mukaan suuryritysten lisäksi pk-yrityksiä. (Zaleśna & Predygień, 2021)

Makrotasolla yhteiskuntavastuun edistämisessä tärkeäksi nousee näkemys, millaisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin klustereilla etsitään innovatiivisia ratkaisuja. Klustereiden yhteiskuntavastuun edistäminen hyödyttää esimerkiksi yhteisen brändikuvan muodostamista, kasvanutta neuvotteluvälillä kansainvälisillä areenoilla ja paikallisyhteisöjen vahvistusta luottamusta klusteria kohtaan ja investoijien korkeampaa kiinnostusta ja luottamusta klusteriin.

Mesotasolla tarkastelun kohteena on klusteriorganisaatio tai koordinoija. Klusteria voidaan käsitellä yhteiskunnallisesti vastuullisena, kun yhteiskuntavastuu on ymmärretty kokonaisvaltaisesti (Horzela-Miś, A., 2019). Sille edellytyksenä on strategiaan kirjoitettujen tavoitteiden lisäksi se, että myös koordinoija on mukana yhteiskuntavastuun edistämisessä sekä koulutuksen tarjoaminen klusterin toimijoille ja aktiivinen

yhteydenpito jäsenten kanssa. Tärkeäksi nousee koordinoijan rooli ja yleisesti klusterin onnistuneen johtamisen keskeiset piirteet. Yhteiskuntavastuu klusterissa tarkoittaa muun muassa:

- Toimijat voivat jakaa yhteisen vision, arvot ja tavoitteet jonkin alueellisen ongelman ratkaisun ympärille.
- Yhteinen käsitys yhteiskuntavastuun edistämisestä kasvaa.
- Yhteiset hankkeet voivat näyttäytyä erityisesti pk-yrityksille taloudellisesti hyödyllisinä, koska niiden resurssit ovat rajalliset.
- Vertaispaine niin klusterin vahvojen toimijoiden kuin myös paikallisen markkinan kehittämisessä voi olla tärkeää. Vahvat klusteritoimijat voivat vaikuttaa arvoketjuihin, mm. lapsityövoiman käytön kieltämisellä.
- Tutkimusyhteistyö myös muiden klustereiden kanssa on tärkeää.

Mikrotasolla, eli klusterissa mukana olevien toimijoiden näkökulmasta tärkeäksi nousee myös kiinnostus ja tieto yhteiskuntavastuun edistämistä kohtaan. Klusterin yhteiskuntavastuullisuus parantaa saatavilla olevien tuotteiden ja palveluiden laatua ja lisää tietoisuutta. Yritysten omistajien motivaatiolla on siten myös tärkeä rooli.

Esteitä klustereiden yhteiskuntavastuun edistämislle

Klustereiden haittoja tarkastellaan sekä kestävän kehityksen osalta että klustereiden yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Klusterikehittäminen voi vaikuttaa myös negatiivisesti kestävään kehitykseen. Makrotasolla klustereiden yhteiskuntavastuun toteuttamisessa ja kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa voidaan tunnistaa seuraavia haasteita (Derlukiewicz ja muut, 2020; Zaleśna & Predygier, 2021):

- **Taloudellisen kestävyiden** kannalta myös klusterikehittämisessä on haasteita. Klustereissa mukana olevat yritykset saavat etua verrattuna klusterin ulkopuolella oleviin yrityksiin. Klusteritoiminta voi johtaa siis tuotannon, pääoman ja resurssien kasautumiseen klusterissa, samalla kun sen ulkopuolelle jäävät yritykset tai alueet eivät menesty.
- Menestyneiden klustereiden negatiivinen vaikutus **sosiaaliseen kestävyteen** on myös keskeinen: vaikka ekologista kestävyttä voidaan edistää klustereissa kehittyvillä innovaatioilla voi

epätasa-arvoisuus kasvaa pääoman keskittyessä harvemmille toimijoille. Alueellisesti tämä voi näkyä hintatason kasvuna.

- Klusterin tavoitteissa voi näkyä liiketoiminnan lyhytnäköisyys ja tavoitteiden vastakkaisuus muiden kestävän kehityksen tavoitteiden kanssa. Huomionarvoista on myös, että kaikki klusterit tai siinä mukana olevat toimijat eivät ota osaa kestävän kehityksen tavoitteiden edistämiseen.

Klustereiden yhteiskuntavastuun näkökulmasta klusteriorganisaatioissa **haasteina mesotasolla** ovat (Zaleśna & Predygier, 2021):

- Klusterin vision puute tai johtamisen haasteet, esimerkiksi puutteellinen tieto jäsenyrityksistä, vaikeuttaa CSR kytkemistä klusterin toimintaan.
- Klusterin koordinoija ei osallistu itse CSR edistämiseen.
- Mukana olevat toimijat eivät tuo itse omaa tietotaitoaan klusteriin
- Toimijoiden sitoutumattomuus klusterin toimintaan kuten myös toimijoiden tietämättömyys CSR konseptista vähentää myös klusterin CSR edistämistä.

Mikrotasolla haasteeksi nousee klusterissa mukana olevien toimijoiden oma kiinnostus tai tiedon puute yhteiskuntavastuun edistämiseen. Pk-yrityksillä tämä voi näyttäytyä myös resurssien puutteena.

Keskeisinä haasteiden nähtiin siis koskevan myös klusterissa mukana olevia toimijoita, erityisesti mukana olevat passiivisia toimijoita ja johtoyrityksiä. Klusterin rakentuessa johtoyrityksen ympärille yrityksen tavoitteet voivat hyödyttää muutamia yrityksiä muiden kustannuksella, tai ne eivät palvele laajempia yhteiskunnallisia kestävään kehitykseen pyrkiviä tavoitteita. Lisäksi silloin yhteiskuntavastuun edistäminen on vahvemmin sidoksissa yrityksen toimintaan kuin itse klusteriin, jolloin on oleellista myös kysyä, minkä verran itse klusteriorganisaatio voi toimia yhteiskuntavastuun toteutumisen edistäjänä. Joka tapauksessa alueelliselle toimialakohtaiselle klusterille on kuitenkin perusteita yhteiskuntavastuun edistäjänä ja se voidaan nähdä olevan tärkeä työkaluna siihen. Samalla kaikkien kestävän kehityksen tavoitteiden tulisi olla osa klusterityötä siihen.

Klusteritoiminnan hyödyt

Klustereilla on erilaisia tavoitteita, kuten myös siinä mukana olevilla toimijoilla. Ansiokkaan klusterin tavoitteet ja toiminta kumpuaa parhaimmillaan siinä mukana olevien toimijoiden tarpeista. Klusterit siis hyödyttävät siinä mukana olevia toimijoita. Laasonen on tarkastellut ekosysteemimäisen toiminnan vaikuttavuutta ja tarjonnut sen tarkasteluun näkökulman erilaisista intresseistä kolmella eri tasolla. Koska toisinaan klusterit ovat hyvin lähellä liiketoimintaekosysteemeitä, tuo näkökulma myös ilmi klusterikehittämisessä läsnä olevia erilaisia intressejä.

Tässä osiossa klustereiden hyötyjen tarkasteluun on sovellettu näiden eri tasojen avulla yhteiskunnallisesta, klusteriorganisaation ja klusterissa mukana olevien toimijoiden näkökulmasta. Koska klusterit ovat usein alueellisesti kytkeytyneempiä kuin ekosysteemit yleisesti, tarkastellaan klustereiden hyötyjä myös alueellisesta näkökulmasta. Klusterikehittämisellä tavoitellaan usein alueellisia hyötyjä elinvoiman ja työllisyyden kannalta. Klusterit voivatkin vaikuttaa niin työllisyyteen kuin alueellisiin investointeihinkin positiivisesti. Klusterit hyödyttävät potentiaalisesti alueita eri tavoin ja klusteritoiminnan kehittämisellä pyritäänkin alueellisiin hyötyihin. Lisäksi aiemmin esiteltyjä klusteritoiminnalle asetettuja tavoitteita voidaankin tarkastella sen pohjalta, millaisiin hyötyihin eri toimijat pyrkivät tai millaista vaikuttavuutta klusteritoiminnalla yritetään saada aikaiseksi. Hyödyt on koostettu haastattelujen lisäksi soveltamalla eri lähteitä (Valkokari ym., 2020; Laasonen, 2021) ja tarjoavat katsauksen aiheeseen.

Yhteiskunnalliset hyödyt

Laajimmillaan klusteritoiminta tarjoaa yhteiskunnallisia hyötyjä. Tietopohjaiselle taloudelle (knowledge-based economy) ja globalisoitu- neelle teknologiakehitykselle tyypillisesti valtiot pyrkivät erikoistumaan, mikä näkyy myös alueellisena erikoistumisena. Tietopohjainen talous on tietoon ja asiantuntijuuteen perustuva talous, jossa tietoja, taitoja ja koulutusta käsitellään kaupallisena omaisuutena, eikä talous perustu perinteiseen teollisuuteen. Innovaatiota pidetään tietopohjaisen talouden

keskeisenä osana. Myös paikalliset klusterit näyttäytyvät ensisijaisesti valtion taloudellisen kasvun tukemisen työkaluna tietopohjaisessa taloudessa.

Taloudellisen menestyksen lisäksi voidaan klustereita tarkastella myös kestävä kehityksen näkökulmien kautta. SDG-tavoite 17 Tukea vahvemmin kestävä kehityksen toimeenpanoa ja globaalia kumppanuutta koskee yhteistyötä eri toimijoiden välillä myös globaalisti. Klusterit itsessään voivat edesauttaa esimerkiksi osatavoitteiden 17.6 tiedon jakamisen ja yhteistyön teknologian, tieteen ja innovaation saavutettavuuden sekä 17.17 tehokkaiden julkisen, yksityisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan välisten kumppanuuksien edistämisen saavuttamisessa.

Myös muiden kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa voi klustereilla olla merkitystä. Derlukiewicz ja muiden (2020) mukaan sen mekanismit nähtiin olevan muun muassa uusien teknologisten ratkaisujen syntyemisessä, uusissa liiketoimintamahdollisuuksissa ja paikallisten yritysten yhdistämisessä globaaleihin arvoketjuihin. Eri toimijoiden välinen tiedonvaihtoon ja yhteistyöhön perustuva toiminta kuten yhdessä oppiminen, teknologisten ratkaisujen jakaminen ja uuden tiedon tuottaminen ovat klusteritoiminnassa keskeisiä ominaisuuksia ja näiden todettiin olevanklustereille myös oleellisia väyliä kestävä kehityksen edistämiseen.

Alueelliset hyödyt

Klustereiden nähdään vaikuttavan positiivisesti alueiden kykyyn pysyä talouskehityksessä mukana. Paikalliset taloudet hyötyvät klusteroitumisen lisäksi kansainvälistymisestä. Samalla kun klusteri tuottaa ja klusterityöllä tavoitellaan erilaisia alueellisia hyötyjä, ei kehitys tapahdu alueellisesti tasaisesti. Epätasainen maantieteellinen kehitys (Moisio & Sirviö, 2021) näyttäytyy siis myös klusterikehittämisen heikkoutena. Kasvavasti globalisoituvassa taloudessa myös alueiden välinen epätasa-arvoistumiskehitys kasvaa, kun esimerkiksi julkisia kehittämispänsiöitä voidaan suunnata kansainvälisesti vahvojen toimijoiden vahvistamiseen, ja pääkaupunkiseuduilla ja muilla kasvavien kaupunkiseuduilla osallisuus innovaatiopoliittisiin ohjelmiin kasvaa samalla kun maakunnissa osaaminen ja resurssit oman alueen kehittämiseen voivat

heiketä. Paikkasokean innovaatiopolitiikan voidaan ajatella edistävän tätä kehityskulkua.

Klusterilla itsessään voi olla myös haittoja, jos toiminnan lukkiutuminen vähentää joustavuutta markkinatilanteiden muutoksiin tai heikentää uusien toimijoiden mukaan tulemistä. Klusterin tavoitteet voivat juontaa suurempien yritysten tarpeista, joilla on enemmän resursseja olla toiminnassa mukana samalla heikentäen pienempien yritysten mahdollisuuksia tai muiden sidosryhmien osallistumista. Vaikka tässä nostettiin esille alueellisiin hyötyihin peilaten ei aina julkilausuttuja mahdollisia klusteritoiminnan riskejä tai haittoja, on tärkeä huomata, että klustereiden tärkeät hyödyt ovat niin ikään alueellisia. Globalisoituneessa maailmassa juuri paikalliset tekijät ovat edellytyksiä myös yritysten menestykselle.

Klusterin myötävaikuttavia alueellisia hyötyjä ovat muun muassa:

- Innovaatiopolitiikan kohdentaminen tietyn toimialan tarpeisiin vastaavaksi
- Uusien työpaikkojen syntyminen
- Investoinnit alueen yrityksiin
- Klusterityö lisää toimialan näkyvyyttä ja voi siten toimia myös alueellisena brändityökaluna.
- Osaamisen kasvu, kun yritykset ja koulutuslaitokset tekevät yhteistyötä.
- Alueen veto- ja pitovoiman kasvu muun muassa, kun klusteri yhdistää yrityksien tarjolla olevat työpaikat ja korkeakoulujen osaajat
- Viranomaisten ja tutkimuslaitosten välinen yhteistyö tuo tutkimustietoa julkiselle sektorille ja toisaalta tutkimusaiheita tutkimuslaitoksiin.
- Klusteri itsessään voi tarjota areenan alueellisen yhteistyön toteuttamiselle.
- Resilienssiä erilaisiin yhteiskunnallisiin muutoksiin alueellisella tasolla.

Hyödyt mukana oleville toimijoille

Isoille yrityksille

- Uusia ideoita ja innovaatioita yritysten ulkopuolelta
- Uusien yhteistyösuhteiden rakentaminen liiketoiminnan kasvattamiseksi
- Muiden klusterissa mukana olevien toimijoiden täydentävän osaamisen hyödyntäminen
- Osaajahoukuttelu ja rekrytoinnit korkeakoulu yhteistyössä
- Yhteiset rahoitushaut
- Näkyvyyden kasvattaminen

Pienille yrityksille

- Uusia ideoita ja innovaatioita yritysten ulkopuolelta
- Liiketoiminnan laajentamisen mahdollisuus ja riskien pieneminen
- Yhteys asiakkaisiin ja kyky ratkaisujen skaalaukseen
- Startupeille klusteri mahdollistaa uusien ideoiden ja ratkaisujen nopean testaamisen, eli klusterin kautta mahdollista saada kokeilu ympäristö
- Yhteiset rahoitushaut
- Kestävämpien tavoitteiden tuominen yritysten strategioihin ja eri sidosryhmien osallistaminen mahdollisuus
- Näkyvyyden kasvattaminen

TKI-toimijoille

- Tutkimusportfolion laajentaminen
- klusteri tarjoaa testialustan ja pilottikohteita
- Laaja ekosysteemi yhteistyö voi edesauttaa parhaillaan yritysten ja yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisussa

Kaupungille

- Tilaajaosaamisen kasvu, kun eri yritykset hyötyvät toistensa löytämisestä, mikä mahdollistaa esimerkiksi tuotekehityksen ja siten paremmat tuotteet, joita kaupunki voi hankkia.
- Klusteri mahdollistaa yritysten ja toimialan tarpeiden kartoittamisen ja kokoamisen tuoden sen hallinnon tietoon.
- Klusteri tarjoaa julkiselle sektorille toimialan valmiin verkostoon.
- Klusterin tarjoama verkosto voi tuoda myös resursseja kaupungille
- Klusteri voi toimia kaupungille näkyvyyttä ja houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä.

Klustereiden organisoituminen ja johtaminen

Edellä on esitelty yleisesti mitä ovat klusterit, miten ne määritellään ja peilautuvat muuhun yritysten väliseen yhteistyöhön, kuten arvoverkostoihin ja ekosysteemikehittämiseen, sekä esitelty millaisia ominaisuuksia klustereihin liittyy. Lisäksi klusterikehittämistä on perusteltu niihin liittyvien hyötyjen näkökulmasta, jotka ohjaavat myös klustereiden tavoitteita. Mutta miten klusterityötä tehdään sitten käytännössä? Tässä osiossa syvennytään tarkemmin erilaisiin klusterimaisen yhteistyön organisoitumisen muotoihin, niiden johtamisen ja orkestroinnin tapoihin, klusteritoiminnan tavoitteisiin ja yhteisen vision tai mission tärkeyteen toiminnan taustalla sekä klusterimaisen toiminnan resursointiin ja rahoitukseen. Lisäksi esitellään näkökulmia julkisen ja yksityisen väliseen yhteistyöhön Public-Private Partnerships (PPPs) -käsitteeseen liittyvästä tutkimuksesta. Kaupunki voi toimia klusteritoiminnan mahdollistajana ja lopuksi esitellään millainen tämä rooli voi kaupungeilla voi olla klusterikehittämisessä.

Tämän jälkeisessä osiossa tarkastellaan vielä klusterikehittämisen eri vaihteita. Klusterikehittäminen on prosessi ja tässä osiossa esitelty klusterityökin näyttäytyy erilaisena eri vaiheissa klusterin toimintaa. Ensimmäisen luvun teoriaosuuden lopuksi esitellään vielä muutamia käytännön klusterikehittämisen toimintatapoja.

Klustereiden organisoitumisen muodot

Yhteistyö on klustereiden toiminnan edellytys, ja yhteistyö voi olla järjestäytyntä eri tavoin vakiintuneissa klustereissa. Yhteisen organisoimisen tekemistä voi tehdä verkostotyöllä, hierarkioilla ja markkinoilla (Järvensivu, 2019). Verkostomainen työ on klusteritoiminnassa keskiössä. Tätä verkostotyön käytäntöä on Timo Järvensivu esitellyt kirjassaan Verkostojen johtaminen (2019) vielä tarkemmin. Organisoitumisen muotoja on useampia ja toisinaan yhden toimijan sijasta klusteria johdetaan yhdessä usean toimijan taholta. Käytännössä toiminta on kuitenkin usein verkostomaista ja voidaan puhua myös yhteisjohtajuudesta klusterin johtamisessa.

Ekosysteemit toimivat yleensä hieman vapaammin verrattuna klustereihin ja klustereiden kohdalla onkin usein määritelty myös tarkemmin niiden taustalla oleva hallintorakenne. Klustereiden taustalla toimii usein klusteriorganisaatio, joka voi olla organisoitunut eri tavoin. Juridiselta muodoltaan se voi olla esimerkiksi osuuskunta, rekisteröity yhdistys tai osakeyhtiö. Joskus klusterit syntyvät muodollisen yhteistyösopimuksen kautta. Erityisesti klusterikehittämisen alkuvaiheessa ei klusterilla ole välttämättä virallista hallintamuotoa, vaan klusterityön organisoituminen tapahtuu esimerkiksi kaupungin elinvoimapalveluiden koordinoinnin alla tai ankkuriyrityksen ponnistusten kautta. Toisaalta on myös esimerkkejä löyhemmin organisoituneista klustereista, jotka ovat jatkaneet toimintaa ilman virallista klusteriorganisaatiota yhteistyösopimusten avulla tai kaupungin kehitysyhtiön resursoinnin mahdollistamana.

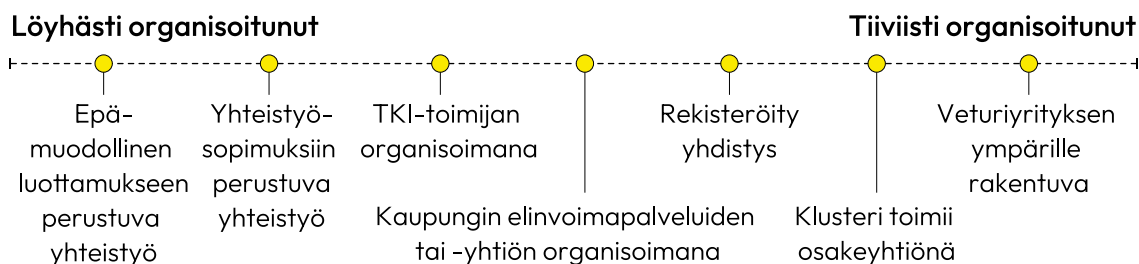
Koska jotkin klusterit vastaavat toiminnaltaan ekosysteemimäistä toimintaa, voidaan tarkastella myös ekosysteemien organisoitumisen muotoja. Tyypillisimmät organisaatioiden hallintotavat eivät ole läsnä ekosysteemeissä ja näitä samoja ominaisuuksia löytyy myös joistain löyhemmin organisoituneemmista klustereista. Erityisesti ekosysteemien modulaarisuuden argumentoidaan mahdollistavan erillisten, mutta toisistaan riippuvien organisaatioiden, koordinoita ilman täydellistä virallista hierarkiaa. Näissä monen välisten riippuvuussuhteiden koordinointi tapahtuu erilaisien roolien kautta. Tämän myötä tarve nousee kustomoiduille sopimuksille jokaisen yhteistyökumppanin välillä. Nämä määrittävät ekosysteemien lisäarvon muodostumisen. Tällöin erilaiset yhteistyön koordinoinnin välineet nousevat esiin ja virtuaalisen verkoston merkitys voi olla tärkeä. Toisaalta myös ekosysteemien kohdalla voidaan tunnistaa ekosysteemien hallinnoijat, kuten veturiyritykset, voiva tuoda vakautta ekosysteemitoiminnalle, tosin siitä ei ole täysin yhteneviä tutkimustuloksia. (Jacobides ym., 2018.) Kun perinteisen hierarkkisen organisoitumisen mallia ei ole tuomassa rooleja ekosysteemien johtamisen tueksi, nousee esiin myös toimijoiden itseohjautuvuuden sekä itsensä johtamisen tärkeys ekosysteemitoinnassa. Nykyisessä yritysklustereiden kehittämisessä voidaan havaita samoja ekosysteemimäisen toiminnan organisoitumiselle olennaisia piirteitä verrattuna perinteisiin vahvasti alueellisiin yritysklustereihin.

Toisaalta yritysalueet voivat olla myös osa ekosysteemejä ja toimia tärkeinä kokeilualustoina ekosysteemityössä.

Valkokari ja muut (2021) ovat hahmotelleet ekosysteemien organisointumista nelikenttänä keskitetystä hajautettuun ja avoimesta suljettuun. Klusteritoiminta näyttäytyy hieman ekosysteemejä suljetumpana yhteistyönä. Haastattelujen perusteella kaaviossa 4 on hahmoteltu klusterin organisointumista löyhemmästä organisointumisen tasosta tiiviimpään. Kaaviossa hahmoteltu organisointumisen tapa ovat hyvin suuntaa-antava kuvaten mm. toiminnan hajautuneisuutta tai yhteistyön sitovuutta ja siten toiminnan avoimuus tai keskittyneisyys voivat vaihdella kussakin organisointumistavassa erikseen.

Ekosysteemimäisen toiminnan ollessa avoimempaa kuin klustereiden, on klustereille yleistä, että ne muodostuvat siis jonkinlaisen klusteriorganisaation avulla. Klustereiden järjestäytymiseen on lähes yhtä monta tapaa kuin on klustereitakin ja eri toimijoiden roolit näyttäytyvät erilaisina eri klustereissa. Monissa tapauksissa klusterit ovat järjestäytyneet esimerkiksi kehitysyhtiön muodossa. Jotkin klusterit ovat organisointuneet myös rekisteröidyn yhdistyksen muodossa. Kaupunkivetoiset klusterit rahoitetaan toisinaan erilaisin hankerahoituksin, ja tällöin klusteriorganisaatio voi olla alkuvaiheessa vielä olematon, vaikka klusterimaista yhteistyötä tehdäänkin eri toimijoiden välillä. Klusteriorganisaation tärkeys kuitenkin korostuu esimerkiksi virallisen klusterin määritelmän saavuttamiseksi, ESCA:n sertifikaattiprosessissa tai toiminnan rahoituksessa.

Kaavio 4. Klusterin organisointumistavat.



Lähde: Riina Korhonen ja Jari Koivisto



Esimerkki: klusteri on rekisteröity yhdistys

Pohjois-Suomen rakennusklusteri on perustettu rekisteröidyn yhdistyksen muodossa. Klusterin jäseneksi liitytään jäsenmaksun avulla. Yhdistysmuotoinen järjestäytymismuoto koetaan myös tärkeänä klusterin ominaisuutena, kun klusterin toiminnan perustana kuvataan arvot ja sen toimintaa kuvaillaan myös asiantuntijayhteisönä.



Esimerkki: klusteri toimii sopimus pohjaisesti ilman klusteriorganisaatiota

Pirkanmaan turvallisuusklusteri on organisoitunut sopimus pohjaisesti. Hallitus valitsee klusterin uudet jäsenet, jotka kirjoittavat yhteistyösopimuksen. Klusterin koordinointi on jakautunut kolmen eri organisaation kesken teemoittain siten, että Business Tampereen vastuulla on kokonaisvetovastuu ja viestintä, Tampereen yliopiston vastuulla on koordinointi liittyen tutkimukseen ja osaamiseen, sekä Pirkanmaan liiton vastuulla on yhteiskunnallisen verkoston koordinointi ja vaikuttamistyö.



Esimerkki: klusteri tehdään kehitysyhtiön hankkeena

Satakunnan tapahtumateollisuusklusteri Eventcoast toimii Satakunnan elinkeino- ja kehitysyhtiö Prizztechin alla. Tapahtumateollisuusklusteri on perustettu REACT-EU rahoitusinstrumentin tuella vuonna 2021. Klusteria on tehty siis hankevetoisesti hanke- rahoituksen avulla Satakunnan kehitysyhtiön alla ja sille on haettu perustamishankkeen lisäksi useita muita hankkeita.



Esimerkki: klusteri on organisoitunut osakeyhtiönä

EnergyVaasa on pohjoismaiden suurin energiateknologian klusteri ja toimii osakeyhtiönä.



Esimerkki: klusteri toimii veturiyhtymän vetämänä

Klusteroitumisen hyvin perinteinen organisoitumisen tapa on, että yritysten ja muiden mahdollisten toimijoiden yhteistyö rakentuu yhden teollisen veturiyhtymän liiketoiminnan lähtökohdista.

Veturiyritykset ovat usein vahvoja kansainvälisiä toimijoita, jotka ostavat palveluita paikallisilta palveluntarjoajilta. Esimerkiksi yhden suomalaisen meriteollisuuden telakan Meyer Turku Oy:n voi sanota toimivan näin yhtenä klusterimaiseksi toiminnaksi kokoa-
vana veturina Varsinais-Suomen alueella.

Public-Private Partnerships (PPP) eli kumppanuudet

Verkostotyössä korostuu toimijoiden välinen luottamus, verkostotyö ja yhteisjohtajuuden ajatus. Julkisen sektorin ja yritysten välistä yhteistyötä tehdään myös eri tavoin koordinoituna. Yksi malli ovat julkisen ja yksityisen sektorin välinen kumppanuus. Vaikka verkostotyön näkökulmasta Järvensivu (2019) on nostanut esille, että luottamus on kiinteiden kumppanuussuhteiden sijaan keskeistä, on tärkeää tarkastella myös millaisin toimintatavoin julkisen sektorin ja yritysten välistä yhteistyötä on tehty organisaatioiden tasolla. Julkisen sektorin toiminnassa kumppanuudet ovat yksi tärkeä yhteistyön muoto. Julkisen ja yksityisen sektorin välinen kumppanuus eli PPP tarkoittaa, että julkisen ja yksityisen toimijan välinen yhteistyö on luonteeltaan pysyvää ja sen kautta kehitetään palveluita ja tuotteita ja jossa myös toiminnan riskejä, kustannuksia ja voittoja jaetaan (Klejn ym. 2007). Toisaalta PPP ei ole täysin vakiintunut toimintakonsepti ja tässä kappaleessa esitellään siihen liittyvää tutkimusta yhteistyön järjestämisen taustalla.

PPP ja kumppanuus määritelmä

Yksityisen sektorin ja julkisen sektorin välisestä yhteistyöstä käytetään englanniksi nimitystä **Public-Private Partnership (PPP)**, joka on vakiintunut myös suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa. Parhaimmillaan kumppanuuksilla toteutetut yhteistyöhankkeet tuottavat molemmille osapuolille lisäarvoa. PPP:n käyttö perustuu oletukseen, että yksityisen toimijan mukana olo palveluiden tarjoamisessa tai poliittisten tavoitteiden toteutamisessa parantaa palveluiden laatua ja on kustannustehokkaampaa (Klijn ym., 2007).

PPP-kumppanuuksia arvioidaan vahvan ja heikon PPP:n avulla. Vahva PPP käsittää kumppanuuden, jossa riski, päätösvalta ja kustannukset on

tasaisesti jaettu ja silloin kun nämä keskittyvät yhdelle toimijalle on PPP heikko (Boxmeer ja Beckholven, 2005). Toisaalta PPP-malleissa on myös keskeisiä ongelmia. Ylipäättään yksityisen sektorin toimijan mukana olo voi tuoda voitontavoittelun osaksi prosessia.

Kumppanuus on käsitteenä läheinen PPP-mallille. Kumppanuudella tarkoitetaan toisinaan PPP-mallilla toteutettua yhteistyötä, mutta käsitteen määrittelyn todetaan olevan myös vaikeaa. Vuonna 2016 tuotetun Kumppanuuden käsikirjan (Maaseutupolitiikan neuvosto, 2016) mukaan kumppanuudet käsitetään julkisen ja yksityisen sektorin välisen yhteistyön järjestämisen lisäksi myös julkisen sektorin ja kolmannen sektorin eli yhdistysten sekä seurakuntien, oppilaitosten ja tavallisten kansalaisten kanssa tehtynä yhteistyönä. Kumppanuus voi näyttäytyä myös konkreettisempänä, kuin PPP-mallissa. Julkaisun perusteella keskeistä kaikille kumppanuuksille on yhteinen ja yhdessä sovittu tavoite.

Kumppanuuksiin lukeutuu monia myös verkostotyölle tuttuja ominaisuuksia, kuten kumppanuuden rakentuminen prosessina, mille luottamuksen rakentuminen ja ihmisten välinen vuorovaikutus on myös edellytys (Maaseutupolitiikan neuvosto, 2016). Verkostojen nähdään olevan vapaamuotoisempia ja toiminnan rakentuvan vuorovaikutuksessa, kun taas kumppanuudessa toimintaa on koordinoitu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja se synnyttää lisäarvoa osapuolille. Verkostojen hyötyjen kuvataan syntyvän pitkän aikavälin kuluttua, kun kumppanuudet vaativat prosessin kehittyäkseen ja päätöksenteko on yhteistä ja siinä on jaettu vastuu seurauksista (Maijanen ym., 2014). Kumppanuus nähdään siis vakiintuneempänä yhteistyön muotona, jossa verkostot toimivat yläkäsitteenä. Kumppanuuden ero PPP-malliin on, että yhteistyötaho voi olla muukin kuin yksityinen toimija.

Tyypillisimmillään PPP-mallia käytetään erilaisissa infra- ja rakennushankkeissa, kuten päiväkodeissa, sairaaloissa ja teissä sekä palveluiden tuottamisessa. Esimerkiksi YIT (YIT, ei pvm.) toteuttaa suuria toimilahankkeita PPP-mallilla julkisen ja yksityisen toimijan välisen palvelusopimuksen avulla, jossa on jaetut vastualueet. Yksityinen taho vastaa kohteen suunnittelusta ja rakentamisesta sekä sen valmistuttua myös ylläpidosta palvelujakson ajan. Sopimukset kestävät yleensä

15–30 vuotta. Hyödyiksi kuvaillaan nopeaa toteutusta, asiakkaalle ja käyttäjälle tulevien kustannuksien ajallista jakautumista, sekä takuuta jatkuvasta vastuullisesta ylläpidosta.

PPP-malli on nostettu esille myös tutkimus- ja koulutuslaitosten kanssa tehdyssä sopimusperusteisessa yhteistyössä yritysten kanssa. Ajatuksena on, että yritysten tarpeisiin vastaava TKI-toiminta innostaa sen kasvattamiseen sekä yhteistyöhön, mikä kasvattaa kilpailukykyä (Teknologiateollisuus, 2024). Kun julkisen toimijan tekemässä hankintamenettelyssä on mukana myös tutkimus- ja kehittämispalvelu, on kyseessä innovaatiokumppanuus.

Kumppanuudet ja PPP edustavat siis erilaisia yhteistyömuotoja kaupunkien ja yksityisten toimijoiden välillä, mutta miten ne liittyvät klustereihin? Kumppanuuksien voidaan katsoa olevan pääasiassa julkiselle sektorille tapa järjestää palveluita ja tehdä hankintoja (Klijn ym., 2007), mikä erottaa ne alueelliseksi yritys-yhteistyöksi lukeutuvasta klusterimaisesta toiminnasta, joissa tavoitteet muodostetaan yhdessä useiden toimijoiden kanssa ja ne muuttuvat klusterityön mukana. Kumppanuudet voivat olla myös osa klusterityötä.

PPP-toimintamallit ja riskit

PPP-malleja toteutetaan eri tavoin. PPP-mallin juuret ovat New Public Management -aatteessa, jossa suhtautuminen julkiseen palvelujohtamiseen vastaa yritysten johtamista. Julkinen päätöksenteko on osana prosessia, mutta hankinnasta vastaa yksityinen toimija. PPP-malliin siirtymisen riskinä nähdään perinteisten julkisten organisaatioiden korvautuminen sopimus pohjaisilla järjestelyillä, jolloin sopimusmuodot nousevat ratkaisevaksi tekijäksi.

PPP-mallin riskejä tarkastellaan nimenomaan taloudellisesta näkökulmasta. Pitkät sopimuskaudet luovat riskin toimintaympäristön muutoksissa, joihin voi olla haasteellista varautua. Riskejä voi olla vaikea allokoida monimutkaisissa ja pitkissä projekteissa, mihin yksityisen sektori varautuu korkeammilla tuotto-odotuksilla. Siksi PPP-mallin on väitetty johtavan julkisen sektorin suurempiin kustannuksiin (Ng & Loosemore, 2007).

Julkisten hankintojen kohdalla perinteisen passiivisen ostamisen sijaan on korostettu proaktiivista lähestymistapaa, jolle edellytyksenä on hankintojen johtaminen. Pitkien sopimuskausien aikana muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutumisiksi olisi hyvä, että eri osapuolten täytyy voida luoda joustavia sopimusmekanismeja. PPP-toimintatavoissa on siis myös haasteita. Proaktiivista sopimista on tarkasteltu suomalaisissa PPP-hankkeissa ja se nähdään edellytyksenä välttää PPP-kehittämiseen liittyviä riskejä (Tieva & Junnonen, 2009).

Suurimpina esteinä kestävä kehityksen tavoitteiden edistämisessä julkisilla hankinnoilla on todettu olevan strategisen johtamisen puute sekä korkeimman johdon sitoutumattomuus Berg ym., 2022). Julkisten hankintojen osuus joillain sektoreilla toiminnan kokonaisvolyymistä on merkittävä samalla, kun joillain sektoreilla kuten infrastruktuurin rakentamisella on merkittävät ympäristövaikutukset (YM, ei pvm.). Kestävä hankinta määritellään menettelynä, jossa otetaan huomioon tuotteen tai palvelun ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys. Julkisten hankintojen kansallisessa strategiassa korostuvat ympäristön ja talouden hyödyt (Syke, 2025). Julkisten hankintojen johtamisessa merkitystä on myös sidosryhmien osallistamisella. Osallistaminen nähdään ensiarvoisen tärkeänä jo ennen hankintaprosesseja, jotta myös paikallisyhteisöjen näkemykset pääsevät kuuluviin. Innovatiiviset ja kestävät hankinnat ovat esimerkkejä menettelyistä, jotka vaativat muutoksia eri organisaation osa-alueilla ja myös yhteistyö toimijoiden kanssa nähdään niissä tärkeänä.

Johtamiseen liittyvät ominaisuudet nousevat tärkeäksi tekijäksi onnistuneissa PPP-esimerkeissä. Kumppanuuden yhteiset tavoitteet muodostavat prosessin, jota tulisi myös johtaa. Johtaminen tapahtuu kumppanien tekemillä yhteisillä sopimuksilla, joissa osapuolten roolit määritellään. Myös hollantilaisessa esimerkissä PPP-organisointimuotoa tärkeämmäksi tekijäksi nousi yhteistyön johtaminen. PPP oli vahvempi kompleksisemmissä hankkeissa ja samalla roolijako ja organisointi oli viety pidemmälle (Steijn, 2011). Hankintojen johtamisesta on julkaistu kirjallisuutta ja esimerkiksi Hankintojen johtaminen -kirjassa on myös käsitelty miten julkiset organisaatiot voivat parantaa

hankintaosaamistaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018).

Luottamus ja läpinäkyvyys korostuvat sekä juridisilla sopimuksilla toteutetuissa kumppanuuksissa että verkostotyössä. Verkostotyöhön kuuluvalla klusterityöllä on siten mahdollisuus tukea myös kaupunkien lakisääteisten tehtävien toteuttamista. Tämä voi olla esimerkiksi hankintaosaamisen lisääminen, kun klusterityössä keskustelua voidaan käydä alueella toimivien toimialan yritysten ja julkisen sektorin välillä hankintaprosessien ulkopuolella. Keskeiseksi nousee myös ketkä toimijat keskusteluissa ovat mukana ja kenen ääni pääsee kuuluviin. Kuten klusteriessakin toiminnan tavoitteita voivat ohjata veturiyritykset, on silloin mahdollista, että myös näissä epämuodollisissa keskusteluissa valtaa saavat ne, joille se muutenkin jakautuu vahvemmin.

Verkostojen johtaminen

Aiemmin tässä kappaleessa esittelimme, miten klusterit voivat organisoitua sekä mitä tiedetään julkisen ja yksityisen sektorin välisen yhteistyön jäsentymisestä kumppanuuksien PPP-mallin avulla. Sen perusteella todettiin, että organisoitumistapojen lisäksi keskeiseksi nousee myös yhteistyön johtaminen. Tämä on keskeistä myös useampien toimijoiden yhteistyöstä koostuvissa klustereissa. Ekosysteemien ja klustereiden lisäksi muusta verkostomaisen toiminnan johtamisesta on tarkasteltu eri näkökulmista. Tässä osiossa syvennymme siihen, miten näitä verkostomaisia yhteistyömuotoja johdetaan, vai voidaanko ylipäätään puhua johtamisesta?

Verkostojen johtaminen ja verkostomainen toiminta

Timo Järvensivu (2019) on tutkinut verkostotyötä ja verkostojen johtamista. Verkostojen tutkimusta voidaan tehdä ja on tehty useilla eri tieteenaloilla ja eri teorioiden pohjalta. Public Network Management eli julkishallinnon verkostotutkimus voi tuoda näkökulmia julkisen toimijan rooliin koordinoida yhteistyötä. Toisaalta taas talousmaantieteellinen tutkimus tuo alueellisen näkökulman mukaan, joka on erityisesti klustereiden kohdalla oleellinen.

Klustereiden johtamisen käytännössä korostuu kuitenkin yhteistyön johtaminen, jossa tärkeintä on yhteisjohtajuuden ajatus. Valkokari ja muut (2020) ovat esitelleet Yhdessä kestävää kasvua -ekosysteemi-oppaassa eri tapoja lähestyä ekosysteemien johtamista. Klustereiden toimintaa ja mukana olevien toimijoiden rooleja ohjaavat ekosysteemien tavoin yhteinen tavoite sekä yhdenmukainen toimintalogiikka. Klustereita ei yleensä johdeta hierarkkisesti vaan yhteistyötä ohjaavien mekanismien avulla ja klusterityö tapahtuu prosessina mukana olevien toimijoiden tavoitteiden vaikuttaessa yhteistyöhön. Johtamista voidaan tarkastella kerroksellisesti, jossa toimintaa tulisi tehdä yhdessä, mutta ydinryhmällä on klusterissa ohjaava rooli suhteessa klusterin jäseniin tai seurantajäseniin. Määrittelemättä tarkemmin ydinryhmää, on usein oleellista, että siinä on mukana toimialan merkittäviä yrityksiä, viranomaistoimijoita tai tutkimus- ja koulutusorganisaatioita. Ekosysteemien kohdalla tunnistetut tärkeät ominaisuudet kuten riittävän selkeät tavoitteet, yritysten strategiaa toteuttava toiminta, pitkäaikainen rahoitus ja rakenteet (Valkokari ym., 2020) näyttäytyvät myös klusterityössä keskeisinä.

Orkestrointi, koordinointi ja fasilitointi

Ekosysteemien kohdalla johtamisessa käytetään yleensä käsitettä orkestrointi ja myös klusterimaisen toiminnan johtamisessa orkestrointi näyttäytyy keskeisenä käsitteenä. **Orkestroija** tukee itseorganisoitumista ja käytännössä mahdollistaa kohtaamisia, auttaa jaetun näkemyksen muodostamisessa ja toiminnan seuraamisessa, sekä voi toimia klustereiden ja ekosysteemien verkostoitueissa kyseisen kokonaisuuden edustajana. Orkestroijat ovat usein klustereiden organisoitumisen tavan mukaan klustereiden vetäjiä. Kaupunki voi usein toimia klusterien sekä ekosysteemien kohdalla neutraalina orkestroijana ja koordinoijana (Valkokari ym., 2020). Käytännössä toiminnan orkestrointi ja koordinointi voi jakautua useamman tahon kesken ja usein klusterityössä näin onkin.

Koordinoinnin ja fasilitoinnin on nähty olevan yhteistyön mahdollistamisen perustehtäviä (Järvensivu, 2019). **Koordinointia** on järjestää yhteistyötä esimerkiksi viestinnällä, tapahtumien järjestämisellä, jäsenlistan ylläpitämisellä ja yhteisellä vuosikellolla. Koordinaattori voi

edesauttaa toimijoiden omaehtoista koordinoitumisen mahdollistamista. **Fasilitointia** ei ole aina tunnistettu yhtä tärkeäksi. Järvensivu perustelee koordinoinnin mahdollistaman kohtaamisten määrän lisäksi kohtaamisten laadun varmistamista fasilitoinnilla. Fasilitointia on tarkasteltu yhden suuntaisen **oppimisen**, kuten asiantuntijaluennon ja **emännöinnin** kuten avoimessa tilassa itseorganisoituvan työskentelyn rinnalla yhtenä työkaluna, jossa kyse on ohjatusta oppimisesta. Fasilitointi voidaan määritellä myös laajemmin, mutta tässä sillä tarkoitetaan työskentelyn ohjaamista harvemmin usein kuitenkaan, että fasilitoija itse osallistuisi myös työskentelyyn.

Yhteinen visio ja tavoitteet ohjaavat klusteritoimintaa

Ekosysteemeissä ja klustereissa mukana olevilla toimijoilla on erilaisia syitä olla mukana tekemässä yhteistyötä. Keskeinen osa yhteistyön rakentamisesta on muodostaa yhteinen visio, johon eri toimijat omine tavoitteineen pystyvät sitoutumaan. Tätä yhteistä tahtotilaa on kuvattu myös eri sanoin missiosta visioon (Koipijärvi & Kuvaja, 2020).

Strategiatyö näyttäytyy oleellisena myös klusterin toiminnassa. Klusteritoiminnan orkestroijilla tulee olla strategista osaamista (Valko-kari ym., 2020). Osa klustereista toimivat myös ilman systemaattista strategiatyötä, esim. Pohjois-Suomen rakennusklusteri. Strategiatyön on kuitenkin todettu olevan hyödyllinen osa pitkäjänteistä klusteritoimintaa. Hankerahoituksella on toteutettu taas esimerkiksi Prizztechin, Satakunnan tapahtumateollisuusklusteri Eventcoastin tulevaisuusstrategia. Pirkanmaan turvallisuusklusterissa toimintakautiset tavoitteet määritellään perustuen pitkän aikavälin tavoitteisiin.

Klusteritoiminnassa yksi tärkeä ominaisuus on pitkäjänteisyys. Samaan aikaan se on liiketoimintaympäristöissä myös suuri haaste. Klusteritoiminnan yhteisen vision ymmärtäminen mahdollistaa myös kauaskantoisen kehittämisen ja siten onnistuneen klusteritoiminnan. Elinvoimaetu-kirjassa on kuvailtu kestävän kasvun, joka edellyttää myös pitkäjänteistä toimintaa, olevan myös yritysten omistajien etu.

Klusterin kaikki tavoitteet eivät voi hyödyttää jokaista mukana olevaa yritystä, mutta pitkänaikavälin visio tulisi voida olla toimijoiden yhteisesti

jakama. Onnistuneen klusterijohtamisen näkökulmasta Klusterin Gold Label -sertifiointi edellytyksenä on, että klusterin tavoitteet ovat yhteisiä mukana olevien toimijoiden tavoitteille. Prosessissa arvioidaan, toteutuvatko klusterin toimintasuunnitelmassa klusteritoimijoiden tavoitteet, sekä seurataan, miten klusteri toteuttaa toimintasuunnitelmaansa. Tavoitteet toiminnalle muodostuvat siis usein yritysten tarpeiden pohjalta.

Klusteritoiminnan rahoitus

Klusterin toiminnan arvo syntyy yhdessä tekemisestä, joka mahdollistuu sillä, että sen toimintaa orkestroidaan tai koordinoidaan. Klusteritoiminnan organisoitumiselle ja johtamiselle on erilaisia tapoja sekä kaupungin rooli voi näyttäytyä erilaisena klusterikehittämisen eri vaiheissa. Menestyviä klustereita usein kuvastaa pitkäjänteinen yhteistyö ja selkeä suunta. Klusterin rahoitusta tarvitaan klusterin toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi, ja rahoitus voi kohdistua eri asioihin klusterin eri vaiheissa. Julkisella hankevetoisella rahoituksella voidaan mahdollistaa erilaisia kehittämishankkeita ja strategiatyötä, mutta pysyvä henkilöresursointi on usein edullista klusterin toiminnan vaikuttavuuden ja jatkuvuuden kannalta. Rahoitusta voidaan hankkia julkisista ohjelmista, yksityisiltä toimijoilta sekä yhteisrahoitus- ja kumppanuusmalleista.

Organisoitumismuoto vaikuttaa myös klusterin toiminnan rahoittamiseen. Osakeyhtiönä organisoituneena klusterit rahoittavat toimintaansa osakeyhtiön kautta. Veturiyityksen ympärille rakentuvat klusterit ovat yleisiä ja silloin rahoitus tapahtuu veturiyityksen toiminnan kautta. Kuitenkin klusteritoiminnan organisointi tarvitsee etenkin kasvaessaan itsessään resursseja ja siten myös ulkopuolisen rahoituksen rooli on usein aiheellinen.

Julkinen rahoitus on tärkeä kaupunkivetoisessa klusterikehittämisessä, mutta sen rooli voi olla myös oleellinen yritysten välisen yhteistyön laajentuessa klusterimaiseen toimintaan. Julkinen rahoitus voi olla esimerkiksi kaupungin pysyvästi resursoimaa klusteritoimintaa tai hankerahoitusta.

Alueellisella tasolla on kaupunkien tai maakuntien oma rahoitus yksi tärkeä rahoituslähde, ja mahdollisuuksien mukaan myös pysyvä sellainen kaupungin strategian mukaisen klusteritoiminnan kehittämisessä. Monet toimivat klusterit on jollain tavalla pysyvästi resursoitu kaupungin

puolelta, jossa klusterin vetäjä on kaupungin palkkalistalla ja klusterin toimintojen järjestämiseen tarjotaan ostopalvelua. Kansallista rahoitusta tarjoavat esimerkiksi Business Finland sekä ELY-keskukset.



Esimerkki kaupungin rahoittamasta yritysalueen kehittämisestä

ECO3-yritysalueella ja sen koordinaattoritaho kehitysyhtiö Vertellä on palvelusopimus Nokian kaupungin kanssa. Kaupungin oma rahoitus mahdollistaa yritysalueen kehittämisen. Kokeilualustana toimiva bio- ja kiertotalouden yrityskeskittymä on osa Tampereen kiertotalousekosysteemiä ja Nokian kaupungin strategisia tavoitteita.



Esimerkki kaupungin vetämästä klusterista

Helsingin kiertotalousklusterin toiminnan rahoitus tapahtuu kaupungin vetämän ohjelman kautta. Vuonna 2024 kiertotalousklusterissa oli palkattuna neljä täysipäiväistä työntekijää.

Hanketyössä monipuoliset rahoitusinstrumentit näyttäytyvät tärkeinä ja portfoliojohtaminen on osa klusterityötä. EU:n tarjoamat ohjelmat kuten Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) sekä Horisontti Eurooppa tarjoavat rahoitusta klusteri- ja innovaatioyhteistyöhön. Rahoitus tarjotaan erilaiseen hanketyöhön, jonka avulla pystytään edistämään klusteri- ja innovaatiotoimintaa. Kuitenkaan klusterikehittämisen tuloksista ei välttämättä pystytä nauttimaan hankekierron puitteissa, vaikkakin hankkeiden avulla pystytään valmistelevaan erilaista strategiatyötä tai keskittymään klusterin tiettyjen osien kehittämiseen. Pitkäaikainen rahoitus on klusterin toiminnan jatkuvuuden kannalta siis myös tärkeää.



Esimerkki hankerahoituksella toteutetusta klusterista

Tapahtumateollisuusklusteri Eventcoast on perustettu vuonna 2021–2023 toteutettuna hankkeena. Klusterin toimintaa on tehty ja jatkettu hankerahoituksen avulla. Hankkeiden avulla on toteutettu muun muassa klusterin tulevaisuusstrategia sekä tapahtuma-alan yritysten osaamistarpeiden kartoitus työpajoilla osana klusterin toimintaa.

Yksityinen rahoitus voi olla myös yksi tapa rahoittaa klusterin toimintaa. Klustereiden jäsenyritykset voivat esimerkiksi maksaa jäsenmaksua tai palvelumaksua klusterin toiminnassa mukana olemisesta. Klusteritoiminnan alkuvaiheessa jäsenyrityksille jäsenmaksun maksu ei välttämättä näyttäytyä kannattavana ja klusterin toiminnan täytyy olla jollain tapaa vakiintunutta ja toiminnan organisoitunutta, jotta jäsenmaksu näyttäytyy jäsenille kiinnostavana. Jäsentoimijoiden lisäksi voi ulkopuolisilla sijoittajilla sekä yksityisillä säätiöillä olla kiinnostusta rahoittaa kasvupotentiaalisia tai vaikuttavia klusterihankkeita.



Esimerkki jäsenmaksusta klusterissa

Pohjois-Suomen rakennusklusterin jäseneksi liittyminen tapahtuu jäsenmaksun maksamalla ja klusterin alkuvaiheessa jäsenmaksu oli myös tapa voida rahoittaa toimintaa. Tällä hetkellä kasvaneessa ja vakiintuneessa klusterissa jäsenmaksu näyttäytyy nimellisenä ja ennemmin toimintaan sitouttavana. Business Oulu resursoikin klusteria.

Pitkäjänteisyys on todettu tärkeäksi klusteritoiminnassa. Myös Työ- ja elinkeinoministeriön INKA-ohjelman loppuraportoinnissa todettiin, että kansallisia toimenpiteitä tulisi olla kaupunki-, korkeakoulu- ja yritys-yhteistyön vahvistamiseksi. Yksittäiset ohjelmat, jos eivät ole sitoutuneena kaupunkien strategioihin, tuota pysyviä hyötyjä (Kortesoja, 2017). Tarvetta pitkäjänteisille rahoitusmekanismeille klusteriorganisaatioiden ja -jäsenten puolelta korostettiin myös esimerkiksi Kokkolassa syksyllä 2024 järjestetyssä National Finnish Clusters Eventissa (NordicHub, 2024).

Pitkän aikavälin strategioiden tärkeys osana klustereiden rahoitusmalleja on myös tunnistettu kansainvälisesti, kun klustereiden liike-toimintamalleja esiteltiin Brysselissä European Cluster Conferencesssa 2024. Konferenssista koostetussa yhteenvedossa on esitelty erilaisia eurooppalaisten klustereiden testaamia rahoitusmalleja. Sen pohjalta oli havaittu yksi klustereiden hyväksi toimiva rahoitusmalli (Holopainen, Jalkanen & Eskelinen; 2024):

- 20 prosentin pitkäaikainen rahoitus, jonka taustalla on esimerkiksi kunta, kaupunki tai valtio.
- 30 prosentin rahoitus klusterin jäsenorganisaatioilta. Tätä kautta jäsenet pääsevät esimerkiksi hyödyntämään klustereiden tutkimus- ja kehitysinfraa.
- 50 prosentin rahoitus projektien kautta. Tämän rahoituksen merkitystä korostettiin siitä näkökulmasta, että projektien avulla voidaan tukea alueellista tutkimus- ja kehittämistyötä.

Ylipäätään voidaan todeta, että monipuolinen rahoituspohja ja hankeportfolio ovat tärkeitä klusteritoiminnan jatkuvuudelle. Pelkästään projekti- ja hankerahoituksella toimivat klusterit harvoin tuottavat pitkän aikavälin tuloksia, vaikka toiminnalla onkin voitu tarttua yksittäisiin kehityskohtiin ja sillä on voitu saavuttaa joitain lyhytaikaisia hyötyjä. Jäsenorganisaatioiden jäsenmaksuilla rahoittama klusteritoiminta on joissain tapauksissa nähty myös haasteellisena. Toisaalta jäsenorganisaatioiden resurssit, kuten verkostoitumistapahtumien järjestäminen tai viestintä, voivat näkyä klusterin toimintana ja siten toiminta resursoitua jäsenorganisaatioiden kautta. Vaikka klusterit ovat voineet toimia osittain vapaaehtoisvoimin erityisesti alkuvaiheessa, on pysyvä rahoitus usein edellytys toiminnan kehittymiselle ja vakiinnuttamiselle sekä klusterin laadukkaalle koordinoinnille. Siispä kaupungin tai kunnan pitkäaikaisen rahoituksen merkitys esimerkiksi yhden toiminnanjohtajan palkkaamisena sekä ostojen tekemisenä toiminnan pyörittämiseksi usein oleellista. Monien kansainvälisesti menestyvien eurooppalaisten klustereiden taustalla on ollut myös kansallisia panostuksia.

Kaupunki klustereiden mahdollistajana

Aiemmin esiteltiin, että klusterit ovat myös osa kaupunkien elinvoimatyötä. Klusterit syntyvät luonnollisesti, mutta niiden syntymistä ohjataan myös julkisin aloittein. Sölvell (2008) on korostanut, että julkisen sektorin rooli on parhaimmillaan klusterin toimintaa uudelleenmuovaava kuin, että uudet klusterit syntyisivät julkisen sektorin rakentamana.

Kansallisilla klusteriohjelmilla voidaan harvoin synnyttää täysin uutta klusteria, mutta niiden on todettu olevan tärkeitä muun politiikan kanssa yhdessä. Toisaalta Porter on nähnyt julkisen sektorin tärkeänä, mutta korostanut vähemmän julkisen sektorin tekemiä klusteriohjelmia. Sölvell (2008) on esitellyt myös ulkomaisia esimerkkejä esimerkiksi Kiinassa ja Dubaissa, joissa kansallisesti ohjattuja klusteriohjelmia on tehty integroituna laajoihin, myös kyseenalaistettaviin, kiinteistökehityshankkeisiin. Hän on kuvannut näitä enemmän perinteisenä kaupunkisuunnitteluna, jossa klusterin leimalla on voitu lisäksi vahvistaa hankkeiden legitimitettä. Hän toteaa myös, että julkisen toimijan suuri panos tiettyihin sektoreihin myös kaupunkisuunnittelun avulla voi tuoda yrityksiä yhteen, mutta ei itsessään tuota silicon valley -tyyppistä dynaamisuutta toimijoiden välille. Porter on korostanutkin, että eri julkisen sektorin tasoilla on silti keskeinen rooli toimintapuitteiden luojana klustereille. Tässä kappaleessa tarkastellaankin erityisesti kaupungin roolia klustereiden mahdollistajana.

Klusterit hyödyttävät siinä mukana olevia toimijoita, kuten myös kaupunkia itsenään. Yleensä kaupunki voi toimia neutraalina fasilitaattorina ja koordinaattorina klusterityölle. Kaupungit on tunnistettu tärkeäksi klusterityön kannalta, mutta millaisena kaupunkien rooli näyttäytyy klusterikehittämisessä?

Rahoituksen ja resursoinnin lisäksi voivat kaupungit toimia yli kaupungin sisäisten toimialojen poikkisektoriaalisesti yhteistyössä ja olla klusterikehittämisen tukena toiminnan mahdollistajana. Tähän lukeutuvat myös sujuvat lupaprosessit, kaupunkilaisten osallistaminen, kaupungin omien toimintojen avaaminen sekä asiakkuus. Heidi Auvinen (2020) on kirjoittanut julkisen sektorin rooleista alustatalouden näkökulmasta, jossa julkishallinto nähdään yhtenä toimijana alustatalouden ekosysteemeissä. Julkisen sektorin rooli on helppo tunnistaa kehityksen seuraajana sekä ilmeneviä epäkohtia korjaavana lainsäätäjänä, mutta se voi toimia myös aktiivisena uudistajana. Näin myös klusterimaisessa yhteistyössä voi kaupunki sivusta seuraamisen ja markkinaehtoisen kasvun seuraamisen tai reagoivan roolin sijaan ottaa myös proaktiivisen roolin. Auvisen mukaan alustatalouden näkökulmasta yhteistoiminnallinen lähestymistapa

nähdään tärkeänä, jotta yhteiskunnallinen hyöty voidaan maksimoida ja vaikuttaa myös arvon oikeudenmukaiseen jakautumiseen.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa (TEM, 2017) on eritelty lisäksi kaupunkien mahdollisia rooleja innovaatioekosysteemien kehittämisen näkökulmasta, mitä on tässä sovellettu myös klusterikehittämiseen:

Kaupunki muodostaa **tahtotilan** klusterikehittämiselle, missä tärkeää on strategiatyö, yhteistyö, toimijoiden sitouttaminen ja ohjelmat.

Kaupunkien tekemillä julkisilla hankinnoilla sekä kaupunkiyhtiöiden toiminnalla voidaan vaikuttaa **markkinoiden luomiseen**. Tässä myös innovatiiviset hankinnat ovat tärkeitä.

Kaupunki voi **luoda reunaehdoja** klusterikehittämiselle myös kaavoituksella sekä toimintatapojen ja -ohjeiden avulla kuten rakentamismääräyksillä.

Kaupungin **houkuttelevuuden ja näkyvyyden** edistäminen on oleellista myös klusterityölle, ja toisaalta päinvastoin näkyvyyttä voidaan edesauttaa myös klusterityöllä. Kaupungin rakentama brändi, kaupungin tarjoamat elinkeinopalvelut, invest-in-toiminnot ja työvoiman saatavuus vaikuttavat innovaatioympäristöjen kehittämiseen.

Innovatiivisuuden koetaan kasvavan testialustojen ja kehitysympäristöjen tarjoamisella, tutkimus- ja innovaatiotoiminnalla sekä kansalaisten osallistumisella mukaan toimintaan.

Klusterikehittäminen vaatii innovaatioympäristöjen kehittämisen tapaan resursseja ja kaupungin **strategiset valinnat, ja niihin pohjautuvat investointipäätökset** mahdollistavat klusterityön.

Kaupungit mahdollistavat siis klusterityön elinkeinoyksikköjen tarjoamien palveluiden ja rahoituksen lisäksi myös koko kaupungin sisäisen yhteistyön kautta. Vaikka klusterit toimivat paikallisesti tai alueellisesti, ei yritysten toiminta katso kuntien hallintarajoja. Siten myös kaupunkien välisen yhteistyön kehittäminen on nähty oleellisena yritysten ja siten myös klusterityön kannalta.

Yritysten toiveet elinvoimapalveluiden keskiössä

Elinvoimapalvelut pyrkivät tekemään klusterikehittämistä ja klustereiden tavoitteet määräytyvät yritysten tarpeista. Elinvoimapalvelut palvelevat

myös suoraan yrityksiä ja tämän luottamuksen rakentaminen on pohjana myös mahdolliselle kaupungin tukemalle klusterityölle tulevaisuudessa. Elinvoimapalveluissa tärkeää on, että pysytään ajan hermoilla paikallisten yritysten tarpeista. Kaupungin roolia tarkastellaan tässä kaupungin elinvoimapalveluiden yrityksille tarjoamien palveluiden näkökulmasta.

Erityisesti rakennemuutosten kohdalla elinvoimatyön rooli voi näyttäytyä tärkeänä ja kaupunki voi tukea muutoksiin sopeutumista. Rakennemuutokset voivat muuttaa elinvoimatyön roolia. Esimerkiksi Nokian vähentäessä toimintoja Oulussa johti se Oulun yrityssektorin suureen rakennemuutokseen. Rakennemuutoksiin sopeutumisessa tärkeäksi koettiin, että sitä haluttiin myös vauhdittaa. Sen seurauksena jääneet tutkimuslaitosten ja yritysten välinen yhteistyö, sekä suuri joukko osaajia on myös jouduttanut Oulun nykyisen ICT-ekosysteemin kehittymistä. Tässä ekosysteemissä toisaalta haasteena on nähty vähäinen kansainvälisen liiketoiminnan, markkinoinnin ja brändin rakentamisen osaaminen, mikä on nähty yleisenä haasteena myös muualla Suomessa. Elinvoimapalveluiden rooli kansainvälistymisen edistämässä voi olla siis myös tärkeää.

Elinvoimapalveluiden yhtenä tehtävänä on tukea yritysten toimintaa. Yrityspalveluihin voivat lukeutua elinvoimayksikön lisäksi useat eri yrityspalveluita tuottavat toimijat, kuten startupien ja liiketoiminnaksi saattamisessa yliopistot ja niiden erilaiset kiihdyttämöt tai alueelliset edunvalvontajärjestöt sekä rahoituksessa myös monet muut toimijat. Elinvoimapalveluiden rooli näyttäytyy kuitenkin yritysten kasvun ja kansainvälistymisen kannalta tärkeänä. Erilaisten ekosysteemien ja alueellisten klustereiden kehittyessä, myös yritysten ja verkostotyön asettamat tarpeet kohdistuvat kuntien yrityspalveluita tarjoaviin yksiköihin. Tällöin kuntien yrityspalvelut voivat uudistua itsessään **ekosysteemisiksi yrityspalveluiksi** (Kaihovaara ym., 2017).

Kaihovaara ja muut esittelevät, miten ekosysteemimäisten yrityspalveluiden kehittämiseksi on löydetty muutamia toimintatapoja. Oulun innovaatioallianssi (OIA) on vuonna 2009 tehty strateginen sopimus, joka syntyi reagoitina rakennemuutokseen panostamalla yhteisiin tavoitteisiin. Oulun voi katsoa siirtyneen tässä ekosysteemiajatteluun. Sopimus toimi areenana, jossa kukin toimija voi koordinoida toimintaa.

Aluksi toiminnalle ei solmittu rahoitusta, mutta myöhemmin myös esim. Business Oulu pystyi tarjoamaan yhteisresursseja ekosysteemin toiminnan tukipalveluihin, viestintään ja tapahtumien järjestämiseen. Myös tarkastelluissa klustereissa yhteisjohtajuuden ajatus näyttäytyy tällaisena. Elinvoimapalveluiden rooli tukitoimintojen resursoimisessa on ollut siis myös tärkeää.



Esimerkkinä Oulu Automotive Cluster ja kaupungin koordinoiva rooli

Usein toimivan klusteritoiminnan taustalla on pitkä historia ja niin on myös Oulussa vuonna 2019 perustetun Oulu Automotive Cluster -klusterin kohdalla. Automotive-klusteri toiminta on myös ekosysteemimäistä. Nokialta vapautuneet osajajat ovat olleet mukana perustamassa klusteria. Nokia on toiminut keskeisenä vientiyrityksenä ja sen poistuminen jätti tarpeen viennin edistämiseksi. Business Oulu reagoi nopeasti tarpeeseen ja sen roolina on toimia klusterissa suoraan viennin edistäjänä. Klusterin vetäjä on yhteydessä kansainvälisesti eri yrityksiin ja auttaa vierailujen järjestämisessä yrityksiin. Klusteri ei ole kooltaan merkittävä, mutta autoteollisuuden ohjelmistokehityksen liikevaihto on suurta.

Kaupungin rooli yritysalueiden kehittäjänä

Kaupungin roolia voidaan tarkastella myös yritysalueiden toiminnan mahdollistajana. Ekoteollisuuspuistojen kohdalla oli tunnistettu kolme ulkoista ja kolme sisäistä mahdollista roolia (Uusikartano ym., 2021). Yritysalueiden kehittämisessä kaupungin perinteisesti tunnistamat roolit ovat ulkoisia, joita ovat päätöksentekijä ja sääntelijä, harvoin myös toiminnan rahoittaja. Kaupungin rooli voi olla myös yritysalueen sisäinen, kun kaupunki toimii toiminnan operoijana tai koordinoijana. Kaupungin sisäinen rooli toiminnan mahdollistajana (supporter) nähdään tärkeänä, mutta sitä ei aina tunnisteta yritysalueiden kehittämisessä toisin kuin ulkoisia rooleja. Kaupunki yritysalueen kehittämisen mahdollistajana voi näyttäytyä tärkeänä tiedonjakamisen alustana ja yhteistyön edistäjänä.

Se miten kaupungin rooli on klustereissa tunnistettu tärkeänä toiminnan fasilitoimiseksi ja koordinoimiseksi, eivät tällaiset sisäiset roolit ole aina yleisiä yritysalueiden kehittämisessä.



Esimerkki: kaupungin kehitysyhtiö hallinnoi ja koordinoi yritysalueen kehittämistä

ECO3-yritysalueen kehittämisessä kaupunki on välillisesti kehitysyhtiö Verten kautta bio- ja kiertotalouden yritysalueen koordinoijana. Yritysalue toimii yhteistyön alustana yksityisille yrityksille. Verte toimii toiminnan operoijana neuvottelemalla yritysten kanssa ja huolehtimalla alueelle pyrkivien yritysten hyvin suunnitellusta yritys-ideasta ja sopimisesta osaksi bio- ja kiertotalouskeskittymää sekä Pirkanmaan markkinaa. Vertellä on myös toiminnan mahdollistajan (supporter) rooli, mikä tapahtuu toimisena välikätenä, järjestämällä yhteisiä tapaamisia kiinnostuneille yrityksille sekä tarjoamalla apua rahoitushauissa.

Klusterikehittämisen vaiheet ja kaupungin rooli

Klusteritoiminta on prosessi, ja siten myös klusterikehittäminen näyttäytyy erilaisena klusterin eri vaiheissa. Klusterikehittämistä voidaan tehdä erilaisin toimintatavoin ja toimintatavat näyttäytyvät erilaiselta klusterikehittämisen eri vaiheissa. Klusterikehittäminen ei toimi lineaarisesti, ja tämä kappale esitteleekin millaisia vaiheita ja rooleja klusterikehittämisen prosessiin voi sisältyä.

Kaupungit tukevat klusterikehittämistä. Julkisten toimijoiden rooli klusterityössä on usein tarpeellista ja edellä esiteltiin myös, miten klusterit muodostuvat osaksi kaupunkien elinvoimatyötä. Kaupunkien rooli on tunnistettu tässä prosessissa ja tässä kappaleessa on koottu yhteen eri vaiheissa olevien klustereiden tarpeita ja hyväksi havaittuja käytäntöjä, joilla julkinen toimija voi tukea klusterikehittämisen prosessia. Tähän on sovellettu myös Yhdessä kestävää kasvua -ekosysteemioppaassa (Valkokari ym., 2020) esiteltyjä ekosysteemin orkestroijan tehtäviä yhteistyön ohjaamisessa eri vaiheissa ekosysteemin toimintaa sekä verkostotyön eri vaiheita Timo Järvensivun kirjoittaman Verkostojen johtaminen -kirjan pohjalta.

1. Etsintävaiheessa

Verkostotyön alkuvaiheessa oleellista on oikeiden toimijoiden tunnistaminen ja verkoston kokoaminen. Tulevat kumppanit etsivät yhteistyön mahdollisuuksia ja alkavat kehittää tapoja tehdä yhteistyötä, sekä aloittavat yhteisen kehitystyön. Tärkeää on, että oikeat toimijat saadaan yhteen ja että erilaiset tarpeet tunnistetaan ja yhteinen visio voidaan muodostaa.

Avaintoimijoina erityisesti ekosysteemitoininnan alkuvaiheessa voivat olla tutkimus- ja välittäjäorganisaatiot. Myös klustereiden alkuvaiheessa korostuu muutamien yksittäisten toimijoiden aloite ja yhteistyö voi näyttäytyä aluksi viranomaisyhteistyönä. Toisaalta taas veturiyritysten käynnistämässä klustereissa on alkuvaiheessa mukana veturiyrityksen arvoketjun yrityksiä tai tutkimus- ja koulutusorganisaatioita.

Etsintävaiheessa strategian painopisteinä ovat ratkaisun ja ongelman yhteensovittaminen sekä mahdollisten markkinatarpeiden ennakointi.

Yritysten välisistä synergioista ponnistavien klustereiden yhteinen tavoite muodostuu toimijoiden jakaman ongelman kautta, johon haetaan ratkaisua. Yhteistyön tavoite tulisi johtaa yritysten tavoitteista.

Verkostotyön näkökulmasta sekä verkostojen kokoaminen että tavoitteiden asettaminen ovat tärkeitä tässä klusterikehittämisen alkuvaiheessa, jossa korostuu tarve lisätä tunnettua eri toimijoiden välille ja alkaa rakentaa niiden välistä luottamusta. Tavoitteiden asettamisen lisäksi yhteisistä toimintatavoista sopiminen on tärkeää ja voi olla toiminnan onnistumisen kannalta jopa olennaisempaa kuin tavoitteiden asettaminen. Kaikille toimijoille uudet toimintatavat voivat auttaa yhteistyön rakentamisessa tilanteessa, jossa osalla toimijoista on jo vakiintuneita astelemia ja toiset toimijat eivät taas tunne muita.

Orkestroijan rooli näyttäytyy tärkeänä tässä klusterin alkuvaiheessa, jossa muodostetaan sopivia toimintatapoja. Innovaatiotoiminnan edistämässä tarkoituksena on tuoda yhteen erilaisia herätteleviä visionäärejä ja sisältöasiantuntijoita. Niin klusteri- kuin ekosysteemyössäkin oleellista on mahdollistaa kohtaamiset eri toimijoiden kesken ja tässä myös välirganisaation resursointi alkuvaiheessa korostuu. Toiminta voi myöhemmin siirtyä vastaamaan enemmän yhteisjohtajuutta ja resursoitua useamman eri toimijan taholta.

Kaupunki voi toimia klusterissa myös orkestroijana. Kaupungin rooli resursoida klusteriin tarvittavien verkostojen kokoamista voi olla siten tärkeää. Keittokirjassa on esitelty useita esimerkkejä, joissa klusterikehittämisen alkuvaiheessa kaupunkien resursoimalla työllä on voitu kartoittaa yritysten tarpeita, luoda strategia klusterille tai tuoda eri toimijoita yhteen yhteistyön virittämiseksi. Kaupungin rooli ja tarjoamat resurssit onkin tunnistettu erityisesti klusterikehittämisen alkuvaiheessa tärkeäksi. Kaupungin rooli ei kuitenkaan ulotu pelkästään klusterin perustamiseen, vaan kaupungin rooleja on useampia, kuten edellä esiteltiin niin kaupungin houkuttelevuuden kasvattamisesta brändiyöllä, peruspalveluiden takaamisesta kaupungin sisäisen ylisektoriaalisen yhteistyön parantamiseen sekä yhteisen pitkäaikaisen tahtotilan rakentamiseen. Klusterityö on prosessi eivätkä klusterimainen yhteistyö synny tyhjästä. Klusterityön pitäisi olla linjassa kaupungin strategian kanssa.

2. Kokeiluvaiheessa

Klusterin eri toimijat ja rooli täsmentyvät, kun yhteistyö kypsyy. Ekosysteemimäisessä toiminnassa kokeiluvaiheessa mukana on useampia pieniä sekä isoja yrityksiä ja mahdollisia kehitettyjä ratkaisuja otetaan käyttöön.

Orkestroijan on tärkeä tukea jaetun näkemyksen muodostamista. Yhteinen visio tarkentuu ja siitä viestiminen on myös tärkeää. Verkostotyön kolmannessa vaiheessa verkoston kokoamisen ja toimintatapojen sopimisen jälkeen päästään etsimään ratkaisuja ja suunnittelemaan toimintaa yhdessä. Verkostotyö näyttäytyy prosessina, jossa toimintaa arvioidaan, tarkistetaan ja suunnitellaan yhdessä.

3. Laajentumisvaiheessa

Ekosysteemimäisessä toiminnassa laajentumisvaiheessa yhteistoiminta alkaa olla käytännössä vakiintunut ja ekosysteemeissä joidenkin yritysten kuvaillaan ottavan suuremman roolin toiminnan johtajana skaalaten liiketoimintaansa. Klustereissa yhteisjohtajuuden ajatuksen voidaan ajatella säilyvän tärkeämpänä ja siten klusterin tavoitteiden myös muotoutuvan toiminnan myötä.

Orkestroijan on tässä vaiheessa tärkeää seurata toimintaa. Saavutettuja ekosysteemityön tuloksia analysoidaan. Yhteiseen visioon ja rakenteisiin on sitouduttu, mutta uusille toimijoille ja ideoille ollaan avoimia.

4. Uudistumis- ja kypsyysvaiheessa

Uudistumis- ja kypsyysvaiheessa arvioidaan toimintaa uudelleen, kun ekosysteemissä syntynyt arvoverkko on alkanut toimia yhtenä toimijana.

Verkostotyön näkökulmasta neljäs ja syklisen toiminnan viimeinen vaihe tarkoittaa vaikutusten arvioimista sekä levittämistä. Vakiintuneemmassa klusteritoiminnassakin toiminnan arviointi kuuluu osaksi klusterityötä.

Klusterikehittäminen on prosessi, eikä klusteri synny tyhjästä. Kaupunki voi usein toimia klusterikehittämisen mahdollistajana monin tavoin, sen alkuvaiheessa kuitenkin tukien yhteistyön rakentamista. Klusterin toiminta elää jatkuvasti mukana olevien toimijoiden tavoitteiden muuttumisen myötä.

Klusterikehittämisen toimintatavat

Klusterit ovat organisoituneet eri tavoin ja niiden johtamisen malleja on useampia. Yhteisjohtamisen ajatus on kuitenkin yleensä tärkeä osa klusterityötä. Strategisten linjausten lisäksi tehdään klusterityötä myös käytännössä erilaisin tavoin ja näyttää eri vaiheissa erilaiselta. Klusterityö näyttää klusterikehittämisen eri vaiheissa erilaiselta. Tähän osioon on koostettu muutamia esimerkkejä erilaisista klusterikehittämisen erilaisista käytännön toimintatavoista.

Verkostotyön yhdessä sovittavia toimintatapoja

Kuten aikaisemmin todettiin ovat niin toimijoiden tunteminen kuten myös niiden välinen luottamus sekä sitoutuminen verkostomaiseen työhön usein edellytyksiä myös toimivalle klusterille. Yhteisen tavoitteen asettamisen lisäksi yhteistyötä ohjaavien toimintatapojen sopiminen on keskeistä myös klusterityössä. Timo Järvensivu (2019) on nimennyt kirjassaan **Verkostojen johtaminen** erilaisia verkostotyössä yhteistyössä sovittavia toimintatapoja:

- Miten toimintaa koordinoidaan ja fasilitoidaan?
- Miten rakennetaan tuntemista, luottamusta ja sitoutumista?
- Miten ja kuinka usein järjestetään verkostotapaamisia ja muita yhteisiä kohtaamisia?
- Minkälaista toimintaa järjestetään: tiedonvälitystä, keskusteluja, foorumeita, vapaata vai tavoitteellista yhdessä oppimista, yhteisiä hankkeita vai jotain muuta?
- Miten verkoston jäsenet viestivät keskenään, käyvät dialogia ja käsittelevät tietoa yhdessä?
- Miten verkostossa tehdään päätöksiä?
- Miten verkoston jäsenistöä kehitetään ja miten uudet toimijat saatetaan mukaan verkostoon?
- Minkälaisia rooleja toimijat voivat ottaa?
- Minkälaista sitoutumista odotetaan?
- Minkälaisia resursseja osallistujien toivotaan panostavan verkostotyöhön?

- Miten huomioidaan tai otetaan mukaan erilaisia kohderyhmiä, joilla on erilaisia tarpeita?
- Miten huomioidaan ja informoidaan verkoston osallistujien taustaorganisaatiot ja muut sidosryhmät?
- Miten toimintaa rahoitetaan ja resursoidaan?
- Miten verkoston toimintaa ja tuloksia seurataan ja arvioidaan yhdessä?
- Miten toimintaa kehitetään ja uudistetaan yhdessä?

Leirinuotiot

Leirinuotioilla viitataan tapahtumiin, joita järjestetään vapaamuotoisina kohtaamisina eri toimijoiden kesken. Elinvoimapalveluiden järjestämien leiritulien hyödyntäminen klusterikehittämisen alkuvaiheessa ajatellaan tuovan uusia ajatuksia toimialan tarpeiden kehittämiseen. Leirinuotiot voivat olla myös teemoitettuja, jolloin niiden tarkoitus on mahdollistaa alueellisen klusterin sisällä teemoitettuja vapaamuotoisia kohtaamisia tietyn toimialan toimijoiden kesken. Tällaisia teemoitettuja leiritulia on järjestetty esimerkiksi Pirkanmaan turvallisuusklusterissa, mutta on hyvä korostaa sitä, että tällaiset pistemäiset tapahtumat tulisi voida sitoa myös osaksi laajempaa klusterikehittämisen prosessia. Usein tällaisessa tilanteessa myös leiritulilla on jokin tavoite. Vaikka tärkeiden toimialan edustajien saaminen saman pöydän ääreen jakamaan ajatuksiaan näyttäytyy ylipäättään tärkeänä, yrityksillä on kuitenkin rajalliset resurssit toimia eri verkostoissa ja klusterityön ollessa aidosti yrityksiä hyödyttävää ja yritysten tarpeisiin perustuvaa, haluavat yritykset myös jatkossa osallistua klusterin toimintaan. Siten järjestetyillä tapahtumilla tulisi olla jokin tavoite ja kohderyhmä.

Yritysvierailut

Elinvoimapalveluiden lisäksi voivat klustereiden jäsenoimijat olla tapahtumien järjestäjinä. Jäsenyritysten vierailuja voivat elinvoimapalvelut tukea tapahtumanjärjestämisessä viestinnällä ja kutsujen lähettämällä. Viranomaisjäsenet voivat saada lisää tietoa yrityksen tarpeista ja toimialan tilanteesta, hankintaosaaminen kasvaa, kun hankinnoista päästään

keskustelemaan julkisen sektorin ja yritysten välillä hankintaprosessin ulkopuolella ja yritykset voivat saada ideoita oman liiketoimintansa kehittämiseen. Yritysvierailut mahdollistavat myös sellaisen tiedon jakamisen, jota ei muilla klusterin jäsenillä tai klusteriorganisaatiolla ole. Klusterityössä vastavuoroisuus on tärkeää ja yritysten ei voida olettaa saavan klusterityöstä mitään, jos eivät myös itse tuo siihen jotain.

Demola

Kaupungin startuptoiminta on organisoitu Tampereella Demola-konseptilla. Toiminnan tarkoitus on kanavoida kansainvälisiä osaajia tiimeihin, jotka tuottavat ratkaisuja yritysten tarpeisiin. Klusterissa mukana olevat yritykset ovat kiinnostuneet talenteista ja yhteisestä kehitystyöstä. Yliopisto osallistuu yhteistyöhön tuomalla myös innovaatioprojekteja tarjolle. Demola-projektissa yhteen kytkeytyvät yritykset, TKI-toiminta ja professorit. Startup-toiminta ei ole lineaarista ja konseptissa eri toimintamallit tuodaan päällekkäin samaan ympäristöön: opiskelijat pääsevät näkemään miten startuptiimeissä tehdään, pidemmälle kehittyneet startupit rekrytoivat lahjakkaat tekijät ja eri yritysten TKI-tiimit pääsevät tapaamaan toisiaan. Demola tarjoaa myös kaupungille palvelun osallistamalla työttömiä työnhakijoita.

Kyselyt klusterityössä

Klusterin jäsenoimijoiden ja siihen liittyvien toimijoiden tarpeet ja toiveet ovat klusterityössä tärkeitä. Kyselyt ovat yksi hyvä tapa kartoittaa systemaattisesti jäsenoimijoiden tarpeita. Toimijoiden tavoitteet tulisi näkyä klusterin toimintasuunnitelmassa, ja kyselyt voivat toimia systemaattisena työkaluna toiveiden kartoittamiseksi. Pirkanmaan turvallisuusklusterissa on kyselyt ovat säännöllinen tapa pysyä perillä klusteritoiminnan hyödyllisyydestä mukana oleville toimijoille. Myös kaupungin tarjoaminen yrityspalveluiden kehittämisessä voivat kyselyt tarjota hyödyllisen menetelmän yritysten tarpeiden selvittämiseen.

Tämä luku klusterikehittämisen keittokirjaa tarjosi katsauksen klusterikehittämisen teoriaan. Osio vastaa kysymyksiin, mitä ovat klusterit,

miksi klusterityötä tehdään eli mitä hyötyä klustereista on, miten ne organisoituvat ja miten klustereita johdetaan yhteistyössä. Lisäksi osio tarjosi katsauksen klusterikehittämisen vaiheisiin, toimintatapoihin ja kaupungin rooliin yritysyhteistyön edistämisessä.

Seuraavassa luvussa esitellään suomalaisia klusteriesimerkkejä ja niiden kautta tarkastellaan käytännön klusterityötä. Näiden pohjalta rakentuvat klusterityön käytännön opit ja kaupunkien erilaiset toimintatavat, jotka on lopulta koostettu klusterikehittämisen resepteiksi, sekä karikoiksi jokaisen klusterin osalta.

Lähteet

Adner, R., 2006. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard business review*, 84(4), 98.

Auvinen, H. (2020). 8. Julkisella sektorilla tärkeitä rooleja alustatalouden tukemisessa. Teoksessa K. Valkokari, K. & K. Still (toim.). *Alustat ja ekosysteemit – 10 keskeistä näkökulmaa*. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT White Paper. https://publications.vtt.fi/pdf/whitepapers/VTTWhitePaper2020-Ekosysteemit_ja_alustat.pdf

Becattini, G. (1990), "The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Concept", in: *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, Pyke, F., Becattini, G. and Sengenberger, W. (eds), Geneva, ILS.

Berg, A., Alhola, K., Peltomaa, J. & Tietari, S. (2022). Developing together: the Finnish way of promoting sustainable public procurement. *Journal of Public Procurement*, 22 (4), 245–264. <https://doi.org/10.1108/JOPP-11-2021-0072>

Björk, A., Gronchi, I., Leppänen, J. & Sarkia, K. (2022). Missiolähtöinen innovaatiopolitiikka – kohti Suomen mallia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta. Haettu osoitteesta <https://tietokayttoon.fi/documents/113169639/137721524/Missiola%CC%88hto%CC%88inen+innovaatiopolitiikka-keskustelupaperi.pdf/9819be75-e869-64ec-1404-8b0a1577c0ac/Missiola%CC%88hto%CC%88inen+innovaatiopolitiikka-keskustelupaperi.pdf?t=1666596561470>

Boxmeer, B. V., & Beckhoven, E. V. (2005). Public–Private Partnership in Urban Regeneration: A Comparison of Dutch and Spanish PPPs. *European Journal of Housing Policy*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/14616710500055612>

Brundtland, G.H. (1987). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva, UN-Dokument A/42/427.

Cappellaro, G. & Longo, F. (2011). Institutional public private partnerships for core health services: evidence from Italy. BMC Health Serv Res, 11(82).
<https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-82>

Carroll, A.B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. Int J Corporate Soc Responsibility, 1(3). <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>

Delgado, M., Porter, M. E. & Stern, S. (2014). Clusters, convergence, and economic performance. Research policy, 43(10), 1785-1799.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.05.007>

Derlukiewicz, N., Mempel-Śnieżyk, A., Mankowska, D., Dyjakon, A., Minta, S., & Pilawka, T. (2020). How do Clusters Foster Sustainable Development? An Analysis of EU Policies. Sustainability, 12(4), 1297. <https://doi.org/10.3390/su12041297>

ECCP. (ei pvm.) What is a cluster? [Verkkosivu]. Haettu 28.8.2025 osoitteesta <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-definitions>

European Secretariat for Cluster analysis [ESCA]. (ei pvm.). Eligibility Criteria. [verkkosivu]. Haettu 24.6.2025 osoitteesta <https://www.cluster-analysis.org/eligibility-criteria>

Finnwatch (ei pvm.) Yritysvastuulaki [verkkosivu]. Haettu 29.10.2025 osoitteesta <https://finnwatch.org/fi/teemat/yritysvastuulaki>

Halonen, T. (2020). Tampereen kaupunki kiertotaloussiirtymän mahdollistajana ja muutoksen kiihdyttäjänä. Kestävä Tampere 2030, KIEPPI-hanke. Tampereen kaupungin julkaisuja, Selvitykset ja kehittämisraportit 2/2020. Tampereen kaupunki. ISBN 978-951-609-991-3

Heikkurinen, P. (2014). Kestävyyden käsitteen ulottuvuudet. Tieteessä Tapahtuu, 32(4). <https://journal.fi/tt/article/view/46149>

Hellström, E. & Parkkonen, P. (2022). Vastuullisuuden tulevaisuus. Sitran selvityksiä, 214. Haettu osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/vastuullisuuden-tulevaisuus/>.

Holopainen, H., Jalkanen, J. & Eskelinen, J. (2024). Klusterit liiketoiminnan edistäjinä. 12.06.2024. Savonia-artikkelit Pro. Haettu osoitteesta <https://www.savonia.fi/tki/klusterit-liiketoiminnan-edistajina/>

Horzela-Miś, A. (2019). THE CLUSTER AS A SOCIALLY RESPONSIBLE ENTITY. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series. 9. 99-108. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.140.9>

- Ilmonen, K & Siisiäinen, M. (10.11.2020). Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Haettu 25.9.2024 osoitteesta <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/sosiaalinen-paaoma-ja-luottamus/>
- Iloranta, K., & Pajunen-Muhonen, H. (2018). Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan (Viides, tarkistettu laitos.). Tietosanoma.
- Jacobides, M., Cennamo C. & Gawer, A. (2018). Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Kaihovaara, A., Haila, K., Noro, K., Salminen, V., Härmälä, V., Halme, K., Mikkilä, K., Saarnivaara, V. & Pekkala, H. (2017). Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2017:28
- Karhi, H., Lakso, M. & Alén, N. [FIBS]. (2025). Yritysvastuu 2025 - Tiivistelmä [pdf]. https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2025/05/FIBS_Yritysvastuu2025_Tiivistelma.pdf.
- Karppi, I., Sankala, I. & Helve, H. (2022). Seudun yritys- ja innovaatioekosysteemit. Materiaalipaketti ekosysteemihaastattelujen (elokuu 2022) pohjalta [diaesitys]. Haettu osoitteesta <https://tampereenseutu.fi/wp-content/uploads/2022/12/s-142-Kaupunkiseudun-innovaatio-ja-yritysekosysteemit.pdf>
- Klijn, E. H, Edelenbos, J. & Hughes, M. (2007). Public-Private Partnership: a Two-Headed Reform. A Comparison of PPP in England and the Netherlands. https://doi.org/10.1057/9780230625365_5
- Koiste, V., Laurila, T. & Perttula, P. (2021). Datalähtöisten ekosysteemien tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet terveysalalla [verkkajulkaisu]. 29.10.2021 Sitran työpaperi. Haettu 20.10.2025 osoitteesta: <https://www.sitra.fi/julkaisut/datalahtolisten-ekosysteemien-tulevaisuuden-mahdollisuudet-ja-haasteet-terveysalalla/>
- Kosonen, M. & Santanen, T. (2022). Elinvoimaetu. Docendo.
- Kosunen, H., Hirvonen-Kantola S. ja Hentilä, H. (2023). Kuntien maankäytön suunnittelu ja elinvoimahankkeet. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu, 117. Haettu 19.8.2024 osoitteesta. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2023/02/tutkimusjulkaisu_117_kuntien_maankayton_suunnittelu_ja_elinvoimahankkeet.pdf
- Kunnas, J., Tupala, A., Kortetmäki, T. & Hytönen, J. (2022). Kokonaiskestävä aluekehittäminen: esimerkkinä Keski-Suomi. Keski-Suomen liitto. ISBN 978-951-594-547-1 (sähköinen). ISBN 978-951-594-546-4

Laasonen, V., Kolehmainen, J. Lähteenmäki-Smith, K., Nyman, J., Ranta, T., Fornano, P. & Koski, H. (2021). Ekosysteemit haastavat innovaatiopolitiikan vaikuttavuuden arvioinnin. Policy brief, 29. Haettu osoitteesta <https://tietokayttoon.fi/documents/113169639/113170760/29-2021-Ekosysteemit+haastava+t+innovaatiopolitiikan+vaikuttavuuden+arvioinnin.pdf/e2c45325-44de-455a-7123-274108369269/29-2021-Ekosysteemit+haastavat+innovaatiopolitiikan+vaikuttavuuden+arvioinnin.pdf?version=1.0&t=1637136889054>

Lahtonen, J. & Tokila, A. (2014). Triple Helix: Malli menestyvälle alueelliselle innovaatiokeskittymälle. *Kansantalouden aikakauskirja*, 110(1), 50-60. http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2014/09/lahtonen_tokila1.pdf

Lepola, T. (2021). Transformatiivinen innovaatiopolitiikka, Tiede-, teknologia- ja innovaatiopolitiikan uusi paradigma. *Yhteiskuntapolitiikka*, 86 (4). Haettu osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143077/YP2104_Lemola.pdf?sequence=1

Lyra, A. & Nousiainen, R. (2025). Näkökulma Miten arvioida olemassa olevan rakennuskannan arvoa? [kolumni]. Luettavissa <https://ym.fi/-/miten-arvioida-olemassa-olevan-rakennuskannan-arvoa>- Luettu 6.11.2025.

Maaseutupolitiikan neuvosto. (2016). Kumppanuuden käsikirja [verkkosivu]. Haettu 10.10.2025 osoitteesta <https://www.maaseutupolitiikka.fi/paatoksenteontueksi/tietoa/kumppanuuden-kasikirja>

Maijanen, H. & Haikara, P. (2014). Kumppanuuskäsikirja: Näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen. Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen julkaisuja.

Mazzucato, M., Kattel, R. & Ryan-Collins, J. (2020). Challenge-Driven Innovation Policy: Towards a New Policy Toolkit. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 20(2): 421-37. <https://doi.org/10.1007/s10842-019-00329-w>

Moisio, S. & Sirviö, H. (2021). Aluerakenne, alueellinen erivertaisuus ja Suomen aluekehitys (Spatial structure, relational inequality, and the regional development in Finland). *Terra* 133: 3, 113-127. <https://doi.org/10.30677/terra.100115>

Myllylä, Y. (14.11.2024). Vantaan puolijohdealan ennakkointi 2024, yrityshaastatteluiden tulokset [diaesitys].

Ng, A. & Loosemore, M. (2007). Risk allocation in the private provision of public infrastructure. *International Journal of Project Management*, 25(1), 66-76. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.06.005>

Pearce, D. W., & Atkinson, G. D. (1993). Capital theory and the measurement of sustainable development: an indicator of "weak" sustainability. *Ecological Economics*, 8(2), 103–108.

Peltoniemi, M. (2004). Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach [konferenssiesitelmä].

Pohjois-Suomen rakennuskluusteri ry. (2025). Pohjois-Suomen rakennuskluusteri ry esite 2025. Haettu osoitteesta https://www.rakennuskluusteri.fi/_files/ugd/c3e20e_1c90e8f4da1e445f8d2ab35e9688f392.pdf?index=true

Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating shared value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*.

Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.

Porter, M.E. (1998). Clusters and New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76, 77–90.

Salmivuori, E. (2022). Tutkimuskirjallisuuden tarjoamia määritelmiä ja tulkintoja alueiden elinvoimasta sekä maaseudun elinvoimaisuustekijöistä. *Maaseutututkimus*, 30(1), 88–107. <https://doi.org/10.51807/maaseutututkimus.119797>

Sölvell, Ö. (2008). *Clusters – balancing evolutionary and constructive forces*. Ivory Tower Publishing.

Steijn, B., Klijn, E. H. & Edelenbos, J. (2011). Public Private Partnerships: Added value by organizational form or management? *Public Administration*, 89:1235–1252). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01877.x>

Stenfros, P. & Nur, N. (2022). Aluekehittämisen suuntaviivat 2040. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:17.

Suomen ympäristökeskus [Syke]. (2025). Kestävät julkiset hankinnat ja investoinnit [verkkosivu]. Haettu osoitteesta <https://www.ymparisto.fi/fi/kestava-kierto-ja-biotalous/kestava-kulutus/kestavat-julkiset-hankinnat-ja-investoinnit>

Suominen, A. (2020). 5. Ketjujen optimoinnin sijaan verkostovaikutusten ymmärtämistä. Teoksessa K. Valkokari, K. & K. Still (toim.). *Alustat ja ekosysteemit – 10 keskeistä näkökulmaa*. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT White Paper. https://publications.vtt.fi/pdf/whitepapers/VTTWhitePaper2020-Ekosysteemit_ja_alustat.pdf

Teknologiaateollisuus. (2024). Julkisen sektorin ja yritysten yhteistyön on perustuttava tarpeeseen [verkkosivu]. 27.8.2024. Haettu 17.10.2025 osoitteesta: <https://teknologiaateollisuus.fi/tavoitteemme/innovaatiot/tutkimus-ja-kehitystoiminta/>

Tieva, A. & Junnonen, J. (2009). Proactive contracting in Finnish PPP Projects. *International Journal of Strategic Property Management*, 12, 219–228.

Työ- ja elinkeinoministeriö [TEM]. (2017). Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena.

Uusikartano, J., Väyrynen, H. & Aarikka-Stenroos, L. (2021). Public actors and their diverse roles in eco-industrial parks: A multiple-case study. *Journal of Cleaner Production*, 296. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126463>

Valkokari, K, Hyytinen, K, Kutinlahti, P & Hjelt, M 2020, Yhdessä kestävä kasvua -ekosysteemiopas. VTT Technical Research Centre of Finland. <https://doi.org/10.32040/2020.Ekosysteemiopas>

Waits, M. J. (2000). The Added Value of the Industry Cluster Approach to Economic Analysis, Strategy Development, and Service Delivery. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 35–50. <https://doi.org/10.1177/089124240001400106>

Ympäristöministeriö [YM]. (ei pvm.) Kestävillä julkisilla hankinnoilla on merkittävä vaikutus [verkkosivu]. Haettu 23.10.2025 osoitteesta <https://ym.fi/kestavat-julkiset-hankinnat>

Zaleśna, A. & Predygier, A. (2021). CSR in Clusters: Cluster Social Responsibility. *Gospodarka Narodowa*, 307, 25–46. <https://doi.org/10.33119/GN/140218>
Klusterikehittämisen keittokirja, korvattavat kappaleet



KEATYS

Leads

Elaine
Pulver

Wendy

Wendy
Pulver

Production

Leads

2

Klusterit ja niiden nykytila HEVi-kaupungeissa

Yhteistyön merkitys yritysten välillä on kasvanut sitä mukaa, kun niiden kohtaamat haasteet monimutkaistuvat. Kaupungit, jotka pyrkivät vahvistamaan elinvoimaansa, ovat ymmärtäneet yritysten toimintaedellytysten ja kasvukyvyn tärkeäksi ja suoraan kaupungin elinvoimaan vaikuttavaksi tekijäksi. Kaupungit pyrkivätkin aktiivisesti kokoamaan yritysklustereita ja innovaatioekosysteemejä, jotta pulmia päästään ratkomaan yhdessä. Pääkaupunkiseudun kaupungeissa on esimerkkejä toimivista klustereista ja yritysekosysteemitoinnasta. Kuitenkaan tällä hetkellä Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla ei ole laajaa aluerajat ylittävää ja keskitetysti johdettua klusteritoimintaa, vaikka yhteistyötä tehdään myös hallintorajojen yli.

Osana innokaupunkien verkostoa myös Pääkaupunkiseudun ekosysteemitointia ollaan kehittämässä. Innovaatiotoiminnan ekosysteemisopimus on solmittu Helsingin kaupungin, Espoon kaupungin, Vantaan kaupungin ja valtion välille vuosiksi 2021–2027. Erityisesti Helsingin, Espoon ja Vantaan yritys yhteistyötoiminnan haasteeksi on nostettu ensimmäisenä sidosryhmien sitouttaminen ekosysteemityöhön, mihin liittyy myös kaupungin roolin määrittely osana ekosysteemityötä. Toinen haaste on ekosysteemityön vaikuttavuuden ja saavutusten arviointi sekä sen vaikutus elinvoiman vahvistumiseen. Kolmas haaste on tehdä yhteistyötä laaja-alaisemmin, yli kaupunkirajojen.

Helsinki+Espoo+Vantaa Innovations – HEVi yhteistyönä toteutetaan hankkeita ongelmien ratkaisemiseksi. Hankkeen, jonka osana myös tätä keittokirjaa tehdään, yhtenä pyrkimyksenä on perustaa Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupunkien yhteinen alueellinen pilottiklusteri.



Helsinki

Helsingissä ekosysteemitoinnin tukeminen on keskittynyt ekosysteemimäiseen työhön. Sillä on vahvasti myös alustaekosysteemimäisiä ominaisuuksia. Helsingin kaupunki tarjoaa erilaisia toimijoiden verkostoitumiseen tähtäviä palveluita. Helsingin kaupungin innovaatiopalveluihin kuuluvat Testbed Helsinki, Urban Tech Helsinki, Helsinki Education hub, Health Incubator Helsinki ja Helsingin kiertotalouden klusteriohjelma. Teemaoja ovat EdTech, älyliikenne, rakennettu ympäristö, kiertotalous ja terveys ja hyvinvointi. Kaupungin yrityksille tarjoamat ekosysteemikehittämiseen tähtäävät palvelut keskittyvät monilta osin startup-toiminnan tukemiseen. Helsingissä sijaitsevat ammattikorkeakoulut ja Helsingin yliopisto, joiden kanssa kaupunki tekee yhteistyötä esimerkiksi Urban Tech Helsinki-alustalla.

Helsingin kaupungilla ei ole yhteistä klusterikehittämiseen liittyvää visiota ja ei ole ollut myöskään tiettyjä veturiyrityksiä, joiden myötä klusteritoiminta olisi kasvanut. Kaupungin painopiste on ollut enemmän pienissä ekosysteemeissä, joilla on omat vetäjät.

Helsingin kaupungin ekosysteemi- ja klusteritoiminta perustuu olemassa olevien vahvuuksien tukemiseen alueellisesti. Nykyisten klustereiden muodostuminen on tehty erillisrahoituksella keskittyen tiettyihin toimialoihin.

Kiertotalouden klusteriohjelma

Helsingin kiertotalousklusteri on yksi esimerkki kaupunkivetoisesta onnistuneesta klusterikehittämishankkeesta. Rakentamisen kiertotalouden ekosysteemi ei ole vielä täysin vakiintunut, joten kaupungilla on klusteritoiminnan vetämisessä tärkeä rooli. Kiertotalousklusteri keskittyy erityisesti rakentamisen kiertotalouden innovaatio- ja liiketoiminnan edistämiseen. Klusteri edistää kiertotaloutta tukemalla käytännön kokeiluja ja rakennusalan toimijoiden välistä yhteistyötä. Klusterissa kehitetään yhdessä kiertotalouden mukaista suunnittelua, rakennusten elinkaaren pidentämistä, ehjänä purkamista sekä materiaalien ja rakennusosien uudelleenkäyttöä.

Kiertotalouden klusteriohjelma sai rahoitusta osana koronapandemiasta palautumista ja yritysten ja yrittäjyyden vauhdittamista tärkeisiin erillishankkeisiin. Klusterissa oli mukana 80 toimijaa ja käynnistyneitä hankeaihoita vuonna 2021. Vuonna 2025 mukana on n. 180 yritystä ja muuta toimijaa. Yhteistyötä on tehty yritysten, asiantuntijoiden ja koulutuslaitosten kanssa. Kiertotalouden kehittämisessä on myös sääntelyä koskevia haasteita ja klusteri pyrkii vastaamaan myös tähän tarpeeseen.

Klusteria orkestroidaan eri tavoin. Helsingin kiertotalousklusterin resursointi vuonna 2024 oli neljä kokoaikaista henkilöä. Klusterin rooli on erityisesti toimia välikätenä yhdistämässä erilaisia rakentamisen kiertotalouden toimijoita yhteen. Tapahtumat ja työpajat ovat myös keskeinen osa klusterin toimintaa. Helsingin kiertotalouden klusteriohjelman hakeissa syntyneitä tuloksia ja työkaluja on koottuna nettisivuille kaikkien käytettäväksi. Siinä on tilattu myös diplomitöitä kiertotaloudesta sekä tuotettu tietoa markkinatilanteesta.

Helsingin kiertotalousklusterissa kaupungin mukana oleminen ja rooli klusterin vetäjänä on myös yritysten puolelta koettu oleelliseksi. Monet yritykset ovat klusterissa mielellään mukana, koska kaupunki koetaan neutraalina ja luotettavana toimijana. Rakentamisessa moni osapuoli toivoo kaupungin ottavan jonkinlaisen roolin. Toisaalta on myös tärkeää tarkastella, mitä itse yritys voi tuoda yhteiseen pöytään. Helsingin kiertotalousklusteria käsitellään myös sen vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmasta luvussa klustereiden vaikuttavuuden arviointi.

Espoo

Espoossa innovaatioekosysteemien kehittäminen on voimakkaasti osa Espoon elinkeinotoimintaa. Innovaatioyhteisö myös yksi kolmesta elinkeino- ja työllisyyspoliittisesta painopisteestä. Espoossa toimii useampia innovaatioekosysteemejä. Ekosysteemikäsitys on myös vahvemmin käytössä kuin klusterit. Klusterimainen yhteistyö on saanut enemmän jalansijaa myös Espoossa viime vuosina. Isoille kaupungeille tyypilliseen tapaan kaupungin rooli klusterikehittämisessä on monipuolinen ja toisaalta Espoossa on runsaasti toimialoja, ja on tarpeen keskittyä niistä vain valikoitujen alojen klusterikehittämiseen. Siispä Espoossa kaupungin rooli näyttäytyy yritysten tarpeita tukevana, kaupungin rooli on kuitenkin lähiaikoina noussut klustereiden orkestroinnissa, yhteistyössä mm. kaupungin omistaman Enter Espoo Oy:n kautta Yhteistyö VTT:n, Aalto yliopiston ja yritysten kanssa on pohjana useille ekosysteemeille ja monet niistä rakentuvat myös veturiyritysten ympärille. Suomen patenteista lähes 60 % haetaan Espoossa ja siellä sijaitsee myös lähes puolet Suomen ICT-alan työpaikoista.

Espoossa on yhdeksän vahvaa kasvu ja innovaatiotoimialaa. Ekosysteemien sisällä on myös toimialojen klustereita, jotka käsitetään täysin toistensa läheisyyteen sijoittuvina yrityksinä. Klusterimaisesta toiminnasta Espoosta on esiteltynä kolme eri tavoin muodostunutta ja organisoitunutta yritys- tai tutkimuskeskittymää, joista voidaan löytää myös klusterimaisia piirteitä. Klusteri määritellään Espoossa mm. yritysten sijoittumisena fyysisesti täysin toistensa läheisyyteen ja esimerkiksi labratilojen ja puhdistilojen yhteiskäyttönä.

Kvanttinovan ympärille syntyy yksi merkittävimmistä innovaatioekosysteemeistä Suomessa ja se keskittyy syväteknologiaan. Kvanttinova Oy on Aalto yliopiston, VTT:n ja Espoon kaupungin omistama. Kvanttinovassa mukana olevia yrityksiä yhdistää erikoistuminen puolijohteisiin, mikroelektroniikkaan ja kvanttilaskentaan. Suomen ensimmäinen kvanttietokoneen saattoivat valmiiksi IQM Quantum Computers, joka irtautui vuonna 2019 Aalto yliopistosta, ja VTT. Vuonna 2015 perustettu Dispelix keskittyy taas laajennettuun todellisuuteen (XR). IQM ja Dispelix

ovat esimerkkejä ekosysteemin keskeisistä yrityksistä. Kvanttinovassa mukana olevia yrityksiä sekä tutkimusryhmiä on sijoittunut Micronova rakennukseen ja sen ympäristöön, jota ollaan kehittämässä useamman rakennuksen kampuksena. Aalto yliopiston ja VTT:n yhteisomistama Micronova tarjoaa kansallisen tutkimusinfrastruktuurin mikro- ja nanotekniikkaan. Kvanttinovan ekosysteemin ja kansallisen Micronovan edellytyksenä on ollut yliopistojen vuosikymmenten tutkimus- ja kehitystyö ja se eroaa siten kahdesta muusta espoolaisesta esimerkistä.

Espoon kaupunki on yksi Kvanttinova Oy:n omistajista ja siten myös usein eri tavoin mukana sen kehittämisessä. Kaupungin roolina näyttäytyy muun muassa EU-vaikuttaminen ja sijoittajien houkuttelu ja yhdistäminen paikallisiin yrityksiin. Kaupunki tekee myös viestintää, markkinointia sekä auttaa tapahtumajärjestämisessä.

EriCa Green Chemistry Park on kehittymässä oleva vihreän kemian ja teknologian sekä kiertotalouden osaamiskeskus, jonka tilat sijaitsevat Espoon Finnoossa. EriCa on poikkeuksellisesti yrityslähtöisesti kehittyvä ekosysteemi Espoossa ja sen johtoyrityksenä toimii Kemira. EriCa on avannut toimintansa vuonna 2025 ja on siten vielä kehittymässä eikä sen toiminta ole vakiintunut. Mukana on niin pieniä kuin suuriakin yrityksiä. Tiloissa on käytössä mm. yhteisiä labroja yritysten käyttöön sekä kiihdyttämö EriCa Reactor, johon on alkanut myös kiihdyttämöhaku.



Sijainti metron varrella nähdään edullisena ja kahden metroaseman päässä Kiviruukissa sijaitseva VTT:n open access -ajatuksella toimiva pilotointialusta ja tutkimuskeskus Bioruukki on myös tärkeä keskittymä. Se muodostaa yhdessä EriCa:n ja muutaman muun keskittymän kanssa laajemman vihreän kemian, kiertotalouden ja puhtaan teknologian alustan, jota brändätään Green Line konseptilla. Tavoitteina yhteistyön kehittämiselle näyttäytyvät osajien, investointien ja asiakkaiden houkuttelu. Kaupunki on myös mukana EriCa:n toiminnassa ja sen rooli on linkittää yrityksiä EriCa:n tiloihin sekä tuo myös kv-yhteyksiä. Kaupunki toimii myös tapahtumakumppanina. Kaupunki on kuitenkin vähemmän mukana tässä kuin Kvanttinovassa ja rooli näyttäytyy erilaisena, koska kaupunki tekee suoraan yritysten houkuttelua alueelle ja kertoo mm. alueen toimitiloista.

Defence Tech Hub on Enter Espoon eli kaupungin tytäryhtiön alulle paneva yrityskeskittymä, jossa on mukana paljon puolustus- ja kaksoiskäyttöteknologian yrityksiä. Tavoitteena on ollut tuoda samalla alalla toimivat yritykset yhteen ja mukana olevien yritysten määrä on kasvanut vuoden 2025 aikana, kun Defence Tech Hub saatiin liikkeelle. Yritysten mukana olo tässä näkyy ennemmin yksittäisinä osallistumisina ja logoina keskittymän nettisivuilla. Pitkäaikaista yhteistyötä on syntymässä. Tärkeäksi nähdään nouseva toimiala ja siten myös yrityksiä Helsingistä on tulossa toimintaan mukaan. Tarve yritysten välisten synergioiden luomiselle on kuitenkin olemassa, kun puolustusteknologian tarve on kasvanut globaalin tilanteen vuoksi ja toisaalta sen kehittämiselle on tarjolla myös rahoitusta. Kaupungin rooli Defence Tech Hubissa on siis toimia eri yritysten yhdistäjänä. Espoossa syntyvistä yritys- ja TKI-yhteistyöstä Defence Tech Hub eroaa muista siten, että Espoon kaupunki on toiminnassa mukana vahvemmin sen vetäjänä eikä yhtenä kumppanineista. Toiminta on alkuvaiheessa ja siten muokkautuu jatkuvasti.

Espoon kaupunki on kehittänyt myös tapahtumajärjestämisen yhteistyötä julkaisun valmistumisen aikana. Kaupungin sisäinen yhteistyö on tapahtuma-alan toimijoille tärkeää. Tapahtumajohtajaksi on nimetty henkilö ja tapahtumajärjestämisessä yhteistyötä tehdään poikkihallinnollisesti: kaupungin eri toimialoilta on nimetty tapahtumista vastuussa olevat henkilöt ja yhteiset kokoukset tehdään tapahtumajärjestäjien kanssa, minkä on todettu sujuvoittavan niin tapahtumajärjestäjien kuin kaupungin työntekijöidenkin työtä. Tapahtuma-alan tapaamisia on kehitetty avoimemmiksi ja paikallisyhteisöä rakentavaksi.

Yleisesti Espoon ekosysteemi- ja klusteritoiminnasta voidaan sanoa, että monissa ekosysteemeissä tavoitteet yritysten liiketoiminnan edistämiseen ovat suuret, mikä ohjaa ekosysteemien toimintaa. Kaupunki tukee toimintoja, joita tarvitaan, muttei ole itse usein pääkoordinoijan roolissa. Ympäristölähtökohdat perustuvat teknologiakeskeisessä yritys yhteistyössä uusien innovaatioiden ja ratkaisujen kehittämiseen. Periaatteessa ympäristölähtökohdat on sisäänrakennettuna ekosysteemeissä tapahtuvan teknologian kehittämisessä ja esimerkiksi startup-rahoitusta nostavista startup-yrityksistä 95 % huomioivat SDG-tavoitteet. Sosiaalisen kestävyys näkökulmasta paikalliset työllisyysvaikutukset eivät välttämättä ole ensisijainen tavoite ekosysteemi-kehittämisessä. Yritysten globaali verkottuneisuus korostuu yritys yhteistyössä verrattuna moniin paikallisempiin klusteriesimerkkeihin muualla Suomessa. Pk-yrityksillä on myös eri intressit sekä resurssit olla mukana ekosysteemimäisessä toiminnassa ja ekosysteemeissä toisaalta on pyrkimys saada myös pk-yrityksiä mukaan TKI-toimintaan.

Vantaa

Vantaa on keskittynyt viime vuosina kehittämään klusteritoimintaansa. Klusteritoiminnan tavoitteena kaupungin Elinvoimaohjelman mukaisesti ollut parantaa Vantaalla toimivien yritysten kasvumahdollisuuksia ja houkutella Vantaalle uusia yrityksiä. Tavoitteena on myös, että klusteripohjaisten yhteistyöverkostojen myötä kaupungin, oppilaitosten ja yritysten yhteistoiminta parantuu. Klusterikehittämistä oli Vantaalla aiemmin tehty lähinnä hankevetoisesti ja ongelmana oli ollut kehittämisen jatkuvuus hankkeiden päättyessä. Tämän kirjan oppeja on pyritty testaamaan ja hyödyntämään Vantaalla käytännön klusterikehittämisessä.

Vantaan kaupunkia on pidetty yritysten kannalta hyvänä paikkana sijainnin sekä liikenneyhteyksien ja kaupungin ketteryuden puolesta. Vantaan kaupungin roolia onkin pidetty keskeisenä siinä, että se pystyy tarjoamaan tarpeeksi laajan tonttivarannon ja toimivan infrastruktuurin. Kaupungin kanssa yhteydenpito on ollut yritysten näkemysten mukaan jouhevaa, tosin elinvoimapalveluiden rooli ei ole noussut merkittävästi esille. Yleisesti yhteistyöverkostot nousevatkin keskeiseksi siinä tapauksessa, kun yritykset haluavat laajentaa toimintaansa. Klusteritoiminnan kehittäminen onkin keskeinen kaupungin elinvoiman kehittämisen strateginen tavoite ja näin koko kaupungin intresseissä.

Haastatteluissa nousi lähtötilanteesta esille, että Vantaalla oli aiemmin viisi klusteria, mutta ne olivat varsin kevyesti toimivia. Karrikoiden voi sanoa, että klustereiden yritykset eivät välttämättä tietäneet kuuluvansa kyseiseen klusteriin. Yritys oli voinut osallistua johonkin hankkeen tilaisuuteen, työpajaan ja se oli näin merkitty klusteriyritykseksi. Aiemmin Vantaan klusteritoiminnalla ei myöskään ollut kaupungin poliittisten päätöstentekijöiden strategista tukea. Käytännössä tämä ilmeni siten, että klustereiden asioita tai olemassaoloa ei ollut käsitelty valtuustossa tai kaupunginhallituksessa. Haastatteluissa korostui, että klusterikehittämisen pitäisi olla jatkuvaa toimintaa. Yrityksiltä on tullut kysymyksiä hankkeen jälkeen, että jatkuuko homma? Yritysten näkemyksiä kuulemalla on saatu tukea sille tarpeelle resursoida klusterit päätoimisin vetäjin, varmistaen toiminnan jatkuvuus. Siten yritysten luottamus tiivistyy henkilöön ja klusteri saa kasvot.

Vantaalla viidestä klusterista kolmeen

Vantaan kaupunki on valinnut elinvoiman kehittämiseksi kärkiklusterit sekä klustereiden painopisteet. Tässä työssä on oman henkilöstön lisäksi käytetty apuna myös konsulttitaloja ja Vantaalla toimivien yritysten asiantuntemusta. Vuonna 2024 viidestä kärkiklusterista on siirrytty Vantaalla kolmeen kärkiklusteriin. Kun Vantaalla klusterikehittämistä oli aiemmin tehty hankevetoisesti, niin 2025 aikana klustereille rekrytoitiin päätoimiset vetäjät ja samalla nimettiin koko klusteritiimille päätoiminen vetäjä.

Taustoihin syventyessä löytyi myös Vantaalta esimerkki samalla rajatulla alueella sijaitsevien yritysten välisestä yhteistyöstä, joka on laajentunut klusterimaiseksi toiminnaksi ilman elinvoimapalvelujen ”kättilöintiä”, mikä on Uusiola. Uusiola on kiertotalouden klusteri, joka on syntynyt kolmen yrityksen perustamana. Vantaan Energia, Remeo ja Rudus tekevät yhteistyötä, jossa jätteestä jatkojalostetaan uusiomateriaalia, tuotetaan lämpöä ja sähköä, sekä kierrätetään kivipohjaiset tuotteet täysin rakennusmateriaaleiksi ja uusiotuotteiksi. Elinvoimapalvelut ovat tulleet myöhemmin mukaan tukemaan kiertotalousyritysten toimintaa pyrkimyksenä klusterin kehittäminen ja mahdollinen laajentaminen esimerkiksi startup yritysten kautta.



Uusiolan kiertotalousklusterin syntyminen on kuin oppikirja esimerkki, kolmen yritysjohtajan sattumanvaraisen kohtaamisen merkityksestä.

Vantaan klusterikehittämisen nykytilanteessa 2025 on päädytty kolmeen kärkiklusteriin, jota ovat logistiikkaklusteri, korkean osaamisen klusteri ja ruokaklusteri. Logistiikkaklusteri on kehittynyt, kun haastatteluiden perusteella aiemmassa lentorahtiklusterissa oli yksi veturiyritys ja kaupungin rooliksi oli jäänyt ennemmin seurata toimintaa. Nyt kuitenkin tämän lentorahtiklusteri toiminta on hiljentynyt ja Vantaalla on tarvetta laajempaan logistiikka-alan klusteriin.

Toimintatavat

Elinvoimapalvelut ovat käyttäneet erilaisia tapoja kehittää Vantaan klusteritoimintaa. Vantaalla klusterikehittämisen apuna on hyödynnetty

myös konsulttitaloja, joilta on tilattu ulkopuoliset selvitykset yritys yhteistyön kehittämisen avuksi sekä toimenpide-ehdotukset kehittämisklustereiden muodostamiseksi.

Yhtenä työkaluna Vantaan klusterikehittämisen suuntaviivojen määrittämisessä on ollut myös työpajat. Vuonna 2024 järjestetyssä Hackaton-tapahtumassa on pyritty löytämään uusia klusterikehittämisen ratkaisuja Vantaalla.

Ylipäätään, kun tarkastellaan Vantaan kaupungin yrityksille tuottamia palveluita, ovat yritykset kokeneet, että yhteyshenkilö Vantaan kaupunkiin on löytynytkin helposti puhelimen päästä. Vantaan Elinvoimapalveluilla on ollut vuodesta 2024 alkaen 48 tunnin palvelulupaus.

1. Korkean teknologian klusteri – yrityksille uusi kasvualusta kansainväliseen menestykseen

Syksyllä 2025 käynnistynyt korkean teknologian klusteri tarjoaa yrityksille uudenlaisen kasvualustan, jossa yhdistyvät alueen vahva teknologinen ja teollinen osaaminen, kansainväliset verkostot, sekä yrityslähtöinen kehittäminen.

Klusterin tavoitteena on vahvistaa Vantaan asemaa kriittisen teknologian valmistuksen keskuksena. Yhteistyössä yritysten kanssa rakennamme edellytyksiä, jotka tukevat kasvua ja kilpailukykyä globaaleilla markkinoilla.

”Kukaan ei voi yksin ratkaista teknologisen kehityksen ja kasvun haasteita. Siksi klusterissa keskitymme yhdessä niihin kysymyksiin, jotka ovat korkean teknologian yrityksille keskeisiä – ja joihin yhteistyöllä saamme nopeammin parempia ratkaisuja,” kertoo Markus Harkonmäki, klusterin vetäjä ja Business Vantaan erityisasiantuntija.

Korkean teknologian klusteri on yrityslähtöistä ja käytännönläheistä kehittämistä Business Vantaan fasilitoimana. Vantaa toimii fasilitaattorina, joka tuo yhteen alueen toimijat ja tukee kehitystyötä. Ensimmäiset kehitysteemat on jo käynnistetty, ja klusterin hanketoiminta ollaan aloittamassa. Ajankohtaisena painopisteenä on syväteknologia liiketoiminnan edellytysten kehittäminen pääkaupunkiseudulla. Yritysten yhteistyö ulottuu siis kaupunkirajojen yli.

Korkean teknologian klusteri on lähtenyt liikkeelle, keskeiset yritykset ovat sitoutuneet toimintaan ja nyt haetaan yrityksiä hyödyntäviä

toimintamuotoja sekä käynnistetään mahdollinen hankehaku. Tarkoituksen on keskittyä yrityksiin, jotka toimivat teknologian ytimessä ja etsivät uusia mahdollisuuksia kasvuun, verkostoitumiseen ja vaikuttamiseen.

Korkean teknologian klusteri on aloitusvaiheessa, jossa on nyt tunnistettu 24 relevanttia yritystä ja vuoropuhelu yritysten kanssa käynnistetty. Tavoitteena tunnistaa 2–3 relevanttia teemaa klusterin yhteiskehittämiseksi syksyn 2025 aikana.

Korkean teknologian klusterin käynnistys

Viestintä; jäsenpostitukset ja klusterin tehokkaat toimintamallit	Kehittämis- ja TKI-toiminnan aktivointi, kehittämisympäristön konseptointi	Oppi- ja tutkimuslaitokset mukaan klusteriin
Isompi aloitustilaisuus ja julkistus	Startup-yhteistyö; Vantaa hubina logistiikassa	Työllisyys ja koulutus- yhteistyö
Logistiikan merkittävyyden ja vaikuttavuuden selvittäminen	Digi, IT, automaatio yhteistyömallit löytämättä	Vantaan logistiikan vahvuuksien edistäminen laajemmin (osana muita toimialoja)

Lähde: BusinessVantaa

2. Vantaan ruokaklusteri

Ruokaklusterin painotukset

- Vantaan ruokakulttuurin kehittäminen – ruokatapahtumat ja ravintolamaailmat
- Osaavan henkilöstön koulutus ja saatavuus – oppilaitosyhteistyö
- Vantaan ruokakeskus – ruokatoimijat kokoava yhteinen tila
- Ruokien kiertotalous – tuotannon sivuvirrat ja hävikki uudeksi liiketoiminnaksi
- Ruokaviennin mahdollisuudet yhteistyötä kehittäen, tästä uusi hanke.

Vantaa haluaisi rakentaa uuden Foodcenterin, tavoitteena olisi tuoda erikokoisia yrityksiä ja oppilaitoksia yhteen urbaanin ruoan demotuotannon, yhteisötyötilojen ja paikan päällä tuotetun ruoan merkeissä.

Ruokaklusterin hankkeista Food waste ecosystem kehittää pääkaupunkiseudun hävikkiruoan hyödyntämistä, etsii keinoja ruokahävikin määrän edelleen vähentämiseksi, sekä keskittyy luomaan uutta liiketoimintaa kahvinporoista, tai vaikka appelsiinin kuorista.

3. Vantaan logistiikkaklusteri

Klusterin painotukset

- Lentorahti
- Kestävä kehitys
- Vantaan logistiikkakaupungin visio
- Logistiikan laboratorio, innovaatiot ja osaaminen (hanke)
- Kaupunki-ilmailu (hanke)

Logistiikkaklusterin eteneminen

Lentorahti; Helsinki-Vantaa markkinointi yhteistyössä käynnistymässä	Klusterin painotukset yrityksiltä, jäsenyydet klusterissa (logistiikka- palveluyritykset)	(Osaamisen ennakointiprosessi laaja osallistuminen)
Kestävä kehitys; investointiedellytykset (sähköverkon kapasiteetti riittää)	Kaupungin sisällä yritysten viesti vahvistunut	Resilienssi; mahdollinen yhteistyö Aalto-yliopiston kanssa
Visiotyö; yritysten pohjustus keskusteluun kaupungin kanssa	(Kaupunki-ilmailun hanke haettu ja käynnistymässä syksyllä)	LOBRA-hanke käynnistynyt

Lähde: BusinessVantaa

Vantaan Elinvoimapalveluiden aktiivisia ja seuraavia toimenpiteitä klusterikehittämisessä ovat parhaiden käytäntöjen ujuttaminen osaksi myös Vantaan klusteritoimintaan. HEVi-toiminta mahdollistaa aluerajat

ylittävän yhteistyön ja Vantaa on aktiivisena osapuolena tiivistämässä yhteistyötä Espoon ja Helsingin kanssa.

Klusteritoiminnan vaikuttavuuden arviointia tehdään myös vaihtelevasti ja eri tavoin eri kaupungeissa. Tässä on HEVi-kaupungeilla ollut apuna konsulttitoimisto.

Vantaan klusterikehittämisen karikot

Vantaalla klusteritoiminnan haasteena on erityisesti puute sen pitkäjänteisyydessä. Hankevetoinen klusteritoiminta, sisältöineen ja resursseineen, toimii hankkeiden aikajänteiden mukaan ja esimerkiksi hankkeen loppuessa projektipäällikkö lähtee toiminnasta. Tällöin hankkeen loppuessa toimivien tai käynnistettyjen klustereiden seuraavat toimenpiteet jäävät auki ja siten klusteritoiminnan tulevaisuus jää epävarmaksi. Tällainen tilanne on todettu esimerkiksi yhden Vantaan kärki-klusterin eli Vantaan ruokaklusterin kohdalla. Lyhytjänteisyys ei tue siis esimerkiksi pitkän aikavälin ideoiden jalostamista eteenpäin, mikä oikeuttaa kysymään millaisiin vaikutuksiin lyhytjänteisellä klusterikehittämisellä pyritään tai voidaan päästä? Klusterin kiinnostavuus laskee samalla kun mukana olevien toimijoiden aktiivisuus klusteritoiminnassa laskee.

Yritysten kokemus klusteritoiminnasta voi jäädä epävarmaksi, mikä voi laskea luottamusta klusteritoimintaa kohtaan sekä ylipäätään sen hyödyllisyyteen yritysten kannalta myös tulevaisuudessa. Eri toimijoilla on rajalliset resurssit toimia klustereissa, joten kynnys klusteritoimintaan osallistumiseen voi siten kasvaa ja tämä vaikeuttaa myös tulevia yhteistyömahdollisuuksia, jos kaupungin maine luotettavana yhteistyökumppanina heikkenee. Siten klusteritoiminnassa on pyritty siirtymään hankevetoisuudesta ainakin henkilöresurssien osalta siihen, että Vantaan elinvoimapaalveluissa olisi kullekin klusterille osoitettu vastuuhenkilö, joka takaa jatkuvuuden klusteritoiminnan kehittämisessä.

Vantaalla yritystoimintaa hidastavana tekijänä koettiin myös maankäytön suunnittelu ja kaavoitus. Se voi vaikuttaa myös yritysyhteistyön kehittämiseen ja siten klusteritoiminnan kehittämiseen, vaikkakin muuten yritykset ovat kokeneetkin saavansa yhteyden kaupunkiin aina tarvittaessa.

3

Kansainväliset klusterit ja klusteritoiminta Euroopassa

Ekosysteemien kehittymisen edellytyksenä on usein sekä kansalliseen, että paikalliseen toimintaympäristöön liittyviä kehityskulkuja, jotka ulottuvat myös pitkälle historiaan. Globaalit markkinat selittävät usein merkittäviksi ekosysteemeiksi kasvaneita keskittymiä. Klusterityöhön kannattaa ottaa oppeja siis myös kansainvälisesti. Klusterityössä on paikallisuuden lisäksi alkanut korostua myös kansallinen ja kansainvälinen verkottuneisuus. Klusterit tekevät yhteistyötä myös muiden toimialan klustereiden kanssa.

Klusterit Euroopassa

Klusteritoimintaa kannattaa tarkastella myös muualla Euroopassa, josta löytyy monenlaisia esimerkkejä. Suuremmat markkinat, kuten myös pidempi teollinen perintö mahdollistavat myös laajempien tai monialaisten klustereiden syntymisen. Suomen innovaatioekosysteemit ovat usein pienempiä, mutta myös joustavia ja tehokkaita. Eri käytäntöjä klusterikehittämisestä löytyy myös kansalliselta tasolta esimerkkinä kansalliset klusteriohjelmat, jollaisia on esimerkiksi Norjassa ja Tanskassa, ja jotka mahdollistavat toiminnan vakaamman rahoituksen. Aiemmin jo todettiin, että Suomessa ekosysteemipolitiikka on ollut klusteripolitiikkaa suuremmassa roolissa. Suomessa rahoituskohteena ovat alueet kansallisen toimialakohtaisen rahoituksen sijasta. Ne vaikuttavat myös kaupunkien toimintatapoihin tehdä klusterikehittämistä.



Esimerkki: Tanskan kansallinen klusteriohjelma

Tanskan tuulivoimaekosysteemi on syntynyt monen asian summana niin poliittisen tuen ja pitkäaikaisen kehitystyön, mutta myös sopivassa kohdassa avautuneiden maailman markkinoiden takia (TEM, 2017). Vuonna 2025 Tanska on pysynyt toiseksi parhaana innovaatiotoiminnassaan Euroopassa European Innovation Scoreboard mukaan. TKI-toimintaan julkiset investoinnit ovat 1% BKT:sta ja yksityisellä sektorilla 2%. Tanskassa innovaatioekosysteemia koordinoi Ministry and the Danish Agency for Higher Education and Science.

Vuonna 2019 klusteripolitiikassa siirryttiin järjestelmäkeskeisestä takaisin perinteisempään neoklassiseen ajatteluun. Tanskan innovaatiopolitiikassa korostuu klusteri- ja verkostolähtöinen ajattelu, joissa tukien kohteena ovat olleet valitut verkostot ja niissä mukana olevat toimijat. Toisaalta on myös todettu, että Tanskassa klusteripolitiikalla ja sen arviointimenetelmillä ei ole voitu saavuttaa laajempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta, vaikka klustereille ja verkostoille on kehitetty kansallinen yhtenäinen toiminnan tulosten seuranta- ja arviointimalli (Laasonen ym., 2021).

Eurooppalaiset klusteriverkostot ja klustereiden sertifiointi

Keskeinen klusteritoimijoiden yhteisöalusta Euroopassa on European Cluster Collaboration Platform (ECCP), joka tukee eurooppalaisia klusteritoimijoita niiden välisen yhteistyössä ja tiedonvaihdoissa. ECCP on Euroopan komission perustama ja se tarjoaa muun muassa verkostoitumismahdollisuuksia ja resursseja, jotka auttavat klustereita parantamaan niiden toimintaa ja löytämään myös uusia markkinoita. Toiminnan tavoitteena on vahvistaa eurooppalaisten toimijoiden, kuten PK-yritysten, tuottavuutta, innovatiivisuutta, kansainvälistymistä ja resurssitehokkuutta. Sen toiminnan rahoitus tapahtuu EU:n COSME- eli Competitiveness of Enterprises and SMEs -ohjelman kautta.



Esimerkki: klusteri mukana eurooppalaisessa klusteriverkostossa

Etelä-Savon ruokaklusteri on koostanut laajan katsauksen (Harmainen, 2024) klusterin kansainvälisestä verkostotyöstä ECCP-alustan mahdollistamana. Vuonna 2022 klusteri oli pyrkinyt lisäämään tunnettuaan ja verkostoitumaan kansainvälisesti. Ruokaviennin kasvattaminen nähdään tärkeänä, sillä kotimarkkina-tuotanto nähdään toimivan usein nollasummapelinä. ECCP on mahdollistanut monenlaiset kansainvälisen yhteistyön muodot eri klusterin toimijoille. Esimerkiksi klusterin osallistuminen ECCP:n järjestämään tilaisuuteen yhdessä sen kanssa, että klusterin logo löytyy ECCP:n nettisivuilta mahdollisti sen, että Liettuan Smart Food -klusterin jäsen pyysi myöhemmin etätapaamista ruokaklusterin kanssa. Klusteriorganisaatiot pystyivät auttamaan näin yritysten liiketoimintaneuvotteluita, minkä jälkeen yritykset pystyvät jatkamaan keskenään kahdenkeskiä neuvotteluita suoraan.

Klusteritoiminnan sertifiointi voi olla apuna klusteritoiminnan onnistumisen mittaamisessa sekä hyödyttää myös klusterin jäsenyrityksiä. Euroopan tasolla arvioidaan klusterijohtamista. European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA) arvioi ja myöntää klustereille sertifikaatteja

perustuen klustereiden toimintaan ja sen johtamiseen. Sertifikaatteja on kolmea tasoa ja ne myönnetään klustereille kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Laatumerkinnot ovat ECEI Bronze Label, ECEI Silver Label ja ECEI Gold Label. Klusterin määritelmä nousee esiin myös klusterin sertifiointin kohdalla: mikä voidaan määritellä klusteriksi? European Clusters Excellence Initiative (ECEI) loppui vuonna 2021 ja yhtenä sen tuloksena myös kehitettiin kriteerejä, joita klusteriorganisaation täytyy täyttää klusterijohtamisen sertifiointin tekemiseksi. Näitä kriteerejä käytettiin myös apuna tässä keittokirjassa klusterin määrittelemisen tukena. European Clusters Labelling Structure (EUCLES) on voittoa tavoittelematon järjestö, joka pyrkii yhdistämään kansallisia ja alueellisia klusteriverkostoja ja sen haltuun on siirtymässä nykyinen ESCA:n hallinnoima sertifiointijärjestelmä.



Esimerkki: Suomen Gold Label-sertifikaatin saanut klusteri

Suomessa esimerkiksi Vaasan energiaklusterille, EnergyVaasalle, on myönnetty Suomen ainoana ECEI Gold Label Certificate vuonna 2022.

Esimerkiksi syksyllä 2024 Kokkolassa järjestetyssä kansallisessa klusterikehittämisen tapahtumassa, The National Finnish Clusters Event, esiteltiin Lucia Seelin johdolla ESCA:n auditointiprosessia. Auditointiprosessissa on mukana edustajia ESCA:lta sekä sen aikana annetaan kehitysehdotuksia klusteriorganisaation johtamisen kehittämiseksi. Prosessin aikana tapahtuvan oppimisen lisäksi voi sertifiointi edesauttaa myös klusterin uusia rahoitusmahdollisuuksia. Mikäli auditointiprosessissa haluaa olla avoin tiedon jakamisen suhteen, mahdollistaa se myös yhteistyön muiden klusteriorganisaatioiden kanssa samalla. Myöhemmin tässä teoksessa klustereiden vaikuttavuuden arviointia käsiteltävässä osiossa perehdytään vielä tarkemmin siihen, miten klustereiden vaikuttavuutta arvioidaan ja miten ESCA:n sertifikaatit sitä mittaavat erityisesti klustereiden johtamisen näkökulmasta.

Klusteritoimijat itse kokevat kansainvälisen verkottuneisuuden tärkeäksi klusterin toiminnan kehittämisen kannalta. Kuitenkin klusterien sitoutuminen ja osallistuminen kansainväliseen klustereiden väliseen toimintaan riippuu paljon myös klusterin resursseista. Klusteriorganisaatiossa toimimisen hyöty yritykselle on näkyvyys, jota sertifiointi voi myös vahvistaa.



Esimerkki: sertifiointiprosessi vaatii myös resursseja

Pohjois-Suomen rakennusklusterin toiminnanjohtaja on todennut, että ECCP:n tuottama raportti ja alustan tarjoamat mahdollisuudet ovat hyödyllisiä klusterille, kuitenkin se edellyttää, että toimintaan olisi mahdollista osallistua.

Kansallinen klusteriverkosto, NordicHub ja Viexpo

Klusterit tekevät usein myös yhteistyötä toistensa kanssa, sekä yritykset saattavat toimia useissa eri ekosysteemeissä samanaikaisesti. Alueelliset klusterit tekevät toistensa kanssa myös kansalliset rajat ylittävää yhteistyötä. Toisaalta taas Suomessa klusteritoiminta on kansallisesti jäsentymätöntä. Tähän tarpeeseen pyrittiin vastaamaan aloittamalla kansallisen alustan strategian valmistelu ja sitä tehtiin syksyllä 2024 NordicHubin järjestämässä National Finnish Clusters Event -tapahtumassa Kokkolassa (NordicHub, 2024). Kansallisen klusteritoiminnan tarpeet koskevat erityisesti rahoitusta, erityisesti pitkäjänteistä sellaista sekä rahoituksen varmistamista hankerahoitukseen perustuvassa klusterityössä. Tarpeet koskevat myös tuen saamiseen oikeusjärjestelmän ymmärtämiseen liittyviin seikkoihin. Klusteritoiminta koetaan onnistuessaan usein hyödyllisenä, mutta sen todellisten vaikutusten todentaminen voi olla haasteellista, siksi myös klustereiden vaikuttavuuden mittaamiseen sekä säännölliseen arviointiin liittyvien menetelmien kehittäminen nähdään erityisen tärkeänä. Keskusteluiden perusteella ohjausta tarvittaisiin toimimiseen pk-yritysten palvelemiseksi sekä jäsenrakenteiden kanssa. Klusterimaisella toiminnalla on siis myös yhteisiä ratkaistavia haasteita ja klusteritoiminta itsessään voi hyötyä myös kansallisesta verkottumisesta.

Kansallisia klustereita yhdistäviä organisaatioita ovat esimerkiksi NordicHub sekä Viexpo. NordicHub toimii sekä kansallisesti että pohjoismaisesti ja sen tarkoitus onkin olla sekä alusta suomalaiselle klusteritoiminnalle, että tarjota Pohjoismainen verkosto suomalaisille klustereille. NordicHub järjestää myös erilaisia verkostoitumistapahtumia, sekä tarjoaa maksutonta klusteritietoa- ja neuvontaa.

Viexpo palvelee yrityksiä kansainvälistymiseen ja vientiin liittyvissä asioissa. Viexpo on voittoa tavoittelematon osuuskunta ja on keskittynyt erityisesti pk-yrityksiin. NordicHub toimii linkkinä eri pohjoismaisten yritysten, klustereiden ja verkostojen välillä. (Viexpo, ei pvm.)



Lähteet

Harmainen, T. (toim.) (2024). Klusterit Euroopassa. Etelä-Savon ruokaklusterin kokemuksia verkostoyhteistyöstä. Xamk kehittää, 237.

NordicHub. (2024). Learnings from the National Finnish Clusters Event 2024 [verkkosivu]. Haettu 19.6.2025 osoitteesta <https://nordichub.fi/learnings-from-the-national-finnish-clusters-event-2024/>

Viexpo. (Ei pvm.). Viexpo [verkkosivu]. Haettu 25.6.2025 osoitteesta <https://viexpo.fi/viexpo/>

4

Caset

Yleistä caseista ja tarkastelusta

Klustereilla kuvataan siis erilaisia usein alueellisesti keskittyneitä ja läheisiä toimialoja koskevia eri toimijoiden välisiä yhteistyömuotoja. Klustereilla on erilaisia tavoitteita ja klustereiden organisoitumiseen erilaisia polkuja. Tämä vaikuttaa myös siihen, millaista klusteritoimintaa voidaan pitää vaikuttavana, sekä miten vaikuttavuutta kannattaa mitata. Parhaiden klusterikehittämisen käytäntöjen selvittämiseksi ja havainnollistamiseksi, on keittokirjaan haastateltu eri klusterityötä edustavia toimijoita, sekä kerätty tarkemmat tapausesimerkit neljästä Suomessa toimivasta klusterista tai yritysyhteistyöstä. Lisäksi aiemmin oli esitelty pk-seudun ekosysteemi- ja klusteritoimintaa, joista yksi Helsingin kiertotalousklusteri on esitelty myös taulukossa.

Klustereita on tarkasteltu aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin, mutta työssä on hyödynnetty myös teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. (Sarajärvi & Tuomi, 2018) Haastatteluaineisto on kerätty vierailemalla kohdepaikkakunnilla ja haastatteleamalla klustereissa eri tavalla mukana olevia klustereiden vetäjiä tai muita toimijoita kasvotusten. Lisäksi aineistona on toiminut muu kirjallinen materiaali. Haastateltavina on moninaisia klusteritoiminnassa mukana olevia toimijoita, erityisesti kaupungin elinvoimapalveluiden ja klusteriorganisaatioiden edustajia, mutta myös klusterin toiminnassa mukana olevia yrityksiä ja TKI-toimijoita. Haastatteluissa käsitellyt teemat ovat liitteenä julkaisun lopussa. Teemojen pohjalta tehdyn haastattelun lisäksi on tarpeen vaatiessa tehty lisähaastattelu tukemaan tarkastelua.

Klusterin toimivuuden toteamiseen pätee osittain samat haasteet, kuin toimivan verkoston määrittelyyn, elinvoiman mittaamiseen tai ylipäättään laadullisten ominaisuuksien mittaamiseen numeerisesti. Tämä todetaan myös neljännessä luvussa klustereiden vaikuttavuuden arviointi, jossa käsitellään aihetta tarkemmin. Tähän teokseen valitut klusterit edustavat eri tavoin toimivia ja eri ikäisiä klustereita. Klusterit on todettu olevan jollain tavoin hyödyllisiä yritysten, julkisten organisaatioiden tai koulutus- ja tutkimuslaitosten puolesta. Haastatteluiden perusteella klusterit ovat mahdollistaneet esimerkiksi uusia liike- tai yhteistyökumppanuuksia, toimialan tarpeiden viemisen koulutuslaitosten tietoon sekä toimialaa koskevan tiedon vaihtamista, joiden perusteella klustereita on voitu pitää toimivina.

Klusteriesimerkkien tarkastelun rakenne

Klusterit eroavat niin alueeltaan, vaiheeltaan, iältään, toimialaltaan, organisoitumismuodoltaan kuten myös resursoinniltaan ja toiminnaltaan toisistaan. Näitä klusterin eri ominaisuuksia on tarkasteltu yhtenäisesti alaotsikoiden alla. Näin on koostettu aineksia niin kaupunkien ja yritysten välisen yhteistyön ja tarkemmin myös klusterikehittämisen tueksi. Erilaiset klusteriesimerkeistä nousseet ainekset on koottu lopuksi yhteen klusterikehittämisen resepteiksi. Klusterit ovat tässä keittokirjassa esitelty pääasiassa alla olevan rakenteen mukaisesti.

Klusterin tarina ja syntyminen -kappaleessa tarkastellaan, miten klusteri on syntynyt ja millaisia vaikuttavia tekijöitä on klusterin syntymisen taustalla. Lisäksi tarkastellaan klusterin eri vaiheita pääpiirteittäin. Klusterit eroavat toisistaan siinä, onko klusteritoiminta alkanut kaupunkien taholta vai yrityslähtöisesti mahdollisen avainyrityksen puolelta syntyneenä klusteritoiminnan kehittämisenä. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa ja usein onnistuneiden klustereiden taustalla on voitu havaita niin kaupunkien pitkäaikainen yhdenmukainen visio kuten myös toimijoiden pitkään jatkunut yhteistyö.

Klusterin toimijat ja organisoituminen -kappaleessa esitellään klusterin organisoitumisen tapa, sen johtaminen ja mukana olevien toimijoiden roolit. Yleisiä klustereiden organisoitumisen muotoja ovat osakeyhtiöt, kaupungin alla olevat yksiköt tai osastot, yliopiston alle kansainvälisesti

tai kansallisesti organisoituneet klusterit tai yhdistysmuotoinen järjestäytyminen. Organisaatorakennetta tarkastellaan myös tarkemmin esimerkiksi henkilöstöresursoinnin osalta: paljonko klusterissa on täysipäiväisiä työntekijöitä ja miten eri toimijoiden roolit klusterissa näyttäytyvät. Kappaleessa tarkastellaan myös, miten klusterin jäsenet määritellään, millaisista jäsen-toimijoista klusteri muodostuu, sekä sitä miten poliittinen päätöksenteko tulee osaksi klusterin toimintaa.

Klusterin tavoitteet -kappaleessa käsitellään, mitkä ovat kyseisen klusterin tavoitteet, eli mihin se toiminnallaan pyrkii. Keskeisenä tarkastelussa on myös se, miten ja ketkä nämä tavoitteet ovat asettaneet. Se antaa suuntaviivoja siitä, miten klusteritoimintaa on lähdetty kehittämään.

Parhaimpina näyttäytyvät todelliseen tarpeeseen pohjautuva klusteritoiminnan kehittäminen, jolloin myös sen tavoitteet kumpuavat yritysten ja muiden toimijoiden todellisista kehitystarpeista, ei ylhäältä alas asettuu tavoitteina. Tämän puolesta puhuu myös käsite klusteritoiminnan orkestroinnista, jossa harvoin yksittäinen toimija johtaa klusteria vaan sitä tehdään yhdessä. Jaettu visio on usein edellytys onnistuneissa klustereissa, ja osiossa käsitellään myös strategiatyön roolia klusteritoiminnassa.

Klusterikehittämisessä tavoitteita voidaan katsoa karkeasti kolmen eri näkökulman kautta: yritysten tai toimijoiden omat intressit esimerkiksi liiketoiminnan kasvusta tai innovaatiotoiminnasta, klusteriorganisaation toimijoiden jaetut tavoitteet, jotka voivat koskea myös esimerkiksi tietyn toimialan kehittymisen edistämistä ja laajemmat yhteiskunnalliset tavoitteet, jotka näkyvät esimerkiksi työllisyyden kasvuna tai kestävä kehityksen tavoitteiden edistämisenä.

Kaupungin rooli klusterissa -kappaleessa keskitytään vielä tarkemmin siihen, millaisena kaupungin rooli näyttäytyy klusterissa. Joissakin klustereissa kaupunki on orkestroijan roolissa, joissain taas julkinen toimija on yksi klusterin jäsen. Yritysvetoisessa klusterissa orkestrointi tapahtuu ennemmin toimijoiden kesken. Kaupunki voi resursoida toimintaa eri tavoin tai toimia esimerkiksi mahdollistajana myös kansallisen ja kansainvälisen yhteistyön suuntaan. Aiemmin kuitenkin on todettu, että useimmiten kaupunki pystyy tukemaan parhaiten jo olemassa olevan klusterin toimintaa, ei synnyttämään täysin uutta. Toisaalta myös klusterin alkuvaiheessa kaupungin

rooli resursoida klusteria ja edesauttaa sen kehittämistä voi olla oleellinen. Klusterikehittämisen hankevetoisuus voi näkyä pitkäjänteisyyden puuttessa, mikä on usein myös ongelmana kaupunkivetoisessa klusterikehittämisessä. Klustereissa kaupungin rooli vaihtelee myös sen mukaan, millaisessa vaiheessa klusteri on, ja sen rooli voi muuttua ajan myötä.

Alueen laajuus -kappaleessa tarkastellaan aluetta, jossa klusteritoiminta vaikuttaa ja miten klusterissa mukana olevien toimijoiden sijoittuminen on muuttunut ajan saatossa. Vaikka fyysinen läheisyys ei näyttäydy enää ainoana tärkeänä tekijänä klusterikehittämisen taustalla, on silti oleellista tarkastella klusterikehittämistä myös alueellisesta näkökulmasta, koska yritykset ja toimijat toimivat ja vaikuttavat aina jossakin liiketoiminta-alan mukaan. Monissa toimivissa klustereissa on toimialarajauksen lisäksi toiminta sijoittunut tietylle alueelle. Klusterit voivat toimia hyvin paikallisesti, mutta myös mahdollistaa maakunnan laajuisen yhteistyön toteutumisen. Klusterit tekevät yhteistyötä myös muiden klustereiden kanssa ja jotkut klusterit toimivat laajalla alueella, myös kansainvälisesti, ja niissä voi olla aluerajauksen vähyyden takia myös ekosysteemimäisiä piirteitä.

Klusterin toimenpiteet -kappaleessa tarkastellaan, millaista klusteritoiminta käytännössä on, eli millaisista toimenpiteistä klusteritoiminta koostuu. Kun aiemmin on tarkasteltu miten ja kuka klusterin toimintaa koordinoi, tässä päästään käsiksi siihen, miten toimintaa fasilitoidaan eli millaisia toimenpiteitä klusteri tuottaa. Klusterin toimenpiteitä tarkastellaan jäsenille tuotettujen tapahtumien ja tapaamisten näkökulmasta, kuten myös miten yhteydenpito eri toimijoihin on järjestetty.

Merkitys yrityksille -kappaleessa tarkastellaan vielä konkreettisesti syitä, joita yrityksillä on olla klusterissa mukana sekä sitä millaiset asiat ovat mahdollistuneet klusterissa mukana olemisen myötä. Klusterin tavoitteet voivat olla laajoja ja toimialakohtaisia, mutta niiden toteutumisesta tulisi voida osittain mitata myös sillä, mitä hyötyjä yritykset ovat saaneet klusteritoiminnasta. Vaikkakin on todettu, että sen osoittaminen, mitkä yritykselle tulevat hyödyt todella ovat klusterin myötävaikuttaneita ja mitkä eivät, on usein vaikeaa. Kun voidaan osoittaa, millaisia onnistumisia klusterissa on yrityksen kannalta saavutettu, on se usein merkki myös onnistuneesta klusteritoiminnasta.

Lopuksi Reseptit ja vältettävät karikot -kappaleissa kootaan lopuksi yhteen tarkasteltujen klustereiden pohjalta parhaimpia käytäntöjä resepteiksi ja vältettäviä karikkoja kysyen, mitä voimme oppia juuri tältä klusterilta. Reseptien pohjalta voidaan edetä kohti onnistuneempaa klusteri-kehittämistä.

Taulukko 2. Haastateltuja klustereita

Klusteri	Resurssit ja kauoungin rooli	Klusterin toiminta	Resepti
Pohjois-Suomen rakennusklusteri ry	Business Oulu on yksi klusterin jäsenistä. Klusterin toiminnanjohtaja ja tilat tulevat Business Oululta	Teemojen ympärille rakentuneiden jaostojen kokoontumiset, joissa nousee ilmi kehittämistarpeet	Klusteriorganisaation rakenne, jäsenmaksu, ry-muotoisessa klusterissa arvot ohjaavat toimintaa pitkällä aikavälillä ja toiminta on pitkäjänteistä
Automotive Cluster	Business Oulun vetää klusteria	Yritysten viennin edistäminen	Business Oulu luo mahdollisuuksia ja kv. kontakteja yrityksille
Eventcoast-tapahtumateollisuusklusteri	Satakunnan kehitys-yhtiö Prizztechin vetämä klusteri. Useampi työntekijä Prizztechin ja hankkeiden kautta	Tapahtuma-alan yritysten sparraaminen ja liiketoiminnan kehittäminen, tapahtuma-alan äänitorvena toimiminen ja alan edunvalvonta	Hankkeet klusterityön apuna, Prizztech on suoraan tapahtumajärjestäjien tukena
ECO3-yritysalue	Yksi toiminnanjohtaja, Nokian kaupungin omistaman Verte Oy:n johtama	Kiertotalouden yritysalueen kehittäminen, tutkimuspilotit	Kaupungin eri toimialojen välinen yhteistyö sekä seudullinen yhteistyö yritysalueen kehittämisessä
Pirkanmaan turvallisuusklusteri	Kolmen tahon yhteiskoordinoima klusteri: Business Tampere, Pirkanmaan liitto ja Tampereen yliopisto. Klusterin resursointi on yksi henkilötyövuosi	Tapahtumat, viestintä, kansainvälistymisen tukeminen ja klusterin verkostoituminen	Jäsenkyselyt klusterin toimintasuunnitelman laatimisen ja tavoitteiden asettamisen apuna, seudullinen klusteri ja toimialallinen fokus, kansainvälinen verkottuneisuus
Helsingin kiertotalousklusteri	Helsingin kaupungin hanke, 4 täysipäiväistä työntekijää	Yritysyhteistyö edistäminen, kokeilut ja pilotit	Kaupungin ohjelman kautta kehittynyt klusteri

Pohjois-Suomen rakennusklusteri



Perustietoa klusterista

Toiminnan osa-alue	Kuvaus
Klusterin organisoituminen	Rekisteröity yhdistys
Kaupungin rooli klusterissa	Business Oulu on yksi klusterin jäsen
Alue	Klusteri toimii alueellisesti Pohjois-Suomessa. Klusteri on myös osana Superklusteria, joka toimii Pohjoiskalotin alueella.
Toimiala	Rakennusala
Koordinointi	Jäsentoimijat ovat sijoittuneet toimialoittain seitsemään jaostoon. Jaostojen vetäjät muodostavat toimintaa koordinoivan hallituksen toiminnanjohtaja.
Mukana olevien toimijoiden määrä	150 jäsenyritystä ja -henkilöä
Erityispiirre	Jäsenmaksu, Business Oulu yksi klusterin jäsenistä

Pohjois-Suomen rakennusklusteri (englanniksi The Arctic Construction Cluster) on kasvanut parinkymmenen vuoden aikana rakennusalan merkittäväksi kokoavaksi verkostoksi Pohjois-Suomen alueella.



Pohjois-Suomen rakennusklusteri (englanniksi The Arctic Construction Cluster) on kasvanut parinkymmenen vuoden aikana rakennusalan merkittäväksi kokoavaksi verkostoksi Pohjois-Suomen alueella. Pohjois-Suomen rakennusklusterin taustalla on ollut jo ennen sen perustamista yhteistyötä eri tahojen kanssa. Osaamisen kasvattaminen on ollut yksi tärkeä teema klusterin matkan varrella. Rekisteröityneen yhdistyksen muodossa toimivan klusterin toiminnan tavoitteena näyttäytyvät rakennusalan haasteisiin ratkaisujen löytäminen, mutta toimintaa ohjaavat yli toimintasuunnitelmakautiset arvot ja sitä kuvaillaan arvoperustaiseksi. Klusterin hyötyinä näyttäytyvät kuitenkin myös uudet liiketoimintamahdollisuudet.

Klusterin tarina ja syntyminen

Pohjois-Suomen rakennusklusteri on toiminut vuodesta 2001 lähtien, jolloin toiminta alkoi yritysvetoisesti. Sen taustalla ollut Oulun yliopiston ja rakennusalan yritysten edustajien välinen yhteistyö jo ennen itse klusterin perustamista, mikä on mahdollistanut yhteistyön syventämisen ja klusterin syntymisen. Klusterin perustamisen vaiheet ovat vahvasti olleet yhteydessä pyrkimykseen saada rakentamistekniikan DI-koulutus takaisin Oulun yliopistoon. Kun näin kävi, klusterin toiminta muuttui vuonna 2017 ja klusteri laajentui sekä mukana olevien toimijoiden joukko monipuolistui. Silloin klusterin toimintaan tuli mukaan myös viranomaistaho. Vuonna 2019 klusterissa aloitettiin jaostotoiminta, jonka kautta toiminta jäsenyi. Klusterin toimintaa pyrittiin kehittämään vastaamaan nykypäivän tarpeita muun muassa tutkimukseen liittyvän yhteistyön osalta, kun klusterin alkuperäinen perustamissyö oli jo saatu toteutumaan. Klusteri on pyrkinyt nostamaan esiin toimialoittain erilaisia koulutus-, tutkimus-

ja selvitystarpeita, joihin on voitu vastata hankituilla ja toisaalta klusterin tukemilla resursseilla. Rakennusklusterista voidaan sanoa muodostuneen viime vuosina asiantuntijayhteisö.

Klusterin toimijat ja organisoituminen

Pohjois-Suomen rakennusklusteri on organisoitunut rekisteröityneen yhdistyksen muodossa ja klusterilla on yksi toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtaja on aiemmin toiminut yhdessä klusterin jaostossa puheenjohtajana, josta tapahtui siirtyminen koko klusterin toiminnanjohtajaksi. Lisäksi klusteriorganisaatiossa työskentelee useampi asiantuntija.



Kuva 1. Pohjois-Suomen rakennusklusterin rakenne kaaviona.

Jaostoja on seitsemän ja niiden omat puheenjohtajat sekä varapuheenjohtajat kuuluvat klusterin hallitukseen. Lisäksi on toimialoja läpileikkaavia tiimejä.

Lähde: Pohjois-Suomen rakennusklusteri ry, n. d.

Pohjois-Suomen rakennusklusterilla on järjestäytynyt rakenne, joka koostuu seitsemästä jaostosta ja hallituksesta. Jokaisella jaostolla on vetäjät, eli puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja, jotka edustavat itse klusterin jäseniä ja istuvat klusterin hallituksessa. Klusterin nettisivuilla on esitettynä myös kaavio organisaatiorakenteesta (kuva 1), minkä toimialan toimijat jaostoihin kuuluvat, sekä millaiset tehtävät kuuluvat kunkin jaoston toimintaan. Jaostojen lisäksi klusterissa on myös yksi toimialoja leikkaava Terveet tilat -tiimi. Klusterin jäseniä liittyvät suoraan toimintansa perusteella tiettyyn jaostoon. Potentiaalisia klusteritoiminnasta kiinnostuneita yrityksiä kontaktoidaan mukaan myös suoraan klusterin jäseniksi.

Klusterissa mukana olevia toimijoita ovat sen perustamisesta asti olleet samat yritykset ja Oulun yliopisto. Muita oppilaitoksia on kiinnostus saada mukaan. Klusterin toiminnassa on mukana keskeisimpiä rakennusalan yrityksiä pääasiassa rakennusurakoitsijoita kuten Skanska, YIT ja NCC sekä suuria suunnittelutoimistoja kuten Sweco, Ramboll ja SWP sekä toimialan pienempiä yrityksiä kuten arkkitehtitoimistoja ja kiinteistönomistajia. Lisäksi mukana on muutamia startup-yrityksiä. Yhteensä mukana on 70 yritystä. Yritysten luottamus on ollut vahvaa ja se on ollut edellytys rakennusklusterin toiminnalle ja harjoitetulle yhteistyölle. Toisaalta jaostomainen toiminta on voitu kokea joidenkin yritysten kohdalla turhan vakiintuneeksi, jolloin vakiintuneemman yhteistyön ulkopuolelle jääneet yritykset eivät ole kokeneet saavansa samanlaista hyötyä toiminnasta. Yritysten edustajina on klusterissa mukana yritysten keskeisimpiä henkilöitä, aluejohtajia ja toimitusjohtajia, mikä osoittaa klusteritoimijoiden vahvaa sitoutumista toimintaan, sekä vahvistaa klusterin roolia yhteistyön alustana suoraan yritysten ja muiden toimijoiden välillä. Yritykset luottavat toimintaan ja hyvä suhde viranomaistoimintaan koetaan tärkeänä. Klusterin jäseniksi hyväksytään niin yksittäisiä henkilöitä kuin yrityksiäkin nimellistä jäsenmaksua vastaan, jotka vuonna 2024 olivat 50 € henkilöjäsenille ja 500 € yritys- ja yhteisöjäsenille.

Klusteri on kolmikantainen eli oppilaitosten ja yrittäjien lisäksi klusterissa on mukana myös viranomaistaho. Rakennusvalvonta on liittynyt myöhemmin mukaan ja on nyt myös yksi klusterin jäsen. Oulun kaupunki

on liittynyt klusterin toimintaan vasta myöhemmin ja Business Oulu onkin yksi klusterin jäsenistä, eikä koordinoi klusterin toimintaa. Sitä pidetään tärkeänä, että klusteri ei profiloidu Business Oulun klusterina. Klusterin kiinnostuksena on lisätä mukana olevien viranomaistahojen määrää koskien myös muita alueen kuntia. Uusien jäsenien hankkiminen on suuntautunut siis myös muihin kuntiin ja kuntien kehitysyksiköihin Pohjois-Suomen alueella. Lisäksi kaavoituksesta ja tonteista vastaavat kaupungin toimialat mainitaan tärkeänä lisänä klusterille, mikä on oleellista myös klusterin toimialan, rakennusalan näkökulmasta. Rakennusvalvonta viranomaistahona on siis tärkeä klusterin jäsen ja esimerkiksi uuden rakentamislain voimaantulosta on järjestetty tiedotustilaisuuksia. Viranomaisjäsenet ovat mukana yhdessä jaostossa, viranomaisjaostossa.

Kaupungin rooli klusterissa

Klusterissa mielenkiintoinen järjestäytymisen muoto on, että kaupunki ei ole siis klusterissa orkestroivassa roolissa, vaan Oulun elinvoimapolveluista vastaava Business Oulu on yksi klusterin jäsen ja liittynyt jäseneksi vasta myöhemmin. Klusteri on syntynyt siis ilman kaupungin panosta. Pohjois-Suomen rakennusklusteri näyttäytyy keskeisenä kokoavana verkostona myös kaupungin elinvoimapolveluiden, Business Oulun, ja rakennusalan toimialan välissä. Business Oulun suunnalta on mahdollisuus lähestyä rakennusalan toimijoita myös klusterin kautta. Klusterissa nähdään tärkeänä, että klusteri ei ole Business Oulun klusteri ja että sitä ei tehdä ensisijaisesti hanketyönä.

Kokonaisuudessaan kaupungin rooli klusterin toiminnassa näyttäytyy siis toiminnan mahdollistajana, vaikka Business Oulu ei ole ollut alusta asti mukana klusterissa. Yhden Pohjois-Suomen rakennusklusterin edustajan mukaan klusterin valmiit verkostot ovat kiinnostaneet Business Oulua, ja klusterissa mukana oleminen on tarjonnut myös hyötyjä Business Oululle. Sillä ei ole ollut aiemmin ollenkaan rakennusosalta kouluttautunutta henkilöä ja klusteri on tarjonnut valmiin rakennusalan verkoston. Yhteistyö on ollut hyödyllistä molempiin suuntiin. Keskeisimmät klusterin toiminnalle antamat resurssit ovat työtilojen tarjoaminen Business Oulun tiloista, joissa klusterin toiminnanjohtaja työskentelee

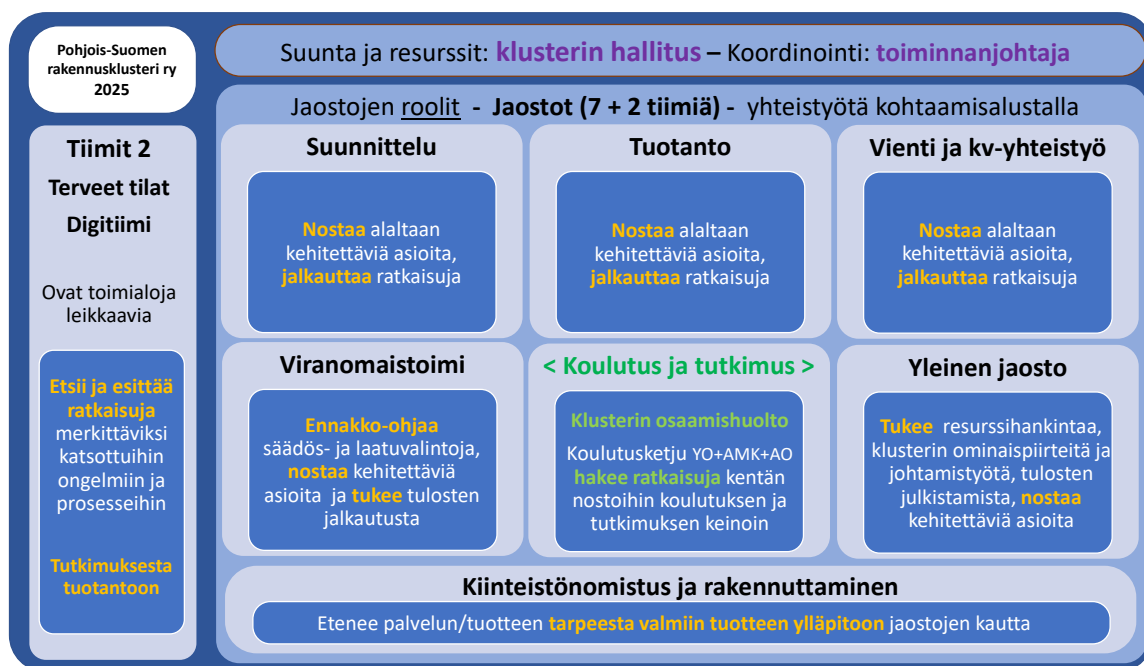
sekä klusterin toiminnan rahoitus, sillä nimellinen jäsenmaksu ei kata toiminnan kuluja. Klusteri on kasvanut edelleen ja vuonna 2024 klusterin tuloista 75 % on tullut kuitenkin julkisesti rahoitetuista hankkeista, suurimpana Interreg Aurora Scbeac, joka hankkeena pyrkii yhteispohjoismaisen superklusterin perustamiseen. Hankerahoituksella on mahdollistunut kolmen asiantuntijan palkkaaminen. Lisäksi Business Oulun mahdollistaman 20 % resursoinnin avulla klusterin toimintaa siis on pystytty kehittämään alkutilanteesta, kun klusteriin on palkattu toiminnanjohtaja, mikä on mahdollistanut klusterin toimivuuden myös sen kasvaessa. Klusterin toiminnan koordinointi tapahtuu kuitenkin klusterin toiminnanjohtajan ja klusterissa olevien jaostojen avulla.

Klusterin tavoitteiden muodostuminen

Pohjois-Suomen rakennusklusterin pitkän aikavälin tavoitteita kuvataan toimintaa ohjaavina arvoina. Lisäksi yritysten uudet liiketoimintamallisuudet ovat nähty tärkeänä pitkään. Pohjois-Suomen rakennusklusterin tavoitteita on päivitetty matkan varrella, tärkeimpänä kuitenkin säilynyt päämäärä vaikuttaa rakennusalan tulevaisuuteen. Yksi klusterin keskeinen tavoite on kasvattaa rakennusalan kiinnostavuutta, eli klusterin tavoitetta voidaan pitää ylipäättään toimialan menestymistä ja kehittymistä koskevana. Klusteri nähdäänkin tietynlaisena asiantuntija-toimijana. Klusteri pyrkii siis etsimään ratkaisuja erilaisiin jaostojen määrittelemiin koulutus-, tutkimus- ja selvitystarpeisiin. Rakentamisen kenttä on hakenut ratkaisuja toimintaympäristön murroksen aiheuttamissa säädösmuutoksissa ja laatu- ja arvovalinnoissa yhteistyössä viranomaistoiminnan kanssa. Klusterissa on monenlaisia toimijoita mukana ja siten sen laaja-alaisella asiantuntemuksella ja jopa innovatiivisuudella saa myös tunnettua. Klusterin koetaan voivan vaikuttaa siis alan kehitykseen ja päätöksentekoon (Palonen, 2019). Nämä tavoitteet on mahdollista toteuttaa, kun klusterissa on riittävän paljon alan keskeisiä yrityksiä ja muita toimijoita mukana.

Kun klusterin toiminta laajeni vuonna 2017 ja jäsenmäärä kasvoi, oli tarve punnita myös tavoitteita uudelleen. Tällöin pyrkimyksenä ei ollut kasvaa entistä enemmän vaan pyrkiä pitämään kaikki jäsenyritykset

sitoutuneena klusterin tavoitteisiin. Tällöin myös uudistuvan viranomais-toiminnan kanssa tehty yhteistyö tuli mukaan klusterin toimintaan. Klusterin toiminta ei voinut olla samanlaista sen jälkeen, kun jäsenmäärä on kasvanut paljon, ja tämä todettiin myös haasteena. Toisaalta klusterin laajentuessa jäsenmäärän kasvun myötä, kaikki klusterin toiminnassa tehdyt avaukset ja toiminta eivät voi koskettaa jokaista jäsenyritystä. Jäsenyritykset eivät voi myöskään olettaa saavansa klusterista jotain antamatta itse jotain liittyessään mukaan toimintaa.



Kuva 2.

Pohjois-Suomen rakennusklusteri on toimijoiden erittelyn lisäksi myös osoittanut kullekin jaostolle roolit, miltä osa-alueelta jaostot esittävät kehitysideoita tai ratkaisuja yhteiseksi määriteltäviin tavoitteisiin. Lähde: Pohjois-Suomen rakennusklusteri ry, ei pvm

Klusterin keskeiset tavoitteet muodostetaan jaostojen kehitysehdotusten myötä ja se tehdään kerran vuodessa hallituksen työpajassa. Jaostojen pääasiallinen toiminta on nostaa esiin toimialoja eteenpäin vieviä koulutus-, tutkimus- ja selvitystarpeita sekä etsiä niihin ratkaisuja ja jalkauttaa ne käytäntöön. Siitä sanotaankin, että ”tämä tavoitteellinen ja tuottava yhteistyö on Rakennusklusterin toiminnan perusjalka.” (Rakennusklusteri Oy, 2025). Klusterin organisaatorakenteen mukaisesti on klusterin seitsemälle jaostolle osoitettu selkeät roolit, jotka ohjaavat niiden toimintaa. Kaaviossa (kuva 2) on eritelty kunkin jaoston roolit, jotka kuvaavat miltä osa-alueilta jaostot nostavat kehitysasioita yhteiseen jatkotarkasteluun. Nostojen perusteella voidaan tiivistää koko klusteria koskevat yhteiset päätavoitteet toiminnalle. Näitä kehitystarpeita hallitus koordinoi ja koostaa sekä pyrkii myös löytämään ratkaisuja yhdessä muiden jaostojen kanssa. Esimerkiksi viranomaisjaoston toiminnan rooli on ennakko-ohjata säädös- ja laatuvalintoja, nostaa esille kehitettäviä asioita ja tukea tulosten jakautumista. Yleisten asioiden jaoston rooli on toimia, muista jaostoista poiketen, myös klusterin ulkopuolella ja tukea resurssihankintaa, klusterin ominaispiirteitä ja johtamistyötä, tulosten julkistamista ja nostaa esille kehitettäviä asioita, mikä mahdollistaa klusterin toiminnan. Koulutus- ja tutkimus -jaoston rooli on keskeinen myös ratkaisujen sisällön työstämisessä. (Pohjois-Suomen rakennusklusteri ry, 2025)

Pohjois-Suomen rakennusklusterin panostuskohteet toimintakaudella 2025 ovat nuoriin vaikuttaminen, kestävä kehitys ja kansainvälistyminen. Yksi panostuskohde ovat nuoret ja tavoitteena onkin saada alalle uusia opiskelijoita sekä lisätä Pohjois-Suomen houkuttelevuutta työnantajana myös vastavalmistuneille. Tavoite kulkee käsikädessä Business Oulun tavoitteiden kanssa, kun klusterissa on pyritty punnitsemaan tavoitteita suhteessa kaupungin tavoitteisiin. Nuorten vaikuttamistyöstä vastaamaan on klusterissa palkattu myös uusi työntekijä. Toisena tavoitteena on kansainvälistyminen, jota edistetään hanketyön avulla ja josta esimerkkinä toimii Pohjoiskalotin alueella rakentuva Superklusteri. Kestävä kehityksen osa alueella huomion alle on valittu kiertotalouden edistäminen ja digitalisaatio.

Klusterin tämänhetkisenä tavoitteena on jatkaa toimintaa toimialan keskeisenä asiantuntijatoimijana – kasvattaa vaikuttavuutta päätöksentekoon ja jäsenten vahvempaa roolia olla mukana vaikuttamassa oman toimialansa tulevaisuuteen. Tämä tavoite näyttäytyy pidempiaikaisena ja laajempana kuin yksittäisten toimijoiden kilpailukyvyyn tai alueellisen edun tavoittelu. Klusteri ei itse mittaa toimintakauden tavoitteiden toteutumista, mutta kartoittaa kyselyillä jäsenistön tyytyväisyyttä ja tarpeita. Klusterin tavoitteina eivät siis näyttäydy esimerkiksi suorat liiketoimintahyödyt yrityksille, vaikka niitä on myös voitu saavuttaa uusien verkostojen ja kumppanuuksien syntymisen myötä.

Klusterin toimenpiteet

Klusterin toiminta perustuu asiantuntija-alustana toimimiseen. Pohjois-Suomen rakennusklusteri on toiminut varsin pienellä budjetilla, sillä palkattu toiminnanjohtaja on saatu mukaan vasta Business Oulun tullessa klusterin toimintaan mukaan. Toimijoiden vapaaehtoisuus on ollut yksi keskeinen ominaisuus klusterin toiminnassa, mikä puhuu sen puolesta, että toiminta on aidosti hyödyllistä mukana oleville toimijoille. Rahallisia resursseja on käytetty muun muassa seminaarien aamukahvitilaisuuksien järjestämiseen. Klusteri on järjestänyt myös tapahtumia runsaasti, mutta klusterin tavoitteena on ollut panostaa niiden laatuun eikä maksimoida tapahtumien määrää. Tapahtumat ja webinaarit eivät olet olleet verkostotyön ydin, ja ne ovat tulleet osaksi klusterin toimintaa vasta viimeaikoina.

Jaostojen toiminnan pääasiassa muodostavat säännölliset kokoukset. Jaostojen kokoukset ovat tärkeitä erityisesti yritysten aktivoimisen kautta ja niihin on usein yhdistetty asiantuntijaluentoja. Yhtenä tärkeänä klusterin toimintatapana toimii suora yhteydenpito yrityksiin sen lisäksi, että jaostoissa tehdään tietyn jaoston teeman alla yhteistyötä. Yksi konkreettinen osa tätä jäsenyrityksiin yhteydenpidon koordinointia on vuosikello, joka ohjaa yhteydenpidon jaksottamista. Yksi klusterin jaostoista vastuulla on kontaktoida yrityksiä. Myös kasvokkaiset tapaamiset koetaan keskeisenä osana klusterin toimintaa ja siten myös pyritään pitämään yritykset sitoutuneena siihen.

Klusterin toiminnassa määrän ja kasvupyrkimysten sijasta korostuu se, että informointi on selkeää ja jäsenyritysten pidetään ajan tasalla esimerkiksi silloin, kun klusterin toiminta muuttui ja tavoitteita muutettiin. Klusterin laajetessa koettiin tärkeämpänä pitää ajan tasalla aiemmat ja juuri mukaan tulleet jäsenet klusterin toiminnasta kuin pyrkiä kasvattamaan klusterin toimintaa liian nopeasti.

Klusterin viestinnässä ja markkinoinnissa korostuu kasvokkaiset kohtaamiset. Esimerkiksi nuorten houkuttelemiseksi rakennusalalle on sitä varten palkattu klusterissa yksi uusi työntekijä, joka keskittyy erityisesti nuorille suunnattuihin toimiin ja tapahtumiin ja tehnyt esimerkiksi kouluvierailuja. Klusterin toiminnan saavutettavuutta parantavat myös nettisivut, joissa klusteriorganisaation rakenne ja kaikki jäsenyritykset esillä yhteystietoineen, mikä helpottaa myös yhteydenottamista suoraan jäsenyrityksiin tai muihin jäsenoimijoihin.

Tapahtumien ja seminaarien järjestämisessä korostuu myös laadukkaat tapahtumat: aiheet keskittyvät tietyn aiheen ympärille ja tapahtumilla on selkeä tavoite sekä kohderyhmä. Yritysten tai muiden osallistujien kiinnostus toimintaan osallistumiseen laskee, jos ne eivät aidosti palvele tapahtumiin osallistuvien tarpeita. Lisäksi säännölliset pienimuotoisemmat tapaamiset aamukahvien muodossa ovat myös osa klusterin toimintaa. Monet tapahtumat ovat avoimia, mutta tiedotus niistä tehdään jäsenistölle. Pohjois-Suomen rakennusklusteri on itse organisoinut vuosittaista Rakentajapäivää Oulussa, joka kokoaa yhteen alan asiantuntijoita eri sektoreilta pääasiassa Pohjois-Suomesta.

Kansainvälisyys

Klusteri on laajentanut rakennusalan kentän globalisoitumisen myötä toimintaansa kansainvälisemmäksi hyödyntäen eurooppalaista kenttää. Yhdeksi klusterin tavoitteeksi on noussut myös viennin edistäminen tulevaisuudessa. Kansainvälistymisen tavoitteena nähdään alueellisen yhteistyön tekeminen muiden pohjoismaisten rakennusalan toimijoiden ja klustereiden kanssa. Suuntana olisi kehittää yhteispohjoismainen superklusteri, jossa eri Norjassa ja Ruotsissa toimivat klusterit tekisivät yhteistyötä keskenään. Yhteistyön suunnasta on erilaisia näkemyksiä

ja ruotsalaisen klusterin näkemyksenä olisi liittää muut pohjoismaiset klusterit osaksi omaa klusteriaan. Yhteistyötä on siis jo tehty erilaisissa hankkeissa näissä klustereissa olevien henkilöiden kesken. Superklusteria voidaan pitää jo siinä mielessä onnistuneena, että yhteisiä hankerahotushakemuksia on tarkoitus saada useampia. Viimeisimmässä hankkeessa tavoitteena on juurruttaa superklusterin toiminta käytäntöön. Haastateltujen mukaan tulevaisuudessa myös Suomen ja Ruotsin Naton jäseneksi liittyminen on antanut uusia mahdollisuuksia pohjoismaiselle yhteistyölle klusterin toimintaan liittyvissä uusissa rakennushankkeissa.

Aiemmin Pohjois-Suomen rakennusklusterin toiminta on ollut paikallista ja pääasiassa rajautunut paikallisesti Pohjois-Suomen alueelle. Toimialakohtaista yhteistyötä on tehty myös Ruotsin ja Norjan suuntaan esimerkiksi yliopistojen välillä, sekä pk- ja startup-yritykset ovat verkostoituneet Pohjois-Norjassa. Erään haastateltavan mukaan eri toimijoiden intresseissä vienti tai kansainvälistyminen ei ole ollut kovin merkittävä tekijä. Klusterin yhteys toimijoiden väliin ei ole erityisen merkittävä, sillä ne toimijat, joilla on jo suhteet ja käytänteet tehdä kauppaa kansallisten rajojen yli, tekevät sitä joka tapauksessa. Toisaalta klusteri on tarjonnut mahdollisuuksia joillekin yrityksille edistää vientiä ja tästä esimerkkinä on Ukrainan jälleenrakentamiseen liittyvä hanke. Toisaalta, joidenkin jäsenyritysten kiinnostus on ollut kansainvälistymisessä, ja siihen on voitu saada vinkkejä ennemmin muilta klusterin jäsenyrityksiltä.

Pohjois-Suomen rakennusklusteri on saanut ESCA Bronze Label sertifiointin, joita myönnetään onnistuneesta klusteriorganisaation johtamisesta. Auditointiprosessit toimivat itsessään myös oppimisprosesseina. Sertifikaatti myönnetään määräajaksi sekä myös seuraava taso edellyttää uutta sertifiointiprosessia, joka vaatii kuitenkin resursseja, joita Pohjois-Suomen rakennusklusterin toiminnanjohtajan mukaan klusterilla on ollut heikosti. Klusterin ajankohtaisina tavoitteina ei ole siis saada korkeampaa sertifikaattia toiminnastaan vaan keskittyä itse toiminnan kehittämiseen. Sertifikaatti koetaan kuitenkin hyödyllisenä niin näkyvyyden, kuin myös klusteriorganisaation tunnustamisen sekä kansainvälisten suhteiden lisääntymisen kautta.

Merkitys yrityksille

Klusterin tavoitteina on ylipäätään koko rakennusalan kehittäminen ja aikaikkuna on tulevaisuuteen katsova. Vaikka yritystoiminta perustuukin liiketoiminnan kannattavuuteen kullakin tuloskaudella, voivat yritysten intressit olla mukana klusteritoiminnassa koskea ylipäätään sitä, että liiketoimintamahdollisuuksia saadaan myös tulevaisuudessa. Tämä koskee erityisesti toimintaympäristön muutoksiin sopeutumista ja klusteritoiminta voi auttaa yrityksiä vastaamaan uusiin säädöksiin. Koulutustarpeiden täyttäminen on yrityksen klusterissa mukana olemiselle myös yksi keskeinen syy ja klusteriorganisaatio pystyykin tarttumaan tällaisiin rakentamisen toimialaa koskeviin haasteisiin, jotta osaavaa työvoimaa on myös tulevaisuudessa. Klusteriorganisaatio mahdollistaa yrityksille kokeilualustana toimimisen TKI-yhteistyössä. Myös akuutteihin ongelmiin reagointi klusterin kautta on koettu hyödyllisenä.

Uudet liiketoimintamahdollisuudet ovat usein seurausta klusterissa toimimisesta, mutta voiton tavoittelu ei saisi olla useinkaan ensisijainen tavoite toimintaan mukaan lähtemiselle. Pohjois-Suomen rakennusklusterin vuoden 2024 toimintasuunnitelman kirjauksen lähtökohta ”edistää laajasti rakennusalan arvostusta ja toimialan kehittymistä” sisältää lupauksen, että yritys itse tuo jotain klusteriin, samalla yritys itse pääsee mukaan verkostoitumaan. Klusterin tehtävä ei ole keskittyä pohtimaan yksittäisen yrityksen liikeasioita.

Klusterissa toimiminen on myös tapa saada alueellisesti kansainvälisiä investointeja. Yritykselle klusterissa mukana olo tuo myös näkyvyyttä ja se tarjoaa mahdollisuuden kansainvälistymiseen, vaikka monien yritysten intressit olla mukana klusterissa eivät liitykään siihen suoraan. Siinä missä Business Oulun tavoitteena on pyrkiä auttamaan yrityksiä sen kaikissa vaiheissa, voi klusterissa mukana olo olla hedelmällinen lähtökohta luoda verkostoja ja uusia asiakkuussuhteita oman toimialan sisällä. Toisinaan hyöty yrityksille näyttäytyy ensisijaisesti verkostojen luomisena, ja toivotujen liikekumppaneiden löytyessä laskee yrityksen kiinnostus olla mukana klusterin toiminnassa. Hyödyllisessä toiminnassa klusterin tehtävänä voi osittain olla myös tehdä itsensä tarpeettomaksi.

Yrityksillä on erilainen kiinnostus olla mukana klusteritoiminnassa sekä vaihtelevat resurssit. Siten myös klusterin kasvaessa myös sen toiminta palvelee yrityksiä eri tavoin. Kaikille yrityksille klusteritoiminta ei näyttyä houkuttelevana, ja yritysten kiinnostus toimia yhdessä julkisen sektorin toimijoiden kanssa vaihtelevat. Onkin todettu, että säännöllinen yhteydenpito ja näyttö klusteritoiminnassa mukana olemisen hyödyllisyydestä täytyy perustella yrityksille. Erityisesti sellaisissa yrityksissä, joissa ei ole merkittäviä henkilöstöresursseja irrotettavaksi klusteritoimintaan osallistumiseen. Klusteriin mukaan lähteminen täytyy siis olla yrityksen puolesta hyödyllistä ja siten myös klusterin toiminnan täytyy vastata todellisiin tarpeisiin. Sellaisiin, joita myös yrityksellä itsellään on.



Klusterin reseptit

Klusterin organisoituminen. Klusterin organisoitumisen rakenne on selkeä. Jaostoilla on selkeät roolit ja klusterin hallituksessa istuvat jokaisen jaoston puheenjohtajat.

Klusterissa mukana monipuolisesti erilaisia sekä toimialalle keskeisiä toimijoita. TKI-yhteistyö muotoutuminen: yritykset ja tiedeyliopisto ja ammattikorkeakoulut ovat klusterin puitteissa tiiviissä yhteistyössä. Viranomaisjäsenille on oma jaosto. Monipuolinen toimijajoukko tekee klusterista vakuuttavan asiantuntijayhteisön.

Kaupunki klusterin jäsenenä. Oulun kaupungin rakennusvalvonta ja Business Oulu on klusterin jäseniä ja toiminnan koordinointi tapahtuu klusteriorganisaation kautta. Kaupungin eri viranomaistahojen tulisi olla mukana toimialoja ylittävästi.

Jäsenmaksu. Jäsenmaksu on nimellinen, mutta toimi yhtenä sitouttamisen keinona.

Luottamus. Klusterissa korostuvat vapaaehtoistoiminta, jäsenten tasaveraisuus, ry-muotoinen toiminta ja taloudellisen tulostavoitteen puute. Taustalla

on yhteinen tahtotila, jossa ei pelata ainoastaan omaan pussiin. Pitkäjänteisyys ja kestävyys eroavat yhdistysmuotoisessa toiminnassa rahalla palkatun toiminnan käynnistämiseen. Suorat taloudelliset hyödyt eivät ole olleet klusterin perustamisen keskeisiä tavoitteita. Yhden ihmisen panostus, vapaaehtoisuus ja asenne on ollut keskeistä klusterin perustamisen ja kehittymisen kannalta. Samoin myös mukana olevien henkilöiden vahvat verkostot – ihmiset ovat tunteneet toisensa, joten luottamus on voinut syntyä. Yritysten luottamus näkyy haluna olla mukana jakamassa tietoa muille klusterin jäsenille.

Pitkäjänteisyys. Klusterilla ei ole ollut jatkuvaa laajenemistavoitetta vaan myös pyrkimystä kehittää ydintoimintaa, esim. informoida nykyisiä jäseniä tavoitteiden muutoksista, panostaa tapahtumien laatuun ja pyrkiä pitämään kaikki jäsenet samassa kelkassa saman päämäärän takana. Sitouttaminen tapahtuu jäsenmaksulla sekä suoralla yhteydenpidolla yrityksiin.

Selkeät tavoitteet klusterin toiminnalle. Klusteri toimii tietyllä alue- ja toimialue-rajauksella, mikä auttaa suuntaamaan toiminnan ja sen tavoitteet kohdennetusti

ja määrittämään rajatut panostuskohteet.

Yrityslähtöisyys. Tarkoituksenmukainen ja yrityksille aidosti hyödyllinen toiminta, yritysten kanssa yhteydenpito ja klusterin viestintä on tärkeää. Eli selkeiden tavoitteiden jälkeen korostuu, että klusterin tavoitteista sekä niiden toteutumisesta myös viestitään. Johtopäätöksenä klusterin tavoite koskee koko toimialan kehittymistä pitkällä tähtäimellä, mikä tuo aidosti hyötyjä mukana oleville yrityksille. Toiminnan hyödyttäessä suoraan yrityksiä ja niiden verkostoitumista, ei resursseja ole käytetty esimerkiksi toiminnan mittaamiseen vaan laadukkaaseen ja tarpeelliseen toimintaan.

Toimialan tunnetuksi tekeminen nuorille.

Klusteriin on palkattu työntekijä vierailemaan kouluissa. Nuoret ovat myös yksi Business Oulun teema, jolloin panostus alan tunnettuuden lisäämiseen on linjassa myös kaupungin tavoitteiden kanssa.



Karikot

Jaostojen välinen yhteistyö. Vaikka jaostojen toiminta on aktiivista, perusta klusterin toiminnalle ja tarjoavat loistavan väylän rajatun aihealueen sisällä verkostoitumiseen, olisi Pohjois-Suomen rakennusklusterin jaostojen välisessä verkostoitumisessa ja siten koko klusterin sisäisessä yhteistyön kehittämisessä parannettavaa.

Oppilaitosten ja yritysten välinen yhteistyö. Yritysten ja oppilaitosten yhteistyö näyttäytyy opetussuunnitelmien kommentoimisena, ja yhteistyötä voitaisiin kehittää myös tätä pidemmälle.

Kilpailulainsäädäntö ja klusterin koko. Klusterin jäsenistön koko on vakuuttava ja kattaa sen toiminta-alueella Pohjois-Suomessa todella suuren osan yrityksistä. Toiminnan suuri kokoluokka yhdistettynä rakennusalan tavoitteiden edistämiseen ja huoli kilpailulainsäädännöstä ja kartellista voi vaikuttaa klusterin toimintaan.

Yritysedustajien aktivoiminen ja jäsenkyselyt. Vaikka klusterissa toimitaan aktiivisesti, ei klusterin toiminta näyttäydy kaikille mukana oleville yhtä hyödyllisenä. Kaikilla jäsenyrityksillä ei ole yhtäläiset resurssit olla mukana toiminnassa. Toimintaa ei mitata ja jäsenkyselyitä on toteutettu sähköpostilla kaksi kertaa, mutta vastausprosentti on ollut alhainen.

Rahoitus. Kuten muissakin klustereissa korostuu rahallisten resurssien puute klusterin laajetessa ja henkilöresurssien puutteena. Kun resurssit ovat rajatut, niiden kohdentaminen ansiokkaasti on kuitenkin tärkeää klusterin toiminnalle.

Klusteriorganisaation verkostoituminen. Näkyvyys koetaan tärkeänä klusterin piirteenä ja klusterin itsensä verkostoituminen muiden klusteriorganisaatioiden tai toimijoiden kanssa nähdään siten tärkeänä, mutta myös yhtenä kehityskohteena klusterin toiminnalle.

Satakunta – Eventcoast tapahtumateollisuusklusteri



Perustietoa klusterista

Toiminnan osa-alue	Kuvaus
Klusterin organisoituminen	Satakunnan kehitysyhtiön alla hankkeena
Kaupungin rooli klusterissa	Porin kaupunki on yhdessä muiden kuntien kanssa klusterin koordinoijana kehitysyhtiö Prizztechin omistajana.
Alue	Alueellinen, Satakunta
Toimiala	Tapahtumateollisuus
Koordinointi	Kehitysyhtiössä työskentelee 43 henkilöä ja hallitus toimii tiedonvaihtokanavana. Eventcoast-klusterissa on palkattuna yksi päätoiminen ja neljä osa-aikaista tapahtuma-alan asiantuntijaa.
Mukana olevien toimijoiden määrä	Ensimmäisessä hankkeessa onnistuttiin tavoittamaan 346 yritystä – tapahtuma-ala on muuttuva ja toimijoiden määrä siten vaihteleva. Pidemmän aikavälin tavoitteena on tavoittaa 1000 tapahtuma-alan toimijaa.
Erityispiirre	Klusteritoimintaa tehdään hankkeiden avulla.

Satakunnassa on pitkät perinteet tapahtumajärjestämisen saralla. Prizztech koordinoi Satakunnan tapahtumateollisuusklasteria eli Evencoastia, joka tukee Satakunnan alueella toimivia tapahtumateollisuuden yrityksiä.



Satakunnan alueella toimiva klusterikehittämisestä vastaavakin kaupungin osapuoli, Prizztech, on järjestäytynyt kehitysyhtiön muodossa. Prizztech on määritellyt olevansa voittoa tavoittelematon yhtiö. Kehitysyhtiö tekee klusterityötä myös hankkeiden avulla, ja näin on saanut alkunsa myös tapahtumateollisuusklasteri.

Klusterin tarina ja syntyminen

Tapahtumateollisuusklasteri on syntynyt Satakunnan alueen elinvoimapaalveluita tarjoavan kehitysyhtiö Prizztechin toiminnan myötä.

Prizztechin vuonna 2023 päättynyt Satakunnan tapahtumateollisuusklasteri -hanke oli startti tapahtumateollisuuden klusterin Eventcoastin syntymiselle. Klusterin toimintaan osallistuvien yritysten tarpeita oli kartoitettu ja sen perusteella samaisessa hankkeessa voitiin tunnistaa tulevaisuuden tarpeita tapahtumateollisuusklasterialle ja luoda ensimmäistä laatuaan Suomessa oleva Satakunnan tapahtumateollisuusklasterin tulevaisuusstrategia. Klusterin toiminta on jatkunut Prizztechin alla kolmen muun hankkeen alla sen perustamisen jälkeen.

Jatkumoa Satakunnan tapahtumateollisuusklasteri -hankkeelle ovat kolme muuta tapahtumateollisuuden toimialaa koskettavaa hanketta: UrbCitizenPower, jonka tavoitteena on luoda Porin keskusta-alueelle uusia toimintamalleja siten, että niin julkinen sektori, liiketilojen omistajat, yritykset, kolmas sektori ja asukkaat toimivat yhteistyössä alueen elävöittämiseksi. Erityinen painotus on matalan kynnyksen tapahtumatoinnassa, jolla vahvistetaan kansalaisyhteiskunnan edellytyksiä alueella.

Uutta osaamista Satakunnan tapahtumateollisuusklasterialle hankkeessa haetaan uusinta tietoa ja toimintamalleja tapahtuma-alalla toimivien yritysten käyttöön sekä edistetään työvoiman kohtaantoa

ja perehdyttämistä digitaalisilla työkaluilla sekä edistetään yritysten verkostoitumista.

Kolmantena hankkeena Eventcoastissa on Satakunnan tapahtuma-alan kasvuhanke: EventGrow, jonka tavoitteena on yritysten ja muiden alalla toimivien yhteisöjen toimintaympäristön kehittäminen kasvun, kilpailukyvyn ja asiakaskokemuksen parantamisen näkökulmista. Lisäksi hankkeessa tehdään tapahtuma-alan edunvalvontaa, yhteiskehittämistä ja tutkimusyhteistyötä.

Klusterin toimijat ja organisoituminen

Tapahtuma-ala on toimialana muuttuva ja alkuvaiheessa olevan klusterin toiminnassa mukana on vaihtelevaa. Klusterissa on mukana joukko erilaisia tapahtuma-alalla toimivia yrityksiä. Tapahtumateollisuudessa mukana olevien yritysten määrittelemisessä ei ole aina tiukkoja toimialarajauksia ja myös Eventcoast-klusterissa mukana olevat yritykset ovat olleet toimialaltaan hyvinkin vaihtelevia, mutta sellaisia, jotka ovat hyötäneet klusterityöstä.

TKI-yhteistyötä tehdään Porin yliopistokeskuksen ja Satakunnan ammattikorkeakoulun kanssa ja niiden koetaan olevan tärkeässä osassa klusterin toimintaa. Koska osaamisen ja koulutuksen kehittäminen tapahtuma-alalla nähdään tärkeänä kehityskohtana, yhteistyö Porin yliopistokeskuksen UCPorin kanssa koetaan tärkeänä myös tulevaisuudessa.

Kehitysyhtiö Prizztechin omistajana on 12 satakuntalaista kuntaa, joista kuusi on tällä hetkellä yhtiön kokonaisasiakaskuntia. Muutama kunta on ollut vahvemmin mukana klusterin toiminnassa, ja kunnissa sijaitsevat yritykset ovat osallistuneet klusterin toimintaan. Julkiset toimijat ovat oleellisia klusterissa, koska se luo sillan paikallisten yritysten ja alueellisen klusterin välille.

Tapahtuma-alalla toimivat yritykset eivät ole klusterin veturiyrityksiä, vaan klusterin toimintaa vetävät suuret tapahtumat kuten SuomiAreena. Klusteri toimii myös välittävänä tahona ja auttaa toimijoita tapahtumajärjestämisessä. Klusterin toiminta on osittain sidottuna tapahtumiin ja tapahtuma-ala itsessään on ajassa muuttuva, mikä vaikeuttaa myös klusterissa mukana olevien toimijoiden määrittelemistä ja täydellisen jäsenrekisterin laatimista.

Klusteri on organisoitunut kehitysyhtiön alle. Koska klusteri on perustettu hankkeena, on klusterin toiminta ollut sidoksissa hankkeen aikatauluun. Klusteriorganisaatio ei ole siten muodostunut viralliseksi tahoksi. Eventcoast tapahtumateollisuusklusteria vetää Prizztechillä työskentelevä kehityspäällikkö. Lisäksi klusterissa työskentelee useampi työntekijä tapahtumateollisuusklusterin hankkeiden kautta. Klusteri toimii siis tapahtumien ja hankkeiden kautta, jolloin mukana olevat toimijat myös vaihtelevat.

Kaupungin rooli klusterissa

Kaupungin rooli klusterissa on toimia klusterin vetäjänä Satakunnan kuntien kehitysyhtiö Prizztechin omistajuuden kautta. Tapahtumateollisuusklusteri on perustettu kehitysyhtiön hankkeena. Kehitysyhtiö Prizztechin toimintatavat näkyvät myös tapahtumateollisuusklusterin toiminnassa. Prizztechin tavoitteet ovat maakuntatasoisia, kun kehitysyhtiön omistaa joukko Satakunnan alueella sijaitsevia kuntia. Toimintatavat ja työvälineet ovat muuttuneet matkan varrella.

Prizztech perustettiin vuonna 1989 osana 1980-luvun nousukaudella nousseita teknologiakyliä ja -keskuksia. Yrityksen toiminta alkoi keskittyä projektitoimintaan, jolloin se sai myös nykyisen nimensä vuonna 1993. Omistus on alkujaan ollut Porin kaupungilla. Kehitysyhtiön pääasiallinen toiminta oli yrityspalvelutoimintaa. Vähitellen kehitysyhtiön toiminta kehittyi tarjoamaan elinvoimapalveluita. Tähän johti erityisesti muutokset toimintaan vuonna 2012, kun Yrityspalvelu Enter ja Porin Seudun Kehittämiskeskus yhdessä Prizztechin kanssa fuusioituivat yhdeksi kuntien omistamaksi yhtiöksi. Laman jälkeen Prizztechin tavoitteena oli erityisesti osaamiskeskittymän synnyttäminen. Prizztech toimi hallinnollisena yhtiönä osaamiskeskusohjelmassa, joka linkittyy moniin viime vuosikymmenellä syntyneisiin klustereihin. Ne ovat alueellisen- ja kansallisen innovaatiopolitiikan väline ja ohjelmatyöllä on toteutettu Prizztechin toimintaa. (Prizztech Oy, 2019).

Prizztechin toiminnassa yritysten tarpeet nähdään edelleen lähtökohtana kehitysyhtiön toiminnalle. Tärkeäksi nähdään, että sellaista toimintaa ei tehdä, joka ei hyödytä yrityksiä. Yhteistyö nähdään

edellytyksenä monimutkaistuville asiakastarpeille ja ratkaisuille, eikä pelkkää alihankintasuhdetta voida määritellä innovaatioverkostoksi. Laaja-alainen keskustelu on siten tärkeää. Klusterityötä voidaan tehdä myös Prizztechia edustavan haastateltavan mukaan kokeiluilla, joilla voidaan kerätä myös yritysten kokemuksia. Todellisuudessa kokeilut eivät mahdollista pitkäaikaisen verkoston syntymistä, ellei niille ole jatkoa. Haastateltavan mukaan kuitenkin hankkeiden myötä yritykset ovat löytäneet toisensa ja päässeet jatkamaan yhteistyötä myös ilman kaupungin tai kehitysyhtiön tukea. Kehitysyhtiössä on tärkeää jatkuvasti arvioida potentiaalisia tulevaisuuden klustereita.

Prizztechin järjestäytyminen osakeyhtiönä nähdään yritysten puolelta luotettavana kumppanina. Hyvä hallitusyhteistyö ja keskusteluyhteys kaikkien jäsenten kanssa nähdään keskeisenä kehitysyhtiön toiminnalle. Tällä hetkellä Prizztechin hallituksen rooli on olla käytännössä tiedonvaihdonkanava. Kehitysyhtiön ja siten myös klusterityössä keskeisenä asiana korostuu suora keskusteluyhteys alueen yrityksiin. Se nähdään edellytyksenä luottamuksen syntymiselle ja tämä pohjana uusien ideoiden syntymiselle.

Ylipäätään kehitysyhtiön rooli yritysten tukemisessa on myös arvioida ja varmistaa osaavan työvoiman saanti ja tukea siten liiketoiminnan kehittämisessä. Yrityksillä on rajalliset resurssit olla mukana toiminnassa ja kehitysyhtiön toiminta näyttäytyy siten aktiivisena kokoonkutsujana ja vuoropuhelun ylläpitäjänä. Tässä näyttäytyy tärkeänä myös yksi selkeä kanava ja yhteyshenkilö, johon yritykset voivat olla yhteydessä. Vain toimitilatarpeissa yritys on suoraan kaupunkeihin yhteydessä.

Tapahtumateollisuuden näkökulmasta Prizztechin rooli on vetää klusteria, mutta myös tehdä yhteistyötä toimijoiden kanssa tapahtumajärjestämisessä. Prizztech tekee samalla yhteistyötä Porin kaupunkikeskustary:n kanssa. Tapahtumateollisuusklusterin kehittämispäällikkö työskentelee 40 % Prizztechille ja 60 % työajalla tekee tapahtumajärjestämistä Porin kaupunkikeskustary:lle. Klusteri toimii hyvänä välikätenä ja tuo osaamista ja verkostoja tapahtumanjärjestämiseen ja klusterin verkostoauttaa tapahtumajärjestäjää.

Alueen laajuus

Klusteri toimii Satakunnan alueella, sillä omistajina ovat kunnat koko Satakunnan alueelta. Prizztech-kehitysyhtiön toimipiste on nykyään vain Porissa. Toiminta-alue on koko maakunnan laajuinen. Erilaiset tapahtuma-alan yritykset toimivat usein myös eri paikkakunnilla ja maakunnan laajuisen kehitysyhtiön alla toimiva klusteri mahdollistaa verkostoitumisen sen koko toiminta-alueella. Yritysten toiveiden ja tarpeiden välittäminen eri kuntien tietoon mahdollistuu siten alueellisen yhteistyön avulla, verrattuna yksittäisiin kuntiin rajautuvan klusterin toimintaan. Esimerkkinä tapahtumaturvallisuudessa järjestyksenvälvojiä on hankittu tapahtumiin Satakunnan ulkopuolelta ja jotkin tapahtuma-alalla työskentelevät yritykset toimivat koko maan laajuisesti.

Erityisesti tapahtuma-alalla ei yritysten toiminta katso hallintarajoja ja siten myös alueellinen yhteistyö maakunnanlaajuisesti voi näyttäytyä erityisenä vahvuutena. Samalla kuitenkin on huomattava, että alueellinen yhteistyö onnistuu ja on myös edellytys osittain siksi, että Satakunnan kaupungit ja kunnat ovat suurempien kasvukeskusten kaupunkeja huomattavasti pienempiä.

Klusterin tavoitteet

Tapahtumateollisuusklusterille on laadittu tavoitteet ohjaamaan toimintaa. Tämä tehtiin Satakunnan tapahtumateollisuus -hankkeessa, jossa klusterille laadittiin myös tulevaisuusstrategia. Klusteritoiminnassa ei aina tehdä omaa strategiatyötä, mutta klusterin alkuvaiheessa toimintaympäristön nykytilan ja muutostrendien tunnistaminen sekä yhteisen vision määrittäminen ovat usein tärkeitä. Strategiatyöllä haluttiin luoda selkeä näkemys suunnasta, johon klusteria halutaan tulevaisuudessa kehittää. Klusteritoiminnan vastaaminen toimijoiden tarpeisiin on ansiokkaassa klusteritoiminnassa keskeistä. Tavoitteet määriteltiin yhdessä klusterin yritysten, alueen kaupunkien ja kuntien, matkailuyhtiöiden ja koulutussektorin kanssa. Tulevaisuusstrategiassa määriteltiin klusterille yhteinen visio sekä kolme painopistettä ohjaamaan perustetun klusterin toimintaa.

Tulevaisuusstrategiassa on nostettu esille kolme strategista painopistettä, osaaminen, strateginen ote ja yhteistyö, jotka ohjaavat klusteritoiminnan tavoitteita. Osaamisen lisäämisen kannalta tavoitteena on saada tapahtuma-alan koulutusta järjestetyksi kaikilla koulutusasteilla, sekä sijoittaa Satakuntaan alan kansainvälinen tutkimus- ja tuotekehitysyksikkö. Strategisen otteen tavoitteena on nostaa tapahtumateollisuuden toimialan arvoa ja luoda 150 yritystä sekä 800 työpaikkaa. Lisäksi kaupunkien ja kuntien tulisi mitata tapahtumateollisuuden alueellisia vaikutuksia ja tukea niiden kehitystä osana elinvoimatoimintojaan. Kolmantena on nostettu esille eri toimijoiden välisen yhteistyön kasvattaminen ja vahvistaminen, jossa tavoitteena on, että alueellisen tapahtumateollisuuden osaamiskeskuksen rooliksi tulisi ylläpitää ja jakaa monipuolista tilannekuvaa, vastata alueellisesta brändistä ja palvella toimialaa. Lisäksi tapahtumateollisuuden klusteritoimintaan tulisi mukaan 1000 yritystä. Yleisenä yhteistyön tavoitteena on myös, että tapahtumateollisuuden klusteri tekee tavoitteellista yhteistyötä Satakunnan muun elinkeinoelämän ja alueen asukkaiden monipuolisen hyvinvoinnin edistämiseksi.

Tapahtumateollisuusklusterin toimintaa tukevissa hankkeissa on tavoitteena muun muassa matalankynnyksen tapahtumatoiminnan kehittäminen tuomalla Porin keskusta-alueelle uusia toimintamalleja sekä lisätä yhteistyötä myös julkisen sektorin, liiketilojen omistajien, yritysten, kolmannen sektorin ja asukkaiden kanssa. UrbCitizenPower-hankkeessa pyrkimyksenä on edistää kansalaisyhteiskunnan edellytyksiä tapahtumajärjestämisessä. Uutta osaamista satakunnan tapahtumateollisuusklusterille -hankkeessa tavoitteena on erityisesti tapahtuma-alan yritysten osaamisen kehittäminen selvittämällä osaamistarpeet ja tarjoamalla työkaluja rekrytointiin, muutoksen tukemiseen ja perehdyttämiseen. Kolmannessa EventGrow-hankkeessa tavoitteena on tapahtuma-alalla toimivien yritysten ja yhteisöjen toimintaympäristön kehittäminen ja kasvun hakeminen.

Haastatteluiden pohjalta voitiin tunnistaa myös muita tavoitteita käytännön klusterityölle. Prizztechia edustavan haastateltavan mukaan tapahtumateollisuuden klusterin toiminta perustuu arvoihin, jotka

tiivistyvät jatkuvassa ja luottamuksellisessa toiminnassa. Sitä ovat asiakaslähtöisyys, osaaminen ja asiantuntemus, kehityshakuisuus, yrittäjyys ja henkinen sitoutuminen. Toiminnan lähtökohtana kerrotaan olevan asiakkaan todelliset tarpeet. Kilpailukyvyyn kehittymisen edellytyksenä on asiakaslähtöinen innovatiivinen toimintatapa.

Klusterin toimenpiteet

Klusterin tulevaisuusstrategiaa laatiessa kartoitettiin toimijoiden ja toimialan tarpeita. Lisäksi roolituksen jakaminen klusterityön alkuvaiheessa on tärkeää. Klusterin tulevaisuusstrategiassa Elinkeino-yhtiöiden rooliksi on määritelty paikallisen ja alueellisen yhteistyön sekä kehittämishankkeiden fasilitointi. Tapahtumateollisuuden klusterin yhteistyön perustaminen on yksi toimenpide tämän tavoitteen toteuttamiseksi ja klusterissa koordinoidaan ja fasilitoidaan toimintaa eri tavoin yritysten välisen yhteistyön parantamiseksi ja strategisten kyvykkyyksien vahvistamiseksi.

Klusteritoiminnan koordinoinnin työkaluna on mahdollista pitää rekisteriä tai tuottaa listaus mukana olevista toimijoista ja yrityksistä yhteystietoineen, ja sitä voidaan pitää esimerkiksi klusterin nettisivuilla tai jakaa muulla tavoin muiden klusteritoimijoiden käyttöön. Myös tapahtumateollisuusklusterissa mukana olevien yritysten toiveena on ollut saada listaus mukana olevista yrityksistä. Kuitenkin tapahtuma-alalla vaihtuvuus on suurta ja toimintaympäristö vaihteleva, mikä on tehnyt kattavan ja ajantasaisen rekisterin tekemisestä ja ylläpitämisestä haasteellista.

Toimijoiden välisen yhteistyön kehittämisessä luottamuksen muodostuminen on tärkeää, mikä edellyttää laadukkaita toimijoiden välisiä kohtaamisia. Prizztechin roolina on ollut mahdollistaa yritysten törmäyttäminen, joka on tapahtunut fasilitoituina vähintään 15–20 min keskusteluina yritysten välillä. Prizztechia edustavan haastateltavan mukaan säännöllisesti järjestettyjen kohtaamisten tulee olla lyhyitä ja yrityksiä hyödyttäviä, mistä esimerkkeinä on nostettu kuukausittain järjestettävät kahvitilaisuudet.

Prizztech myös tukee suoraan tapahtumien järjestämistä auttamalla tapahtumajärjestäjiä yhteistyökumppaneiden hankkimisessa ja osaamisen kehittämisessä tapahtumia varten. Yhtiön rooli on myös auttaa

kaupunkia keräämään tietoa paikallisista palveluista tapahtumajärjestäjien käyttöön. Hankkeiden avulla Prizztech pystyy tukemaan tapahtuma-alaa myös muissa tarpeissa ja Satakunnan alueella tapahtuma-alan kehittämisessä on kehitysyhtiö Prizztechillä suurempi vetovastuu verrattuna alueen kuntiin. Porin kaupungin tapahtumia tukevien henkilöstöresurssien määrä on pieni, eikä kaupungin rooli ole järjestää tapahtumia SuomiAreenaa lukuun ottamatta. Siten kehitysyhtiön ja sen alaisen klusterin mukanaolo tapahtumajärjestämisessä on luontevaa.

Merkitys yrityksille

Nuorelle klusterille sen toiminnan pitkälle mitattavia hyötyjä voi olla haasteellista määrittää. Kuitenkin lyhyelläkin aikavälillä, kun klusteri on perustettu vastaamaan siinä mukana olevien toimijoiden tarpeisiin, on voitu saavuttaa suoria hyötyjä mukana oleville yrityksille. Tapahtumateollisuusklusterissa mukana oleville yrityksille klusteritoimintaan osallistumisen merkitys tulee siitä, että ne voivat kasvattaa liiketoimintaansa, sekä saada uusia liiketoimintamahdollisuuksia tapahtumateollisuudessa. Koska klusteri tukee verkostojen kautta yrityksiä tapahtumien järjestämisessä, mahdollistaa se ylipäättään joidenkin yritysten liiketoiminnan kehittämisen. Klusteri on voinut tarjota resursseja suoraan tapahtumajärjestämisen tueksi.

Yrityksille tulevien suorien liiketoimintahyötyjen lisäksi käynnissä olevat hankkeet voivat edesauttaa yritysten liiketoiminnallisia tavoitteita välillisesti. Klusteri voi siten edesauttaa osaamisen kehittämisessä, monipuolisemman toimijajoukon mukaan saattamisessa tapahtumajärjestämiseen kansalaisyhteiskuntaa osallistamalla, toimintamallien ja työkalujen kehittämisellä asiakaskokemuksen parantamisessa tai alan edunvalvonnan kehittymisessä, kun toimijoita kootaan yhteen vaikuttamisen kanavan luomiseksi. Klusterityössä nämä mahdolliset muut hyödyt voivat olla tärkeitä myös yrityksille pitkällä aikavälillä.

Klusterin reseptit

Suora vuoropuhelu luottamuksen

rakentajana. Satakunnan kehitysyhtiö Prizztechin toiminnassa toiminnan perustuminen yritysten tarpeisiin on keskeistä. Yrityksillä on rajalliset resurssit olla mukana klustereissa ja tärkeää onkin, että kehitysyhtiöllä on vuoropuhelun ylläpitämisen ja kokoonkutsujan rooli. Kehitysyhtiön puolelta tehtävä suora vuoropuhelu yritysten kanssa ei korvaa selvityksiä. Yritysten kanssa luotava suhde kasvattaa luottamusta, mikä on edellytys uusien ideoiden syntymiselle.

Vetäjänä tapahtumateollisuuden

toimialan tunteva henkilö. Klusteritoiminnan organisoimisessa ja vetämisessä on keskeistä huomioida toimialan erityispiirteet. Tapahtuma-alalla vaihtuvuuden ja muutoksen tunnistaminen on keskeistä ja toiminnan tulisi siten mukautua myös tähän. Klusteritoiminnan vetäjänä olisi hyvä olla toimialan tunteva henkilö.

Toimialan rajausta ei ole tiukka.

Toisaalta tapahtuma-alalla toimialan yritysten tunnistaminen ja rajaaminen on vaikeaa, sillä toimintaan kytkeytyy yrityksiä niin monelta toimialalta. Yritykset, jotka ovat kiinnostuneet olemaan mukana tapahtumateollisuuskluste-

rin toiminnassa tulisi voida ottaa siihen mukaan. Tapahtumateollisuusklusterin toiminnassa ei ole kannattavaa rajata mukana olevien toimialaa liikaa. Sen sijaan, että keskittyminen olisi tietyssä toimialassa ja sen toimijoissa, haastatettava nostaa esille, että mielipidejohtajien tunnistaminen on tärkeää ja sen pohtiminen yhteistyössä, miten alan yritysten liiketoimintaa voidaan kehittää yhteistyössä.

Hankevetoinen klusterityö ja resurssien

kohdistaminen oikein. Kehitysyhtiöllä on aktiivinen rooli potentiaalisten klustereiden tunnistamisessa sekä se tekee hanketyötä myös pistemäisesti yhteyksien luomiseksi. Tapahtumateollisuuden toimialalle hanketyö on ollut yksi hyödyllinen toimintatapa kehittää toimintaa ja tehdä klusterityötä aktiivisesti. Prizztechin toteuttamilla hankkeilla on saatu resursseja toteuttaa aktiivista toimintaa klusterissa. Hankevetoinen lähestymistapa, jossa resursointi määryytyy hankkeiden mukaan voi olla toimintaa rajoittavaa sekä lyhytjänteistä – pistemäinen toiminta tapahtumien tai hankkeiden osalta ei nivoudu osaksi klusterikehittämisen prosessia. Klusterin perustamiseen tähtäävä Satakunnan tapahtumateollisuusklusteri -hankkeen

resurssien avulla on voitu järjestää esimerkiksi tapahtumia, joihin osallistujista on saatu kontaktista kerättyä klusterin perustamista varten ja on päästy tekemään tapahtumateollisuusklusterin tulevaisuusstrategia, joka on hyödyttänyt tulevaa klusterityötä. Tapahtumateollisuusklusterin resursointi ja toiminta on jatkunut hanketyön avulla kolmen uuden hankkeen myötä.

Klusterin tulevaisuusstrategia on luonut suuntaviivoja klusterin kehittämiseksi ja sen avulla on voitu tunnistaa myös klusteritoiminnan epäkohtia, jollaisiksi on noussut esimerkiksi tiettyjen alojen koulutusten puute kokonaan. Yhdessä toimijoiden kanssa tehdyn strategiatyön pohjalta on voitu laatia toimintaa ohjaavat tavoitteet. Tapahtumateollisuuden toimiala on

kokenut muutoksia muun muassa koronapandemian myötä ja alan tulevaisuuden tarkastelu on ollut hyödyllistä klusterin kehittämisen kannalta.

Klusteri mukana tapahtumajärjestämisessä. Klusterin toiminta näyttäytyy ajallisesti erilaisena, kun toiminta voi tukea tapahtumajärjestämistä alueella. Klusteri on auttanut esimerkiksi infopakettien kokoamisessa erilaisista tapahtumatiloista.

Yritysten törmäyttäminen. Ei vielä vakiintuneessa klusterissa yritysten törmäyttäminen valmisteltuina lyhyinä 15 min sessioina nähdään tärkeänä. Aktiivinen klusteritoiminta ja yritysten törmäyttäminen luovat verkostoja ja mahdollistavat yhteistyön kehittymisen.

Karikot

Ei pysyvää jäsenrekisteriä. Klusteriin kuuluvien toimijoiden rekisteri on aina vaillinainen. Koordinoinnin näkökulmasta kaikista mahdollisista klusteritoiminnassa mukana olevista toimijoista ei voida ylläpitää pysyvää rekisteriä, sillä toimijoita on paljon ja kaikkia mahdollisia toimijoita ei koskaan tavoiteta. Tapahtuma-alalla toimijoita on useilta eri toimialoilta. Myös kattavan ja ajan-
tasaisen alueellisen palveluhakemiston luominen on osoittautunut lähes mahdottomaksi tehtäväksi.

Klusterityö ja tapahtumateollisuuden toimialan haasteet. Tapahtumateollisuuden toimintaympäristöä koskevat rajoitteet nousevat esiin. Porissa tapahtuma-alalla haasteena on tietyn kokoisten tapahtumatilojen puute.

Koulutuksen ja osaamisen puute on toimialan tietyiltä aloilta, mutta toisaalta Prizztechia edustavan haastateltavan mukaan tämän tunnistaminen tarjoaa myös mahdollisuuden kehittää laaja-
alaisesti alan koulusta ja tutkimusta, joka palvelisi tapahtuma-alaa laajemminkin.

Hankevetoinen klusterikehittäminen.

Hankevetoisuus on klusterikehittämiselle sekä uhka että mahdollisuus. Hankerahoitus mahdollistaa laajaa kehittämistyötä, mutta rahoitusten määräaikaisuus on uhka kehittämisen jatkuvuudelle. Myös kehittämisen painopisteet muovautuvat hankerahoituksen mukaisesti ja voivat muuttua rahoituksen ehdoilla tulevaisuudessa.

ECO3 – bio- ja kiertotalousalue



Perustietoa yritysalueesta

Toiminnan osa-alue	Kuvaus
Klusterin organisoituminen	Kehitysyhtiö Verte Oy
Kaupungin rooli klusterissa	Nokian kaupungin kehitysyhtiö Verte Oy:n koordinoima bio- ja kiertotalouden yritysalue
Alue	Paikallinen, sijaitsee Nokialla, yhdistää toimijoita Tampereen seudulla
Toimiala	Bio- ja kiertotalous, vihreä siirtymä
Koordinointi	Verte Oy koordinoi
Mukana olevien toimijoiden määrä	Yli 40 yritystä ja yhteistyökumppania
Erityispiirre	Seudullinen ja kaupungin sisäinen toimialojen välinen yhteistyö, yli strategiakautiset tavoitteet

Tampere ja sen ympäryskunnat edistävät kiertotaloutta Tampereen seudun kiertotalousekosysteemin avulla.



Erilaiset kiertotalouskeskittymät toimivat osana laajempaa kierto-
talousekosysteemiä: Nokialla sijaitseva ECO3-yritysalue on yksi Tampe-
reen seudun kiertotalouden keskittymistä yhdessä Tarasten kierto-
talouden yritysalueen, uuden rakentuvan Hiedanrannan kaupunginosan
ja Lempäälän energiayhteisön lisäksi, jotka toimivat myös kiertotalous-
ekosysteemin kokeilualustoina.

ECO3-yritysalue on bio- ja kiertotalousalue, jota koordinoi konsor-
tiona Nokian kaupungin kehitysyhtiö Verte Oy. ECO3-aluetta kehitetään
yritysalueena, eikä sen voida katsoa täyttävän klusterin tunnusmerk-
kejä, mutta on kiinnostava esimerkki yritysalueen kehittämisestä osana
laajempaa kiertotalouden ekosysteemiä. Perinteinen klusterimainen
toiminta perustuu kuitenkin yritysten fyysiseen läheisyyteen toistensa
kanssa. Alueen pitkäjänteisestä kehittämistyöstä voidaan löytää oppe-
ja myös klusterimaisen toiminnan tukemiseksi ja toisaalta verkostotyön
piirteiden tuomiseksi osaksi yritysalueiden kehittämistä.

ECO3-yritysalueen kehittämisessä toimintaympäristön muutosten
hakeminen, joka on määritelty tärkeäksi julkisen koordinoinnin kohteeksi,
on kuitenkin keskeisiä yritysalueen kehittämisen tavoitteita. Yhden toimin-
nanjohtajan panos sekä julkisen puolen yhdenmukainen strategiatyö ovat
yritysalueen kehittämisen onnistumisen taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Kiertotalouskeskittymän tarina ja syntyminen

ECO3-yrityskeskittymän perustaminen on alkanut kaupunkijohtoisesti.
Alueen kehittäminen ei alkanut tyhjästä vaan Nokian kaupunki on
ostanut erilaisia tontteja jo 1980-luvulta alkaen ja valmistelevaa työtä
uuden yritysalueen kehittämiseksi oli tehty pitkään. Alueen profilointi
käynnistyi vuonna 2012. Selvitystyötä oli tehty jo aiemmin ja alueen
kehittäminen alkoi muutamien tonttien löydyttyä. Alueen kehittämistä on
tehty yhteistyössä eri TKI-toimijoiden kanssa. Vuonna 2015 lanseerattiin

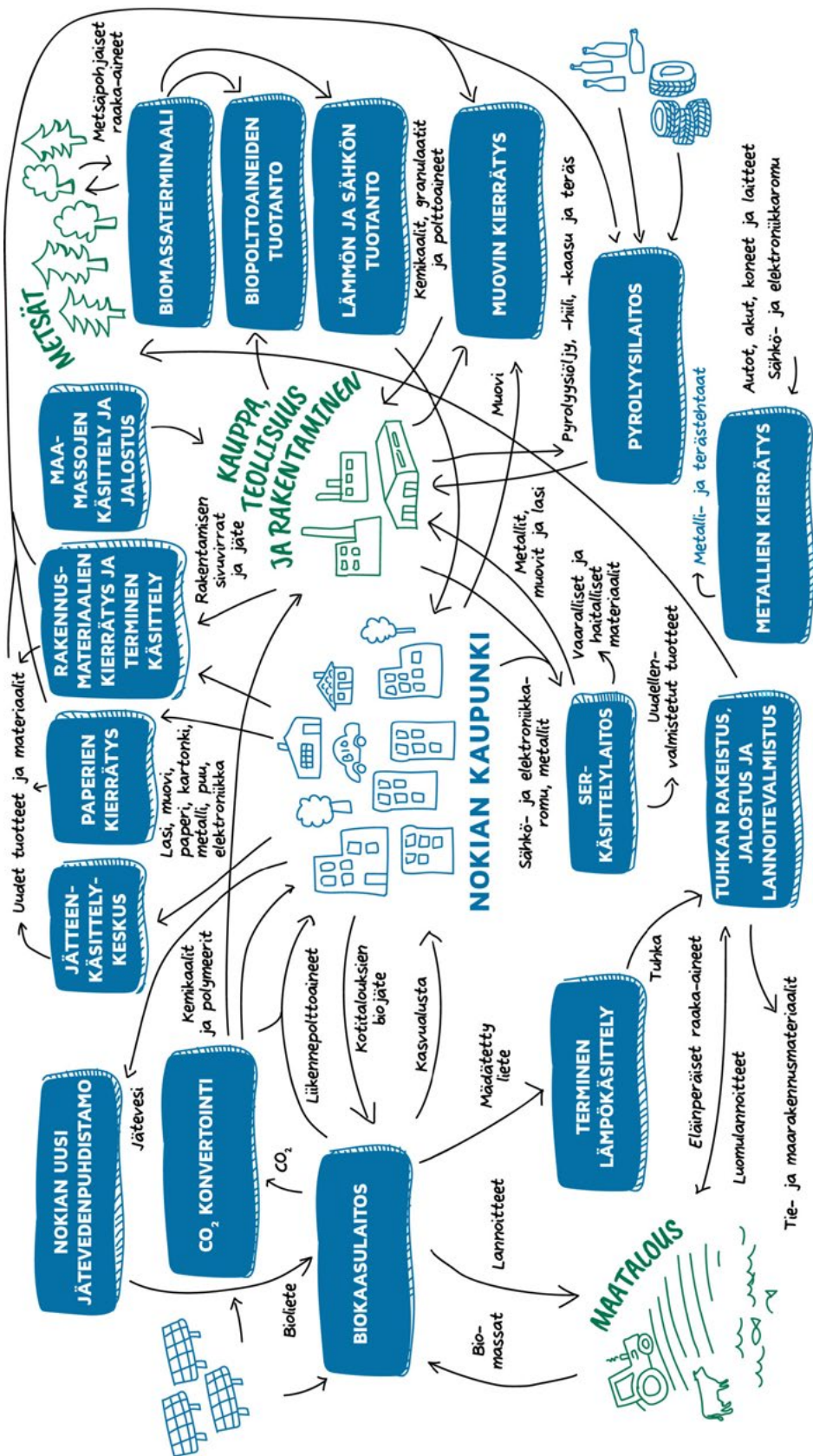
ECO3-konsepti, josta alueen kehittäminen bio- ja kiertotalouden keskitymänä alkoi. Konseptia laadittiin yhteistyössä Nokian kaupungin kanssa, ja prosessissa oli mukana myös yrityksiä ja Tampereen yliopisto. Lisäksi mukana on ollut myös Maa- ja metsätaloustuottajien keskusliitto MTK, jonka avustuksella on haettu rajapinta maaseutu- ja kaupunkiympäristön välille. ECO3-konsepti on esitettynä kuvassa 3, jossa on esitetty bio- ja kiertotalouden prosessien yhteyksiä yritysalueen ja Nokian kaupungin toimintojen välillä.

Bio- ja kiertotalous on yksi Nokian kaupungin strategian kulmakivistä, jossa ECO3-alue näyttää keskeistä osaa yhtenä kuudesta kärkihankkeesta. ECO3-yritysalueen kehittämisestä vastaa Verte Oy ja rahoitus tulee Nokian kaupungin kautta. Toimintaa käynnistäessä Verte:n kautta on ollut tietty henkilöresursointi. Vastaavanlaisen yritysalueen kehittämisessä rahoitussumma on suuri. Bio- ja kiertotalouden yrityskeskittymän kehittämisessä hankerahoitusta ei ole nähty tarkoituksenmukaisena.

Tällä hetkellä alueelle on sijoittunut bio- ja kiertotalouden yrityksiä ja siellä on tehty pilottikokeiluja. Yhteistyö yritysten ja muiden toimijoiden välillä keskittyy erityisesti resurssien ja raaka-aineiden jakamiseen. Yritysten liiketoiminnot liittyvät ja alueen toimintaa kehitetään kierto- talouteen keskittyen niin ravinnekiertoon, kuten maatalouden sivuvirtoihin, puunkiertoon, kuten energiateollisuuden puupohjaisiin materiaaleihin, uusiutuvaan energiaan ja biopolttoaineisiin sekä teknisiin kiertoihin, kuten maa- ja kiviaineksen, muovien ja teollisten sivuvirtojen hyödyntämiseen.

Alueen toimijat ja organisoituminen

ECO3-yritysalue sijaitsee Nokialla. Yrityskeskittymä toimii myös demonstraatio- ja pilottiympäristön yhdessä Tampereen yliopiston kanssa. Alue yhdistää alueen teollisen mittakaavan bio- ja kierto- talouden yrityksiä ja niiden muualla sijaitsevia liiketoimintakumppaneita, jotka jakavat esimerkiksi resursseja alueen yritysten kanssa. Yhteistyö näyttäytyy siis arvoketjuina ja -verkostona, jossa myös tutkimus- ja koulutusorganisaatiot ovat jonkin verran mukana. Varsinaiseksi klusteriksi ei toiminta kuitenkaan lukeudu vaan ECO3-aluetta kehitetään ensisijaisesti yritysalueena.



Kuva 3. ECO3-konseptissa yhdistyvät bio- ja kiertotalouden prosessit yritysalueen ja kaupungin muiden toimintojen välillä.

Klusterin toimintaa koordinoi Nokian kaupungin kehitysyhtiö Verte oy, jonka henkilöresursointi on yksi päätoiminen työntekijä, joka koordinoi ja kehittää alueen toimintaa. Hallituksessa on ammattilaisia myös laajemmalta, kuten Tampereen ammattikorkeakoulusta ja Nokian kaupungin elinkeinotoimen edustaja.

Yhteistyötä tehdään konsortiossa alueen kehittämiseksi. Alueelle sijoittuvat yritykset tekevät maankäyttösopimuksen ja yhteistyötä eivät määritä muut sopimukset. ECO3-alueen toiminnassa on mukana myös alueen ulkopuolella sijaitsevia yrityksiä raaka-aineiden tuotannon ja hyödyntämisen kautta. Niiden oma tuotanto sijaitsee muualla, mutta yrityksen tuottama raaka-ainetta käytetään alueella. Energiainfrastruktuurin on yritysalueen kehittämisen kannalta olennaista ja sen rakentamisen kautta energiayhtiöt ovat alueen kehittämisessä mukana ilman, että omistavat siellä tontteja.

Kaupungin rooli yritysalueen kehittäjänä

ECO3-yritysalueen kehittämisessä kaupungin rooli sekä sen yhteinen tahtotila on ollut keskeinen. Erityisesti yritysyhteistyön kehittämisen alkuvaiheessa kaupungin koordinoiva rooli on tärkeä. Kehitysyhtiö Verte organisoii ja kehittää tällä hetkellä koko toimintaa. Nokian kaupunki tekee myös yhteistyötä Tampereen kaupungin kanssa esimerkiksi maankäytön suunnittelun ja energiainfrastruktuurin kehittämisen kanssa. Alueellinen yhteistyö on tärkeää myös yritysalueen kehittämisessä. Kaupungit voivat myös yhdessä mahdollistaa tarvittavia investointeja. Kaupungin valtuustokausien ylittävät tavoitteet ovat edellytys tällaisen teolliset mittakaavan investoinnit mahdollistavan alueen kehittämiselle. Kaupungit ovat tehneet selvitystyötä alueen markkinasta ja profiloitumisesta osana Tampereen seudun kiertotaloutta. Yhteistyötä alueen kehittämiseksi tehdään myös Nokian kaupungin sisällä toimialarajat ylittävästi. Nokian kaupunki on edistänyt infran kehittämistä alueen tarpeisiin vastaaviksi.

Verte Oy:n erikoisuutena on sen toimiminen ainoana julkisomistaiseksi alustayhtiönä. Ihanteellisessa tilanteessa kaupungin ohjaus näkyy suoraan kehitysyhtiöiden toiminnassa. Koska kehitysyhtiöllä on toimeenpanomahdollisuus, voi se tukea suoraan yrityksiä, jotka haluavat sijoittua ECO3-yritysalueelle.

Parhaiten tunnistettuja rooleja yritysalueiden kehittämisessä ovat julkisen toimijan ulkoiset roolit, joita ovat toimia päättäjänä tai sääntelyviranomaisena, jopa rahoittajana. Nämä roolit näyttäytyvät yleisesti maankäytön suunnittelussa. Teollisten toimijoiden välisen yhteistyön ja yritysalueen kehittämisessä myös kaupungin sisäiset roolit, kuten toiminnan vetäminen, ovat tärkeitä, muttei aina tunnistettuja. Näitä ovat myös toiminnan tukijana tai järjestäjänä toimiminen. Sen lisäksi, että Verte vetää ECO3-alueen toimintaa, on sisäiseksi rooliksi tunnistettu myös tukeminen tukitoimintoja kehittämällä (Uusikartano, 2021).

Yritysten toiveet koskevat usein suoraviivaista asiointia julkisten toimijoiden kanssa. Yritysalueen kehittämisessä voi näyttäytyä siis vahvuutena, kun sitä tehdään koordinoitusti kaupunkien puolelta. Yrityksille on tärkeää, että kaupungin kanssa voitaisiin asioida yhden luukun kautta, kuten ECO3 pyrkii nyt toimimaan. Tämä tarkoittaa, että rakennusvalvonta ja kaupungin muut palvelut voitaisiin saavuttaa keskitetysti yhdestä osoitteesta. Tämä edellyttää kunnan sisällä tehtävää työtä ja osittain myös toimialakohtainen klusteri voi tarjota tähän väylän. Sijoittuvien yritysten lisäksi myös tapahtumateollisuudessa on voitu tunnistaa samoja toiveita kaupunkien suuntaan: yhteistyötä toivotaan tehtävän kaupungin sisäisten toimialojen välillä, kuten myös alueellisesti. Siten, että lopputuloksena kaupungilla on selkeät yhteyshenkilöt yritysten suuntaan.

Kiertotalouden edistämisessä julkinen toimija voidaan havaita tärkeänä yritysten välisten synergioiden luomisen mahdollistajana, kun kiertotalouteen siirtyminen edellyttää usein myös yrityksiltä uuteen liiketoimintaympäristöön sopeutumista. Pirkanmaan liiton julkaiseman kiertotalouden innovaatiotoiminnasta tehdyn selvityksen (Halonen ym., 2017) mukaan kiertotaloudessa tulevat kehitystoimet tulisi kohdistua erityisesti monitieteisyyteen, sillä pelkästään teknologinen kehitys ei riitä uusien innovaatioiden syntymiseen. Lisäksi liiketoimintaympäristöön vaikuttaminen on tarvittua ja jotkin toimijat ovat tunnistaneet itsensä heikosti osana kiertotaloutta, varsinkin teknisten kiertojen TKI-toimijat ja yritykset sekä biotalouden toimijat vielä teknisten kiertojen toimijoita enemmän. Kiertotalouden ratkaisuihin siirtymisessä on esteitä ja niitä ovat esimerkiksi kiertotalouden sivuvirtojen hyödyntämisessä

muun muassa teknisiä kuten myös tiedonvälitykseen liittyviä. Ratkaisuna erilaisten palvelutoimintojen on todettu edesauttavan kiertotalouden esteiden ratkaisemisessa ja yritysten välisten synergioiden luomisessa (Gallaud & Lapreche, 2016).

Kiertotaloutta voidaan edistää erilaisin toimintatavoin, joista paikallisesti rakentuvat kiertotalouden ekosysteemit ovat yksi tapa. Tampereen seudulla sijaitsee myös toinen kiertotalouden yrityskeskittymä Tampereen ja Kangasalan rajalla sijaitseva Tarastenjärven kiertotalousalue, joka toimii yritysveitoisemmin kuin ECO3-yritysalue Verte Oy:n koordinoimana. Kaupungilla ei siis ole yhtä merkittävää roolia Tarasten kiertotalousalueen kehityksen ohjaamisessa, vaikka molemmat alueet ovatkin hyviä esimerkkejä paikallisesti rakentuvista kiertotalouden teollisen mittakaavan yritysalueista. ECO3-alue on julkisen organisaation, Nokian kaupungin, kehittämä ja rahoittama, ja alueelle sijoittuvat yritykset Verte:n valitsemia. Lisäksi Verte yhdistää yrityksiä toisiinsa ja muihin toimijoihin. Kaupungin mukana olo voi tukea yritysalueen pitkäjänteistä kehittämistä ja siten myös edesauttaa kiertotalouden ratkaisujen löytämistä pidemmällä aikavälillä.

Kaupungin roolia voidaan tarkastella vielä laajemmin yritysalueen kehittäjänä. Sen lisäksi, että kaupunki tarjoaa yritysalueen kehittämiseen vaadittavan infrastruktuurin, korostuvat elinvoimatyössä yritysalueella laajemmat näkökulmat. Yritykset katsovat sijoituessaan myös työvoiman saatavuuden ja muun julkisten palveluiden laadun suuntaan. Kaupunkien laaja-alainen elinvoimatyö voidaan nähdä siten myös kaavoituksen etuna, tai myös edellytyksenä sille. Samalla kun kaupunkiympäristö tarjoaa tietolähteen, houkuttelee toimiva kaupunkiympäristö myös osajia alueella, joita myös yritykset voivat sijoituessaan seurata.

Tavoitteet yritysalueen kehittämisessä

Yritysalueen kehittämisen tavoitteet ovat linjassa Nokian kaupungin strategian kanssa, jossa bio- ja kiertotalous on ollut osana Nokian kaupungin elinvoiman kehittymistä. Nokialla ollut vahva yhteinen tahto ja yksi suunta, jota kohti mennä, mikä on mahdollistanut yli strategiakautisen pyrkimyksen kehittää yritysalueita. Tavoitteet tulevat suoraan Verten

omistajaohjauksen kautta, mikä määrittelee numeeriset tavoitteet sekä käytettävissä olevat resurssit toiminnalle.

Yritysalueen kehittämisessä tavoitellaan työpaikkoja, yhteiskunnallisia hyötyjä sekä ympäristöllisiä hyötyjä. Yritysalueen kehittämisen taustalla näkyy vahva pyrkimys edistää kiertotalouden periaatteita sekä houkutella teollisen mittakaavan investointeja. Nokian kaupunki saa ensisijaisen hyödyn yritysalueiden toiminnan logiikan mukaisesti tonttien myynnin ja vuokrauksen kautta. Yritysalueen kehittäminen tuo lisäksi verotuottoja. Pidempiaikaiset hyödyt näkyvät yritysten välisten arvoketjujen syntyemisessä sekä kehittyneen logistiikan myötä syntyneissä säästöissä.

ECO3-alueen kehittämisen tavoitteissa korostuu myös vahva alueellinen näkökulma: pyrkimyksenä on ollut houkutella alueelle yrityksiä, jotka hyötyvät toistensa läheisyydestä, mutta myös sopivat Tampereen kaupunkiseudun markkina-alueeseen. Samalla Nokian kaupungin sisäiset työllisyysvaikutukset eivät ole olleet erityisesti perusteluina toimijoiden valinnalle. Nokian kaupungilla ja Verte Oy:llä on ollut kriteereitä yritysten sijoittumiselle, joissa arvioidaan niin aluetalouden vaikutuksia kuin miten yritysten sijoittuminen täydentää olemassa olevia yrityksiä.

Tavoitteena on ollut myös huomioida toimialan tarpeet kaavoituksessa. Koska yritysalueita on kehitetty yhdessä Nokian kaupungin maankäytön kanssa, on kaavoituksessa jo pyritty huomioimaan bio- ja kiertotalouden yritysten tarpeet. Yritysalueen kehittämisessä on ollut tärkeää voida huomioida lisäksi teollisen toiminnan ympäristövaikutukset. Kaavoitus voidaan nähdä olevan yritysekosysteemin kehittämisen työkalu ECO3-yritysalueella.

Toimintatavat yritysalueen kehittämisessä

ECO3-alueen kehittäminen perustuu suoraan palvelusopimukseen kaupungin kanssa, joka mahdollistaa Verte Oy:n liiketoiminnan. Konsortiokokous on vähintään kerran vuodessa.

Yritysalueen kehittämisen tukena on hyödynnetty erilaisia diplomi- ja lopputyöaiheita. Aiheita ovat liittyneet esimerkiksi maankäytön ennakointiin ja ekosysteemimäisen toiminnan johtamiseen liittyviin

muuttujien tunnistamiseen. Toiminnassa on pyritty ennalta määrittelemään houkuteltavien yritysten profiileja. Markkinaselvitys on tehty kartoittamaan, millaiselle kiertotalouden ja vihreän siirtymän yritystoiminnalle on todellinen tarve. Kaupungilla itsellään on myös vahva kiinnostus ymmärtää tiettyjen toimijoiden tuomien investointien merkittävyyttä.

Verte myös koordinoi ja fasilitoi toimintaa ja toimii välittävänä kätenä alueen yrityksille. Verten rooli on kutsua ECO3-alueella sijaitsevat yritykset avoimiin seudullisiin tapahtumiin, jotka nivoutuvat esimerkiksi tietyn teeman, kuten kiertotalouden, ympärille. Verte itse järjestää myös muutamia tilaisuuksia esimerkiksi rahoitukseen liittyen. Verte tarjoaa siihen myös suoraan apua yrityksille neuvomalla reittejä Business Finlandin, Business Tampereen ja ELY:n mahdollisuuksiin, tekemällä hankeneuvontaa ja rakentamalla hankeyhteistyötä yritysten välille.

Tampereen yliopiston mukana olo näkyy yritysalueen kehittämisessä pilottikohteiden lisäksi myös siten, että ECO3-alue on mukana tukemassa myös tutkimuslähtöistä uutta liiketoimintaa. ECO3 on mukana tarjoamassa tontteja kiinnostaville uusille tutkimuksen myötä syntyneille yrityksille. ECO3-alue on siis aktiivisesti mukana tällaisissa Tampereen alueella läsnä olevissa yliopistolähtöisissä kiertotalouden projekteissa. Toisaalta taas Verte Oy:n mukana oleminen tutkimushankkeissa vaikuttaa niihin. Yritysalueella sijaitsevien yritysten kautta voidaan tuoda myös ilmi niin kiertotalouden koulutuksen kuin osaamisenkin tarpeita.

Yritysalueen kehittämisessä näkyy myös alueen ulkopuolelle tehtävä yhteistyö logististen yhteyksien ja kestävän teollisen liiketoiminnan kehittämisessä. Nokian ja Rauman kaupunki ovat solmineet yhteistyösopimuksen elinkeinoelämän kehittämisestä vuonna 2023. Rauman sataman kanssa tehtävässä yhteistyössä on tavoitteena edistää myös sisämaansataman kehittämistä Nokialle, ECO3-alueelle. Maankäytön tehokkuuden kannalta kuivasatama voi olla ristiriitainen. Yhteistyön näkökulmana on myös logistisia yhteyksiä laajempi tavoite yhteisestä palvelumallista, joka hyödyttää vihreän siirtymän yrityksiä.

Yrityskeskittymän merkitys yrityksille

Yritysalueen kehittäminen bio- ja kiertotalouden tarpeita varten on alan yrityksille tärkeää. Yritykset arvostavat hyvää logistista sijaintia, ja että logistisia yhteyksiä kehitetään. Kaavoitus nähdäänkin yhtenä hyötynä.

Yritysten välinen yhteistyö yritysalueella on myös hyödyttänyt siellä sijaitsevia yrityksiä konkreettisesti, kun resurssien jakaminen ja raaka-aineiden saatavuus on mahdollistunut. Esimerkiksi Yara Eco Oy:lle tärkeää on nimenomaan resurssien jakaminen ja että muut yritykset sijoittuvat lähelle. Yhteistyö on myös esimerkiksi mahdollistanut alueen yrityksille koneen vuokraamisen yhteiseen käyttöön.

Konkreettiset hyödyt ovat yrityksille tärkeitä ja niiden saavuttamisen edellytyksenä on toisaalta myös avoimuus ja ajatusten vaihto. Kaupungit eivät välttämättä tunnista rooliaan yrityskeskittymien toiminnan mahdollistajana, toisinkuin alueiden kaavoittajana. ECO3:n tarjoamat tapahtumat ovat tarjonneetkin apua rahoitukseen, yritysten väliseen kohtaamiseen sekä teemoitettuina tarjonneet myös kohdennettua markkinatietoa, mikä on nähtykin yritysten puolesta hyödyllisenä. Kasvuyrityksille, joista esimerkkinä on muovin kierrätykseen erikoistunut WasteWise, on tärkeää, että saadaan esimerkiksi ajantasaista tietoa rahoituksesta, ja että yhteyshenkilöön on olemassa yhteys. Hyödyt kohdistuvat myös liiketoiminnan kehittämiseen. Yritysten tarpeisiin kohdennetut työpajat ja tietoisuuskäytännöt tukevat yrityksiä ja lisäävät niiden asiantuntemusta ja tuovat uutta informaatiota liiketoiminnan kehittämisen käyttöön. Verten kautta mahdollistuva aktiivinen yhteistyö tutkimus- ja koulutustutkimuslaitosten, kuten Tampereen yliopiston, Luke:n ja Tampereen ammattikorkeakoulun kanssa nähdään myös tärkeänä.

Yritysten sijoittumisella ECO3- alueelle nähdään myös brändiarvo. Yritys itse voi kertoa sijaitsevansa bio- ja kiertotalouden keskittymässä ja alueelle sijoittumisen tuoma näkyvyys nähdään siten tärkeänä yritykselle.

Reseptit

Kaupungin vahva tahtotila ja politiikka-toimet ECO3-yritysalueen edistämises-sä ovat tärkeitä. Teollisen mittakaavan bio- ja kiertotalouskeskittymä on myös osa Nokian kaupungin strategiaa ja sitä kehitetään osana Tampereen seutua ja sinne sopivaa markkinaa.

Kaavoitus kiertotalouden työkaluna.

Nokian kaupunki on kaavoittanut aluetta sopimaan teollisen mittakaa-van bio- ja kiertotalouden yrityksille. Energiainfrastrukturi, logistiset yh-teydet ja laajenevien yritysten sujuvat lupaprosessi ovat tärkeitä.

Kaupungin rooli on myös mahdollistaja.

Kaupunki on välillisesti mukana yritys-aluetta hallinnoivan Verten toiminnassa. Verte tarjoaa yrityksille tonttien lisäksi myös klusterityöhön liittyvää yritys-alueen sisäiseen toimintaan liittyvää fasilitointia ja koordinoitua pyrkien itse sekä tuomaan synergiaa yritysten välille, että yhdistämään niitä muihin toimijoihin. Verte järjestää tapaami-sia, neuvontaa rahoituksen tueksi sekä yhdistää tutkimustoiminnan pilotteja alueen yrityksiin. Yhteyshenkilöön saa-tava yhteys on tärkeä.

Tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden

yhteistyö. Klustereissa yleensä yhteistyö tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden kanssa on oleellinen. Yritysalueella taas yritykset voivat tarjota pilotointialustan tutkimukselle sekä toisaalta yritysalueen tontteja voidaan tarjota innovaatio-toiminnan myötä syntyville uusille yrityksille.

Karikot

Sujuvat lupaprosessit nähdään kehitet-tävänä kohteena yritysalueen toimin-nassa. Erityisesti kasvaville yrityksille on tärkeää kaupungin kanssa asioimisen helppous.



Pirkanmaan turvallisuusklusteri



Perustietoa klusterista

Toiminnan osa-alue	Kuvaus
Klusterin organisoituminen	Kolmen tahon yhteiskoordinoima klusteri
Kaupungin rooli klusterissa	Business Tampere on yksi kolmesta klusteria koordinoivasta tahosta.
Alue	Alueellinen, Pirkanmaa, mutta Tampereelle keskittynyt
Toimiala	Kokonaisturvallisuus
Koordinointi	Business Tampereen, Pirkanmaan liiton ja Tampereen yliopiston yhteiskoordinoima klusteri
Mukana olevien toimijoiden määrä	110 jäsenorganisaatiota
Erityispiirre	Jäsenkyselyt, yhteistyö kaupungin kanssa, kansainvälistyminen, jäsenten sitouttaminen yhteistyösopimuksella

Pirkanmaalla on tärkeää turvallisuusosaamista ja seudulla toimii yhteensä yli 350 turvallisuuteen liittyvää toimijaa.



Pirkanmaan turvallisuusklusterin näkökulma keskittyy kokonaisturvallisuuteen, jossa on läsnä sekä kansallinen taso, että vahva alueellinen yhteistyön verkosto, jossa on mukana turvallisuuden keskeisiä valtakunnallisia toimijoita ja paikallisia yrityksiä. Pirkanmaan turvallisuusklusteri on osa myös laajaa ja moninaista Pirkanmaan turvallisuuden ekosysteemiä.

Pirkanmaan turvallisuusklusterin toiminnassa tunnistetaan liike-toimintaan tai liiketoimintaympäristön kehittämiseen liittyviä tarpeita. Näihin vastaamiseksi käynnistetään sekä välittömiä, usein jossain määrin pistemäisiä toimenpiteitä, että pidempikestoisia toimintakokonaisuuksia hankkeiden muodossa. Klusteri tarjoaa julkisille toimijoille laajan rajapinnan elinkeinoelämän toimijoihin.

Tarina ja syntyminen

Pirkanmaan turvallisuusklusteri on ollut toiminnassa yli neljätoista vuotta ja ensimmäinen klusterin kokous järjestettiin vuonna 2011. Pirkanmaan turvallisuusklusterin perustaminen pohjautui laajaan esiselvitykseen, jossa haastateltiin alueen keskeisiä turvallisuustoimijoita ja rakennettiin yhteinen näkemys yhteistyön hyödyistä ja tavoitteista. Klusterin visiona on profiloida Pirkanmaa turvallisuuden osajana ja kehittäjänä sekä luoda vetovoimainen ympäristö asua, työskennellä ja yrittää. Klusterin vahvuus on monialainen yhteistyö ja kyky yhdistää eri toimijoiden osaaminen sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Haasteina ovat resurssien riittävyys, sitoutumisen varmistaminen ja tiedon jakamisen esteet, joihin vastataan joustavilla verkostoilla, pilotoinneilla ja koulutuksella. Klusterin vaikuttavuus näkyy osaamisen kasvuna, uusina liiketoimintamahdollisuuksina, turvallisuuden brändin vahvistumisena ja kansainvälisenä tunnettutena.

Klusteriin syntyyn on vaikuttanut laaja joukko turvallisuuteen liittyviä organisaatioita edustavia henkilöitä. Yhteinen näkemys näillä toimijoilla

on ollut se, että alueella on merkittävä joukko kokonaisturvallisuuden toimijoita, ja tältä pohjalta on mahdollista rakentaa synergiaa toimijoiden kesken.

Klusterin aloitti vuonna 2011 Poliisiammattikorkeakoulun koordinoimana, Tampereen ammattikorkeakoulu koordinoi toimintaa vuosina 2014–2017 ja viimeisimpänä Tampereen yliopisto 2018–2020 ennen kuin pääkoordinointi siirtyi Business Tampereen vastuulle. Klusteri toimi verkostona pitkään ilman yhteistyösopimusta tai muuta pohjaa. Klusterissa yhteistyösopimus pohja luotiin, kun vetovastuu siirtyi Tampereen yliopistolle, ja tällöin myös klusterin toiminta alkoi vakiintua. Tampereen yliopisto on edelleen yksi klusterin toimintaa koordinoivista tahoista yhdessä Pirkanmaan liiton ja Business Tampereen kanssa.

Alkuvaiheessa klusterin toiminnassa oli ollut satoja eri toimijoita, mutta klusterin jäsenten määrittely ei ollut selkeää, jolloin tuli keskeiseksi ohjata klusterin toimintaa yhteistyösopimuksella. Klusteri perustettiin noin 30 aktiivisimman toimijan kanssa ja vuosittain klusteri on kasvanut parilla kymmenellä vuosittaisella uudella toimijalla. Tällä hetkellä klusterin isäntäorganisaationa toimii siis Business Tampere ja klusterissa on mukana yli sata jäsenorganisaatiota.

Klusterin toimijat ja organisoituminen

Pirkanmaan turvallisuusklusterin johtaminen tehdään yhteistyössä. Vastuu jakautuu kolmen eri organisaation Business Tampereen, Tampereen yliopiston ja Pirkanmaan liiton kesken. Klusterin kokonaisvastuu ja koordinointi on Business Tampereen tehtävä, ja siihen kuuluu myös markkinointi ja viestintä, sekä yrityskehitys ja tapahtumat. Tampereen yliopiston vastuulla on koordinoida tutkimuksen ja osaamisen kehittämistä. Pirkanmaan liiton vastuualueella ovat yhteiskunnallisen verkoston ja vaikuttamisen koordinointi. Pirkanmaan turvallisuusklusterin nettisivut ovat myös Business Tampereen nettisivujen alla. Yli kymmenen vuotisen klusterin olemassaolon aikana organisaatioiden roolit ovat muuttuneet. Tämänhetkinen kolmen tahon yhdessä jakama koordinoinnissa on pyritty viestikapula-ajatukseen, jossa klusterin jatkuvuus ei ole riippuvainen yksittäisistä henkilöresursseista ja toiminnalle on saatu

resilienssiä. Business Tampereen alla klusterin resursointi koostuu yhdestä vetäjästä, joka hoitaa klusterin toimintaa 50 % työajalla. Lisäksi toinen henkilö tekee yritysvierailuja. Yhteensä klusterin resursointi on yksi kokoaikainen henkilötyövuosi. Pirkanmaan turvallisuusklusterissa on myös käytännössä saavutettu yhteistyö, jossa myös klusterin jäsenet antavat omaa aikaansa klusterin toimintaan. Tämä tapahtuu johtoryhmätyöskentelyn, jäsenvierailujen järjestämisen ja teemoitettujen tilaisuuksien järjestämisen ja näissä puheenvuorojen kautta.

Pirkanmaan turvallisuusklusterin päätöksenteko on käytännössä erillinen kehitysyhtiön toiminnasta. Tärkeimpänä on turvallisuusklusterin vuosikokous, jossa laaditaan vuosittainen toimintasuunnitelma. Vuosikokous valitsee johtoryhmän, ja johtoryhmä kutsuu uudet klusterin jäsenet. Tämä nähdään tärkeänä erityisesti turvallisuuden toimialalla, jossa kehitysyhtiön intressit esimerkiksi saada uusi aluetaloudellisesti merkittävä ulkomainen toimija mukaan klusteriin, eivät vaikuta jäsenvalintaan, jos sitä ei koeta johtoryhmässä edulliseksi. Klusterin vetäjällä on esittelevä rooli suhteessa johtoryhmään, jossa päätökset hyväksytään. Klusteri on kuvannut tämän toimintamallin kuvassa 4.

Klusterin johtoryhmä on moninainen, vaikka johtoryhmän jäseneksi on eniten kiinnostusta yritysten edustajilla. Monialainen ja sen kokoonpanossa halutaan huomioida kaikki merkittävät toimijaryhmät: yritykset, koulutus- ja tutkimustoimijat, kolmas sektori ja julkiset toimijat. Koska klusteri palvelee laajaa joukkoa turvallisuusalan toimijoita, on johtoryhmän jäsenkausi rajattu kolmeen vuoteen, jos halukkaita on useampia. Tällä taataan vaihtuvuus, mutta samalla toiveena on, että johtoryhmäpaikkaan sitouduttaisiin ainakin 2–3 vuodeksi. Ohjausryhmässä on usein korkean tason henkilöitä. Yrityksen edustajan ei aina kannata olla toimitusjohtaja, joten edustajat voivat olla myös yritysten turvallisuuspuolesta vastaava asiantuntijoita.

Turvallisuusklusterissa mukana olevat toimijat koostuvat monipuolisesta joukosta viranomaisia, tutkijoita, asiantuntijoita sekä elinkeinoelämän vaikuttajia. Julkisen sektorin, turvallisuusalan yritysten ja tutkimus- ja oppilaitosten lisäksi mukana on myös kolmas sektori. Syksyllä 2025 **klusterin jäsenenmäärä** kasvoi ja jäseniä on päälle 110 eri toimijaa.

Pirkanmaan turvallisuusklusterin jäseneksi voivat liittyä ainoastaan organisaatiot, eivät yksittäiset ihmiset. Muut kiinnostuneet voivat kuitenkin liittyä klusterin tiedotuslistalle, mikä mahdollistaa myös osallistumisen osaan klusterin toimintaan. Vaikka klusterilla on alueellinen intressi hyväksyä jäseniksi Pirkanmaalla toimivia turvallisuustoimijoita, voidaan klusterin jäseniksi hyväksyä toisinaan toimijoita, joilla on vahva kiinnostus tehdä yhteistyötä Pirkanmaalla toimivien turvallisuuden toimijoiden kanssa.

Klusterin toiminnassa jaetaan myös arvokasta tietoa ja klusteria kuvaillaan luottamuksen verkostoksi. **Toimijat sitoutetaan mukaan jäsensopimuksella.** Klusterin toimintamallia on vuosien varrella kehitetty. Ensin käyttöön otettiin yhteistyösopimus. Euroopan turvallisuustilanteen muututtua klusteri reagoi muokaten uusien jäsenten hyväksymismenettelyä niin, että toimija voi ilmaista kiinnostuksen klusterin jäsenyyteen ja johtoryhmän päätöksellä toimija kutsutaan jäseneksi ja allekirjoittamaan yhteistyösopimus. Kiinnostuneista jäsenistä tarkastetaan myös omistuspohja, sekä päätöksenteosta vastaava taho. Jäsenyritysten tulee kertoa, jos tässä tapahtuu muutoksia. Lopulta johtoryhmässä valittujen organisaatioiden kanssa kirjoitetaan sopimuspohja, joka vastaa ennemmin MoU-yhteistyöasiakirjaa kuin juridista sopimusta. Klusterin vetäjä käy läpi yrityksen edustajan kanssa, mitä yhteistyöltä voi klusterissa odottaa. Jäsenillä itsessään ei ole paljon vaatimuksia klusterissa mukana olemiselle, ja jäsenyritysten oma aktiivisuus onkin klusteritoiminnassa tärkeintä.

Nykyinen klusterin organisoitumismuoto on todettu olevan hyödyllinen. Erityisesti alussa, kun klusterissa ei ollut vielä yhteistyösopimuspohjaa, nähtiin tärkeänä tietynlainen toiminnan avoimuus, eli toimijat voisivat osallistua klusterin toimintaan ja ihmisten tarjoama aika ja arvokas tieto saadaan mukaan klusteriin. Pirkanmaan turvallisuusklusterissa ei valittu siksi jäsenmaksua, vaikka sitä oli pohdittu eri muodoissa. Lisäksi julkisten toimijoiden kohdalla jäsenmaksu on nähty hankalaksi ja julkisten toimijoiden jäsenyys klusterissa nähtiin yhteistyön kannalta keskeisenä. Klusterin toimintaa on kehitetty vuosien varrella, näihin toimiin liittyvässä selvitystyössä tarkasteltiin myös ulkomaisia turvallisuusalan klustereita, joissa toimii oma klusteriorganisaatio, sekä toimintaa rahoitetaan myös jäsenmaksuilla. Kuitenkin todettiin, että Business Tampereen alla

perusrahoituksella ja ilman omaa erillistä klusteriorganisaatiota toimiva klusteri voi suunnata resurssinsa paremmin suoraan yritysten kanssa toimintaan, eikä resursseja kulu rahoituksen saamiseen.

Turvallisuusklusterin toimintamalli



Kuva 4.

Pirkanmaan turvallisuusklusterin toimintamalli kuvaa miten klusteri on organisoinut ja miten sen päätöksenteko tapahtuu.

Kaupungin rooli klusterissa

Kaupungin rooli on toimia yhtenä vetäjänä Pirkanmaan turvallisuusklusterissa, jonka koordinointi on jaettuna kolmen tahon kesken. Kaupungin rooli tulee Business Tampereen toimimisena klusterin pääkoordinoijana, kun Pirkanmaan liitolle ja Tampereen yliopistolle jakautuu osa koordinoinnista. Klusterin resursointi tulee myös Business Tampereen kautta, kun Tampere ja sen seitsemän muuta ympäryskuntaa toimivat Business Tampereen rahoittajina. Business Tampere voidaan nähdä myös klusterin sisällöllisenä kumppanina yhteistyössä Tampereen yliopiston ja Pirkanmaan liiton kanssa. Pirkanmaan turvallisuusklusteri on osa kaupungin elinvoimapolitiikkaa ja se myös välineellisesti toteuttaa kaupungin älykaupunkistrategiaa.

Tällä hetkellä klusterin perusrahoitus tulee Business Tampereen kautta ja resursoinnin määrä on suunnilleen yksi kokoaikainen henkilötyövuosi sekä rahallinen tuki klusterin toimintaan tarvittaviin ostoihin. Toisaalta klusterin toimintaa rahoitetaan alueellisten toimijoiden varoista, ja rahoittajien intressinä on, että paikalliset yritykset menestyvät. Kehitysyhtiö ei kuitenkaan ole klusterin päätöksenteossa mukana ja tällä hetkellä tärkeäksi nähdään, että viranomaisten määrä on klusterissa kohtuullinen, sillä yritysten välisellä yhteistyöllä nähdään olevan enemmän merkitystä kasvun kannalta. Tapahtumajärjestämistä, yritysvierailuja, seminaareja sekä muuta klusterin toimintaa tehdään yhdessä kahden muun koordinoivan tahon sekä jäsen toimijoiden kanssa, jolloin tämä tekeminen ja toimijoiden resursointi näyttäytyy myös osana klusterin toimintaa.

Kaupungin rooli on myös vaihdellut klusterin kehittymisen ja toiminnan muuttumisen myötä ja klusterin toiminnan painopisteet ovat heijastaneet myös koordinoivien tahojen toimintaa. Poliisiammattikorkeakoulun ja Tampereen yliopiston vetäessä klusteria ennen vuotta 2020 klusterin toiminta näyttäytyikin enemmän viranomaisyhteistyönä. Klusteria ei perustettu kaupungin taholta, mutta kaupunki tuki Pirkanmaan turvallisuusklusterin edistämistä ennen sen siirtymistä Business Tampereen pääkoordinoinnin alle: klusterin perustamiseen liittyvä selvitystyö tehtiin osittain Avoin Tampere -hankkeen rahoituksen avulla vuonna 2010. Nykyisen organisoitumismuodon vuoksi tiedonkulun nähdään olevan hyvää kaupungin ja turvallisuusalan yritysten kanssa, kaupungin päässä päästään lähelle yritysten tarpeita sekä toiminta nähdään kustannustehokkaana, kun klusteri on järjestäytynyt Business Tampereen alle, eikä klusteria koordinoita erillisen klusteriorganisaation kautta.

Klusterin tavoitteet

Perustuen selvityksiin, jotka johtivat klusterin perustamiseen 2011, klusterin visiona on profiloida Pirkanmaa turvallisuuden osaajana ja kehittäjänä sekä luoda vetovoimainen ympäristö asua, työskennellä ja yrittää.

Vuonna 2025 Pirkanmaan turvallisuusklusterin toiminnan kerrotaan perustuvan klusterin olemassaolon tarkoitusta kuvaavaan ylätason visioon, joka määriteltiin aiemman strategiatyön myötä vuonna 2020.

Uutta isompaa strategiatyötä on tehty syksyllä 2025, ja sen tarkoituksena on kartoittaa edelleen hyvin toimivan klusterin toimintaa kysymällä, voitaisiinko asioita tehdä entistä paremmin ja tarkastella tehdäänkö klusterissa oikeita asioita. Lisäksi klusterin vuosittaiset tavoitteet määritellään jäsenistöltä kootun palautteen perusteella toimintasuunnitelmaan, johon nämä ylätason tavoitteet lipuvat. Näiden ylätason tavoitteiden todetaan olevan lähes kaikkien jäsen toimijoiden hyväksymiä, kun taas toimintasuunnitelmakautiset teemat koskevat vahvemmin tiettyjä toimijoita.

Klusterin ylätason tavoitteita on kolme ja ne koskevat klusterin kansainvälistä tunnettua, klusterin yritysten kasvua sekä alueellista yhteistyötä. Ensimmäisenä tavoitteena on alueen osaamisen tunnettuuden ja näkyvyyden lisääminen. Se, että Pirkanmaa tunnettaisiin niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin keskeisenä turvallisuusosaamisen keskittymänä on myös yhteistä myös mm. Tampereen älykaupunki-strategian tavoitteiden kanssa. Toisena tavoitteena näyttäytyy yritysten markkinoille auttaminen ja kansainvälistyminen eli Pirkanmaalla sijaitsevat yritykset tulevat olemaan merkittäviä turvallisuusratkaisujen toimittajia sekä kasvavat. Kolmantena tavoitteena on kokonaisturvallisuuden kehittäminen yhdessä monialaisesti Pirkanmaan alueella. Alueellisen turvallisuusosaamisen kasvu ja seudullisen elinvoimaisuuden lisääminen nähdään tärkeänä. Ylipäätään klusterin tavoitteena on mahdollistaa eri toimijoiden tuominen yhteen ja verkoston arvo nähdään siinä, että yritysten kehittymishalukkaat ja kyvykkäät ihmiset kokoontuvat samaan pöydän ääreen.

Toimintasuunnitelmakautiset tavoitteet määritellään yhteistyössä ja jäsenistöltä tuleva palaute nähdään siinä tärkeänä. Palaute kerätään systemaattisesti vuosittain jäsenkyselyillä, joissa kysytään, miten edellinen vuosi meni ja mitä siinä voitaisiin korjata sekä millaisia toiveita yrityksillä on seuraavalle vuodelle. Toiminta halutaan pitää jäsenistölle läpinäkyvänä. Toimintasuunnitelma hyväksytään vuosittaisessa jäsenkokouksessa, jossa valitaan myös uusi johtoryhmä. Toimintasuunnitelman mukaan katsotaan vuosittaisia klusterin toimenpiteitä, joihin myös klusterin hankkeet nivoutuvat.

Klusterin toiminta on keskittynyt viiteen ajankohtaiseen asiaan. Kansallinen turvallisuus- ja puolustusturvallisuus ovat yksi klusterin teema. Lisäksi teemoina ovat kyberturvallisuus ja älykäs ja turvallinen kaupunki, joka käsittää kaupunkiturvallisuuden ja liittyy myös maankäytön suunnitteluun. Turvallinen ja älykäs teollisuus koskee erityisesti tuotekehitystä, jossa turvallisuus on sisäänrakennettu osaksi sitä. Viidentenä teemana on monialainen turvallisuustutkimus ja koulutusmahdollisuudet, ja mahdollisena panostuksena olisi turvallisuusosaamisen lisääminen, joka kohdentuu yritysten tarpeisiin vastaavaksi.

Klusterin toimintatavat

Pirkanmaan turvallisuusklusteri on esitellyt itse toimintansa jakautuvan neljän aiheen alle: tapahtumiin, jäsenviestintään, verkostoyhteistyöhön ja näkyvyyteen sekä markkinointiin. Klusterin koordinaation jaetut kolme sisällöllistä roolia ohjaavat tahojen toimenpiteiden toteuttamista. Vuosittainen jäsenkokous, jossa laaditaan vuosittainen toimintasuunnitelma ja teemat on keskeisin klusterin toimintatapa. Jäsenkyselyitä käytetään tässä tukena. Johtoryhmä kokoontuu noin kuusi kertaa vuodessa ja johtoryhmätyöskentely on aktiivista.

Tapahtumat ja verkostoitumistilaisuudet ovat oleellinen osa klusterin toimintaa ja niissä on ollut vuodessa 1000 henkilöosallistumista. Klusteri järjestää työpajoja, webinaareja ja jäsenvierailuja yhdessä mukana olevien toimijoiden kanssa. Lisäksi Pirkanmaan turvallisuusklusteri on järjestänyt myös turvallisuustutkimuksen symposiumin. Verkostoituminen on eri tahoilta vuosien varrella viestitty tärkeä tarve klusterille. Webinaarien sijaan mieluummin suositaan kasvokkaisia paikan päällä järjestettäviä tapahtumia. Tapahtumat sekä niihin lukeutuvat jäsenvierailut nähdään keskeisenä verkostotyön muotona myös tilaajaosaamisen kannalta, kun yritykset ja julkinen sektori tekee yhteistyötä myös hankintaprosessin ulkopuolella. Pistemäiset tapahtumat, esimerkiksi leiritulet, tulisi järjestää teemoitetusti ja niiden tulisi rakentua osaksi klusterikehittämisen prosessia.

Jäsenvierailut on järjestetty monipuolisesti eri turvallisuuteen osalueiden ympärille ja vuonna 2024 teemoina ovat olleet esimerkiksi Tammelan stadion ja tapahtumaturvallisuus, Tampereen yliopiston

turvallisuustoiminta, kyberturvallisuus ja yliopiston rooli yhteiskunnan turvallisuusosaamisessa sekä yleinen turvallisuustilanne Pirkanmaalla. Jäsenvierailujen määrä on pysynyt noin. 6–8 vierailussa vuodessa, mikä on todettu olevan hyvä määrä siihen, että niihin ehditään osallistua. Klusteria koordinoivien organisaatioiden lisäksi myös klusterin jäsenet tahollaan resursoivat tapahtumien järjestämistä ja jäsenvierailujen suhteen klusterin rooliksi jää niihin liittyvä viestintä ja kutsujen lähettäminen. Klusteri on voinut siis tarjota näkyvyyttä jäsenyritysten järjestämille tapahtumille.

Jäsenviestintä on tärkeä osa klusterin toimenpiteitä. Pääasiallinen kanava jäsen viestinnälle on uutiskirje, jonka Pirkanmaan turvallisuusklusteri julkaisee muutamia kertoja vuodessa. Klusterin toiminnasta kiinnostuneet henkilöt, sekä organisaatiot, jotka eivät ole klusterin jäseniä voivat liittyä rekisteriin, jolloin he ovat klusterin tiedotuksen piirissä. tätä postituslistaa myös mainostetaan eri yhteyksissä. Viestintää tehdään siis klusterin jäsenten lisäksi myös turvallisuusklusterin toiminnasta kiinnostuneille.

Verkostotyö ja näkyvyys mainitaan kolmantena klusterin toimintana ja nämä ovat yleensä myös keskeisimpiä toiveita yrityksille olla mukana klustereissa. **Markkinointi** on eritelty neljänneksi klusterin toiminnaksi. Klusterin nettisivut pidetään ajan tasalla ja tehdään esittelymateriaaleja, ja tyypillisemmin hanketoiminnan kautta kansainvälisiin markkinoihin kuten messuihin ja kansainvälisiin konferensseihin liittyviä toimenpiteitä. Markkinointia, viestintää ja tapahtumia tarkastellaan vuosikellon avulla.

Kansainvälinen toiminta voidaan laskea osaksi niin klusterin verkostoitumista kuin näkyvyyttäkin, mutta nyt kansainvälisyys on nostettu omaksi toiminnakseen, koska Pirkanmaan turvallisuusklusteri on aktiivinen neljässä kansainvälisessä klusteriverkostossa sen lisäksi, että klusteri itse pyrkii myös auttamaan Pirkanmaalaisia yrityksiä kansainvälistymään. Klusteri on ollut perustamassa itse Ensure Collaborative – kansainvälistä turvallisuusverkostoa. Toisaalta kansainvälisiä esimerkkejä on myös hyödynnetty Pirkanmaan turvallisuusklusterin toiminnan kehittämisessä vuosien varrella.

Konkreettisena välineenä klusterin jäsenoimijoiden tarpeiden ja toiveiden kartoituksessa, sekä toiminnan arvioimisen tukena tehdään **jäsenkyselyitä vuosittain**, lisäksi tehdään teemoitettuja kyselyitä, jotka ovat avoinna kaikille alueen toimijoille. Yleensä kyselyitä tehdään vuodessa 1–2 ja niistä saatuja tuloksia käytetään suoraan apuna toimintasuunnitelman laatimisessa ja arvioimisessa. Tampereen kaupungilla on lisenssi ZEF-kyselytyökalun käyttöön. ZEF-työkalu on tilastotieteen tutkijoiden kehittämä erityisesti asiakaspalautteen keräämiseen. Vuosittainen teemojen valitseminen sekä turvallisuusalan muutoksiin reagoiminen tehdään jäsenkyselytyökalun avulla.

Hanketyötä tehdään prosessinomaisesti osana klusterin toimintaa ja tarpeet niille tulevat yleensä suoraan yritysten tarpeista. Klusteri toimii itsessään väljänä tunnistaa näitä yritysten ja tutkimus- ja koulutuslaitosten tarpeita, joita voidaan sitten hankkeistaa. Hankkeet eivät toimi pistemäisenä toimena vaan nivoutuvat osaksi klusterin pitkän aikavälin tavoitteita ja vuosittaisia teemoja prosessinomaisesti. Kuvassa 5 on esimerkinomaisesti klusterin yhteydessä tunnistettuihin tarpeisiin vastaten rakentuneista hankkeista. Huomioitavaa on rahoituspohjan monipuolisuus.

Klusterin merkitys yrityksille

Pirkanmaan turvallisuusklusterin toiminta ja sen tarjoaman verkosto on voinut tarjota monenlaisia hyötyjä yrityksille. Näkyvyys ja verkostoituminen on yrityksille ylipäätään tärkeä syy olla mukana klusterissa. Pirkanmaan turvallisuusklusteri on itse mukana myös kansainvälisissä turvallisuusalan verkostoissa ja voi siten myös tarjota yrityksille linkin kansainvälistymiseen. Klusteri on hyödyttänyt myös yrityksiä, jotka ovat voineet keskittyä viennin edistämiseen yhteistyössä. Verkoston arvo on siinä, että saadaan yrityksen kehittämisestä kiinnostuneet saman pöydän ääreen. Huomioitavaa on, että siinä missä klusteri tarjoaa mahdollisuuden tunnistaa yrityskehittämisen tarpeita, varsinaiset toimenpiteet esimerkiksi kansainvälistymiseen liittyen on resursoitu hankkeina.

Samalla myös Tampereen älykaupunkistrategian näkökulma verkostoihin on, että klusterin mahdollistama verkostoituminen kansainvälisellä

Turvallisuus- ja puolustusliiketoimintakehitys



tasolla tarjoaa yritykselle myös referenssejä, mahdollisuuden tuoda ilmi asiakastarpeita ja kehittää soveltuvuutta markkinoille, mitkä lisäävät yrityksen edellytyksiä kansainvälistyä sekä saada myös investointeja. Tällaiset verkostoista tulevat hyödyt yrityksille näkyvät myös alueellisina hyötyinä Pirkanmaalla työpaikkojen ja investointien kasvuna. Tälle myös edellytyksenä oleva monialainen yhteistyö on erityisesti viranomaisten arvostamaa.

Kansainvälisten ja kansallisten verkostojen lisäksi klusteri on painottunut myös alueellisesti ja siinä on mukana joukko turvallisuuden toimialan keskeisiä toimijoita, mikä on etu myös uusille yrityksille. Tärkeänä koetaan se, että klusteriin kuuluu myös valmistavan teollisuuden toimijoiden verkosto ja alan suuria toimijoita. Ylipäätään teollisuuden valmistavien yritysten sijoittuminen samalle alueelle ei ole enää kaikilla toimialoilla yleistä yritysten siirtäessä toimintojaan, vaikka sillä on innovoinnin kannalta todettu olevan myös hyötyjä. Klusterin lisäksi puhutaan myös turvallisuusekosysteemistä, joka kattaa löyhemmän joukon Pirkanmaan turvallisuusalan toimijoita. Klusterin tiedotuksen piirissä on jäsenyrityksiä suurempi määrä turvallisuusalan toimijoita. Yritysyhteistyön lisäksi myös viranomaisyhteistyö nähdään keskeisenä klusterin hyötynä. Klusteri tarjoaa suoraan linkin Puolustusvoimiin sekä Poliisiammattikorkeakouluun, joka ei olisi mahdollista ilman klusteria.

Kaupungin tuella toimivan klusterin toiminta on pitkäjänteistä, ja sen mahdollistamat tapahtumat hyödyttävät yrityksiä myös suoraan. Tapaamalla muita turvallisuusalan yrityksiä on mahdollisuus saada uutta liiketoimintaa. Startup-yritysten tyyliin on klusterin kautta voitu esitellä uusia tuotteita, koska asiakkaat sijaitsevat samassa klusterissa. Yritysvierailut nähdään tärkeänä, ja ne tarjoavat myös julkiselle puolelle oppeja tilaajaosaamisen sekä myös yrityksille oman liiketoiminnan kehittämiseen. Klusteri tekee jäsenistölle ja muille toimijoille kyselyitä kyselytyökalun avulla, jonka avulla voidaan seurata myös trendien kehitystä, mihin suuntaan turvallisuusalalla mennään. Aina klusterin hyödyllisyys ei näyttäydy suoraan mitattavina tuloksina. Turvallisuusklusterissa on saatu aikaan myös yksi iso innovaatio, kun kaupunkiturvallisuudessa voitu hyödyntää tyypillisiä rauhan aikana käytettyjä turvallisuuden ratkaisuja.

Klusterin reseptit

Ei omaa klusteriorganisaatiota. Klusteri toimii Business Tampereen ja kahden muun tahon koordinoinnin alla perusrahoituksella, jolloin resursseja ei mene palkkojen hakemiseen. Toiminta nähdään kustannustehokkaana ja yhteys yrityksiin tiiviinä. Klusteri on Pirkanmaan alueen panostuksiin perustuva ja alueellisen kehityksen työkalu.

Koordinoinnin jakautuminen kolmen tahon kesken tuo resilienssiä. Business Tampere, Pirkanmaan liitto ja Tampereen yliopisto ovat yhteiskoordinoineet Pirkanmaan turvallisuusklasteria vuodesta 2020 alkaen. Yhteiskoordinointi mahdollistaa resurssien jakamisen ja klusterin toiminnan jatkumisen ”viestikapula”-ajatuksen mukaisesti ilman, että vetovastuu kaatuu yhden vetäjän niskaan. Roolituksen jako on tärkeää.

Luottamus. Klusterissa mukana olevat jäsenet hyödyttävät toimintaa parhaimmillaan avoimella tiedonvaiholla. Klusterin jäsenet edustavat siihen johtoryhmässä valittuja toimijoita, kyselyiden tulokset käsitellään anonyymisti ja jäsenvierailut avaavat ovet eri turvallisuusalan toimijoille.

Sitouttaminen jäsensopimuksella.

Koska klusterilla ei ole virallista klusteriorganisaatiota, eikä siten sen jäseneksi voi liittyä, on klusterin jäsenten sitouttaminen tehty osapuolten välille kirjoitetun jäsensopimuksen avulla. Jäsenvalinta tehdään klusterin johtoryhmässä, joka toimii erillään klusterin vetovastuussa olevasta kehitysyhtiö Business Tampereesta.

Teemoitetut tapahtumat. Tapahtumat luodaan tunnistettujen aihealueiden ympärille, esimerkkinä elinkeinoelämän varautuminen. Tämän pohjalle rakennetaan kokonaisuus, johon hankkeetkin perustuvat, kuten myös muu klusterin toiminta. Jos järjestetään pistemäisiä yritysten kohtaamiseen tarkoitettuja leiritulia, toteutetaan ne teemoitetusti.

Säännölliset jäsenkyselyt ovat olennainen osa klusterin toimintaa. Jäsenkyselyt tehdään 1-2 kertaa vuodessa. Ne toimivat pääasiallisena työkaluna vuosittaisissa kokouksissa niin klusterin toiminnan arvioimisessa kuin vuosittaisen toimintasuunnitelman laatimisessa kartoittamalla jäsenyritysten tarpeita ja toiveita. Tampereen kaupungilla on ollut käytössä ZEF-työkalu.

Karikot

Viestintä ei-jäsenille uutiskirjeillä.

Klusterin jäsen toimijoiden lisäksi pidetään yllä rekisteriä, johon voivat liittyä kiinnostuneet henkilöt, jotka eivät voi muuten olla klusterin jäseniä sekä muut organisaatiot. Toimijat pysyvät klusterin tiedotuksen piirissä.

Alueellisesti keskittynyt monipuolinen

klusteri. Klusterin jäsenenä on riittävän samaa kokonaisturvallisuuden toimialaa edustava joukko motivoituneita toimijoita. Klusterin jäsenet toimivat Pirkanmaalla tai niillä on vahva kiinnostus tehdä yhteistyötä pirkanmaalaisten yritysten kanssa. Lisäksi klusterissa on kansallisesti merkittäviä turvallisuuden toimijoita mukana.

Selvitykset ja strategiatyö. Klusteria on rakennettu pala palalta ja sen tukena on ollut useita selvityksiä ja oikean toimijajoukon kokoaminen. Kaupungin elinvoimapaalveluiden resursoinnilla on voitu tuottaa selvityksiä vastaavista eurooppalaisista turvallisuusalan klustereista ja millaisia tekijöitä heillä on organisoitumisen ja toiminnan taustalla. Yrityksistä tarkasteltiin, mitkä toimivat täysin tai vain osittain turvallisuusalalla. Strategia on laadittu ohjaamaan toimintaa yli toimintakausien.

Verkon virallinen organisaatio

puuttuu. Vaikka Pirkanmaan turvallisuusklusterin toiminta itsessään toteutetaan joustavampana ja yritysten tarpeisiin vastaavana kehitysyhtiön rahoituksella toimivassa klusterissa, jossa koordinointi on jaettu kolmen tahon kesken, ei verkosto näyttäydy välttämättä yhtä vakiintuneena ja vakaana EU:n suuntaan. Klusteri ei voi vastata, joten erilaisissa hankkeissa tyypillisesti Business Tampere toimii hankekumppanina, klusterin isäntäorganisaationa. Vaikka riski on ilmeinen, käytännössä tämä ei ole kuitenkaan rajoittanut kansainvälistä yhteistyötä hankkeissa, tai verkostoissa kuten Ensure Collaborative tai Euroopan puolustusalueiden verkostossa (ENDR).

Resursointi on vapaaehtoista. Pirkanmaan turvallisuusklusteri on toiminnassaan päässyt tasolle, jossa syntyy ns. ekosysteemistä resurssien jakoa. Tämä tarkoittaa sitä, että koordinoivan organisaation tai organisaatioiden lisäksi myös muut toimijat antavat omaa aikaansa ja osaamistaan klusterin toimintaan. Tämä ei poista orkestroinnin tarvetta, mutta mahdollistaa toiminnan laajuuden, joka ei olisi ilman jäsenten osallistumista mahdollista.

Lähteet

ECO3. (2025). ECO3 – Bio- ja kiertotalouden edelläkävijä [verkkosivu].

Haettu 12.10.2025 osoitteesta <https://eco3.fi/>

Gallaud, D. & Laperche, B. (2016). Circular Economy, Industrial Ecology and Short Supply Chain. 121-122. <https://doi.org/10.1002/9781119307457.index>

Halonen, N., Alakerttula, J., Lanz, M. & Seppänen, M. (2017). Pirkanmaan kiertotalouden innovaatiotoiminnan nykytila. Pirkanmaan liiton julkaisuja 2017. ISBN: 978-951-590-341-9

Helsingin kaupunki. (19.09.2024). Helsingin kiertotalousklusterin toiminta vastaa osallistujien monipuolisiin tarpeisiin. Verkkosivu. Haettu 3.1.2024 osoitteesta: <https://testbed.hel.fi/kiertotalous/helsingin-kiertotalousklusterin-toiminta-vastaa-osallistujien-monipuolisiin-tarpeisiin/>

Palonen, M. (3.12.2019). Innovaatio-teeman esittely; Uudelleen rakennettu kolmikanta-Klusteri, innovaatioko?, Pohjois-Suomen Rakennusklusterin puheenjohtaja, aluejohtaja, YIT Oyj. Haettu 20.12.2024 osoitteesta: <https://drive.google.com/file/d/1W42OVYppFOgy1q4D9P95Eth8tbZkga5/view>

Pohjois-Suomen rakennusklusteri ry. (ei pvm.). Jaostot. Verkkosivu. Viitattu 20.12.2024. <https://www.rakennusklusteri.fi/jaostot>

Prizztech Oy. (2019). Prizz.Uutiset 2/2019. Noudettu 21. elokuuta 2024, osoitteesta https://issuu.com/prizztech/docs/prizz.uutiset_2_2019_nettiin

Rakennusklusteri ry. (2025). Pohjois-Suomen rakennusklusteri ry esite 2025.

Tapahtumateollisuus. (ei pvm.). Noudettu 7. elokuuta 2024, osoitteesta <https://www.prizz.fi/kehittamisteemat/tapahtumateollisuus.html>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Tammi

5

Klusterikehittämisen reseptit ja sudenkuopat

Reseptit

Keittokirjassa on perehdytty klusterikehittämisen teoriaan sekä julkisen sektorin toimijoiden, erityisesti kaupunkien, rooliin klusterikehittämisessä. Hyväksi havaittuja esimerkkejä klusterikehittämisestä, eri vaiheisista ja erilaisista klustereista, on esitelty case-tarkastelujen muodossa. Klustereiden hyödyt perustuvat pääasiassa paikkasidonnaisten ominaisuuksien huomioimiseen, eikä siten voida rakentaa kaikkeen klusterimaiseen toimintaan liittyvää yleispätevää reseptiikkaa. Tarkasteluiden perusteella on kuitenkin voitu havaita muutamia ominaisuuksia, jotka koskevat useampia onnistuneita klustereita. Samankaltaiselle liiketoiminnalle, jonka ympärille klusteritoiminta rakentuu kuten kiertotaloudelle, rakennusalalle tai tapahtumateollisuudelle voidaan löytää myös kyseistä toimialan tarpeita koskevia yhteisiä aineksia klusterimaisen toiminnan tukemiseksi. Klusterin kehittymisen ja vakiintumisen aste sekä alueelliset erot osoittavat kuitenkin erilaisia tarpeita klusterikehittämiselle. Klusterissa mukana olevien toimijoiden tarpeet eroavat toisistaan ja siten myös käytettävät reseptit. Tässä luvussa on koottu yhteen reseptejä klusterikehittämisen tueksi, joista voidaan poimia sopivimmat kutakin klusterikehittämisen prosessia varten.

Klusterin alkuvaihe

Resepti 1

Klusteritoiminnan asettuminen alueellisiin ja toimialan tarpeisiin

Moni onnistunut klusteri on syntynyt olemassa olevien liikekumppaneiden tai muiden toimijoiden välisen yhteistyön pohjalta. Tällöin yhteistyön tavoitteille löytyy usein myös tarve. Klusteritoimintaa käynnistettäessä julkisen toimijan taholta, tulisi perustettavan klusterin toimialakohtaiselle yhteistyölle olla tarve tai toiminnan perustua tulevaisuuden ongelmien ratkaisemiseksi. Useissa tapauksissa tällainen tarve on esimerkiksi koulutus- ja osaamistarpeiden täyttäminen. Julkisen toimijan taholta ennakkointityöllä tai markkinaselvityksellä voidaan selvittää tulevaisuuden tarpeita sekä kehitettävän klusteritoiminnan profilointia. Myös Sölvell on korostanut sekä bottom-up että top-down lähestymistapojen yhdistämistä klusterityössä.

Resepti 2

Pitkäjänteisyys: Ylistrategiakautinen visio ja toiminnan nivoutuminen julkisten toimijoiden strategioihin

Arvopohjalta tehty klusteritoiminta ja ylistrategiakausien jatkuva visio klusteritoiminnan kehittämisen taustalla ovat tarkoittaneet, että klusterissa

tehtävä toiminta sitoutuu osaksi pitkää jatkumoa ja toimijoiden välinen luottamus voi rakentua. Vaikka julkinen toimija ei ole aina ollut mukana klustereiden syntymisessä, voidaan useammissa tarkastelluissa klustereissa havaita, että seudullinen ja kaupungin sisäinen yhteistyö heijastuu myös onnistuneisiin klusterikehittämisen esimerkeihin. Klusterin pitkän aikavälin visio ja sen liittyminen osin myös kaupungin toivottavaa ylistrategiakautista näkemystä on ollut edullista klustereiden toiminnan jatkuvuuden kannalta sekä hyödyttänyt niin klusterissa mukana olevia toimijoita, klustereita itseään ja laajempia yhteiskunnallisia intressejä.

Resepti 3

Kaupungin sisäinen yhteistyö klusteritoiminnan tukena

Julkisen sektorin toimija voi olla resurssimassa klusteritoimintaa, kokonaan koordinoimassa sitä tai yhtenä klusterin jäsenenä. Keskeisenä havaintona onnistuneen klusteritoiminnan taustalla ollut kuitenkin kaupungin tai kunnan sisäinen poikkihallinnollinen yhteistyö. Tämä voi mahdollisesti tarkoittaa yhden teeman toimialat läpileikkaavasta tiimiä tai teeman ympärille nimettyä vastuuhenkilöä. Klusteri voi toimia tällöin myös välittäjäorganisaationa kyseisen toimialan ja kaupungin sisäisen vastuutahon välillä.

Resepti 4

Kaupungin elinvoimapaalvelut yritysten tukena

Kaupungit voivat suoraan klustereiden tukemisen lisäksi toimia myös ennakointivasti. Hyvä keskusteluyhteys yrityksiin, elinvoimapaalveluiden tekeminen yritysten tarpeisiin ja toiminnan arvioiminen auttaa kaupunkia pysymään kärryllä yritysten toiveista ja tarpeista, sekä rakentaa luottamusta toimijoiden välille. Tämä auttaa myös aistimaan mahdollisista klusterikehittämisen tulevista tarpeista.

Resepti 5

Pitkäaikainen rahoitus

Klusterin jatkuvuutta tukee ylistrategia-kautinen visio, mutta klusterin jatkuvuuden takaamiseksi ja toiminnan vakiintumiseksi tulee toiminnalle olla myös pitkäaikainen rahoitus. Julkisen sektorin tukema resursointi osana pitkä aikavälin tavoitetta tukee jatkuvaa klusteritoimintaa. Julkisen toimijan rahoittama pysyvä klusterin toiminnanjohtajan henkilöresursointi on nähty tärkeänä. Mikäli lisäksi klusterin koordinointi jakautuu useammalle taholle, voi klusterin toiminta jatkua myös henkilön tai hankkeen vaihtuessa. Pysyvyys tukee klusterissa syntyvää luottamusta ja verkostojen rakentumista.

Resepti 6

Yritysten välinen luottamus: toiminnan tavoitteena kilpailuaseman parantaminen vai pitkäjänteinen kehitystyö

Luottamusta on vaikea rakentaa, jos mahdolliset yhteistyökumppanit nähdään kilpailijoina. Liiketoimintaympäristö luo kilpailuasetelmia yritysten välille. Pitkäjänteisyys koskettaa julkisen sektorin lisäksi myös yrityksiä. Toisaalta taas etenkin vallitsevan taloustilanteen asetelmat julkisen rahoituksen pienentyessä luovat kilpailua hankerahoituksesta. Se, nähdäänkö mahdollinen yhteistyö kannattavampana kuin olla rakentamatta sitä, vaikeuttaa mahdollisuuteen tehdä myös alueellista yhteistyötä. Yhteistyön täytyy olla yrityksiä ja muita toimijoita aidosti hyödyttävää. Se edellyttää, että toimijoiden välille voidaan muodostaa kaikkien jakama yhteinen visio, johon muut tavoitteet ja toiminta pohjautuvat. Usein tällainen löytyy esimerkiksi toimialan jakamasta haasteista, kuten osaamistarpeesta. Toimijoilla on myös eri intressejä olla mukana, eikä kaikki klusterin toiminta voi hyödyttää jokaista yritystä.

Klusterin organisoituminen

Resepti 7

Klusterin organisoitumistapa ja henkilöresursoinnin oikea määrä

Klusterit voivat organisoitua eri tavoin eri tahojen orkestroimana. Pohjois-Suomen rakennusklusteri on rekisteröity yhdistys, jossa on **yksi toiminnanjohtaja** Business Oulun resursoimana. Klusterissa 150 jäsentä. Yksi toiminnanjohtaja mahdollistaa tämän kokoisen klusterin toiminnan ansiokkaasti, mutta klusterin kasvaessa on lisäresursoinnille tarve. Klusteri jakautuu jaostoihin, joille on määritelty roolit ja jotka takaavat klusterin pitkäjänteisen toiminnan palkatun toiminnanjohtajan ohella.

Helsingin kiertotalousklusteri on täysin kaupunkivetoinen. Siihen on palkattuna **neljä täysipäiväistä työntekijää**, jotka käytännössä vastaavat klusterin toiminnasta ja tämänkokoinen henkilöresursointi on koettu toimivaksi kyseisessä kaupunkivetoisessa klusterissa. Klusterin toiminnassa on kolmen toimintavuoden aikana ollut yli 150 organisaatiota. Osallistuminen on voinut olla kertaluontoista tai sitten pidempiaikaisempaa.

Pirkanmaan turvallisuusklusterissa toteutuu yhteisjohtajuuden ajatus vahvemmin, kun **koordinointi tapahtuu kolmen eri tahon kesken**. Business Tampere yhtenä koordinoivana tahona vastaa täysipäiväisesti klusterin vetämisestä.

Resepti 8

Klusterin vetäjänä on toimialan tunteva henkilö

Klustereissa on nähty hyödyllisenä, että kaupungin puolella klusteria on vetämässä toimialan tunteva henkilö. Tarkastelluissa esimerkeissä näin oli lähes jokaisessa klusterissa.

Resepti 9

Monipuolinen toimijajoukko

Klustereissa on tärkeää, että mukana on alueen toimialan keskeisiä toimijoita. Erikokoisilla yrityksillä on klusterissa toimiseen myös eri tarpeet ja lähtökohdat. Suuryritykset voivat ottaa vetäjän roolin, kun pk-yritysten resursointi on rajattua. Tutkimus- ja koulutusorganisaatiot ovat edellytys klusterin innovaatiotoiminnalle. Viranomaistoimijat sekä kolmas sektori ovat usein tärkeitä.



Resepti 10

Elinvoimapalvelut resursoimassa klusteria

Business Oulu ja Pohjois-Suomen rakennusklusteri: rahaa toiminnanjohtajan palkkaamiseen ja työtilojen tarjoaminen

Prizztech tapahtumateollisuusklusterissa: hankerahoituksella saatu edistettyä nopeasti muuttuvan tapahtuma-alan klusterin toiminnan pysyvyyttä mm.

Helsingin kiertotalousklusteri on täysin Helsingin kaupungin vetämä. Klusterin vetäjät pyrkivät suoraan yhdistämään jäseniä oikeiden toimijoiden kanssa. Myös erilaisten verkostoitumistapahtumien järjestäminen ja resursoinnin

tarjoaminen kiertotalouden kokeiluihin erilaisissa hankkeissa on osa klusterin toimintaa. Kiertotalouden alalla vallitsevassa taloustilanteessa on kokeilujen resursointi koettu erityisen tärkeäksi osaksi klusterin onnistunutta toimintaa ja kiertotalouden edistämistä.

Pirkanmaan turvallisuusklusterin perusrahoitus tulee Business Tampereelta yhden henkilötövuoden sekä erilaisten klusterin toimintaan liittyvien ostojen rahoittamisen kautta. Toiminnan resursina on myös hanketyö sekä jäsenyritysten osallistuminen.

Resepti 11

Hankkeiden onnistunut hyödyntäminen klusterityössä

Prizztech on onnistunut tukemaan hankevetoisella klusterikehittämisellä klustereiden pysyvää toimintaa. Hankkeet ovat tällöin liittyneet suoraan klusterin toimintaan ja pystyneet juurruttamaan pysyviä käytäntöjä esimerkiksi tekemällä hankkeen ansiota tapahtumateollisuusklusterille strategian. Tapahtuma-ala on toimialana nopeasti muuttuva ja hankelähtöinen kehittäminen voi palvella myös tämänkaltaisessa toimintaympäristössä toimimista.

Myös Pirkanmaan turvallisuusklusterissa hankkeet ovat osa prosessimaista klusterikehittämistä.

Resepti 12

Alueellinen yhteistyö klusteritoiminnassa

Satakunnassa ja Pirkanmaalla klusterityössä on alueellinen maakuntatasoinen näkökulma. Prizztech vastaa Porin elinvoimapalveluista, mutta on myös koko Satakunnan laajuinen kehitysyhtiö. Kehitysyhtiön omistavat Satakunnan kunnat, ja toiminta koskee koko Satakuntaa, mikä mahdollistaa maakunnan laajuisen koordinoitun yhteistyön toteutumisen.

Helsingin kiertotalousklusteri toimii Helsingin kaupungin koordinoimana, mutta toimintaan osallistuvat yritykset toimivat myös muualla. Toimintaan osallistuneet ovat toivoneet myös alueellista yhteistyötä laajemmin pääkaupunkiseudulla (Helsingin kaupunki, 2024), koska kiertotalouden toimijoiden liiketoiminta tapahtuu hallinnollisiin rajoihin katsomatta.



Resepti 13

Klusterin verkottuminen kansainvälisesti

Klustereita käytetään innovaatiopolitiikan välineenä luomaan laajempia innovaatio-ekosysteemeitä. Klusterissa mukana olevat toimijat voivat olla mukana useammissa eri klustereissa. Klusterit voivat hyötyä keskinäisestä verkottumisesta niin kansallisesti kuin myös kansainvälisesti. Euroopan klusteriorganisaatioiden johtamisen sertifiointijärjestelmä voi nostaa klustereiden näkyvyyttä, sekä tarjoaa myös kansainvälisiä verkostoitumisen mahdollisuuksia.

Klusterin toimintatavat

Resepti 14

Klusterin viestintä

Klusterin viestiminen sekä klusterijäsenille, että klusterin ulkopuolelle on tärkeää. Klusterin yhtenä tärkeänä hyötynä näyttäytyy näkyvyys klusterissa mukana oleville yrityksille, että muille toimijoille. Kaupungin tekemän brändityön lisäksi on klusterilla tärkeä toimialakohtainen rooli.

Resepti 15

Tarkoituksenmukaiset tapahtumat

Klusterin pitkän aikavälin tavoitteet heijastuvat parhaassa tapauksessa myös laadukkaaseen klusterityöhön sekä tarkoituksenmukaisiin toimijoiden tarpeisiin vastaaviin tapahtumiin. Sekä säännölliset vapaata keskustelua ja yritysten kohtaamista tukevat tapahtumat, kuten yhteiset aamukahvitilaisuudet sekä rajatun kohderyhmän asiantuntijatilaisuudet voivat olla osa klusterin toimintaa. Pohjois-Suomen rakennusklusterin toimialarajaus on tarkka ja toimijajoukko homogeeninen, jolloin tilaisuuksia on voitu järjestää tietyn aiheen ympärille. Jaoston tapahtumissa syvennyttään asiantuntijan alustuksen pohjalta tiettyyn aiheeseen. Klusteriperustamisen

alkuvaiheessa vapaaseen keskusteluun kannustavat tilaisuudet voivat olla hyödyllisiä kartoittamaan toimijoiden tarpeita. Tapahtumien tavoite tulisi kuitenkin olla selkeä.

Resepti 16

Luottamus ja sitouttaminen klusteriin

Luottamus on edellytys verkostotyön toimivuudelle. Sen lisäksi, että klusterissa mukana olevat toimijat alkavat tuntea toisensa, tulee toimijoiden välille syntyä myös luottamus. Klusterin hyödyt syntyvät yhteistyöstä ja siten klusteriin mukaan tulevan toimijan luottamus mahdollistaa avoimen tiedonvaihdon.

Resepti 17

Jäsenkyselyt

Toimintasuunnitelmaa voidaan tehdä yhdessä klusterin jäsenten kanssa sekä kartoittaa, miten klusteriorganisaatio on onnistunut vastaamaan jäsenyritysten tarpeisiin. Kyselyillä voidaan kartoittaa klusterin jäseniltä, palveleeko toiminta jäseniä ja mihin toiminnassa pitäisi keskittyä.

Kyselyt koko toimialalle tai klusterissa mukana oleville ei-jäsenille: viestintä on tärkeää myös muille klusterin toiminnasta kiinnostuneille, jota voidaan tehdä sähköpostilistoin tai uutiskirjeillä. Kyselyt mahdollistavat laajemmin koko toimialan tarpeiden selvittämisen.

Resepti 18

Suora yhteydenpito toimijoihin luottamuksen rakentajana

Luottamuksen rakentaminen tapahtuu suoralla yhteydellä toimijoihin. Yrityksillä on rajalliset resurssit olla mukana klusterissa. Yhteisten tapahtumien lisäksi myös suora kontakti yrityksiin ja muihin toimijoihin kasvattaa sitoutumista klusterin toimintaan. Klusterin toiminnan täytyy

myös itsessään olla yritykselle hyödyllistä. Yhteydenpito voi olla myös tärkeä osa klusterin toiminnan arvioimista.

Resepti 19

Vienti klusterin tavoitteena

Toinen suuri syy yrityksille olla mukana klusterissa näkyvyyden lisäksi on klusterin verkostot, myös kansainväliset sellaiset. Tarkastelluissa klustereissa nousi esiin yritysten kiinnostus viennin edistämiseen ja kansainvälistymiseen. Klusterin verkottuminen kansainvälisesti voi tarjota myös siinä mukana oleville yrityksille mahdollisuuden edistää vientiä ja tavoitteena tämä näkyikin tarkastelluissa klustereissa.

Vältettävät sudenkuopat

1. Riittämätön resursointi klusterin toiminnassa

Klusterin pysyvä jonkintasoinen perusrahoitus esimerkiksi kaupungin palkkaamana työntekijänä sekä monipuolinen rahoituspohja ovat tärkeitä klusterin pysyvyyden kannalta. Onnistuneissa klustereissa on usein edellytyksenä ollut laaja selvitystyö, joka vaatii resursseja tai toimijoiden välisen olemassa olevan yhteistyön.

2. Kaupunki klusterin pääasiallisena orkestroijana

Kaupunki on tärkeä mahdollistaja klustereissa, mutta on tärkeää, että klusterin tavoitteet voidaan muodostaa klusteriin kuuluvien toimijoiden kanssa yhdessä. Kaupungin tukeman klusterin tulisi olla osa myös kaupungin strategiaa. Kaupunkivetoisesti alkanut klusterityö ei aina onnistu luomaan pitkäaikais- ta yhteistyötä toimijoiden välille.

3. Klusterin tavoitteet eivät vastaa todelliseen tarpeeseen tai ole sidoksissa paikalliseen toimintaympäristöön

Klusterin tavoitteet tulisi juontaa todellisista tarpeista. Klusteri ei aja yhden

yrittäjän liiketoiminnan edistämistä, vaan toimii välineenä yhteistyölle, jolla pyritään esimerkiksi laajempaan vaikuttavuuteen tai uusiin innovaatioihin.

4. Klusterin tavoitteet ovat epäselvät – yhteistyötä ja verkostoitumista ei nähdä itsessään arvokkaana osana klusterityötä

Klusteritoimintaan sitoutuminen edellyttää, että siinä mukana olevat toimijat voivat allekirjoittaa klusterin tavoitteet. Viestintä on myös tärkeä osa klusterityötä, toimijoiden sitoutumista vahvistaa, kun tiedetään, mitä klusterissa tehdään ja miksi.

5. Hankevetoisuus ja klusterikehittämisen lyhytjänteisyys

Klusterin toiminnan rahoittaminen hankkeilla ei tue välttämättä pitkäjänteistä klusterikehittämistä. Hankkeen loppuessa loppuu klusterin kehittäminen, mistä esimerkkinä on Vantaalla hankkeilla perustetut klusterit, joiden toiminta ei ole jäänyt pysyväksi henkilöiden vaihduttua. Klusterityötä ei voida aloittaa tyhjästä tai huomioida alueellisia kehityskulkuja tai erityispiirteitä.

6. Pistemäinen toiminta, joka ei rakennu prosessinomaiseksi toiminnaksi

Klusterissa tehtävät toiminta kuten verkostoitumistilaisuudet tai tapahtumat eivät nivoudu osaksi klusterityön prosessia. Klusterin kaikelle toiminnalle tulisi olla lähtökohtana klusterin tavoitteet.

7. Klusterin liian nopea kasvu

Vähäinen toimijoiden välisen luottamuksen rakentaminen ja sitouttaminen toimintaan voi vaikuttaa klusterin toimintaan. Klusteriorganisaation pyörittämisestä ei tulisi tulla itseisarvo klusterin toiminnalle.

8. Klusterissa ei ole mukana toimialalle keskeisiä toimijoita tai toiminta jää liian paikalliseksi

Klusterin toiminta voi jäädä liian pieneen mittakaavaan, kun mukana ei ole toimialalle tärkeitä toimijoita tai alueellinen keskittyneisyys rajaa toimijoita pois. Suomen tapauksessa on myös perusteltu klusterin kansallista mittakaavaa tai sitten klustereiden kansallista verkottumista. Vaikka on perusteltua, että klusterin tarpeeksi suuri mittakaava edesauttaa erikoistuneen osaamisen, palveluiden ja resurssien innovoinnissa, myös alueellinen keskittyneisyys on havaittu edelleen tärkeänä klusterin ominaisuutena.

9. Ei turhaa spämmiä jäsenille

Klusterin tarkoituksenmukainen toiminta heijastuu myös viestintään, mikä on olennainen osa klusterityötä. Mukana olevilla toimijoilla on rajalliset resurssit olla mukana. Siten turha ja tavoitteeton viestintä ei palvele klusteriorganisaatiota luottamuksen rakentajana eikä mukana olevia toimijoita itseään.



Ilman yritysten luottamusta
ei ole klusteritoimintaa.



6

Klustereiden vaikuttavuuden arviointi

Edellä on esitelty esimerkkejä eri tavoin onnistuneesta klusteritoiminnasta. Tässä osiossa esitellään teoreettisia lähtökohtia, miten klusteritoiminnan vaikuttavuutta voidaan arvioida, sekä kaksi klustereiden vaikuttavuuden case-esimerkkiä. Tämä luku tarjoaa näkökulmia klusteritoiminnan vaikuttavuuden arvioimiseksi sekä sen jatkokehittämiseksi, joita voidaan soveltaa kunkin klusterin toiminnan kannalta oleellisin tavoin.

Klustereiden kohdalla vaikuttavuuden arvioiminen on tärkeää, sillä klusterit ovat yleistyneet alueellisen kilpailukyvyn vahvistamisen työkaluna. Tämä klusterikehittämisen edistämisen näkökulma eroaa perinteisestä porterilaisesta näkökulmasta, jossa klusterin konsepti on toiminut selitystekijänä alueiden menestykselle. Klusteriorganisaatioiden toiminnan vaikuttavuuden arvioiminen voi näyttäytyä helpompana kuin itse klusterin toiminnasta syntyvän vaikuttavuuden. Käytännössä klustereiden kohdalla on haasteellista erottaa klusterin toiminnasta ja toimijoiden toimintaympäristöstä syntyviä vaikutuksia toisistaan. Vaikuttavuuden arvioimisen kehittäminen on silti tärkeää.

Yleisesti vaikuttavuudesta

Vaikuttavuuden vaade on yleistynyt julkisorganisaatioiden tavassa toimia. Yhteiskunnallisella vaikuttavuudella (societal impact) tarkoitetaan tavoitteellisen toiminnan, kuten erilaisten projektien tai kehittämistyön, seurauksena syntyvää merkittävää muutosta yhteiskunnassa. Muutoksia voi syntyä esimerkiksi ihmisten ajattelutavoissa, käyttäytymisessä tai yhteiskunnan rakenteissa. Muutokset voivat olla tarkoituksellisia tai tahattomia, suoria tai epäsuoria, välillisiä tai välittömiä sekä positiivisia tai negatiivisia. (OECD, 2019).

Vaikuttavuusarvioinnista kirjoitettu näkökulma Sitran julkaisussa on edelleen relevantti:



Perinteisesti vaikuttavuusarvioinnilla on haluttu vastata siihen, käytetäänkö julkisia varoja tarkoituksenmukaisesti ja tehdäänkö asiat oikein. Monimutkaistuvassa yhteiskunnassa ja viheliäisiä yhteiskunnallisia ongelmia, kuten ilmastonmuutosta ja terveydenhuollon palvelujen saatavuutta, ratkaistaessa tämä ei kuitenkaan riitä. Panos-tuotos-tarkastelu on tärkeää jo vastuullisuuden nimissä, mutta se ei kerro vaikuttavuudesta. Vaikuttavuuden kuvaamiseksi tarvitaan lähestymistapoja, jotka tekevät näkyväksi myös monimutkaiset vaikutuspolut ja sen, mitä lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksia eri toimijoiden yhteispelillä saadaan aikaan. (Vataja, 2020)

Ylipäätään hyötyjen mittaaminen monilla yhteiskunnan osa-alueilla tapahtuu yleensä teknis-taloudellisin mittarein ja numeerisin tiedoin. Esimerkiksi kovaan elinvoimaan liittyviä ominaisuuksia ovat väestönkehitys, työllisyyskehitys, investointien määrä, kävijämäärät ja rakentamisen määrä. Perinteiset mittarit teknisistä ja liiketoiminnan onnistumisesta eivät riitä tekemään näkyväksi systeemisiä muutoksia tai niiden vaikutuksia. Esimerkiksi taas pehmeään elinvoimaan liitettyjä kilpailukykytekijöitä ovat taas esimerkiksi identiteetti, ilmapiirin avoimuus, sosiaalinen pääoma, osallisuus, koettu elämänlaatu, turvallisuus ja hyvinvointi.

Ainoastaan tehokkuuteen ja tuottavuuteen perustuvat mittarit eivät siis välttämättä auta löytämään parhaita ratkaisuja.

Systeemiseen muutokseen tähtääviä ratkaisuja on mahdollista löytää eri toimijoiden yhteisvaikutuksen ja pitkäjänteisten prosessien tuloksena. Systeemisten muutosten kohdalla tulisi erityisesti voida ymmärtää ratkaisujen prosessinomainen luonne, jolloin mittareita täytyy voida päivittää, kun tavoitteet tulevat muuttumaan. Vaikka mittaamispuhe voi viedä ojasta allikkoon, ovat mittaamisen kehittämiselle siis tarve, jotta ekosysteemimäisen toiminnan vaikutuksia voidaan osoittaa ja arvioida.

Näkökulmia klustereiden vaikuttavuuden arvioimiseen

Sekä klustereiden, että innovaatioekosysteemien vaikuttavuuden arviointi on kehitymässä. Innovaatioekosysteemikäsitettä on ruvettu käsitteellistämään tutkimuksessa varsin tuoreeltaan (Granstrand & Holgersson, 2020) ja siten myös vaikuttavuuden tarkasteluun ei ole valmiita viitekehyksiä. Laasonen (2021) mukaan aikaisempi tutkimus esimerkiksi innovaatiojärjestelmistä, klustereista, innovaatioverkostoista ja niihin liittyvistä ulkoisvaikutuksista tukevat myös vaikuttavuuden tarkastelulle tärkeitä lähtökohtia.

Käytännön näkökulma klusteriohjelmien vaikuttavuudesta voidaan nostaa osaamiskeskusohjelman loppuarvioinnin (Wallin & Laxell, 2013) perusteella. Osaamisklustereiden synnyttämiksi pysyviksi hyödyiksi nostettiin esimerkiksi selkeästi vaikuttavammat kokonaisuudet, joihin liittyy suomalaista huippuosaamista sekä pidempiaikaisten yhteistyösuhteiden synty kuin olisi ollut mahdollista vain alueellisella tasolla. Suuryritysten saaminen mukaan ei onnistunut suunnitellusti ja keskeinen vaikutus oli pk-yrityksien tukeminen. Arvioinnissa myös todettiin, että kansallisen klusteriohjelman vaikuttavuuden koettiin heikentyneen samalla, kun yritysten innovaatiotoiminta tapahtuu etenevissä määrin ekosysteemeissä kansainvälistymisen ja globalisaatiokehityksen myötä. Ohjelmaa on seurannut Innovatiiviset kaupungit –ohjelma (INKA), joka jatkoi osaamiskeskusohjelman suositusten perusteella.

Klustereiden vaikuttavuuden arviointia on käsitelty myös kirjallisuudessa. Sölvell (2008) on koostanut periaatteita klusteriohjelmien vaikuttavuuden arvioimisen tukemiseksi. **Vaikuttavuuden arviointisuunnitelman** lisäksi tärkeää on myös **vaikuttavuuskulttuuri**, jolle perustana ovat muutokset, jotka seuraavat arvioinnista. **Vuosittaiset kyselyt** nähdään tärkeänä tapana mitata subjektiivista näkemystä klusteritoimien tuottamasta arvosta. Myös **dialogi** arviointityössä mahdollistaa eri intressein klusterissa toimivien yritysten ja julkisten organisaatioiden yhteisymmärryksen luomisen. **Viestintää** ei voida erottaa myöskään vaikuttavuuden arvioimisesta. Klusteritoimintaa rahoittaville tahoille tämä näyttäytyy myös tapana seurata toimintaa. **Prosessinäkökulma** tulisi voida sisällyttää klusteriohjelman ja toistaalta olla myös lähtökohta klusteritoiminnalle. **Negatiivisiin lopputuloksiin** voidaan päätyä arvioitaessa klusteritoimintaa ja siten tärkeämpänä pitäisi nähdä hyvät toiminnan arvioimisen käytännöt kuin tulokselliset numerot.

Vaikuttavuuden arvioimisessa haasteeksi tunnistetaan myös vaikuttavuuden tutkimustiedon epäsuhta päättäjien ja käytännön tarpeisiin. Smith ja muut (2020) ovat nostaneet myös esille, että klustereiden arvioiminen käytännön toiminnan (osallistujamäärät, hankkeiden määrät) tai tehokkuuden (resurssien käyttö) kautta ei huomioi sen todellisten laadullisesti havaittavien vaikutuksia kuten luottamuksen rakentamista. Siten **monipuolisia mittaamistapoja pidetään keskeisenä**. Esimerkiksi kontekstin ja luottamuksen lisäksi yhtenä ehdotuksena oli, että mittauksella pyritään vastaamaan kysymyksiin 'miksi' pyritään kasvuun tai aluetaloudellisiin muutoksiin, 'mitä' klusterispesifejä toimia käytetään, kuten rahoituksen saavutettavuus, taidot, infrastruktuuri, osaaminen, innovaatiot ja markkina sekä 'miten' sosiaalista pääomaa ja yhteistyöhön perustuvaa käyttäytymistä edistetään.

Sitran julkaisussa (Hellström & Parkkonen, 2022) on esiteltynä myös **yhteisövaikuttavuuden** (collective impact, Kania & Kramer 2011) viitekehys, joka on yksi tapa arvioida toimintaa toimittaessa kompleksisessa ympäristössä.

Mallissa keskeistä on, että siinä toteutuu viisi erilaista toimintaperiaatetta:

1. Toimijoiden muodostama **yhteinen agenda** ja tavoite
2. Jaettu **yhteinen mittaristo** tukee ponnistelujen yhdenmukaisuutta
3. **Toisiaan vahvistavat toiminnot**, erilaista toimijoista koostuvan joukon toiminta tukee toisiaan
4. **Jatkuva kommunikointi**, yhteisen ymmärryksen saavuttaminen vie vuosia säännöllisiä tapaamisia
5. **Taustaorganisaatio**, koordinoivan tahon rooli on tärkeä resurssien takaamiseksi

Edellinen viitekehys tarjoaa hyvät lähtökohdat klusterin vaikuttavuuden arvioimiselle systeemisen muutoksen kentällä. Seuraavat kappaleet esittelevät klustereiden vaikuttavuuden arviointia kolmesta näkökulmasta: klusterissa mukana oleville toimijoille syntyvästä arvosta ja sen mittaamisesta, klusteriorganisaation ja siinä tapahtuvan verkostotyön näkökulmasta sekä viimeisenä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioinnin näkökulmasta, joista viimeisintä sivuttiin myös tässä osiossa.

Klusterin vaikuttavuuden arvioinnin mittareita

Klustereilla on erilaisia tavoitteita ja niiden asettamista voidaan tarkastella sen perusteella, millaisia hyötyjä klusteritoiminnalla pyritään tavoittelemaan ja ketkä klusterin tavoitteet asettavat, eli kenelle se näyttäytyy hyödyllisenä. Klusterin vaikuttavuus muotoutuu suhteessa siihen, mitä klusteritoiminnalla tavoitellaan. Eri organisaatiot hakevat erilaisia hyötyjä klusteritoiminnasta. Ne voivat erota myös klusteriorganisaation intressistä, sekä politiikan intressistä. Tavoitteet voivat olla siis myös vastakkaisia toisilleen. Taulukossa on esiteltynä, millaisia mittareita klusterin vaikuttavuuden mittaamiseksi voidaan käyttää arvioitaessa toiminnan vaikutuksia. Huomionarvoista on, että klusterin suorat vaikutukset ovat myös eri asia kuin yhteiskunnallinen vaikuttavuus, kuten myös aiemmin esiteltiin.

Klusterissa mukana olevista toimijoiden syistä olla mukana voidaan saada tietoa. Käytännössä suoria syy-seuraussuhteita klusterin toiminnan vaikutuksista ei voida aina suoraan päätellä, vaikka toiminta on koettu hyödyllisenä. Tärkeää on huomata, että vaikka klusterin toiminnan arvo voi näkyä myös numeerisina tuloksina kuten jäsenorganisaatioiden määrän kasvuna tai liikevaihdon kasvuna, ei niitä kannata asettaa klusterin toiminnan ensisijaiseksi tavoitteeksi. Klusterin toiminnan vaikuttavuuden arvioimisessa vaikeammin mitattavat laadulliset ominaisuudet kuten osaamisen kasvu, toimialan brändin vahvistuminen tai uudenlaiset liiketoimintamahdollisuudet voivat heijastaa paremmin klusterin onnistumista. Tärkeää on myös huomata mittaamisen ajanjakso, klusteritoiminnan vaikuttavuuden tarkastelulle ideaali ajanjakso on useita vuosia, sillä klusteritoiminnan epäsuorat vaikutukset esimerkiksi alueella harvoin toteutuvat hankkeiden puitteissa.

Taulukko 3. Esimerkkejä klusterin vaikuttavuuden mittareista.

Kenelle arvoa syntyy	Mitattavissa olevat vaikutukset
Alueellinen vaikuttavuus	• Laadukkaat palvelut kansalaisille • Markkinoiden ja teollisuuden uudistuminen • Työpaikat alueella • Tutkimustulosten kohdistuminen yritysten ja alueen haasteisiin • Uusien toimijoiden ja investointien houkuttelu alueelle
Klusteriorganisaatio	• Sitoutuneet toimijat • Yritysten ja julkisen sektorin TKI-investoinnit • EU-rahoituksen lisääntyminen • Yhteistyön määrä (osallistuminen toimintaan) • Yhteistyön laatu
TKI-toimijat	• Tutkimuksen korkea taso • Tutkimusinfrastruktuurin avaaminen ja yhteiskehittäminen
Yritykset	• Uudet kumppanuudet • Uudet tuotteet ja palvelut • Yritysten uudet strategiat • Uusien kansainvälisten arvoverkkojen syntyminen • Ulkomaiset investoinnit yrityksiin
Julkinen sektori	• Osaamisen kasvu • Kaupungin tarpeisiin vastaava tutkimus • Tiedon jakaminen • Brändin vahvistaminen

Lähde: Mukaillen Hyttinen ym., 2022; Valkokari ym., 2020

Klusteriorganisaation johtamisen ja yhteistyön arvioiminen on myös tärkeää

On tärkeää huomata, että itse klusterin toiminnan vaikuttavuus ei ole sama asia kuin toimivan klusteriorganisaation arvioiminen. Toimiva klusteriorganisaatio ei myöskään välttämättä kerro, saavuttaako klusteritoiminta laajempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Klusterin rakentuessa johtoyrityksen ympärille klusteriorganisaation vaikutukset ovat myös erilaisia. Klusteriorganisaatioiden johtamisen arvioimista on kuitenkin kehitetty ja siksi se myös esitellään osana klustereiden vaikuttavuuden arvioimista. Tähän näkökulmaan myös verkostotyön arvioimisen osalta keskitytään tässä kappaleessa.

Klusteriorganisaation toiminnan vaikuttavuuden tarkastelusta on nostettu esille kaksi näkökulmaa klustereiden vaikuttavuuden arvioimiseksi. Ensimmäisenä näyttäytyy klusteriorganisaation arviointi klusterin johtamisen ja verkostotyön näkökulmasta. Tässä keskeisenä menetelmänä on jatkuva prosessin arvioiminen toimijoiden tarpeiden selvittämisen ja toimenpiteiden arvioimisen avulla, jota voidaan tehdä esimerkiksi kyselyillä. Toisena menetelmänä esimerkkinä on klustereiden hankeportfolion arvioiminen osana toimintaa.

Klusteriorganisaatiota voidaan tarkastella myös sen elinvoimaisuuden näkökulmasta, jolloin tärkeää on siinä mukana olevat elinvoimaiset toimijat. Ekosysteemeistä sovellettuna klusterin elinvoimaisuutta voidaan mitata sen **tuottavuudella, kriisin sietokyvyllä eli resilienssillä ja monipuolisuudella** (Valkokari ym., 2020). On myös perusteita sille, että klustereiden tulisi voida tavoitella resilienssiä voidakseen vastata erilaisiin shokkeihin.

Klusterijohtamisen arvioimisen näkökulma

ECEI Gold Label –sertifikaatin arvioinnissa erinomaiselle klusterin johtamiselle on kehitetty erilaisia laatuksiteerejä, joiden avulla voidaan myös tarkastella klustereiden vaikuttavuutta. Tärkeänä ominaisuutena nähdään toimialaklusterin kyky tuottaa lisäarvoa mukana oleville yrityksille. Se edellyttää, että klusterissa yritykset, sekä muut toimijat, ovat mukana klusterin strategian ja toimintasuunnitelman laatimisessa. Keskeistä on, miten

strategia muuttuu klusterin toiminnaksi ja tehdäänkö toimenpiteitä strategiaan perustuen.

Aiemmin esitellyissä esimerkeissä myös havaittiin, että kaikki klusterin toiminta ei hyödytä jokaista klusterissa mukana olevaa toimijaa. Esimerkiksi tiettyyn toimialaan erikoistunut yritys ei hyödy aina teemoista, joita klusterissa on valittu käsitellä tietyllä toimintakaudella. Toimivassa klusterissa usea organisaatio kuitenkin hyöttyy klusterissa mukana olemisesta tavalla tai toisella. Klusteriorganisaation tavoitteiden tulisi vastata mukana olevien toimijoiden tavoitteita. Toimijoiden yhdessä muodostama visio on pohja klusterityölle. Sekä **klusterijäsenten ja muiden sidosryhmien näkökulma sekä toimintasuunnitelma ja sen arviointi** ovat ensisijaisia tapoja voida arvioida klusterityötä.

Verkostojohtamisen arviointi (Valtioneuvoston kanslia, 2019) tarjoaa hyvän pohjan klustereissa tapahtuvan yhteistyön vaikuttavuuden tarkastelulle. Arvioinnin lähtökohtana on verkoston, tässä tapauksessa **klusterin, perustehtävä ja sen tavoitteet**. Verkostojohtaminen voidaan jakaa neljään osioon, joiden pohjalta sitä voidaan myös arvioida. Tämän pohjalta on esitetty myös esimerkkikysymyksiä:

1. Sisältö

- Toteuttaako klusterin verkosto edelleen perustehtävänsä?
- Onko toimintasuunnitelma edelleen ajan tasalla?
- Kuinka moniäänistä ja monimuotoista vuorovaikutus on?
- Kehittyykö ajattelu, sen luovuus tai innovatiivisuus?
- Tuottaako klusteri lisäarvoa sen jäsenille tai sidosryhmille?

2. Prosessit

- Tietävätkö kaikki roolinsa?
- Onko verkoston jäsenten määrä ja laatu sopiva?
- Kykeneekö verkosto itseorganisoitumaan?
- Käytetäänkö aikaa olennaisen äärellä?

3. Vuorovaikutus

- Kuinka avointa vuorovaikutus on?
- Jakautuuko valta tasaisesti?
- Kykeneekö verkosto tekemään päätöksiä?

4. Jäsenet

- Luottavatko jäsenet toisiinsa?
- Ovatko jäsenet sitoutuneita klusterin toimintaan?
- Puuttuuko klusterista olennaisia tietoja ja taitoja?
- Tekevätkö toimijat osansa tai lisäävätkö ne panoksiaan klusterityöhön?

Jäsenkyselyt vaikuttavuuden arvioinnin tukena

Laadulliset ominaisuudet näyttäytyvät tärkeänä klusterityön onnistumisen ja sen vaikuttavuuden arvioimisessa. Systemaattinen yritysten tarpeiden kartoittaminen voidaan tehdä kyselyillä osana klusterin toiminnan tavoitteiden asettamista. Se näyttäytyy myös samalla työkaluna arvioida klusterin toiminnan vaikuttavuutta. Aiemmin oli esitelty, miten Pirkanmaan turvallisuusklusteri hyödyntää jäsenkyselyitä osana klusterityötä.

Toiminnan arvioinnin elementtejä tulisi kytkeä osaksi klusterityön arjen prosesseja. Selvitysten lisäksi tärkeää on avoin keskusteluyhteys toimijoiden kanssa, palautteen kerääminen klusterin järjestämistä tapahtumista ja myös kaupungin elinvoimayksikköjen tai muiden toimialojen yrityksille ja muille toimijoille tarjottujen palveluiden laadun selvittäminen. Tärkeänä kysymyksenä näyttäytyy, tehdäänkö oikeita asioita ja ketä toiminta hyödyttää.

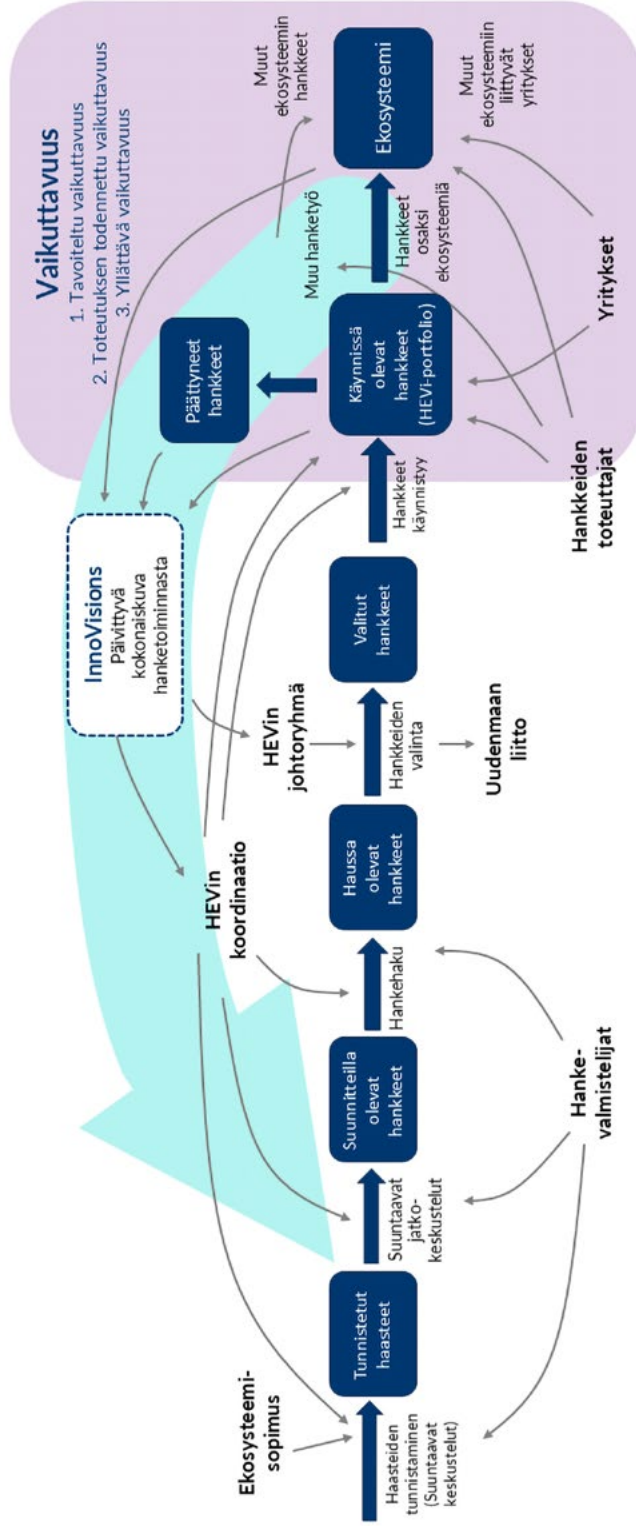
InnoVisions – portfolion vaikuttavuus

Klusterityössä monipuolinen rahoituspohja on todettu tärkeäksi ja hankeportfoliolla voidaan vastata klusterissa ilmeisiin yritysten ja muiden toimijoiden tarpeisiin, joihin klusteritoiminta perustuu. InnoVisions on strategisen kehittämisen ja portfoliojohtamisen systeeminen työkalusarja, jonka avulla voidaan edistää portfolion vaikuttavuutta ja yhteistyötä. Työkalua kehitetään myös edelleen. Parhaimmillaan sen avulla voidaan arvioida vaikuttavuutta pääkaupunkiseudun elinvoiman ja kestäväen kaupunkikehittämisen näkökulmasta. Työkalu on kehitetty erityisesti HEVi:n eli Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupunkien yhteisen innovaatio-ohjelman hankekokonaisuuden arviointiin.

InnoVisions koostuu neljästä eri työkalusta, mikä tarjoaa päivittyvän tilannekuvan hankekokonaisuudesta ja sen toiminnasta.

HEVin prosessikuva

Innovaatiotoiminnan vaikuttavuuden kasvattaminen edellyttää ajantasaista jaettua tilannekuvaa



Kuva 6. Prosessikuvaus HEVi:n hankeportfoliosta. InnoVisions-työkalulla voidaan hahmottaa nykyisiä hanketoimintaa sekä tarpeita tuleville hankkeille.

Sen voidaan jo hankkeiden suunnitteluvaiheessa hahmottaa, millaista hanketoimintaa haasteen ympärillä jo on ja välttää päällekkäisyyksiä tai löytää yhteyksiä käynnissä olevista hankehauista ja uusista hankkeista. Yrityspanosten arvioinnin avulla voidaan seurata myös yksittäisen hankkeen vaikuttavuutta tarkastellen, kuinka toiminta on muuttanut yritysten panostusta ekosysteemiin ja innovaatiotoimintaan. Työkalu auttaa johtamisessa, analysoimisessa ja hankeportfolion arvioinnissa.

Klustereiden hankkeet tulisi syntyä todellisista tarpeista ja nivoutua osaksi klusterikehittämisen prosessia. Aiemmin esitellyssä Pirkanmaan turvallisuusklusterissa hankeportfoliolla vastataan klusterissa ilmenneisiin eri yritysten ja muiden toimijoiden tarpeisiin ja tavoitteisiin.

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi on haasteellista, vaikka klusterin toimintaa voidaankin arvioida suhteessa toimijoille tuotettuihin hyötyihin ja klusteriorganisaation johtamisen onnistumiseen. Kuten aiemmin on myös todettu, elinvoimatyössä paikallisten ominaispiirteiden huomioimista pidetään tärkeänä (Kosonen ym., 2023). Klusteri- ja ekosysteemien toiminnan muotoutumiseen vaikuttavat erilaiset paikalliset tekijät, kuten käytettävissä olevat resurssit, tarjolla oleva osaaminen, toimintakulttuuri, mahdolliset veturiyritykset ja olemassa olevat verkostot. Indikaattorit luodaan aina suhteessa johonkin tavoitteeseen. Vaikuttavuuden arvioinnin mittareiden tulisi kyetä heijastamaan ja kuvaamaan näitä alueellisia erityispiirteitä ja niiden merkitystä paikallisessa kontekstissa ja siksi myös kunkin klusterin toiminnan vaikuttavuuden arvioiminen tarvitsee sille sopivat mittarit.

Klustereita tarkasteltiin aiemmin vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen näkökulmasta, jossa perehdyttiin tarkemmin klusterin mahdollisuuksiin ja rajoituksiin tuottaa yhteiskunnallista lisäarvoa ja toimia yhteiskuntavastuullisesti.

Lähteet

Hellström, E. & Parkkonen, P. (2022). Vastuullisuuden tulevaisuus. Sitran selvityksiä, 214. Haettu osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/vastuullisuuden-tulevaisuus/>.

Hyytinen, K., Virkkunen, T., Valkokari, K., Saari, P., & Grönroos, E. (2022). Kansainvälisesti merkittävät kehitys- ja kokeilu ympäristöt: Menestystekijät ja vaikuttavuuden kriteerit. Ministry of Economic Affairs and Employment. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022, 31. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-712-0>

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, 9(1), 36–41. <https://doi.org/10.48558/5900-KN19>

OECD. (2019). Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/15a9c26b-en>.

Smith, M., Wilson, J. R. & Wise, E. (2020). Evaluating clusters: Where theory collides with practice. Regional Science Policy & Practice, 12 (3), 413–430. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12279>.

Valtioneuvoston kanslia. (2019, s. 36–37). Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston julkaisuja 2019, 12. Haettu osoitteesta: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9>

Vataja, K. (2020). Vaikuttavuusarviointia monimutkaiseen maailmaan [verkkojulkaisu]. Haettu osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/vaikuttavuusarviointia-monimutkaiseen-maailmaan/>

Wallin, J. & Laxell, P. (2013). Alueet globaaleissa ekosysteemeissä – Osaamiskeskusohjelman loppuarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2013, 19. Haettu osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Alueet+globaaleissa+ekosysteemeissä+04062013.pdf>

Vaikuttavuuden caset

Tässä osiossa tarkastellaan kahta klusteria, Helsingin kiertotalousklusteria ja Pohjois-Suomen rakennusklusteria, esimerkkinä sen suhteen, miten toiminnan vaikuttavuutta klustereissa on arvioitu. Tarkoituksena on selvittää, millaisia tavoitteita klusteritoiminnalle on määritetty ja miten tavoitteita mitataan. Lisäksi pohditaan, miten klusterin ja mukana olevien yritysten intressit sopivat yhteen – eli kuinka sitoutuneita yritykset ovat klusteritoimintaan.

Lisäksi osioon on haastateltu kyseisissä klustereissa mukana olevia yrityksiä, joiden yhteystiedot on saatu klusterien työntekijöiltä. Klustereiden vaikuttavuuden arvioinnin kannalta onkin tärkeää kuulla itse yritysten näkemyksiä siitä, millaisia hyötyjä klusteri tuottaa. Samalla on selvitetty, kuinka tavoitteellista klusteritoiminta yrityksille on.

Helsinki

Klusterin tavoitteet, tavoitteiden seuraaminen ja intressien yhteensovittaminen

Helsingin kiertotalousklusteri on perustettu vuonna 2021, joten se on vielä suhteellisen nuori. Siispä klusterin tavoitteet ovat muotoutuneet toiminnan edetessä. Alussa kaupungin tasolta tavoitteeksi on määritetty lähinnä yritysysteistyön edistäminen ja edellytysten luominen rakentamisen kiertotaloudelle. Tarkemmat tavoitteet ja mielekäs toiminnan tapa ovat syntyneet yrityslähtöisesti ja sitä mukaa, kun on huomattu, mikä toimii.

Klusterin hankeperusteisuuden ja kaupunkivetoisuuden myötä klusterin tavoitteita määritellään tarkemmin esimerkiksi talousarvion yhteydessä, ja niiden toteutumista seurataan vuosikatsauksissa. Klusterille on asetettu niin määrällisiä kuin laadullisia tavoitteita.

Näitä tavoitteita ovat esimerkiksi

- Toimintaan osallistuvien yritysten määrä
- Tapahtumiin, pilottihankkeisiin ja innovaatiohaasteisiin osallistuvien yritysten määrä
- Toiminnasta syntyvien innovaatioiden määrä
- Kaupungin sisäisen ymmärryksen lisääminen rakentamisen kiertotaloudessa
- Yritysten taloudellisten toimintaedellytysten parantaminen rakentamisen kiertotaloudessa
- Yritysten välisen yhteistyön vahvistaminen

Laajemmin katsottuna klusterin onnistumisen kannalta tärkeänä nähdään vuoropuhelun ylläpitäminen ja luottamuksen rakentuminen yritysten kanssa. Näin klusterissa pysytään ajan tasalla sen suhteen, mitkä ilmiöt ovat oleellisia alan kannalta. Klusterin toiminta pysyy siis ajankohtaisena ja palvelee jäsenistöään parhaiten.

Määrällisten tavoitteiden toteutumista on helpompi mitata kuin laadullisten. Yritysten välisen yhteistyön ja luottamuksen rakentumista pyritään tukemaan järjestämällä tapahtumia, joiden tavoitteena on aito vuoropuhelu, ei pelkkä tiedon jakaminen. Vaikka vuoropuhelu ja keskustelun käyminen ovat keskeinen osa klusterin onnistunutta työtä, sitä ei kuitenkaan säännöllisesti seurata eikä sen mittaamiseen ole nimetty varsinaista indikaattoria.

Onkin hyvä huomata, että osa klusterin vaikuttavuudesta kumpuaa "epävirallisista", pehmeistä prosesseista, joiden seuraaminen tarkkaan määritellyillä mittareilla on hankalaa. Laadullisten tavoitteiden seuraaminen tarkoittaa käytännössä siis esimerkiksi tapahtumista raportoimista. Tapahtumat ovat ikään kuin välineitä seurata yhteistyön rakentumista. Lisäksi pilottien ja innovaatiohaasteiden jälkeen osallistujille lähetetään kyselyitä, mutta säännöllistä, samalla kaavalla toistuvaa jäsenistön mielipiteen seurantaa ei ole.

Tätä ei toisaalta nähdä suurena ongelmana: vaikka säännöllisesti kertyvä data voisi tuottaa jonkin verran lisäarvoa, ei se välttämättä sovellu täysin klusteritoiminnan luonteeseen. Klusterin toimintaan

osallistuminen ei aina ole säännöllistä, vaan pikemminkin se rakentuu aina sillä hetkellä käsillä olevan asian ympärille. Tällöin säännöllinen, määrämuotoinen mittaaminen ei välttämättä ole mielekästä, koska se ei kuvasta parhaiten klusterin toimintaa.

Yllä mainittujen tavoitteiden mittarit eivät kuitenkaan ole ainoita mahdollisia keinoja seurata klusteritoiminnan onnistumisia, vaan myös muita mahdollisia mittareita nostetaan esille. Yritysten saaman liiketoiminnallisen hyödyn kannalta yksi vaihtoehto olisi seurata klusterissa mukana olevia yrityksiä sekä saman alan yrityksiä, jotka eivät ole klusterissa. Näin voitaisiin katsoa, meneekö pitkällä aikavälillä klusterissa mukana olevilla yrityksillä paremmin kuin muilla yrityksillä. Tätä ei ole kuitenkaan aktiivisesti tehty yksittäistä tilannekatsausta lukuun ottamatta.

Toinen mahdollinen mittari klusterin vaikuttavuuden arvioinnille olisi näkyvyyden mittaaminen. Tätä voisi mitata esimerkiksi seuraamalla sitä, kuinka paljon vaikkapa klusterin tekemiä pilotteja referoidaan muualla. Näkyvyys voisi siis olla indikaattori klusterin saamalle julkisuudelle ja houkuttelevuudelle, mikä taas edesauttaisi esimerkiksi kansainvälisten yritysten sijoittumista Helsinkiin.

Laasonen (2021) nostaa esiin klusterin toimijoiden intressien yhteensovittamisen haasteen. Helsingin kiertotalousklusterista voisikin ajatella, että kaupungin tavoite edistää rakentamisen kiertotaloutta ja siten saavuttaa ilmastotavoitteita olisi ristiriidassa ainakin osan rakennusalan yritysten liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa. Klusterissa kuitenkin koetaan, että klusterin ja yritysten intressit ovat yhteneväisiä. Jos innovaatioiden myötä asioita voidaan tehdä esimerkiksi resurssiviisaammin, on se kannattavaa niin yritysten kuin laajempien yhteiskunnallisten vaikutusten kannalta.

Oleellista intressien yhteensovittamisessa on, että yritykset kokevat saavansa klusteritoiminnasta tarpeeksi hyötyä. Samaan aikaan yritykset saadaan sitoutumaan toimintaan selkeillä pelisäännöillä ja toiminnan vastavuoroisuudella: esimerkiksi kaupunki rahoittaa pilotin, mutta siitä muodostuvat hyödyt raportoidaan kaikille.

Klusterin vaikuttavuus yritysten näkökulmasta

Kiertotalousklusterin toiminta on tarjonnut yrityksille konkreettisia mahdollisuuksia innovaatioihin, verkostoitumiseen ja oppimiseen. Yritykset ovat osallistuneet klusterin toimintaan vaihtelevalla intensiteetillä:

osa alusta asti aktiivisesti, osa projektien ja kilpailujen kautta.

Klusteritoiminnan hyödyiksi yritykset nimeävät muun muassa

- Mahdollisuus pilotoida ja testata uusia tuotteita ja toimintatapoja
- Pilottien mahdollistamien uusien tuotteiden syntyminen
- Pilottien ja haasteiden tuoma näkyvyys sekä Helsingin kaupungin referenssit
- Taloudellinen tuki
- Mahdollisuus sparrailuun
- Verkostoituminen ja keskusteluyhteys kaupungin suuntaan
- Markkinoiden kehittyminen

Klusteritoiminnasta seurannutta suoraa liiketoiminnallista hyötyä on hankalampi osoittaa. Yritykset kuitenkin näkevät suuren arvon näkyvyyden kasvamisessa, oppimisessa ja tiedon jakamisessa. Klusterin hyötyjä yritykselle tarkastellaan tapauskohtaisesti.

Koska yritysten näkökulmasta klusterin toiminta ei aina ole niin säännöllistä vaan rakentuu esimerkiksi haasteen ympärille, varsinaisia aktiivisesti seurattavia tavoitteita on hankala määrittää. Klusteri nähdään enemmän välineenä vuoropuheluun ja kokeilujen mahdollistajana. Haastatelluissa yrityksissä eksplisiittisiä tavoitteita klusteritoiminnalle ei ole asetettu. Klusterin vaikuttavuuden seuranta yrityksissä rakentuu enemmän toiminnan kuin selkeiden mittareiden kautta.

Vaikka klusteritoiminnasta seurannutta liiketoiminnallista hyötyä on vaikea osoittaa, näkevät yritykset myös klusterin yhteiskunnallisen arvon. Kiertotalouden nousu tunnistetaan myös muissa kuin kierto-talouteen erikoistuneissa yrityksissä, mutta ilman klusteria kannustimia tai osaamista sen omaksumiseen ei ole. Klusteri siis kirittää yrityksiä kokeilemaan uusia toimintatapoja, vaikkei se olisi heti niille kannattavaa. Yritykset näkevät muun muassa klusterin tarjoaman rahoituksen välttämättömänä kokeilujen ja innovaatioiden syntymiselle.



Tiivistelmä

- Klusterin tavoitteiksi on asetettu esimerkiksi syntyvien innovaatioiden sekä mukana olevien yritysten määrä. Tämän lisäksi klusteri pyrkii lisäämään yhteistyötä ja osaamista kiertotalouden saralla.
- Kiertotalousklusterissa toiminnan ytimessä nähdään keskinäinen luottamus. Tätä rakennetaan aktiivisella vuoropuhelulla. Siinä missä keskustelut ovat keino rakentaa luottamusta, ovat ne myös tapa seurata klusterin vaikuttavuutta.
- Indikaattorien muodostaminen kaikille tavoitteille on hankalaa. Säännöllinen, määrämuotoinen seuraaminen ei välttämättä myöskään ole mielekästä klusteritoiminnan luonteen takia.
- Klusterin ja yritysten intressit ovat yhtenäiset. Kaupungin tukemilla innovaatioilla paitsi pyritään luomaan kannattavaa liiketoimintaa, myös muuttamaan yhteiskunnan käytäntöjä kohti kiertotaloutta.

Pohjois-Suomi

Klusterin tavoitteet, tavoitteiden seuraaminen ja intressien yhteensovittaminen

Klusterin tavoitteet ovat muuttuneet sen olemassaolon aikana. Aluksi tavoitteena oli saada rakennusalan DI-koulutus takaisin Ouluun, ja tavoitteen täytyttyä painopiste on ollut enemmän verkostojen rakentamisessa. Vaikka klusteri olisi siis ollut toiminnassa verrattain kauan, sen toiminta voi muuttua, mikä luonnollisesti vaikeuttaa joidenkin pitkäjänteisten tavoitteiden tai mittareiden kehittämistä.

Pohjois-Suomen rakennusklusterille on määritetty esimerkiksi seuraavanlaisia tavoitteita:

- Nuoriin vaikuttaminen
- Kestävä kehitys: digitalisaation ja kiertotalouden edistäminen
- Kansainvälistyminen
- Liiketoiminnallisten mahdollisuuksien tuottaminen jäsenille

Yllä luetelluista tavoitteista kolme ensimmäistä ovat ennemminkin toimintaa ohjaavia arvoja kuin toiminnallisia tavoitteita. Nuoria yrittäjiä houkutella rakennusalan opintoihin esimerkiksi kouluvierailujen avulla. Digitalisaatiota ja kiertotaloutta taas edistetään esimerkiksi aiheisiin liittyviä tapahtumia järjestämällä. Lisäksi klusteri pyrkii verkostoitumaan Pohjois-Ruotsiin ja -Norjaan sekä Ukrainaan kansainvälistymisen vauhdittamiseksi. Kaupalliset tavoitteet, kuten liiketoiminnallisten mahdollisuuksien tuottaminen jäsenistölle, kulkee myös toiminnassa mukana. Tässä olennainen tapa edistää tavoitetta on verkostoituminen ja osaamisen lisääminen.

Myös Pohjois-Suomen rakennusklusterissa nostetaan esiin, miten hankalaa tavoitteiden toteutumista on seurata. Esimerkiksi toimintaan liittyviin kyselyihin on vaikeaa saada tarpeeksi vastaajia, jotta voisi muodostaa kattavan kokonaiskuvan. Klusterille on kuitenkin myönnetty ESCAn (European Secretariat for Cluster Analysis) pronssinen luokitus, jonka saamiseksi klusterin vaikuttavuutta on pitänyt osoittaa ”menestystarinoiden” avulla. Käytännössä klusterin täytyy näyttää konkreettisesti, että esimerkiksi jokin yritys on saanut kauppasopimuksen klusteritoiminnan avulla.

Klusterin ensisijaiset tavoitteet vaikuttavat myös siihen, miten klusteri voi seurata vaikuttavuuttaan. Koska tarkoitus on luoda verkostoja yrityksille, ei klusteri välttämättä ole aktiivisesti seuraamassa sitä vaihetta, kun yritys saa vaikkapa tehtyä kauppaa klusterin verkostojen ansiosta. Klusteri voi siis esimerkiksi avustaa ensimmäisen kontaktin saamisessa, mutta yritys ei enää raportoi klusterille siitä, jos kontakti on poikanut yhteistyötä. Klusterissa ei myöskään nähdä tässä varsinaisesti ongelmaa – klusterin mukanaolo koko matkan varrella ei ole itseisarvo. Samoin kuin Helsingin kiertotalousklusterissa, myös Pohjois-Suomen klusterin luonne tekee säännöllisestä ja määrämuotoisesta mittaamisesta vähemmän tarkoituksenmukaisen tavan kuvata klusterin toimintaa.

Varsinaisia numeerisia mittareita toiminnan seuraamiseen ei siis ole. Esimerkiksi järjestetyissä tapahtumissa panostetaan mieluummin määrän sijasta laatuun, ja tapahtuman laadukkuuden arviointi tulee asian- tunteisuuden ja kokemuksen kautta. Järjestelmällisen seuraamisen puute

ei kuitenkaan ole tietoinen valinta vaan pikemminkin resursointikysymys; toiminnan muodot kehittyvät edelleen, jolloin seurannan kehittämiseksi ei ole jäänyt aikaa.

Klusterin näkemyksen mukaan klusterilla ja yrityksillä onkin yhteinen näkökulma tekemiseen. Tärkeintä on yritysten menestyminen, ja jäsenyys on vapaaehtoista. Vaikka yrityksetkin luonnollisesti tavoittelevat ensisijaisesti kannattavaa liiketoimintaa, jakavat ne myös avoimesti osaamistaan ja kokemuksiaan muille klusterin jäsenille. Yhteistyöllä nähdään siis aito, merkittävä arvo. Klusteri ei kuitenkaan ole olemassa vain yhteistyön takia, vaan luodakseen edellytyksiä menestyä rakennusosalalla.

Klusterin vaikuttavuus yritysten näkökulmasta

Yritysten saamat hyödyt klusterista vaihtelevat yrityksen mukaan.

Haastatellut yritykset ovat olleet mukana jaostojen toiminnassa, mutta eivät ole olleet mukana hankkeissa, joita klusteri itse on ollut koordinoimassa. Klusterin toimintaan osallistuminen on tarkoittanut siis jaostojen kokouksiin ja tapahtumiin osallistumista.

Yritykset nimeävät seuraavanlaisia hyötyjä klusteritoiminnasta:

- Verkostoituminen
- Tiedon ja osaamisen jakaminen
- Hankkeisiin osallistuminen
- Näkyvyys

Klusteritoiminnasta ei ole vielä seurannut yrityksille taloudellista hyötyä. Vireilläkin olevissa hankkeissa voi joutua odottamaan pitkään, että ne konkretisoituvat. Tästä huolimatta esimerkiksi verkostoituminen nähdään silti erittäin arvokkaana. Kun klusteritoiminta nähdään arvokkaana, sille ollaan valmiita myös uhraamaan aikaa, vaikkei se suoraan vaikuttaisi yritykselle taloudellisesti hyödylliseltä. Esimerkiksi yksi haastateltu, kansainvälistymisessä pidemmällä oleva yritys on valmis jakamaan tietoa muillekin, koska sen nähdään edistävän myös oman yrityksen kilpailukykyisyyttä kansainvälisillä markkinoilla.

Haastatteluissa korostuu yrityksen oman aktiivisuuden merkitys klusteritoiminnassa. Klusteri tarjoaa verkostoitumiselle ajan ja paikan, mutta muuten yrityksen täytyy olla itse aktiivinen löytääkseen kontakteja. Myös muiden yritysten aktiivisuus vaikuttaa siihen, mitä kaikkea klusterista saa irti: jos joissain tapahtumissa osallistuvien jäsenyritysten määrä jää vähäiseksi, myös verkostoituminen on vaikeampaa.

Klusterin suuri koko aiheuttaa siis sekä etuja että haasteita toiminnalle. Suuri jäsenmäärä aiheuttaa ehkä osaltaan sen, että myös passiivisempia jäseniä on enemmän. Tämä toisaalta vaikeuttaa verkostoitumista ja toisaalta tekee yhden yrityksen mukaan jaostojen työskentelystä ”pienen piirin” toimintaa, johon on hankalaa päästä sisälle. Lisäksi kun toiminta on jakautunut jaostoihin, jää koko klusterin sisäinen verkostoituminen vähäisemmälle huomiolle.

Haastatellut yritykset eivät systemaattisesti arvioi klusteritoiminnan vaikuttavuutta, eivätkä ne myöskään aseta numeerisia tavoitteita toiminnalleen klusterissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö klusterin hyötyjä ja haittoja punnittaisi. Klusterin toiminnan arviointi tapahtuu kuitenkin enemmän keskustelujen kautta, ja sen pohjalta myös päätetään, onko klusterissa järkevää jatkaa. Klusteritoimintaa ei nähtäisi hyödyllisenä siinä vaiheessa, kun siihen käytetty aika ei tuottaisi suhteessa riittäviä hyötyjä. Yrityksissä kuitenkin ajatellaan, että heti tuoreeltaan lopettamispäätöstä ei kannata tehdä; osallistuminen voi tuoda konkreettisia hyötyjä vasta muutaman vuoden jälkeen.

Siinä missä itse klusterin tavoitteet voivat muovautua klusterin olemassaolon aikana, myös yritysten toiveet klusteria kohtaan voivat muuttua. Esimerkiksi yksi yritys liittyi klusteriin verkostoituakseen ja saadakseen sparrausta kansainvälistymiseen liittyen, mutta tämän tavoitteen saavutettuaan yritys toivoo klusteritoiminnalta enemmän esimerkiksi kiinnostavia projekteja. Tämä jatkuva klusterin ”eläminen” aiheuttaa sen, että pitkäjänteisten tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen ei aina ole myöskään mielekkäin tapa toimia.



Tiivistelmä

- Klusterin tavoitteena on tarjota verkostoja ja osaamista jäsenilleen.
- Koska klusteri ei yleensä ole mukana seuraamassa yhteistyön onnistumista kontaktien luomisen jälkeen, ei klusterille myöskään jää konkreettista tietoa klusteritoimintaa seuranneesta liiketoiminnasta. Klusterissa tätä ei kuitenkaan suoranaisesti nähdä ongelmana, koska painopisteenä nimenomaan on verkostojen luominen.
- Laadukkaiden tapahtumien luominen ja sitoutuneet, osaamistaan jakavat jäsenet ovat merkki klusterin onnistumisesta.
- Yrityksille suurin hyöty on verkostoituminen. Klusterin hyödyllisyyttä arvioidaan käymällä sisäistä keskustelua, ei niinkään seuraamalla tiettyjä mittareita

Yhteenveto klustereiden vaikuttavuudesta

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että vaikuttavuuden arviointi ei tarkastelluissa klustereissa ole kehittynyt vielä kovin pitkälle. Yritysten näkökulmasta klusterin tuottamia hyötyjä on suhteellisen helppo nimetä. Suurin osa yrityksistä ei kuitenkaan pysty erittelemään, että ne olisivat saaneet liiketoiminnallista hyötyä klusteritoiminnan seurauksena. Tästä huolimatta ne näkevät toiminnassa muita tärkeitä hyötyjä, kuten verkostoituminen, oppiminen ja näkyvyys. Vaikkei klusteritoiminta poikisi välittömästi yritykselle varsinaisia hankkeita, ymmärretään toiminnan vaativan myös pitkäjänteisyyttä esimerkiksi kontaktien luomisen kannalta.

Haastatelluissa yrityksissä klusteritoiminnalle ei ole asetettu seurattavia tavoitteita. Yritykset päättävät ennemmin tapauskohtaisesti, mihin klusterin toimintaan osallistutaan ja mikä on hyödyllistä. Koska klusterin tuomia mahdollisuuksia tai esimerkiksi kontakteista syntyviä yhteistöitä ei voi aina ennakoida, ei toiminnalle myöskään ole kannattavaa asettaa selkeitä tavoitteita. Toisin sanoen klusteritoimintaa kohtaan asetetut toiveet rakentuvat enemmän yritysten sisäisissä, epävirallisissa keskusteluissa.

Itse klusterin vaikuttavuuden seurannan puuttumiseen on monia syitä. Toisaalta sen aloittamiseen ei ole klusterissa löytynyt resursseja. Toisaalta vaikutuksia on hankala todentaa: osa hyödyistä on ”pehmeitä”, vaikeasti mitattavia ilmiöitä, kun taas esimerkiksi liiketoiminnan kasvun on hankala osoittaa seuranneen juuri klusteritoiminnasta. Toisin sanoen helposti mitattavissa olevat tavoitteet liittyvät enemmän klusterin toimintaan (esimerkiksi järjestettyjen tapahtumien määrä) kuin suoraan yritysten klusteritoiminnasta saamiin hyötyihin.

Vaikuttavuutta ei kummassakaan klusterissa seurata säännöllisesti. Esiin nousee pohdinta siitä, onko vaikuttavuuden säännöllinen seuraminen esimerkiksi kyselyjen ja erilaisten indikaattorien avulla mielekästä klusterin luonteen kannalta. Klusterin ei ole välttämättä tarkoituskaan olla tiivis verkosto, jonka ympärille yrityksen toiminta pääasiassa rakentuu. Silloin täydellistä sitoutumista ja toiminnan pitkälle harkittua tavoitteellisuutta yritysten puolelta ei ole myöskään järkevää odottaa.

Koska yritysten osallistumisen intensiteetti vaihtelee sen mukaan, minkä toiminnan ne näkevät olevan itselleen hyödyllistä, osallistumisen aste voi vaihdella samankin yrityksen kohdalla. Niin ikään eri yritykset osallistuvat eri tavoilla klusterin toimintaan: osa on tiiviisti mukana kehittämässä toimintaa, kun taas osa seuraa klusteria enemmän ulkokehältä. Myös tämän vuoksi yhtenäisten mittarien kehittäminen on haastavaa, sillä erilaiset osallistumisen intensiteetit niin ajallisesti kuin yritysten välillä voisivat ”vesittää” tuloksia.

Vaikuttavuuden arvioinnin puuttuminen ei kuitenkaan tarkoita, etteivät klusterit näkisi sitä hyödyllisenä. Tähän mennessä toimintaa ei ole pidetty vielä niin vakiintuneena, että säännöllisen arviointikehikon kehittämistä priorisoitaisiin. Johdonmukaisessa vaikuttavuuden arvioinnissa olennaista on pitää mielessä juuri kyseisen klusterin ominaispiirteet ja tavoitteet: miten jäsenistön kokemukset ja tulokset saadaan parhaiten esiin, ja mitä konkreettisia päämääriä arvioinnilla pyritään tukemaan.

Haastatellut henkilöt ja organisaatiot

- **Elina Yli-Luukko**
toiminnanjohtaja, Pohjois-Suomen
rakennusklusteri ry
- **Kasper Karjalainen**
kestävän rakentamisen asiantuntija,
Pohjois-Suomen rakennusklusteri ry
- **Pekka Leviäkangas**
Oulun yliopisto, Pohjois-Suomen
rakennusklusteri ry
- **Maria Vuohensalo**
Business Oulu
- **Pirjo Koskenniemi**
Business Oulu
- **Tapani Mäkipyrö**
Pohjois-Suomen rakennusklusteri Oy
- **Jouni Rissanen**
tutkija, toimitusjohtaja,
Keko Geopolymeerit Oy
- **Pekka Pukkinen**
WSP, erikoisasiantuntija,
Pohjois-Suomen rakennusklusteri ry
- **Sakari Ermala**
toimitusjohtaja, Verte Oy
- **Sami Kerman**
toimitusjohtaja,
Tapahtumateollisuus ry
- **Heini Malm**
Oulu Automotive Cluster,
Business Oulu
- **Mari Antikainen**
Eventcoast-tapahtuma-
teollisuusklusteri, Prizztech Oy
- **Mikko Puputti**
Robocoast, Prizztech Oy
- **Johan Wasberg**
Senior expert, Merinova,
EnergyVaasa
- **Stella Laiho**
tapahtumakoordinaattori, Samk
- **Pekka Suominen**
erikoistutkija, Samk
- **Petri Nykänen**
Pirkanmaan turvallisuusklusteri,
Business Tampere
- **Heli Hidén**
erityissuunnittelija,
Espoon kaupunki
- **Ronny Rantamäki**
Helsingin kiertotalousklusteri,
Helsingin kaupunki
- **Panu Vuorimaa**
Business Vantaa

Haastattelukysymykset

Klusteritoimijoille tehtyjen haastattelujen teemoja:

1. Miten ja miksi **kaupungin kehitysyhtiö ja/tai klusteri** on syntynyt ja organisoitu
 - miten toimii omistajaohjaus?
 - miten kuntapolitiikka käytännössä näkyy?
2. Miten ekosysteemi- ja klusteritoiminta (tai vastaava toiminta, jos ei käytetä näitä termejä) on organisoitu **klusterin alueella**?
3. Millä perusteella klusterit ovat valikoituneet (hankkeiden kautta, muu tapa), mitä toiminta käytännössä on, onko veturiyritystä, tietävätkö yritykset kuuluvansa klusteriin?
4. Yritysten rooli klustereissa, miksi mukana, kasvattaako klusteriin kuuluminen yrityksen kannattavaa liiketoimintaa?
 - Millaisia mukana olevat yritykset ovat; isot, pienet, kasvuyritykset, start-upit?
 - Auttaako klusteri yrityksiä kansainvälistymään?
5. TKI toimijoiden merkitys klustereille, miten ne ovat siinä mukana?
6. Millainen on **kaupunkien/kuntien/organisaationne** roolit klustereissa?
7. Klustereiden merkitys **alueen** elinvoimalle
8. Ovatko alueen klusterit mukana EU:n klusteritoiminnassa tai muussa kansainvälisessä toiminnassa?
9. Kyseinen **klusterin toimiala** kyseisellä **alueella**?
 - Millaisia yrityksiä ja liiketoimintaa **kyseisellä alueella**?
 - Miten organisoitu, **kaupungin kehitysyhtiön rooli**, kaupunkien/kuntien rooli
 - Kaipaako toimiala ja/tai alue klusteria?
10. **Klusterin** toiminnan käytännön merkitys
11. Kaupungin **elinvoimayksikön/klusterin** reseptit keittokirjaan
12. Klusterikehittämisen karikat ja virheet, joista voisi oppia
13. Innovaatioekosysteemi vai klusteri, miten päädytty klustereihin ja onko näillä käsitteillä **kyseisellä alueella** jotain eroa?
14. Jos **kyseisellä alueella** ei olisi klusteritoimintaa, niin mikä asia olisi toisin?
15. Millaisia evästyksiä annatte hankkeelle. Mistä mielestänne löytyvät parhaan klusterit Suomessa/kansainvälisestit, keiden kanssa kannattaa sparrata?

Klustereita ei ole ilman yrityksiä.
Mitä ovat yritysklusterit ja miten julkinen
organisaatio voi tukea klusteritoimintaa?
Millainen klusteritoiminta on aidosti vaikuttavaa?



Tähän keittokirjaan on koottu käytännönlähtöisesti klusterikehittämisen hyviä käytäntöjä, reseptejä sekä kehittämisen karikkoja kaikille klustereissa ja klustereiden kanssa työskenteleville. Kirja on tarkoitettu yrityksissä ja julkisissa yhteisöissä toimiville sekä TKI-toimijoille ja opiskelijoille, poliittisille päättäjille sekä virkamiesjohdolle ja kaikille klusterityöstä kiinnostuneille.