

Julkinen sektori startup-ekosysteemissä

Pelikirja julkisten toimijoiden
strategiseen yhteistyöhön
startup-ekosysteemissä



PIRKANMAA

Taina Ketola



Taina Ketola on Pirkanmaan liiton innovaatio- ja tulevaisuustyön kehittämisspäälikkö. Hänen erityisalaansa on julkinen hallinto, organisaatiot ja johtaminen. Hänen mottonsa on ”mitä merkillisempi projekti, ilmiö tai kohde, sitä kiinnostavampi”. Hän ihailee ihmisen kykyä innovoida ja keksiä uutta ja siitä syystä innovaatiojärjestelmän, kaupunkien ja alueiden kehittäminen ja yrittäjyys vetävät puoleensa. Hän on kiinnostunut systeemisestä ajattelusta ja organisaatioiden transformaatiosta. Hän on myös ensimmäisiä Integral Cities viitekehityksen harjoittajia Suomessa. Startup-allianssissa hänen tehtävänä oli julkisten organisaatioiden strateginen yhteistyö startup-ekosysteemissä ja sen muotoilu.

Yhteystiedot:

Taina Ketola, puh. 040 535 8173

Twitter Taina Ketola

LinkedIn Taina Ketola

Kannen kuva: Atacan Ergin / Visit Tampere

Taitto: Heli Kaarre / Pirkanmaan liitto

ISBN: 978-951-590-352-5 (nid.)

ISBN: 978-951-590-353-2 (pdf)

© 2019 Taina Ketola, Pirkanmaan liitto, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto



PIRKANMAA

Pirkanmaan liitto, Kelloportinkatu 1 B, 33100 Tampere, www.pirkanmaa.fi

Sisältö

Sisältö.....	3
Johdanto	4
1 Julkisen sektorin rooli startup-ekosysteemissä.....	5
1.1 Ekosysteemiajattelu innovaatiojärjestelmässä	7
1.2 Kokonaisvaltainen lähestyminen alueelliseen startup-ekosysteemiin	9
1.3 Innovaatioekosysteemin transformaatio startup-ekosysteemiksi.....	11
1.4 Dynaaminen startup-ekosysteemi.....	13
1.5 Ekosysteemissä toimivien rooleja.....	14
1.6 Pirkanmaan startup-ekosysteemi	16
1.7 Pirkanmaan startup-palvelujen ekosysteemi.....	17
1.8 Pirkanmaan startup- ja kasvuyritykset.....	18
1.9 Pirkanmaan startupit kartalla	18
1.10 Startup-ekosysteemin ja startup-allianssin kehitysvaiheet	20
2 Startup-allianssi julkisen sektorin taktiikkana startup-ekosysteemissä.....	22
2.1 Allianssi yleisesti.....	22
2.2 Startup-allianssi	23
3 Taktisia vaihtoehtoja julkiselle sektorille.....	27
3.1 Yhteisö.....	27
3.2 Startup-tapahtumat	27
3.3 Tunnustuksia.....	28
3.4 Ekosysteemitapaamiset.....	28
3.5 Startup-ekosysteemin ääni	29
3.6 Monitorointi	29
4 Liitteet	30
Liite 1. Startup-allianssin organisaatioiden taustat.....	30
Liite 2. Erilaisia alliansseja	33
Liite 3. Startup-allianssin peruskirja	36
Tekijän kiitokset.....	38
Lähteet.....	39

Johdanto

Tästä julkaisusta löydät tarinoita, systeemikuvia ja konsepteja julkisen sektorin ja startup-ekosysteemin kehittämiseen ja yhteistyöhön. Alueet ja kaupungit kilpailevat globaalisti osaajista ja yrityksistä. Innovatiiviset, yhteisölliset ja ilmapiiriltään avoimet kaupungit vetävät puoleensa ja niihin myös halutaan jäädä rakentamaan tulevaisuutta.

Se miten kaupunki ja alue rakentaa kulttuuria ja yhteisönsä tarinaa korporaatioden, yhdistysten, osaajien ja julkisen sektorin toimijoiden välillä ratkaisee elinvoimaisen startup- ja kasvuyritysten ekosysteemin menestyksen.

Ekosysteemeissä toimiminen vaatii julkisilta organisaatioilta uutta tapaa toimia. Ekosysteemiä ei voi julkiselta sektorilta käsin rakentaa eikä johtaa. Se joko rakentuu tai ei, ja siinä pitää olla mukana olemalla osa yhteisöä ja mahdollistaa toimintaa.

Julkisilta toimijoilta odotetaan mahdollistajan roolia, joka toimii kuten luottopakki tiukoissa tilanteissa. Julkisten toimijoiden rooli ekosysteemissä muotoutuu toiminnan kautta eli yhteisten ponnistusten kautta.

Julkiset organisaatiot tarvitsevat luontevia paikallisia rakenteita, joissa organisaatiosiloista poistuminen tapahtuu joustavasti vähentämällä kuitenkin oman organisaation merkitystä kokonaisuudelle. Juuri tähän tarkoitukseen on luotu strateginen startup-allianssi – julkisten toimijoiden yhteisö systeemin sisällä.

Tämän julkaisun tarkoituksena on palvella suomalaisten kaupunkien ja alueiden elinvoimaa. Tarjoamalla pelikirjaa paikallisten startup-ekosysteemien kehittämiseen. Mikäli siitä on edes pientä apua tähän haasteeseen, sen tekeminen on kannattanut.

Taina Ketola

1 Julkisen sektorin rooli startup-ekosysteemissä

Teesi 1

Julkiselta sektorilta edellytetään entistä vahvempaa ja fokusoidumpaa startup-yrittäjäpolitiikkaa. Kansainvälisten esimerkkien viitoittamana vaaditaan erityisesti poikkihallinnollista startup-politiikkaa, joka on irrallaan muusta yrityspolitiikasta.

Teesi 2

Lähtökohdat kasvuhakuiselle yrittäjyydelle ovat vahvistuneet viimeisen vuosikymmenen aikana. Aloittavat yrittäjät ovat entistä kasvuhakuisempia, entistä kokeneempia ja aiempaa paremmin koulutettuja.

Teesi 3

Myös julkisen sektorin mahdollisuudet pärjätä yksittäisinä organisaatioina osana ekosysteemiä heikkenee ilman yhteistä strategista yhteistyöalustaa, tässä tapauksessa startup-allianssia.

Antiteesi

On ymmärrettävä, että julkinen sektori ei voi johtaa tai pakottaa startup-ekosysteemien syntymistä ja kehittymistä. On kuitenkin välttämätöntä, että julkinen sektori

tukee systemaattisesti alueellisia ja paikallisia startup-ekosysteemejä ja niiden kehittämistä.

Synteesi

Startup-allianssin avulla julkiset toimijat voivat tuoda huomattavasti laajempia palvelukokonaisuuksia yritysten hyödynnettäväksi yhdistelemällä omia ja yksityisten tarjoamia palveluita. Hyvin toimivat palveluekosysteemit ovat tärkeitä startup-yrittäjien kasvun ajureita.

Startup-yrityksille suunnattujen palveluekosysteemien edistäminen tulisi olla tärkeä osa startup-yrityksiin kohdistuvaa politiikkaa ja osa alueellista startup-strategiaa. Uuden kasvuhakuisen liiketoiminnan parissa luodaan tärkeitä kyvykkyyksiä, verkostoja ja pääomia elinkeinoelämän uudistumiseen.

Kansallisen tason elinkeino- ja innovaatiopolitiikka kehittyy parhaiten alueilta ja kaupungeista käsin. Paikallisen tason tieto alueen vahvuuksista ja tulevaisuuden suunnasta mahdollistaa oikea-aikaisten toimenpiteiden ja palveluiden toteuttamisen ja jättää alue- ja paikallistasolle liikkumavaraa.

Startup

Startup-yrityksen määritelmä Pirkanmaan startup-ekosysteemin näkökulmasta:

1. Työllistävyys

Työllistää 1 - 49 työntekijää, ja on lisäksi joko liittynyt työnantajarekisteriin tai yrityksellä on tiimi, jossa työskentelee useampi kuin yksi henkilö. Työskentely voi tarkoittaa palkallista työtä tai omistajan tai vapaaehtoisen tekemää palkatonta työtä. Työskentely voi olla koko- tai osa-aikaista.

2. Yritysmuoto

On osakeyhtiö ja yksityisessä omistuksessa. Konsernien tytäryhtiöitä tai valtion ja kuntien omistamia yrityksiä ei huomioida.

3. Innovatiivisuus ja skaalautuvuus

Kehittää korkean liiketoimintariskin innovatiivista tuotetta tai palvelua. Et-sii skaalautuvaa ja toistettavaa liiketoimintamallia. Myös sellaiset yritykset, jotka ovat aiemman vakiintuneemman liiketoiminnan sijaan alkaneet kehittää uutta innovatiivista ja skaalautuvaa liiketoimintamallia huomioidaan.

4. Kasvuhakuisuus

Hakee aktiivisesti kansainvälistymistä ja voimakasta kasvua.

5. Rahoituspotentiaali

Yritys on joko saanut riskirahoitusta tai on riskirahoittajien kiinnostuksen piirissä.

6. Yrityksen ikä

Määrittelyn haastavuuden vuoksi yritykset jaetaan kolmeen luokkaan:

1. Alle 5 vuotta vanhat startupit, jotka täyttävät kriteerit 1-5.
2. 5-10 vuotta vanhat startupit, jotka täyttävät kriteerit 1-5.
3. Muut kasvavat yritykset, jotka eivät täytä startupin kriteerejä. Tässä voidaan käyttää esim. OECD:n ja Eurostatin laajalti käytettyä kasvuyrityksen määritelmää: "Yritys on kolmen viime vuoden aikana kasvanut keskimäärin yli 20% ja lähtötilanteessa työllisten määrä oli vähintään 10."

1.1 Ekosysteemiajattelu innovaatiojärjestelmässä

Ekosysteemiajattelussa on monelta osin kyse uudenlaisesta ajattelutavasta, jossa tiettyä ilmiötä tarkastellaan dynaamisena ja itseohjautuvana evolutiivisena systeiminä, johon liittyy paljon epävarmuuksia ja joka vaatii uudenlaisia kognitiivisia kyvykkyksiä tehdä yhteistyötä yli organisaatio- ja yhteisörajojen.

Innovaatiotoiminta ja yritysten kehitys ovat mitä suurimmassa määrin tämän tyyppistä toimintaa. Näin ollen myöskään yrityspalveluita ei ole mielekästä tarkastella innovaatioita ja kasvua tuottavana koneistona, vaan jatkuvasti muuttuvana palveluekosysteeminä. Tämä edellyttää palveluilta joustavuutta ja kykyä uusiutua ja vastata alati muuttuviin tarpeisiin.

Tästä syystä myös yrityspalveluiden kehittämisesä tulisi korostaa kokeilevuutta ja "fail fast" -kulttuuria, jossa toimintamalleja testataan ja pilotoidaan ja sen jälkeen parhaat käytännöt skaalataan.

Startup-allianssin kehitystyössä on kyse eräänlaisesta hybridioorganisatorisesta koikeilusta, jossa julkisten toimijoiden yhteistyön avulla toteutetaan entistä strategisempaa alueellista startup-ekosysteemityötä.

Kansallisten innovaatioekosysteemien esimerkit osoittavat, että innovaatioeko-

systeemien ja sen toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen edellyttää orkestrointia ja fasilitointia sekä tätä toteuttavaa toimintaa tai prosessia. Vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja fasilitointi edellyttää pitkäjänteistä, luotettavaa toimijaa. On luonnollista, että tätä ei voida hoitaa lyhytjänteisellä projektirahoituksella.

Startup-allianssin tarkoituksena on toimia pitkäaikaisena alustana ja osana alueellista startup-ekosysteemiä ja kehittyä ekosysteemin mukana sen eri kehitysvaiheissa.

Tärkeää ekosysteemin kehitysvaiheissa on erilaisten roolien huomioiminen. Kun toiminta ei ole hierarkista ylhäältä alas tapahtuvaa toimintaa vaan horisontaalista astuu esiin hyvinkin tavanomaisesta rakenteesta poikkeavia rooleja.

Ekosysteemien kehittämisessä tarvitaan yhteistyöalustoja, jotka fasilitoivat toimijoiden yhteistyötä, tiedonvaihtoa ja yhteisen vision muodostamista. Alueellisen yhteistyön fasilitoinnista huolehtiminen on luonteva rooli julkisille toimijoille samoin kuin ekosysteemin elävöittäminen, inspiraatioiden synnyttäminen ja vuorovaikutuksen lisääminen esim. tapahtumissa ja roundtable-kohtaamisissa.

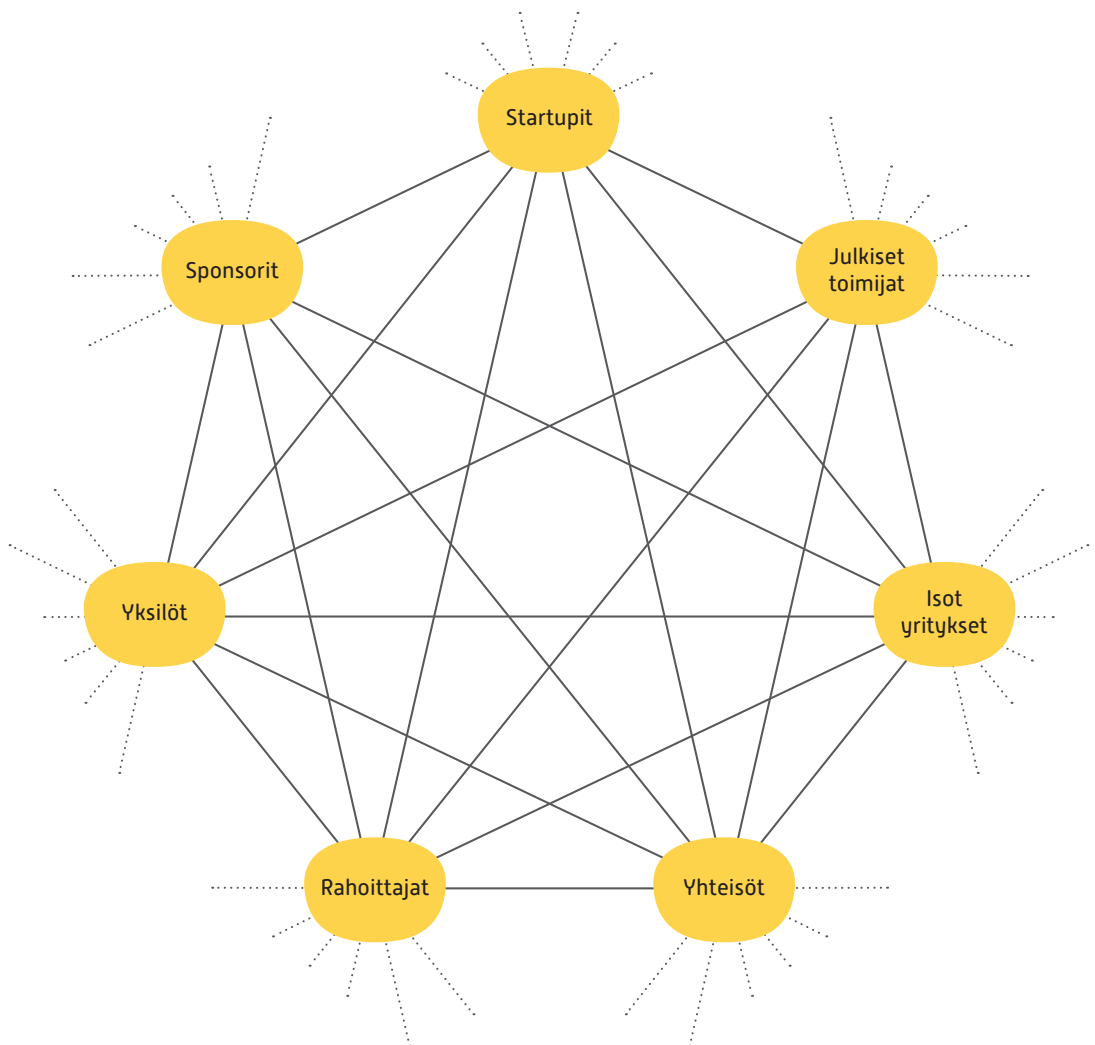
Alustat edustavat uudentyypisiä ekosysteemipalveluja, ja ne voidaan ymmärtää fyysisinä, digitaalisina ja sosiaalisina yhteistyöalustoina, jotka palvelevat toimijoiden välisen yhteistyön ja koordinaation muodostumista. Alustoja voidaan luonnehtia myös niin, että ne ovat ekosysteemin hermopisteitä ja muodostavat ekosysteemin hermoverkoston, jonka kautta ekosysteemi elää ja kasvaa.

Alustat tarjoavat kohtaamis- ja kehittämisaikkoja startupeille. Alustojen avulla

startupit saavat tarvitsemiansa palveluita ja tukea sekä uusia verkostoja yritystoiminnan kasvattamiseen.

Ekosysteemi sekoitetaan usein verkostoihin. Verkosto ei kuitenkaan ole sama kuin ekosysteemi. Ekosysteemillä on yhteinen tavoite, merkitys ja arvot (purpose), jonka saavuttamiseksi monenvälisten kumppaneiden riippuvuusrakenteet kasvavat ja kehittyvät vuorovaikutuksessa toisiinsa.

Ekosysteemi



1.2 Kokonaisvaltainen lähestyminen alueelliseen startup-ekosysteemiin

Kokonaisvaltainen lähestyminen alueelliseen startup-ekosysteemiin tarkoittaa, että käsitämme alueen toimijoiden merkitykset mahdollisimman laajasti – kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa, että keitämme sen ajatuksen, että ekosysteemi on moniääninen, -ulotteinen ja koostuu eri tasoista. Kokonaisvaltaisen vastakohta on yksipuolinen tai rajoittunut. Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa, että startup-ekosysteemi koostuu vähintään neljästä äänestä: 1. yrittäjähenkisistä yksilöistä ja innovaattoreista, 2. julkisen sektorin kehittäjistä, 3. isoista yrityksistä ja korpORAATIOISTA sekä 4. toimijoiden rakentamista yhteisöistä.

1. Yrittäjähenkiset yksilöt, talentit, tutkijat, asukkaat, bisnesenkelit ja innovaattorit

Innovaattorit tekevät asioita, joilla ei välttämättä ole arvoa juuri tänään vaan vasta huomenna. He ovat vahvasti mukana yhteisöissä. Innovaattorit ja talentit muodostavat 90 % kokonaisuudesta. He ovat joko yhteen soiva kuoro tai kakofonia. Heidän toimintansa kautta muodostuu kokonaisuudelle arvot ja henki. Esimerkkinä startup-yrittäjät, jotka ratkaisevat tulevaisuuteen suuntaavaa ongelmaa, joka tänä päivänä saattaa näyttää turhanpäiväiseltä ja tarpeettomalta. Tai tutkijat, jotka nostavat esiin haasteita ja kritiikkiä ja sitä kautta tuovat ratkaisuvaihtoehtoja.

Arvot ja henki eivät ole mitattavissa vaan ne ilmestyvät kokemuksina ja perustuvat subjektiivisiin tulkintoihin. Tällä on yhteys

myös paikallisen startup-kulttuurin rakentamiseen.

2. Julkisen sektorin kehittäjät

Julkiset toimijat muodostavat noin 1 % toimijoista. He ovat kuin systeemin aivot, jotka pohtivat, miten palvelut hoidetaan ja mihin yhteisiä resursseja käytetään. Kehittäjähenkiset julkisen sektorin palvelijat toimivat julkisissa organisaatioissa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Julkisten toimijoiden työ on mitattavissa olevaa toimintaa.

3. Isot yritykset ja korpORAATIOIT

Isot yritykset ja korpORAATIOIT muodostavat noin 6 % toimijoista. He ovat alueen yritys-ekosysteemin ruumiillistuma. Isot yritykset toimivat myös innovaattoreina, tekijöinä ja toimijoina, joilla on laajempi resurssi ja mahdollisuudet toimia aktiivisesti. He ajattelevat tulevaisuutta ja puhuvat tulevaisuuden äänellä. He ovat niitä, jotka toimivat ja tekevät. Isojen yritysten toiminta on mitattavissa olevaa toimintaa.

4. Yhteisöt, yhdistykset ja järjestöt

Yhteisöt ja järjestöt muodostavat noin 3 % toimijoista. He ovat systeemin sisäisiä tuomareita ja systeemin sydän. He antavat äänen yhteisöille ja marginaaleille. He rakentavat startup-kulttuuria ja muistavat historian. Yhteisön rakentajia motivoi intohimo yhteistyön rakentamiseen. Yhteisöjen toiminta on tulkintaan perustuvaa toimintaa, kuten kulttuurin rakentaminen.



Äänet

Äänien jaottelu ei ole absoluuttisen kategorinen ja peruuttamaton. Käytännössä sama ääni saattaa toimia toisessa tilanteessa edustaen toista ääntä, jos tarve vaatii. Eri äänien kuvaaminen auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja muistuttaa alueen kehittäjiä moniäänisyyden kuulemiseen. Esimerkiksi Smart City -kehityshankkeissa vuoro-

puhelu on usein jäänyt kahden äänen, julkisen ja korporaatioden väliseksi, jolloin yhteisöjen ja kaupunkilaisten äänet ovat saattavat jäädä taka-alalle. Integral Cities kaupunkikehittämisen menetelmissä eri äänien vuorovaikutus ja kuunteleminen myös teknologia-hankkeissa tulee huomioiduksi.

Kokonaisvaltainen lähestyminen startup-ekosysteemiin



1.3 Innovaatioekosysteemin transformatio startup-ekosysteemiksi

Startup commonsin mukaan innovaatioekosysteemi on uudelleen muotoutumassa ja siirtymässä kohti startup-ekosysteemiä. Teorian mukaan julkisen sektorin rooli yhteistyössä isojen yritysten kanssa toimi hyvin aikana, jolloin innovaatioekosysteemi oli suljettu prosessi.

Innovaatioekosysteemissä yritysten rahoitus näyttäytyi sisäisten rahoitusresurssien kanavoimisena. Startup-ekosysteemissä prosessit muuttuvat avoimiksi ja ulkoisten rahoitusresurssien merkitys kasvaa ja innovatiivisten yritysaihioiden riippuvuus julkisista rahoittajista vähenee.

*“Avoimen innovaation
valtavirtaistuminen
haastaa perinteisen
innovaatioekosysteemin
ja muuntaa sen startup-
ekosysteemiksi.”*

Perinteinen innovaatioekosysteemi oli yksinkertainen ja lineaarinen. Avoimen innovaation myötä maailma on muuttunut ei-lineaariseksi globaaleiksi ekosysteemeiksi. Perinteinen innovaatioekosysteemi oli suljettu, kallis ja siellä oli vähemmän painetta kehittämiseen ja vapauteen. Startup-ekosysteemissä startupit hyödyntävät maksuttomia ja edullisia teknologioita, uusia digitaalisia alustoja, infraa sekä markkinoille viemisen uusia kanavia.

Innovaatioekosysteemi oli riippuvainen isännistä ja portinvartijoista, kun taas

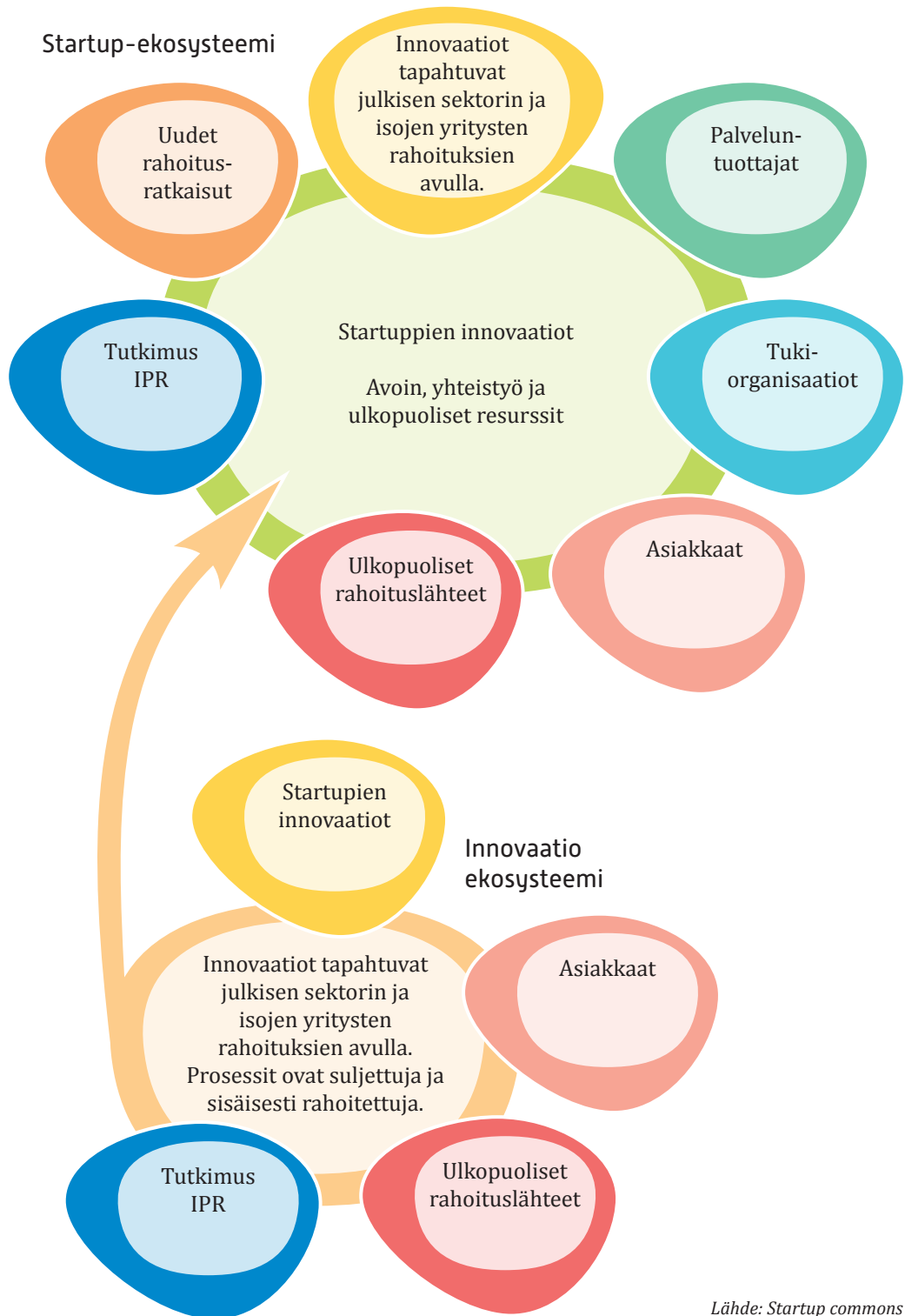
startup-ekosysteemi toimii innovaatioiden osalta startupien kautta nopeasti, joustavasti ja kustannustehokkaasti ja jossa tukea tulee sekä yksityiseltä että julkiselta puolelta.

Perinteisessä innovaatioekosysteemissä ideat, keksinnöt ja tutkimukset ovat perustuneet isojen yritysten toimintaan, koska rahoituksen suuntaaminen isoille yrityksille oli käytäntö. Startup-ekosysteemeissä innovaatioprosessit ovat avoimempia ja ne ovat lähempänä oikeita markkinoita. Innovaatioekosysteemin vanhat keksinnöt ovat usein jo niin hyviä kuin ne voivat olla ja niitä on tästä syystä enää vaikeaa parantaa seuraavalle tasolle, joten markkinat etsivät näiden sijaan seuraavan tason ratkaisuja. Startup-ekosysteemissä myös isot yritykset toimivat avoimen innovaation periaatteiden mukaan.

Perinteinen innovaatioekosysteemi on tarkoittanut isoille yrityksille pienten innovaatiovaikutusten saavuttamista ulkopuolisten strategioiden ja metodien kautta sekä sitä, että innovaatiot ovat usein tarvinneet aloitteentekijöitä, jotka omalla sitoutumisellaan saavat innovaation yrityksessä tapahtumaan.

Startup-ekosysteemissä startupit toimivat ulkoisina innovaattoreina ja kehittäjinä isoille yrityksille samaan tapaan kuin esimerkiksi app-kehittäjät iOS- ja Android-alustoille. Startup-ekosysteemissä startupit ja innovatiiviset pk-yritykset alkavat olla alueen suurimpia työllistäjiä isojen korporaatioiden sijaan.

Innovaatioekosysteemin transformaatio startup-ekosysteemiksi



Lähde: Startup commons

1.4 Dynaaminen startup-ekosysteemi

Dynaaminen startup-ekosysteemi kasvat-
taa uusia startupeja, jotka luovat 2/3 uusis-
ta työpaikoista, houkuttelee kansainvälisiä
osaajia ja ulkomaisia sijoittajia. Toimijoiden
yhteisöt ekosysteemin sisällä ja eri ekosys-
teemien välillä ovat tärkeitä kasvun edistäjä.

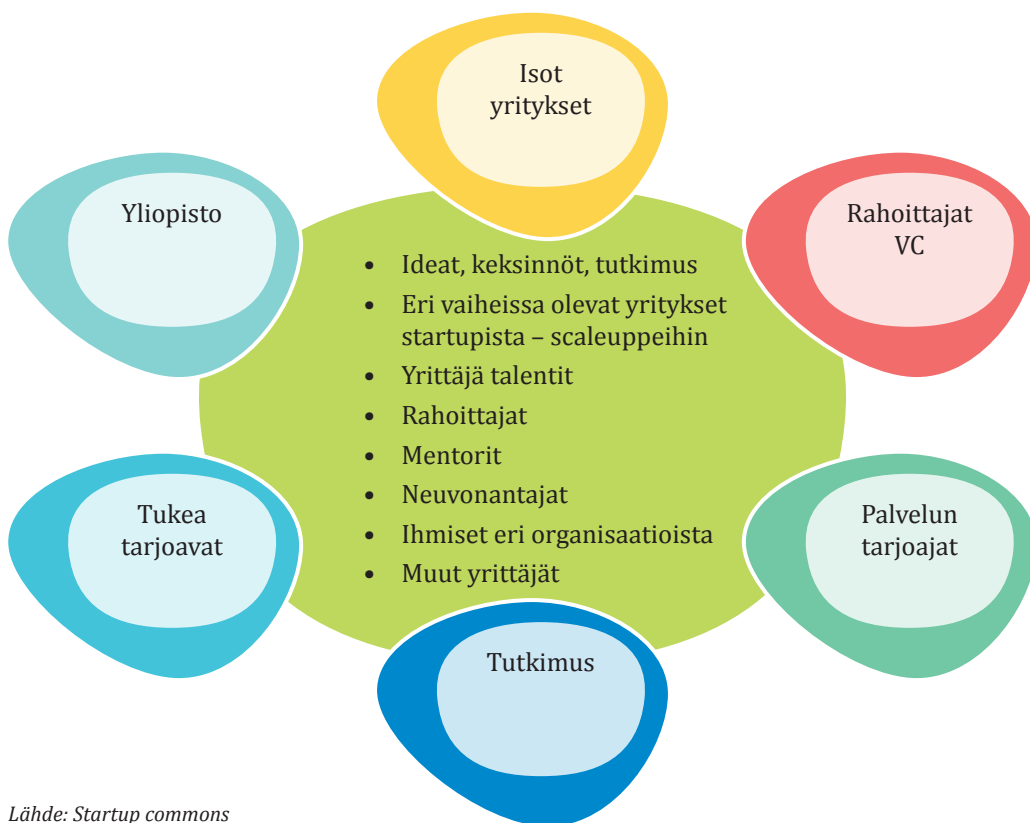
Dynaamisen startup-ekosysteemin kehittämisen kysymykset:

- Mitä alueellisessa startup-ekosysteemissä on tällä hetkellä menossa?
- Ketkä tekevät asioita ja miksi?
- Missä ja milloin asiat tapahtuvat?
- Miten siihen kaikkeen pääsee osallistumaan ja kiinnittymään?

Terveen startup-ekosysteemin merkit ovat:

- Eläväinen ja avoin kulttuuri
- Osaajat
- Kannustava ja toimiva ympäristö
- Kansainvälinen ajattelumaailma
- Sääntely ei estä vaan kannustaa
- Pääomia saatavilla
- Tieto-taitoa saatavilla
- Kapinamieltä
- Toimivat markkinat
- Viestintätaitoa

Yleinen kuvaus startup-ekosysteemistä



Lähde: Startup commons

1.5 Ekosysteemissä toimivien rooleja



1. Keulakuva

Tarjoaa julkiset kasvot ekosysteemille. Markkinoi ja edistää ekosysteemiä ja houkuttelee toimijoita liittymään. Strateginen rooli ekosysteemistä ulospäin.



2. Energian tuoja

Edistää ekosysteemin kehittymistä ja kasvua hankkimalla lisää tekijöitä, rahaa ja resursseja ekosysteemiin.



3. Virtaaja eli voimanlähde

Ylläpitää henkeä, missiota, näkemystä, motivoi ja tukee ekosysteemin sisäistä kehitystä. Luo ja asettaa tavoitteita ekosysteemin kehittymiselle. Muistuttaa yhteisestä tarkoituksesta.



4. Kulttuurin ja yhteisön rakentaja

Yhteistyön ja suhteiden rakentaja. Me-hengen ja kielen rakentaja. Kulttuurillinen johtaja. Toimintatavat.



5. Sovittelija

Kuuntelee ja havainnoi ekosysteemin toimijoiden yhteistyötä. Konfliktien sovittelija. Näkee kokonaisuuden.



6. Suojelija

Suojaa ekosysteemiä ulkoisilta häiriöiltä. Ekosysteemin kilpi, jolla ekosysteemiä suojataan. Antaa ja mahdollistaa toimintaruuhaa ekosysteemille.



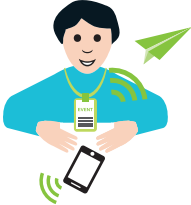
7. Kirittäjä

Auttaa esimerkiksi yksittäistä toimijaa kehittymään ekosysteemin osana.



8. Portinvartija

Valitsee ja ohjaa ekosysteemin jäseniä. Ylläpitää ekosysteemin epävirallista ”pelin säännöt” -kirjaa. Pystyy vaikuttamaan omaa ekosysteemiä laajempiin kehitysvirtauksiin, jotta ekosysteemi toimii.



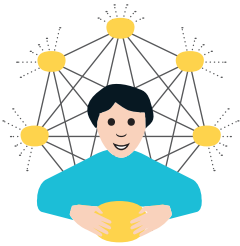
9. Vaikuttaja

Edistää ja viestii tietoa ekosysteemistä esim. bloggaamalla ja somettamalla. Puhuu ekosysteemin puolesta ja luo tapahtumia sekä viestintää ekosysteemin kehittämiseksi.



10. Kyvykkyuksien luoja

Mahdollistaa uusien kyvykkyuksien syntymistä, mikä nostaa ekosysteemin seuraavalle tasolle. Vaikuttavat kyvykkyyspolitiikkaan.



11. Hermoston rakentaja

Verkkojen rakentaja, joka näkee kokonaisuuksia ja tuo yhteen erilaisia hermoverkkoja ekosysteemin sisällä ja ulkona. Lähettää ja vastaanottaa impulsseja eri ekosysteemeistä.



12. Suuntaaja

Monitoroi ekosysteemiä ja tuottaa tietoa kokonaiskuvasta ja sen osista. Objektiiivinen toimija, jolla on ”access all areas”. Seuraa ekosysteemin kehittymistä ja auttaa sitä suuntaamaan tulevaisuutta kohti.

Ekosysteemin syntyessä ja kehittyessä organisaatiot ja toimijat alkavat ottaa erilaisia rooleja ja sopeuttaa toimintaansa ja prosessejansa sen mukaiseksi. Organisaatiolla tai toimijalla voi olla useita rooleja. Kun ekosysteemi kehittyy edelleen, nämä roolit voivat laajentua ja ne alkavat edistää eko-

systeemiä laajemmissa ekosysteemeissä. Ekosysteemeissä voidaan havaita ainakin 12 universaalia roolia, joita luonnehditaan alla. Roolit on muotoiltu eri lähteitä soveltamalla ja sovittamalla niitä startup-ekosysteemin kontekstiin. Ne voivat toimia myös geneerisesti muissa ekosysteemeissä.

1.6 Pirkanmaan startup-ekosysteemi

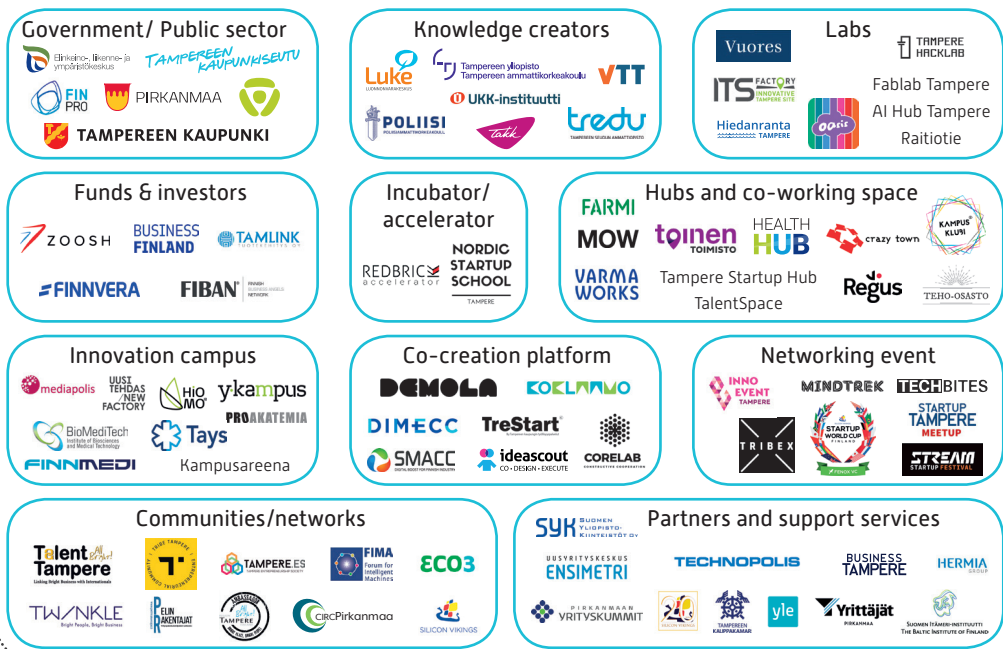
Pirkanmaalle startup-ekosysteemi on strateginen mahdollisuus ja haaste, koska startup-ekosysteemi ei ole Pirkanmaan innovaatioprofiilin vahvuusala. Alue on vahvaa isojen yritysten aluetta, jossa teollisuuden toimintatavat ja -mallit ovat edelleen vallitsevia. Pirkanmaa ja Tampere ovat edelleen monien isojen yritysten tuotekehitysyksiköiden sijaintialue.

Pirkanmaan startup-ekosysteemin palvelut ovat olleet käyttäjien näkökulmasta puutteellisia. Palveluita rahoittaa, kehittää ja toteuttaa usea eri toimija. Palvelujen yhteensovittaminen on tunnistettu haaste ja mahdollisuus. Uutta luovalle yhteistoiminnalle, kuten startup-allianssille, on yhteiskunnallinen, lainsäädännöllinen ja sosiaalinen tilaisuus.

Tunnista ekosysteemisi ja kuvaa se, niin näet kokonaisuuden ja tilannekuvan.

Pirkanmaalla on perinteinen innovaatio-ekosysteemi, jossa julkinen sektori ja isot yritykset ovat omien tuotekehitysyksiköidensä kautta tuottaneet innovaatioita teollisuuteen hyvällä menestyksellä. Pirkanmaalla on kuitenkin ennakoitu innovaatioekosysteemin muutosta startup-ekosysteemiksi muun muassa mahdollistamalla avoimia innovaatioalustojen toimintaa ja edistämällä niiden palveluiden kehittymistä.

Pirkanmaan innovaatioympäristö ja startupeja tukevien organisaatioiden ekosysteemikuva



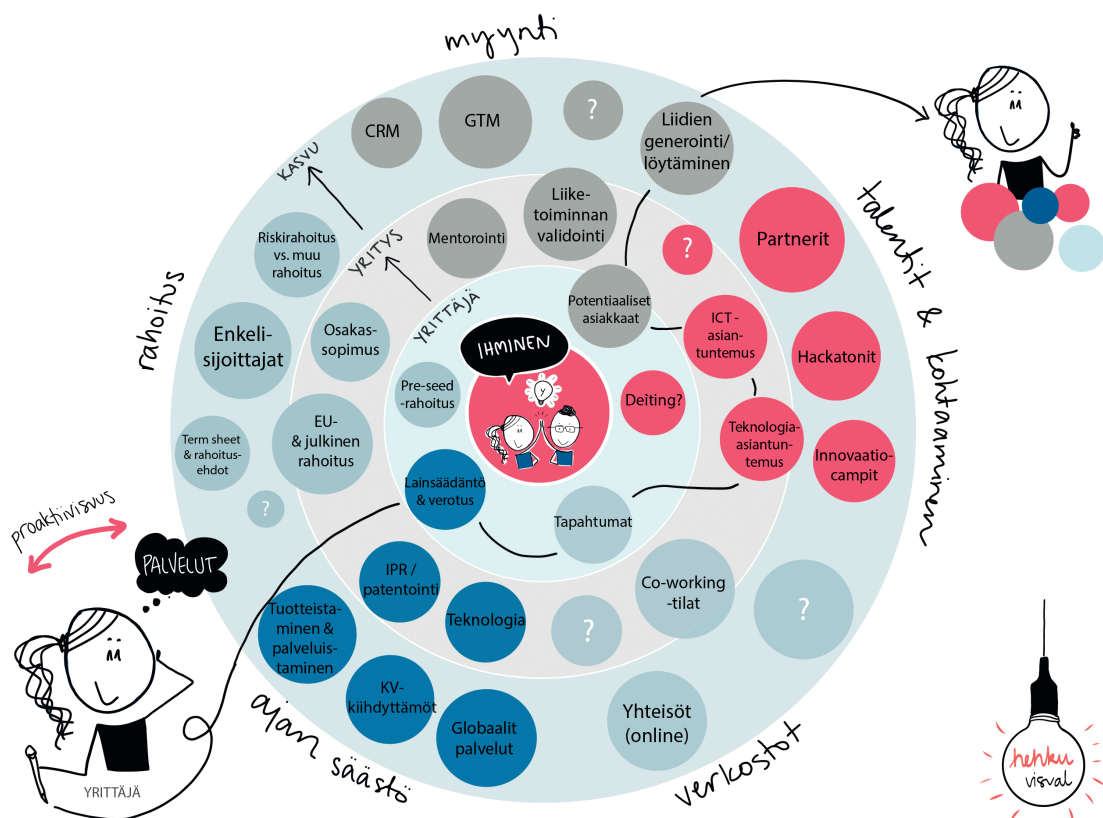
Versio 3/2019

1.7 Pirkanmaan startup-palvelujen ekosysteemi

Startupyritysten erityisluonteen vuoksi palvelut eroavat perinteisistä yrityspalveluista sen vahvan kasvuhakuisuuden, kansainvälistymisen, markkinavetoisuuden ja yhteisöllisyyden osalta. Tästä syystä startu-pit ja scale-upit tarvitsevat palveluita, jotka vaativat erityistä osaamista kansainvälisen rahoituksen, voimakkaan kasvun ja globaalien markkinoiden tuntemusta.

Pois lineaarisesta ajattelusta yrittäjäkeskeiseen ajatteluun.

Startup ekosystem roundtable -työpajassa yhteisesti laadittu visualisointi alueen startup-palveluista 30.5.2019



Kuva: Hehku Visual

1.8 Pirkanmaan startup- ja kasvuyritykset

Startup-ekosysteemin ytimen rakentaa startupyrietykset. Alueellisen startup-ekosysteemin kokonaisuuden hahmottaminen ja monitorointi on tärkeää, jotta palvelut, politiikka ja toimenpiteet voidaan kohdistaa mahdollisimman hyvin startuppien kehittymistä hyödyntävällä tavalla. Tämä vaatii alueen startup-yritysten paikallistuntemusta.

Tunnistamalla myös pienempiä vertikaalisia ekosysteemejä (gaming, health, mobi-

le machinery jne) alue ja kaupunki pystyy omalla startuppoliittikallaan mahdollistamaan, viestimään ja tukemaan kokonaisuudessaan ekosysteemin kehitystä. Tässä kuvassa on tunnistettu alueen startuppeja erilaisia datalähteitä ja startup-tutkimuksia ja selvityksiä hyödyntäen. Kuva on jo tässä muodossa vanha, koska uusia startuppeja syntyy ja vanhat startupit kuolevat tai kasvavat scale-up-yrityksiksi tai vielä siitä isommiksi jopa yksisarvisiksi.

Kokonaiskuva

Tämä kokonaiskuva startup-yrityksistä laaditiin yhteistyössä startup-allianssin organisaatioiden kesken tuoden uusia näkökulmia ja kehityshaasteita startup-ekosysteemin kehittämiseen. Startupeista saatava data on vielä hankalasti saatavilla, koska startup-yritys tietomallina ja määrittelynä ei ole vakiintunut datan kerääjille. Myöskään perinteiset toimialaluokittelut (TOL)

eivät useinkaan päde startuppeihin tai kerro startupin luonteesta, koska startupyrietykset syntyvät usein innovaatioista ja innovaatiot syntyvät perinteisten organisaatioiden ja toimintojen rajapinnoilla. Myös ns pivotointi eli bisnessmallin muutokset ovat startupeille tunnusomaista ja sitä kautta staattista ja absoluuttista kuvaa startup-ekosysteemin startupeista on haastavaa kuvata.

1.9 Pirkanmaan startupit kartalla



Toteutimme paikkatietoharjoituksen maakunnan startupeista, jossa yhdistimme Vainu Oy:n ja Tampereen kaupungin dataa paikkatietoihin. Näin saimme kartalle kuvan maakunnan startupeista ja mihin ne ovat maantieteellisesti sijoittuneet. Ongelma kartassa on startup-yritysten datan saanti ja datan ajantasaisena pitäminen. https://tieto.pirkanmaa.fi/startup_beta/



<p>Edtech</p>	<p>Gaming</p>	<p>Design/Creative/Media</p>
<p>Low carbon solutions</p>	<p>Cloud/iot</p>	<p>Mobile communications</p>
<p>Health Tech & Wellbeing</p>	<p>Data analytics & Ai</p>	<p>Software services</p>
		<p>Mobile Machinery</p>

Versio 1/2019

1.10 Startup-ekosysteemin ja startup-allianssin kehitysvaiheet

Startup-ekosysteemin vaiheet

2015–2017

Herääminen ja manifesti

- Startupkulttuurin herääminen, kehittäminen ja ymmärtäminen. Ensimmäisiä ajatuksia startup-kulttuurin rakentamisesta ja startup-ekosysteemistä.
- Ymmärrys globaaleista megatrendeistä ja muutoksista jotka vaikuttavat innovaatioihin, entrepreneur-mindsettiin ja startup ekosysteemin kehittymiseen.
- Saavutetaan jokin ymmärrys siitä mikä on kaupungin oma positio, toiminnot ja fokusalueet jotka ovat linjassa verrattuna kansainvälisiin vertailuihin.
- Tampereella käynnistyi 6Aika hanke avoimet innovaatioalustat ja 1. kuva ekosysteemistä syntyi 6/2016. Innovaatioasetelikokeilu Tredeassa. Startup-hanke Tredea. Tribe syntyy!

Startup-allianssin muotoutumisen vaiheet

Muodostaminen 2017

Muodostamisvaiheessa neuvoteltiin allianssin ideasta ja todettiin tarve. Yhteisesti sovittiin, että käynnistetään valmisteluvaihe. Sovittiin myös mukana olevat organisaatiot.

2017–2019

Kartoitus ja visiointi

- Strategioiden, toimintatapojen ja uusien tukitoimintojen ja palveluiden kehitys liiketoiminnan kasvulle alkaa, ja sitä kehitetään entrepreneur-mindset -tyyppien ja innovatiivisten pk-yritysten kanssa.
- Kehitetään ja rakennetaan startup-kulttuuria. Kehitystä ja startup-ekosysteemi tietoa rakennetaan paikallisten avaintoimijoiden kanssa.
- Rakennetaan yhteisesti jaettu visio ja kehityksen tiekartta paikalliselle ekosysteemille.
- Startup-allianssi valmistelu ja kehitysvaihe, 6Aika kasvun ekosysteemit käynnistyy, Startup-talon käynnistyy. Tampereen kaupunki asettaa tavoitteet startup-työlle.

Valmistelu 2017–2018

Yhteisen neuvottelun tuloksena muotoutui allianssiin sopivat organisaatiot ja valmisteluvaihe alkoi. Allianssin tiimin jäsenet valittiin ja käynnistettiin yhteistyötapaamiset. Projektin ohjausryhmä oli laaja. Muodostettiin yhteistyössä kehitysvaiheen sopimus (KAS).

Pirkanmaan startup-allianssissa mukana olevat organisaatiot: Pirkanmaan liitto, Tampereen kaupunki, Tampereen teknillinen yliopisto, Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu, Ely, TE-toimisto, Tredea (nyk. Business Tampere).

2019–2020

Tavoitteiden kohdistaminen ja mittaus

- Startup-ekosysteemi on kartoitettu, visualisoitu ja yhdistetty ekosysteemin muihin toimintoihin, palveluihin ja sovelluksiin tutkimuksesta, tapahtumista, innovaatiopalveluista, neuvontaverkostoista, rahoitusvälineistä ja lahjakkuuspankeista, jotka keskittyvät startup yrityksen alkuvaiheisiin.
- On huolehdittu, että alueen startup-ekosysteemillä on hyvä saavutettavuus, läpinäkyvyys ja aktiivisesti ponnistellaan päällekkäisyyksien vähentämiseksi, tukitoimintojen pullonkaulojen poistamiseksi ja tiedon puutteiden täyttämiseksi.
- Keskitytään ja kehitetään edelleen ekosysteemin suorituskykyä ja kehityksen edistymistä kaikilla tasoilla.
- Startup-allianssin yhteistyön, rakentamisen ja kehityksen vaihe

2020–2030

Orkestrointi ja iterointi

- Yrittäjyyskulttuurin ja yrittäjyyden täysimittainen hyödyntäminen on käynnissä ja johdetaan uusiin innovaatioihin ja yritystoimintaan paikallisesti tärkeillä ja keskeisillä osa-alueilla sekä pärjää globaalissa ekosysteemien kilpailuissa (ecosystems rankings).
- Vuosittain päivitetyn kestävän ja pitkän aikavälin etenemissuunnitelman ja virstantyöväiden jälkeen arvioidaan ylläpidettävien resurssien tarpeet.
- Digitaalisesti kytketty startup-ekosysteemi toimii paikallisesti ja kansainvälisesti. Monitorointi auttaa paikalliseen ja reaaliaikaisiin tietoihin perustuvaan kehitykseen, vertailuanalyysiin ja kansainvälisten investointien houkuttelemiseen.
- Orkestrointi ja iterointi auttaa paikallisten startuppien määrän, laadun, nopeuden ja ROI:n parantamiseen.

Kehitysvaihe 2018–2019 (KAS)

Muodostettu allianssi aloitti kehitysvaiheen solmimalla KAS-vaiheen allianssisopimuksen. Yhteisellä tiimiorganisaatiolla suunniteltiin ja kehitettiin toimenpiteiden sisältöä. Kehitysvaiheen aikana kokeiltiin ja käynnistettiin uusia avauksia (Tribecast, Ekosysteemin roundtable-tapaamiset kuukausittain ja täydennettiin puuttuvia palasia startup-ekosysteemin kokonaisuudesta). KAS-vaihe päättyi startup-allianssin perustamissopimuksen solmimiseen.

Startup-allianssi toteutti vaikutusten ennakkoarviointin (EVA) prosessina, jossa allianssin yhteistyön syvyys määriteltiin (ks. sivu 26). Allianssi osana startup-ekosysteemiä roolittuu ja löytää paikkansa.

Pirkanmaan startup-allianssissa mukana olevat organisaatiot: Pirkanmaan liitto, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Tampereen kaupunki, Tampereen teknillinen yliopisto, Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu, ELY, TE-toimisto, Business Tampere. (1.1.2019 lähtien Tampereen yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu yhdistyi Tampereen korkeakoulu yhteisöksi.)

Strategia ja toteutus 2020–2030 (TAS)

Strategiatyö käynnistää startup-allianssin toteutusvaiheen. Allianssin toiminta on aktiivista ja organisaatiot toimivat yhteisen tavoitteen mukaisesti noudattaen allianssin peruskirjaa. Startup-ekosysteemi kehittyy ja startup-allianssin monitorointityö kertoo ekosysteemin edistymisestä ja allianssityön vaikutuksista. Alueen startup-ekosysteemi on huomioitu monissa ekosysteemien rankingeissa ja alueelta on syntynyt lukuisia kansainvälisesti tunnettuja startup- ja scaleup-yrityksiä, ehkäpä myös yksisarvisia.

Startup-allianssin perustamissopimus on hyväksytty ja uusien jäsenien liittyminen on mahdollista.

Analyysi pohjautuu ekosysteemien kypsyystasoihin ja sitä on sovellettu Pirkanmaan alueen startup-ekosysteemin kehittymiseen. Aikajanelle on muodostettu startup-allianssin kehitysvaiheet.

Perustuu startup commons -ekosysteemin kypsyystasoihin. Vapaasti käännetty ja Pirkanmaan alueeseen sovitannut Taina Ketola.

2 Startup-allianssi julkisen sektorin taktiikkana startup-ekosysteemissä

2.1 Allianssi yleisesti

- Allianssi on yliorganisatorinen organisaatioiden välinen sopimukseen perustuva yhteistyömuoto tai muu yhteenliittymä.
- Allianssissa kyse on voimakkaasta ja syvällisestä toiminnallisesta yhteistyöstä, joka perustuu sopimuksellisuuteen, vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen.
- Allianssi on tapa toimia, jossa toimintaperiaatteet ovat yhteisesti sovittu.
- Allianssissa sopimusosapuolet yhdessä vastaavat hyödyistä ja riskeistä.
- Allianssi on moderni johtamisen ja ohjaamisen malli.
- Allianssin periaatteet:
 - Yhteisen toiminnan parhaaksi (sukset samaan suuntaan)
 - Suunnittelu ja toteutus yhteisinä kehitys- ja toteutusvaiheina
 - Päätöksenteko yhteinen ja yksimielinen

- Optimoidaan kokonaisuuden etu
- Open books

Allianssilla on yhteiset tavoitteet ja organisaatio, jossa noudatetaan yhteistä ja yksimielistä päätöksentekoa.

Allianssi sopii: kompleksisiin kohteisiin, joissa on muuttuva sisältö ja joissa suunnitelmat ja ratkaisut ovat keskeneräisiä, halutaan mahdollistaa innovaatioita ja jakaa riskiä.

Allianssi ei sovi: tilanteisiin, joissa kohteena on yksinkertainen toteutus, kiinteä laajuus, valmiit suunnitelmat eikä tarvetta innovoida.

Kun allianssia käytetään oikein hyödyt ovat taloudellisia, laadullisia, aikataulullisia ja vuorovaikutuksellisia. Monimutkaisista ja kompleksisista hankkeista selvittää tehokkaammin ja innovaatioista ja kehittämisestä palkitaan.

*Allianssi on yhteistyötä.
Se on jäsenorganisaatioiden
strateginen yhteenliittymä,
joka perustuu yhdessä sovittuihin
toimintatapoihin, luottamukseen ja
avoimeen viestintään.*

2.2 Startup-allianssi

Startup-allianssissa ei ole kyse ainoastaan startup-palveluiden hankintoja koskevas- ta allianssista vaan myös strategisen tason toiminnasta, jossa paikalliset organisaatiot rakentavat yhteisen tavoitteen ja toiminta- mallin ekosysteemin parhaaksi siltä osin kuin se julkiselle sektorille on soveltuvaa. Kun allianssi on tarpeeksi kypsä toimiak- seen se pystyy toteuttamaan palveluita al- liansseilla, joissa on mukana yksityisiä toi- mijoita.

Startup-allianssissa on tavoitteena alku- vaiheessa uudistaa julkisen sektorin roolia osana ekosysteemiä ja rakentaa yhteistyötä muutenkin kuin pelkästään palveluhankin- toja tekemällä. Startup-yrittäjät ovat toi- voneet julkisen sektorin toimijoilta myös muunlaista tukea kuin palveluita. Muu tuki tarkoittaa viestintää, edunvalvontaa, tiedon jakamista, analysoimista, referenssejä, ver- kostoja, tapahtumia ja mahdollistaja-roolia.

Allianssi houkuttelee startupeja ja sijoittajia Tampereelle. Yhdessä allianssi pystyy tuomaan selkeästi ja kattavasti esille Tampereen seudun edut startupeille. Näin se kasvattaa seudun elinvoimaisuutta.

Startup-allianssi on osa laajempaa eko- systeemin kokonaisuutta ja sen rooli on toimia ekosysteemin kehityksen mahdollis- tajana. Ekosysteemin kompleksisuus ja no- peasti muuttuvat palvelutarpeet haastavat startup-allianssin organisaatioita.

Startup-allianssi on strateginen toimija, joka huolehtii julkiselle sektorille sopivista ekosysteemin rooleista ja tehtävistä.

Startup-ekosysteemi on koko ajan evo- lutiivisesti muuttuva ja muotoutuva. Tästä syystä johtuen Startup-allianssin tulee ana- lysoida ekosysteemiä ja pohtia oman toi- minnan vaikutuksia startup-ekosysteemin suhteen.

Vahva strateginen allianssi järjestäjien kesken on tarpeen, jotta operatiiviset use- an järjestäjän ja usean palveluntuottajan mukaiset toiminnot pystytään toteutta- maan synkroonissa. Kun yhteinen tavoite ja suunta on selvillä pystyy Startup-allians- si toteuttaa palvelujen yhteensovittamista strategisella tasolla ja helpottaa ekosysteem- in kehittymistä.

Startup-allianssin tarkoituksena on edis- tää startup-ekosysteemin kehittymistä Pir- kanmaalla ja parantaa startup-yrityksille tarjottavia palveluita sekä jäsentää julkis- ten toimijoiden roolia startup-ekosysteem- issä.

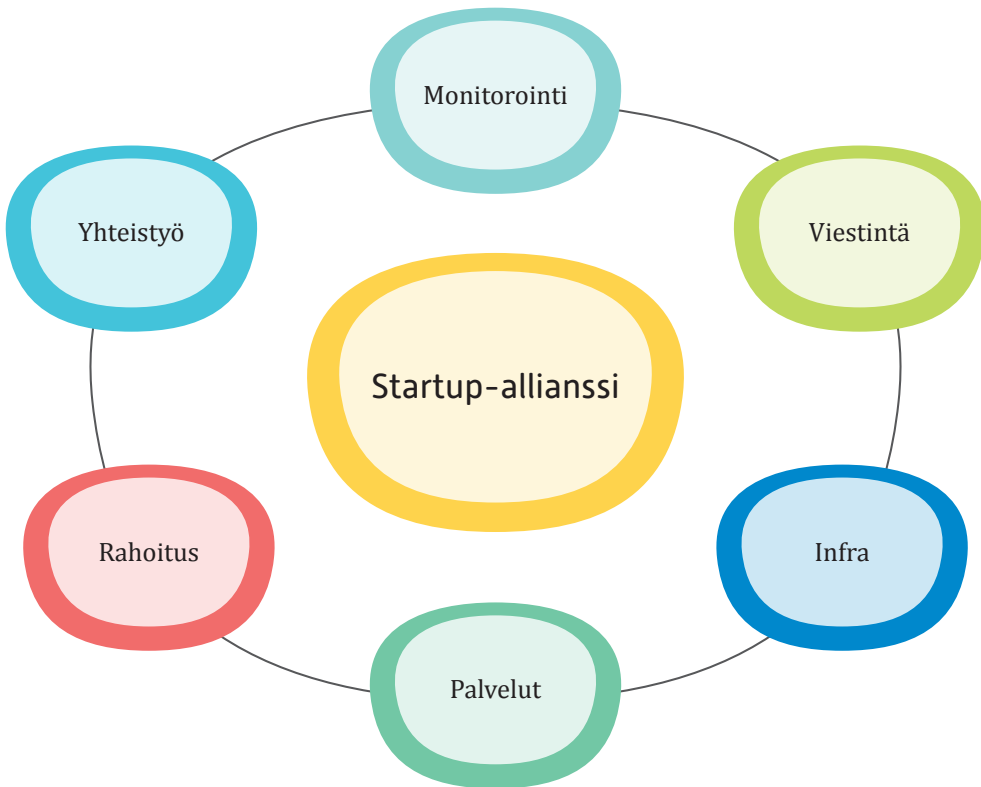
Yksi allianssin käynnistämisen ajureista Pirkanmaalla oli toimijoiden saama viesti startup-yrityksiltä, että startup-palveluiden tarjooma oli alueella hajanainen ja siinä oli aukkoja kriittisten palveluiden kohdalla.

Startup-allianssi on aktiivinen toimija ekosysteemin transformaatiokehityksessä. Sen tarkoituksena on luoda turvallisuutta kompleksisessa ympäristössä. Startup-al- lianssin osapuolet ovat toimijoita, joilla on kaikilla rooli paikallisen startup-ekosysteem- in ja siihen kohdistuvien palvelujen jär- jestämisessä (Liite 1 Allianssin organisaati- oiden taustat).

Pirkanmaalla on toteutettu investointi- hankkeita allianssin periaattein. Näitä ope- raatioita voidaan kutsua startup-allianssin

kontekstissa operatiiviseksi hankinta-alliansseiksi. Kyseessä on tilaajan/tilaajien ja useiden ulkoisten palveluntuottajien välisestä suunnittelun, kehittämisen ja toteutuksen yhteistyömuodosta. Allianssin

kehitysvaiheessa tutkittiin erilaisia allianssitoteutuksia, joiden kautta pyrittiin löytämään startup-allianssin sopivia aineisosa. **(Liite 2. Erilaisia alliansseja).**



Allianssi on olemassa startupeja varten. Se tukee niiden kehitystä ja luo otolliset olosuhteet uusien startupien syntymiselle. Jäsenorganisaatiot järjestävät resursseja ja palveluja startup-yrityksille, mutta eivät pyri vaikuttamaan niiden toimintaan. Tavoitteena on saada julkinen sektori toimimaan joustavasti, pitkäjännitteisesti ja tavoitteellisesti myös startupien näkökulmasta.



Allianssin organisaatioiden tavoitteet



Allianssiyhteistyön syvyysasteet

Ei yhteistyötä

Vapaaehtoistoiminta
Organisaatioiden perustoiminta ja hankkeet
Organisaatiot päättävät toimista omista lähtökohdistaan
Epämuodolliset, tuttavuusperusteiset yhteistyöverkostot
Kukin organisaatio viestii omat palvelunsa

Kevyt verkosto

Edellä mainitut sekä yhteistyö tilanteissa, joissa se näyttää tarpeelliselta
Epämuodollinen case-by-case -sopiminen, siivurahoitus

Strateginen allianssi

Vapaaehtoistoiminta
Organisaatioiden perustoiminta
Suunnitelmallinen yhteistyö sekä perustyössä että hankkeissa
Kevyt yhteistyösopimus
Strateginen johto seuraa
Organisaatioiden nimetyt vastuu- ja yhteyshenkilöt, jotka vastaavat valmistelusta
Viralliset ja epäviralliset verkostot
Yhteinen verkostomainen viestintä ja täydentävä organisaatiokohtainen viestintä

Vahva allianssi

Vapaaehtoistoiminta, perustoiminta, sovitut roolit ja vastuut (esim. analyysi), sovitut yhteiset palvelut
Operatiivinen yhteistyösopimus
Seurantajärjestelmä ja -vastuut
Sopimuksellinen yhteisrahoitus
Organisaatioiden osoittamat henkilöresurssit allianssitoimintaan
Viralliset ja epäviralliset verkostot
Yhteinen viestintä ja täydentävä organisaatiokohtainen viestintä



3 Taktisia vaihtoehtoja julkiselle sektorille

3.1 Yhteisö

TAKTIikka

TRIBE
TAMPERE

Tribe Tampere on startup-yrittäjien tukio-organisaatio. Sen tarkoituksena on edistää kaikkien keskeisten ekosysteemien toimijoiden välistä yhteistyötä ja toimintaa. Tribe Tampereen tila on ollut avoinna syyskuusta 2017 lähtien. Tilassa on ilmainen työpöytäpolitiikka. Työpöytää ei voi varata pysyvästi, mutta voit saada 24/7 pääsyn käyttämään vapaita tiloja. Tribe Tampereen tiloissa järjestetään aktiivisesti paikallisen ekosysteemin tapahtumia, joiden avulla yhdistetään ihmisiä ja organisaatioita toisiinsa. Heimoyhteisö on mullistanut koko Tampereen startup-ekosysteemin.

<https://tribetampere.com/>

3.2 Startup-tapahtumat

TAKTIikka

SWC

Tapahtumien avulla paikallinen startup-ekosysteemi saa näkyvyyttä ja se tarjoaa ekosysteemin toimijoille paikan inspiroitua ja tavata toisiaan. Tampereella on järjestetty vuodesta 2018 lähtien kaksi startup-tapahtumaa: Startup World Cup ja

Stream Startup Festival. Keväisin Startup World Cup- Suomen osakilpailu yhteistyössä Silicon Vikingsien ja startup-allianssin organisaatioiden sekä yksityisten yritysten kanssa. Tapahtuma kutsuu koolle Suomen parhaat startuupit kilpailemaan pääsystä startuupien MM-kisoihin Piilaaksoon ja miljoonan dollarin sijoituksesta.

<https://www.startupworldcup.io/finland-event>

TAKTIikka

Stream

Stream Startup Festival järjestetään syksyisin Hiedanrannassa. Stream -tapahtuma on keskittynyt varhaisen vaiheen startuupien ja rahoittajien kohtaamiseen. Tapahtuma on kansainvälinen. Tapahtuman tavoitteena on antaa käytännön tukea ja kasvun työkaluja varhaisen vaiheen startupeille. Stream-tapahtuman järjestää voittoa tavoittelematon organisaatio. Tapahtumassa on kyse yhteisön yhteen tuomisesta ja uusien ideoiden käynnistämisestä. Tavoitteena on saada käytännön tukea ja kasvuvälineitä alkuvaiheen yrityksen perustajille, sijoittajille, yrityskumppaneille, eli niille, jotka tukevat startupeja poluillaan. Tapahtuma tuo näkyväksi yhteisön ja paikallisen ja kansallisen startup-ekosysteemin. Se edistää vahvaa yhteisöllisyyttä ottamalla mukaan myös sellaisia organisaatioita, jotka pystyvät tuottamaan transformatiivisia muutoksia, kuten yliopistoja ja julkisia organisaatioita. Yhden päivän festivaali sisältää

keynote-puheenvuoroja, vuorovaikutteisia työpajoja, perustajien tarinoita, nopeita tapaamisia rahoittajien ja startuppien välillä laadukkaana verkottumisen avulla.

Ensimmäinen Stream Startup Festival tuli elämään lokakuussa 2018 Hiedanrannassa – älykäs ja kestävä tulevaisuuden kaupunginosa. Täydellinen paikka juhlia yrittäjyyttä ja häiritseviä uusia ideoita ja yrityksiä.
<https://streamfestival.org/>

3.3 Tunnustuksia

TAKTIikka

The most promising startup Pirkanmaa 2019

Tampereella jo toista kertaa järjestetyssä Startup World Cup –osakilpailutapahtumassa jaettiin ensimmäistä kertaa tunnustus alueen vuoden lupaavimmalle startupille. Tunnustuksen nimi on The Most Promising Startup Pirkanmaa. Vuonna 2019 sen sai Soilfood Oy. Tunnustuksen saaja valittiin pirkanmaalaisten Startup World Cupiin Suomen osakilpailuun osallistuneiden joukosta. Tunnustukset ovat tärkeitä startupille, koska ne antavat näkyvyyttä ja ovat osoituksia hyvin tehdystä työstä.



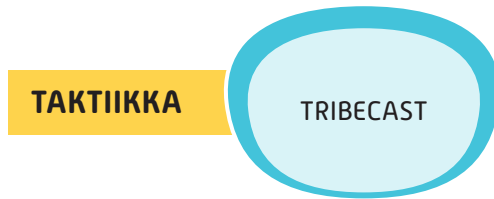
3.4 Ekosysteemitapaamiset

TAKTIikka

Startup Ecosystem Roundtable

Startup Ecosystem Roundtable kokoaa alueen aktiiviset startupyhteisön toimijat yhteen kerran kuukaudessa. Tapaamiset järjestetään joka kuukauden viimeinen tiistaiamu klo 9. Roundtablen paikka vaihtuu ja seuraavan kuukauden roundtablen järjestäjä sovitaan edellisessä tapaamisessa yhteisesti. Roundtable tapaamiset alkoivat vuonna 2017, kun alueen aktiiviset startupyhteisön jäsenet alkoivat järjestää Startup Roundtable kohtaamisia alueen toimijoille. Tapaamisessa ekosysteemin jäsenet tutustuivat toisiinsa ja yhteistyöverkostoja alkoi syntyä vauhdilla. Startup Ecosystem Roundtable konsepti: avoin kaikille, aika on aina sama, paikka vaihtuu, kestää noin 2 tuntia, järjestäjä laatii ohjelman ja agendan. Kaikille mahdollisuus kertoa mitä on meillä, ei ennakoilmoittautumisia.

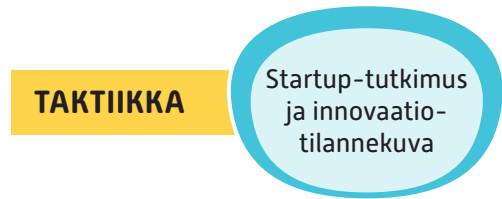
3.5 Startup-ekosysteemin ääni



Tribecast on Tribe Tampereen itsenäinen ja vapaa podcast-sarja, joka kertoo startup-ekosysteemin jokapäiväisestä elämästä, vierailijoista, startupeista ja muusta kiinnostavasta. Jaksoja julkaistaan englanniksi kerran viikossa. Ensimmäinen Tribecast podcast-jakso on julkaistiin vuoden 2019 alussa.

<https://youtu.be/506HEFFI2tc>

3.6 Monitorointi



Startupeista kertovaa dataa on hankala löytää virallisista datalähteistä. Jotta alueen startupeista saa tietoa tapahtuu se parhaiten yhdistämällä saatavilla olevia datasettejä eri järjestelmistä ja haastattelututkimus. Parhaimman paikallisen tiedon alueen startupeista on saatu haastatteleamalla paikallisia startupeja systemaattisesti. Pirkanmaalla on toteutettu kerran vuodessa startup-tutkimus, jonka tuloksena ekosysteemille ja allianssille syntyy kokonaiskäsitys startupprien määrästä, tarpeista ja tulevaisuuden suunnitelmista.

Vuonna 2018 tehdyn startup-tutkimuksen pohjalta havaittiin muun muassa, että Pirkanmaan startupidit keräsivät rahoitusta arvioilta 46 miljoonaa euroa ja ne työllistivät 386 henkilöä. Pirkanmaalaisissa startupeissa oli usein keskimäärin 6 osakasta.

Innovaatiotilannekuvaa on tehty alueella vuodesta 2013 lähtien. Vuosittain toteutettavassa prosessissa korostuu alueen organisaatioiden yhteistyö ja yhteinen analysointiprosessi. Startup-ekosysteemin kehitystä monitoroidaan osana innovaatiotilannekuvaa. Innovaatiotilannekuvatyötä koordinoidaan Pirkanmaan liitossa.

4 Liitteet

Liite 1. Startup-allianssin organisaatioiden taustat

Pirkanmaan liitto

Maakunnan liitolla on perinteisesti ollut vahva rooli aluekehityksen ja rakennera-hasto-ohjelmien kautta alueellisten kehityshankkeiden rahoittamisessa ja paikallisen innovaatiopolitiikan toteuttamisessa. Pirkanmaan liitto on aktiivisesti toteuttanut innovaatiotilannekuvatyötä yhdessä muiden paikallisten toimijoiden kanssa arvioimalla pirkanmaalaista innovaatioympäristöä ja sen muutoksia. Innovaatiotilannekuvassa on vuodesta 2013 lähtien seurattu startup-yritysten ja kasvuyritysten kehitystä alueella. Innovaatioalustojen rahoitus ja niiden kehittäminen on ollut Pirkanmaan innovaatiopolitiikan ytimessä jo vuosien ajan ja niistä on kehittynyt star-

tup-yrittäjille alkuvaiheen toimintapaikkoja, joissa yrityksen tuotetta on voinut kehittää eteenpäin. Innovaatioalustat tarjoavat yrityksille konkreettisia mahdollisuuksia tuotteiden, protojen ja demojen kehittämiseen ja tätä kautta yrityksen kyvykkyyksien kohoamiseen. Innovaatioalustat toimivat startup-ekosysteemin hermoverkkojen pesäkkeinä, joissa toimijat kohtaavat toisiaan.

Tampereen kaupunki

Tampereen kaupunki on Pirkanmaan maakunnan keskuskaupunki ja startup-yritysten selkeä keskittymä. Tampereella toimi vuonna 2016 yhteensä 204 startuppia. Kaupunkistrategiaan on linjattu elinkeinopolitiikan tavoitteet, jossa Tampere on



kiinnostavin toimintaympäristö yrityksille, Tampere on luovuuden ja innovaatioiden kohtauspaikka, Kansainvälisesti houkutteleva osaamisen kaupunki, Pohjoismaiden vetovoimaisin elämiskaupunki. Strategian painopisteen mukaan tullaan käynnistämään startup- ja kasvuekosysteemin kehitysohjelma, jonka avulla edistetään yritysten syntyä, kasvua ja kansainvälistymistä kaikilla keskeisillä toimialoilla. Tampereen kaupungin ja kaupunkiseudun kuntien omistaman kehitysyhtiön Business Tampereen rooli on Startup Tampere –brändin rakentajana ja viestijänä.

Kunnilla ei ole laissa säädettyä velvollisuutta julkisten yrityspalveluiden järjestämiseen tai tuottamiseen. Kaupunki on kuitenkin yleisen toimivallan, kaupunkien välisen kilpailun sekä toimintaympäristön muutoksen myötä ottanut yrityspalveluja tehtäväkseen siltä osin, kuin se on näyttänyt tarpeelliselta. Kunnallisen itsehallinnon ja yleisen toimivaltuutuksen sekä elinvoimakunnan roolin myötä startup-ekosysteemin mahdollistajan rooli on kaupungille luonteva tulevaisuudessakin.

Tampereen korkeakoulu yhteisö

Yliopistojen 3. tehtävän kautta (yhteiskunnallinen vuorovaikutus) määrittänyt yliopistojen rooli startup-allianssissa. Startup-allianssissa operatiivisesti korkeakoulujen yhteistyössä toimiva Y-kampus on opiskelijoiden yrittäjyys- ja innovaatiopalveluihin keskittynyt kasvualusta, jossa kohtaa tulevaisuuden yrittäjät, tutkijat ja työelämän talentit. Y-kampus on kasvualusta opiskelijoille ja tutkijoille, jotka haluavat toteuttaa itseään ja viedä ideat käytäntöön.

Ammattikorkeakouluilla on perinteisesti sisäänrakennettuna aluekehitystehtävä, jota Pirkanmaalla toteuttaa TAMK. Yhteiskunnallinen näkökulma on keskeisesti mukana kaikessa tutkimus, kehitys ja innovaatiotoiminnassa (TKI). TKI-toiminnalla tuetaan sekä TAMKin koulutustoimintaa että erityisesti Pirkanmaan elinkeinoelämää ja aluekehitystä. TAMK on ollut mukana kehittämässä ammattikorkeakoulujen innovaatiotoimintaa vuodesta 2007. Vuosien aikana TAMK:issa on kehitetty innovaatiopalvelumalli, jonka tuloksena on syntynyt lyhyessä ajassa 14 uutta yritystä ja kolme idean lisensiointia.

Pirkanmaan TE-toimisto

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta annetun lain 14 §:n mukaan TE-toimistojen tehtävänä on 1) edistää työvoiman saatavuuden turvaamista ja työllisyyden parantamista; 2) toimeenpanna julkinen työvoimapalvelu; 3) edistää maahanmuuttajien kotoutumista; 4) tarjota yrityspalveluihin liittyvää neuvontaa; 5) hoitaa muut sille säädettyt tai elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen sille määräämät tehtävät. TE-toimisto voi myöntää yritystoiminnan käynnistämisen- ja kehittämispalveluna starttirahaa yrittäjäksi ryhtyvän henkilöasiakkaan toimeentulon turvaamiseksi yritystoiminnan käynnistämisen- ja vakiinnuttamisvaiheessa. ELY-keskus ja TE-toimisto tuottavat ja/tai hankkivat pienille ja keskisuurille yrityksille (pk-yrityksille) yritystoiminnan kehittämispalveluina koulutuspalveluja sekä asiantuntijapalveluja pk-yrityksen kehittämistarpeiden arvioimiseksi, kehittämissuunnitelman laa-

timiseksi, suunnitelman toteuttamisen tukemiseksi ja pk-yritysten verkostoitumisen tukemiseksi. Starttiraha-palvelun rooli on startup-yrittäjille tärkeä. Tästä syystä TE-toimiston rooli startup-allianssissa on luonteva.

Pirkanmaan ELY-keskus

ELY-keskusten kautta on startup-yrittäjien mahdollista saada yritysten kehittämisen sekä rahoituspalveluita. Työ- ja elinkeinoministeriön lisäksi ELY-keskusten tarjoamia yrityspalveluja ohjaa valtionhallinnossa maa- ja metsätalousministeriö. Molempien hallinnonalojen yrityskehittämiseen tarkoitettuja toimien rahoituksesta suuri osa on lähtöisin EU:n eri rahastoista.

Yritysten kehittämispalvelut koostuvat analyysipalveluista, konsultointipalveluista ja koulutuspalveluista. Analyysipalvelun kautta pk-yritykset saavat kokonaiskuvan liiketoimintansa nykytilasta ja kehittämissuunnitelman. Konsultointipalveluiden avulla kehittämishaluiset yritykset voivat kehittää liiketoimintaansa – tavoitteena kasvu, uudistuminen ja tehokkuuden parantaminen. Koulutuspalvelut ovat puolestaan tarkoitettu yritysten johdon tai muiden avainhenkilöiden osaamisen kehittämiseen. Rahoituspalveluista eli ELY-keskusten myöntämistä yritystuista merkittävimmät ovat yrityksen kehittämisavustus, maaseudun yritysrahoitus (MMM) ja toimintaympäristön kehittämisavustus.

Yrityksen kehittämisavustusta myönnetään pk-yritysten kehittämistoimenpiteisiin ja investointeihin, alkavien yritysten toimintaan tai uudistumiseen. Erityisenä

painopisteenä on yritysten kansainvälistyminen. Toimintaympäristön kehittämistä voidaan puolestaan myöntää voittoa tavoittelemattomille julkisille ja yksityisille yhteisöille sekä säätiöille hankkeisiin, joiden tarkoituksena on aikaansaada välittömiä vaikutuksia pk-yritysten toimintaympäristöön tai yritystoiminnan kehittämisedellytyksiin. Edellä mainittujen palveluiden lisäksi ELY-keskuksen asiantuntijoilta saa apua rahoitus- ja kehittämispalvelujen sekä muiden julkisten yrityspalvelujen hyödyntämisessä. Vahva toiminta yritysrajoitusten perusteella ELY-keskusten mukana oloa startup-allianssin muotoisessa strategisessa yhteistyössä alueella.

Pirkanmaan Sairaanhoidopiiri

Tays TKI-keskus vastaa sairaanhoidopiirin tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-kyvykkyydestä. TKI-keskuksen tutkimuspalveluiden tehtävänä on tarjota tutkimuksen infrastruktuuri sekä tutkimushankkeiden rahoituksen hankintaan, käynnistämiseen, hallinnointiin ja toteuttamiseen liittyvät asiantuntijapalvelut. Kehitys- ja innovaatio-opalveluiden tehtävänä on kilpailukykyyn, uudistumiskykyyn ja laadun parantaminen asiakaskokemusta, potilasturvallisuutta, tuottavuutta ja innovaatiotoimintaa kehittämällä. Yksikkö työskentelee aiempaa tiiviimmin yhdessä TaY:n Kaupin kampuksen tutkimuspalvelujen kanssa sekä uuden korkeakouluyhteisön kanssa. Alueella terveyden ja hyvinvointiin liittyvät startupit kehittyvät sairaanhoidopiirin alustoilla. Tästä syystä sairaanhoidopiirin mukana olo startup-allianssissa on luontevaa.

Liite 2. Erilaisia alliansseja

NATO-liittouma

Pohjois-Atlantin liitto NATO North Atlantic Treaty Organization on poliittinen ja sotilaallinen liittouma, joka on perustettu vuonna 1949. Naton päätehtävä on turvata sen jäsenten yhteisiä arvoja, joita ovat demokratia, yksilönvapauksien kunnioittaminen, oikeusvaltio ja kiistojen rauhaomainen ratkaisu. Näihin tavoitteisiin päästään jäsenmaiden keskinäisen solidaarisuuden avulla. Nato huolehtii jäsenmaiden turvallisuudesta ja vapaudesta poliittisesti ja viime vaiheessa sotilaallisesti. Se tarjoaa foorumin, jolla Pohjois-Amerikan ja Euroopan maat voivat neuvotella yhdessä turvallisuushaasteista sekä päättää yhteisistä toimista niihin vastaamiseksi (*Wikipedia*).

Yhteenliittymäverkosto

– Oulun innovaatioallianssi

Oulun innovaatioallianssi on vuonna 2009 perustettu verkostojen verkosto. Se on yhteenliittymä, jonka jäseniä on Oulun kaupunki, Oulun yliopisto, Oulun ammattikorkeakoulu (OAMK), Oulun seudun koulutuskuntayhtymä (OSEKK), VTT:n, Oulun yliopistollinen keskussairaala (OYS), Luonnovarakeskus (LUKE) sekä Technopolis Oyj:n. Yhteenliittymän tarkoituksena on viedä Oulu maailman huipulle viiden ekoysteemin kehittämisen avulla: Health, teollisuus, ICT digitalisaatio, pohjoinen kaupunki ja ketterä kaupallistaminen. Se on perustettu vuonna 2009. Palveluita: Tutkimus, TKI, innovaatioaktiviteetit, tapahtumat ja koulutus. Oulun innovaatioallianssia operoi BusinessOulu. [https://www.](https://www.businessoulu.com/en/frontpage/en/company-networks-2/oulu-innovation-alliance.html)

[businessoulu.com/en/frontpage/en/company-networks-2/oulu-innovation-alliance.html](https://www.businessoulu.com/en/frontpage/en/company-networks-2/oulu-innovation-alliance.html) (luettu 1.4.2019)

Yhtiömalli

– Jyväskylän yritystehdas Oy

Jyväskylän Yritystehdas Oy on Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän yliopiston, Jyväskylän ammattikorkeakoulun sekä Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian yhteinen palveluyhtiö. Yhtiön tarkoituksena on luoda edellytyksiä aloitteleville yrityksille ja tukea startup-yritysten kasvua Jyväskylän seudulla sekä auttaa, aktivoida ja valmentaa opiskelijoita, henkilökuntaa sekä tutkijoita yrittäjyyteen. Yhtiö perustettiin vuonna 2017. Perustetun yhtiön tavoitteena on yhteistyön vahvistaminen ja syventäminen. Yhtiön omistajina on Jyväskylän kaupunki (JKL), Jyväskylän koulutuskuntayhtymä (JKKY), Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK) ja Jyväskylän yliopisto (JY). Yhtiön omistusrakenne: JAMK 25%, JY 25%, JKL 25% ja JKKY 25%. Yhtiön asiakkaina on opiskelijat, työttömät, aloittavat yritykset, projektit ja tutkijat. Yhtiö myy yrittäjyyden koulutuspalveluita, startup sekä aloittavien yritysten palveluita, tapahtumia, valmennuksia, yrittäjyyden opintoja sekä yritysten perustamisneuvontaa. Yhtiö konkretisoi oppilaitosten roolin yrittäjäekosysteemisä ja se perustuu oppilaitosten yhteiseen yrittäjyysstrategiaan ja vuosien käytännön yhteistyöhön. Yritystehdas on Suomen mittakaavassa ainutlaatuinen yritys, jossa edistetään ja kehitetään yrittäjyyttä oppilaitosten ja Jyväskylän kaupungin välisenä



yhteistyönä. Yritystehdas perustettiin yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämiseksi ja uuden liiketoiminnan synnyttämiseksi. https://www.jyvaskyla.fi/uutinen/2019-01-07_jyvaskylan-yritystehdas-oy-n-toimitusjohtaja-ksi-kati-rauhaniemi (luettu 1.4.2019)

Tilaja-tuottaja-allianssi -yhteistoimintamalli – Raitiotieallianssi

Raitiotieallianssin muodostavat tilaajaosapuolet Tampereen kaupunki ja Tampereen Raitiotie Oy sekä palveluntuottajaosapuolet NRC Finland Oy, YIT Suomi Oy ja Pöyry Finland Oy. Allianssimallisissa hankkeen suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat tilaaja ja palveluntuottajat yhdessä yhteisellä allianssiorganisaatiolla. Raitiotieallianssi suunnittelee ja rakentaa raitiotien ja varikon. Tampereen kaupunki vastaa raitiovaunujen hankinnasta ja joukkoliikennejärjestelmän suunnittelusta. Rakennushankkeissa allianssiin sitoutetaan tilaaja,

toteuttaja, rakentajat ja suunnittelijat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Allianssimalliin liittyy mm. kannustinjärjestelmä, Big Room-toiminta ja allianssin johtoryhmän yhteisten päätösten periaate. Allianssihankkeessa huolet, riskit ja onnistumiset ovat suunnittelijoiden, rakentajien ja tilaajan kesken yhteisiä. Allianssi päättyi 2024.

Rantatunneliallianssi

Tampereen rantatunnelia koskevat päätökset ja tiesuunnitelmat valmistuivat 2011 ja itse tunneli oli valmis käyttäjille syksyllä 2017. Rantatunnelin toteutus allianssina jakautui viiteen eri vaiheeseen: 1) Strategiavaihe 2) Muodostamisvaihe 3) Kehitysvaihe 4) Rakentamisvaihe 5) Takuuvaihe. Rantatunneli toteutettiin Arvoa rahalle-konseptilla ja se tarjoaa päättäjille ja Tilaaajille loogisen tarkastelumallin hankkeen määrittelystä eli tarveselvitys- ja yleisuunnittelusta hankkeen valmistumiseen

ja käyttöön ottoon asti. Konsepti perustuu viiteen osaan. 1) Tilaaja määrittelee hankkeen tarve- ja yleissuunnitelmissa (business case) 2) Tilaaja asettaa hankkeelle ja allianssiurakalle tavoitteet eli arvoa rahalle kriteerit (Value for money statement) 3) Tilaaja muodostaa Allianssin siten, että Tilaajan tavoitteet ohjaavat allianssiosapuolten hankintaa 4) Allianssi pyrkii toiminnallaan täyttämään Tilaajan asettamat Arvoa rahalle -kriteerit 5) Tilaaja raportoi päättäjille, miten allianssi on saavuttanut hankkeelle ja allianssiurakalle asetetut tavoitteet. Arvoa rahalle -ajattelussa arvostetaan mahdollisimman alhaisten kustannusten ja nopean tai ennustettavan läpimenoajan lisäksi myös muita tekijöitä, jotka tuovat arvoa tilaajalle ja käyttäjille. Tällaisia ovat esimerkiksi käyttäjien, tilaajan sekä muiden sidosryhmien mielipiteiden ja vaatimusten huomioon ottaminen, korkeaan laatuun pyrkiminen, innovaatioiden tukeminen sekä sosiaalisten ja ympäristöllisten

vaatimusten huomiointi. Arvoa rahalle -raportoinnin toteuttaminen tukee myös jatkuvaa parantamista ja auttaa tunnistamaan niin onnistumiset kuin kehittämistä vaativat osa-alueet. Rantatunnelin allianssiurakan tavoitteiden ja tulosten perusteella avoin yhteistyö- ja ongelmanratkaisu, luotamus ja tehokkuus ovat toteutuneet onnistuneesti ja tuloksellisesti. Myös tilaajien tavoittelemat vaikuttavuustavoitteet ovat toteutuneet myönteisesti. Kriittisissä vaiheissa on tasapainoiltu tehokkaan resursien käytön ja resurssipulan rajalla. Organisaatio oli suunniteltu tehokkaaksi, mutta myös verrattain ohueksi. Nk. pullonkauloja syntyi, koska toimintamalli samalla edellytti ennakkoluulotonta ideointien tutkimista. Se kuormitti organisaatiota ajoittain merkittävästi ja näkyi suunnitelmavarannossa ajoittain niukkuutena. *Rantatunneli – Arvoa rahalle -raportti. Liikennevirasto, projektien toteutus. Helsinki 2018. 59 sivua. ISBN 978-952-317-517-4.*

Liite 3. Startup-allianssin peruskirja

Startup-allianssin sopimusehdot toimintaa ja käyttäytymistä koskevien asioiden osalta

Tehtävämme

Me kehitämme ja parannamme alueemme startup-ekosysteemin toimintaa sellaisella innovatiivisella, yhteistoiminnallisella, kestäväällä ja tehokkaalla tavalla, joka parhaiten tukee kaikkia osapuolia saavuttamaan alueen startup-ekosysteemille parhaan lopputuloksen vuoteen 2030 saakka eli allianssin toteutusvaiheen ajan.

Tässä sopimuksessa viittaus ”me” tai ”meidän” viittaa kaikkiin allianssin osapuoliin.

Startup-allianssin peruskirja

Me sitoudumme seuraaviin allianssimme peruseriaatteisiin:

- a. Me kaikki voitamme tai me kaikki häviämme yhdessä
- b. Meillä on yhteinen vastuu tuloksesta
- c. Kaikilla osapuolilla on yhtäläiset oikeudet
- d. Me teemme kaikki päätökset ”startup-ekosysteemin parhaaksi” -periaatteella, emmekä tee päätöksiä tai pyri myötävaikuttamaan sellaiseen päätöksentekoon, joilla tietoisesti loukkaamme tiedossamme olevia toisten osapuolten oikeutettuja etuja ja odotuksia
- e. Jokaisella on roolinsa mukaiset oikeudet ja vastuut
- f. Me emme syyttele toisiamme
- g. Mahdollisissa erimielisyyttä aiheuttavissa tilanteissa teemme päätökset ilman vii-

vytyksiä, emmekä painosta toisia osapuolia esimerkiksi uhkaamalla sopimuksen päättämisellä

h. Kaikki maksuliikenne tapahtuu avoimin kirjoin

i. Me rohkaisemme innovatiiviseen ajatteluun tavoitteena saavuttaa erinomaisia tuloksia

j. Kaikkien osapuolten johto antaa rajoituksettoman tuen

k. Kukaan meistä ei tavoittele kohtuutonta etua toisen kustannuksella

Saavuttaaksemme tavoitteemme tulemme päivittäisessä toiminnassa toimimaan seuraavasti:

- a. Keskustelemme avoimesti ja rehellisesti
- b. Kuuntelemme tarkkaan toisiamme ja kunnioitamme toistemme mielipiteitä
- c. Kannustamme kaikkia ajattelemaan vapaasti ja innovatiivisesti ilman pelkoa epäonnistumisesta/moitteista
- d. Sanomme mitä tarkoitamme ja tarkoitamme mitä sanomme
- e. Annamme tunnustusta onnistumisistamme
- f. Haastamme itsemme ennemmin kuin syyttelemme toisiamme
- g. Otamme vastuun teoistamme ja niiden vaikutuksista
- h. Sitoudumme haastaviin tavoitteisiin tietämättä välttämättä, kuinka niihin päästään
- i. Toteutamme kaikki allianssin johtoryhmän päätökset

Toimintaa koskevat sitoumukset:

Suorittaessamme tämän sopimuksen mukaisia velvoitteita meidän täytyy koko ajan toimia seuraavasti:

a. suorittaa kaikki vaikutusmahdollisuuksiemme piirissä olevat tehtävät oikein ja tarkoituksenmukaisesti, jotta kaikki osapuolet voivat suorittaa velvollisuutensa tämän sopimuksen mukaisesti, ja jotta voimme saavuttaa tämän sopimuksen mukaiset tavoitteet

b. tuoda esille kaikki mahdolliset eturistiriidat, jotka ovat olemassa tai saattavat tulla esille startup-ekosysteemin kehitystyön toteuttamisessa ennen kuin osallistumme mihinkään päätökseen, johon ristiriita liittyy

c. toimia tavalla, joka johtaa ekosysteemille parhaaseen lopputulokseen

d. toimia järkevästi ottaen huomioon tämän sopimuksen ehdot, taustat ja tavoitteet

e. toimia oikeudenmukaisesti, järkevästi ja rehellisesti

Nämä sopimusehdot on sovellettu Rantatunneli allilanssin sopimusehdoista. Startup-allianssin kehitysvaiheen ollessa kesken tätä kirjoittaessa ne saattavat vielä muotoutua.

Tekijän kiitokset

Startup-allianssin kehittäminen tuli kohdalleni Tampereen innovaatioympäristössä, kun olin lopettelemassa 6aika kaupunkien avointen innovaatioalustojen johtamisen hanketta. Avoimet innovaatioalustat eivät aluksi kuhisseet startuppeja vaan ne tarjosivat lähinnä paikan, jossa sai ideoida, luoda verkostoja ja testata innovaatioaihioita. Alustat toimivat nykyisin ekosysteemissä hermoverkkorakenteina, joissa ihmiset kuljettavat innovaatioita ja tietoa impulssien kaltaisesti.

Samaan aikaan Tribe Tampereen Santeri Tuovila, Vesa-Matti Ruottinen ja Tommi Uitti kävivät luonani keskustelemassa alueemme startup-ekosysteemistä. He olivat poikkeuksellisen kiinnostuneita ja innostuneita sen kehittämisestä. He olivat saaneet jostain käsiinsä minun kesällä 2016 tekemän määppäyskuvan innovaatioympäristön toimijoista ja startup-ekosysteemin tukiorganisaatioista. Kiitokset heille pirkanmaalaisen startup-kulttuurin luomisesta.

Matkan varrella tapahtui kaupungissamme historiallisia muutoksia, kun yliopistot ja korkeakoulu yhdistyivät. Samaan aikaan oli käynnissä myös maakuntauudistuksen valmistelutyö. Näillä muutoksilla oli vaikutusta myös startup-allianssin kehittämiseen. Mutta ei kuitenkaan niin radikaalisti, että kehitystyö olisi jäänyt kesken. Kaikista muutoksista huolimatta kaupungin ja alueen toimijoiden tahtotila kokeilla uutta julkisen johtamisen yhteistyömallia säilyi vahvana.

En aluksi tietoisesti vienyt startup-allianssin kehitysvaihetta kohti kokonaisvaltaista kehittämisen tapaa vaan se ajautui sitä kohti, koska se tuntui olevan ainoa tapa ymmärtää mitä on tapahtumassa. Systeemi-

minen ja intergraalinen ajattelu antoi vastauksia projektin aikana nousseisiin kysymyksiin.

Kaupunki ja maakunta on elävä ja kokoajan muuttuva systeemi, joka muotoutuu uudelleen kaiken aikaa, joten myös startup-ekosysteemin kehittämisessä kokonaisvaltaisuus ja integraalinen ajattelu oli paras vaihtoehto menetelmäksi. Luin ja opiskelin koko projektin ajan itseohjautuvista organisaatioista ja transformaatiosta sekä systeemisestä ajattelusta.

Integraalisen ajattelun tarkoitus on tuoda yksinkertaisuutta monimutkaisuuden keskelle. Olen hyödyntänyt monia kokonaisvaltaisen kaupunkikehittämisen (Integral Cities) menetelmiä startup-allianssin kehitysvaiheissa. Systeemiajattelu, joka liittyy intergraaliin ajatteluun auttaa ymmärtämään ekosysteemiä. Lähetän kiitokset Integral Cities mentorilleni Marilyn Hamiltonille tuesta ja kannustuksesta startup-allianssin kehitystyön eri vaiheissa.

Suurin kiitos kuuluu startup-allianssin tiimille eli Startup-allianssin organisaatioiden asiantuntijoille ja johtajille, jotka näkevät yhteistyön arvon ja haluavat mahdollistaa omalla työllään paikallisten yritysten ja yrittäjien menestymisen. Iso kiitos luottamuksesta Pirkanmaan liiton innovaatiojohtaja Petri Räsäselle, Tampereen kaupungin Timo Antikaiselle ja Sitran Kimmo Haahkolalle tuesta startup-allianssin kehitysvaiheissa.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia alueemme startupeja, jotka ovat allianssin kehitysvaihetta sparranneet ja tuoneet ideoita startup-allianssin jatkokehitykseen.

Taina Ketola

Lähteet

6Aika. Avoimet innovaatioalustat kärkihanke 2015-2018.

Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena. TEM, 3/2017.

InnoDigi hankkeen profilointityöpaja

Innovaatiopolitiikan lähtökohdat. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:18.

Integral Cities –kaupunkien älykkyydet. <http://integralcity.com/voices-intelligences/>

Lahdenperä, Pertti. Allianssiurakan arvontuoton mekanismit Johdon sosiaalinen kognitiivinen kartta. VTT TECHNOLOGY 243

Mitä innovaatioekosysteemit ovat ja miten niitä voi kehittää? Policy Brief. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 28/2017.

Pirkanmaan innovaatiotilannekuva 2017. Innovaatioalustat 2017:

Alustat ovat innovaatioekosysteemin hermoliitoksia.

<https://pirkanmaantalous.fi/innovaatiotilannekuva/innovaatioalustat-2017>

Pirkanmaan innovaatiotilannekuva 2018. Startuppien jäljillä.

<https://pirkanmaantalous.fi/innovaatiotilannekuva/startupien-jaljella>

Pirkanmaan startup-allianssin ennakoiva vaikuttavuusarviointi (EVA). MDI Aluekehittämisen konsulttitoimisto 13.5.2019

Pirkanmaan startup-tutkimus 2018.

<https://www.slideshare.net/DaniWarnicki/pirkanmaan-startup-tutkimus>

Seppänen, Marko. Innovaatiopolitiikan alueelliset ratkaisut startup-ekosysteemin rakentamisessa? Esitys 14.3.2019.

Startup Commons <https://www.startupcommons.org/>

Startup companies of Tampere region. Showcasing the startup ecosystem of Tampere region in the year 2018. Data: Vainu & The city of Tampere https://tieto.pirkanmaa.fi/startup_beta/

Startup-ekosysteemin kypsyystasot

<https://www.startupcommons.org/startup-ecosystem-maturity.html>

Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 30/2016.

Tampereen startup-allianssi: Järjestäjien neuvottelu Pirkanmaan liitossa. Neuvottelumuistio 12.6.2017.

Tampereen startup-ekosysteemin podcast <https://youtu.be/506HEFFI2tc>

Valuer.ai https://valuer.ai/blog/top-50-best-startup-cities/?cli_action=1558711265.931

Yrjönkoski, Seppänen ja Hyrynsalmi. Individual people as champions in building an emerging software ecosystem.

Startup-ekosysteemeissä toimiminen vaatii julkisilta organisaatioilta uutta tapaa toimia.

Se miten kaupunki ja alue rakentaa kulttuuria ja yhteisönsä tarinaa korporaatioiden, yhdistysten, osaajien ja julkisen sektorin toimijoiden välillä ratkaisee elinvoimaisen startup- ja kasvuyritysten ekosysteemin menestyksen.

Julkiset organisaatiot tarvitsevat luontevia paikallisia rakenteita, joissa organisaatiosiiiloista poistuminen tapahtuu joustavasti vähentämällä kuitenkin oman organisaation merkitystä kokonaisuudelle. Juuri tähän tarkoitukseen on luotu strateginen startup-allianssi – yhteisö systeemin sisällä.

Tämän julkaisun tarkoituksena on palvella suomalaisten kaupunkien ja alueiden elinvoiman kehittämistä tarjoamalla geneerisiä malleja paikallisten startupekosysteemien tukemiseen ja mahdollistamiseen.



Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus



PIRKANMAA



TE-palvelut
tjänster | services

BUSINESS
TAMPERE



TAMPERE



Tays



Tampereen yliopisto
Tampereen ammattikorkeakoulu