



# Helsingin kaupungin innovaatorahaston vaikuttavuuden arviointi

KPMG Oy Ab & 4Front Oy

19.2.2021

Raportin sivumäärä 44

## Sisällysluettelo

1	Arviointitoimeksiannon kuvaus	1
1.1	Arvioinnin kohde ja arvioinnin tavoitteet	2
1.2	Arvioinnin toteutustapa	3
1.2.1	Arvioinnin viitekehys	3
1.2.2	Arviointiaineisto	5
2	Innovaatorahaston organisointia ja toteutusta koskevat havainnot	7
2.1	Rahaston toiminnan organisointi, ohjaus ja resursointi	7
2.2	Rahoituksen haku, hakukriteerit ja hakemusten arviointi	10
2.3	Hankkeiden seuranta ja ohjaus	17
2.4	Hankkeiden päättyminen ja tulosten hyödyntäminen	19
3	Rahoitettuja hankkeita koskevat havainnot	22
3.1	Hankerahoituksen yleiskuva	22
3.1.1	Yleiskuva tarkastelun kohteeksi valituista hankkeista	23
3.1.2	Kielteisen päätöksen saaneet hankkeet	24
3.2	Hankkeiden temaattinen kohdentuminen	24
3.3	Hankkeiden tuotokset, tulokset ja vaikutukset	26
3.3.1	Tuotosten ja tulosten analyysi portfoliotasolla	26
3.3.2	Hankkeiden vaikutusten ja vaikutuspotentiaalnin analyysi	28
4	Johtopäätökset	36
5	Toimenpidesuosituks	41

## Tiivistelmä

Helsingin kaupungin innovaatorahaston tarkoituksena on vahvistaa Helsingin osaamisperustaa yhteistyössä korkeakoulujen ja elinkeinoelämän kanssa. Rahaston varoja kohdennetaan joko kaupungin toimesta toteutettaviin tai yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa toteutettaviin hankkeisiin, joiden pyrkimyksenä on luoda ja kehittää tulevaisuuden elinkeino- ja osaamisperustaa. Rahastosta on sen toiminnan aikana rahoitettu yli 100 hanketta.

Kaupunginhallituksen elinkeinojaoston syyskuussa 2017 hyväksymien rahaston käytön periaatteiden mukaisesti rahoituksessa priorisoidaan ensisijaisesti hankkeita, jotka edistävät Helsingin yritysekosysteemien kehittymistä tai kokeilualustojen luomista ja joiden kautta rahoituksella edistetään innovaatiotoimintaa ja yrittäjyyttä laajasti. Rahoituksen periaatteissa todetaan myös, että rahoituksen myöntämisessä tulee huomioida hankkeiden tuottamat hyödyt kaupungin asukkaiden ja asiakkaiden palvelujen kehittämisessä ja hyvinvoinnin edistämässä.

Tämän arvioinnin tavoitteena on ollut tuottaa ulkopuolinen arviointi kaupungin innovaatorahaston toiminnan vaikuttavuudesta. Ulkoisen arvioinnin tavoitteena on ollut tuottaa analyttinen tilannekuva siitä, miten rahaston toiminnan ja rahoitettujen hankkeiden avulla on onnistuttu vastaamaan rahaston päämääriin. Vaikuttavuuden arvioinnin lisäksi ulkoisen arvioinnin painopisteenä on ollut myös toiminnan kehittämisenäkökulma.

Arvioinnin keskeisinä johtopäätöksinä voidaan todeta, että innovaatorahasto on merkittävä rahoitusinstrumentti, joka on linjassa nykyisten elinkeino- ja innovaatiopolitiikan linjausten kanssa. Rahaston käytön periaatteet ovat arvioinnin perusteella linjassa kaupunkistrategian ja vision kanssa eikä näiden välillä ole havaittavissa ristiriitaisuuksia. Rahoitetuissa hankkeissa on saavutettu erityisesti ekosysteemien rakentamiseen ja kehitykseen, yhteistyöalustojen kehitykseen sekä osaamis pääoman ja kyvykkyyksien kasvuun liittyviä tuloksia ja vaikutuksia.

Arvioinnin johtopäätöksinä voidaan todeta myös, että määritellyt rahoituksen periaatteet ja niiden painotusten välinen suhde näyttävät kuitenkin osittain epäselvinä niin rahoituksen hakijoille kuin rahoittajillekin. Innovaatorahastolle ei myös ole asetettu sellaisia selkeitä tulostavoitteita ja seurantaindikaattoreita, joiden perusteella sen kokonaistuloksellisuutta tai -vaikuttavuutta voitaisiin seurata.

Arvioinnin keskeisinä toimenpidesuosituksina ehdotetaan innovaatorahaston roolin selkeyttämistä ja rahoituksen periaatteiden täsmentämistä. Roolin selkeyttämisessä tulisi huomioida myös muut kaupungin käytössä olevat kehittämisrahoitusinstrumentit. Toimenpidesuosituksena ehdotetaan myös, että innovaatorahaston tulisi edellyttää ulkoisten arviointien toteuttamista erityisesti pidempikestoisten ja rahoituskooltaan suurempien hankkeiden osalta sekä systematisoida selkeämmin rahoitettujen hankkeiden synnyttäminen tuotosten ja tulosten käsittelyprosesseja.

# 1 Arviointitoimeksiannon kuvaus

## 1.1 Arvioinnin kohde ja arvioinnin tavoitteet

Helsingin kaupungin innovaatorahasto on 19.6.2002 perustettu rahasto, jonka tarkoituksena on vahvistaa Helsingin osaamisperustaa yhteistyössä korkeakoulujen ja elinkeinoelämän kanssa. Rahasto toimii itsenäisenä taseyksikkönä. Rahaston peruspääomaksi siirrettiin vuoden 2001 tilinpäätöksen yhteydessä noin 16 miljoonaa euroa. Rahastoa on sen perustamisen jälkeen pääomitettu lisää uusien innovaatiohankkeiden käynnistämiseksi ja jo olemassa olevien hankkeiden jatkorahoituksen turvaamiseksi. Vuosien 2010-2019 välisenä aikana rahastoon on siirretty varoja yhteensä noin 65 miljoonaa euroa. Rahaston käytön päätösvastuu oli aiemmin kaupunginhallituksella, mutta vuonna 2017 päätösvastuu siirrettiin elinkeinojaoston tehtäväksi. Elinkeinojaoston tehtävänä on päättää rahaston käytön kriteereistä ja rahoitushakujen käynnistämisestä, päättää hankkeille sidotuista määrärahoista sekä toteuttaa rahoitettujen hankkeiden seuranta.

Rahaston varoja kohdennetaan joko kaupungin toimesta toteutettaviin tai yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa toteutettaviin hankkeisiin, joiden pyrkimyksenä on luoda ja kehittää tulevaisuuden elinkeino- ja osaamisperustaa. Rahastosta on sen toiminnan aikana rahoitettu yli 100 hanketta. Rahaston vapaa pääoma vuoden 2020 lopussa oli noin 18 miljoonaa euroa. Pääosa viime vuosien rahoituksesta on suunnattu kaupunkikonsernin omille hankkeille ja toiseksi suurimpana rahoituksen kohteena ovat olleet yliopistojen ja korkeakoulujen toimeenpanemat hankkeet.

Innovaatorahaston toiminta tukee Helsingin kaupunkistrategian (2017-2021) toimeenpanoa. Keskeisiä kaupunkistrategian sisältämiä painopistealueita ja tavoitteita, joihin innovaatorahaston toiminnalla pyritään vaikuttamaan ovat:

- Helsingin tulee olla Suomen paras kaupunki yrityksille. Urbaani ympäristö tarjoaa hyvän kasvualustan yritysten innovaatiotoiminnalle ja vetovoimaisen asuinympäristön työvoimalle.
- Helsinki arvioi miten se voi omassa hankintatoimessaan paremmin edistää innovatiivista yrittäjyyttä.
- Päästövähennyksiä ja kiertotalouden hankkeita toteutetaan Helsingissä yhteistyössä yritysmaailman ja kaupunkilaisten kanssa. Helsinki haluaa toimia yhä aktiivisemmin alustana mielenkiintoisille ja tuloksellisille innovaatioille, jotka tuottavat myös uusia vientimahdollisuuksia.
- Uutta luovat kokeilut, startup yrittäjyys, uusi innovatiivinen yrittäjyys

Tämän arvioinnin tavoitteena on ollut tuottaa ulkopuolinen arviointi kaupungin innovaatorahaston toiminnan vaikuttavuudesta suhteessa käytettyyn rahoitukseen, rahaston tarkoitukseen, arviointikriteereihin sekä muihin toiminnan sisältöä määrittäviin linjauksiin. Ulkoisen arvioinnin tavoitteena on ollut tuottaa analyttinen tilannekuva siitä, miten rahaston toiminnan ja rahoitettujen hankkeiden avulla on onnistuttu vastaamaan rahaston päämääriin. Arvioinnin pyrkimyksenä on ollut myös selvittää, miten ja millä osa-alueilla rahoitettujen hankkeiden kokonaisuus on pystynyt tuottamaan kaupungin kehittymisen ja elinvoimaisuuden kannalta keskeistä vaikuttavuutta.

Vaikuttavuuden arvioinnin lisäksi ulkoisen arvioinnin painopisteenä on ollut myös toiminnan kehittämisenäkökulma. Ulkoisen arvioinnin tuottamien keskeisten havaintojen ja niiden pohjalta tehtyjen johtopäätösten avulla on muodostettu toimenpidesuosituksia, joiden avulla rahaston toimintaa voidaan parantaa ja rahoituksen vaikuttavuutta lisätä.

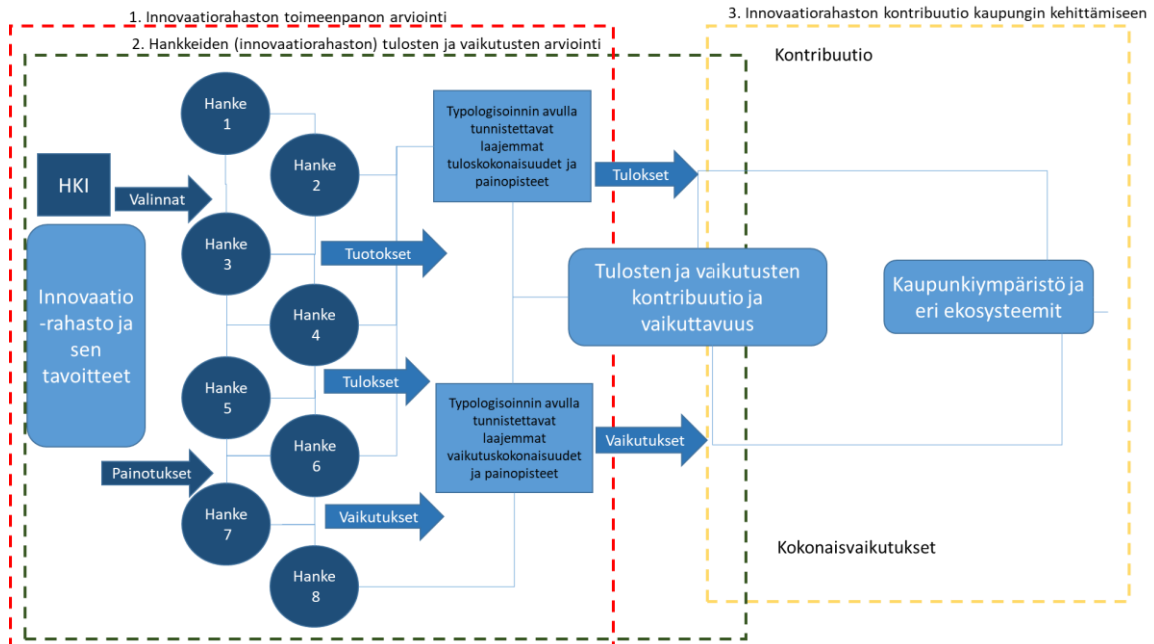
## 1.2 Arvioinnin toteutustapa

Arvioinnin toteutuksessa oli kolme osa-aluetta, jotka yhdessä muodostavat arvioinnin viitekehysten: ensimmäisenä innovaatorahaston toimeenpanon arviointi, toisena yksittäisten hankkeiden ja hankeportfolion vaikutuslogiikoiden tunnistaminen sekä kolmantena tulosten ja vaikutusten tuottaman kontribuution, ”vaikuttavuuden”, tunnistaminen.

Dokumenttianalyysi ja haastattelututkimus valikoituivat käytetyiksi menetelmiksi. Dokumenttianalyysin kohteena oli kaikki keskeinen innovaatorahaston ja hankkeiden dokumentaatio. Sitä analysoitiin sisällön analyysillä. Haastattelututkimus kohdistui valikoituihin Helsingin kaupungin työntekijöihin, joiden työnkuvaan innovaatorahaston hallinnointi, koordinointi ja ohjaus kuuluvat sekä innovaatorahastolta rahoitusta saaneiden hankkeiden edustajiin. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluita, jotka analysoitiin luokittelemalla.

### 1.2.1 Arvioinnin viitekehys

Toteutettu arviointityö on jakaantunut kolmeen tiiviisti toisiinsa kytkeytyvään osa-alueeseen, jotka on esitetty alla olevassa arvioinnin viitekehyksessä. Arvioinnin ensimmäinen osa-alue on kohdistunut erityisesti innovaatorahaston toimeenpanon arviointiin, jossa arvioinnin fokuksessa ovat olleet erityisesti innovaatorahaston käytön periaatteet ja rahaston tarkoitus sekä näiden vertaaminen käytännössä tehtyyn työhön. Keskeisiä tarkastelukohteita ovat olleet arvioinnin tavoitteisiin perustuen mm. rahoitusperiaatteet, rahoituksen kohdentuminen, rahoitushakemusten arviointi sekä hankkeiden seuranta- ja arviointityökalut sekä -menetelmät. Työvaiheessa on tarkasteltu myös kielteisten rahoituspäätöksen saaneita hankkeita ja niiden osalta käytettyjä perusteluita.

**Kuvio 1: Arvioinnin viitekehys**


Arvioinnin toinen osa-alue on kohdistunut rahoitettujen hankkeiden ja hankekokonaisuuden (hankeportfolio) muodostamien vaikutuslogiikoiden tunnistamiseen ja kuvaamiseen. Tilaajan esittämien toiveiden mukaisesti arvioinnin fokus on ollut erityisesti vuosina 2017-2020 rahoitetuissa hankkeissa, jotka ovat joko päättyneet tai olleet käynnissä riittävän pitkään tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden näkökulman arvioinnin kannalta. Vaikutuslogiikoiden tunnistamisen ja kuvaamisen avulla on pyritty tuottamaan vastauksia tavoitteiden ja päämäärien sekä hankkeiden kautta syntyneiden tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden väliselle suhteelle. Hanketason sekä hankkeiden yhteisvaikutusta kuvaavia tunnistettuja vaikutuslogiikoita on peilattu suhteessa innovaatorahastolle asetettuihin tavoitteisiin.

Arvioinnin kolmas osa-alue on kohdentunut innovaatorahaston keskeisten tulosten ja vaikutusten tuottamaan kontribuutioon kaupungin ja kaupunkiekosysteemien kehittämiseen. Kokonaisuutena arvioinnin tämä osa-alue on pyrkinyt tuottamaan selkeän kuvan siitä, mitkä ovat olleet innovaatorahaston toiminnan ja sen rahoittamien hankkeiden yhteisvaikutukset ja kontribuutio kaupunkistrategiassa määriteltyihin keskipitkän ja pidemmän aikavälin tavoitteisiin ja visioihin. Tässä vaikuttavuutta tarkastelevassa osa-alueessa on fokusoiduttu erityisesti hankkeiden tulosten ja vaikutusten pysyvyyteen sekä hanketoiminnan aikaansaamiin muutoksiin. Osa-alueen yhteydessä on tarkasteltu myös toiminnan koherenssia eli luotu näkökulmaa siitä, miten innovaatorahasto ja sen toiminta asemoituu muihin vastaaviin kaupungin ja kaupunkiympäristön kehittämisen toimenpiteisiin ja rahoitukseen.

## 1.2.2 Arviointiaineisto

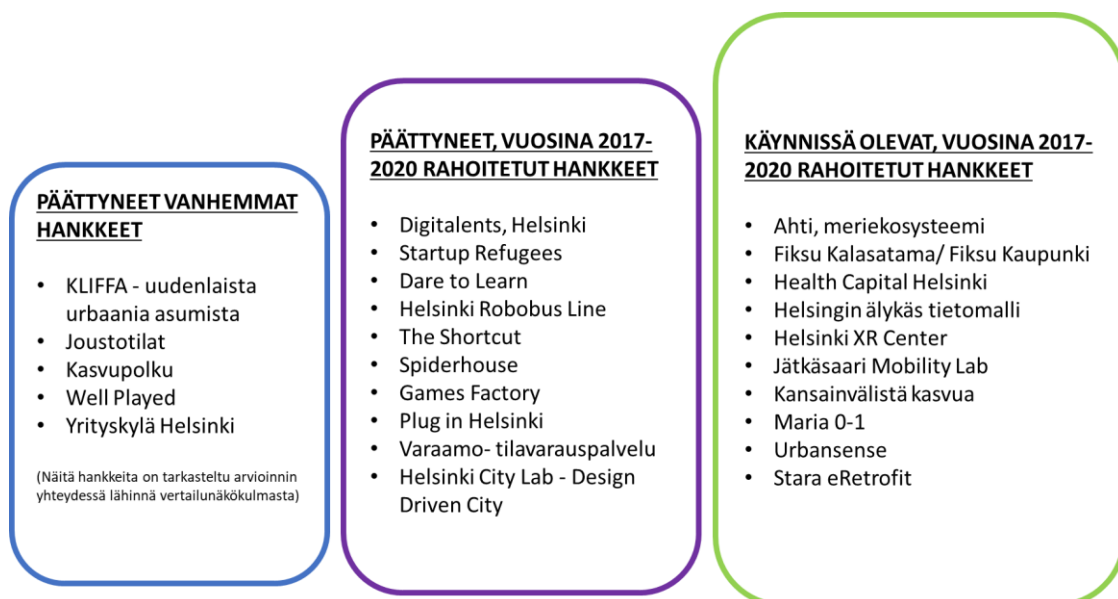
Tämä arviointiraportti ja siihen liittyvä tiedonkeruu on laadittu ajanjaksolla 10/2020 – 12/2020. Ulkoisen arvioinnin toteutuksesta ovat vastanneet KPMG Oy sekä 4Front Oy.

Ulkoisen arvioinnin aineisto on koostunut useasta eri lähteestä. Ensimmäisen lähteen ovat muodostaneet arvioinnin yhteydessä toteutetut puolistrukturoidut teemahaastattelut. Arviointihaastattelut kohdennettiin innovaatorahaston toiminnan ja ohjauksen keskeisiin toimijaryhmiin. Arvioinnin yhteydessä haastateltiin elinkeino-osaston asiantuntijoita, innovaatorahaston ohjausryhmän jäseniä sekä elinkeinojaostoon kuuluvia luottamushenkilöitä. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 15 kappaletta. Kaikkien haastatteluryhmien osalta noudatettiin yhdenmukaista haastattelulogiikkaa eli näkemyksiä eri toimijoilta kerättiin samojen keskeisten ulkoisen arvioinnin painopisteiden osalta.

Toisen aineistolähteen ovat muodostaneet keskeiset innovaatorahaston toimintaan ja –ohjaukseen liittyvät dokumenttiaineistot. Ulkoisella arvioitsijalla on ollut käytössään pääsy innovaatorahaston toimintaa ohjaaviin linjauksiin ja keskeisiin päätösasiakirjoihin sekä innovaatorahaston operatiivisen toiminnan materiaaleihin.

Ulkoisen arvioinnin kolmas keskeinen aineistolähde on muodostunut rahoitettujen hankkeiden tarkastelusta, jossa painopisteenä ovat olleet erityisesti vuosina 2017-2020 rahoitetut hankkeet, jotka ovat joko päättyneet tai olleet käynnissä riittävän pitkään tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden näkökulman arvioinnin kannalta. Arviointia varten tarkasteluun valittiin yhteensä 25 hanketta. Valitut hankkeet on lueteltu alla olevassa kuviossa.

**Kuvio 2: Arvioinnin yhteydessä tarkastellut hankkeet**



Arvioitsijoilla on ollut pääsy mainittuihin innovaatorahaston rahoittamien hankkeiden dokumenttimateriaaleihin eli rahoitushakemuksiin, päätösasiakirjoihin ja perustelumuihistoihin sekä hankkeiden tuottamiin väli- ja loppuraportteihin sekä muuhun aineistoon. Hankkeiden dokumenttianalyysin lisäksi hanketarkastelun yhteydessä on haastateltu hankkeiden keskeisiä vastuuhenkilöitä ja verrattu haastattelutuloksia dokumenttianalyysin perusteella tehtyihin havaintoihin toimenpiteisiin, tuotoksiin, tuloksiin ja vaikutuksiin.



## **2 Innovaatorahaston organisointia ja toteutusta koskevat havainnot**

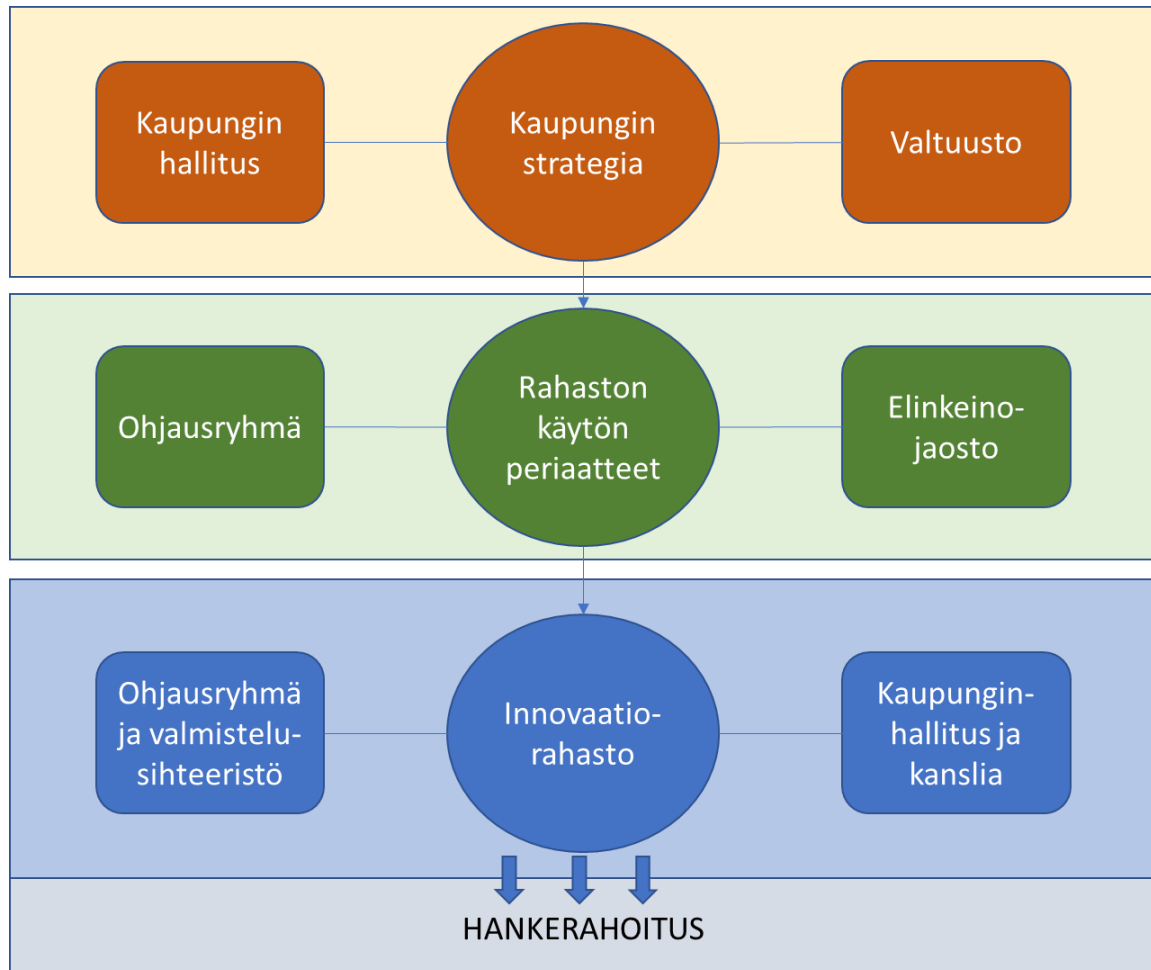
### **2.1 Rahaston toiminnan organisointi, ohjaus ja resursointi**

Rahaston käytöstä vastaavista kriteereistä ja painopisteistä päättäminen siirtyi Helsingin kaupungin organisaatiouudistuksen (1.6.2017) yhteydessä kaupunginhallitukselta elinkeinojaostolle. Elinkeinojaoston tehtävänä on päättää rahaston käytön kriteereistä ja hankehakujen avaamisesta, päättää hankkeille myönnettävistä määrärahoista sekä toteuttaa rahoitettujen hankkeiden seurantaa. Elinkeinojaosto määritteli kokouksessaan 03/25.9.2017 (§6) innovaatorahaston käytön periaatteet vuosille 2017-2021.<sup>1</sup> Elinkeinojaoston hyväksymien rahaston käytön periaatteiden mukaisesti rahoituksessa priorisoidaan ensisijaisesti hankkeita, jotka edistävät Helsingin yritysekosysteemien kehittymistä tai kokeilualustojen luomista ja joiden kautta rahoituksella edistetään innovaatiotoimintaa ja yrittäjyyttä laajasti.

Innovaatorahaston operatiivisesta toiminnasta vastaa kaupunginkanslian elinkeino-osasto. Kaupungin organisaatiomuutoksesta 1.6.2017 lähtien kaupunginkanslian elinkeino-osasto on vastannut innovaatorahaston hankehakemusten käsittelystä, hankkeiden arvioinnista ja hakemusten esittelystä kaupunginhallituksen elinkeinojaoston kokouksissa. Rahaston operatiivinen toiminta on organisoitu innovaatorahaston työryhmän vastuulle, joka koostuu rahaston ohjausryhmästä sekä valmistelijoista. Innovaatorahaston työryhmän päätösesitykset käsitellään elinkeinojaostossa ja esitysten esittelijänä toimii elinkeinojohtaja.

---

<sup>1</sup> Innovaatorahaston käytön periaatteet hyväksyttiin kaupunginhallituksen elinkeinojaoston kokouksessa 25.9.2017 (kaupunginhallituksen elinkeinojaoston kokous 03/25.9.2017 §6)

**Kuvio 3: Innovaatorahaston sisällöllinen ja hallinnollinen toiminnan ohjaus**


Innovaatorahaston ohjausryhmä koostuu kaupunginkanslian edustajasta sekä eri kaupungin toimialoja edustavista henkilöistä. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimii kaupunginkanslian innovaatiot ja uudet kokeilut -yksikön päällikkö. Valmistelusihteeristö koostuu kaupunginkanslian työntekijöistä, jotka hoitavat valmistelua muiden töiden ohella. Yksittäisten hankkeiden käsittelyyn pyydetään kommentteja myös elinkeino-osaston ja toimialojen substanssiasiantuntijoilta.

### Rahaston toiminnan organisointiin, ohjaukseen ja resursointiin liittyviä haastatteluhavaintoja

Arvioinnin yhteydessä toteutetuissa haastatteluissa kartoitettiin näkemyksiä rahaston toiminnan ohjaukseen ja resursointiin liittyen.

Innovaatorahaston toiminnasta ja ohjauksesta vastaavien henkilöiden arviointihaastatteluiden perusteella innovaatorahaston nykyistä organisoitumista pidettiin yleisesti ottaen hyvin toimivana. Helsingin kaupungin organisaatiouudistuksen yhteydessä toteutettu rahaston päätösvastuun siirtyminen elinkeinojaoston ja elinkeino-

osaston alle koettiin yleisesti hyvänä linjauksena. Muutoksen nähtiin myös yleisesti ottaen tehostaneen ja fokusoineen rahaston toimintaa ja vahvistaneen sen roolia elinkeino- ja innovaatiotoiminnan kehittämisen välineenä.

Innovaatorahaston rahoituksen käytön periaatteiden ja kaupungin strategian välisen yhteyden osalta haastatteluissa nousi esiin erilaisia näkökulmia. Yleisnäkymä haastatteluissa oli se, että innovaatorahaston käytön periaatteiden ja kaupungin strategian välillä ei ole tunnistettavissa olevia ristiriitaisuuksia. Kaupunkistrategiassa esillä olevan vahvan elinkeinopoliittisen painotuksen nähtiin tukevan hyvin innovaatorahaston käytön yritys- ja elinkeinoelämän kehitykseen liittyviä periaatteita. Myös Helsingin kaupungin strategian sisältämä visio maailman toimivimmasta kaupungista tukee erityisesti rahaston innovaatiopainottuneisuutta.

Kaupunkistrategian ja innovaatorahaston käytön periaatteiden väliseksi haasteeksi nostettiin yleisesti ottaen haastatteluissa esiin se, että kaupunkistrategian yleisyys (ja toisaalta sen laajuus) johtavat siihen, että kytkentöjä näiden välille on helppo löytää, mutta ne ovat monelta osin hyvin tulkinnanvaraisia. Esitettyjen näkemysten mukaan kaupunkistrategia itsessään ei tarjoa tulkinnanvaraisuudesta johtuen kovin vakaata selkänjojaa, mikä voi johtaa helposti innovaatorahaston rahoituksen selkeiden painopisteiden hajanaisuuteen. Muutamien esille nousseiden näkemysten mukaan selkeämpää hierarkkista selkänjojaa rahoitukselle voisi tuoda esimerkiksi tukeutumalla elinkeino-osaston määrittelemiin elinkeinopoliittikan painopisteisiin (ks. kuvio 4).

**Kuvio 4: Helsingin kaupungin elinkeinopoliittikan kolme painopistettä 2018-2021**



Helsingin kaupungin sisäisen tarkastuksen 5.12.2019 julkaisemassa innovaatorahaston päätösten valmistelua ja päätöksentekoa koskevassa tarkastusraportissa kiinnitettiin myös huomiota rahaston käytön periaatteisiin. Tarkastusraportissa nostettiin rahaston käytön periaatteita koskeväksi riskiksi se, että rahaston käytön periaatteiden jääminen ajastaan jälkeen, saattaa vaarantaa innovaatorahaston tavoitteiden toteutumisen. Toimenpidesuosituksena tarkastusraportissa suositellaan, että innovaatorahaston ohjausryhmä arvioi käytön periaatteiden toimivuutta ja ajankohtaisuutta valtuustokauden loppupuolella ja esittää tarvittaessa näihin liittyviä päivitysehdotuksia.

Arvioinnin yhteydessä toteutetuissa rahaston operatiivisesta toiminnasta ja ohjauksesta vastaavien tahojen haastatteluissa nousi esiin selkeänä havaintona innovaatorahaston operatiivisen toiminnan ohut resursointi. Rahoituksen haku-, valinta- ja arviointiprosessi on näkemysten mukaan työlästä ja työtaakka on lisääntynyt rahaston tunnettuuden kasvaessa ja hakemusten määrien lisääntyessä.

Vähäiseen resursointiin on kiinnitetty huomiota myös Helsingin kaupungin sisäisen tarkastuksen raportissa. Raportissa todetaan, että riittämättömät henkilöresurssit vaarantavat innovaatorahaston tehokkaan hallinnon ja rahaston tavoitteiden saavuttamisen. Toimenpidesuosituksena raportissa esitetään, että resursointia lisätään hallinnon toimivuuden varmistamiseksi. Raportin sisältämän vastineen (toimenpidesuunnitelma) mukaisesti resursointia on ollut tarkoitus lisätä keväällä 2020 ja arvioitsijoiden saaman tiedon mukaan käytännössä resursseja on lisätty tammikuusta 2021 alkaen.

Ohueen resursointiin liittyvät kysymykset nousivat esiin erityisesti innovaatorahaston toiminnasta ja ohjauksesta vastaavien tahojen haastatteluissa, mutta näihin liittyviä havaintoja nostettiin esiin myös rahoitettujen hankkeiden haastatteluissa. Rahoitettujen hankkeiden näkökulmasta rahaston vähäinen henkilöresursointi näyttäytyy rahoittavan tahon ohjauksen ja tuen (esimerkiksi viestintä) puutteena sekä siinä, että syntyneiden tulosten juurruttamiseen ja levittämiseen ei koeta saada riittävästi tukea rahoittajalta.

Haastatellut hankkeet (kuusi mainintaa) pitivät kaupungin kontakteja hyvinä ja nopeina vastaamaan kysymyksiinsä. Innovaatorahaston valmistelijoita pidettiin yleisesti ottaen tärkeänä teknisenä tukena. Yksittäisissä haastatteluissa tuotiin esiin myös toive saada vastauksia substanssiosaajilta koskien omaa hakemusta. Tämä toive on linjassa haastattelutuloksen kanssa siitä, että kaupungin toimialoilta toivottiin aktiivisempaa otetta innovaatorahaston hakuprosessissa sekä hankkeiden ohjaamisen ja seurannan kanssa.

## 2.2 Rahoituksen haku, hakukriteerit ja hakemusten arviointi

### Rahoituksen hakuprosessi

Innovaatorahaston rahoitushaku on jatkuva, mutta elinkeinojaosto käsittelee hankehakemuksia lähtökohtaisesti neljä kertaa vuodessa. Innovaatorahaston hakuohjeissa todetaan, että näissä kokouksissa käsitellään hakemuksia, jotka on jätetty viimeistään kahta kuukautta ennen kokouksen ajankohtaa. Poikkeustapauksissa

erityisen merkittäviä hankehakemuksia voidaan käsitellä myös muulloin. Poikkeustapausten määrittelykriteereitä ei ole hakuohjeistuksessa erikseen määritelty.

Innovaatorahaston rahoitusta hakeva taho voi olla kaupungin oma toimiala, kaupungin keskushallinto, kaupungin tytäryhteisö tai kokonaan kaupunkikonsernin ulkopuolinen toimija kuten esimerkiksi korkeakoulu, yritys tai rekisteröity yhdistys. Edellytyksenä kaupunkikonsernin ulkopuoliselle rahoitushakijoille on se, että näillä toimijoilla tulee olla hankkeessaan nimetty yhteistyökumppani Helsingin kaupungin toimialoilta tai keskushallinnosta. Vastaava yhteistyökumppani vaaditaan myös kaupunkikonsernin tytäryhteisöiltä. Ainoastaan kaupungin toimialat tai keskushallinto voivat toimia rahoituksen haun osalta itsenäisinä toimijoina ja niillä tulee olla toimialajohtajan, osaston johtajan tai liikelaitoksen johtajan hyväksyntä. Kaikilta hankkeilta edellytetään säännönmukaisesti kokoontuvaan hankkeen ohjausryhmää, jossa tulee olla vähintään yksi Helsingin kaupungin edustaja.

Innovaatorahasto myöntää hankkeille joko kokonaisrahoitusta tai osittaista rahoitusta jonkin muun ulkopuolisen rahoituksen vastinrahaksi. Rahoitusta voidaan hankkeille myöntää enintään vuodeksi kerrallaan, mutta myönnettyä rahoitusta voidaan tarvittaessa sitoa eri vuosille. Yli vuoden ylittävästä rahoituksesta päätetään elinkeinojaoston toimesta jatkorahoituksena. Rahoituspäätökset voivat olla myös ehdollisia.

Innovaatorahaston yrityksille tai muille taloudellista toimintaa harjoittaville toimijoille myöntämä rahoitus kuuluu Euroopan Unionin valtioneuvoston päätöksen mukaisesti de minimis -tukena.

### **Rahoituksen hakukriteerit ja hakemusten arviointi**

Rahoituksen hakeminen tapahtuu hakemuslomakkeella, joka on saatavissa joko suomeksi tai ruotsiksi. Hankehakemuksen voi jättää myös englannin kielellä. Perustietojen lisäksi hakemuslomakkeessa hakijan tulee hankkeen sisällön osalta kuvata seuraavia osatekijöitä:

- 1 Hankkeen kolme tärkeintä tavoitetta
- 2 Perustelu hankkeen tarpeellisuudesta kuvaamalla ongelma, johon haetaan ratkaisua sekä kuvaamalla hankkeen aikaansaama muutos suhteessa nykytilaan
- 3 Hankkeen keskeisimmät toimenpiteet
- 4 Perustelut siitä, miten hanke edistää / luo Helsingin kaupungin elinkeinoperustaa (esimerkkinä mainittu uusien työpaikkojen syntyminen, uudet yritykset sekä yritysten kehitys- ja toimintamahdollisuuksien edistäminen)
- 5 Perustelut siitä, miten hanke edistää / luo osaamisperustaa (esimerkkinä mainittu hankkeen kohderyhmän, tietyn toimialan (kaupungin) tai kaupungin toimintoihin liittyvä osaaminen ja uudet ratkaisut)
- 6 Perustelut siitä, miten hanke edistää innovaatiotoimintaa, yrittäjyyttä, yritysekosysteemiä tai kokeilualustojen luomista

7 Hankkeita pyydetään myös nimeämään teemaan liittyvät muut hankkeet, organisaatiot ja toiminnot ja kuvata uuden hankkeen roolia näihin toimijoihin

Hankkeen sisällön osalta hakijoita pyydetään myöhemmin hakemuslomakkeessa myös tuomaan esiin arvionsa ja perustelunsa siitä, mitkä ovat hankkeen hyödyt hakijan kannalta ja miten hanke hyödyttää kaupunkia ja kaupunkilaisia.

Hankehakemuksessa hakijaa pyydetään tunnistamaan myös hankkeen seurannan ja tulosten juurruttamisen sekä levittämisen osalta oleellisia tekijöitä. Hakemuksessa pyydetään nimeämään 2-4 keskeistä indikaattoria (seurantamittaria), jonka avulla tavoitteiden toteuttamista voidaan sekä määrittämään näille vastuutaho ja seurannan frekvenssiaika. Hakijoita pyydetään myös tunnistamaan kolme suurinta riskitekijää, jotka saattavat estää tavoitteiden toteutumista sekä keinoja, joilla riskejä voidaan vähentää. Lisäksi hakijoita pyydetään myös kuvaamaan miten ja millä tavalla hankkeessa kehitettyjä toimintoja ja tuloksia hyödynnetään hankkeen jälkeen sekä miten tätä jatkoa tuetaan ja resursoidaan.

Hankehakemusten arviointikriteerejä on määritelty sanallisesti innovaatorahaston käytön periaatteissa ja ne on tuotu hakijoille esiin myös innovaatorahaston kotisivuilla. Käytön periaatteiden mukaisesti keskeisin rahoitushakemusten arviointiperuste on hankkeen kyky vahvistaa Helsingin elinkeino- ja osaamisperustaa. Hankehakemusten arvioinnissa huomioidaan hankkeen toteutettavuus (hankkeen selkeys, kokonaisrahoituksen ja budjetin perusteltavuus, relevanttien yhteistyötahojen mukanaolo) sekä hankkeen tuottama hyöty suhteessa haettuun rahoitukseen. Arviointikriteerien perusteella ensisijaisesti priorisoidaan hankkeita, jotka edistävät Helsingin yritysekosysteemin kehittymistä tai kokeilualustojen luomista ja joiden kautta rahoituksella edistetään innovaatiotoimintaa ja yrittäjyyttä laajasti. Arviointikriteerien mukaan hankkeiden arvioinnissa huomioidaan myös hankkeen tuomat hyödyt kaupungin asukkaiden ja asiakkaiden palvelujen kehittämisessä ja hyvinvoinnin edistämässä.

Innovaatorahaston kotisivuilla on tuotu myös selkeästi esiin se, että innovaatorahastosta ei rahoiteta hankkeita, joiden pääfokus on yksittäisen yrityksen tuotekehityksessä tai jonka toimenpiteet kuuluvat kaupungin perustoimintaan.

### **Rahoitushakuun ja hakemusten arviointiin liittyviä havaintoja**

Helsingin kaupungin sisäisen tarkastuksen 5.12.2019 julkaisemassa innovaatorahaston päätösten valmistelua ja päätöksentekoa koskevassa tarkastusraportissa on nostettu esiin muutamia tunnistettuja hyviä käytäntöjä rahoituksen haku- ja arviointimenettelyyn liittyen. Tarkastusraportissa todetaan, että innovaatorahaston siirtyminen jatkuvaan hakumenettelyyn on tasoittanut hakemusten käsittelyyn liittyvää työmäärää. Sisäinen tarkastus myös toteaa, että kaupungin eri toimialojen edustajien liittyminen hakemuksia käsittelevään työryhmään (ohjausryhmä) on lisännyt valmistelun neutraliteettia. Lisäksi se toteaa, että ohjausryhmän jäsenistö on ollut hyvin perehtynyt voimassa oleviin innovaatorahaston käytön periaatteisiin.

Alla olevassa laatikossa on kuvattu tiiviisti kuvaus rahoitushausta ja käsittelyprosessista.

### ***Kuvaus rahoitushausta ja -prosessista haastatteluaineistoon perustuen***

Innovaatorahaston koordinaattorin / Elinkeino-osaston erityissuunnittelijan virallinen työnkuva on korkeakouluuyhteistyö. Hänen tuekseen on nyt vuoden 2021 alusta allokoitu yksi osa-aikainen asiantuntijaresurssi. Haastattelun mukaan pääosa työajasta menee innovaatorahaston asioiden parissa. Tyypillisesti pari viikkoa ennen hakuajan umpeutumista hakijat soittavat ja tarvitsevat tukea hakemusten kanssa. Tuen antaminen on koettu hyödylliseksi, sillä se selkeyttää hakemusten jättöä seuraavaa valmisteluvaihetta ja nopeuttaa sitä. Annetun tuen tuloksena hakijat pystyvät paremmin täydentämään hakemuksiaan.

Hakemukset saapuvat kirjaamoon. Koordinaattori valmistelee perustelumuioston, joka sisältää yhteenvedon hakemuksesta. Perustelumuiostio lähetetään asiantuntijoille, jotka lukevat hakemuksen ja perustelumuioston sekä lisäävät omia kommentteja ja kysymyksiään. Myös koordinaattori lisää omia kysymyksiään, ja tarvittaessa muistuttaa asiantuntijoita.

Tämän jälkeen koordinaattori lähettää hakemuksesta nousseet kysymykset hakijalle noin viikon vastausajalla. Koordinaattori täydentää perustelumuiostiota saatujen vastausten perusteella.

Täydennetty perustelumuiostio käydään läpi elinkeino-osaston valmistelijoiden kesken ja innovaatorahaston ohjausryhmässä. Läpikäynnin tuloksena valmistuu perustelumuiostio, jonka koordinaattori käy läpi elinkeinojohtajan kanssa, joka toimii esittelijänä rahoituspäätökset tekeväälle kaupunginhallituksen elinkeinojaostolle. Perustelumuioston lisäksi alkuperäinen hakemus on elinkeinojaoston käytössä.

Rahoituspäätösten jälkeen koordinaattori hoitaa rahoituksen maksatuksen ja lähettää rahoituksen saaneille lyhyen ohjeistuksen. Rahoitus maksetaan pääsääntöisesti heti rahoituspäätöksen tekemisen jälkeen. Koordinaattorilla on työlliställä yksityiskohtaisemman ohjeistuksen laatiminen mahdollisten väärinkäytösten välttämiseksi.

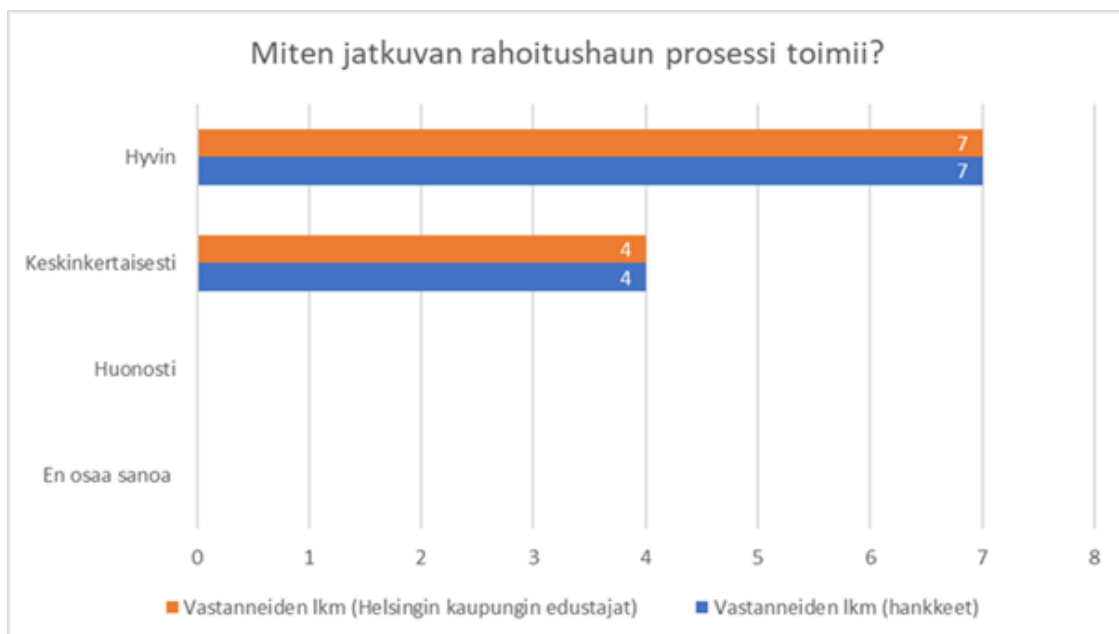
Haastattelun perusteella yhden hakukierroksen läpikäynti varaa koordinaattorin aikaa seuraavasti: jos hakemuksia on muutama, työaikaa riittää innovaatorahaston lisäksi muihin työtehtäviin. Kuitenkin jo 10-12 hakemusta niihin liittyvine välttämättömine dialogeineen niin hakijan kuin Helsingin kaupungin edustajien kanssa vie työaikaa noin kaksi kuukautta. Kiireisimmät hakuikkunat ajoittuvat vuoden loppuun ja kevään loppuun.

Lisäksi koordinaattori koordinoi käynnissä olevien hankkeiden väliraporttien saamista ja niihin liittyvää dialogia. Väliraportit toimitetaan lokakuussa. Alkuvuodesta koordinaattori pyytää käynnissä olevilta hankkeilta tiedot rahoituksen käytön kohteista. Työaika ei kuitenkaan riitä jokaisen hankkeen osalta yksityiskohtaiseen tarkistamiseen, onko rahat käytetty hakemuksessa esitetyn budjetin mukaisesti. Pieniin ulkopuolisiin ja kaupungin sisäisiin hankkeisiin ei edellytä tilintarkastusta.

Osana tämän arvioinnin haastatteluista kartoitettiin myös eri toimijoiden (innovaatorahaston ohjauksesta ja koordinaatiosta vastaavat tahot sekä rahoitetut hankkeet) näkemyksiä hakuprosessiin sekä haku- ja arviointikriteereihin liittyen.

Sekä innovaatorahaston ohjauksesta ja koordinaatiosta vastaavat henkilöt että rahoitettujen hankkeiden vastuuhenkilöt kokivat, että siirtyminen jatkuvaan rahoitushakuun on joustavoittanut innovaatorahaston hakuprosessia. Jatkuvaan haun koetaan rahoittavan tahon näkökulmasta tasoittavan vuosittaista työkuormaa ja vapauttavan tarvittavia resursseja hakemusten käsittelyyn. Hankkeiden näkökulmasta joustavampi hakuprosessi tarkoittaa ennen kaikkea mahdollisuutta (valmistella hankehakemusta huolellisemmin, siirtää hakua seuraavalle kierrokselle ja joustavampaa mahdollisuutta hankkeen käynnistämiseen.

**Kuvio 5: Haastateltujen näkemykset jatkuvan rahoitushaun prosessin toimivuudesta**



Innovaatorahaston ohjauksesta ja koordinaatiosta vastaavien henkilöiden näkemysten mukaan määriteltyjen rahoitusperiaatteiden nähdään ohjaavan aiempaa paremmin oikeanlaisia hankkeita rahoituksen piiriin. Rahoitusperiaatteiden nähdään lisänneen innovaatorahaston toiminnan fokusoitumista aiempaan verrattuna.

Haastatteluiden perusteella sekä rahaston hallinnoinnista vastaavat tahot että hankkeet kokevat kuitenkin rahoitusperiaatteet vielä varsin ylätasolla määriteltyiksi ja niiden nähdään sisältävän huomattavan paljon tulkinnanvaraa. Haastatelluista rahoittajien edustajista yhdeksän mainitsi tämän. Vastaava luku haastateltujen hankkeiden osalta oli seitsemän. Rahoituksen periaatteiden konkreettisemmalla sisällön avaamisella koetaan olevan tarvetta, sillä määritellyt hakukriteerit, arviointiperusteet ja priorisoinnit on tuotu esiin varsin geneerisellä tasolla ilman, että niiden sisältöjä olisi määritelty tai konkretisoitu selkeästi. Tarvetta nähdään sille, että innovaatorahasto pystyisi nykyistä selkeämmin viestimään rahoitushakua pohtiville tahoille mitä ja millaista kehittämis- ja innovaatiotoimintaa rahasto haluaa rahoittaa ja millaisia tuloksia ja vaikutuksia

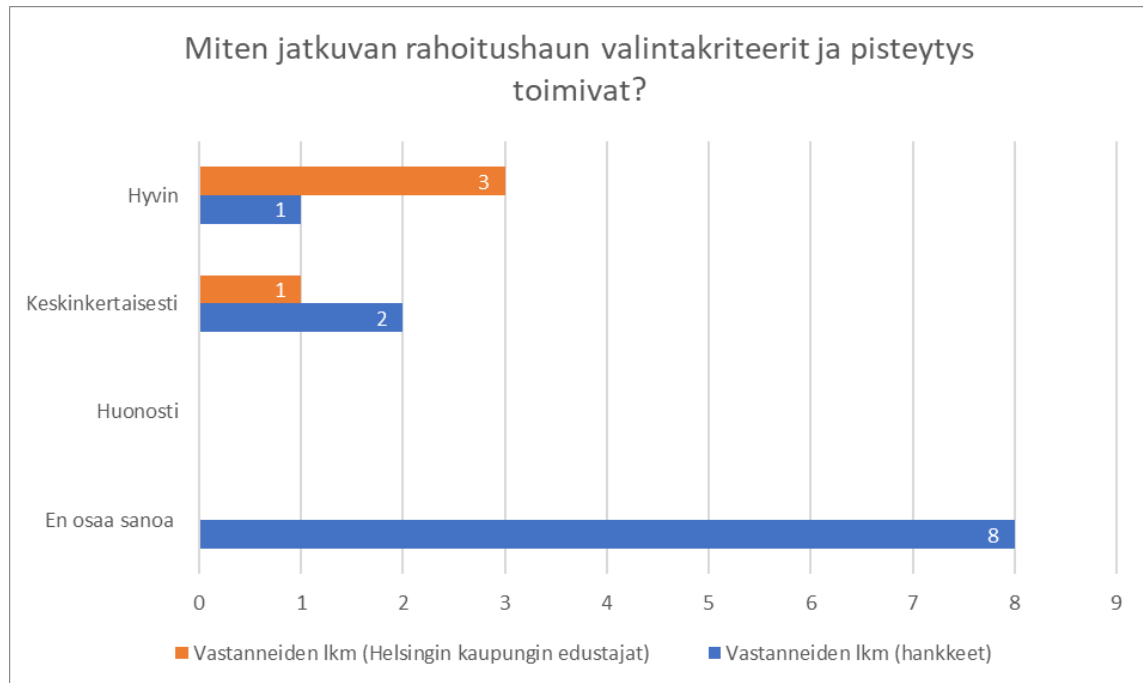


hankkeilta odotetaan. Samassa yhteydessä toivotaan myös avattavan tarkemmin sitä, mitä innovaatorahasto ei toiminnallaan rahoita.

**Kuvio 6: Haastateltujen Helsingin kaupungin (rahoittajien) edustajien näkemyksiä innovaatorahaston työkalujen ja hakuprosessin kehityskohteista (raportoituna vastaajien lukumääränä)**



Rahaston operatiivisesta toiminnasta ja ohjauksesta vastaavista henkilöistä vain pieni osa kommentoi hankevalinta- ja arviointiprosessia. Kommentit olivat näiltä osin positiivisia (ks. kuvio 7). Rahoitettavien hankkeiden haastatteluiden tulokset olivat kuitenkin pitkälti päinvastaisia. Tarvetta paremmalle läpinäkyvyydelle indikoi se, että kahdeksan haastateltavaa toi esiin sen, etteivät osaa kommentoida valintakriteereiden ja pisteytyksen toimivuutta.

**Kuvio 7: Haastateltujen näkemykset rahoitushaun valintakriteereiden ja arvioinnin toimivuudesta**


Seitsemässä hankehaastattelussa nousi esiin se, että hankehakijat kokevat hankevalinta- ja pisteytysprosessin läpinäkymättömäksi ja osittain epäselväksi. Sekä hankkeiden että Helsingin kaupungin edustajien näkökulmasta selkeämmät ja konkreettisemmat rahoitusperiaatteet sekä valinta- ja pisteytyskriteerit olisivat siis tarpeen.

Hankkeiden näkemyksissä arviointi- ja valintaprosessia kuvataan kasvottomaksi ”black box” -tyyppiseksi malliksi, jossa hakijoille jää epäselväksi se, kuka tai ketkä hankkeita arvioivat sekä miten eri kriteereitä tulkitaan ja painotetaan arvioinnissa tai sen sisältämässä pisteytyksessä. Kokonaisuudessaan läpileikkaavien valinta- ja seurantaindikaattoreiden puute mainittiin kuudessa hankkeiden edustajien haastattelussa ja seitsemässä innovaatorahaston edustajien haastattelussa.

Edellä mainitut asiat nousevat esiin jossain määrin myös rahaston hallinnoinnista vastaavien tahojen haastatteluissa. Haastatteluissa esiin tuotujen näkemysten mukaan hankevalinnan ja -arvioinnin kriteerejä tulkitaan ja painotetaan eri tavalla ohjausryhmän keskusteluissa. Tämä toisaalta luo näkemysten mukaan hyvää ja laaja-alaista keskustelua, mutta ei välttämättä lisää hankehakemusten käsittelyn ja arvioinnin systematiikkaa.

Rahaston operatiivisesta toiminnasta ja ohjauksesta vastaavien henkilöiden haastatteluissa tuli ilmi myös yksittäisiä toiveita useiden termien tarkemmasta määrittelystä haku- ja valintaprosessia koskien. Selkeytystä toivottiin seuraaviin asioihin:

- mitä hakemuksen kypsyystasolla tarkoitetaan ja mikä on sopiva kypsyystaso rahoitettaville hankkeille (neljä mainintaa)

- mitkä ovat apurahaan oikeutetun ja kilpailutetun hankkeen erot
- mitä kaupungin / toimialan sitoumus käytännössä tarkoittaa – esimerkiksi kenen allekirjoitus hyväksytään, mitä sitoumuksen antaneen tulee käytännössä tukea hanketta (yksi maininta)
- rahoitettavien hankkeiden kohderyhmän tarkennus: halutaanko panostaa sisäisiin tai ulkoisiin hankkeisiin, ja mikä tulisi olla niiden kypsyyssaste (yksi maininta)
- mitä elinkeinoperusta käytännössä tarkoittaa (yksi maininta)
- tuleeko hankkeilla olla omarahoitusosuutta ja mikä sen rooli on päätöksenteossa (yksi maininta)
- tarve hakemusprosessin standardisoinnille (ml. due diligence -tarkastelu hakijasta) (kolme mainintaa)

Erityisesti rahoitetut hankkeet toivovat hankehakuprosessin yhteyteen lisää reflektioivampaa otetta. Useassa haastattelussa tuotiin esiin se, että hankehakemuksia koskevat muutosesitykset ja täydennyspyynnöt tulevat vain sähköpostilla annettuina ilman, että niiden sisällöstä tai merkityksestä hankkeen toteutukselle päästään kunnolla yhdessä keskustelemaan. Myös rahoittavan tahon substanssiosaaminen koetaan puutteelliseksi, mikä heikentää hankkeiden näkemysten mukaan yhteisen ymmärryksen muodostumista.<sup>2</sup> Viidessä hankkeiden edustajien haastattelussa mainittiin toive lomakkeiden, työkalujen ja prosessien kehittämisestä käyttäjäystävällisemmiksi. Digitaalista haku- ja seurantaportaalia toivottiin myös yhdessä hanke-edustajien haastattelussa ja kahdessa kaupungin edustajien haastattelussa.

## 2.3 Hankkeiden seuranta ja ohjaus

Hankkeen seurantaan ja ohjaukseen liittyvät ohjeet on määritelty innovaatorahaston käytön periaatteissa. Rahoituksen käytön seurannan osalta periaatteissa todetaan, että rahoitetun hankkeen tulee käynnistyä viimeistään kuuden kuukauden jälkeen rahoituspäätöksestä, jonka jälkeen rahoituspäätös raukeaa ja mahdolliset innovaatorahastosta jo maksetut rahat on palautettava. Rahoituksen teknisissä määrittelyissä todetaan myös, että hankerahoituksen palauttamista voidaan vaatia, jos rahoituksen hakija ei ole noudattanut hyväksytyä hankesuunnitelmaa tai noudattanut rahoituspäätöksessä olevia ehtoja.

Hankkeiden toteutumista seurataan usealla innovaatorahaston periaatteissa määritellyillä tavoilla. Hankkeisiin kohdistuviin vaatimuksiin kuuluu, että innovaatorahaston rahoittaman hankkeen ohjausryhmässä tulee olla vähintään yksi

---

<sup>2</sup> Arvioitsijoiden näkemyksen mukaan substanssiosaamisen puutteeseen liittyvät haastattelunäkemykset heijastuvat pitkälti edellä esitetystä lisää reflektiota kaipaavista näkemyksistä. Perusteltua on myös kysyä, että missä määrin rahoittavalla taholla voi edes olla yhtä hyvää substanssiosaamista kuin rahoitusta hakevilla toimijoilla / asiantuntijoilla.

Helsingin kaupungin edustaja.<sup>3</sup> Hankkeet ovat velvollisia myös raportoimaan hankkeiden etenemisestä ja saavutetuista tuloksista, tuotoksista ja vaikutuksista. Yli vuoden kestävässä hankkeissa edellytyksenä on, että hanketoteuttaja toimittaa innovaatorahastolle väliraportin tätä tarkoitusta varten osoitetulla väliraporttilomakkeella. Alle vuoden kestäville hankkeille ei edellytetä väliraportointia, jos hanke etenee suunnitelmien mukaisesti. Väliraportit toimivat myös päätöksenteon pohjana elinkeinojaostolle, joka päättää jatkorahoituksesta (rahoitus myönnetään 12 kk kerrallaan) ja määrärahojen käyttötarkoituksen muutoksesta.

Rahoitettujen hankkeiden tulee innovaatorahaston käytön periaatteiden mukaisesti toimittaa hankkeestaan loppuraportti ja taloudellinen loppuseelvitys viimeistään kuuden kuukauden kuluttua hankkeen päättymisestä. Loppuraportointi toimitetaan tarkoitusta varten laaditulla loppuraporttilomakkeella. Hankkeen loppuraportissa edellytetään itsearviointia hankkeen tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta suhteessa käytettyyn rahoitukseen.

### **Hankkeiden seurantaan ja ohjaukseen liittyvät haastattelutulokset**

Arvioinnin tiedonkeruun yhteydessä kartoitettiin eri osapuolten näkemyksiä innovaatorahaston hankkeiden seurantaan ja ohjaukseen liittyen. Innovaatorahaston toiminnasta ja ohjauksesta vastaavien henkilöiden näkemyksissä nousi esiin se, että ohjausta ja seurantaan edellyttävän kokonaiskuvan muodostaminen yksittäisistä hankkeista tai hankeportfoliosta on varsin vaikeaa nykyisillä käytännöillä ja toimintatavoilla. Innovaatorahaston ohjausryhmän kokouksissa on näkemysten mukaan varsin vähän aikaa käydä yhteisestä keskustelua hankkeiden raportoinnin pohjalta ja toisaalta myös muodostaa nopeaa kokonaiskuvaa hankkeen edistymisestä (väliraportti) tai tuloksista ja vaikutuksista (loppuraportti). Haasteena nähtiin myös se, että merkittävä osa hankkeista on luonteeltaan sellaisia, että niiden tuloksellisuutta tai vaikuttavuutta on hyvin vaikea arvioida lyhyellä aikajänteellä.

Haastatteluissa nousi esiin myös kysymys innovaatorahaston ohjausryhmän merkityksestä hankeseurannassa ja ohjauksessa. Keskeisinä kysymyksiä tähän teemaan liittyen nostettiin esiin esimerkiksi se, että tulisiko innovaatorahaston ja sen ohjausryhmän seurata ja ohjata hankkeita vai hankeportfoliota. Tähän oleellisesti liittyvä kysymys oli myös se, että millaisella seurantatiedoilla tai mittareilla tätä olisi syytä toteuttaa. Kolmessa kaupungin edustajien haastatteluissa esitettiin myös toive toimialojen kontaktihenkilöiden aktiivisemmasta roolista hankkeiden ohjauksessa. Kahdessa haastattelussa tuotiin esiin näkemys siitä, että toimialojen vastuuhenkilöiden tulisi ohjata enemmän hankkeita, joissa ovat mukana. Tämä löydös on yhteydessä jo edellisessä luvussa esiin nostettuun toiveeseen läpileikkaavista valinta- ja seurantaindikaattoreista.

Rahoitettujen hankkeiden näkemysten mukaan nykyiset hankkeiden seurantakäytännöt koetaan melko jäykiksi ja raskaiksi. Hankkeet kritisoivat sitä, että raportointipohjat sisältävät kysymyksiä, joihin hankkeiden on ollut hankala vastata. Osa hankkeista nosti esiin sen, että raportoinnin jälkeen heille oli lähetetty useita työläitä täsmennys- ja

<sup>3</sup> Ohjausryhmän rooli hankkeen ohjauksessa on vain sisällöllinen ja juridinen vastuu hankkeen toteuttamisesta on hankkeen toteuttajalla.

täydennyspyyntöjä, joiden tarkoitusperät eivät ole olleet selkeitä ja joiden tekemiseen on annettu liian vähän aikaa. Kuusi hanketta toivoi selkeämpää aikataulua ja läpinäkyviä kriteereitä seurannalle. Hankehaastatteluiden yhteydessä tuli esiin myös tapauksia, joissa hankkeiden sisällöt olivat muuttuneet hankkeiden elinkaaren aikana ja muutetut sisällöt oli hyväksytty rahoittajan toimesta. Muutoksista huolimatta hankkeiden päätyttyä niiden tuottamia tuloksia oli verrattu alkuperäisiin tavoitteisiin.

Rahoitetuilla hankkeilla ei ole oikein selvää se, että mikä kaupungin eri toimijoiden rooli on hankkeiden ohjauksessa ja seurannassa. Kaupungin läsnäolo näyttäytyy hankkeissa ohjausryhmäyöskentelyn kautta ja muutamissa hankkeissa tätä kautta tulevaa seuranta- ja ohjausvaikutusta kuvataan pääosin vahvaksi ja toimivaksi. Sen sijaan innovaatorahaston rooli ja tavoitella hankkeiden seurannan ja ohjauksen osalta näyttäytyy hankkeille haastattelujen perusteella epäselvänä. Tältä osin hankkeet näkivätkin, että hankkeiden ja innovaatorahaston (ohjausryhmän) välinen lisääntynyt vuorovaikutus ja vuoropuhelu voisi tuoda parannusta asiaan. Viisi hankkeiden edustajaa piti hankkeiden nykyistä seuranta- ja ohjausta vähäisenä.

## 2.4 Hankkeiden päätyminen ja tulosten hyödyntäminen

Innovaatorahaston periaatteiden mukaisesti rahoitettujen hankkeiden tulee toimittaa loppuraportti ja taloudellinen loppuselvytys kuuden kuukauden kuluttua hankkeen päättymisestä erillisellä määrämutoisella loppuraporttilomakkeella. Loppuraportissa edellytetään arvioitavan hankkeen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta.

Innovaatorahaston periaatteissa ei ole mainintaa siitä, miten hankkeiden tuottamien tuotosten, tulosten ja vaikutusten juurtumista tai levittämistä toteutetaan tai edellytetään toteutettavan hankkeiden toimesta. Hankkeilta edellytettävissä loppuraporteissa on kohta, jossa hankkeita pyydetään kertomaan, miten hankkeen kohteena ollutta toimintaa jatketaan hankkeen päättymisen jälkeen ja/tai mitkä ovat hankkeen jatkotoimenpiteet.

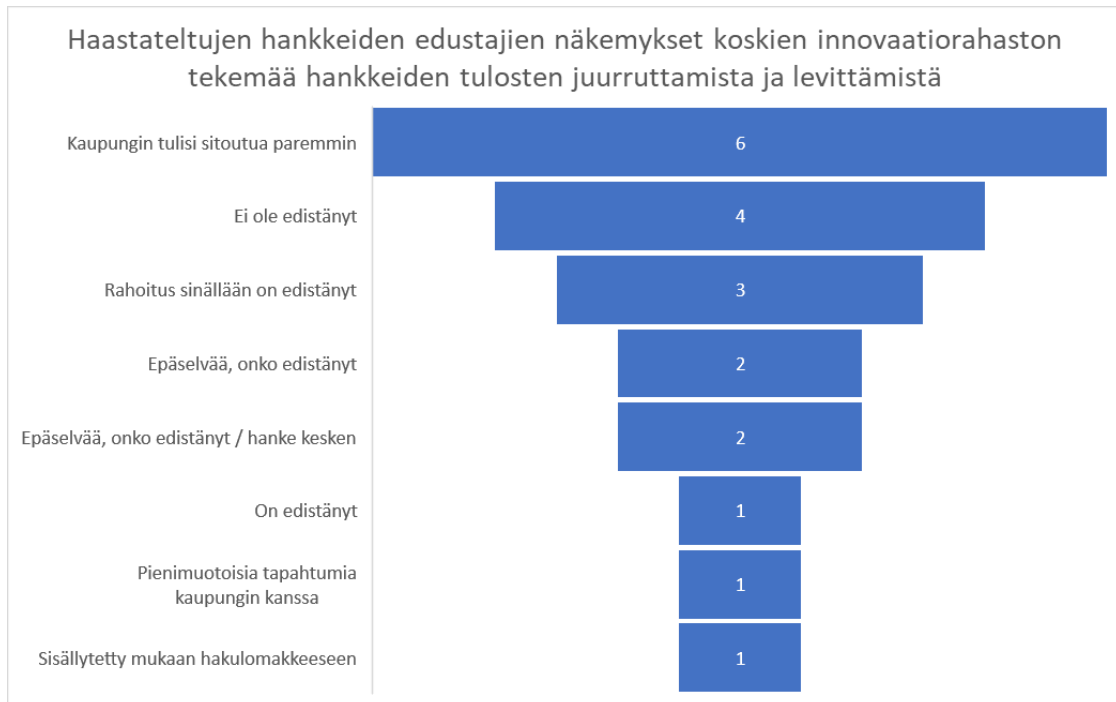
### Hankkeiden päättymiseen ja tulosten seurantaan liittyviä haastatteluhavaintoja

Arvioinnin tiedonkeruun yhteydessä kartoitettiin eri osapuolten näkemyksiä innovaatorahaston hankkeiden päättymiseen ja tulosten hyödyntämiseen liittyen. Innovaatorahaston toiminnasta ja ohjauksesta vastaavien henkilöiden näkemyksissä nousi esiin se, että rahastolla on hyödyntämätöntä potentiaalia hankkeiden tulosten levittämisestä ja juurruttamisesta.

Kaupungin toimialojen proaktiivista otetta kaivattiin yleisemminkin. Esiin tuotujen näkemysten mukaan hankkeiden tulosten käsittely rajautuu pitkälti innovaatorahaston ohjausryhmässä tapahtuvaan loppuraportin käsittelyyn. Hankkeiden loppuraporttien käsittelyssä ei kuitenkaan fokusoiduta näkemysten mukaan systemaattisesti tulosten hyödyntämis- ja levittämisnäkökulmaan. Yksittäisissä haastatteluissa nostettiin esiin, että systemaattisempi jalkauttamis- ja juurruttamisnäkökulman sisältävä hankkeiden läpikäynti relevanttien sidosryhmien kanssa voisi tehostaa tätä. Tämänkaltaisella toimenpiteellä voitaisiin näkemysten mukaan siirtää syntyneitä tuloksia (hyötyjä) oikeille jatkotoimista vastaaville tahoille tai päättää yhdessä tulosten tiedottamisesta relevanteille kohderyhmille. Tämä tehostaisi myös hyvien hankkeiden ja hyvien

käytäntöjen viestintää ja toimisi samalla esimerkkinä ja kannusteena myös muille hankkeille.

**Kuvio 8: Haastateltujen hankkeiden edustajien näkemykset koskien innovaatorahaston tekemää hankkeiden tulosten juurruttamista ja levittämistä**



Rahoitettujen hankkeiden näkemyksissä ajatukset tulosten tehokkaasta hyödyntämisestä (jalkauttaminen ja levittäminen) koettiin tärkeiksi, ja näihin toivottiin lisää panostusta kaupungin puolelta. Yleisesti ottaen hankkeet näkivät tämän olevan tällä hetkellä pitkälti hankkeiden omalla vastuulla ja pitivät sitä osittain perusteltunakin. Kuuden hankkeen haastatteluissa kävi ilmi, että hankkeella on jo jatko käynnissä, ja viisi suunnitteli sitä.

**Kuvio 9: Haastateltujen hankkeiden edustajien näkemykset koskien hankkeiden jatkoa**


Yleisesti ottaen hankkeiden haastatteluissa tuotiin esiin levittämisen, skaalautumisen ja juurruttamisen tärkeys osana hankesuunnitelmaa. Vaatimuksia tästä pidettiin tärkeänä. Näkemysten mukaan hanke itse ei oman toimintansa aikana ehdi tätä työtä välttämättä loppuun saattamaan, vaan kehitystyön ja mahdollisen implementoinnin tai skaalautumisen väliin jää aina epäjatkuvuuskohtia, joissa korostuu eri toimijoiden välisen yhteistyön tarve. Mainittuihin epäjatkuvuuskohtiin voi näkemysten mukaan jäädä myös rahoitustarpeita, joihin myös innovaatorahasto tai kaupungin muu rahoitus voisi omalla toiminnallaan vaikuttaa esimerkiksi tukemalla kehitystoiminnan käytäntöön vientiä.

## 3 Rahoitettuja hankkeita koskevat havainnot

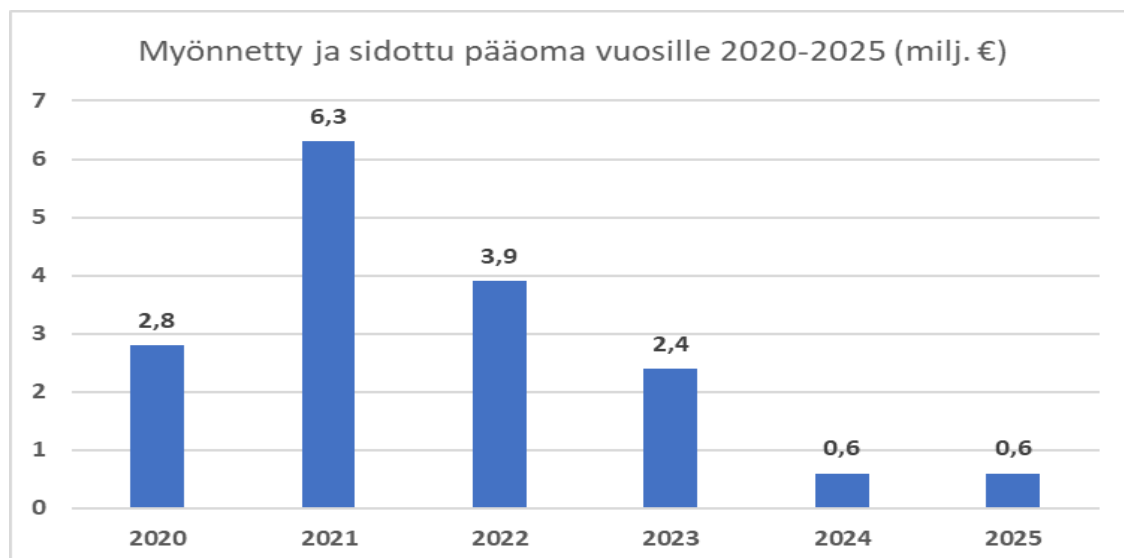
### 3.1 Hankerahoituksen yleiskuva

Innovaatorahaston perustamisen yhteydessä rahaston alkupääomaksi siirrettiin yhteensä noin 16 miljoonaa euroa. Vuosien 2010-2019 välisenä aikana kaupungin tilinpäätösten yhteydessä on siirretty varoja yhteensä noin 65 miljoonaa euroa. Innovaatorahastosta on sen toiminnan aikana rahoitettu yhteensä yli 110 hanketta.

Rahaston käytön volyyymi on vaihdellut vuosittain. Viimeisin kolmen vuoden aikana, jolloin hankehakuja on järjestetty, rahoituksen volyyymi on ollut vuosittain noin 3,0 – 3,5 miljoonaa euroa. Vuonna 2018 innovaatorahastosta myönnettiin rahoitusta yhteensä noin 2,4 miljoonaa euroa ja vastaavasti vuonna 2019 yhteensä noin 3,5 miljoonaa euroa. Vuoden 2020 osalta arvioitu suunniteltu käyttö on noin 2,8 miljoonaa euroa.<sup>4</sup> Rahaston vapaa pääoma vuoden 2020 lopussa oli yhteensä noin 18 miljoonaa euroa.

Yksittäisten hankkeiden rahoitusosuudet ovat rahaston toiminnan aikana vaihdelleet kymmenistä tuhansista satoihin tuhansiin euroihin. Hankeportfoliossa on ollut nähtävissä suurempien hankkeiden rahoitusten kasvua, minkä vuoksi ennakoitujen arvioiden vuosittaisesta rahoitusmäärästä ovat myös kasvaneet. Alla olevassa graafissa on kuvattu innovaatorahastosta jo myönnetyn ja sidotun pääoman määrää vuosille 2020-2025.

**Kuvio 10: Innovaatorahastosta myönnetty ja sidottu pääoma vuosille 2020-2025**



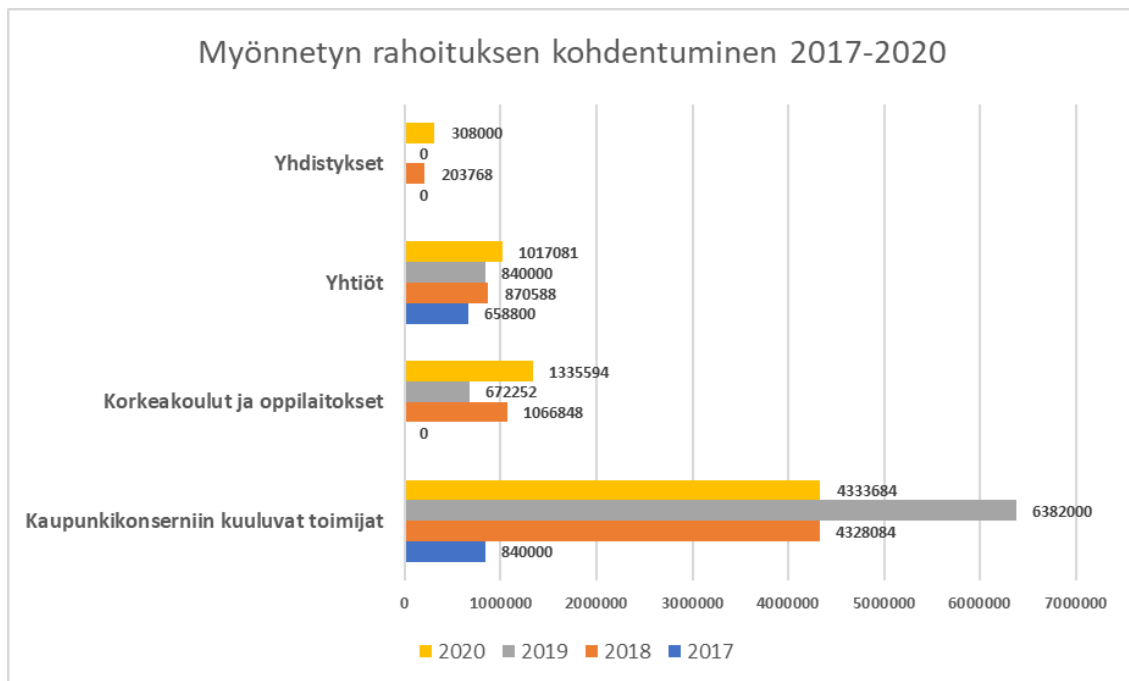
Suurin osa myönnetystä rahoituksesta on viime vuosina kohdentunut Helsingin kaupunkikonsernin eri toimijoille. Kaupunkikonserniin kuuluvien toimijoiden osuus vuonna 2017-2020 myönnetystä rahoituksesta oli noin 70 prosenttia. Yliopistojen ja

<sup>4</sup> Vuoden 2020 luku tarkentuu vielä tilinpäätöksen valmistelun yhteydessä



korkeakoulujen sekä yritysten hankkeet ovat olleet seuraavia merkittäviä hankerahoituksen saajakokonaisuuksia. Yliopistojen ja korkeakoulujen osuus vuonna 2017-2020 myönnetystä kokonaisrahoituksesta oli noin 14 prosenttia ja yritysten 15 prosenttia. Merkittäviä viimeaikaisia ja vielä käynnissä olevia hankkeita ovat rahoituksen osalta olleet muun muassa Health Capital Helsinki -hanke, Jätkäsaari Mobility Lab -hanke, Fiksu kaupunki -hanke sekä Maria 0-1 -hanke.

**Kuvio 11: Innovaatorahastosta myönnetty rahoitus toimijaluokittain 2017-2020**



### 3.1.1 Yleiskuva tarkastelun kohteeksi valituista hankkeista

Tämän arvioinnin yhteydessä tarkasteluun valittiin yhteensä 25 innovaatorahastosta rahoitettua hanketta. Hankevalinnassa painopisteenä olivat erityisesti vuosina 2017-2020 rahoitetut hankkeet, jotka ovat joko päättyneet tai olleet käynnissä riittävän pitkään tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden näkökulman arvioinnin kannalta. Vuosien 2017-2020 välisenä aikana rahoitettuja ja päättyneitä hankkeita tarkasteluun valittiin yhteensä 10 kappaletta. Vastaavasti vuosien 2017-2020 välisenä aikana rahoitettuja ja vielä käynnissä olevia hankkeita tarkasteluun valittiin yhteensä 10 hanketta. Näiden 20 hankkeen lisäksi tarkasteluun mukaan otettiin myös vertailun vuoksi viisi päättynyttä hanketta, jotka oli rahoitettu ennen vuotta 2017.

Vuosina 2017-2020 rahoitetun 20 hankkeen osalta innovaatorahastosta myönnetyn rahoituksen kokonaismäärä oli yhteensä noin 11,3 miljoonaa euroa. Tarkastelujen hankkeiden keskimääräinen rahoitusosuus oli 567 000 euroa (keskiarvo) ja hankerahoituksen keskikoko (mediaani) oli 410 000 euroa. Tarkasteltujen hankkeiden toteutusajan keskipituus (mediaani) oli kolme vuotta. Toteutusajan keskipituus

keskiarvotarkastelulla oli 2,95 vuotta, mikä kertoo siitä, että rahoituksen painopiste on ollut pidempikestoisissa hankkeissa.

Tarkasteluun valituista hankkeista yhdeksän hankkeen päätoteuttajataho oli Helsingin kaupunkikonserniin kuuluva toimija. Muiden hankkeiden päätoteuttajia olivat viisi yritystä, kaksi yhdistystä sekä neljä korkeakoulua.

### 3.1.2 Kielteisen päätöksen saaneet hankkeet

Osana arviointia tarkasteltiin myös 18 hanketta, jotka olivat hakeneet innovaatorahastolta rahoitusta vuosina 2018-2020, mutta saaneet kielteisen päätöksen. Tarkasteltujen hankkeiden kesimääräinen rahoitusosuus oli 257 307 euroa (keskiarvo) ja hankkeiden rahoituksen suuruusluokka vaihteli 20 000 – 904 200 euron välillä.

Tarkasteluun valituista hankkeista valtaosassa päätoteuttajana oli kaupunkikonsernin ulkopuolinen toimija. Kahdeksastatoista tarkastellusta kielteisen rahoituspäätöksen saaneesta hankehakemuksesta 16 (89 %) oli kaupunkikonsernin ulkopuolisten toimijan laatimia ja vastaavasti kaksi (11 %) kaupunkikonsernin sisäisten toimijoiden laatimia.

Kaikki tarkastellut hankkeet olivat päätösasiakirjojen perusteella Helsingin kaupungin strategian mukaisia. Tarkastelun perusteella pääasialliset syyt hankkeiden kielteisen rahoituspäätökseen olivat kuitenkin seuraavat:

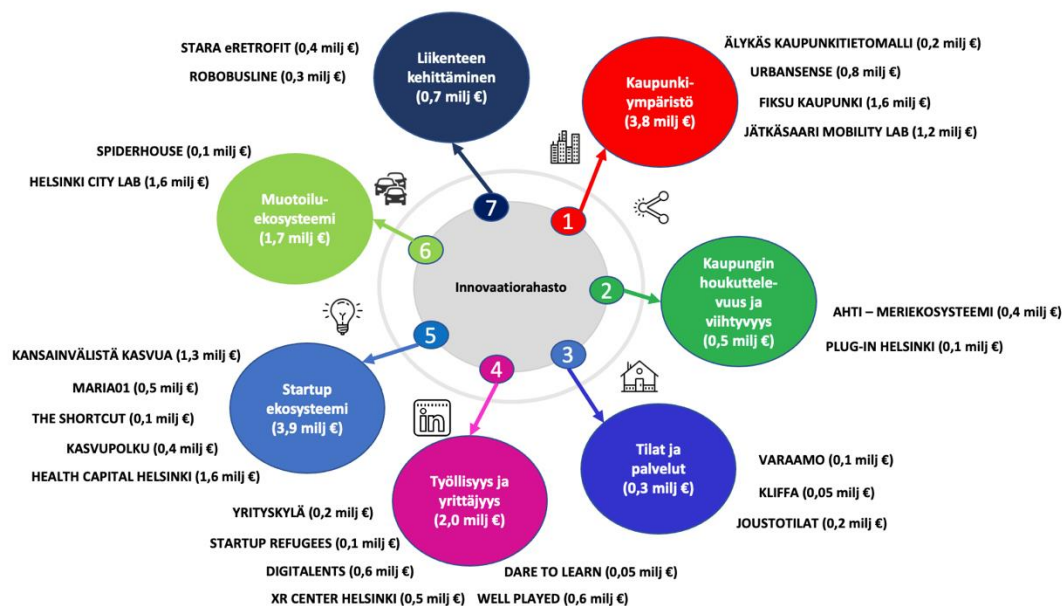
1. Hankkeen rahoituksen jatkuvuus on arvioitu epäselväksi innovaatorahaston rahoituksen päätyttyä. Hanke on lisäksi saattanut saada muuta tukirahoitusta, kuten De Minimis -tukea. (N=7)
2. Hankkeen vaikutus elinkeinoperustaan on arvioitu heikoksi tai epäselväksi (N=6)
3. Kyseessä ei ole etabloitunut hanketoimija, eli hankkeen lopullinen vaikuttavuus ja onnistuminen oli arvioitu epäselväksi (esim. ei ole selvää, pystyykö hanketoimija toteuttamaan hanketta, löytyykö toimijalta tarvittavaa verkostoa hankkeen toteuttamiseksi, jne.). (N=3)
4. Hankkeen tavoitteet eivät vastanneet innovaatorahaston käyttötarkoitusta. (N=2)

## 3.2 Hankkeiden temaattinen kohdentuminen

Tämän ulkoisen arvioinnin hanketason painopisteenä ovat olleet erityisesti vuosina 2017-2020 rahoitetut hankkeet, jotka ovat joko päättyneet tai olleet käynnissä riittävän pitkään tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden näkökulman arvioinnin kannalta. Arviointia varten tarkasteluun valittiin yhteensä 25 hanketta, joista 20 olivat varsinaisen vaikuttavuusarvioinnin kohteena ja viisi vanhempaa hanketta toimivat vertailuaineistona. Tässä luvussa mainittuja hankkeita on pyritty käsittelemään arvioitsijoiden määrittelemänä temaattisina kokonaisuuksina sekä avaamalla yksittäisten erityyppisten hankkeiden sisältöä yksityiskohtaisemmillä tapauskuvauksilla.

Alla olevaan kuvioon on hahmoteltu innovaatorahaston hankerahoituksen temaattista kohdentumista. Jaottelu on karkea ja suuntaa antava, sillä rahoitetut hankkeet ovat olleet huomattavan laajoja, ja niillä on kaikilla ollut useita eri teemoja sivuavia tavoitteita. Kuviossa 12 on huomioitu myös viiden vanhemman hankkeen tiedot.

**Kuvio 12: Innovaatorahastosta rahoitettujen hankkeiden temaattinen kohdistuminen**



Edellä esitetyn kuvion ja sen sisältämän hankerahoitusvolyymien tarkastelun perusteella innovaatorahaston suurimmat rahoitukselliset teemat ovat kohdentuneet Startup ekosysteemien edistämiseen (3,9 miljoonaa euroa, vastaten 30 % volyymistä), älykkään kaupunkiympäristön kehittämiseen (3,8 miljoonaa euroa, 30 %), työllisyyden ja yrittäjyyden vahvistamiseen (2,0 miljoonaa euroa, 15 %) sekä muotoiluekosysteemin vahvistamiseen (1,7 miljoonaa euroa, 13 %). Pienemmät rahoituskokonaisuudet ovat kohdistuneet vastaavasti liikenteen kehittämisen-, kaupungin houkuttelevuus- sekä tilojen ja palvelujen kehittämisen teemojen alle.

Tämän raportin liitteinä olevissa case-kuvauksissa on pyritty avaamaan raportin lukijalle yksityiskohtaisemmin muutamien erilaisten hankkeiden sisältöä. Case-kuvauksissa on pyritty tuomaan esiin muun muassa kehittämishankkeen tarve (mihin ongelmaan kehittämiselle vastataan tai mihin ratkaisua haetaan), tavoitteet, toimenpiteet sekä jo syntyneet tai odotettavissa olevat tulokset ja vaikutukset. Valitut erilaiset case-kuvaukset antavat myös ulkopuoliselle lukijalle hyvän kuvan innovaatorahaston rahoittamien hankkeiden monipuolisuudesta.

### **3.3 Hankkeiden tuotokset, tulokset ja vaikutukset**

Arvioinnissa tarkastelluista innovaatorahaston rahoittamista hankkeista laadittiin kustakin hankehakemusten ja muun dokumentaation perusteella vaikutuskuvaus, jossa kuvattiin kunkin hankkeen taustalla mainitut tarpeet ja perusteet hankkeen käynnistämiseksi, hankkeelle asetetut tavoitteet sekä niiden perusteella suunnitellut toimenpiteet ja ennakoitua tuotokset, tulokset ja vaikutukset. Kuvauksiin tehtiin tarvittaessa täsmennyksiä haastattelujen perusteella, sikäli kun hankkeiden käytännön toteutus oli muuttunut sitten hakemuksen. Näitä hanketason vaikutuskuvauksia on tässä luvussa käsitelty kahdella eri tasolla. Ensimmäisen tason muodostaa luku 3.3.1, jossa on pyritty analysoimaan portfoliotasolla (kaikki hankkeet yhdessä) kokonaistarkastelua hankkeiden tarvelähtöisyydestä, tavoitteista, toimenpiteistä sekä tuotoksista ja tuloksista.

Toisen analyysitason muodostaa luku 3.3.2, jossa on hankekohtaisen analyysin avulla tarkasteltu yksityiskohtaisemmin hankkeiden tuottamia vaikutuksia tai niiden olemassa olevaan vaikutuspotentiaalia (erityisesti käynnissä olevat hankkeet). Vaikutuksia ja vaikutuspotentiaalia on kyseissä alaluvussa tarkasteltu suhteessa innovaatorahaston käytön periaatteissa määritettyihin painopistealueisiin.

#### **3.3.1 Tuotosten ja tulosten analyysi portfoliotasolla**

Edellä mainittujen hankekohtaisten vaikutuskuvausten pohjalta laadittiin arvioinnin yhteydessä kokonaistarkastelukuva (ks. kuvio 13), jonka avulla on pyritty segmentoimaan hyvin erityyppisten hankkeiden tarvelähtöisyyttä, tavoitteita, toimenpiteitä sekä tuotoksia ja tuloksia geneerisempiin kokonaisuuksiin. Tässä yhteydessä on tarkasteltu vuosina 2017-2020 rahoitettuja hankkeita (20 kpl).

**Kuvio 13: Vuosina 2017-2020 rahoitettujen hankkeiden hakemuksissa mainitut kehittämistarpeet, tavoitteet, suunnitellut toimenpiteet ja ennakoitujen tuotokset.**



Yllä esitettyyn segmentointiin perustuen yleisimmät **perusteet hankkeiden taustalla** liittyivät jonkin *kaupunkitoimialan ilmaisemaan tarpeeseen* (14 mainintaa). Yleensä tämä tarkoitti myös kyseisen kaupunkitoimialan osallistumista itse hankkeen toteuttamiseen. Toiseksi yleisimpänä todettiin *tarve ekosysteemin tai markkinan kehittämiseen* (5) tai *uuden tiedon tuottamiseen* (5). Muita mainittuja perusteita olivat olemassa olevan tiedon tehokkaampi hyödyntäminen, tarve yhteistyön tehostamiselle sekä tarve parantaa palvelujen saatavuutta.

Hankkeiden **tavoitteissa** yleisimmät aiheet olivat verkostojen tai ekosysteemien vahvistaminen (11), *tiedon ja osaamisen vahvistaminen tai koulutus* (10) sekä *tunnettuuden ja houkuttelevuuden lisääminen* (9). Muita usein mainittuna tavoitteita olivat mm työkalujen, palvelujen ja konseptien kehittäminen, palvelujen kehittäminen sekä erilaisten kokeilu- ja yhteistyöalustojen kehittäminen.

Hankkeiden suunnitelmissa mainitut toimenpiteet ja niiden tuotokset hajautuvat, mutta selvästi yleisimpinä **toimenpiteinä** on mainittu *sovellus- tai palvelukehitys* (35), *koulutus tai palvelutarjonta* (12) sekä *viestintä ja markkinointi* (10). Muita yleisiä toimenpiteitä ovat erilaiset verkosto- ja match-making tapahtumat sekä uusien toimintamallien kehittäminen.

Hankkeiden **tuotoksina** yleisimpiä ovat tuotettu *uusi tieto* (14), *erilaiset tapahtumat* (14), *uudet toimintamallit* (9) tai *uudet palvelusovellukset* (8). Myös erilaisia pilotteja, valmennuksia, infraa ja markkinapaikkoja tuotettiin runsaasti.

Tiivistettyinä yllä olevan analyysin tuottamien havaintojen perusteella voidaan todeta, että:

- Kaupunkitoimialojen ilmaisemat tarpeet toimivat vahvana perusteena noin 2/3 rahoitetuista hankkeista. Muut perusteet olivat yleensä huomattavasti yleisempiä ja siksi ehkä vaikeammin todennettavia. Vain harvassa hankkeessa oli taustalla

(2) pyrkimys täsmällisesti tunnistettujen kaupungin asukkaiden tai asiakkaiden (palvelu)tarpeiden kehittämiseen.

- Käytännössä kaikki innovaatorahaston hankkeet kehittävät ensisijaisesti uusia sovelluksia tai palveluja. Muut toimenpiteet, joita hankkeilla toteutettiin, olivat lähinnä koulutusta, viestintää, verkostoitumista ja tapahtumia. Suoraan soveltamiseen tai laajentamiseen tähtääviä hankkeita on varsin vähän ja yllättävän harva hanke kuvasti tekevänsä kokeiluja (3), vaikka uusia toimintamalleja kehitetään lähes kaikissa.
- Hankkeiden keskeiset tuotokset fokusoituvat erityisesti uuden tiedon tuottamiseen, erilaisiin tapahtumiin, toimintamallien kehittämiseen sekä erilaisten alustojen ja sovellusten kehittämiseen.

Vaikka yllä olevat ovat subjektiivisia ja ainoastaan suuntaa antavia arvioitsijoiden tekemiä havaintoja, ne kertovat kuitenkin ensisijaisesti siitä, millaisia hankehakemuksia on kirjoitettu ja valittu ja mitä niissä on sanottu tehtävän. Näistä tarkasteluista on kuitenkin johdettavissa perusteltuja arviointihavaintoja, kuten se, että yleisenä perusteena ekosysteemien kehittäminen ei vaikuta riittävältä (itsetarkoituksellinen), vaan taustalla tulisi olla selkeästi tunnistettu ja perusteltu tarve. Yhtenä keskeisenä kysymyksenä voidaankin siis esittää, että johtavatko liian yleiset hakuteemat ja kriteerit liian yleisiin hankkeisiin? Käytännössä jonkin kaupunkitoimialan osallistuminen lähes automaattisesti vahvistaa hankkeen perusteena olevan tarpeen määrittelyä ja varmaan muutenkin vahvistaa hankkeen onnistumismahdollisuuksia.

Vain hyvin harvassa hankkeessa mainitaan toimenpiteenä systemaattinen datan keruu (1), mikä on kuitenkin kaikkein yleisimmin mainittu tuotos hankkeista (14). Kun ottaa huomioon, että hankkeissa kehitetään uusia yhteistyö- ja palvelukonsepteja, luulisi systemaattisen tiedonkeruun olevan niissä keskeistä. Huomioiden lisäksi, että systemaattinen tiedonkeruu palvelee myös hankkeen ohjausta ja edistymisen seuranta, niin tähän tulisi varmaankin kiinnittää enemmän huomiota. Myös toiminnan seurannan ja vaikutusten arvioinnin tulisi kuulua integraaliksi osaksi kaikkia hankkeita.

### 3.3.2 Hankkeiden vaikutusten ja vaikutuspotentiaalin analyysi

Arvioinnin yhteydessä laadittujen hankekohtaisten vaikutuskuvausten perusteella ulkoiset arvioitsijat laativat hankkeiden analyysimatriisin, jossa kaikkia tarkasteluun valittuja hankkeita arvioitiin viiden eri ulottuvuuden kautta. Tarkasteltuja ulottuvuuksia olivat:

- Arvioitsijoiden näkemys hankkeen relevanssista ja merkittävydestä suhteessa johonkin tunnistettuun tarpeeseen/haasteeseen.
- Arvioitsijoiden näkemys hankkeen onnistumisesta suhteessa tavoitteisiin<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Tässä yhteydessä on syytä huomioida, että tarkastelluista hankkeista 11/25 oli vielä arviointihetkellä käynnissä

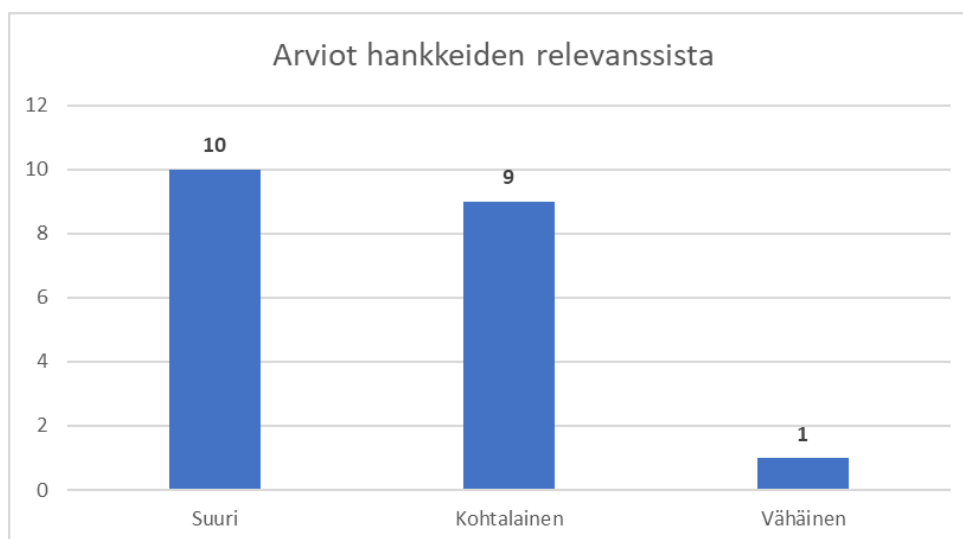
- Arvioitsijoiden näkemys hankkeen vaikutuksista tai vaikutuspotentiaalista Helsingin elinkeino- ja osaamisperustan vahvistumiseen
- Arvioitsijoiden näkemys hankkeen vaikutuksista tai vaikutuspotentiaalista yritysekosysteemien ja/tai kokeilualustojen luomiseen
- Arvioitsijoiden näkemys hankkeen vaikutuksista tai vaikutuspotentiaalista kaupungin asukkaiden ja asiakkaiden palvelujen kehittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen

Yllä mainituista ulottuvuuksista vaikutukset elinkeino- ja osaamisperustan vahvistumiseen, yritysekosysteemien ja/tai kokeilualustojen luomiseen sekä asukkaiden ja asiakkaiden palvelujen kehittämiseen sekä hyvinvoinnin edistämiseen, ovat innovaatorahaston käytön periaatteissa mainittuja tavoiteltujen vaikutusten painopisteitä.

Ulkoisen arvioinnin painopisteenä ovat olleet erityisesti vuosina 2017-2020 rahoitetut hankkeet, joista tarkasteluun valittiin 20 hanketta. Arvioinnin yhteydessä tarkasteltiin myös viittä aiemmin rahoitettua hanketta. Näiden vanhempien hankkeiden osalta ei ole sovellettu vuonna 2017 voimaan astuneita innovaatorahaston käytön periaatteita, joten alla olevissa arvioissa viittä vanhempaa hanketta ei ole arvioitu suhteessa mainittuihin periaatteisiin. Mainittua viittä vanhempaa hanketta on kuitenkin vertailunäkökulmasta arvioitu niiden relevanssin sekä tavoitteiden toteutumisen osalta.

Arvioitsijoiden tekemän analyysin perusteella tarkasteltujen, vuosina 2017-2020 rahoitettujen, hankkeiden relevanssi eli vastaavuus johonkin selkeästi tunnistettuun yhteiskunnalliseen tarpeeseen tai haasteeseen, on varsin hyvä. Tarkastelluista hankkeista 10 hanketta arviointiin relevanssin osalta suureksi ja yhdeksän kohtalaiseksi. Vastaavasti vain yhden hankkeen osalta hankkeen relevanssi arvioitiin vähäiseksi tai epämääräiseksi.

**Kuvio 14: Ulkoisten arvioitsijoiden esittämät arviot hankkeiden relevanssista**

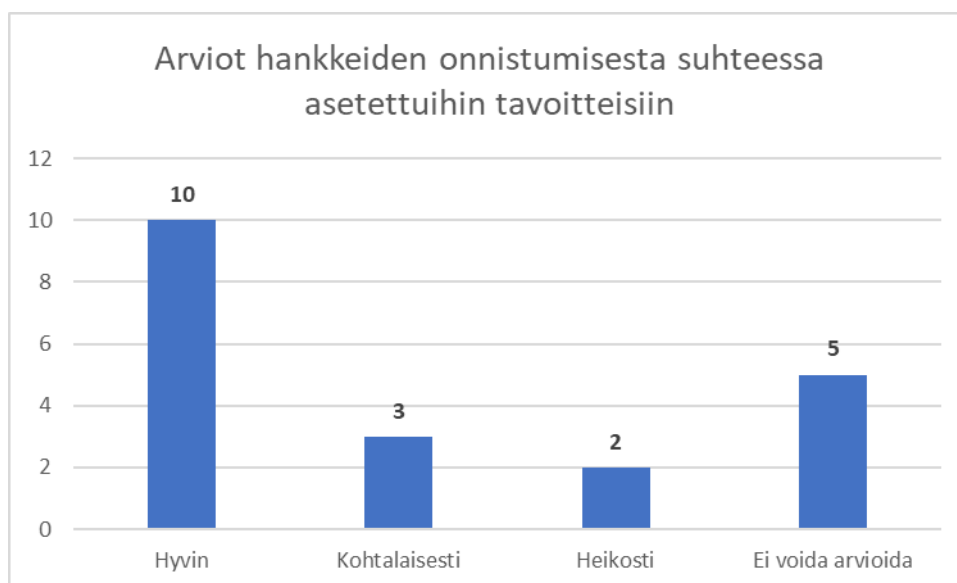




Relevanssitasoltaan suureksi arvioidut hankkeet olivat enimmäkseen pitkäkestoisia ja rahoituksen kokoluokalla mitattuna keskimääräistä suurempia hankkeita. Relevanssitasoltaan merkittäviksi hankkeiksi arvioitiin muun muassa Fiksu Kaupunki, Health Capital Helsinki, The Shortcut, Maria 0-1 sekä Helsinki City Lab -hankkeet. Vertailuryhmänä toimineen viiden vanhemman hankkeen osalta relevanssitasoltaan suureksi arvioitiin yksi hanke, kohtalaiseksi kolme hanketta ja vähäiseksi yksi hanke.

Kerätyn arviointiaineiston perusteella pyrittiin myös arvioimaan hankkeiden onnistumista suhteessa niille asetettuihin tavoitteisiin. Tässä yhteydessä syytä huomioida, että merkittävä osa hankkeista oli vielä arvioinnin aikana kesken, jolloin erityisesti uusien tai vasta vähän matkaa edenneiden hankkeiden osalta arviointia ei pystytty tekemään. Arvioitsijoiden tekemän analyysin perusteella suurin osa (13/20) hankkeista oli onnistunut tai onnistumassa tavoitteidensa saavuttamisessa joko hyvin tai kohtalaisesti. Vastaavasti vain kahden hankkeen osalta todettiin, että asetettuja tavoitteita ei oltu merkittävässä määrin saavutettu. Viiden osalta arviointia ei voitu toteuttaa niiden keskeneräisyyden vuoksi. Vanhemmista, ennen vuotta 2017 rahoitetuista verrokkihankkeista hyvin tavoitteensa saavuttaneiksi hankkeiksi arvioitiin kolme hanketta ja vastaavasti kahden arvioitiin saavuttaneen tavoitteensa kohtalaisesti.

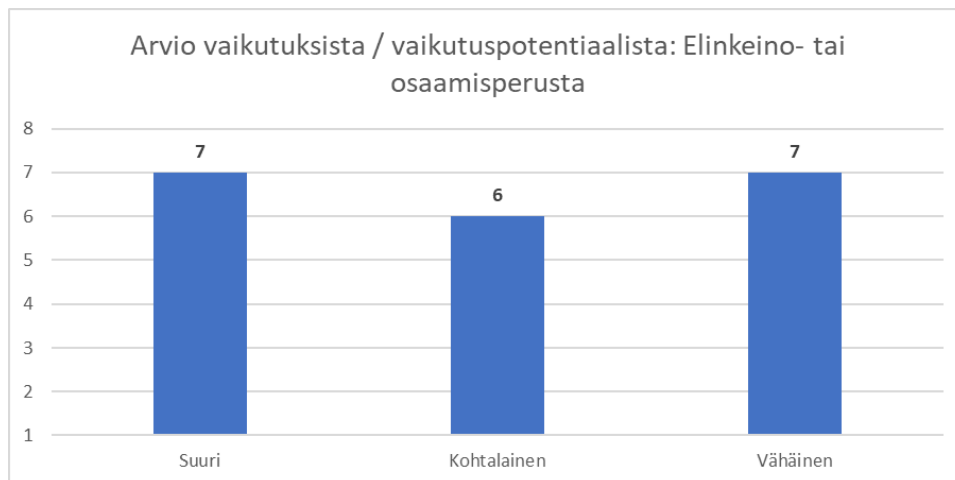
**Kuvio 15: Ulkoisten arvioitsijoiden esittämät arviot hankkeiden onnistumisesta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin**



Helsingin kaupungin elinkeino- ja osaamisperustan vahvistuminen on yksi keskeinen innovaatorahaston rahoituksen käytön periaatteissa määritelty painopiste. Arvioitsijoiden tekemän hankeanalyysin perusteella painopisteen toteutuminen näkyi hyvin vahvasti myös rahoitetuissa hankkeissa. Arvioitsijoiden analyysin perusteella 13/20 hankkeen voidaan nähdä joko jo tuottaneen tuloksia ja vaikutuksia tai omaavan selkeää vaikutuspotentiaalia elinkeino- ja/tai osaamisperustan vahvistumiseen. Tarkastelluista hankkeista suuria vaikutuksia tuottaneita tai vaikutuspotentiaalia omaavia olivat analyysin perusteella esimerkiksi Health Capital Helsinki-, Helsinki XR Center- sekä Maria 0-1 -hankkeet.

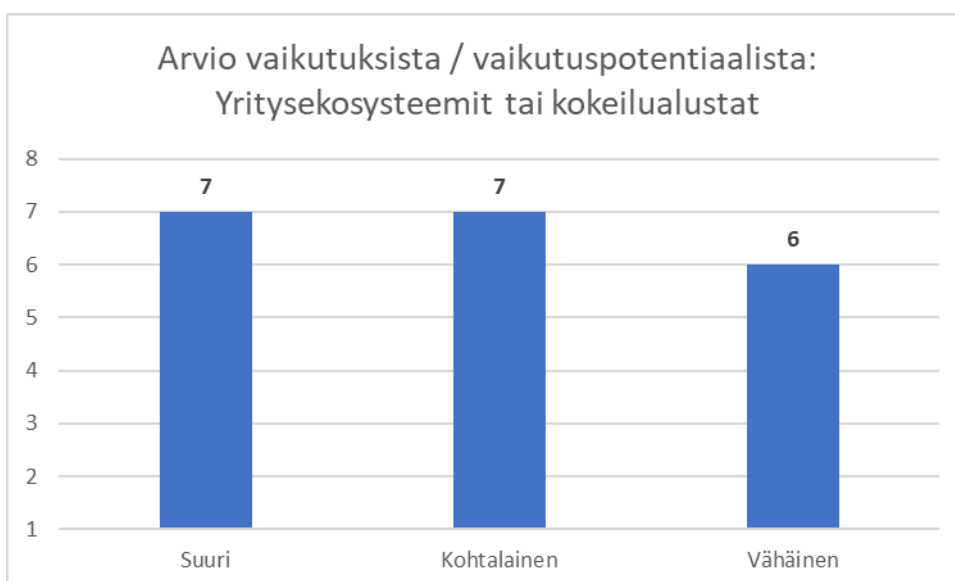


**Kuvio 16: Ulkoisten arvioitsijoiden esittämät arviot hankkeiden vaikutuksista / vaikutuspotentialista suhteessa kaupungin elinkeino- tai osaamisperustan vahvistumiseen**



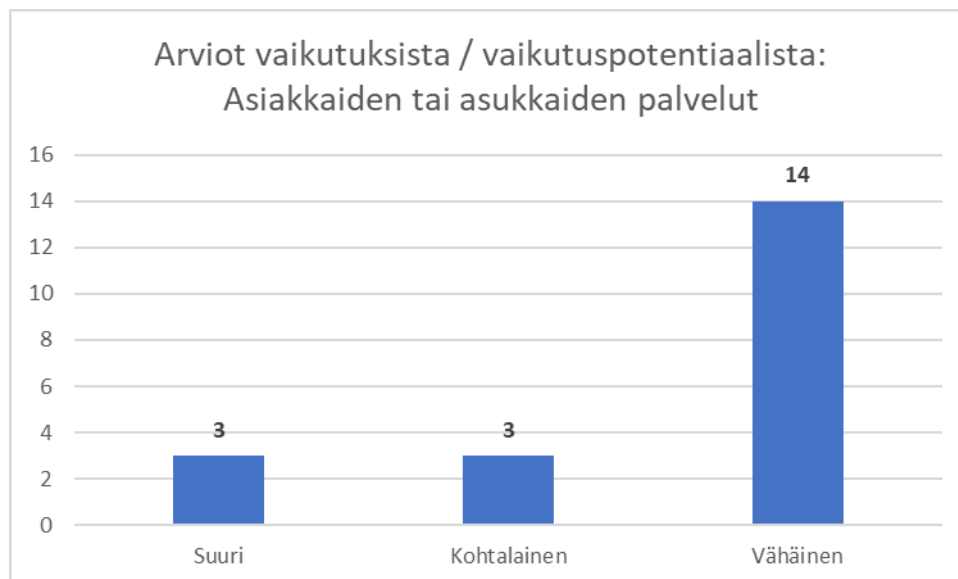
Yritysekosysteemien ja kokeilualustojen luominen ja kehittyminen on toinen keskeinen innovaatorahaston rahoituksen käytön periaatteissa määritelty painopiste. Myös tältä osin tarkasteltujen hankkeiden nähtiin analyysien ja arviointien perusteella luoneen hyvin vaikutuksia tai omaavan painopisteeseen kohdistuvaa vaikutuspotentialia. Arvioitsijoiden näkemyksen mukaan 14/20 hankkeen kontribuutio tähän painopisteeseen oli joko suuri tai kohtalainen. Seitsemän merkittävimmän hankkeen kategoriaan kuuluivat esimerkiksi Maria 0-1-, Health Capital Helsinki-, Fiksu Kaupunki- sekä The Shortcut -hankkeet.

**Kuvio 17: Ulkoisten arvioitsijoiden esittämät arviot hankkeiden vaikutuksista / vaikutuspotentialista yritysekosysteemien tai kokeilualustojen luomiseen**



Kolmas keskeinen innovaatorahaston käytön periaatteissa määritelty painopiste on vaikutukset asukkaiden tai asiakkaiden palvelujen kehittämiseen sekä hyvinvoinnin edistämiseen. Tämän painopisteen osalta arviot hankkeiden vaikutuksista tai vaikutuspotentiaalista olivat selkeästi heikoimpia. Arvioiden perusteella valtaosan hankkeista (14/20) tuottamat vaikutukset tai vaikutuspotentiaali on varsin vähäinen. Vaikutuksiltaan tai vaikutuspotentiaaliltaan suuriksi tai kohtalaisiksi arvioitiin yhteensä kuusi hanketta. Omalta osaltaan tätä epätasapainoa selittää se, että monessa hankkeessa asukkaiden tai asiakkaiden palvelujen kehittämiseen tai hyvinvoinnin edistämiseen liittyvät vaikutusketjut ovat pikemminkin välillisiä kuin välittömiä. Käytännössä joissain hankkeissa hanke itsessään ei tuota siis suoria vaikutuksia asukkaiden tai asiakkaiden palvelujen kehittämiseen tai hyvinvoinnin edistämiseen, mutta tietyn hankkeiden toteuttamat toimenpiteet saattavat näiden kehittymiseen myös johtaa. Näiden välillisten vaikutuspolkujen tunnistaminen on kuitenkin hyvin hankalaa. Tarkastelluista hankkeista suurimpia välittömiä vaikutuksia tai vaikutuspotentiaalia suhteessa asukkaiden tai asiakkaiden palvelujen kehittämiseen tai hyvinvoinnin edistämiseen tuottivat tai ovat tuottamassa StartUp Refugees-, Fiksu Kaupunki- sekä Varaamo -hankkeet.

**Kuvio 18: Ulkoisten arvioitsijoiden esittämät arviot hankkeiden vaikutuksista / vaikutuspotentiaalista asiakkaiden tai asukkaiden palvelujen kehittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen**



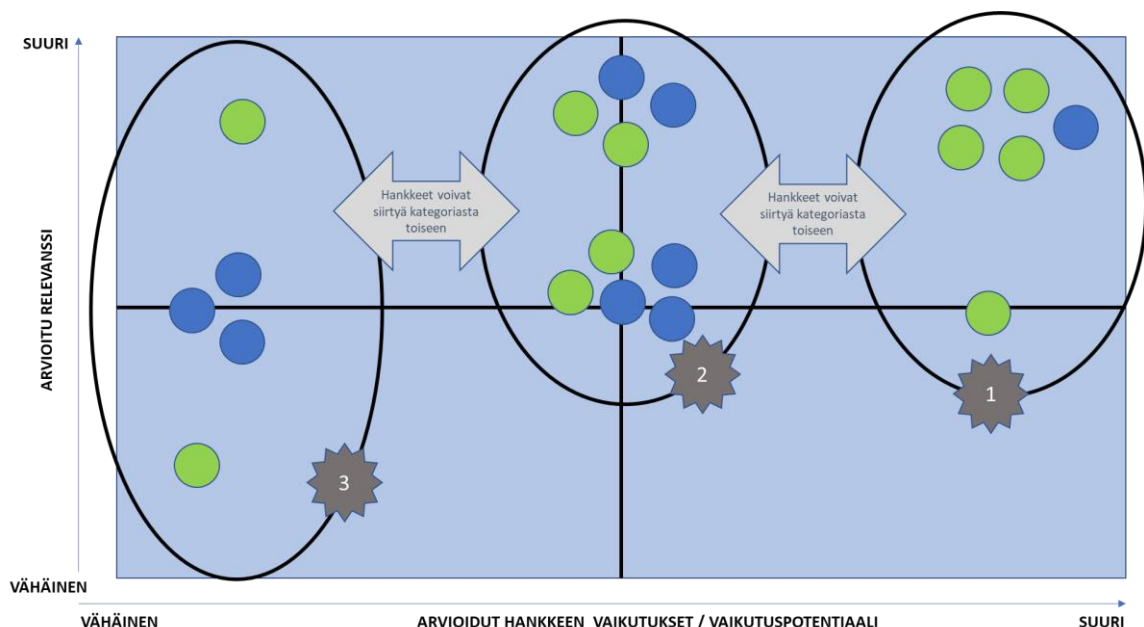
Edellä esitettyjen analyysien yhteenvedona voidaan tarkastella alla esitettyä nelikenttää, jossa on tarkasteltu 2017-2020 välisenä aikana rahoitettuja hankkeita niiden saaman relevanssiarvion sekä vaikutuksia tai vaikutuspotentiaalin koskevien arvioiden kautta.

Alla olevassa nelikenttäänalyysissä hankkeiden vaikutuksia/vaikutuspotentiaalia on tarkasteltu eräänlaisena innovaatorahaston käytön periaatteiden (painopisteiden) summamuuttujana. Jos hankkeen on arvioitu tuottaneen tai tuottavan suuresti vaikutuksia vähintään kahteen rahaston käytön periaatteiden määrittämään teemaan, on hankkeen kokonaisvaikutukset arvioitu merkittäväksi, jolloin hanke sijoittuu horisontaalisella akselilla kuvion oikeaan laitaan. Vastaavasti jos hankkeen on arvioitu

tuottaneen tai tuottavan vähäisesti vaikutuksia vähintään kahteen rahaston käytön periaatteiden määrittämään teemaan ja kolmannen vaikutusarvion jäädessä enintään tasolle ”kohtuullinen”, hanke sijoittuu horisontaalisella akselilla kuvion vasempaan laitaan.

Tämänkaltaisesta typologisointitarkastelusta nousee esiin kuuden hankkeen joukko (ryhmä 1), jonka osalta arvioitun relevanssin on katsottu olevan joko kohtuullinen tai suuri sekä arvioitujen vaikutusten tai vaikutuspotentiaalin olevan suurta. Nämä kuusi hanketta ovat The Shortcut, Fiksu Kaupunki, Health Capital Helsinki, Health Capital Helsinki 2.0, Helsinki XR Center sekä Maria 01.

**Kuvio 19: Tarkastellut hankkeet asemituna arvioitun relevanssin ja arvioitujen vaikutusten tai vaikutuspotentiaalin suhteen (sininen väri = päättynyt hanke ja vihreä väri = käynnissä oleva hanke)<sup>6</sup>**

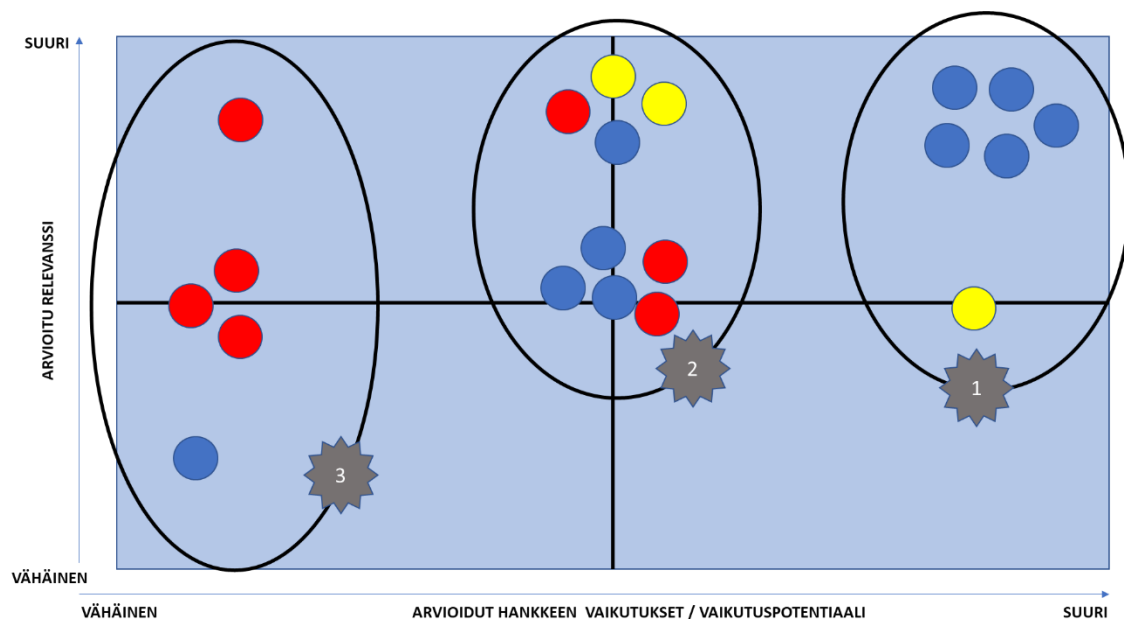


Edellä mainituille (ryhmä 1) hankkeille yhteisiä ominaispiirteitä ovat rahoituksen koko sekä kaupungin vahva sitoutuminen hankkeeseen joko toteutusvastuun tai hankesuunnittelun kautta. Mainituista kuudesta hankkeesta viisi kuului kokonaisrahoituksen osalta määriteltyyn suuri -kategoriaan (hankerahoituksen koko yli 700 000 €) ja vastaavasti yksi hanke määriteltyyn keskisuuri -kategoriaan (hankerahoituksen koko 400 000 € – 700 000 €). Suuremman hankerahoituksen myötä valtaosa hankkeista on myös keskimääräistä pidempikestoisempia tai jatkohankkeita aiemmin toteutuneille kehittämishankkeille. Ryhmää yksi kuuluville hankkeille on

<sup>6</sup> Kuviota tarkasteltaessa on syytä huomioida, että yli puolet tarkastelluista 20 hankkeesta oli vielä arvioinnin toteutushetkellä käynnissä. Vastaavasti moni päättynyt hanke oli päättynyt vasta varsin vähän aikaa sitten. Näin ollen hankkeiden arvioiden ei voida olettaa olevan täysin staattisia. Esimerkiksi tiettyjen hankkeiden synnyttämä osaamispääoma voi näyttäytyä merkittävinä vaikutuksina vasta viiveellä kehittämistyön jatkuessa esimerkiksi jatkohankkeiden tai muun kehitystyön muodossa. Vastaavasti voidaan olettaa, että joiden hankkeiden arvioitua oletetut vaikutukset (vaikutuspotentiaali) ei realisoitukaan hankkeiden toiminnan kautta siinä määrin kuin on oletettu. Näin ollen hankkeiden todelliset vaikutukset voivat myös jäädä nyt arvioitua alhaisemmiksi.

ominaista myös se, innovaatorahaston osuus hankkeen kokonaisrahoituksesta on muihin ryhmiin verrattuna selvästi pienempi. Ryhmään yksi kuuluvien hankkeiden rahoituksesta innovaatorahaston osuus oli keskimäärin noin 51 prosenttia, kun ryhmissä kaksi ja kolme innovaatorahaston rahoitusosuus oli noin 70-80 prosenttia.

**Kuvio 20: Tarkastellut hankkeet asemituna arvioidun relevanssin ja arvioitujen vaikutusten tai vaikutuspotentiaalın suhteen (sininen väri = kokonaisrahoitus > 700.000 €, keltainen väri = kokonaisrahoitus 400.000 – 700.000 € ja punainen väri = kokonaisrahoitus < 400.000 €)**



Ryhmän kaksi muodostavat hankkeet, joiden arvioidun relevanssin on katsottu olevan joko kohtuullinen tai suuri ja arvioitujen vaikutusten tai vaikutuspotentiaalın olevan kohtalaista. Ryhmä kaksi on määrältään suurin ja siihen lukeutui arvioinnin perusteella yhdeksän hanketta. Näihin hankkeisiin lukeutuu rahoituksen koon tarkastelun perusteella kaiken kokoisia hankkeita. Ominaista näille hankkeille on kuitenkin se, että niiden toiminta fokuoitetuu pitkälti rajatumpaan toimijajoukkoon tai niiden arvioidut vaikutukset tai vaikutuspotentiaali kohdistuu vain yhteen innovaatorahoituksen käytön periaatteiden painopistealueeseen. Näiden hankkeiden osalta ei voida sanoa, että ne olisivat huonompia kuin ryhmään yksi kuuluvat hankkeet, vaan pikemminkin ne edustavat tyypillisempiä kehittämishankkeita, jotka fokuoitetuvat rajatumminkin jonkun tietyn kohderyhmän haasteen tai muun tunnistetun ongelman ratkaisuun. Tähän ryhmään kuuluvia hankkeita ovat esimerkiksi StartUp Refugees-, Dare to Learn- sekä Varaamo-hankkeet.

Ryhmän kolme muodostavat hankkeet, joiden arvioidun relevanssin on katsottu olevan joko vähäistä, kohtuullista tai suurta, mutta joiden arvioitujen vaikutusten tai vaikutuspotentiaalın katsottiin olevan varsin vähäistä. Ryhmään kolme arvioitiin kuuluvan yhteensä viisi hanketta. Näihin hankkeisiin lukeutuu rahoituksen koon tarkastelun perusteella pitkälti pieniä hankkeita. Tähän ryhmään kuuluvia hankkeita ovat arvioinnin perusteella esimerkiksi Spiderhouse-, Ahti Meriekosysteemi- sekä Plug in Helsinki -hankkeet.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että tarkastellun hankejoukon merkittävimmät arvioidut vaikutukset/vaikutuspotentiaali nivoutuu pitkälti ryhmään yksi sisältyviin hankkeisiin. Nämä hankkeet ovat siis The Shortcut, Fiksu Kaupunki, Health Capital Helsinki, Health Capital Helsinki 2.0, Helsinki XR Center sekä Maria 01. Näiden hankkeiden osalta onkin perusteltua tarkastella temaattisesti sitä, mihin niiden toteuttamat toimenpiteet ja sitä kautta syntyvät todennetut ja odotettavissa olevat vaikutukset kohdistuvat. Perusteltua on myös tarkastella sitä, miten näiden hankkeiden muodostamat temaattiset kokonaisuudet kohdistuvat kaupunkistrategian sisältämiin kehittämistavoitteisiin ja luovat näin ollen kontribuutiota kaupungin kehittämiseen.

Mainittujen hankkeiden osalta on temaattisesti nähtävissä selkeästi se, että ne kaikki ovat fokusoituneet vahvasti elinkeino- ja osaamisperustan kehittämiseen sekä erilaisten ekosysteemien ja kokeilualustojen luomiseen sekä niiden edelleen kehittämiseen. Vaikka kaikki hankkeet toimivat hieman eri substanssialueilla ja erilaisia painotuksia korostaen, on niissä kaikissa edistetty yritysten näkökulmasta kaupungin toimintaympäristöä, parannettu yritysten toimintaedellytyksiä sekä tuettu niiden kasvua. Kaikille hankkeille on yhteistä eri muodoin se, että ne ovat luoneet tai luomassa kaupunkiympäristöstä parempaa kasvualustaa yrityksille ja yritysten innovaatiotoiminnalle. Useissa hankkeissa (esimerkiksi Maria 01 sekä The Shortcut) toteutetaan myös merkittäviä toimenpiteitä, joiden avulla on edistetty Helsinkiä houkuttelevana ja vetovoimaisena asuinympäristönä kansainväliselle työvoimalle.

Yhteistä kaikille hankkeille on myös niiden vahva tavoite edistää startup- ja uutta innovatiivista yrittäjyyttä. The Shortcut ja Maria 01 -hankkeet ovat selkeimpiä esimerkkejä startup-yrittäjyyttä edistävästä hankkeista, jotka tarjoavat aloittaville yrityksille sekä fyysistä infrastruktuuria että toiminnan kasvua ja osaamisen kehittämistä tukevia ratkaisuja. Vastaavasti Helsinki XR Center sekä Health Capital Helsinki ovat hyviä esimerkkejä hankkeista, joiden kontribuutio näyttäytyy vahvana erityisesti uutta innovatiivista yrittäjyyttä tukevinä toimenpiteinä.

Ryhmään yksi kuuluvissa hankkeissa näyttäytyy selkeästi myös kaupunkistrategian mukainen tavoite, jonka mukaan Helsinki haluaa toimia yhä aktiivisemmin alustana mielenkiintoisille ja tuloksellisille innovaatioille. Alustanäkökulma on erityisen vahvasti läsnä erityisesti Fiksu Kaupunki, Health Capital Helsinki sekä osittain myös The Shortcut -hankkeissa ja niiden tuloksissa.

## 4 Johtopäätökset

### A. Innovaatorahaston relevanssi ja asetettujen tavoitteiden toteutuminen

***Johtopäätös 1: Innovaatorahasto on merkittävä rahoitusinstrumentti, joka on linjassa nykyisten elinkeino- ja innovaatiopolitiikan linjausten kanssa.***

- Innovaatorahaston olemassaolo ja sen käytön periaatteet vastaavat hyvin kansainvälisten ja kansallisten elinkeino- ja innovaatiopolitiikoiden sisältämien ekosysteemi- ja politiikoiden sisältöjä, joissa korostetaan erilaisten innovatiivisten rahoitusinstrumenttien olemassaoloa.<sup>7</sup>
- Innovaatorahaston merkittävyyttä innovatiivisena rahoitusinstrumenttina korostaa sen tiivis yhteys ja lisäarvo kaupunkistrategiaan ja kaupungin ja sen toimintaympäristön kehittämiseen. Kytkeä kohdistuu erityisesti kaupungin pyrkimyksille toimia hyvänä kasvualustana yrityksille sekä vetovoimaisena asuinympäristönä työvoimalle. Lisäksi rahasto tukee kaupungin strategisia pyrkimyksiä toimia aktiivisena alustana mielenkiintoisille ja tuloksellisille innovaatioille.

***Johtopäätös 2: Rahaston käytön periaatteet ovat arvioinnin perusteella linjassa kaupunkistrategian ja vision kanssa eikä näiden välillä ole havaittavissa ristiriitaisuuksia. Rahoituksen periaatteet ja niiden painotusten välinen suhde näyttäytyvät kuitenkin osittain epäselvinä niin hakijoille kuin rahoittajillekin.***

- Elinkeinojaoston hyväksymien rahaston käytön periaatteiden mukaan rahoituksessa priorisoidaan ensisijaisesti hankkeita, jotka edistävät Helsingin yritysekosysteemien kehittymistä tai kokeilualustojen luomista ja joiden kautta rahoituksella edistetään innovaatiotoimintaa ja yrittäjyyttä laajasti. Rahoituksen periaatteissa todetaan myös, että rahoituksen myöntämisen arvioinnissa tulee huomioida hankkeiden tuottamat hyödyt kaupungin asukkaiden ja asiakkaiden palvelujen kehittämisessä ja hyvinvoinnin edistämässä.

<sup>7</sup> Ks. mm. **Komission 2020 tiedonanto eurooppalaisesta tutkimus- ja innovaatioalueesta** ja siinä viitatus ekosysteemit (Uusi eurooppalainen tutkimusalue tutkimusta ja innovointia varten, Euroopan komissio, SWD(2020)214 Final) tai **EU:n uusi teollisuusstrategia** ja siinä viitatus 'industrial ecosystems' (New Industrial Strategy for a globally competitive, green and digital Europe, European Commission, 2020) tai **Sanna Marinin hallituksen ohjelma** (3.4 elinvoimainen Suomi: Ekosysteemit kestävän kasvun moottoreina – Suomeen syntyy uusia miljardiluokan ekosysteemejä sekä nykyiset ekosysteemit vahvistuvat.) sekä **Business Finlandin ekosysteemit** (esim: Kalle A. Piirainen (toim.), Vesa Salminen, Juha Kettinen (4FRONT), Stijn Zegel (Technopolis Group), Alasdair Read (EFIS Centre) 2020. Maailmanluokan ekosysteemit Business Finlandin asiakkaana)

- Näiden eri periaatteiden väliset painotuserot rahoituksessa jäävät kuitenkin epäselviksi, mikä näyttäytyy rahoitettaville hankkeille valinta- ja arviointikriteerien epäselvyytenä.
- Periaatteiden välisten painotuserojen epäselvyys tuli esiin myös innovaatorahaston hallinnoinnista ja koordinoinnista vastaavien toimijoiden haastatteluissa. Haastattelujen yhteydessä koottiin näkemyksiä perusteluista innovaatorahaston olemassaololle. Keskeisimpinä mainintoina esiin nousi elinkeinoperustan, osaamisperustan ja palveluiden vahvistaminen (7 mainintaa), innovatiivisen kokeilutoiminnan kannustaminen (6 mainintaa), sellaisen toiminnan rahoittaminen, jota ei rahoiteta muualta (5 mainintaa), riskirahoitusinstrumentti (4 mainintaa) sekä kaupungin sisäisen toiminnan kehittämisen työväline (3 mainintaa).

***Johtopäätös 3: Innovaatorahastolle ei ole asetettu sellaisia selkeitä tulostavoitteita ja indikaattoreita, joiden perusteella sen kokonaistuloksellisuutta tai -vaikuttavuutta voidaan seurata.***

- Arvioinnin perusteella innovaatorahaston toiminnalle ja rahoituksen tuloksellisuudelle ja vaikuttavuudelle ei ole toistaiseksi asetettu riittävän selkeitä läpileikkaavia indikaattoreita, joiden avulla voitaisiin toteuttaa systemaattisempaa seurantaa.
- Selkeiden tulostavoitteiden ja mittareiden puute heikentää rahaston toiminnan ohjattavuutta sekä toisaalta myös läpinäkyvyyttä kaupungin sisäisten toimijoiden sekä keskeisten sidosryhmien suuntaan.

## **B. Rahaston organisoituminen ja toteutus**

***Johtopäätös 4: Rahaston organisoituminen on kehittynyt viimeisten vuosien aikana***

- Rahaston hallinnointi- ja koordinoitivastuun siirtyminen elinkeinojoaston sekä elinkeino-osaston vastuulle on ollut perusteltu muutos.
- Muutoksen ansiosta rahaston toiminta on tehostunut ja sen toiminnan tueksi on laadittu systemaattisempia toimintaprosesseja.
- Siirtyminen ns. jatkuvaan rahoitushakuun on ollut hyvä toimintatapa. Havaintojen perusteella toimintatapa on tasannut hankerahoituksesta, ja hankearvioinneista vastaavien asiantuntijoiden työaika ja mahdollistanut hakemusten syvällisempää ja systemaattisempaa arviointia. Vastaavasti jatkuva rahoitushaku on tuonut joustavuutta rahoitusta hakevien tahojen toiminnan suunnitteluun.

### ***Johtopäätös 5: Innovaatorahaston hallinnointiin ja koordinointiin allkoitu henkilöresursointi on liian vähäinen***

- Arvioinnin yhteydessä toteutetuissa haastatteluissa on noussut esiin selkeänä havaintona innovaatorahaston operatiivisen toiminnan ohut resursointi. Vähäiseen resursointiin on kiinnitetty huomiota myös Helsingin kaupungin sisäisen tarkastuksen raportissa.
- Arvioinnin havaintojen perusteella vähäinen resursointi lisää rahaston toimeenpanoon liittyviä riskejä sekä toisaalta myös heikentää rahaston toiminnan vaikuttavuuspotentiaalia.
- Käytössä olevat resurssit kohdistuvat pitkälti hankkeiden valinta- ja päätösprosessiin, kun taas kaupungin saamien tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden näkökulmista, sekä tulosten levittämisen ja juurruttamisen näkökulmista olisi järkevää suunnata resursseja enemmän hankkeiden seurantaan, ohjaukseen, tukemiseen sekä tulosten hyödyntämiseen.

### ***Johtopäätös 6: Rahoituksen hakukriteerit ja hakemusten arviointi eivät tällä hetkellä toimi riittävän hyvin***

- Arvioinnin havaintojen perusteella hakemusten arviointi pohjautuu tällä hetkellä pitkälti yksittäisten henkilöiden tekemiin arviointeihin, joissa vaarana on liiallisten subjektiivisten näkemysten korostuminen.
- Hankehakijoille hakukriteerien ja niiden välisten painotusten epämääräisyys sekä hakemusten arviointiperusteiden läpinäkymättömyys näyttäytyvät ongelmana. Ongelmat korostuvat erityisesti hankehakemusten täydennys- ja/tai täsmennyspyyntöinä, joihin liittyy tällä hetkellä riittämätön dialogin ja reflektion puute rahoittajan ja rahoituksen hakijoiden välillä. Osittain tämä johtuu edellä mainituista resurssien vähäisyydestä.

## **C. Hankkeiden tuloksellisuus ja rahoituksen vaikuttavuus**

### ***Johtopäätös 7: Rahoituksen prioriteettien mukaisesti hankkeiden toiminta fokuoittuu vahvasti erilaisten ekosysteemien käynnistämiseen ja kehittämiseen sekä erilaisten kokeilualustojen luomiseen.***

- Hankeanalyysien perusteella hankkeiden vaikuttavuuspotentiaali (jo syntyneet sekä odotettavat tulokset ja vaikutukset) fokuoittuvat vahvasti myös näille painopistealueille.
- Palvelujen kehittymisen syntymisen osalta vaikutuslogiikka on sen sijaan hankkeissa pitkälti välillinen eikä välitön. Kaupungin asukkaisiin tai asiakkaiden palvelujen kehittämiseen fokuoittuvat välittömät tulokset ja vaikutukset (jo



syntyneet sekä odotettavat) jäävät hanketarkastelun perusteella suhteellisen vähäisiksi.

***Johtopäätös 8: Hankeanalyysien perusteella tarkastelluissa hankkeissa on saavutettu erityisesti ekosysteemien rakentamiseen ja kehitykseen, yhteistyöalustojen kehitykseen sekä osaamispääoman ja kyvykkyyksien kasvuun liittyviä tuloksia ja vaikutuksia.***

- Merkittävä osa innovaatorahaston rahoittamista hankkeista on luonteeltaan pitkäkestoisia, vaiheittain eteneviä sekä monimuotoisia kehittämishankkeita, joiden tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta on vaikea ennakoida. Pitkäkestoisien hankkeiden onnistumiseen liittyy riskejä ja niiden merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta voidaan arvioida vasta myöhemmin.
- Hankeanalyysien perusteella erityisesti sellaisissa hankkeissa, joissa on ollut selkeät temaattiset fokusalueet (esimerkiksi terveys tai älykaupunki), kohderyhmät ja konkreettiset tavoitteet, on myös saavutettu useammin konkreettisia tuloksia ja vaikutuksia. Eniten vaikuttavuuspotentiaalia näyttää olevan erityisesti sellaisissa hankkeissa, joissa toiminnan oletettu jatkaja (yleensä kaupunki itse) on mukana tiiviisti jo kehittämistoiminnan alkuvaiheessa.
- Tietyillä substanssialueilla rahoitetut hankkeet ovat fokuoituneet uusien teknologioiden kehittämiseen. Esimerkiksi liikenteen kehittämiseen kohdentuvissa hankkeissa toimialan teknologinen kehitys, sekä toisaalta kaupunkiympäristön kyky vastaanottaa uutta teknologiaa, eivät ole riittävällä tasolla uuden teknologian välittömään hyödyntämiseen. Näissä hankkeissa on kuitenkin onnistuttu luomaan arvokasta osaamispääomaa ja innovaatiotyö jatkuu muiden hankkeiden toimesta.

***Johtopäätös 9: Innovaatorahasto tuottaa selkeitä kontribuutioita kaupunkistrategian mukaisten linjausten toteutukseen***

- Kaupunkistrategia itsessään on varsin yleinen viitekehys, mutta innovaatorahaston käytön periaatteiden voidaan nähdä tukevan hyvin strategian sisältämiä kaupungin toimintaympäristön sekä erityisesti elinkeinoelämän kehittämiseen liittyviä tavoitteita.
- Innovaatorahastolla on ollut merkittävä rooli suurempien ja merkittävien hankkeiden (esimerkiksi Maria 0-1, Health Capital Helsinki, Fiksu Kalasatama / Fiksu Kaupunki) toteutuksessa, joiden jo todettavissa oleva tai odotettava kontribuutio kaupungin toimintaympäristön kehitykselle on huomattava.
- Innovaatorahaston kontribuutiota nykyiselle ja tulevalle kaupunkistrategialle edistävät rahaston toimintaperiaatteisiin liittyvät vahvat kytkennät kaupungin (rahoituksen periaatteet, toimialojen sitoutumisvaade, ohjausryhmäjäsennydet) ja kehittämishankkeiden välillä.

***Johtopäätös 10: Hankkeiden tulosten hyödyntäminen edellyttää vielä tehostamista ja systemaattisempia toimintaprosesseja***

- Arvioinnin yhteydessä ei ole saatu selkeää näyttöä olemassa olevasta systemaattisesta prosessista, jossa eri hankkeiden synnyttämiä tuotoksia ja tuloksia käydään läpi kaupungin sisäisten toimijoiden ja keskeisten sidosryhmien kanssa.
- Arvioinnin perusteella hankkeiden tuotosten ja tulosten (kyse myös oppimisesta ja osaamisen levittämisestä) levittäminen ja juurruttaminen jää pitkälti hanketoimijoiden tai kaupungin eri toimialojen vastuulle, mutta selkeää näyttöä hankkeiden tuotoksia ja tuloksia hyödyntävästä laaja-alaisemmasta toimintaprosessista ei ole. Tulosten jalkauttaminen, levittäminen ja jatkuvuus hankkeiden päättyessä edellyttää lisäpanostusta.

## 5 Toimenpidesuosituksset

### A. Rahaston suuntaus, ohjaus ja organisoituminen

#### ***Toimenpidesuositus 1: Rahaston käytön periaatteita tulisi selkeyttää ja täsmentää nykyisistä***

- Pitkälti kyse on myös laajemmasta innovaatorahaston roolin määrittelytyöstä, jossa määritellään tarkemmin, onko innovaatorahasto enemmän elinkeinopoliittinen instrumentti vaiko kaupungin sisäistä kehittämistä ja kaupunkilaisten palvelujen kehittämistä tukeva innovaatiolähtöinen instrumentti. Tällä hetkellä innovaatorahaston toiminta näyttäytyy molemmilla ulottuvuuksilla. Jos tämän linjan jatkaminen koetaan perustelluksi, tulisi näiden väliset painotuserot tuoda selkeämmin esiin rahaston käytön periaatteissa.
- Vaihtoehtoisesti molempia kehityssuuntia voitaisiin selkeämmin tukea esimerkiksi kohdistamalla rahoitushakujen painotuksia erityyppisiin hankkeisiin. Roolin määrittelyn tai täsmentämisen yhteydessä elinkeinojaoston tulisi myös pohtia sitä, tulisiko innovaatorahaston käytön periaatteita muokata niin, että ne sisältäisivät kaupunkistrategiaan sidottujen kiinteiden painopisteiden lisäksi myös ajankohtaisiin aiheisiin ja tarpeisiin sidottuja vaihtuvia teemoja. Näitä vaihtuvia teemoja olisi mahdollista hyödyntää joko vuosittain tai puolivuositain toteutettavissa teemarahoitushauissa. Tämä antaisi myös kaupungin eri toimialoille paremmat mahdollisuudet vaikuttaa rahoituksen painotuksiin ja sitouttaa sitä kautta toimialoja tiiviimmin osaksi innovaatorahaston toimintaa.

#### ***Toimenpidesuositus 2: Rahaston roolia ja asemaa selkiyttäisi laajempi kokonaiskuva kaupungin käytössä olevista rahoitusinstrumenteista***

- Osana innovaatorahaston roolin ja sen käytön periaatteiden määrittämistyötä tulisi muodostaa myös laajempi kokonaiskuva, jossa huomioidaan koko kaupunkitasolla käytettävissä olevat erilaiset innovaatio- ja kokeilutoimintaan suunnatut rahoitusinstrumentit (esimerkiksi Smart & Clean -säätio sekä erilaiset toimialoilla olevat kokeiluja rahoittavat instrumentit).
- Tämänkaltainen laajempi näkymä loisi näkemyksemme mukaan parempaa kaupunkitason tilannekuvaa erilaisten rahoitusinstrumenttien olemassaolosta sekä niiden välisistä suhteista ja painopiste-eroista.
- Laajempi kokonaiskuva hyödyttäisi kaupungin lisäksi myös rahoituksen hakijoita ja mahdollistaisi erityyppisten rahoitustarpeiden kanavoitumisen oikeanlaisen rahoitusinstrumentin piiriin. Kokonaiskuva mahdollistaisi myös eri

rahoitusinstrumenttien välisten polkujen (esimerkiksi jatkorahoitus) selkeämmän muodostumisen.

***Toimenpidesuositus 3: Rahaston henkilöresursointia tulee lisätä vähintään Helsingin kaupungin sisäisen tarkastuksen raportissa esitetyillä resurssimäärillä.***

- Henkilöresursoinnin oikeanlainen mitoittaminen suhteessa rahaston koordinaatioon ja hallinointiin liittyvään työmäärään vähentää sen toimeenpanoon liittyviä riskejä sekä lisää rahaston toiminnan vaikutuspotentiaalia.
- Lisää tehokkuutta ja vaikuttavuutta on saavutettavissa kohdentamalla enemmän resursseja muun muassa hankkeiden tarkempaan seurantaan, rahaston teknisten järjestelmien (esimerkiksi sähköinen haku- ja päätösprosessi) kehittämiseen, hankkeiden ohjaukseen ja sparraukseen sekä tulosten hyödyntämiseen, implementointiin tukeen, levittämiseen sekä viestintään.

## **B. Hankearviointi, valintaprosessi ja rahoituksen kohdentuminen**

***Toimenpidesuositus 4: Rahoituksen käytön periaatteiden täsmentämisen yhteydessä myös rahoituksen hakukriteereitä tulee vastaavasti täsmentää.***

- Käytännössä tämä edellyttää, että rahoituksen periaatteita avataan konkreettisemmin hankehakulomakkeissa. Vastaavasti mainittuja kriteereitä ja niiden välisiä painotuseroja tulee avata systemaattisemmin luomalla selkeämmät valinta- ja pisteytyskriteerit hankehakemuksille. Selkeämmillä valinta- ja pisteytyskriteereillä voidaan vähentää hankkeiden esiintuomaa kritiikkiä hankevalinta- ja pisteytysprosessin läpinäkymättömyydestä ja epäselvyydestä.

***Toimenpidesuositus 5: Selkeämpien valinta- ja pisteytystyökalujen laatimisen lisäksi yhtä tärkeää on lisätä rahoittajien ja hankkeiden välistä dialogia hankehaun yhteydessä.***

- Tällä varmistetaan se, että hankehakemuksia koskevien mahdollisten muutosesitysten ja täydennyspyyntöjen osalta käydään selkeää vuoropuhelua niiden sisällöstä ja merkityksestä hankkeen toteutukselle tai toteuttajataholle.
- Mahdollinen kehityssuunta voisi olla myös hakumenettelyn nykyistä selkeämpi vaiheistus, jossa kevyemmän esivalintavaiheen jälkeen järjestetään rahoittajan ja rahoituksen hakijan välinen neuvottelumenettely, jonka pohjalta varsinainen hankerahoitushakemus syntyy.

- Rahoituksen hakuprosessin kehittämisen yhteydessä tulisi myös selvittää mahdollisuutta segmentoida hankeaihoita nykyistä selkeämmin. Tällä viittaamme erityisesti siihen, että pienempien kokeiluluonteisempia toimenpiteitä omaavimpiin hankehakuihin ja hankkeisiin kohdistuisi kevyempiä (vähemmän resursseja vaativia) menettelytapoja hankehaun, päätöksenteon sekä seurannan ja ohjauksen osalta. Vastaavasti isompiin, lähtökohtaisesti pidempikestoisiin kehittämishankkeisiin kohdistuisi nykyistä syvällisempiä (enemmän resursseja vaativia) menettelytapoja. Tällaisen segmentoinnin avulla innovaatorahaston sisäisiä resursseja voitaisiin selkeämmin kohdentaa erityisesti laajempien hankkeiden seurantaan, ohjaukseen sekä vaikutusten arviointiin liittyviin tehtäviin.

## C. Hankkeiden seuranta, ohjaus ja hallinnointi

***Toimenpidesuositus 6: Innovaatorahaston tulee edellyttää ulkoisten arviointien toteuttamista erityisesti pidempikestoisten ja rahoituskooltaan suurempien hankkeiden osalta.***

- Nykyisten sääntöjen mukaisesti rahoitettujen hankkeiden tulee toimittaa hankkeestaan loppuraportti ja taloudellinen loppuselvitys viimeistään kuuden kuukauden kuluttua hankkeen päättymisestä. Loppuraportointi toimitetaan tarkoitusta varten laaditulla loppuraporttilomakkeella. Hankkeen loppuraportissa edellytetään itsearviointia hankkeen tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta suhteessa käytettyyn rahoitukseen.
- Toimenpidesuosituksemme on, että erityisesti isompiin ja laaja-alaisempiin hankkeisiin tulee liittää rahoittajan tilaama ulkoinen arviointi. Ulkoisen arvioinnin tehtävänä tulee olla erityisesti hankkeen tulosten ja vaikutusten arviointi. Isompia hankkeita koskevien ulkoisten arviointiraporttien olemassaolo tulee hyödyttämään myös innovaatorahastoa jatkossa sen rahoituksen toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa.
- Isompien ja laaja-alaisempien hankkeiden osalta on hyvä edellyttää erillistä projektitulintarkastusta, josta sovittaisiin jo ennen sopimuksen tekoa.

## D. Tulosten hyödyntäminen ja levittäminen

***Toimenpidesuositus 7: Hankkeiden synnyttäminen tuotosten ja tulosten käsittelyprosesseja tulee systematisoida nykyisestä***

- Toimenpidesuosituksena ehdotamme, että jokaisen rahoitetun hankkeen osalta järjestetään viimeistään kuuden kuukauden kuluessa hankkeen päättymisen jälkeen hankkeen tuotoksia ja tuloksia käsittelevä työpaja, jonka fasilitaattorina toimivat hanketoimijat sekä innovaatorahaston edustajat. Näihin työpajoihin

kutsutaan relevantteja kaupungin eri toimialojen edustajia sekä keskeisiä sidosryhmätoimijoita.

- Työpajojen tarkoituksena on esitellä ja käydä systemaattisesti läpi hankkeen tuottamat tuotokset ja tulokset sekä tehdä niiden pohjalta päätöksiä niiden hyödyntämisestä ja levittämisestä eri toimijoiden osalta.
- Ideaalitapauksessa jokaisen hankkeen synnyttämien tuotosten ja tulosten osalta pitäisi pystyä tekemään päätöksiä niiden implementoinnin, levittämisen, lisärahoituksen tai -kehittämisen sekä mahdollisen hyödyntämättä jättämisen osalta.
- Innovaatorahaston näkökulmasta tämänkaltainen systemaattinen toimintatapa mahdollistaisi myös syntyneiden hyvien tulosten ja käytänteiden koostamisen kaupunkitasolla (ja myös sidosryhmätasolla). Samalla se vahvistaisi innovaatorahaston kyvykkyyttä tiedottaa toimintansa tuloksista ja osoittaa evidenssiä rahaston toiminnan vaikuttavuudesta.

## A Liite 1: Viiden hankkeen Case-kuvaukset

### A.1 Fiksu Kaupunki – Helsinki Innovation Districts

<b>Fiksu Kaupunki – Helsinki Innovation Districts</b>
<p>Uuden Fiksu Kaupunki -hankkeen taustalla on jo päättymäisillään oleva Fiksu Kalasatama -hanke, jossa on kehitetty smart city -ratkaisujen alueellista innovaatioalustaa, sekä luotu Kalasataman alueelle merkittävä tunnettuus ja brändi. Nyt Fiksu Kaupunki -hankkeessa halutaan jo luodun toiminnan parhaat käytännöt levittää uusien rakentuvien alueiden lisäksi täydennysrakennettaville alueille, sekä laajentaa kaupunginosien innovaatioalustatoiminnan koordinaatiota Helsingin aluerakennushankkeiden välillä linkittäen näin innovaatioalustatoiminta kaupunkitason innovaatiotoimintaan. Vanhoilla alueilla tarve uusille, mutta rakennettuun ympäristöön soveltuville ratkaisuille on suuri, ja potentiaali ilmastovaikutusten saavuttamiseen merkittävä. Hanke toteutetaan vuosina 2020-2023 ja sen toteuttajana on Forum Virium Helsinki (FVH).</p> <p>Fiksu kaupunki hankkeen tavoitteena on luoda ja koordinoida Forum Viriumin sekä kaupungin Elinkeino-osaston ja Aluerakentamisyksikön yhteistyönä Fiksu kaupunki - Helsinki Innovation Districts -kokonaisuutta, joka edistää Helsingin tunnettuutta kansainvälisesti merkittävänä ja investoijille mielenkiintoisena smart city -kohteena. Lisäksi hankkeessa edistetään skaalautuvaa innovaatiotoimintaa ja sitä hyödyntävää elinkeinotoimintaa toteuttamalla neljä alueellista teemaprojektia kaupunginosissa (Malmi, Malminkartano-Kannelmäki, Mellunkylä ja Pasila), joissa ei aiemmin ole toteutettu innovaatioalustatoimintaa. Kolmas hankkeen tavoite on varmistaa jatkokehitysmahdollisuudet alueellisissa teemaprojekteissa tunnistetuille ratkaisuaihioille, mikäli ne eivät ole vielä markkinavalmiit. Hanke koordinoi "Helsingin alueellista innovaatiotiekarttaa" ja hakee sen toteutukseen ulkopuolista rahoitusta.</p> <p>Hankkeen toimenpiteet linkittyvät alueellisen innovaatiotoiminnan johtamiseen, koordinointiin ja metodologiaan, Helsingin alueellinen innovaatiotiekartta laatimiseen sekä kaupungiosakohtaisten teemaprojektien toteuttamiseen. Lisäksi toimenpiteissä huomioidaan skaalaus, brändin rakentaminen ja viestintä sekä vaikuttavuuden seuranta ja arviointi.</p> <p>Hanke on käynnistynyt vuonna 2020, joten tuloksia ja vaikutuksia ei vielä pystytä arvioimaan. Hanke hakemuksessa on kuvattu hyvin paitsi sen tuottamat hyödyt innovaatorahaston periaatteisiin liittyen myös sen hyödyt FVH:lle, kaupungille ja kuntalaisille. Näiden lisäksi hankkeessa painotetaan tulosten hyödyntämisnäkökulmaa erityisesti skaalautumisen, levittämisen ja yleistettävyyden muodossa. Hanke toteutetaan laajassa yhteistyössä paitsi kaupungin toimijoiden (esim. KYMP, ARY) myös ulkopuolisten toimijoiden kuten Smart&amp;Clean säätiön ja Haaga-Helian kanssa. Hanke linkittyy vahvasti myös sekä kaupungin sisäisiin (esim.</p>

Helsinki yritysten kehitys- ja kokeilualustana) sekä ulkopuolisiin (esim. UrbanSense, Virtuaalivihreä) hankkeisiin.

Fiksu Kaupunki -hankkeessa yhdistyy sekä ylätason toimintamallin kehittäminen, käytännön pilotointi että toiminnan leviämisen varmistaminen tavalla, joista monet muut hankkeet voisivat ottaa oppia. Linkitykset kaupunkiorganisaation toimintaan ovat näyttäytyvät dokumentaation perusteella vahvoina, joten hankkeessa on potentiaalia luoda pysyviä uusia toimintamalleja, joilla toteutetaan innovaatioalusta toimintaa jo rakennetuissa kaupunginosissa.

## A.2 Stara eRetrofit

### Stara eRetrofit

Stara eRetrofit -hanke on Helsingin kaupungin liikelaite Staran sekä Forum Virium Oy:n yhteishanke, jonka päämääränä on edistää raskaan liikenteen sähköistymistä ja sitä kautta vähentää raskaan liikenteen tuottamia ympäristölle haitallisia päästöjä. Hankkeen yhteistyökumppaneina toimivat Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, Tampereen ammattikorkeakoulu sekä Helsingin kaupungin liikennelaitos.

Hankkeen yleinen tarve pohjautuu tulevaisuuden liikenteen kehitystarpeisiin, jonka keskeisinä ajureina ovat globaalit megatrendit kuten kaupungistuminen sekä liikenteen päästöjen vähentämiseen liittyvät ilmastomuutosta ehkäisevät tarpeet. Toimijatasolla raskaan kaluston päästöjen vähentämisen haaste liittyy erityisesti ajoneuvokannan käytön elinkaareen. Raskaan kaluston "luonnollisen uusiutumisen" kautta sähköistyminen tapahtuu hitaasti eivätkä olemassa olevat markkinatoimijat pysty vielä tuottamaan soveltuvia ratkaisuja edulliseen hintaan. Helsinki on sitoutunut merkittäviin liikenteen päästövähennyksiin Hiilineutraali Helsinki 2035 -ohjelmassaan ja raskaan liikenteen päästövähennyksillä on merkittävä rooli tavoitteiden saavuttamisessa.

Hankkeen keskeisenä päämääränä on selvittää toimintatapoja ja -malleja, joilla nykyisiä käytössä olevia ajoneuvoja voitaisiin nopeammin muuttaa sähkökäyttöisiksi. Hankkeen muina tavoitteina on selvittää ajoneuvokaluston sähköistämisen vaikutuksia operatiiviselle toiminnalle sekä todentaa raskaan ajoneuvokaluston sähköistämisen vaikutukset sen elinkaaren aikana.

Hankkeen keskeiset toimenpiteet fokuoitetut konvertoitavan auton rakentamiseen sekä sen operatiivisen suoriutumisen seurantaan ja analysointiin. Konvertoitava ajoneuvo on seitsemän vuotta käytössä ollut Staran kuorma-auto, joka on varustettu tavanomaisilla käytössä olevilla työkaluilla. Hankkeen toimenpiteenä ajoneuvon voimalinja konvertoidaan sähköiseksi ja riittävän akkukapasiteetin omaavaksi.

Stara eRetrofit -hanke on vielä käynnissä. Hankkeen keskeisinä tuloksia odotetaan syntyvän muunnettu sähköisen voimalinjan omaava kuorma-auto, joka on otettu päivittäiseen



operatiiviseen käyttöön ja jonka teknistä suoriutumista työstä seurataan telemetriatietojen avulla. Toteutetun seurantajakson tuloksia on tarkoitus hyödyntää jatkokehittämisessä sekä päätösten tekemisessä. Hankkeen nähdään tukevan merkittävästi erityisesti Staran omaa kyvykkyyttä sähköisten ajoneuvojen hankinnoissa, operoinnissa sekä huolto- ja korjaustoiminnoissa. Hanke myös tiivistää Staran ja HKL:n välistä yhteistyötä olemassa olevan sähköisten ajoneuvojen vaatiman latausinfrastruktuurin hyödyntämisessä.

Yhdeksi hankkeen elinkeinoperustaa kehittäväksi tulokseksi on määritelty myös sähköisen raskaan liikenteen ekosysteemin kehittäminen. Hankkeen toteuttajaosapuolet jättivät hakemuksen Business Finlandin Smart Mobility -haastekilpailuun ekosysteemin laajentamiseksi ja ekosysteemiin liittyvien yritysten tukemiseksi sekä palvelujen kehittämiseksi. Tämä hakemus ei kuitenkaan rahoitusta haastekilpailusta saanut.

Hankkeen vaikutusketjut voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin vaikutuksiin. Välittömänä keskeisenä vaikutuksena hankkeen odotetaan kannustavan markkinatoimijoita tuottamaan palveluita, joiden avulla Stara (ja myös muiden Suomen kaupunkien logistiikkaoperaattorit) voi nopeuttaa raskaan kalustonsa sähköistämistä. Välillisinä vaikutuksina hankkeen yhteydessä on tunnistettu, että saadun kokemuksen perusteella Stara (tai muut Suomen kaupunkien logistiikkaoperaattorit) pystyvät myös omalla hankintatoiminnallaan ohjaamaan markkinatoimijoita (urakoitsijat) kehittämään ja hyödyntämään palvelutuotannossaan enemmän sähköistä ajoneuvokalustoa.

### A.3 Health Capital Helsinki (HCH)

#### Health Capital Helsinki (HCH)

Lähtökohtana Health Capital Helsingin perustamiseen oli tarve Meilahden kampuksen kehittämiseen. Tätä varten Helsingin kaupunki ja Helsingin yliopisto käynnistivät kesällä 2014 yhteisen valmistelun, jonka tavoitteena oli tehdä kampuksen toiminta ja potentiaali entistä näkyvämmäksi ja lisätä sen kansainvälistä kiinnostavuutta, helpottaa eri toimijoiden yhteistyötä sekä edistää yritys yhteistyötä ja keksintöjen kaupallistamista terveysteknologia-alalla. HCH-hanke käynnistettiin elokuussa 2015. HCH-allianssiosopimus allekirjoitettiin tammikuussa 2016. Allianssin muodostivat Aalto-yliopisto, Helsingin kaupunki, Helsingin yliopisto sekä HUS –Helsingin yliopistollinen sairaala.

Innovaatorahastolta HCH on saanut rahoitusta kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen rahoitus oli vuosille 2015-2018 ja toinen vuosille 2019-2022. Toisessa vaiheessa mukaan allianssiin tulivat Espoon kaupunki, Metropolia, Haaga-Helia ja Laurea.

HCH:n vaikuttavuustavoitteena on kasvattaa life science- ja terveysteknologia-alan yritysten, työpaikkojen ja niiden liikevaihdon määrää erityisesti pääkaupunkiseudulla ja lisätä Suomen tunnettua ja kiinnostavuutta kansainvälisesti mahdollistaen ulkomaisia investointeja ja ulkomaisten yritysten sijoittumista pääkaupunkiseudulle. Lisäksi vaikuttavuustavoitteena on lisätä tutkimuksesta ja innovoinnista syntyvien startup-yritysten määrää sekä parantaa tutkimuksen, yritysten sekä muiden toimijoiden yhteistyötä, innovointia, kehitystä sekä

muuta yhteistyötä. HCH:n tärkeänä vaikuttavuustavoitteena on myös nostaa erityisesti pääkaupunkiseudun alue ja yhteistyökeskittymä Pohjois-Euroopan parhaaksi life science- ja terveysteknologia-alojen tutkimus- ja innovaatioympäristöksi, liiketoiminnan kehitys- sekä yritys yhteistyöalueeksi.

Ensimmäisessä vaiheessa toimenpiteet keskittyivät ekosysteemin ja yhteistyömallien rakentamiseen, ekosysteemin tunnetuksi tekemiseen ja markkinointiin sekä life science- ja terveysteknologia-alan startup-yritysten kehittämiseen kohti pääomasijoituskelpoisuutta. Toisessa vaiheessa painottui edelleen tunnetuksi tekeminen ja markkinointi, mutta mukaan tuli vahvasti myös suurten yritysten yhteistyöprojektien ja investointien houkuttelu. Lisäksi toisessa vaiheessa kehitettiin edelleen startup-yrityksiä kohti kasvua sekä luotiin aktiivista yhteistyötä oman ekosysteemin sisällä että muiden kotimaisten ja pohjoismaisten ekosysteemitomijoiden kanssa.

Innovaatorahaston panostukset HCH:n toimintaan ovat olleet mittavat. Yhteensä vuoteen 2022 mennessä Innovaatorahaston on rahoittanut HCH:ta yli kolmella miljoonalla eurolla. Lisäksi toimintaa ovat rahoittaneet muut allianssitoimijat. Innovaatorahaston panostus pieni huomattavasti toisella kaudella. Mittavia panostuksia on tarvittu uuden eri toimintoja ja toimijoita yhdistävän ekosysteemin rakentamiseksi. Jo ensimmäisen vaiheen tulokset osoittivat, että oli onnistuttu luomaan toimiva ja kasvava ekosysteemi, joka tuotti lisäarvoa eri osapuolille.

Ensimmäisen vaiheen tuloksista voidaan mainita mm. seuraavat: terveysteknologia ja life-science alan lisääntyneet kaupallistamistoimet (Biodesign, Spark), kasvanut kiinnostus ja osaaminen tutkimuksen kaupallistamiseen, yritys yhteistyön lisääntyminen sekä yhteistyöalusta Terkko Health Hub. Toiminnan tuloksena oli muodostunut myös yhteinen sateenvarjo toiminnalle, yhteinen viestintä ja palvelulupaus yritysten suuntaan sekä yhteiset palveluprosessit. HCH:n toiminta on saanut aikaan myös laajempia vaikutuksia; se on omalta osaltaan vaikuttanut yliopistoissa kulttuurin muutokseen, jonka seurauksena yritys yhteistyö mielletään enenevässä määrin osaksi yliopistolaisten työtä. Luotu laaja osaamisen ekosysteemi houkuttelee yhteistyöhön erityisesti isoja kansainvälisiä yrityksiä ja nämä puolestaan paitsi luovat uusia työpaikkoja myös vahvistavat ja kasvattavat osaamis pohjaa. Toimintamalli myös leviää; sitä on hyödynnetty aktiivisesti Viikin kampuksen kehittämisessä ja sitä benchmarkataan ahkerasti sekä kotimaisten että ulkomaisten toimijoiden toimesta. Toimintamallin juurtumisesta kertoo se, että toisessa vaiheessa kumppaneiden rahoitusosuudet kasvoivat merkittävästi, joten toimintamalli on koettu tarpeelliseksi ja sen edelleen kehittämiseen on sitouduttu.

HCH:n toiminnassa oli ensimmäisen ja toisen vaiheen välissä vuoden aukko, jolloin toiminnalle ei ollut rahoitusta, ja se jouduttiin koordinoinnin osalta ajamaan alas. Tämä aiheutti hitautta toiseen vaiheen käynnistämiseen. Iso osa ensimmäisen vaiheen rakentamisesta toimineista oli siirtynyt muihin tehtäviin ja paljon hiljaista tietoa oli kadonnut. HCH esimerkin yhtenä viestinä onkin jatkuvuuden varmistaminen tarpeeksi ajoissa, jotta toiminnan väliaikaiselta alasajolta vältytään.

## A.4 Helsinki XR Center

### Helsinki XR Center

Helsinki XR Center-hanke on Metropolia AMK:n hallinnoima hanke, jossa Helsingin kaupunginkanslian elinkeino-osasto on yhteistyökumppanina. Hankkeen yhteistyökumppaneina toimivat elinkeino-osaston lisäksi FIVR (Finnish Virtual Reality ry), Helsingin Yliopisto, Varma, NewCo Helsinki sekä Business Finland. Hankkeen päämääränä on käynnistää XR teknologioihin keskittyvän keskuksen toimintaa Metropolian ammattikorkeakoulun Arabian kampuksen yhteydessä. Keskuksen toiminta korkeakoulun yhteydessä luo mahdollisuuksia tuoda osaajat ja yritys-elämän tarpeet yhteen. Keskuksessa toimii lisäksi FIVR päähubi, Turbiini yritys-kiihdyttämö, Metropolia Game Studio, avoimet co-working tilat, Metropolian TKI-palvelut sekä muita kampuksella tarjottavia suunnittelu- ja toteutuspalveluita. Helsingin kaupunki ja Business Finland tarjoavat keskuksen yhteydessä asiantuntemusta ja yritysneuvontaa. Keskuksen toiminta keskittyy varhaisen vaiheen tiimien tukemiseen, erityisesti opiskelija ja tutkijalähtöisten tiimien ja startupien kiihdyttämiseen ja inkubointiin.

Hankkeessa on tunnistettu tarve tuoda XR alan kehittäjät, hyödyntäjät, kouluttajat ja opiskelijat yhteen avoimelle ja kehittyvälle alustalle. Potentiaalisilla XR hyödyntäjäyrityksillä on tunnistettu olevan heikko ymmärrys XR tuomista mahdollisuuksista ja kehittäjillä vastaavasti yritysten liiketoiminnasta. Metropolia Ammattikorkeakoulu on keskittänyt luovan alan tutkinto-ohjelmansa 2017 Helsingin Arabian kampukselle. XR keskuksen toiminta sisältää myös XR -koulutusohjelman, Turbiini startup -kiihdyttämön sekä Metropolia Game Studion. XR-keskuksen toimintaa suoraan tai välillisesti tukevia koulutuksia ovat mm. XR-design, digitaalinen viestintä, visuaalinen viestintä, 3d-animointi ja -visualisointi, AV- ja elokuva-alan koulutus (käsikirjoitusosaaminen), teollinen muotoilu sekä kulttuurituotanto. Helsinki XR Center kokoaa kehittäjäyhteisön - opiskelijat, talentit sekä varhaisen vaiheen tiimit ja startup yritykset saman katon alle sekä edesauttaa XR-alan ja yhteisön sekä avoimen ekosysteemin kehittämistä. Hankkeen aikana kehitetään kestävä toimintamalli, jolla toiminnan jatkuvuus taataan hankkeen päätyttyä.

Hankkeen keskeiset toimenpiteisiin lukeutuu XR keskuksen tilojen käyttöönotto ja varustelu tukemaan varhaisen vaiheen startup -tiimejä ja yrityksiä, XR showroomin rakentaminen ja siihen liittyvän toiminnan fasilitointi sekä tapahtumat, XR datakuraattorin rekrytointi, kumppanien hankinta, roadmap kohti budjettirahoitusta (Metropolia ja kaupunki), kampuksen palveluiden kehittäminen ja palvelutoiminnan mallin luominen huomioiden korttelin yhteisön tarpeet ja co-working -tilojen avaaminen ja tarjoaminen osana keskuksen toimintaa. Lisäksi hankkeessa rakennetaan korkeakoulu-yhteistyötä Metropolian ja Helsingin yliopiston toimesta koskemaan koko XR kenttää pk-seudun kautta kansalliseksi. Hankkeessa rakennetaan XR-centerin brändiä, XR-yhteisöä ja avointa ekosysteemiä sekä vuorovaikutusta alojen välillä. Lisäksi hankkeessa laajennetaan kansainvälisiä verkostoja.

Helsinki XR Center -hanke on vielä käynnissä. Hankkeen keskeisenä tuotoksena on perustettu XR keskuksen tilat sekä showroom Arabian kampukselle. Hankkeen keskeisenä tuloksena odotetaan syntyvän avoimen kampuksen toimintamallin kokeilu- ja kehitysalusta sekä kansainvälinen innovaatioalusta. Hanke voi mahdollistaa uusien työpaikkojen syntymistä XR kehittäjä – ja soveltajayrityksissä sekä opiskelijoiden työllistymistä alalla. Hanke luo näin sekä elinkeinoperustaa, osaamisperustaa että innovaatiotoimintaa.

Metropolia AMK teetätti yhdessä Helsingin kaupungin ja Business Finlandin kanssa esiselvitystyön hankkeen edellytyksistä. Hanke on saanut OKM:n avustusta ajalle 1.10.2018-31.12.2020 (620 000 euroa) sekä Metropolian omarahoitusta (yhteensä 475 000 euroa). Lisäksi hanke on saanut FIVR:ltä avustusta yhteensä 460 000 euroa. Selvitetty alustavasti Business Finlandin Kasvun Moottorit rahoitusta toiminnalle vuodesta 2021 eteenpäin. Hanke on hakenut mukaan EU:n DIH (Digital Innovation Hubs) ohjelmaan, millä pyritään varmistamaan tulevan ohjelmakauden EU rahoitusmahdollisuudet.

## A.5 Match Made in Startup Refugees

### Match Made in Startup Refugees

Match Made in Startup Refugees -hanke on Phoenix Ry:n hanke, jonka tavoitteena on rakentaa ja vahvistaa Startup Refugees verkostoa Helsingissä ja edistää erityisesti turvapaikanhakijoiden ja pakolaistaustaisten mutta myös muiden maahanmuuttajien työllistymistä ja yrittäjyyden edellytyksiä. Tavoitteena on myös synnyttää Helsinkiin osajien pooli, joka helpottaa työvoimapulaa ja nopeuttaa maahanmuuttajien työllistymistä sekä edistää uusien yritysten syntymistä. Lisäksi hankkeessa kehitetään eteenpäin Startup Refugeesin toiminnassa syntyneitä lähestymistapaa kartoittaa vasta maahan muuttaneiden ihmisten osaaminen mahdollisimman pian Suomeen saapumiseen jälkeen sekä testata ja kehittää Match Klinikoiden toimintaa ja Match -sovellusta vastaamaan yhä laajemman kohderyhmän tarpeisiin.

Startup Refugees syntyi ratkaisemaan tilannetta, yhdelläkään työllistymisen parissa toimivalla taholla ei ole ollut tietoa, työkaluja tai kokemusta siitä, kuinka Suomeen saapuvien ihmisten osaaminen saataisiin selvitettyä tehokkaasti. Match Made in Startup Refugees -hankkeella tavoiteltiin ensisijaisesti sekä Match Klinikoiden että Match -sovelluksen kehittämistä skaalautuviksi vastaamaan kasvavia tarpeita. Helsingin kaupungin puolelta hankkeessa mukana oli NewCo Helsinki.

Hankkeessa toteutetut toimenpiteet kohdentuivat Startup Refugees palvelujen tarjoamiseen myös muiden toimijoiden (esim. maahanmuuttajia palvelevat järjestöt) asiakkaille, kuukausittaisten Match -klinikoiden toteuttamiseen, osaamisprofiilien keräämiseen, palautteen keräämiseen eri toimijoilta Match -toimintamallista sekä Match -työkalun kehittämiseen.

Match made in Startup Refugees hankkeen toteutus aikataulu oli alun perin vuosi 2019, mutta Match -työkalun kehittämisessä ilmenneiden haasteiden vuoksi aikataulu venyi kesäkuulle 2020. Hanke saavutti tai ylitti sille asetetut seurantatavoitteet osaamiskartoitusten, osaamisprofiilien, välitettyjen työpaikkojen, tuettujen yritystiimien sekä osaamisen kehittämismahdollisuuksien suhteen.

Hankkeessa rakennettiin Match -työkaluun laajennus, joka mahdollistaa sen laajemman käytön useamman toimijan (esim. järjestöt) toimesta ja laajentumisen työllistymisen edistämisestä yrittäjyyden edistämiseen. Innovaatorahaston rahoitus mahdollisti myös nopean siirtymiseen digitaaliseen toimintamalliin Match -Klinikoiden toteuttamisen osalta, kun Korona epidemia iski keväällä 2020. Uudistusten myötä on lisätty läpinäkyvyyttä; on luotu maahanmuuttajataustaisten osaajien pooli ja tarjottu tälle ryhmälle työ- ja yrittäjyydellätyksiä kasvattavaa osaamista Startup Refugees verkoston välityksellä. Lisäksi työllistämisen parissa toimivat myös näkevät, millaista ammattitaitoa Helsinkiin muuttaneilla ihmisillä on ja mitä osaamista he tarvitsevat, jotta voisivat olla suomalaisen työelämän käytettävissä.

Hankkeen yhteistyön Innovaatorahaston kanssa ei ollut täysin ongelmattonta. Ensimmäinen hakemus, jossa painottui Match -työkalun kehittäminen, ei useista keskusteluissa ja hakemukseen tehdyistä muokkauksista huolimatta, mennyt läpi. Toiseen hakemukseen tuotiin saatujen ohjeistusten mukaisesti mukaan normaalia toimintaa (osaamiskartoitukset, klinikat jne) työkalun kehittämisen ohella ja hanke hyväksyttiin. Mikäli hanke olisi hyväksytty ensimmäiselle kerralla, ja siinä olisi pystytty keskittymään vain kehittämiseen, olisivat tulokset olleet todennäköisesti saavutettu nopeammin.

