

# Yhteistyöverkostoilla tehoa elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyöhön

Henrik Pekkala, VTM, Ramboll Management Consulting Oy  
Ella Mikkola, asianajaja, Asianajotoimisto Bird & Bird Oy

Elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyöllä on Suomessa pitkät perinteet. Digitalisaatio ja globalisaatio ovat kuitenkin muuttaneet toimintaympäristöä. Digitalisaatio ja perinteisten toimialojen rakenteelliset murrokset haastavat kehittyneet taloudet uusiutumaan ja etsimään uusia kasvualoja.

Talouden uudistumisessa keskeisessä asemassa ovat uudet innovaatiot. Tiedon määrän ja saatavuuden nopea kasvu, viestintäteknologian kehitys sekä arvoverkostojen globalisoituminen ovat muuttaneet myös innovaatiotoimintaa. Nämä kehityskulut ovat vahvistaneet yhteistyön ja avoimuuden merkitystä innovaatiotoiminnassa. Uudet ideat jalostuvat uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi yhä useammin verkostomaisesti usean eri toimijan vuorovaikutuksessa. Tämän vuoksi tarvitaan yhä enemmän yritysten, tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen yhteistyötä sekä avoimuutta ja osajien liikkuvuutta yli sektorirajojen.

Yhteistyön edistämiseksi ehdotamme seuraavia toimenpiteitä.

- Elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyötä voidaan edistää oikeilla kannusteilla ja tukemalla osajien liikkuvuutta sektorien välillä.
- Myös liikkuvuutta voidaan edistää oikeilla kannusteilla. Yksilön osaamista ja verkostoitumista kehittävä liikkuvuus erilaisten organisaatioiden välillä olisi nykyistä paremmin huomioitava esimerkiksi tutkijoiden meritoitumisessa. Sektoreiden välillä voidaan myös etsiä uusia toimintamalleja, joilla helpotetaan palvelussuhteiden eroista johtuvia liikkuvuuden esteitä. Toimivien toimintamallien luominen edellyttää yhteistyötahtoa ja yhteistyömyönteistä asennetta.
- Sektorien välisen yhteistyön lisäämiseksi yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja tutkimuslaitosten rahoitusmalleihin tulisi sisällyttää kannusteita ja mittareita yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle ja sen osana elinkeinoelämävaikutuksille.

- Yhteistyön ja yhteistyöverkostojen (ml. ekosysteemit) kehittämiseen ja rakentamiseen tarvitaan uudenlaisia ”ekosysteemipalveluita” perinteisten yrityspalveluiden rinnalle. Yhteistyön kehittämiseen tarvitaan esimerkiksi yhteistyöalustoja, jotka edistävät toimijoiden (elinkeinoelämä, korkeakoulut, tutkimuslaitokset ja julkinen sektori) yhteistyötä, tiedonvaihtoa ja yhteisen vision muodostamista. Tällaiset alustat edustavat uudentyypisiä ekosysteemipalveluja, ja ne voidaan ymmärtää fyysisinä, digitaalisina ja sosiaalisina yhteistyöalustoina, jotka palvelevat yhteistyön ja toimijoiden välisten linkkien muodostumista ja koordinaatiota.

### **Toimintatapojen muutos avain vahvempaan korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja elinkeinoelämän yhteistyöhön**

Viime vuosina korkeakouluista on tehty itsenäisiä oikeushenkilöitä. Suurin osa valtion tutkimuslaitoksista on kuitenkin edelleen ministeriöiden hallinnonalaan kuuluvia tilivirastoja. Elinkeinoelämän yritykset ovat tyypillisesti osakeyhtiöitä. Erot toimijoiden oikeusasemissa eivät ole yhteistyön varsinainen este. Itsenäisestä oikeusasemasta nähdään tosin olevan myös mahdollisia hyötyjä, kuten päätöksenteon helpottuminen sekä mahdollisuus laitoskohtaisten ratkaisujen kokeilemiseen ja käyttöönottoon. Tutkimuslaitosten toisistaan poikkeavista rooleista ja viranomaistehtävistä johtuen laitosten mahdollista oikeusaseman ja hallintomallin muuttamista tulisi kuitenkin harkita tapauskohtaisesti.

Merkittävimmät sektorien välisen yhteistyön esteet tai hidasteet johtuvat selvityksen mukaan asenteista ja toimintatavoista, joihin voidaan vaikuttaa erilaisilla yhteistyötä edistävillä kannusteilla. Esimerkiksi tällä hetkellä yliopistojen rahoitusmalli ohjaa julkaisujen merkitystä korostavaa urasuunnittelua, mikä ei palkitse yhteistyöstä eikä tutkimustulosten kaupallistamisesta.

Myös yritys yhteistyöllä tulisi olla merkitystä tutkijan meritoitumisessa. Jos sektorien välistä yhteistyötä halutaan lisätä, yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja tutkimuslaitosten rahoitusmalleihin tulisi sisällyttää kannusteita ja mittareita yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle ja sen osana elinkeinoelämävaikutuksille.

Yhteistyön käynnistämistä ja käytännön toteuttamista todennäköisesti helpottaisi myös, jos immateriaalioikeuksiin ja sopimukseen liittyvää osaamista vahvistetaan. Helppokäyttöisten ja tarvittaessa tapauskohtaisesti räätälöitävissä olevien mallisopimus pohjien laatiminen sektorien välisenä yhteistyönä voisi helpottaa ja nopeuttaa yhteistyöstä sopimista ja samalla vahvistaa sopimusosaamista.

### **Yhteistyön ja yhteistyöverkostojen kehittämiseen ja rakentamiseen tarvitaan uudenlaisia ”ekosysteemipalveluita”**

Elinkeinoelämän ja tutkimuksen välisen käytännön yhteistyön tukemiseen on suunnattava voimavaroja. Oikein toteutetuilla yrityspalveluilla on suuri merkitys tutkimuksen ja elinkeinoelämän yhteistyön edistämisessä ja ekosysteemien kehityksessä.

Monissa maissa on syntynyt erityisesti alue- ja paikallistasolla toimivia ekosysteemien fasilitointiin erikoistuneita yrityspalveluita ja toimintamalleja eli ns. ”ekosysteemipalveluita”. Niiden keskeinen lisäarvo on tuoda yhteen eri toimijoita ja edistää niiden välistä vuoropuhelua. Sitä kautta yrityspalvelut auttavat rakentamaan ekosysteemien kehittymisen kannalta tärkeää vuorovaikutusta, toimijoiden välistä luottamusta sekä sektorien välistä liikkuvuutta.

Politiikan kannalta olennaista on huomioida, että eri vaiheessa olevat ekosysteemit tarvitsevat erilaista tukea ja toimenpiteitä. Varhaisemmassa vaiheessa olevien ekosysteemien osalta huomiota tulisi kohdistaa erityisesti yhteisen vision rakentamiseen ja sitä tukeviin perusinves-  
tointeihin (esim. tutkimuspohjan ja infrastruktuurin rakentamiseen). Kasvuvaiheessa olevissa ekosysteemeissä korostuvat erityisesti tarve elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyöverkoston kehittämiseen sekä myös startup-yrittäjätoiminnan edistämiseen. Sen sijaan kypsyyssvaiheen saavuttaneet ekosysteemit ovat usein melko itsenäisiä ja rakentuvat paljolti avainyritysten toiminnan ympärille. Tässä vaiheessa olevat ekosysteemit kykenevät myös houkuttelemaan usein hyvin yksityisiä pääomia, jolloin julkisen sektorin rooli on tyypillisesti pienempi. Elinkeinoelämän ja tutkimuksen välisen yhteistyön toimivuus on kuitenkin tärkeää ekosysteemin jatkuvaa uusiutumista silmällä pitäen.

Käytännössä tällaiset ekosysteemiset yrityspalvelut kohdistuvat yksittäisten toimijoiden sijaan yritysten ja korkeakoulujen sekä muiden ekosysteemien toimijoiden muodostamiin verkostoihin. Näin ne voivat edistää elinkeinoelämän ja tutkimuksen välistä yhteistyötä. Monesti yhteistyötä edistävät ja hyvin toimivat yrityspalvelut ovat eräänlaisia alustoja, jotka yhdistävät yrityksiä ja muita toimijoita muihin kansallisiin ja alueellisiin yrityspalveluihin, t&k-infrastruktuuriin, osaamiseen ja rahoitukseen.

Koska kaikki ekosysteemit ovat erilaisia ja ne uudistuvat jatkuvasti myöskään yrityspalveluita ei ole mielekäästä tarkastella innovaatioita ja kasvua tuottavana koneistona, vaan jatkuvasti muuttuvana palveluekosysteeminä. Tämä edellyttää yrityspalveluilta joustavuutta ja kykyä uusiutua ja vastata alati muuttuviin tarpeisiin. Sen vuoksi ekosysteemisten yrityspalveluiden kehittämisessä tulisi korostaa kokeilevuutta ja "fail fast" -kulttuuria, jossa toimintamalleja testataan ja pilotoidaan yhdessä ekosysteemin toimijoiden kanssa.

## Lisätietoja:

**Henrik Pekkala** (VTM, Manager) työskentelee Ramboll Management Consulting Oy:ssä (RMC), joka on osa Ramboll Finland Oy:ta. Henrikillä on useiden vuosien kokemus elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaan ja yrityspalveluiden kehittämiseen liittyvien arviointi- ja selvityshankkeiden toteutuksesta. Henrik toimi koko hankkeen projektipäällikkönä. Henrikin lisäksi RMC:stä hankkeen toteutukseen osallistuivat Antti Kaihovaara, Kirsi Noro sekä Katri Haila.

Lisätietoja: [www.ramboll.fi](http://www.ramboll.fi)

**Ella Mikkola** (asianajaja, osakas) toimii kansainvälisen Bird & Bird -asianajotoimiston immateriaalioikeusryhmän vetäjänä Suomessa. Ella on suorittanut suomalaisen juristitutkinnon lisäksi immateriaalioikeuden juristitutkinnon Yhdysvalloissa. Hänellä on yli 20 vuoden kokemus innovaatio- ja teknologiajuridiikasta. Ellan lisäksi hankkeen toteutukseen osallistui Bird & Birdistä lakimies Mikko Nurmisto.

Lisätietoja: [www.twobirds.com](http://www.twobirds.com)

**”Miten elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten yhteistyötä sekä niiden toimintaedellytyksiä parannetaan?”-selvitys on toteutettu osana valtioneuvoston vuoden (2016) selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa.**

## Hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja:

Neuvotteleva virkamies Pirjo Kutinlahti  
työ- ja elinkeinoministeriö, [pirjo.kutinlahti@tem.fi](mailto:pirjo.kutinlahti@tem.fi)



Bird & Bird

VALTIONEUVOSTON  
SELVITYS- JA TUTKIMUSTOIMINTA  
[www.tietokayttoon.fi](http://www.tietokayttoon.fi)