



Valtion ja yliopistokaupunkien ekosysteemisopimusten (2021–2027) toteutuksen väliarviointi

**Uudistuva ja osaava Suomi 2021-2027 -ohjelman seurantakomitean kokous
To 28.11.2024**

Valtteri Laasonen, HT

MDI
Part of FCG.



Sisältö

1. Arvioinnin tavoitteet ja aineisto

2. Lähtökohdat

3. Keskeiset nostot ja johtopäätökset arviointiteemoittain

- I. Tavoitteidenmukaisuus ja sisällöt
- II. Ekosysteemisopimusten toimintamalli
- III. Ekosysteemisopimusten merkitys, hyödyt ja lisäarvo

4. Kehittämissuosituks



1. ARVIOINNIN TAVOITTEET JA AINEISTO

Väliarvioinnin tavoitteet:

Väliarvioinnin tavoitteena on ollut muodostaa kokonaiskuva 16 innovaatioekosysteemien kehittämistä koskevan sopimuksen toteutuksesta ja kansallisesta toimintamallista osana kansallista tutkimus- ja innovaatiopolitiikkaa **ja samalla tarjota eväitä sopimusten loppukauden eli vuosien 2025–2027 toteutukseen.**

Arvioinnissa on tarkasteltu:

- 1) Ekosysteemisopimusten toteutusta vuosina 2021–2024** 16 kaupunkiseudulla. Kaupunkikohtaisesti tarkastellaan kehittävällä otteella erityisesti sopimuksissa erityisesti 2021–2024 tehtyjen toimenpiteiden **tavoitteidenmukaisuutta**. Tarkastelunäkökulmana on kunkin kaupungin toimenpiteiden aikaansaannokset (suunta ja vauhti) suhteessa sopimukseen kirjattuihin tavoitteisiin.
- 2) Kansallista toimintamallia ja asetettujen tavoitteiden relevanssia osana kansallista TKI-politiikkaa.** Tämä tarkoittaa ekosysteemisopimuksille asetettujen kansallisten innovaatiopoliittisten **tavoitteiden merkityksen** arviointia muuttuneessa toimintaympäristössä. Lisäksi on arvioitu tarvetta ja tapaa, miten jatkossa näitä tavoitteita tulisi eri toimijoiden erityisesti valtion ja kaupunkien yhteistyönä edistää.

Arvioinnille asetetut tutkimuskysymykset

1) Ekosysteemisopimusten tavoitteidenmukaisuuden ja sisältöjen arviointi

- » Ovatko sopimusten temaattiset painopistealueet ja toimenpidekokonaisuudet realistisia ja oikeansuuntaisia suhteessa voimavaroihin ja toimintaympäristön muutokseen? Mikä selittää mahdollisia poikkeamia asetettuihin tavoitteisiin nähden?
- » Kuinka hyvin innovaatioekosysteemityö saa aikaan TKI-toimijoiden yhteistä strategista suuntaa ja syntyykö (laadullisten prosessien myötä) toimijoiden välisen täydentävän yhteistyön hyötyjä? Miten nämä hyödyt ilmenevät konkreettisesti?
- » Miten kaupungit ovat onnistuneet toteutuksessa (eri ulottuvuuksilla, erityisesti toiminnan suunta, vauhti, muutos, uudet avaukset, elinkeinotoiminnan kehittyminen ja yhteistyöverkoston uusi laadullinen taso)?
- » Mitä parhaita tai lupaavia käytäntöjä ja kehitettyjä toimintamalleja nousee esille paikalliselta tasolta? Miten niitä aiotaan levittää laajemmin hyödynnettäväksi?

2) Ekosysteemisopimusten toimintamallin arviointi

- » Miten hyvin paikallinen organisoitumistapa tukee tavoitteiden saavuttamista (johtoryhmien rooli ja yhteistyö sidosryhmien kanssa ml. elinkeinoelämä ja Business Finland)? Miten ja missä määrin organisoitumisessa on hyödynnetty ulkopuolisia asiantuntijoita?
- » Miten kaupungin muita toimenpiteitä (esim. innovatiiviset hankinnat, kaavoitus, tontinluovutukset, isot investoinnit) on hyödynnetty tavoitteiden saavuttamisessa?
- » Toteutettujen hakumenettelyjen rooli ja toimivuus tavoitteiden saavuttamisessa. Millainen hyöty on saatu suunnittelu- ja hankearviointiprosesseista? Miten substanssiasiantuntemusta on pystytty hyödyntämään näissä prosesseissa?
- » Miten hyvin SUD-rahoituksen hallinnointimalli sopii ekosysteemisopimusten tavoitteisiin ja vastaa paikallisiin hanketarpeisiin? Kuinka muita julkisia rahoituslähteitä hyödynnetään (yhteistyö ja työnjako)?
- » Miten erilaisia sopimusten roolit eri kaupunkiseuduilla ovat? Sopimusten mahdollinen tyypittely (yhteismitallisella tavalla)

3) Ekosysteemisopimusten merkitys, hyötyjen ja lisäarvon arviointi

- » Toteutettujen TKI- ja muiden hankkeiden määrän ja laadun/vaikuttavuuden arviointi suhteessa sopimusten tavoitteisiin. Mitä TKI-toiminnasta olisi jäänyt toteutumatta ilman ekosysteemisopimusta?
- » Miten ekosysteemisopimukset asemoituvat koko sopimuksellisuuden kokonaisuuteen?
- » Mitä toteutuksessa voitaisiin jatkossa tehdä toisin (ml. kehittämis ehdotukset)?
- » Miten kokonaisuutta on koordinoitu ja sen vaikuttavuutta seurattu? Miten kansallista koordinaointia ja ohjausta tulisi kehittää?
 - Vetovastuuhankkeiden lisäarvo kaupunkien välisen yhteistyön vahvistamisessa
 - Kehittämishankkeen ja koordinaointitoiminnan tuki
 - Valtion ja kaupunkien välinen vuorovaikutus
 - Ekosysteemisopimukset osana Innovoivat kaupungit ja -yhteisöt kokonaisuutta
- » Tulisiko kansallisia tavoitteita tai välineitä mahdollisesti päivittää tai painottaa eri tavalla loppukaudella 2025–2027 ottaen huomioon valtion kasvavat panostukset T&K-toimintaan?

Toteutustiimi



**VALTTERI
LAASONEN**
HT



**MIKKO
VALTAKARI**
FL



**JUHO
NYMAN**
FM



**JOHANNA
LEVÄSLUOTO**
HT



**KIRSI
HYYTINEN**
TKT

Työhön on osallistunut myös muita MDI:n ja VTT:n asiantuntijoita, mm. **Henri Helve** MDI:stä ja VTT:stä **Juha Oksanen**.

Työvaiheet, aineiston keruu ja aikataulu

	6-7/2024	8/2024	9/2024	10/2024	11/2024
ALOITUSPALAVERI JA TYÖN OHJAUS					
					Tulosten esittely 6.11.
TYÖPAKETTI 1: Ekosysteemisopimusten tavoitteidenmukaisuuden ja sisältöjen arviointi					
• Dokumentti- ja tilastoanalyysi					
• Haastattelut innokaupungeille					
• Täydentävä kyselytoteutus					
TYÖPAKETTI 2: Ekosysteemisopimusten toimintamallin arviointi					
• Aineistoanalyysi					
• Täydentävä kyselytoteutus					
TYÖPAKETTI 3: Ekosysteemisopimusten hyötyjen, merkityksen ja lisäarvon arviointi					
• Aineistoanalyysi					
• Työpajat					
RAPORTTOINTI*					

***Tutkimusraportin viimeistely ja taitto marraskuun aikana. Taitto ja julkaisu joulukuussa.**

2. ARVIOINNIN LÄHTÖKOHDAT

RAHOITUKSEN YLEISKUVA (tilanne 20.6.2024)

Ekosysteemisopimusta toteuttavat kestävän kaupunkikehittämisen hankkeet

Rahoitus

	Suunniteltu EU- ja valtion rahoitus, €	Suunniteltu kunta-rahoitus, €	Kuntarahoitus per capita	Suunniteltu muu julkinen rahoitus, €	Suunniteltu yksityinen rahoitus, €	Suunniteltu rahoitus yhteensä
Pääkaupunkiseutu	7 761 504 €	3 526 215 €	3 €	1 648 195 €	0 €	12 935 914 €
Oulu	3 315 714 €	1 615 137 €	8 €	455 147 €	2 533 €	5 388 531 €
Tampere	2 913 731 €	1 663 329 €	7 €	279 153 €	0 €	4 856 213 €
Vaasa	2 687 667 €	1 514 772 €	22 €	277 258 €	0 €	4 479 697 €
Turku	2 584 806 €	417 737 €	2 €	1 305 519 €	0 €	4 308 062 €
Jyväskylä	2 347 433 €	1 012 258 €	7 €	576 253 €	54 006 €	3 989 950 €
Joensuu	1 707 991 €	982 303 €	13 €	156 359 €	0 €	2 846 653 €
Lahti	1 553 366 €	664 880 €	6 €	348 711 €	21 994 €	2 588 951 €
Lappeenranta	1 344 769 €	528 865 €	7 €	367 642 €	0 €	2 241 276 €
Pori	1 328 079 €	885 389 €	11 €	0 €	0 €	2 213 468 €
Kokkola	970 859 €	401 217 €	8 €	246 020 €	10 000 €	1 628 096 €
Seinäjoki	925 316 €	458 335 €	7 €	148 579 €	9 964 €	1 542 194 €
Kajaani	719 595 €	309 840 €	8 €	169 282 €	10 923 €	1 209 640 €
Kuopio	699 596 €	233 199 €	2 €	166 183 €	67 070 €	1 166 048 €
Rovaniemi	412 661 €	235 940 €	4 €	39 172 €	0 €	687 773 €
Mikkeli	325 730 €	217 154 €	4 €	0 €	0 €	542 884 €
Valtakunnalliset vetovastuu-hankkeet	1 986 856 €	503 381 €		156 270 €	7 685 €	2 654 192 €
	33 585 673 €	15 169 951 €		6 339 743 €	184 175 €	55 279 542 €

Hankemäärät

	Ryhmä-hankkeiden määrä	Yhden toteuttajan hanke	Hankkeet yhteensä
Pääkaupunkiseutu	9	3	12
Oulu	8	7	15
Tampere	3	2	5
Vaasa	9	4	13
Turku	9	1	10
Jyväskylä	3	7	10
Joensuu	2		2
Lahti	2	4	6
Lappeenranta		7	7
Pori	2	5	7
Kokkola	3	2	5
Seinäjoki	2	7	9
Kajaani	2	2	4
Kuopio	2		2
Rovaniemi	1	4	5
Mikkeli		1	1
Valtakunnalliset vetovastuu-hankkeet	6		6
	63	56	119

HUOM! Suuri osa hankkeista on alkuvaiheilla ja päässyt vastaa vauhtiin, joten tässä väliarvioinnissa ei ole tarkasteltu näiden hankkeiden vaikuttavuutta vaan enemmänkin suuntaa sekä edellytyksiä ja polkua kohti laajempia tavoiteltuja vaikutuksia.

Lähtökohdat ja tavat hyödyntää ekosysteemisopimusta ovat hyvin erilaisia eri sopimuskaupungeissa

- » Kaupungeilla on historiansa takia **hyvin erilaiset lähtökohdat ja rakenteet** ekosysteemityön toteutukseen.
- » Lisäksi **kypsyys ekosysteemiselle toiminnalle riippuu erityisesti valituista painopisteistä, kärkialoista ja niiden luonteesta**:
 - Onko valittu ns. kypsiä aloja vai painotettu uusia avauksia;
 - Laajat vs. suppeat ja kohdennetut sisällöt
- » **Ei ole yhtä ja ”oikeaa” tapaa organisoida ja toteuttaa sopimusta.**
- » Erilaisuus näkyy myös siinä, miten sopimuksen johto- ja ohjausryhmätyötä on organisoitu ja kokoonpanot vaihtelevat kohtuullisen paljon.
 - Osalla itse sopimuksen johto- ja ohjausryhmä on kokoonpanoltaan hyvin tiivis, rooli vähäisempi ja rakenteet haluttu pitää joustavina (sopimuksen rooli enemmän instrumenttina taustalla)
 - Osalla kaupungeista taas on haluttu ottaa vahva edustus ja laaja johto- ja ohjausryhmä suuntaamaan sopimuksen toteutusta ja varmistaa sen strateginen merkitys myös johtotasolla.

	Edustus johto- / ohjausryhmissä
Kaupunki	16 / 16
Yliopisto	13 / 16
AMK	12 / 16
Maakuntaliitto	12 / 16
ELY-keskus	11 / 16
Kehitysyhtiö	11 / 16
Yrittäjäjärjestö / yritys	6 / 16
Oppilaitos	5 / 16
Tutkimuslaitos	5 / 16
Hyvinvointialue	3 / 16
Kauppakamari	3 / 16
Konserniyhtiö	2 / 16
Seutuorganisaatio	1 / 16

3. KESKEISET TULOKSET

I. TAVOITTEIDENMUKAISUUS JA SISÄLLÖT

1. TAVOITTEIDENMUKAISUUS JA SISÄLLÖT

Sopimuksilla tavoitellaan:

1. Kansainvälisen tason innovaatio- ja kokeiluympäristöt
 2. Uudet liiketoimintaekosysteemit
 3. Osaamisen vahvistaminen ja uudistaminen
- Strategista otetta, kasvun kärkiä ja kansainvälisen tason avauksia
 - Kilpailuetua kehitys- ja kokeiluympäristöistä
 - Uusia kasvun lähteitä eli liiketoimintaekosysteemien aihioita
 - Osaamisen vahvistamista ja uudistamista
 - Paikallisten toimijoiden ratkaisuja yhteiskunnallisiin haasteisiin
 - Kunnianhimoa ja edelläkävijyyttä
 - Uusia toimintamalleja – kehitysdynamiikkaa
 - Valtion ja kaupungin pitkäjänteistä kumppanuutta (=yhteinen tavoite ja tiivis yhteistyö)

» Kansalliset ekosysteemisopimuksille asetetut tavoitteet ja painotukset kohtaavat hyvin alueiden tarpeet ja tavoitteet

- Kansalliset Tavoitteet ovat tukeneet kaupunkien isoja strategisia tavoitteita ja ekosysteemien systemaattiselle kehittämiselle on selkeää tarvetta.
- Instrumentissa positiivisena nähdään se, että kaupungit ovat itse saaneet rakentaa kokonaisuuden omien vahvuuksien pohjalta valtion sparrauksella. Kaupunkilähtöinen toimintatapa saa kiitosta.
- Instrumentti on löytänyt ”oman tilansa” suurimmassa osassa kaupunkeja. Instrumentilla on näissä kaupungeissa strateginen ja merkittävä rooli.

TAVOITTEIDENMUKAISUUS JA SISÄLLÖT

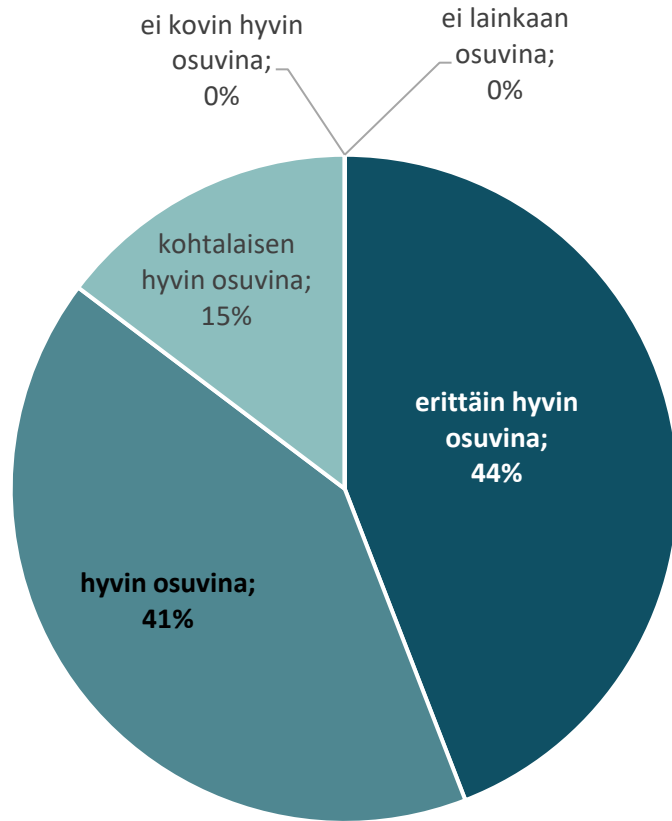
Joensuu	- Fotoniikka - Metsäbiotalous
Jyväskylä	- Liikunta, terveyden edistäminen ja hyvinvointi - Uudistuva teollisuus
Pääkaupunki-seutu	- Älykkäät ja kestävät kaupunkiratkaisut - Hyvinvointi ja terveysteknologia - Uudet oppimisympäristöt ja osaamisen digitaaliset ratkaisut
Kajaani	- Mittaustekniikka ja mittaukset - Suurteholaskenta, tekoäly ja datakeskukset
Kokkola	Akkukemia sekä kiertotalous ja teollisuuden älykkäät ratkaisut
Kuopio	- Terveys- ja hyvinvointitekniikka - Vesiosaaminen
Lahti	- Kansainvälinen urheiluliiketoiminta - Kaupunkien hiilineutraali kiertotalous
Lappeenranta	Vihreä sähköistäminen
Mikkeli	Yhdyskuntavesien kiertotalous
Oulu	- Digitaalisia kaupunkiympäristön muutoksessa - Kestävä kiertotalous ja puhtaat ratkaisut - OuluHealth - Startup-yrittäjyys ja jatkuva oppiminen
Pori	- Automaatio ja robotiikka - Teknologiametallit ja kiertotalous
Rovaniemi	- Arktinen matkailu - Tulevaisuuden hyvinvointipalvelut - Etäisyyksien hallinta, digitalisaation hyödyntäminen sekä vetovoiman lisääminen osaajille
Seinäjoki	- Ruokaekosysteemin kestävä kehitys - Älykkäästi uudistuva teollisuus
Tampere	- Digitaaliset terveysratkaisut - Rakennukset, energia ja infrastruktuuri - Sustainable Industry X
Turku	- Kiertotalous, resurssiviisaus ja biotalous - Terveysteknologia - Uudistuva teollisuus
Vaasa	Kestävät ja älykkäät energiajärjestelmät

- » Lähtökohdat ja etenemisen vaihe ovat hyvin erilaisia sopimuskaupungeissa ja vaihtelee painopisteittäin.
- » **Kaupungeilla on yhteensä 34 painopistettä**, joissa vahvimmin kaupunkeja yhdistävät kestäväsiirtymän (erit. bio- ja kiertotalous, energia) ja teollisuuden uudistumisen, digitalisaation sekä terveyden ja hyvinvoinnin teemat.
- » **Kaupunkien omat tavoitteet ja painopisteet on koettu pääosin osuvina ja ne ovat fokuksineet kehittämistyötä** (Nähdään tärkeänä, että on vahva ja selkeä selkänoja ja mandaatti tiettyjen teemojen kehittämiseksi).
- » Huomioitava kuitenkin, että sopimuksen toteuttamiseksi laadittu suunnitelma elää myös ajassa ja kaupungit reagoivat tarvittaessa muuttuviin olosuhteisiin (esim. Lahdessa koettu tarpeen muuttaa sopimuksen sisältöä ja vastaavasti Rovaniemellä sisältöä tarkennettu ja fokuksoitu huomattavasti alkuperäisestä suunnitelmasta).

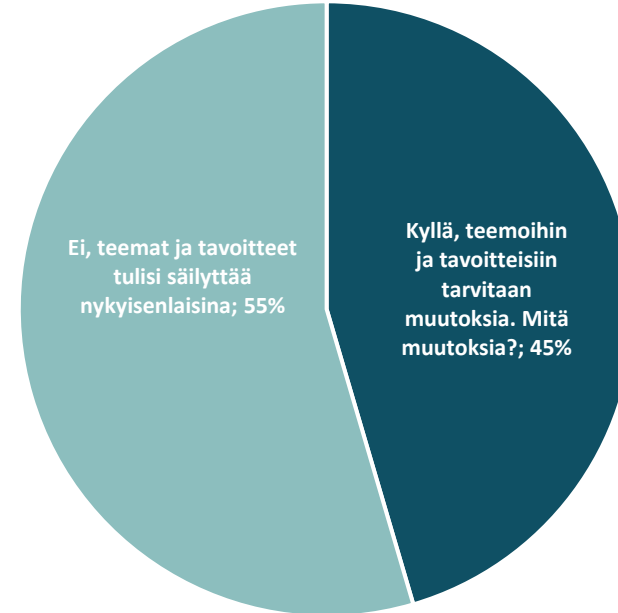
Tavoitteiden osuvuus ja sisältövalinnat

Johto- ja ohjausryhmät sekä asiantuntijat (n= 71)

Miten osuvina näette nykytilanteessa
ekosysteemisopimusten sisällön



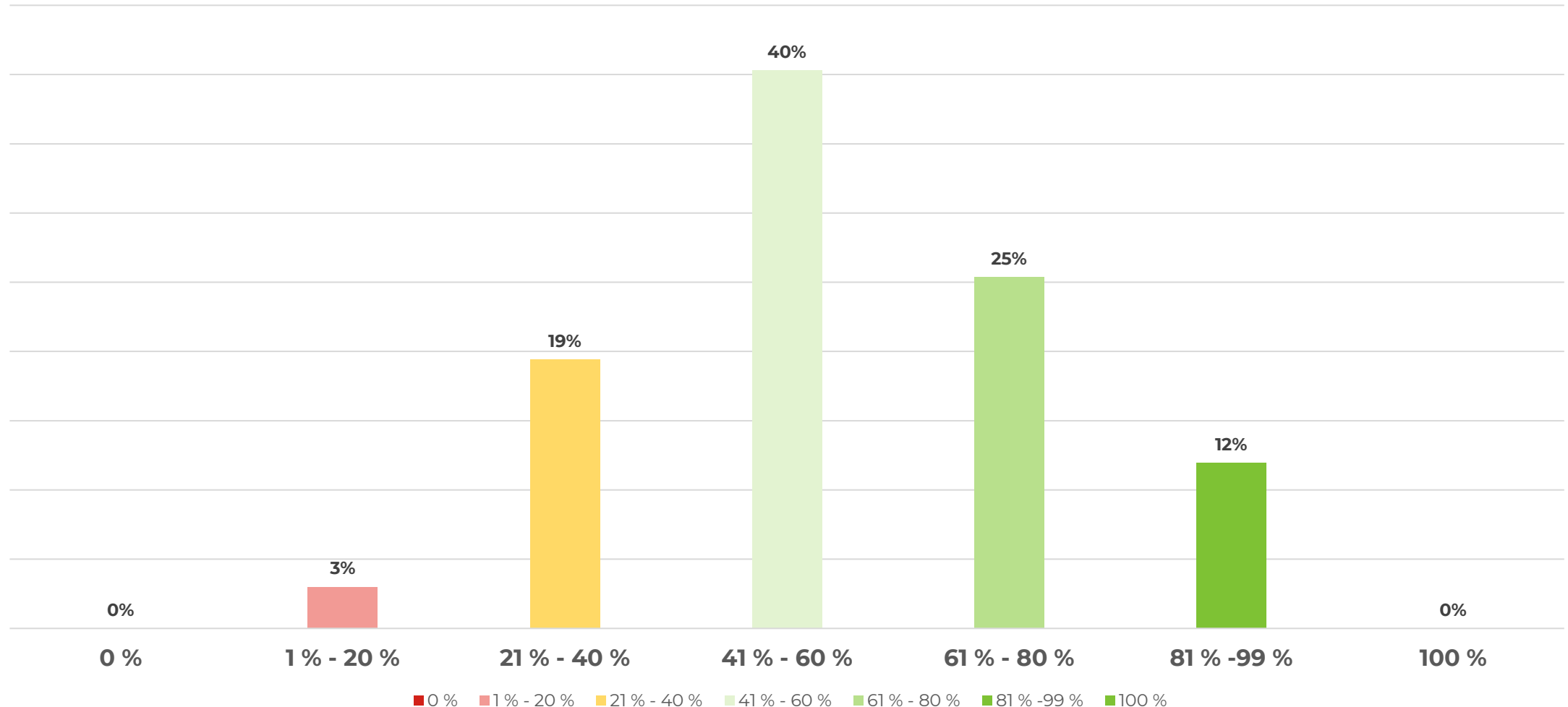
Tulisiko ekosysteemin sopimuksen tavoitteita
muuttaa?



→ Lisää fokusta, päällekkäisyyksien poistamista muun tekemisen kanssa. Mm. Vihreä siirtymä, vetyinvestoinnit, energiamurros, turvallisuus, osaavan työvoima saatavuus, systemisyyden huomiointi.

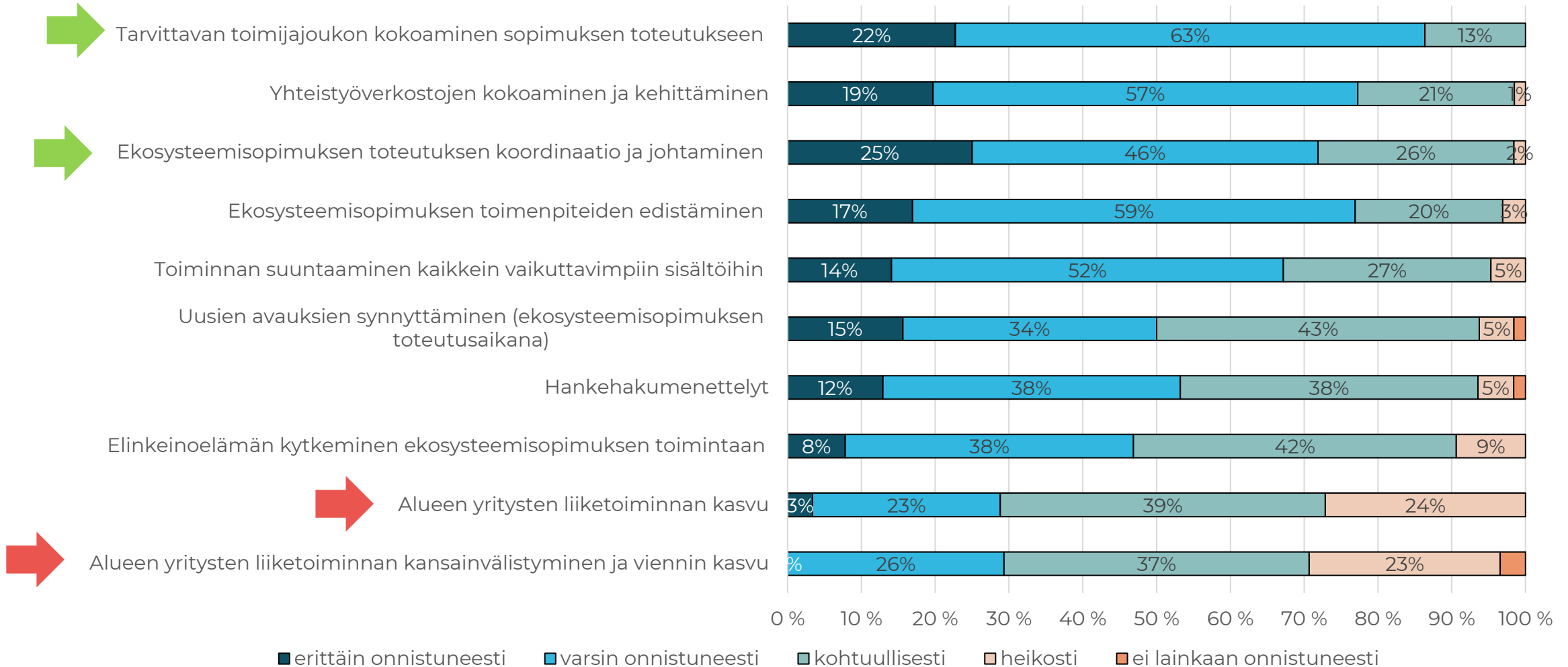
Kuinka suurita osin eri kaupunkien ekosysteemisopimusten tavoitteet on saavutettu (suhteessa 2027 tavoitetilään)?

Johto- ja ohjausryhmät sekä asiantuntijat (n=71)



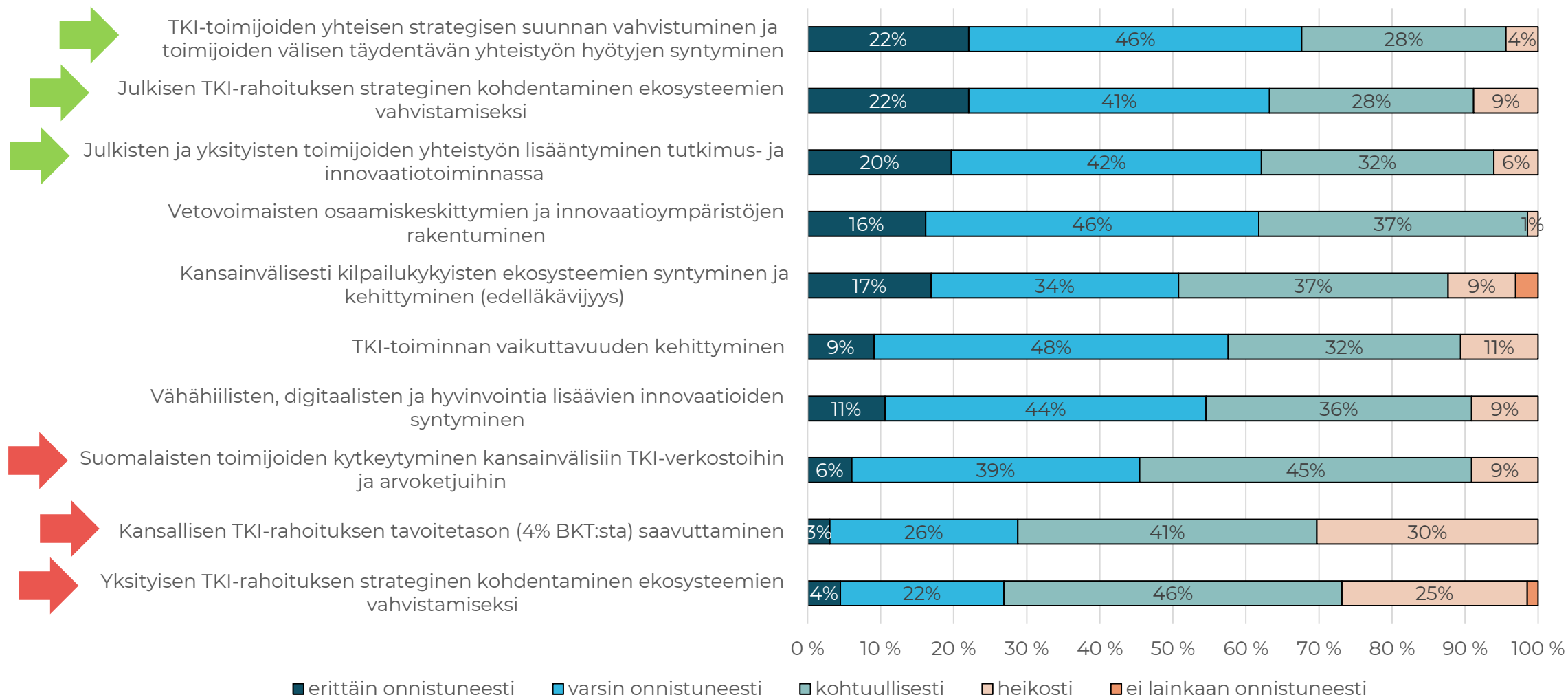
Miten kaupunkinne ekosysteemisopimuksen toteutuksessa on onnistuttu seuraavissa asioissa?

Johto- ja ohjausryhmät sekä asiantuntijat (n=71)



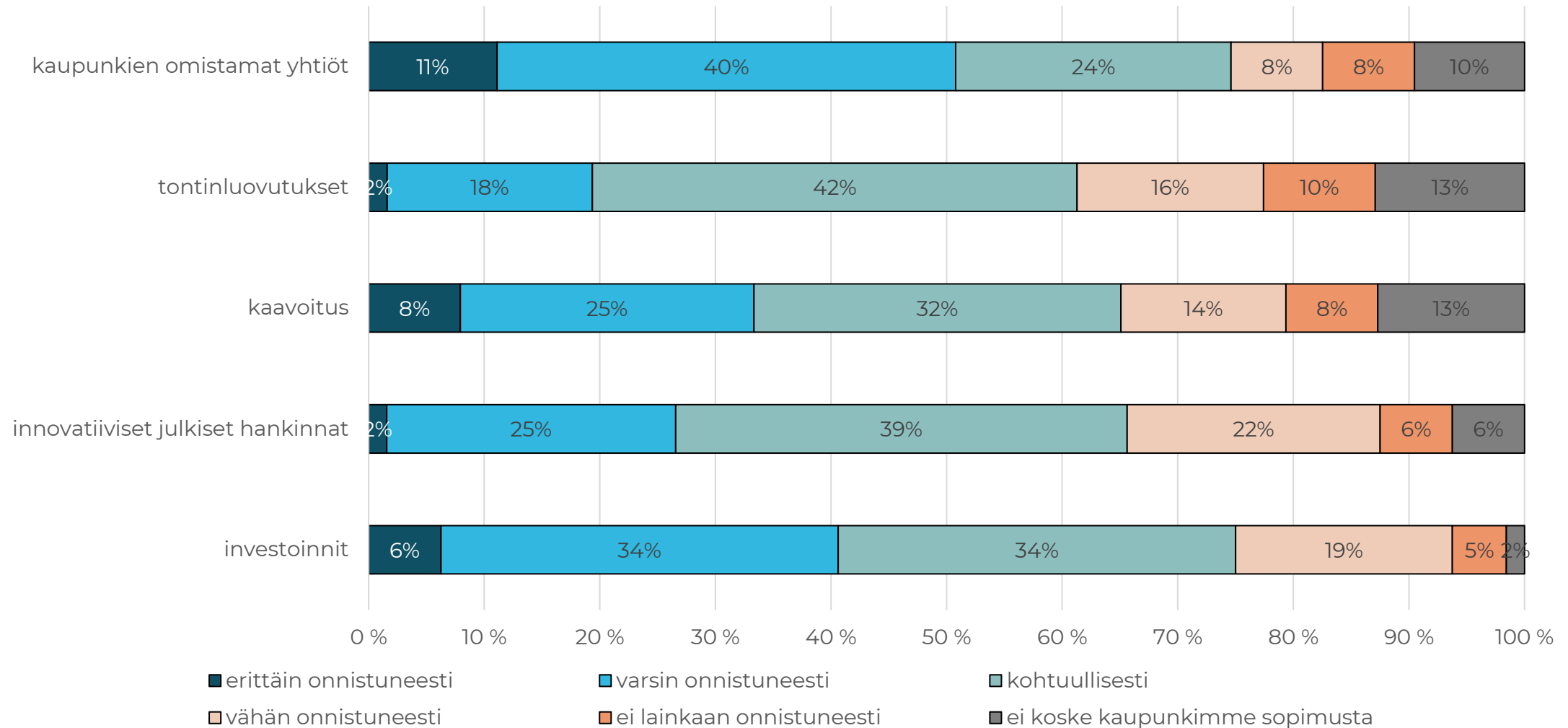
Miten onnistuneesti kaupunkinne ekosysteemisopimuksella on edistetty seuraavia ekosysteemisopimusten kansallisia tavoitteita?

Johto- ja ohjausryhmät sekä asiantuntijat (n=71)



Kuinka onnistuneesti kaupungin muita toimenpiteitä on onnistuttu kytkemään ja hyödyntämään ekosysteemisopimuksen tavoitteiden saavuttamisessa?

Johto- ja ohjausryhmät sekä asiantuntijat (n=71)



3. KESKEISET TULOKSET

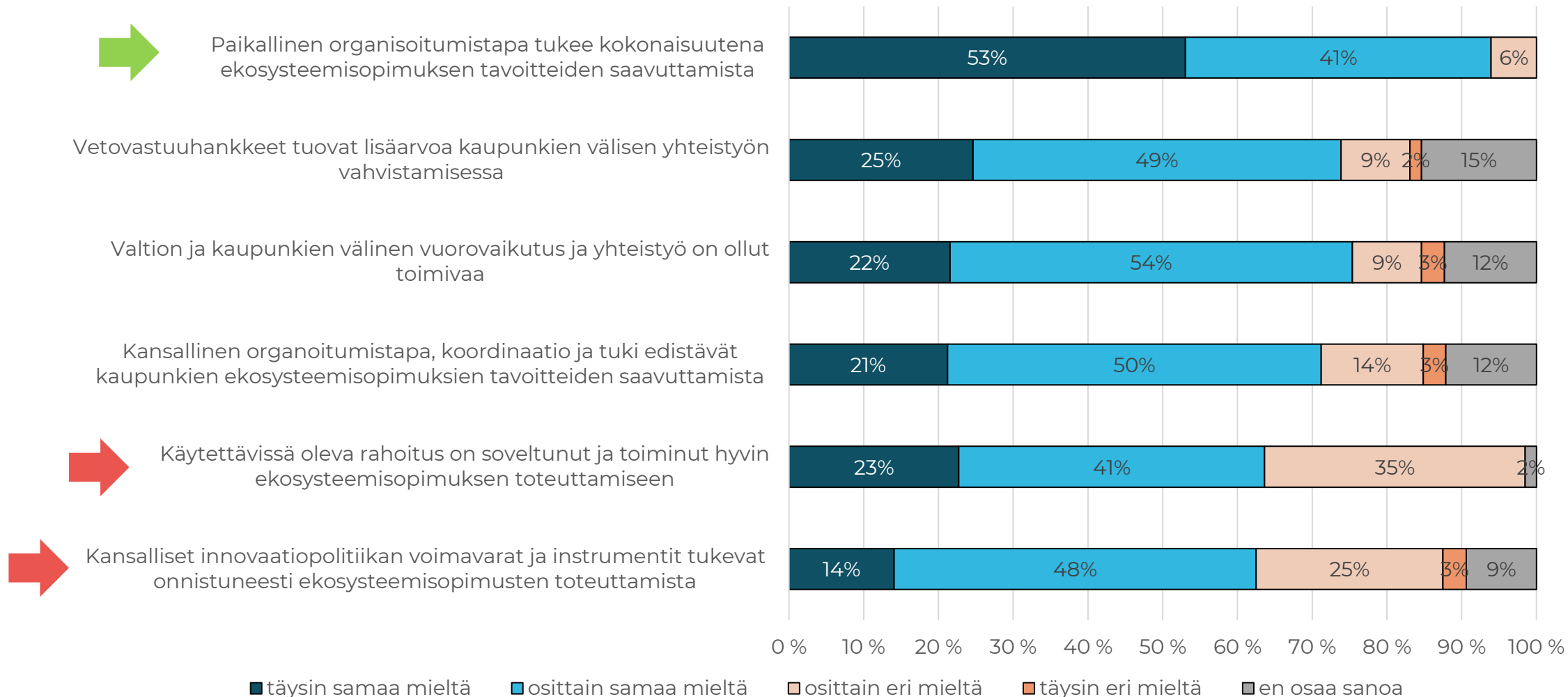
II. EKOSYSTEEMISOPIMUSTEN TOIMINTAMALLI

Sopimusten toimintamalli on ollut haastava

- » **EURAn haasteet ja sopimuskauden hitaampi liikkeellelähtö** on koettu vaikuttaneen siihen, että osa toimenpiteistä ei ole edennyt tavoitellun nopeuden mukaan.
- » **Sopimusten rahoitusrakenne (EAKR) on koettu hallinnollisesti raskasrakenteiseksi, jäykäksi ja liian hitaaksi malliksi TKI-toiminnan vahvistamiseksi.** Rahoituksellisesti haluttaisiin saada lisää joustavuutta. Tästä huolimatta instrumentin toteutukseen on löydetty toimivia malleja ja rahoitus on monille kaupungeille kriittinen yhteistyön käynnistämiseen, edistämiseen ja syventämiseen. Tärkeänä toimintamallissa hankkeiden tulosten ja jatkuvuuden näkökulmasta pidetään kytkentää muuhun rahoitukseen ja kytkentä laajoihin kehittämisen kokonaisuuksiin (hankeportfolion hallinta).
- » **Hanketoimintaa ollut haastava kääntää yrityslähtöiseksi.** Sopimuksen toteutuksessa **yhteys Business Finlandiin ja rahoitukseen koetaankin todella tärkeäksi – kytkentä kuitenkin hyvin vaihtelevaa.**
- » **Innokaupunkien koordinaatio on toiminut hyvin ja kerää kiitosta.** Hyvin toimivan kansallisen koordinaatiotyön jatkaminen ja kv-kytkennän vahvistaminen tärkeää.
- » **Vetovastuuhankkeista on vielä tähän mennessä vähän kokemuksia.** Erityisesti vetovastuukaupungit näkevät niistä kuitenkin suurta lisäarvoa ja näiden toteutukseen latautuu paljon odotuksia (myös rahoituksellisesti).
- » Instrumentista ja sen rahoituksesta on ollut **hankala viestiä.**

Ekosysteemisopimusten kansallisen toimeenpanomalliin liittyviä väittämiä

Johto- ja ohjausryhmät sekä asiantuntijat (n=71)



3. KESKEISET TULOKSET

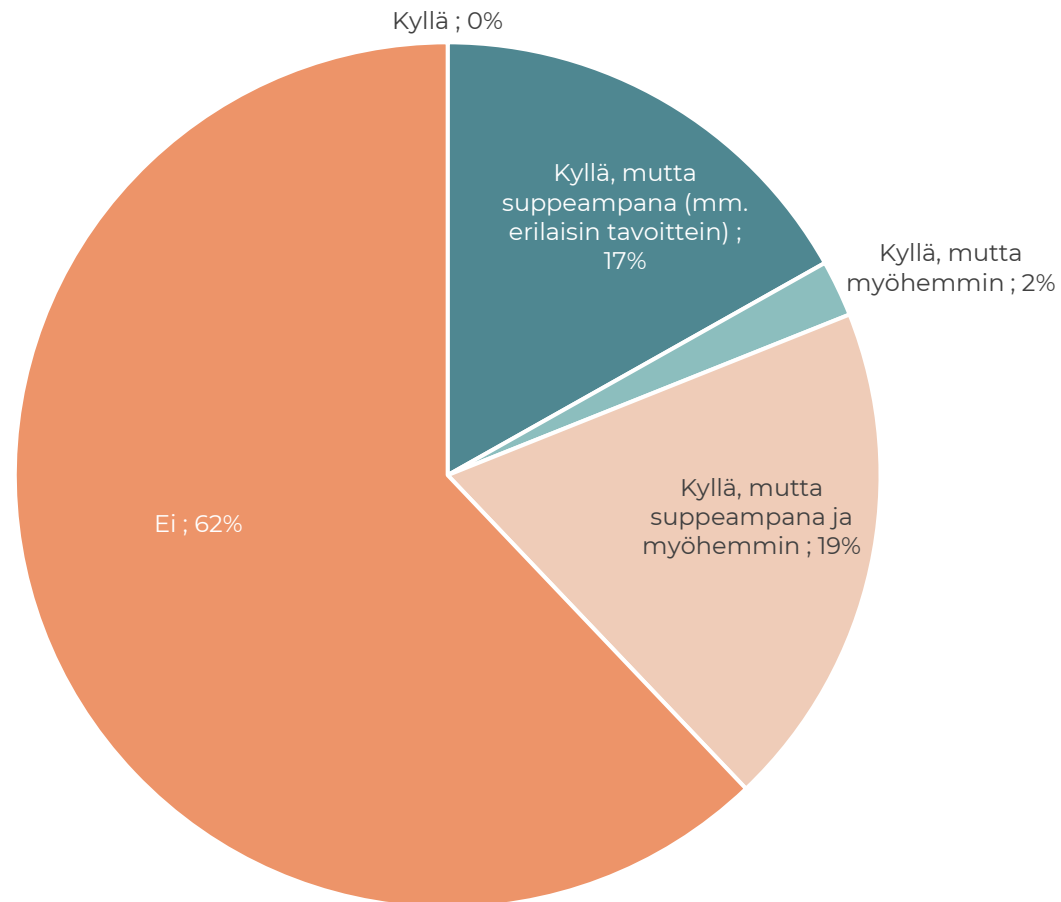
**III. EKOSYSTEEMISOPIMUSTEN
MERKITYS, HYÖDYT JA LISÄARVO**

Ekosysteemisopimuksista nähdään selvää lisäarvoa, vaikuttavuudessa vielä haasteita

- » **Instrumentilla useita tärkeäksi koettuja hyötyjä ja lisäarvoa**
 - » TKI-toiminnan agendan ja tavoitteiden asettaminen ja pitkäjänteisyyden mahdollistaminen
 - » Voiteluaine ja yhteistyöalusta, joka mahdollistaa isommat avaukset.
 - » Imago, selkänaja ja uskottavuus (erit. pienemmissä yo-kaupungeissa sopimus kiinnittää alueellisen työn vahvemmin osaksi kansallista innovaatiopolitiikkaa)
 - » Kulttuurimuutos avoimempaan ekosysteemit toimintaan
- » **Sopimuksellisuudesta itsessään on tullut tärkeä osa kaupunkikehittämistä, vaikkakin sopimuksellisuuden kokonaiskuva on edelleen hyvin pirstaleinen.** Sopimuksellisuus on vaativa tapa jäsentää yhteistyötä.
- » **Sopimuksien vaikuttavuuteen ja sopimuksiin käytettyihin resursseihin suhtaudutaan kuitenkin osin hyvin kriittisesti.**
 - » Onko toiminnan painotus ollut osin jo liikaakin ”fasilitoinnissa” ja ”metatyössä”?
 - » Uhkana toimintamallissa on myös ekosysteemit toiminnan ajautuminen liian kaupunkikeskeiseksi ja -vetoiseksi.
 - » Kaupunkiorganisaation laajempi ja vahvempi sitoutuminen on ollut haasteena.
- » Hankkeet ovat vasta käynnistyneet ja tässä ei ole arvioitu niiden vaikuttavuutta, mutta nyt painotuksena olleesta yhteistyöverkostojen, alustojen ja palvelujen (edellytysten rakentamisesta) on **syytä kiinnittää vahvempaa huomiota laajempaan vaikuttavuuteen, kuten hankeportfolion johtamiseen kohti koko sopimusinstrumentilla haluttuja vaikutuksia.**

Hanketoteuttajien näkökulma ekosysteemisopimusten rahoituksen merkitykseen (n=101)

Olisiko toteuttamianne kehittämistoimia toteutettu ilman saatua ekosysteemisopimukseen liittyvää rahoitusta?



4. KEHITTÄMIS- SUOSITUKSET

Kansalliset suositukset

1. Ekosysteemisopimusten merkityksen vahvistaminen osana kansallista TKI-strategiaa.
2. Sopimusten toteutuksen yrityslähtöisyyden vahvistaminen yritysten TKI-panostusten kasvattamiseksi.
3. Kansainvälinen yhteistyö ja kansainvälisen edelläkävijyyden tukeminen.
4. Valtion ja kaupunkien välisen sopimuksellisen vuorovaikutuksen syventäminen sekä toimivan kansallisen koordinaatiotyön vahvistaminen.
5. Kaupunkien ja hanketoteuttajien sitoutumisen vahvistaminen omarahoituksella, joustavuudella ja lisärahoituksella.
6. Ekosysteemisopimusten pitkäjänteisyyden turvaaminen.

Suosituksut innokaupungeille

1. Sopimuksen sisällön tarkistaminen ja fokusointi.
2. Sopimusten strategisuuden ja laajapohjaisen yhteistyön vahvistaminen.
3. Hankeportfolion johtamisen vahvistaminen ja hankkeiden poluttaminen vaikuttavuuden lisäämiseksi.
4. Aktiivisen ja laajan dialogin vahvistamisen hankevalmistelussa ja toteutuksessa.
5. Sopimuksen tulosten seurannan ja viestinnän vahvistaminen.

Kiitos!



mdi.fi



@MDIfriends



Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI



MDI

Part of FCG.