

Tradenomi, ylempi AMK

Liiketoiminnan kehittäminen

YLIKES21

9.12.2023

Anna-Mari Alkio

# KUINKA EDISTÄÄ AURANMAAN KUNTIEN ELINVOIMAISUUTTA ELINKEINOPALVELUIDEN KEHITTÄMISEN AVULLA

– Vertaileva tapaustutkimus

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan kehittäminen

2023 | 69 sivua, 3 liitesivua

Anna-Mari Alkio

## **Kuinka edistää Auranmaan kuntien elinvoimaisuutta elinkeino- palveluiden kehittämisen avulla**

### **- vertaileva tapaustutkimus**

Kuntien elinkeino- ja elinvoimakehittäminen on olennainen osa paikallista kehitystä ja kasvua, tarjoten asukkaille laadukkaita palveluita, työpaikkoja ja hyvää elämänlaatua, mikä houkuttelee uusia asukkaita ja yrityksiä. On tärkeää, että kunnat löytävät tehokkaita keinoja elinkeino- ja elinvoimakehittämisen organisointiin ja toteutukseen tiukentuvassa taloustilanteessa sekä väestörakenteen muutoksessa. Opinnäytetyössä keskitytään Auranmaan kuntien elinvoimaisuuden edistämiseen elinkeinopalveluiden kehittämisen kautta. Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää, miten elinkeinopalvelut voivat vaikuttaa alueen elinvoimaan ja miten eri elinkeino- ja elinvoimakehittämisen organisointimallit voivat vaikuttaa alueen elinvoimaan. Tavoitteena on ymmärtää, miten elinkeinopalveluiden järjestäminen ja kehittäminen voivat tukea kuntien kasvua ja kehitystä.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja, joilla voidaan parantaa Auranmaan alueen elinvoimaisuutta elinkeinopalveluiden avulla. Tutkimusmenetelmänä käytetään teema-haastatteluja, jotka tarjoavat syvällistä ymmärrystä ja kokemusta aiheesta. Haastattelut on toteutettu Auranmaan kuntien kunnanjohtajien ja vertailevien kohteiden avainhenkilöiden kanssa, joiden näkemykset ja kokemukset ovat keskeisiä elinkeinopalveluiden kehittämisessä. Tutkimus on laadullinen ja se keskittyy erityisesti haastateltavien mielipiteisiin ja kokemuksiin.

Tutkimuksen tuloksena esitetään suosituksia, jotka keskittyvät Auranmaan alueen elinkeinopalveluiden kehittämiseen. Opinnäytetyössä tarkastellaan erilaisia organisointimalleja, joita kunnat voivat käyttää elinkeino- ja elinvoimakehittämisessään. Tutkimustuloksena esitellään, miten eri mallit toimivat, mitä etuja ja haasteita niihin liittyy, ja miten ne vaikuttavat Auranmaan kuntien kykyyn edistää alueellista elinvoimaisuutta.

Asiasanat

elinvoima, elinkeinoelämä, kunta, yhteistyö, kehittäminen, elinkeinopalvelut

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Business Management

2023 | 69 pages, 3 in appendices

Anna-Mari Alkio

## **How to enhance the vitality of Auranmaa municipalities through the development of business services**

- a comparative case study

The development of economy and vitality in municipalities is a crucial part of local growth and development, offering residents quality services, jobs, and a good quality of life, which attracts new residents and businesses. It's important for municipalities to find effective ways to organize and implement economic and vitality development, especially in a tightening economic situation and changing demographics. This thesis focuses on enhancing the vitality of the Auranmaa municipalities through the development of business services. The study aims to find out how business services can impact the area's vitality and how different models of organizing economic and vitality development can affect the area's vitality. The goal is to understand how the organization and development of business services can support the growth and development of municipalities.

The aim of the study is to find ways to improve the vitality of the Auranmaa region through business services. The research method used is thematic interviews, which provide a deep understanding and experience of the subject. Interviews have been conducted with the mayors of the Auranmaa municipalities and key personnel of comparative targets, whose views and experiences are key to the development of business services. The research is qualitative and focuses especially on the opinions and experiences of the interviewees.

As a result of the research, recommendations are presented that focus on the development of business services in the Auranmaa region. The thesis examines various organizational models that municipalities can use in their economic and vitality development. The research results present how different models work, what advantages and challenges are associated with them, and how they affect the ability of the Auranmaa municipalities to promote regional vitality.

Keywords:

vitality, business life, municipality, cooperation, development, business services

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 ELINKEINOPALVELUIDEN KEHITTÄMISTARPEEN TAUSTA</b>	<b>10</b>
2.1 Elinkeinopalveluiden järjestäminen	11
2.2 Auranmaan elinkeinopalveluiden lähtötilanne	13
<b>3 ELINVOIMA KÄSITTEENÄ</b>	<b>16</b>
<b>4 YHTEISTYÖSTÄ ELINVOIMAETUA</b>	<b>19</b>
<b>5 TEEMAHAASTATTELU LAADULLISENA TUTKIMUKSENA</b>	<b>24</b>
<b>6 KUNNANJOHTAJIEN HAASTATTELU</b>	<b>26</b>
6.1 Elinkeinopalveluiden nykytila	26
6.2 Tärkeimmät ja keskeisimmät kuntien elinkeinotoimilta edellytettävät palvelut	28
6.3. Elinkeinopalveluiden tulevaisuus	29
6.4. Alueellisen yhteistyön toimintastrategia	31
6.5 Yhteistyöedellytykset Auranmaalla	32
6.6 Alueen yhteinen markkinointi ja aluebrändi	32
6.7 Alueellista elinvoimaa lisäävä yhteistyö	33
<b>7 VERTAILEVAT HAASTATTELUKOHEET</b>	<b>34</b>
7.1 Mitä erityisen hyvää ja kehitettävää kehitysyhtiö mahdollistaa yrittäjälle	39
7.2 Mitä erityisen hyvää ja kehitettävää kehitysyhtiö tarjoaa kunnalle	41
7.3 Kehitysyhtiön merkitys koko alueen elinvoimalle	44
7.4 Palvelun järjestäminen ja toiminnan mittaaminen	45
7.5 Mitä ottaa erityisesti huomioon, mikäli suunnitellaan kehitysyhtiön perustamista	46
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET</b>	<b>49</b>
8.1 Elinvoiman edistäminen yksin vai yhdessä	49
8.2 Miksi kehitysyhtiö on hyvä ratkaisu alueellisen elinvoiman edistämiseksi	50
8.3 Yhtiömuodon edut	52
8.4 Roolit, vastuut ja vuorovaikutus	52
8.5 Toimintastrategia	54
8.6 Hanketoiminta, yritysrahoitus ja hankintaosaaminen	55

8.7 Toiminnan mittaaminen, seuranta ja kehittäminen	57
<b>9 LOPUKSI</b>	<b>59</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>66</b>

## **KUVAT**

Kuva 1. Kuntien avainluvut 2020–2021 (Tilastokeskus).....	15
Kuva 2. Yritysten toimipaikat kunnittain vuonna 2021 (Tilastokeskus).....	15
Kuva 3. Elinvoimatekijät kunnassa (Kuntaliitto).....	18
Kuva 4. Yrityspalvelut tärkeysjärjestyksessä (Suomen Yrittäjät).....	21
Kuva 5. SavoGrow alueen kuntien avainluvut 2020–2021 (Tilastokeskus).....	34
Kuva 6. SavoGrow yritysten toimipaikat kunnittain vuonna 2021 (Tilastokeskus).....	35
Kuva 7. Yrityskehittämisen kansallinen kokonaisuus (SEKES).....	53
Kuva 8. Alueen elinvoimakehityksen vaihtoehdot vahvuuksineen ja heikkouksineen..	65

## **LIITTEET**

- Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset Auranmaa
- Liite 2. Teemahaastattelut kysymykset vertailtavat kohteet

# 1 JOHDANTO

Miten Auranmaan alueen kuntien elinkeinopalvelut tulisi järjestää tulevaisuudessa? Millaisia hyötyä ja haasteita eri järjestelymalleilla on? Onko aitoa tahtoa yhteistyölle olemassa? Miksi keskustelut alueellisesta yhteistyön lisäämisestä ovat välttämättömiä elinvoiman kannalta? Näihin kysymyksiin tämä teos pyrkii vastaamaan haastattelujen, kokemusten ja tieteellisten artikkelien hyödyntämisen avulla.

Suomen aluerakenteen polarisoituminen, jossa suurimmat kaupungit kasvavat ja pienemmät kaupungit sekä maaseutu kohtaavat väestön vähenemisen ja heikkenevän kuntatalouden haasteita, on merkittävä yhteiskunnallinen ilmiö. Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2021 tunnistamat Suomen aluekehityksen mahdolliset kehityskulut ja skenaariot vuoteen 2040 asti heijastavat tätä monimutkaista tilannetta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Työryhmän korostama alueiden erilaisuuden tunnistaminen ja kunkin alueen ainutlaatuisten vahvuuksien ja mahdollisuuksien hyödyntäminen on keskeistä aluekehityksen kannalta. Tämä lähestymistapa tunnustaa, että yhden koon ratkaisut eivät välttämättä toimi kaikilla alueilla, ja että alueelliset strategiat tulisi räätälöidä vastaamaan kunkin alueen erityistarpeita ja potentiaalia. Lopulta, alueiden erilaisuuden ja paikallisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen on avainasemassa, kun pyritään luomaan menestyvää tulevaisuutta.

Valtiovarainministeriön tutkimus "Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030" tuo esiin, kuinka elinvoiman edistäminen on tulevaisuuden kunnissa laaja-alainen ja kaiken toiminnan läpäisevä tehtävä. Tämä korostaa sitä, että kunnat eivät ole erillisiä saarekkeitä, vaan ne ovat osa laajempaa toimintaympäristöä, joka on jatkuvassa muutoksessa ja johon vaikuttavat monet globaalit ja paikalliset tekijät. Tutkimuksessa mainitut globaalin talouden toiminta, erilaiset kriisit kuten kestävyyskriisi liittyen luonnonvaroihin ja ilmastomuutokseen, teknologinen muutos, elämäntapojen muuttuminen, demokratian murros sekä väestönkasvun ja -rakenteen muutokset ovat kaikki tekijöitä, jotka vaativat kunnilta joustavuutta, innovatiivisuutta ja kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. (Valtiovarainministeriö 2017.)

Kuntien ja julkisen hallinnon on uudistettava ja uudistettava toimintatapojaan vastatakseen näihin haasteisiin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uusien teknologioiden hyödyntämistä palveluiden tuottamisessa, kestävän kehityksen periaatteiden integroimista kaikkien toimintaan, aktiivista osallistumista demokraattisen päätöksenteon uudistamiseen

ja väestörakenteen muutosten huomioon ottamista palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Elinvoiman edistäminen tulevaisuuden kunnissa tarkoittaa siis kykyä vastata moninlaisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, jotka muuttuvat jatkuvasti. Tämä edellyttää ennakoivaa suunnittelua, monialaista yhteistyötä ja kykyä uudistua, jotta voidaan varmistaa kuntien kestävä kehitys ja hyvinvointi tulevaisuudessa. Tutkimuksessa elinvoimaisuutta tukevia toimia tehdään muun muassa paikkakunnan vetovoimaisuuden, yritysten toiminnan ja osaamisen kehittämisen kautta. Tarve siis kehittää kuntien elinvoimaa korostuu edelleen. Kunnissa ovat puhaltaneetkin suuret muutosten tuulet, kun sosiaali- ja terveyspalvelut siirtyivät hyvinvointialueiden vastuulle. Kunnan rooli on muuttunutkin yhä painokkaammin elinvoiman ja elinkeinojen edistäjäksi. Uudet ratkaisut edellyttävät uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja sekä saumatonta yritysten ja julkisten toimijoiden yhteistyötä (Kosonen & Santalainen 2022, 11).

Tällä hetkellä kuntakentässä pohditaan paljon tulevaisuutta. Mihin raha riittää ja mihin ei? Eero Laesterän teos ”Kunnat hyvinvointialueiden perustamisen jälkeen” (2023) pohtii kuntien tulevaisuuden näkymiä sekä sitä, onko kaikilla kunnilla mahdollisuus rahoittaa elinvoimaa lisääviä palveluita samalla tavalla. Hyvää näkökulmaa aiheeseen antaa myös Markku Pyykkölän tutkimus ”Kuntaomisteiset kehitysyhtiöt- Mihin matkalla ja kenen ohjauksessa” (2020), jonka mukaan kuntien palvelutuotannon uudelleenorganisointipohdinnat ovat normaalia niin ammatilliseen kuin poliittiseen johtamiseen kuuluvaa kehittämistyötä. Jo kuntalaki lähtee ajatuksesta, että kunnat ovat olemassa mm. tuottaakseen palveluja kestävästi eli taloudellisesti sekä ekologiset että sosiaaliset näkökulmat huomioon ottavalla tavalla. Elinkeinojen edistämisen tehtäväkenttä ei ole tässä poikkeus. Houkutus tekemisen painopisteiden ja toimintamallien säätämiseen saattaa niiden osalta olla jopa muita kuntapalveluja suurempi, koska elinkeinojen edistäminen ei ole lakisääteinen palvelu vaan kuntien yleistoimialaan kuuluva, vapaaehtoinen tehtäväkenttä. Institutionaalisen suojan ja edullisen verkostoposition antaman edunvalvontavoiman puute tekee elinkeinopolitiikasta tuulisen toimintatantereen ja se näkyy juuri tällä hetkellä kuntien liikehdintänä kehitysyhtiöiden rahoituksen, roolin ja johtamisen osalta. (Pyykkölä 2020, 5.) Tällä hetkellä kuntakentässä todella on liikehdintää elinkeinopalveluiden järjestämisen osalta. Esimerkiksi Vimpelin kunta aikoo perustaa kehitysyhtiön. Vimpelin Invest Oy -niminen yhtiö on sataprosenttisesti kunnan omistama. (Järvisoutu-lehti, 2023) Lisäksi esimerkiksi Lappajärven kunnan strategiatyössä on syksyllä 2022 nostettu useaan kertaan esille kehitysyhtiön perustaminen. Kehitysyhtiön perustaminen on myös kirjattu valtuuston hyväksymään, teknisen valiokunnan strategiatyöhön ja vuoden 2023 tavoitteisiin. (Lappajärven kunta, 2023.) Kehitysyhtiöiden perustamisten lisäksi myös

lakkauttamiskeskusteluja on käyty muuan muassa Keuruulla ja Mikkelissä. Syy lakkauttamiskeskusteluille on liittynyt palvelumallin muutokseen, jossa elinvoimapalvelut on haettu saada kunnan omien palveluiden piiriin.

Kuntaliiton mukaan on vaikea löytää tahoja, jolla olisi kuntia paremmat edellytykset toimia elinvoimaisuuden edistämisen keskeisenä toimijana. Kunnilla on tähän työhön kunnallisverotuksen kautta vahvat taloudelliset kannusteet. Kunnissa myös tunnetaan paikalliset olosuhteet, minkä lisäksi niillä on asukkaidensa yhteisöinä luontainen rooli yhteisen tahotilan hakemiseen elinvoimatyön pohjaksi (Kuntaliitto, 2023). Myös Kuntaliiton Markku Pyykkölän selvityksen mukaan elinvoiman edistäminen on yhä keskeisemmäksi koettu kunnan toimintalohko, kun kunta on muuttumassa palvelukoneesta alueensa kasvun ja kehityksen moottoriksi. Odotukset elinvoiman ja elinkeinojen kehittämiseksi kasvavat samaan aikaan kun resurssit ovat niukkenemassa. Harkinta siitä, mitä elinkeinojen edistämisen osalta kannattaisi tehdä ja miten tekeminen kannattaisi organisoida, käy kunnissa vilkkaana (Pyykkölä, 2020).

Lisää muutoksia kuntakenttään on luvassa, kun työllisyys- ja elinkeinopalvelut siirtyvät kunnille 1.1.2025. Uudistuksessa työllisyyden ja yritysten kasvua tukevat julkiset palvelut tulevat osaksi kuntien työllisyys- ja elinvoimatehtäviä (Kuntaliitto 2023). Uudistus liittyy hallitusohjelman työllisyystavoitteeseen ja kuntien vastuun vahvistamiseen työllisyyspalveluissa. Uudistuksen tavoitteena on palvelurakenne, joka edistää parhaalla mahdollisella tavalla työntekijöiden nopeaa työllistymistä ja lisää työ- ja elinkeinopalvelujen tuotavuutta, saatavuutta, vaikuttavuutta ja monipuolisuutta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.) Hallitus esittää, että palvelut siirretään kunnille tai useammasta kunnasta muodostuville yhteistoiminta-alueille, joiden tulee olla työmarkkinoiden ja työssäkäynnin kannalta toimivia alueita. Lisäksi yhteistoiminta-alueen muodostavien kuntien tulee olla maantieteellisessä yhteydessä toisiinsa. (Valtioneuvosto 2023.) Käytännössä tämä tarkoittaa, että hallitus aikoo lakkauttaa nykyiset työ- ja elinkeinotoimistot ja siirtää niiden tehtävät käytännössä suurimpien kuntien hoidettavaksi. Muiden kuntien tulee hakeutua yhteistyöhön näiden kuntien kanssa palveluiden järjestämiseksi. Jatkossa siis suurin osa työllisyys- ja elinkeinopalveluista järjestetään kuntien yhteistyösopimusten puitteissa. Tämä tuleva muutos tulee siis vaikuttamaan olennaisesti kuntien yrityspalveluiden toiminta- ja järjestelyedellytyksiin, joten tässä kehittämistyössä ei keskitytä niinkään kuntien tarjoamiin yrityspalveluiden sisältöihin vaan pikemminkin siihen, millaista alueellista muuta yhteistyötä tulisi Auranmaan kuntien kesken jatkossa mahdollisesti toteuttaa.



Kehittämistyö alkaa elinkeinopalveluiden kehittämistarpeen taustasta sekä alueen lähtötilannekuvauksesta, jossa selvitetään kuntien tahtotilaa elinkeinopalveluiden järjestämisestä sekä siitä, onko Auranmaan kunnilla yhteistä halua kehittää aluetta yhdessä. Lisäksi tämä tutkimus pitää sisällään vertailevaa tutkimusta elinkeinopalveluiden järjestämisestä. Kehittämistyön tuloksena esitellään suositeltu malli toteuttaa elinkeinopalvelut koko alueen elinvoiman edistäminen huomioiden.

## 2 ELINKEINOPALVELUIDEN KEHITTÄMISTARPEEN TAUSTA

Tutkimus keskittyy erityisesti Auranmaan alueen kuntien elinkeinopalveluiden kehittämistarpeen selvittämiseen. Lähes miljoona suomalaista asuu seutukaupungeissa. Ne ovat maakunnan sisällä olevien toiminnallisten alueiden keskuksia ja palveluiden sekä teollisuuden keskittymiä. (Härmälä & Ala-Nissilä 2021, 10.) Talousalueensa keskuksina toimivat seutukaupungit ovat vahvoja alueellisia toimijoita. Seutukaupungeilla voi olla talousalueiden keskuksina riittävät resurssit myös omaehtoiseen elinvoiman kehittämistyöhön sekä osaamisensa että taloutensa puolesta. (Härmälä & Ala-Nissilä 2021, 20.)

Loimaan seutukunnan alueeseen kuuluu Auranmaa, johon kuuluvat kaikki seutukunnan kunnat Loimaan kaupunkia lukuun ottamatta eli Aura, Koski TI, Oripää, Marttila sekä Pöytyä. Loimaan seutukunnassa asuu yli 33000 asukasta, joista Auranmaalla 18000. Alueen elinvoimaisuudelle ensiarvoisen tärkeää on alueen vireä ja monipuolinen elinkeinoelämä, osaavan työvoiman saatavuus sekä alueen myönteinen kehittyminen. Seutukaupungit tukevat ympärillään olevaa seutua ja myös harvaan asuttua maaseutua, joka kattaa jopa 68 prosenttia Suomen pinta-alasta, mutta jolla asuu vain noin kuusi prosenttia suomalaisista. Biotalous, eritoten maa- ja metsätalouden, merkitys kasvaa koko ajan, kun oma ruoka tulee olemaan tärkeä strateginen tekijä. (Ala-Nissilä 2008, 102.) Seutukaupungeissa kustannustaso on kaupunkiseutua selvästi edullisempi ja myös asuminen edullisempaa. Kuntien suunnitelmallisemmalla yhteistyöllä voitaisiin aktivoitua erityisesti aluekehittämisessä.

Tämän tutkimuksen kirjoittajan tausta linkittyy vahvasti yrittäjyyteen. Olen toiminut ensin yli kymmenen vuotta Neste liikenneasemakauppiaana sekä voimakkaasti kasvaneessa kyberturvayrityksessä, joka lopulta myytiin. Yrittäjän sielunmaisema sekä tarpeet olen oman kokemukseni mukaan hyvin tunnustettu niin hyvinä kuin huonoina hetkinä. Näistä lähtökohdista oli helppoa ja luonnollista alkaa itse kehittämään Auran kunnan elinkeinopalveluita, koska yrittäjyyden hyvät puolet, haasteet ja mahdollisuudet ovat minulle tuttuja asioita. Olen toiminut ensin Auran, Kosken TI ja Marttilan kuntien elinkeinoasiantuntijana vuosina 2018–2020, jonka jälkeen siirryin vastaamaan Auran kunnan elinkeinopalveluista kehittämisjohtajana. Auran kunta on pärjännyt viime aikoina kuntien elinkeinopolitiikkaa mittaavassa kuntabarometrissa hyvin ja elinkeinopalveluihin on oltu tyytyväisiä, mutta vaikuttavuuden ja alueen elinvoiman näkökulmasta on syntynyt tarve selvittää eri

yhteistyömalleja elinkeinopalveluiden järjestämiselle yhteistyössä alueen kuntien kesken. Miten tätä yhteistyömallia voisi rakentaa, millaista todellista tahtotilaa yhteistyölle on olemassa ja mitä etuja tai haasteita uudet yhteistyömallit toisivat alueen elinvoiman edistämiseksi, ovat niitä kysymyksiä, jotka antavat tälle kehittämistyölle lähtökohdat. Tällä hetkellä Loimaan seutukunnassa kaikki kunnat järjestävät itse elinkeinopalvelunsa lukuun ottamatta Marttilan ja Kosken TI kunnan yhteistä elinkeinoasiantuntijan panosta.

Olin päävastuussa rakentamassa Auran kunnan elinvoimaohjelmaa viime syksynä. Elinvoimaohjelma on osa Auran kunnan strategiaa kunnan elinvoimaisuuden säilyttämiseksi ja kehittämiseksi vuosille 2023–2026. Elinvoimaohjelma ohjaa Auran kunnan kehittämistyötä ja elinkeinopalvelutoimintaa. (Auran kunta, 2022). Elinvoimaohjelman laadinnassa hyödynnettiin viime vuoden kuntabarometrin sekä keväällä toteutetun yrityskyselyn tuloksia. Lokakuussa 2022 järjestettiin kaksi elinvoimaohjelman suunnittelutyöpajaa, joissa edustajia oli kunnan virkahenkilöiden ja luottamushenkilön lisäksi Auran Yrittäjistä, Aurassa toimivista yrityksistä sekä elinvoimaan linkittyvistä muista yhdistyksistä. Elinvoimaohjelman pääpainopisteiksi nousivat kunnan ja yritysten välinen kumppanuus, kunnan houkuttelevuus, yrittäjämönteisyys sekä vetovoimaisuus (Auran kunta, 2022).

Olen työssäni huomannut monia yrittäjiä hyödyttäviä mahdollisuuksia sekä kustannustehokkaampia toimintamalleja, mikäli alueen kunnat tekisivät enemmän yhteistyötä elinkeinopalveluissa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten elinkeinopalvelut tulisi alueella tulevaisuudessa järjestää alueen elinvoiman edistämisen näkökulmasta kustannustehokkuutta unohtamatta.

## 2.1 Elinkeinopalveluiden järjestäminen

Elinkeinopalvelut eivät ole kuntien lakisääteistä toimintaa, vaan niiden järjestäminen lukeutuu kuntien omaehtoiisiin palveluihin. Tapoja järjestää kunnan elinkeinopalvelut on useita ja ne saattavat poiketa toisistaan hyvinkin paljon juuri palvelun omaehtoisuudesta johtuen. Olipa malli ja tapa toteuttaa elinkeinopalvelut mikä tahansa, nämä palvelut tuottavat kunnille kustannuksia. Yrityspalvelut ovat asiakkaille kuitenkin maksuttomia. Tarvittaessa asiakas ohjataan erityisasiantuntijapalvelujen pariin. Elinvoiman kannalta yrityksillä on kuitenkin erittäin suuri merkitys kunnan elinvoimaan esimerkiksi työpaikkojen, verotulojen sekä palveluiden osalta. Näin ollen kuntien kannattaa satsata yrityspalveluihin: edistää uusien yritysten syntymistä ja sijoittautumista ja toimivien yritysten kehittymistä sekä pitää toimintaympäristö sujuvana (Suomen Yrittäjät 2020, 19).

Elinkeinotyötä tehdään seudullisena ja kuntakohtaisena. Elinkeinotyön tavoite on lisätä alueen yrittäjyyttä, yritysten kasvua ja kilpailukykyä sekä vahvistaa alueen elinvoimaa. Toiminta perustuu alueen ja yritysten tuntemukseen, pitkiin asiakassuhteisiin, osaamiseen ja kuntaomistajalta saatuun ohjaukseen. Kuntien rahoittamat yrityspalvelut ovat usein yrittäjän lähipalvelu, jonka kautta yrittäjä saa tietoa ja löytää myös muiden toimijoiden kuten ELY-keskusten, TE-toimistojen, yrittäjäjärjestön, Leader-ryhmien, Business Finlandin ja myös yksityisten konsulttien palveluja. (Suomen Yrittäjät 2020, 19).

Palvelun organisoitumistapoja on siis monia, esimerkiksi kuntaorganisaation osana, isäntäkuntamalli, kehitys- tai elinkeinoyhtiönä tai yhdistyksenä. Kuntakoosta sekä järjestämisalueen koosta riippuen elinkeinopalveluiden parissa työskentelee yhdestä elinkeinoasiantuntijasta useisiin asiantuntija- ja projektityöntekijöihin. Isäntäkuntamalli toimii niin sanottuna vastuukuntamallina, jossa alueen yksi kunta alkaa tuottamaan palveluita itselleen sekä naapureilleen kuntakohtaisiin sopimuksiin perustuen. Alueellisilla tai seudullisilla kehitysyhtiöillä (käytetään myös käsitteitä kehittämissyhtiö tai elinkeinoyhtiö) tarkoitetaan tavallisesti yhden tai useamman kunnan omistamaa yhtiötä tai liikelaitosta, joka pyrkii edistämään alueen tai kaupunkiseudun elinkeinotoimintaa. Kehitysyhtiöt voivat olla kooltaan ja resursseiltaan hyvin erilaisia, minkä vuoksi myös yrityksille tarjottavien palvelujen määrässä ja laadussa on eroja. (Pyykkölä 2020, 10.)

Kunnalliset elinkeinopalvelut sisältävät yleensä muun muassa seuraavia palveluita: uusien yritysten perustamisneuvonta, yrityksen kehittämissneuvonta, rahoitussuunnittelu, sijoittautumispalvelut, omistajanvaihdosneuvonta, osaamisen kehittäminen sekä muut neuvontapalvelut. Auranmaan kunnissa jokaisessa kunnassa on oma henkilö vastaa-  
massa kyseisistä elinkeinopalveluista, joten näiltä asiantuntijoilta vaaditaan melko paljon erikoisosaamista ja hyviä verkostoja.

Aikoinaan Auranmaan kaikki kunnat ovat kaikki kuuluneet Loimaan seutukunnan yhteiseen elinkeinoyhtiöön, josta pesäero alkoi näkemuserojen syntyessä. Myöhemmin Auranmaan kunnat yhdistivät elinkeinopalvelut yhteisen Auranmaan Yrityspalvelut konseptin alle. Muutaman yhteisen toimintavuoden jälkeen Pöytyän kunta irtautui yhteistyöstä ja nyt vuonna 2023 olemme siinä tilanteessa, jossa kaikki kunnat hoitavat itse elinkeinopalvelunsa.

## 2.2 Auranmaan elinkeinopalveluiden lähtötilanne

Auranmaan kunnat ovat osa Loimaan seutukuntaa, joka muodostuu viidestä kunnasta (Aura, Koski TI, Marttila, Oripää, Pöytyä) ja yhdestä kaupungista (Loimaa). Asukkaita seudulla on noin 34 000. Loimaan seutukunnassa peruspalvelut ovat hyvin saatavilla. Seudun keskus on noin 16 000 asukkaan Loimaan kaupunki, joka tarjoaa monipuoliset julkiset ja kaupalliset palvelut. Loimaan seutukunnan kärkialoja ovat kone- ja metalliteollisuus, mekaaninen puuteollisuus, rakennusmateriaaliteollisuus ja elintarviketeollisuus. Maataloudella on vahva perinne alueella. Seutu on Varsinais-Suomen maatalousvaltaisinta aluetta ja sitä kutsutaankin Varsinais-Suomen vilja-aitaksi. (Varsinais-Suomen Liiton maakuntastrategia 2021, 16.)

### **Auran kunta**

Auran kunta on vajaan 4000 asukkaan kunta valtatie 9 varressa Varsinais-Suomessa. Turkuun on matkaa alle 30 km. Kunnalla on suotuisa sijainti valtatie 9 varrella, ja se toimii kantatien 41 alkupisteenä. Lisäksi Turku-Toijala junarata kulkee kunnan halki. Tilastokeskuksen tiedot osoittavat, että Auran kunta on rekisteröity 509 yrityksen toimipaikaksi. Tosiasiassa aktiivisia yrityksiä, joiden kotipaikka on Aura, on noin 400. Yhteensä 751 henkilöä työllistyy näissä yrityksissä, mikä tekee niistä merkittävän työllistäjän kunnassa. Auralla on myös Auranmaan kunnista suurin työllisyysaste 80,7 %. Auran kunnassa on kokoonsa nähden hyvät kaupalliset palvelut ja palvelun työpaikkojen osuus onkin Auran kunnassa Auranmaan suurin ollen 63 %. (Tilastokeskus, 2022.) Vuonna 2021 avoimen sektorin osuus työpaikoista oli Suomen 40. suurin. (Auran kuntakortti, 2023.)

### **Kosken TI kunta**

Kosken kunta on noin 2300 asukkaan maaseutupitäjä Turku- Hämeenlinna-valtatien varrella. Kunnassa alueella asuvan työvoiman määräksi 31. 12. 2020 on tilastoitu 865 henkilöä ja kunnan työllisyysaste on 76,2 %. Vaikka alkutuotannon osuus työllisestä työvoimasta Koskella TI onkin supistunut, on sen osuus suurempi kuin Loimaan seutukunnassa ja selvästi suurempi kuin muissa vertailuryhmissä. Vastaavasti palveluelinkeinosten osuus on alempi. Kunnan työpaikkaomavaraisuus oli edelleen selvästi keskimääräistä suurempi 100,9 %. Viimeisimmän Tilastokeskuksen tilaston mukaan vuonna 2019 Koskella TI oli 898 työllistä (alueella työssäkäyvät) ja vuonna 2018 Koskella TI oli 903 työllistä. Yrityskanta Kosken TI kunnassa oli 298. (Tilastokeskus, 2022.)

Historiallinen Hämeen Härkätie kulkee myös Kosken TI kunnan läpi.

### **Martilan kunta**

Noin 2000 asukkaan Marttila sijaitsee valtatie 10:n varrella noin 40 km Turusta Hämeenlinnan suuntaan ja noin 30 km Salosta pohjoiseen Salo-Aura-maantien (nro 224) varrella. Kunnan keskustaajama sijaitsee koko pitäjää halkovan historiallisen Hämeen Härkätien varrella. (Marttilan kunta, 2023.) Yrittäjien kuntabarometrissa 2022 Marttila sijoittui valtakunnan ykköseksi alle 10 000 asukkaan kuntien sarjassa. Taloudellisesti Marttilan elinvoima sykkii maataloudesta, kuljetuspalveluista ja rakennuspalveluista (Finder, 2023).

### **Oripään kunta**

Oripään asukasluku on 1337 ja 252 yrityksen toimipaikka sijaitsee Oripäässä. Alkutuo-tannon työpaikkoja on Oripäässä Auranmaan kunnista eniten 27,3 %:ia ja jalostuksen ja palvelujen työpaikkoja vähiten. (Tilastokeskus, 2021.) Tämä selittynee sillä, että Ori-päässä suurin toimiala liittyy maatalouteen. Oripäässä sijaitsee myös Aurajoen alkulähde. Aurajokilaakso on kansallismaisema ja yksi Suomen vanhimmista kulttuurimaisemista. Aurajoki saa alkunsa Oripäänkankaan soraharjun lähteistä ja matkaa Oripään, Pöytyän, Auran, Liedon ja Kaarinan kautta 70 kilometrin matkan Turkuun ja Saaristomeeren. (Aurajokisäätiö, 2023.)

### **Pöytyän kunta**

Pöytyä on Auranmaan kunnista suurin niin maantieteellisesti kuin asukasmäärän ja yritysten määrällä mitattuna. Nykyisen Pöytyän kunnan muodostavat entinen Karinaisten kunta (kuntaliitos vuonna 2005) ja Yläneen kunta (2009). Laajassa kunnassa on kolme taajamaa: Kyrö, Riihikoski ja Yläne. Pöytyän kautta kulkevat valtatie 9 ja kantatie 41. Kunnan kautta kulkee myös Turku–Toijala-rata.

Pöytyällä on reilut 800 y-tunnusta (Pöytyän kunta, 2023) ja 1303 yrityksen toimipaikaksi on merkitty Tilastokeskuksen mukaan Pöytyä. Pöytyän kunnassa sijaitsee myös Auranmaan alueella eniten työpaikkoja. Jalostuksen työpaikkojen osuus on myös Auranmaan kuntien suurin (31,9 %).

	Väkiluku, 2021	Työllisyysaste, %, 2021	Asuinkunnassaan työssäkäyvien osuus, %, 2020	Alueella olevien työpaikkojen lukumäärä, 2020	Alkutuotannon työpaikkojen osuus, %, 2020	Jalostuksen työpaikkojen osuus, %, 2020	Palvelujen työpaikkojen osuus, %, 2020	Työpaikkaoma varaisuus, 2020
Aura	3 955	80,7	29,7	1 160	5,3	29,9	63	65,4
Koski TI	2 271	76,2	57,3	865	14,2	25,1	59,1	100,9
Marttila	1 990	76	37,6	477	17,2	22,9	58,1	59
Oripää	1 337	76	48,5	451	27,3	22,2	48,6	84,5
Pöytyä	8 222	76,3	46,8	2 407	15,3	31,9	50,9	73,7

Kuva 1. Kuntien avainluvut 2020–2021 (Tilastokeskus).

	Yritysten toimipaikat (lkm)	Yritysten toimipaikkojen henkilöstö (htv)	Yritysten toimipaikkojen liikevaihto (1 000 euroa)	Yritysten toimipaikkojen liikevaihto/henkilö (1 000 euroa)
2021				
Aura	509	751	179 382	239
Koski TI	481	549	319 286	581
Marttila	361	250	61 515	246
Oripää	252	329	71 309	217
Pöytyä	1 303	1 450	294 651	203

Kuva 2. Yritysten toimipaikat kunnittain vuonna 2021 (Tilastokeskus).

Auranmaan kuntia yhdistää siis pienen kokonsa lisäksi vahva ja monipuolinen yritys-kanta, joka keskittyy eniten palvelun työpaikkoihin. Jalostuksen työpaikkoja on alueella lähes kolmasosa ja alkutuotannon osuus on Auranmaalla 10–30 % lukuun ottamatta Auran kuntaa. Kuntien avainluvuista voi tehdä johtopäätöksen, että yksin jokainen kunta on Pöytyän kuntaa lukuun ottamatta melko pieni, mutta koko Auranmaan alueen kuntien asukasluku 17775 ihmistä on jo merkittävä ja yritysten lukumäärä on jo huomattava.

### 3 ELINVOIMA KÄSITTEENÄ

Kunnat ovat markkinoinnissaan hyvin geneerisiä, kaikissa on hyvä asua, elää ja yrittää. Jos asiaa tutkailee tietokirjoista, on elinvoimalle selkeämpi määrittely. Elinvoimainen kunta on työtä, toimeentuloa ja osaamista, viihtyisää asumista ja sujuvaa arkea, elämyksiä ja iloa sekä hyvää saavutettavuutta. Elinvoiman sanotaan rakentuvan myös sosiaalisesta pääomasta, joka tarkoittaa sosiaalisia verkostoja ja niissä syntyvää luottamusta ja vastavuoroisuutta. Toisin sanoen sosiaalisen pääoman voisi sanoa toimivan liimana, mikä määrittelee meidän kuuluvan johonkin, ja jonka kautta tunnemme merkityksellisyyden tunnetta sekä halua vaikuttaa omaan ympäristöömme eri yhdistysten tai verkostojen kautta. (Alkio, 2022.)

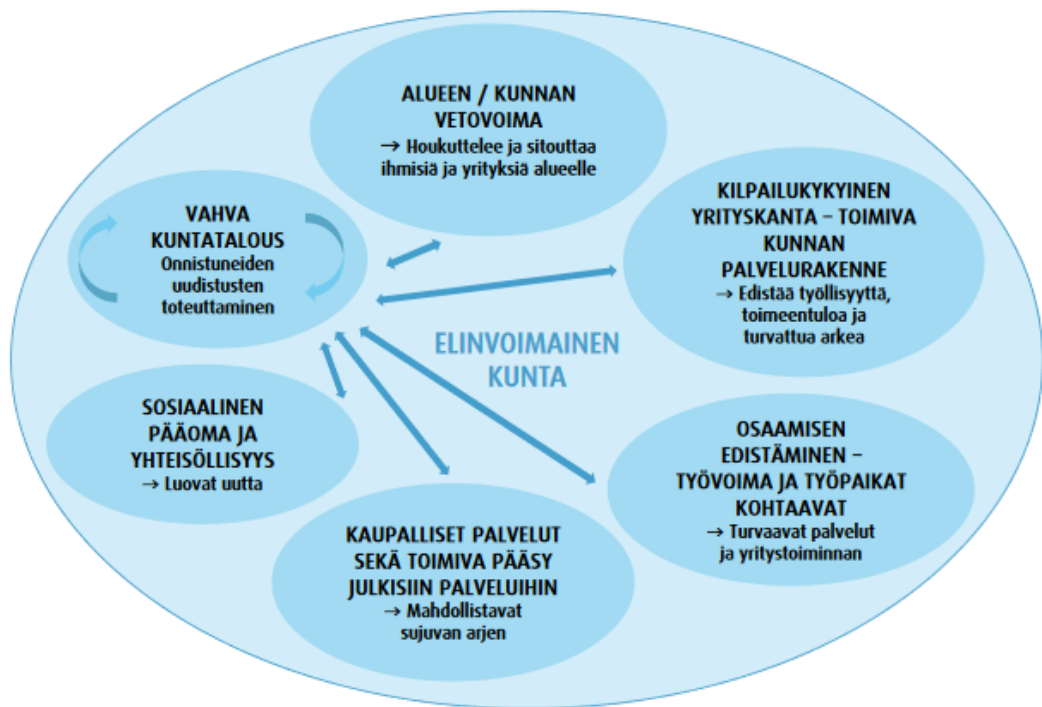
Elinvoimalla voidaan ymmärtää useita eri asioita, mutta yleisesti ottaen se viittaa kunnan tai alueen kykyyn säilyttää ja kehittää vahvaa ja toimivaa taloudellista ja yhteisöllistä ympäristöä. Kaiken kaikkiaan elinvoimainen kunta pyrkii luomaan tasapainoisen ja houkuttelevan ympäristön, joka tukee sekä taloudellista että sosiaalista hyvinvointia. Hyvällä yhteistyöllä alueen ja kunnan menestystä voidaan merkittävästi edistää. Aineellisten tekijöiden lisäksi tärkeitä ovat kunnan ja alueen tunnettuus sekä houkuttelevuus alueena, työ- ja muiden mahdollisuuksien tarjoajana. (Vaine & Vuorento, 2020.) Elinvoiman parissa työskennelleenä voisin kuvata elinvoimaista kuntaa seuraavasti: Elinvoimaisessa kunnassa on työtä, toimeentuloa ja osaamista, viihtyisää asumista ja sujuvaa arkea, hyvää saavutettavuutta elämyksiä ja iloa unohtamatta. Elinvoima rakentuukin laajasti eri osa-alueisiin mutta kaiken keskiössä on sosiaalinen pääoma.

Yrityksillä on merkittävä rooli kunnan elinvoiman näkökulmasta useista eri syistä. Ensimmäisenä on yritysten taloudellinen vaikutus. Yritykset luovat työpaikkoja, mikä edistää alueen taloudellista hyvinvointia ja vähentää työttömyyttä. Lisäksi yritykset tuovat kuntaan verotuloja, mikä auttaa rahoittamaan julkisia palveluita ja infrastruktuuria. Toinen merkittävä tehtävä liittyy innovaatioihin ja kehitykseen. Yritykset, erityisesti start-upit ja teknologiayritykset, voivat tuoda alueelle innovaatioita ja uusia teknologioita ja yritysten investoinnit tutkimukseen ja kehitykseen voivat edistää alueen osaamista ja asiantuntemusta. Kolmas merkittävä tehtävä liittyy vetovoimaan. Menestyvät yritykset voivat tehdä alueesta houkuttelevamman muille yrityksille, sijoittajille ja osaaville työntekijöille. Lisäksi yritysten monimuotoisuus voi tehdä alueesta houkuttelevamman ja vähentää riippuvuutta yksittäisistä toimialoista. Neljäs osa-alue liittyy yhteisöön ja yhteistyöhön. Yritykset



voivat tehdä yhteistyötä kuntien ja muiden paikallisten toimijoiden kanssa esimerkiksi koulutuksen ja infrastruktuurin kehittämisessä. Yritykset voivat myös osallistua yhteisön kehittämiseen esimerkiksi sponsoroinnin ja yhteiskuntavastuuprojektien kautta. Viides elinvoiman edistämisen osa-alue liittyy kestävään kehitykseen, jossa yritykset voivat edistää kestävästä kehityksestä omaksumalla ympäristöystävällisiä käytäntöjä ja innovaatioita. Lisäksi yritykset voivat auttaa kunnan elinkeinoelämää sopeutumaan muutoksiin ja kestävään taloudelliseen heilahteluun. Yritysten rooli elinvoiman edistämiseksi on siis erittäin monimuotoinen, ja ne voivat olla katalysaattoreita positiiviselle muutokselle ja kehitykselle kunnissa ja laajemmin koko yhteiskunnassa.

Itse ajattelen lisäksi, että elinvoima syntyy erityisesti kunnassa elävistä ja toimivista ihmisistä. Kunnalla taas on merkittävä ja tärkeä rooli tuoda yhteen ja verkottaa eri toimijat toistensa kanssa. Kunta voi myös tarjota ja ylläpitää sosiaalisen pääoman saamista luomalla yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. Kotiseuturakkaus taas luo yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja halua nähdä oma kotikunta positiivisessa valossa sekä osallistua kunnan yhteiseen kehittämiseen. Vaikuttamisen mahdollisuuksia on monia. Kuntalainen voi vaikuttaa oman kuntasi viihtyvyyteen tai elinvoimaisuuteen esimerkiksi vapaaehtoisuuden kautta ja erityisesti yrityskehittämisen ja yrittäjien halu oman kunnan kehittämiseen on vertaansa vailla. (Alkio, 2022.) Palkitun Kyrö Distillery Companyn sijoittuminen Isoonkyröön ei ollut sattumaa. Tislaamoyrityksen yksi perustajista oli alun perin kotoisin Isostakyröstä ja yrityksen sijoittuminen esimerkiksi pääkaupunkiseudulle ei ollut perustajien mukaan vaihtoehto. He halusivat lähteä rakentamaan yritykselle vahvaa ja merkityksellistä tarinaa alusta alkaen. Tislaamo löysi kodin vanhasta Isonkyrön osuusmeijeristä, samasta rakennuksesta, jossa aikoinaan kehitettiin Oltermanni-juusto. Pannut kuumenivat ensimmäisen kerran 2014 ja sen jälkeen tislaamo on voittanut lukuisia kansainvälisiä palkintoja ja myy tuotteitaan nyt kymmenissä maissa. Yrityksen sijoittuminen Isoonkyröön on kehittänyt aluetta myös jälkepäin. Isoonkyröön perustettiin myöhemmin myös kunnan oma elinvoimayhtiö. Sen tarkoitus on keskittyä uusien yritysten saamiseen Isoonkyröön ja kunnan elinvoiman lisäämiseen yritystoimintaa vahvistamalla (YLE, 2021). Lisäksi Isostakyrössä on panostettu sittemmin myös muun muassa matkailupalveluiden kehittämiseen. Yksittäisen kuntalaisen ja yrittäjän rooli voi siis olla erittäin merkittävä kunnan elinvoimaisuuden rakentamisessa.



Kuva 3. Elinvoimatekijät kunnassa (Kuntaliitto).

## 4 YHTEISTYÖSTÄ ELINVOIMAETUA

Mitä on elinvoimaetu? Mikko Kosonen ja Timo Santalainen kirjoittavat kirjassaan ”Elinvoimaetu- Missiona kestävä kasvun edelläkävijyys” (2022) kuinka elinvoimaetu syntyy kumppanuudesta. Heidän mukaansa kestävä kasvua ei voida saavuttaa ilman yritysten ja julkisten toimijoiden nykyistä tiiviimpää yhteistyötä. Elinvoimaetu syntyy julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyöstä, jonka onnistuminen vaatii merkityksellisyyttä, strategiaosaamista, uudenlaista johtajuutta sekä yhteneväisiä toimintatapoja. Lisäksi merkityksellisyys korostuu kaikessa tekemisessä. Ihmiset kaipaavat entistä syvempää merkitystä elämälleen ja työlleen. Yhteiskunnan ongelmien ratkaiseminen tarjoaa yrityksille mahdollisuuden irrottautua perinteisestä kilpailusta ja erottua yhteiskunnallisen arvonluonnin kautta. Kilpailijoiden on vaikea kopioida yhteistyön tuloksena syntyneitä ainutkertaista ja syvästi yhteiskuntaan integroitunutta kokonaisuutta. (Kosonen & Santalainen 2022, 74.)

Yhteistyö voi luoda elinvoimaa monin eri tavoin, ja se voi olla erityisen tärkeää kuntien ja yritysten välillä. Tässä muutamia tapoja, joilla yhteistyö voi edistää elinvoimaa:

1. Resurssien jakaminen ja hyödyntäminen: Yhteistyö mahdollistaa resurssien, kuten tietotaidon, teknologian ja infrastruktuurin, jakamisen ja tehokkaamman hyödyntämisen.
2. Innovaatiot ja uuden tiedon luominen: Yhteistyö voi edistää uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymistä, kun erilaiset osaamiset ja näkökulmat kohtaavat.
3. Verkostoituminen: Verkostot voivat laajentaa mahdollisuuksia ja avata ovia uusiin mahdollisuuksiin, kuten markkinoille pääsyyn tai uusiin kumppanuuksiin.
4. Paikallisen talouden tukeminen: Yhteistyö voi tukea paikallista taloutta esimerkiksi hankkimalla palveluita ja tuotteita paikallisilta toimijoilta.
5. Yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman vahvistaminen: Yhteistyö voi vahvistaa yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa, mikä voi parantaa alueen viihtyisyyttä ja houkuttelevuutta.
6. Kestävä kehityksen edistäminen: Yhteistyössä voidaan edistää kestäviä käytäntöjä ja ratkaisuja, jotka tukevat ympäristön, talouden ja yhteiskunnan kestävä kehitystä.

7. Osaamisen ja koulutuksen kehittäminen: Yhteistyö koulutusorganisaatioiden kanssa voi auttaa varmistamaan, että koulutus vastaa työelämän tarpeita ja edistää osaamisen kehittymistä.

8. Hankkeet ja rahoitus: Yhteistyössä voidaan toteuttaa hankkeita ja hakea rahoitusta, joka ei olisi yksittäisille toimijoille mahdollista.

9. Vaikuttaminen ja edunvalvonta: Yhteistyössä voidaan vaikuttaa päätöksentekoon ja edistää toimintaympäristön kehittymistä suotuisampaan suuntaan.

Yhteistyö voi siis olla voimakas väline elinvoiman luomisessa ja ylläpitämisessä, ja se voi tapahtua monilla eri tasoilla ja eri toimijoiden välillä, kuten kuntien, yritysten, oppilaitosten ja kolmannen sektorin välillä. Elinvoimaetu viittaa siis hyötyihin, jotka saadaan elinvoiman lisäämisestä yhteistyöllä. Elinvoimaetu voisi Auranmaan alueella tarkoittaa esimerkiksi seuraavia asioita: Elinvoima tuo taloudellista kasvua, kun elinvoimainen alue houkuttelee investointeja, yrityksiä ja työntekijöitä, mikä voi johtaa taloudelliseen kasvuun. Toisena hyötynä elinvoimaisuuden lisääminen voi luoda uusia työpaikkoja ja vähentää työttömyyttä alueella sekä lisätä kiinnostusta yrittäjyyteen. Elinvoimainen ympäristö voi rohkaista yrittäjyyttä ja innovaatioita, mikä voi johtaa uusien yritysten ja palveluiden syntymiseen. Elinvoimaisuus linkittyy vahvasti myös väestön hyvinvointiin. Elinvoimaisuuden lisääminen voi parantaa väestön hyvinvointia ja elämänlaatua esimerkiksi parempien palveluiden ja mahdollisuuksien kautta. Koska elinvoimaisuutta voidaan lisätä yhteistyöllä, voi sillä olla positiivinen vaikutus myös esimerkiksi kiinteistöjen arvoon. Elinvoimaisuuden lisääminen voi nostaa kiinteistöjen arvoa ja houkuttaa uusia asukkaita ja investointeja alueelle. Elinvoimainen alue voi myös houkuttaa korkeakoulutettuja työntekijöitä ja opiskelijoita, mikä voi lisätä alueen osaamistasoa ja koulutusmahdollisuuksia.

#### 4.1. Yritysten tarpeet yhteistyölle

Yrittäjät arvostavat verkostoitumista ja pitävät kuntien verkostoitumistilaisuuksien järjestämistä tärkeänä. Hyvät ammatilliset verkostot ovatkin yrittäjille erittäin arvokkaita. Verkostojen avulla yrittäjä voi löytää asiakkaita ja yhteistyökumppaneita sekä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Suomen Yrittäjät mittaavat joka toinen vuosi tehtävällä kuntabarometritutkimuksella yrittäjien mielipiteitä kuntiensä elinkeinopolitiikasta. Kysyttäessä tärkeintä kuntien tarjoamaa yrityspalveluiden muotoa, on verkostoituminen jaetulla kolmannella sijalla rahoitus- ja investointineuvonnan kanssa. Mikäli kunta järjestää yrityspalvelunsa itse jää verkostoituminen helposti oman kunnan sisälle mutta, kun alueen kunnat tekevät paljon yhteistyötä, on verkostoituminen myös naapurikuntien yrittäjiin

helpompaa. Mielestäni tämä lisäisi alueellista yhteistyötä ja parhaimmillaan edistäisi alueen yritysten liikevaihtoa. Mitä enemmän myös yrittäjät kuluttaisivat ja käyttäisivät alueen paikallista tuotantoa ja osaamista, sen enemmän alueelle jäisi rahaa.



Kuva 4. Yrityspalvelut tärkeysjärjestyksessä (Suomen Yrittäjät).

#### 4.2. Mainetyö osana elinvoiman edistämistä

Kaupunginjohtaja, VTM Timo Halosen väitöstutkimuksen mukaan mainetyön tulisi olla osa kaupunkiseutujen strategista johtamista. Menestyksen kannalta ratkaisevinta on kuitenkin seudun sisäinen maine eli paikan henki, joka synnytetään yhdessä tekemisellä. Halosen ”Maineella menestykseen – mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä -tutkimuksen” (2016) yksi johtajatus on, että kuntien tarve vetovoimaiseen ja kilpailukykyiseen maineeseen kasvaa, kun sote- ja maakuntauudistusten myötä kuntien hyvinvointitehtävä kaventuu ja elinvoimatehtävä korostuu. Tällöin maineesta tulee elinvoiman kehittämisen strateginen työkalu, koska mielikuvat ja niistä muodostuva maine ohjaa valintoja. Näitä valintoja ovat muun muassa asuinpaikka, yrityksen sijoittuminen tai investointipäätös. Näillä kaikilla on merkittävä rooli alueen elinvoiman kehittämisessä.

Kannattaako mainetyön olla siis jokainen kunnan vai alueen yhteinen asia? Jokaisen kunnan kannattaisi ottaa mainetyö huomioon omassa toiminnassaan ja parhaimmillaan jokainen kuntalainen toimii itse kunnan mainelähettiläänä. Kaupunkiseudun toimijoiden, strategisten kehittäjäorganisaatioiden, on kyettävä yhteistyöhön, ja niiden on jaettava yhteinen alueellinen identiteetti ja tulevaisuuden visio (Halonen. 2016, 204).

Pienillä kunnilla on harvoin mahdollisuus panostaa merkittävästi maineeseen mutta yhteisen alueellisen organisaation myötä maineeseen voisi olla merkittävä osa esimerkiksi yhteisen kehittämissuhteen toimintaa. Saisimmeko alueellisella ja yhteiselle maineeseen aluellemme lisää elinvoimaa?

Maine syntyy hyvistä teoista, hyvästä viestinnästä ja hyvistä kokemuksista. Näin ollen maineeseen voisi käyttää merkityksellisenä osana alueen kehittämistä. Yhteistyöllä pitäisi varmistaa, että alue on yhteisöllinen, jonka jäsenet haluavat olla kehittämässä omaa paikkakuntaansa. Elinvoimatuotannon tehtävänä on näin ollen vetovoimainen maine, jota voi edistää varmistamalla alueen yhteisöllisyyttä ja sitouttamalla yhteisön jäsenet kunnan tai alueen strategiaan tavoitteisiin ja sitä kautta konkreettiseen toimintaan. Auranmaan alue voisi esimerkiksi profiloitua maaseutumaiseksi mutta aktiiviseksi alueeksi, jossa on pienen paikkakunnan edut mutta iso yhdessä tekemisen meininki.

Elinvoima rakentuu siis myös sosiaalisesta pääomasta, josta jo aiemmin mainitsin. Sosiaalinen pääoma käsitteenä on laaja ja moniulotteinen. Useissa teoksissa (Ruuskanen 2002, Ilmonen 2004, Ilmonen 2000.) sosiaalisella pääomalla viitataan sosiaalisen ympäristön ja/tai sosiaalisten suhteiden ulottuvuuksiin. Näitä ulottuvuuksia ovat sosiaaliset verkostot, normit ja luottamus, jotka edistävät yhteisöihin kuuluvien vuorovaikutusta ja toimimista yhteisten tavoitteiden mukaisesti. *Elinvoimaisessa kunnassa tehdään siis asioita yhdessä, osallistetaan eri sidosryhmät yhteiseen strategiaan mukaiseen tekemiseen ja verkotetaan eri toimijoita yhteen, kuten paikalliset yrittäjät esimerkiksi paikallisen Leader-ryhmän kanssa. Luottamusta pidetään sosiaalisen pääoman elementeistä tärkeimpänä kulmakivenä.* Luottamus on erittäin tärkeä voimavara kuntien elinkeinopolitiikassa. Ilman luottamusta ei synny odotettuja ja osuvia tuloksia eikä vaikuttavaa elinkeinopolitiikkaa. Kunnat panostavat elinkeinon kehittämiseen ja elinvoiman lisäämiseen paljon resursseja. Onnistuminen luottamuksen hyödyntämisessä on kohtalonkysymys suomalaisille kunnille – syntykö yhteisistä panostuksista työllisyyttä, elinvoimaa ja hyvinvointia? (Viinämäki & Katajamäki 2015, 66–80.)

#### 4.2 Elinkeinopolitiikka

Elinkeinopolitiikka on monitasoista toimintaa, jossa julkisen vallan ohella keskeisessä roolissa ovat yrittäjät ja yritykset, koulutus- ja innovaatiopalveluja tuottavat organisaatiot, rahoituslaitokset sekä muut yrityspalveluja tuottavat organisaatiot. Elinkeinopolitiikan tuoksellisuuden kannalta on olennaista, kuinka hyvin eri tasojen ja eri toimijoiden toimet tukevat ja täydentävät toisiaan ja valittua yhteistä kehittämissuhteita muuttuvassa

toimintaympäristössä. (Kuntaliitto, 2023). Kunnan näkökulmasta elinkeinopolitiikka ja kilpailukyyn vahvistaminen tarkoittavat kaikkia niitä paikallisen tason toimenpiteitä, joilla paikallisista lähtökohdista parannetaan yritysten fyysistä ympäristöä, tuotantopanosten saatavuutta, osaamista, palveluja, sekä toimintaan liittyviä säädöksiä ja päätöksentekokäytäntöjä. Suotuisat olosuhteet puolestaan luovat perustan yritysten kilpailukyvyille, työllisyydelle, laadukkaille palveluille ja kunnan elinvoimaisuudelle. Kuntien elinkeinopolitiikkaa toteuttavat peruskuntien ohella kuntien perustamat seudulliset kehittämissyhtiöt. (Kuntaliitto, 2023.)

Kehyskuntaverkosto päätti käynnistää keväällä 2022 toimintansa yhteyteen erillisen elinvoimaverkoston. Verkoston tavoitteena on tukea tästä teemasta vastaavien työtä kehyskunnissa. (Kuntaliitto, 2023.) Keskustelussa esillä olleita teemoja ovat esimerkiksi TE2025-uudistus, elinkeinopoliittinen yhteistyö kaupunkiseuduilla, elinvoiman mittaaminen, osaavan työvoiman saatavuus ja oppilaitosyhteistyö, elinvoimainen yhdyskunta, innovaatioiden edistäminen sekä elinvoimatyön organisointi ja johtaminen. Kehyskuntaverkoston esimerkin innoittamana vastaavaa toimintaa ollaan käynnistämässä myös seutukaupunkiverkoston ja pienten kuntien verkoston toiminnan yhteyteen. (Kuntaliitto, 2023.) *Vaikka alueellista kehitysyhtiötä ei Auranmaalle perustettaisikaan, olisi seudullisen elinvoimaverkoston perustaminen täysin perusteltua. Elinkeinopolitiikka ja alueellinen yhteistyö ovat siis keskeisiä tekijöitä alueen elinvoiman edistämisessä.* Ne voivat vaikuttaa merkittävästi alueen taloudelliseen kasvuun, innovaatioon, työllisyyteen ja yleiseen hyvinvointiin. Yhteenvetona, elinkeinopolitiikka ja alueellinen yhteistyö voivat yhdessä luoda synergioita, jotka edistävät alueen taloudellista kehitystä ja elinvoimaa monipuolisesti ja kestävästi.

## 5 TEEMAHAASTATTELU LAADULLISENA TUTKIMUKSENA

Teemahaastattelulla haetaan ymmärrystä. Kyselemällä yritetään saada selville asian ydin eli paljastetaan totuus (Kananen 2012, 99).

Tutkimushaastattelu, toisin sanoen teemahaastattelu on eri muodoissaan käytetyimpiä tiedonhankinnan menetelmiä useilla tieteenaloilla. Haastattelu voidaan tehdä monista lähtökohdista käsin ja toteuttaa monin eri muodoin. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 11.) On olemassa kaksi tavanomaista tapaa tehdä tutkimusta eli kvalitatiivinen tutkimus tai kvantitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus perustuu verbaaliseen kertomukseen, kuten puhuttuun tietoon, on teemahaastattelu näin ollen kvalitatiivinen tutkimus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemahaastattelu sopii siis hyvin keskustelemaan haastattelu-tilanteeseen, jossa haastateltava voi tuoda laajasti näkökulmiaan ja mielipiteitään esille, koska teemahaastattelun rakenne mahdollistaa vapaamman keskustelun.

Teemahaastattelun käsite muodostuu kahdesta osasta: teema ja haastattelu. Teema ei ole sama kuin kysymys, vaan teema on laaja aihekokonaisuus. Teemahaastattelussa haastattelija kaivaa tutkittavalta kyselemällä asioita. Haastateltavan vastaukset tuovat uusia näkökulmia, joihin haastattelija tarttuu uusien kysymyksin. (Kananen 2012, 103.) Tämän vuoksi haastattelijan tulee olla hyvin perillä haastateltavasta aiheesta ja teemasta, jotta pystyy pureutumaan keskustelun aikana uusiin näkökulmiin ja keräämään näistä kaiken mahdollisen tiedon. Tämän tutkimuksen tekijänä aihealueen substanssi-osaaminen on kohdillaan, joten teemahaastattelu oli toteutustavaksi oikea valinta.

Tutkimuksen suunnittelu alkoi tutkimusaiheen määrittelystä. Olin etukäteen tutustunut erilaisiin tutkimusaihetta käsitteleviin tutkimuksiin, joissa pohditaan elinkeinopalveluiden järjestämisen vaihtoehtoja. Kehittämistyö alkoi elinkeinopalveluiden kehittämistarpeen taustasta sekä alueen lähtötilannekuvauksesta, jossa selvitetään kuntien tahtotilaa elinkeinopalveluiden järjestämisestä sekä siitä, onko Auranmaan kunnilla yhteistä halua kehittää aluetta yhdessä. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten



saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Ensimmäisen osion toteuttamiseksi päätin haastatella Auranmaan kuntien kaikki kunnanjohtajat, koska elinkeinopalveluiden kehittämistarpeesta heillä olisi paras käsitys. Elinkeinopalveluiden kehittämisen näkökulmasta olisi ensi arvoisen tärkeää ymmärtää ensin kunnanjohtajien ajatuksia elinkeinopalveluiden nykytilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista sekä ennen kaikkea kuulla ajatuksia alueellisen yhteistyön lisäämisestä. Lisäksi kunnanjohtajien haastattelut toisivat tärkeää ymmärrystä alueen ”hengestä” ja yhteistyömahdollisuuksista.

Kunnanjohtajien haastatteluiden lisäksi tämä tutkimus piti sisällään vertailevaa tutkimusta elinkeinopalveluiden järjestämisestä kolmessa eri organisaatiossa. Nämä vertailtavat tapaustutkimukset toteutettiin vasta kunnanjohtajien haastatteluiden jälkeen, koska kysymysten laadinnassa voitiin huomioida erityisesti aiemmissa haastatteluissa esiin nousseet huomiot. Vertailevien teemahaastattelun tarkoituksena oli kartoittaa haastateltavien kuntien ja kuntakokonaisuuksien elinkeinopalveluiden keskeiset periaatteet, organisaatiomalli, kustannusrakenne, tehokkuus ja arviointikriteerit. Lisäksi tutkimuksen kohteena olivat nykyisen toimintamallin taustalla vaikuttaneet tekijät ja mahdolliset tarpeet muutokseen tai kehittämiseen.

Teemahaastatteluissa kysymykset voidaan jakaa niiden sisällön mukaan karkeasti kahteen ryhmään: tosiasiakysymyksiin ja mielipidekysymyksiin. Näin ollen minä teemahaastattelun tekijänä jouduin etukäteen selvittämään omia aikomuksiani. Pyrinkö saamaan selville tosiasioita vai mielipideasioita? Kunnanjohtajille suunnatuissa teemahaastattelun kysymystenasettelulla tulin ennen kaikkea kiinnittämään huomiota haastateltavien mielipiteisiin, koska pidin niitä ja parhaita käytänteitä tärkeinä haastattelun tulosten näkökulmasta.

## 6 KUNNANJOHTAJIEN HAASTATTELUT

Tutkimusaineistoa hankittiin haastattelemalla Auranmaan kuntien kaikki viisi kunnanjohtajaa. Haastattelun tavoitteena oli selvittää kunnanjohtajien ajatuksia kuntien välisestä yhteistyöstä sekä mahdollisuuksista tulevaisuuden yhteistyömallille. Lisäksi hyödynsin taustatyössä julkisesti saatavilla olevaa materiaalia kuten kuntien ja elinkeinoyhtiöiden elinkeinostrategioita ja –ohjelmia.

### 6.1 Elinkeinopalveluiden nykytila

Aluksi haastateltavia pyydettiin kertomaan edustamansa organisaation elinkeinopalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Toisessa vaiheessa huomion kohteeksi otettiin elinkeinopalvelujen tulevaisuuden näkymät sekä toimenpide-ehdotukset halutun tulevaisuuden saavuttamiseksi. Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Itse työskentelen kuntasektorilla johtuen ja operoiden kuntamme elinkeinopalveluita, joten aihe on erittäin tuttu ja myös mielenkiintoinen itselleni. Teemahaastattelun kysymysten asetelu oli johdonmukaista ja melko helppoa, koska tietyt lähitulevaisuuden kuntasektorin rakennemuutokset tulevat vaikuttamaan paljon elinkeinopalveluiden järjestämiseen ja mielenkiintoista haastattelusta teki sen, että asioihin ja niiden toteutumiseen voi vielä vaikuttaa.

Jokaisessa kunnassa toimii tällä hetkellä käytännössä oma elinkeinohenkilö, joka vastaa kunnan yrityspalveluiden järjestämisestä. Oripää on tässä kuitenkin poikkeuksena, koska kunnanjohtaja vastaa kunnassa näistä palveluista kunnan pienen koon vuoksi. Haastattelujen perusteella mallin hyvät puolet on helppo nostaa esille. Aiemmin Auranmaan kunnat ovat olleet mukana kahdessakin erilaisessa yhteistyömallissa (Loimaan kaupungin Vihreä Kolmio sekä Auranmaan yrityspalvelut), jotka kuitenkin ajan saatossa purkautuivat muun muassa yleisen tyytymättömyyden ja näkemuserojen vuoksi. Nykyisen mallin hyviä puolia ovat muun muassa kepeä rakenne, palvelu on lähellä ja helposti saavutettavissa, elinkeinopalveluista vastaava henkilö on mukana tiiviisti kunnan organisaatiossa ja yritysrajapinta on mukana kaikessa työskentelyssä. Lisäksi mallin joustavuus ja se, että toiminta on omissa käsissä, sai kunnanjohtajilta hyvää palautetta. Malli

mahdollistaa myös sen, että asiakkaat tunnetaan, kun kunta itse tarjoaa näitä palveluita ja parhaimmillaan kunta jalkautuu yrityskentälle luomaan kumppanuutta.

Mallin haasteina kuitenkin nähtiin se, että asioita tehdään aika yksin, kun yritykset eivät tunne kuntarajoja vaan toimivat usein monen kunnan alueella. Kaikki kunnat tarjoavat käytännössä hyvin samoja palveluita yrittäjille ja elinkeinoasioista vastaavilla henkilöille on usein erilaista osaamista. Erilaiset koulutukset, tilaisuudet ja avoimet yritysvierailut olisi helppo yhdistää kaikkia alueen yrittäjiä palvelevaksi kokonaisuudeksi ja elinkeinopalveluista vastaavien henkilöiden osaamista voisi käyttää hyödyksi laajemmin, kun jokainen yrityspalveluiden asiakas voitaisiin ohjata parhaiten asian osaavalle elinkeinoasiantuntijalle.

Toteutusmallin heikkouksina nähtiin myös se, että palvelu saattaa henkilöityä liikaa, kun palvelu ei kuitenkaan saisi olla henkilöstä riippuvaista. Lisäksi sairastapauksissa organisaatio voi haavoittua, kun vain yksi henkilö vastaa kokonaisuudesta. Myös rajalliset resurssit ovat heikkous laaja toiminta- ja palvelukenttä huomioiden. Kuntien elinkeinovastuussa olevilla henkilöillä onkin paljon eroavaisuuksia työnkuvissa. Esimerkiksi Aurassa kulttuuripalvelut ovat osa elinvoimajohtajan työnkuvaa, kun taas Pöytyällä yritys yhteistyön lisäksi kehittämispäällikkö vastaa myös kuntamarkkinoinnista. Marttilassa taas elinkeinoasiantuntijan työsarkaan kuuluvat myös työllisyyteen ja kotouttamiseen liittyvät työtehtävät. Näin ollen työaika ja tiettyyn tehtävään liittyvä työpanos voi vaihdella ja tämä taas voi vaikeuttaa alueen elinkeinotoimijoiden yhteistyötä.

Elinkeinopalveluille suunnatun taloudellisen viitekehyksen myös ennustettiin pienenevän lähitulevaisuudessa ja resurssit saattavat pienentyä entisestään. Aktiivista keskustelua toivottiin yhteisistä kuntien rajapinnoista ja siitä, mitä voitaisiin aidosti yhdessä tehdä ja toteuttaa ja mitkä toiminnot kunnan kannattaa pitää vain itsellään. Yhteinen tahtotila on kuitenkin määrittävä tekijä. Ilman yhteistä tahtotilaa, kunnat eivät voi sitoutua yhteistyön tavoitteisiin. Tämäkin näkökulma ottaen huomioon, tällä tutkimuksella pyritään selvittämään juuri näitä yhteistyön mahdollisuuksia ja olemassa olevaa tahtotilaa kehittämistoi- mille.

Tällä hetkellä kuntien välistä yhteistyötä toki jo tehdään esimerkiksi vuonna 2022 aloite- tun yhteistyön osalta, jossa kaikki Auranmaan kunnat järjestivät yhdessä ensimmäistä kertaa Auranmaan Yrittäjäristeilyn, Auranmaan Yrittäjäviikon sekä Auranmaan Yrittäjä- gaalan. Näiden tilaisuuksien tarkoituksena oli verkottaa alueen yrittäjiä enemmän toi- siinsa sekä mahdollistaa yhteisiä tilaisuuksia ja koulutuksia tasapuolisesti kaikille

yrittäjille. Toimintaan aktivoitiin mukaan myös alueen kuusi eri yrittäjäyhdistystä. Pohjatyötä yhteistyölle on siis jo aloitettu.

## 6.2 Tärkeimmät ja keskeisimmät kuntien elinkeinotoimilta edellytettävät palvelut

Kysyttäessä kunnan tärkeimmistä ja keskeisimmästä elinkeinotoimelta edellyttäviltä palveluista kunnanjohtajien vastaukset eroavat hieman toisistaan. Maankäyttö, kaavoitus, tonttiasiat ja sijoittamispalvelut nousevat monissa vastauksissa esiin ja samalla nousee esille myös haaste siitä, että tällä hetkellä resursseja ei ole aktiiviseen yritysten sijoittamispalvelumalliin, jossa aktiivisesti kontaktoitaisiin yrityksiä ja markkinoitaisiin kuntien yritystontteja. Mikäli alueella tehtäisiin enemmän elinkeinopalveluissa yhteistyötä, voitaisiin koko aluetta markkinoida kootummin ja vapaat tontit ja yritysalueet olisi helpommin markkinoitavissa esimerkiksi alueen yhteisen tontti- ja toimitilahakemiston avulla.

Tässä kohtaa nostettiin esille myös perusyrittyspalveluiden tuottaminen, jossa nousevat esiin erityisesti aloittavien yrittäjien neuvonta, yrityspalvelut yritysten eri elinkaaren vaiheisiin, byrokratiassa helpottaminen sekä alueellisen elinvoiman edistäminen. Aloittavien yrittäjien, jotka käyttävät jo hyväksi kunnan yrityspalveluita, kunnan toimintaan ja palveluiden pariin saaminen on yhtä tärkeää kuin saada ne yritykset mukaan, jotka eivät syystä tai toisesta ole näiden palveluiden pariin löytäneet. Tämä tuotiin esille useammassa vastauksessa. Myös kunnan ja yrittäjien välisen kumppanuuden edistäminen vaikuttaisi omalta osaltaan yhteiseen draiviin kehittää aluetta yhdessä. Haastattelujen pohjalta kunnan ja yritysten välinen kumppanuus nousikin merkittävästi esille. Kumppanuus perustuu yhteiseen, yhdessä sovittuun tavoitteeseen ja se on yhteistyötä laajempaa. Kumppanuutta ei synnytetä hetkessä, vaan se vaatii prosessin kehittyäkseen ja siksi esimerkiksi Auran kunnassa yritysten ja kunnan välinen kumppanuus on kirjattu Auran elinvoimaohjelmaan yhdeksi tärkeimmistä painopisteistä. Elinvoimaohjelma on osa Auran kunnan strategiaa kunnan elinvoimaisuuden säilyttämiseksi ja kehittämiseksi vuosille 2023–2026. Elinvoimaohjelma ohjaa Auran kunnan kehittämistyötä ja elinkeinopalvelutoimintaa. (Auran kunnan elinvoimaohjelma, 2022.) Haastattelun vastauksissa nousi esille laajemmin yritysyhteistyön kasvattaminen sekä alueellisen yhteistyön lisääminen, mitkä molemmat linkittyvät helposti kumppanuuden rakentamiseen.

Lisäksi hyvänä erillisenä nostona tuotiin esiin alueellinen sekä yrittäjien edunvalvonta. Yhteisellä ja organisoidulla edunvalvonnan yhteistyömallilla voitaisiin edunvalvontaa edistää ja kehittää vaikuttavampaan suuntaan. Tästä esimerkkinä Auran ja Pöytyän

kuntia läpi halkova valtatie 9 sekä Koskella TI ja Marttilassa sijaitseva 10-tie. Tiehaasteet myös yhdistävät kuntia. Ysitiellä on oma edunvalvontayhdistyksensä Pro Ysitie ry, jonka kanssa Aura ja Pöytyä tekeekin jo yhteistyötä. Pro Ysitie haluaa kiinnitettävän huomiota valtatie 9:n merkitykseen koko vaikutusalueensa elinvoiman ja liikenneturvallisuuden mutta erityisesti maailman muuttuneesta geopolitiisesta tilanteesta johtuvien logistiikka-  
virtojen suunnanmuutosten sekä huoltovarmuuden näkökulmista. Pro Ysitie esittääkin, että Valtatie 9:n keskeisimpien kehittämiskohteiden on noustava tulevan hallituksen hallitusohjelmaan liikennepolitiikan kärkihankkeiden joukkoon ja rahoituspäätökset valtatie 9:n korjaamiseksi pääväylätasoiseksi väyläksi on tehtävä tulevalla hallituskaudella. (Pro Ysitie, 2023.) Paikallisella tasolla edunvalvonta on yhteisten tavoitteiden tunnistamista ja yhteistyön rakentamista eri toimijoiden kanssa, joita ovat esimerkiksi yrittäjäyhdistykset ja muut elinkeinotoimijat. Esimerkiksi juuri Auran kunnan osalta Ysitiien tunnistetut liittymäongelmat vaikuttavat suoraan yritysten toimintaedellytyksiin Aurassa. Yhteisellä toimintamallilla, esimerkiksi yhteisen elinkeinoyhtiön kautta olisi siis mahdollista saada aikaiseksi enemmän vaikuttavuutta.

Elinvoiman edistämisen näkökulmasta tärkeäksi nousi myös se, että yritykset kokevat toiminta-alueensa olevan vetovoimainen ja haluttu. Alueen yhteistyö ja yritysten yhteen tuominen mainittiin myös useassa vastauksessa. Myös määrätietoinen luottamuksen rakentaminen mainittiin keskeisenä elinkeinotoimelta edellytettävänä palveluna.

Yritysrahoituksesta tiedottaminen ja eri rahoituskanavista kertominen mainittiin myös yhtenä keskeisimmistä elinkeinotoimen palveluista. Varsinais-Suomen jokivarsikumppanien ohjelmakaudella 2014–2020 rahoittamat hankkeet avaavat tilannetta saatujen yritystukiensa osalta. Leader-ryhmä Jokivarsikumppaneiden toiminta-alueella on Auran, Koski TI:n, Loimaan, Marttilan, Oripään, Pöytyän ja Someron kunnat sekä Liedosta Tarvasjoen alue. Hankerekisterihaun kautta 2014–2020 rahoitettuja yritystukia oli alueelle saatu yhteensä 24 kappaletta, joista Auranmaan yrityksiin suuntautui tarkemman tarkastelun perusteella vain kymmenen myönteistä hankepäätöstä vuosien 2014–2020 aikana (Hankerekisteri, 2023.) Tarvetta yleiselle yritysrahoituksesta tiedottamiselle näin ollen kyllä selvästi olisi.

### 6.3. Elinkeinopalveluiden tulevaisuus

Haastateltavilla kunnanjohtajilla oli kokemusta niin yhden henkilön varassa olevista elinkeinopalveluista kuin isoista kehittämissyhtiöistäkin. Kaikki vastaavat olivat kuitenkin yhtä

mieltä siitä, että kuntien tulisi tehdä laajempaa yhteistyötä tulevaisuudessa. Lisäksi kaikki näkivät, että oman kunnan elinkeinotoimea olisi hyvä vahvistaa ja kehittää. Kysyttäessä mielipidettä siihen, miten kunnan elinkeinopalvelut tulisi tulevaisuudessa järjestää, sain osaltaan samansuuntaisia vastauksia. Järjestämismalli, jossa olisi useampia asiantuntijoita olisi ideaali mutta silti tahtotilana oli se, että kunnissa pitäisi jatkossakin olla olemassa palvelulle kasvot. Yhteistä järjestämismallia kannatti neljä kunnanjohtajaa viidestä. Yksi vastaaja oli kuntien välisen elinkeinopalveluiden yhteistyön lisäämisen kannalla mutta ei kannattanut yhteistä järjestämismallia. Kysyttäessä mielipiteitä alueellisen kehittämissyhtiön toimintaedellytyksiin, kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että yhteinen organisaatio kaikkien viiden kunnan osalta olisi hyvä ratkaisu.

Yhteistyön mallia pohdittaessa nousi esille kolme mahdollista järjestämistapaa. Ensimmäinen tapa voisi olla niin sanottu isäntäkuntamalli, jossa yksi kunnista ottaa päävastuun. Toinen malli voisi olla osakeyhtiöpohjainen kehittämissyhtiö ja kolmas vaihtoehto voisi olla seudullinen organisointitaso, esimerkiksi toimikunta. Isäntäkuntamallissa elinkeinopalveluiden järjestämisestä vastaisi yksi kunta, todennäköisesti alueen suurin kunta ja tässä mallissa muut kunnat maksaisivat rahoitusosuuksia tälle kunnalle sopimukseen nojaten. Tässä mallissa etuna nähtiin se, että kokonaisuus pysyisi osana kunnan omaa toimintaa mutta heikkoutena se, että palveluiden tasapuolisuus voi aiheuttaa tyytymättömyyttä sekä se, että henkilöstön vaihtuvuus ei olisi kaikkien kuntien osalta omissa käsissä. Osakeyhtiömallisen organisaation perustamisessa nähtiin etuna se, että se tarjoaisi mahdollisuuden joustavampaan ja dynaamisempaan toimintaan verrattuna perinteiseen kunnalliseen toimintaan. Tämä malli mahdollistaisi myös laajemman yhteistyön eri sidosryhmien kanssa, kuten yksityisen sektorin ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Osakeyhtiömallissa päätöksenteko voisi olla nopeampaa ja liiketoimintalähtöisempää, mikä voisi edistää innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä ja käyttöönottoa. Toisaalta tämän mallin haasteena voisi olla se, että kunnallisen päätöksenteon läpinäkyvyys ja demokraattinen valvonta saattaisivat heikentyä, ja taloudelliset riskit voivat kasvaa.

Kolmas vaihtoehto, seudullinen organisointitaso, kuten toimikunta, tarjoaisi mahdollisuuden yhdistää alueen kuntien resursseja ja asiantuntemusta. Tämä malli voisi edistää alueellista yhtenäisyyttä ja varmistaa, että kaikkien kuntien näkökulmat ja tarpeet otetaan huomioon. Seudullinen toimikunta voisi toimia yhteistyöfoorumina, jossa jaetaan parhaita käytäntöjä ja koordinoidaan yhteisiä hankkeita. Tämän mallin etuna olisi myös se, että se vahvistaisi alueellista identiteettiä ja edistäisi alueen yhteisiä etuja. Kuitenkin

tämän mallin haasteena voisi olla päätöksenteon hitaus ja mahdolliset ristiriidat eri kuntien välillä, erityisesti jos kunnilla on erilaisia tavoitteita ja painopisteitä.

#### 6.4. Alueellisen yhteistyön toimintastrategia

Kysyttäessä alueellisen mallin toimintastrategiaa nousi esille hyviä näkökulmia kokonaisuuksista, joita kannattaisi suunnitelmallisella yhteistyöstrategialla edistää. Näitä olivat muun muassa keskittyminen alueen vahvuuksiin ja niiden vahvistamiseen, kuten erilaisten klustereiden tunnistamiseen. Klusteri ylesterminä tarkoittaa joukkoa samanlaisia kohteita, jotka kasvavat tai muulla tavoin pysyvät yhdessä. Toiminnallisten kohteiden muodostaman klusterin osien ajatellaan useimmiten jollain tavalla hyötyvän keskinäisestä yhteydestään toisiinsa ja klusteriin kokonaisuutena. Esimerkiksi Auranmaan alueella on vahvaa metalliteollisuutta ja Loimaa tunnetaan vahvana teknologiateollisuuden klusterina, jota kaupunki pyrkii aktiivisesti tukemaan erilaisilla kehittämistoimilla. Loimaan kaupunki ja sen yritykset ovatkin tärkeä kumppani isoissa kokonaisuuksissa, ja yritysten välisen yhteistyön lisääminen onkin avainkysymys alueellisen yhteistyön näkökulmasta. Lisäksi sijoittumispalveluihin ei ole tällä hetkellä tarpeeksi kunnissa resurssia, joten yritysten alueelle sijoittumista tulisi erityisesti edistää. Toimintastrategiassa tulisi osan vastaajien mielestä keskittyä kartoittamaan alueen yrityksiä kokonaisvaltaisemmin ja pohtimaan sitä, millaisia yrityksiä alueelta puuttuu ja millaisista toimijoista olisi hyötyä jo olemassa olevalle yrityskannalle.

Yhteisessä toimintastrategia kysymyksessä nostettiin esiin myös jälleen kuntamarkkinointi. Jokaisen kunnan vahvuuksia tulisi vahvistaa ja tuoda enemmän esille. Alueen vetovoiman kehittäminen olisi tärkeä iso kokonaisuus ja toiminta-ajattelussa pitäisi keskittyä enemmän siihen, että jokainen uusi alueelle tuleva yritys tai työpaikka palvelee koko aluetta ja on etu koko alueelle. Kilpailu yritysten investoinneista ja sijoittumisesta käy kuumana, joten pitäisikö tätäkin kokonaisuutta hallita yhden organisaation kautta?

Osaltaan laajempaa yhteistyötä voitaisiin tehdä myös muissa kuntien elinvoimatehtävissä, kuten vapaa-ajanpalveluiden ja kulttuuritoimien osalta. Tässä kohdin nousi esille erittäin tärkeä huomio erilaisiin alueellisiin kehittämishankkeisiin. Kehittämishankkeiden osalta yhteinen toimintamalli nähtiin hyvänä asiana ja mallin yhdeksi tärkeimmäksi toimintastrategian osaksi nousisi juuri hankehallinto ja hankkeiden läpivienti.

Miten yhteistyömallin tuloksia voitaisiin mitata? Vastauksissa toistui esimerkiksi yritysten määrän ja perustettavien yritysten määrän kehityksen seuraaminen sekä yritysten liikevaihdon ja yhteisöveron kehitys. Lisäksi yrityskontaktien määrää tulisi seurata aktiivisesti ja panostaa erityisesti niiden yritysten kontaktointiin, jotka eivät vielä ole kunnallisten elinkeinopalveluiden piirissä. Yhteistyömallin tapahtumien, koulutusten ja tilaisuuksien määrää olisi myös tärkeää mitata. Oman alueellisen elinvoimabarometrin tekeminen voisi antaa vastauksia esimerkiksi kysymyksiin koskien alueen ja yritysten kehittymistä, työllisyystilannetta sekä pendelöintiä.

### 6.5 Yhteistyöedellytykset Auranmaalla

Auranmaan kunnilla nähtiin olevan paljon yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi maantieteellinen läheisyys, kuntien kokoluokka, maaseutumaisuus sekä kuntarakenne nähtiin yhtäläisyyksinä. Kaksi virallista matkailutietä Aurajoentie ja Hämeen Härkätie yhdistävät kuntia Auranmaan alueella. Yhteistyötä tehdään jo tällä hetkellä paljon, esimerkiksi ympäristönsuojelun, ICT:n ja aluearkkityön osalta.

Pöytyän kunta on alueen suurin kunta, joten Pöytyän kunnalla tulee olemaan suuri rooli pohdittaessa laajempaa yhteistyötä. Pöytyän kunnan rooli nähtiin myös merkittävänä, mikäli elinkeinopalveluissa päädyttäisiin isäntäkunta-malliin.

Yhteistyöedellytyksiin ja yhteistyöhaluihin nähtiin yleisesti merkittävänä niin kunnanjohtajien kuin poliittisen johdon näkemykset ja tahtotila. Kaikissa vastauksissa esiin nousi sitoutumisen merkitys. Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän asennetta organisaatiota kohtaan tai kiinnittymistä organisaatioon (Jokivuori 2002, 19). Tässä tapauksessa sitoutumiseen tarvitaan kunnan työntekijäorganisaation lisäksi luottamushenkilöiden sitoutuminen. Yhteinen tahtotila ei siis riitä, vaan tarvitaan aitoa sitoutumista yhteistyöhön. Kaikki vastaajat totesivat kuntien olevan uuden edessä, jolloin tulee välttämätön tarve selvittää erilaisia yhteistyömalleja.

### 6.6 Alueen yhteinen markkinointi ja aluebrändi

Auranmaa-nimi synnytti haastatteluissa erilaisia mielipiteitä. Osa vastaajista koki, että Auranmaa-nimenä on huono eikä palvele kaikkia kuntia. Auranmaa nimenä toisaalta yhdistyy luontevasti Varsinais-Suomeen Aura-sanan johdosta muun muassa Aurajoen



ja Auran kunnan osalta. Auranmaasta löytyy kuitenkin erittäin vähän hakutuloksia. Auranmaa mainitaan sanana osana Loimaan seutukuntaa ja tämän lisäksi paikallinen Auranmaan Viikkolehti on vakiinnuttanut asemansa alueen omana paikallislehtenä. Vuonna 1926 perustettu Kunnallinen Viikkolehti muutti nimensä nykyiseksi Auranmaan Viikkolehdeksi vuonna 1996 (Wikipedia, 2023). Haastatteluiden vastauksissa kuitenkin tuotiin esille se, että useat yritykset ovat ottaneet käyttöönsä ja hyödyntävät Auranmaa nimeä omissa nimissään esimerkiksi Auranmaan Teräspaaluttajat Oy ja Auranmaan Siivouspalvelu Oy Marttilassa, Auranmaan Lattiatyö Oy ja Auranmaan Tilitiimi Oy Aurassa, Auranmaan Puhallusvilla Oy ja Auranmaan Katsastus Oy Pöytyällä. Sanaa Auranmaa ei kuitenkaan löydy Kosken TI tai Oripään kuntien yrityksistä.

Osan vastaajien mielestä pitäisi luoda yhteinen Auranmaa-brändi, koska alue saisi siitä kilpailuetua, jos vertaa yhden pienen kunnan markkinointia esimerkiksi yhteismarkkinointiin. Yhteisellä aluebrändillä alue voisi profiloitua ja yhdistää resursseja ja voimavaroja. Alueen tunnettavuuden kannalta siis yhteinen aluenimi olisi järkevää mutta sen laajempi ja suunnitelmallisempi käyttöönotto vaatisi paljon työtä. Osan vastaajien mielestä yhteismarkkinointi ja yhteinen aluebrändi olisi kannatettava ajatus mutta nimestä voisi järjestää esimerkiksi nimikilpailun. Toisaalta haastatteluissa tuotiin esille myös se, että Auranmaa on nimenä tälläkin hetkellä melko tuntematon. Yhteistyöhaluja yhteismarkkinoinnille on mutta mielipiteet eroavat siinä, pitäisikö tämä toteuttaa yhteisen aluenimen alla vai yhdessä jokainen kunta erikseen huomioiden.

## 6.7 Alueellista elinvoimaa lisäävä yhteistyö

Elinkeinojen ja työllisyyden vahvistamisessa korostuu tulevaisuudessa yhteistyö kunnan, järjestöjen, yritysten, hyvinvointialueiden ja viranomaisten välillä. (Kuntaliitto, 2023.) Alueen yrittäjien ja elinkeinoelämän verkostoitumismahdollisuuksien lisääminen nähtiin yleisesti koko alueen elinvoimaa edistävänä tekijänä. Lisäksi laajempaa vuoropuhelua toivottiin niin kuntien viranhaltijoiden kuin luottamushenkilöiden osalta.

## 7 VERTAILEVAT HAASTATTELUKOHTEET

Valitsin vertaileviksi tapaustutkimuksen haastattelukohteiksi kaksi mielenkiintoista alueellista kehitysyhtiötä, joiden toimintamallista, perustamisesta ja julkisuudessa olleista positiivisista kuin haasteellisista uutisista oli hyvä ammentaa tälle tutkimukselle. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää haastateltavien kuntien ja kuntakokonaisuuksien elinkeinopalveluiden järjestämisen tärkeimmät periaatteet, organisointitapa, kustannusmalli, toimivuus ja mittaaminen, nykyiseen toimintamalliin johtaneet tekijät sekä mahdollinen muutos- tai kehittämistarve. Käytin tässä tutkimuksessa myös muiden kehitysyhtiöiden julkisia materiaaleja.

### Kehitysyhtiö SavoGrow

Haastattelin vertailevaa tapaustutkimusta varten kehitysyhtiö SavoGrown synnystä alusta asti mukana ollutta elinkeinoasiantuntijaa. Kehitysyhtiö SavoGrow on Suonenjoen, Rautalammin, Tervon, Vesannon, Pielaveden ja Keiteleen kuntien omistama elinvoimayhtiö. SavoGrow tarjoaa toimialueensa yrityksiä, kuntia, asukkaita ja muita yhteisöjä hyödyttäviä yrityskehitys- ja aluekehityspalveluita (SavoGrow, 2023). SavoGrow soveltuu hyvin vertailevaksi tapaustutkimuskohteeksi juuri alueensa kuntien kokoluokan ja maantieteellisen sijainnin vuoksi, jossa erityisesti valtatie 9 on yhdistävänä tekijänä.

	Väkiluku, 2021	Työllisyysaste, %, 2021	Asuinkunnassaan työssäkäyvien osuus, %, 2020	Alueella olevien työpaikkojen lukumäärä, 2020	Alkutuotannon työpaikkojen osuus, %, 2020	Jalostuksen työpaikkojen osuus, %, 2020	Palvelujen työpaikkojen osuus, %, 2020	Työpaikkaoma varaisuus, 2020
Keitele	2 095	70,8	78,3	983	11,3	40	48,1	133,2
Pielavesi	4 269	69,8	66,1	1 186	23	9,8	64,2	85,1
Rautalampi	3 033	69,3	63,9	868	16,9	17,5	63,2	84,3
Suonenjoki	6 891	72	67	2 380	7,3	27,6	63,5	94,1
Tervo	1 479	70	48	396	19,7	7,1	70,2	74,3
Vesanto	1 941	67,8	64	540	22	6,9	69,4	83,5

Kuva 5. SavoGrow alueen kuntien avainluvut 2020–2021 (Tilastokeskus).

	Yritysten toimipaikat (lkm)	Yritysten toimipaikkojen henkilöstö (htv)	Yritysten toimipaikkojen liikevaihto (1 000 euroa)	Yritysten toimipaikkojen liikevaihto/henki lö (1 000 euroa)
<b>2021</b>				
<b>Keitele</b>	325	738	477 383	647
<b>Pielavesi</b>	658	478	78 990	165
<b>Rautalampi</b>	528	511	77 505	152
<b>Suonenjoki</b>	862	1 391	402 029	289
<b>Tervo</b>	289	155	36 795	238
<b>Vesanto</b>	339	220	30 962	141

Kuva 6. SavoGrow yritysten toimipaikat kunnittain vuonna 2021 (Tilastokeskus).

SavoGrow:ssa on mukana Pohjois-Savon läntiset kunnat ja se perustettiin Suomen viimeisen kuntaomisteisen, Sisä-Savon seutuyhtymän tilalle vuonna 2015. Alueella on 19705 asukasta ja yrityksiä noin 1600, näin ollen yhtymäkohtia Auranmaan alueeseen on monia, kuten alueen asukasmäärä, joka oli Auranmaalla kesäkuussa 2023 17591 (Auranmaan Viikkolehti, 2023). Työpaikkoja alueella on noin 6300 ja teollisuuden aloista alueella ovat merkittäviä elintarviketeollisuus, puutuoteteollisuus ja teknologiateollisuus. Suonenjoella erityisesti elintarviketeollisuus näkyy vahvana, kukapa ei tuntisi Suonenjokea erityisesti mansikkapitäjänä. Sahatoiminta työllistää alueella useita satoja. Vuosittain SavoGrown alueella perustetaan 80–90 uutta yritystä ja lopetetaan noin 50–60 yritystä. Määrät ovat hyvin samansuuntaisia kuin Auranmaan kuntien alueella yhteensä. Aloittavien yritysten neuvonta ei näyttele kehittämissyhtiössä suurta roolia. Kaiken SavoGrown toiminnan lähtökohtana on mahdollistaa ja turvata lähipalvelut, ja kehitysyhtiön perustaminen on ollut vastaisku keskittymille. Pohjois-Savo kamppailee myös alhaisen syntyvyyden kanssa, joten alueella on käynnissä myyn muassa kouluverkkoselvityksiä. Esimerkiksi Suonenjoella on neljä ala-astetta ja vuosittain syntyy noin 40 lasta. Vertailupohjaksi väkiluvultaan selvästi pienemmässä Auran kunnassa syntyi vuonna 2022 yli 60 lasta.

Seutuyhtymän muuttuminen osakeyhtiöpohjaiseksi kehittämissyhtiöksi juontaa juurensa vuoteen 2015, jolloin alueella todettiin, että on järkevämpää pyörittää kehittämissyhtiötä osakeyhtiöpohjalta kuin kuntaomisteisena organisaationa. Tällöin myös omistus pohjaa laajennettiin kahdella kunnalla. Markku Pyykkölän vuonna 2020 valmistuneessa

selvityksessä ”Kuntaomisteiset kehitysyhtiöt - mihin matkalla ja kenen ohjauksessa?” Pyykkölä haastatteli neljää eri kehitysyhtiötä, joista yksi oli juuri SavoGrow. SavoGrow:n hallitus koostuu kuudesta kuntajohtajasta ja yhdestä luottamushenkilöstä. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan eikä yhtiökokous. Hallitusjäseniksi kelpoiset on edelleen pitkälle rajattu osakassopimuksessa (kunnanjohtaja, kunnanhallituksen puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja tai kunnanvaltuuston puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja). Johtavat viranhaltijat ovat halunneet näin ollen pitää elinkeino-yhtiönsä varsin vahvasti lähellään, tiiviissä vuorovaikutuksessa ja elimellisenä osana kunnan muuta johtamista. Kehitysyhtiöille kuntajohtajan aktiivinen osallistuminen taas sopii hyvin sen tarjotessa yhtiölle suojaa mahdollisia uudelleenorganisointiaikeita tai liiallista yksityiskohtiin puuttumista vastaan sekä joustavan tiedonkulun (Pyykkölä 2020, 29). Erityisesti joustavan ja oikea aikaisen tiedonkulun voidaan todeta olevan ensi arvoisen tärkeää elinkeinoyhtiön toimivuuden kannalta. Pyykkölän selvityksessä syntyi myös vaikutelma, ettei omistajakunnan tiivis johtamisote ja runsas vuorovaikutus niinkään johdu luottamuksen puutteesta tai pelosta yhtiön ajautumisesta omille poluilleen kunnan kokonaisedusta välittämättä kuin siitä, että yhtiön onnistuminen tehtävässään on todella kriittisen tärkeää kunnan tulevaisuuden kannalta. Kunnanjohtajien yhteinen tahtotila olla aidosti vaikuttamassa alueensa elinkeinojen kehittymiseen on varmasti myös yksi syy kehittämissyhtiön menestymiselle. Myös yrittäjien puolelta kuulee usein toiveita päästä hoitamaan asioitaan suoraan kuntajohtajien kanssa, mihin kehitysyhtiön kautta syntyy yrittäjille luonteva foorumi, kun SavoGrow:n hallituksessa istuvat kuntien kunnanjohtajat. Elinkeinojen kehittämisen kytkeminen kunnan muihin elinvoimahankkeisiin edellyttää myös kiinteää yhteyttä, tietoa kummankin suunnitelmista ja yhteistä tilannekuvaa. Kiinteä yhteys mahdollistaa myös nopean yhteisen reagoinnin, kunnan ja yhtiön toiminnan synkronoinnin ketterästi, mikä on onnistumisen edellytys yllätyksellisessä ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Pyykkölä 2020, 29.) SavoGrow:n esimerkissä yhtiön operatiivissa toiminnassa mukana olevat alueen elinkeinoasiantuntijat istuvat myös kuntiensä johtoryhmissä, jolloin sisäinen viestintä kuntien johtoryhmien sisällä on luontevaa, helppoa ja jatkuvaa. Kuntien omat elinvoimahankkeet ovat näin ollen luonteva osa myös elinvoimayhtiön toimintaa.

Yhtiön toimintaa ovat perinteisten yrityspalveluiden lisäksi kuntakehittäminen. Yhtiössä toimii yhteensä viisi elinkeinoasiamiestä, jolloin jokaisessa omistajakunnassa toimii nimetty elinkeinoasiamies. Pienissä kunnissa, Tervossa ja Vesannolla on yhteinen elinkeinoasiantuntija. Omistajakunnat halusivat tällä ratkaisulla varmistaa lähipalvelut sekä sen, että yrittäjille olisi ilmainen, matalan kynnyksen palvelu heitä mahdollisimman

lähellä. Jokainen kunta pystyy ostamaan yhtiön työntekijöiltä myös haluamansa työpanoksen. Lisäksi jokaisella elinkeinoasiantuntijalla on oma seudullinen vastuualueensa riippuen työntekijän vahvuuksista, osaamisesta tai jopa kiinnostuksen kohteista. Näitä seudullisia vastuualueita ovat esimerkiksi matkailutoimialasta vastaaminen sekä hankehallinnointi ja uusien hankkeiden valmistelu. Lisäksi yhtenä vastuualueena on yhteistyö uusyrityskeskuksen kanssa sekä aloittavien yrittäjien neuvonta. Esimerkiksi Suomenjoella perustetaan eniten uusia yrityksiä, tällöin vastuu perustamisneuvonnasta on luonnollisesti Suomenjoen omalla elinkeinoasiantuntijalla. Yhtiön työntekijöiden seudulliset vastuualueet voivat liittyä myös alueen erityispiirteisiin, kuten puuteollisuuteen ja vastuualueita voidaan tarkastella säännöllisesti alueen, yritysten ja kuntien tarpeet huomioiden. Esimerkiksi rahoitusneuvonta on erittäin hyvä kokonaisuus vastuuttaa omalle tekijälleen ja tällaiselle vastuualueelle sekä huomiolle tietystä yrityspalveluiden osa-alueesta olisi tarvetta ehdottomasti myös Auranmaalla.

SavoGrow on myös tyypillinen hankeorganisaatio, jossa työskentelee vakituisten työntekijöiden lisäksi noin 20 hanketyöntekijää. Uuden EU:n rahoituskauden käynnistyttyä, myös SavoGrow:ssa käynnistyy paljon uusia hankkeita ja hankkeisiin tarvitaan monia osajia. Parhaimmillaan yhtiö työllistää lähes 30 työntekijää, jotka kaikki työskentelevät alueen elinvoiman eteen. Kehitysyhtiön hankkeet keskittyvät alueen pääpainopisteisiin kuten elintarviketeollisuuteen ja sen kehitykseen, teknologiateollisuuteen sekä erilaisiin matkailutoimialan hankkeistuksiin.

Merkittävää on, että yhtiön uuden strategian mukaisesti SavoGrow muuttuu vuonna 2025 elinkeinoyhtiöstä elinvoimayhtiöksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että perinteisestä yrityskehittämisestä eli yritysneuvonnasta ja yritysten kehittämishankkeista siirtyään kohti kokonaisvaltaisempaa aluekehittämistä. Uuden strategian kärki on siis nimenomaan vahvasti aluekehittämisessä. Aluekehittämisen sitominen mukaan kehitysyhtiön toimintaa on järkevä tapa toimia, koska kehitysyhtiön kautta kunnat ovat muutenkin sitoutuneet yhteiseen tekemiseen. SavoGrow:n omaistajakuntien omiin kuntastartegioihin on kirjattu alueellinen yhteistyö ja kunnat tukeutuvat elinkeinojen kehittämisen kautta kehitysyhtiöön ja kehitysyhtiö on hyvin tunnistettu tekijä alueella. ”Jatkossa elinvoimaa ja elinkeinoja ei voi pitää erillään, vaan nämä toiminnot kulkevat käsi kädessä” (Olli Kokander, SavoGrow Oy, 2023).

Yhtiön elinvoimajohtaja vastaa aluekehittämisestä, josta kumpuaakin erilaisia yhteistyötarpeita sekä -alustoja sekä elinvoimaan liittyviä hankkeita kuten esimerkiksi kotouttaminen. Kotouttamisen ympärille onkin tehty laajaa yhteistyötä, jolloin säästetään resursseja

ja alueella voidaan hyötyä esimerkiksi juuri yhteisistä malleista ja toimintatavoista. Näin ollen alueelle saadaan paremmin kilpailukykyä ja vetovoimaa. Lisäksi yhteistyöllä voidaan lisätä ennakkointia edunvalvontaan ja laittaa yhteisiä panostuksia siihen. Tästä esimerkkinä Auranmaalla voisi olla valtatie 9, johon yhteisellä panostuksella ja vastuutuksella voitaisiin päästä merkittävästi eteenpäin.

Useat pienet kunnat kärsivät osaaajapulasta ja niiden on vaikea löytää työntekijöitä. Kuitenkin yhteistyöllä voitaisiin ratkaista myös näitä ongelmia, kuten osaavan työvoiman houkuttelua alueelle töihin niin kuntiin kuin alueen yrityksiin. SavoGrow:n elinvoimajohtaja vastaa myös esimerkiksi aluemarkkinointityöryhmän toiminnasta, jossa mukana ovat kuntajohtajat, kuntien nimetyt elinkeinoasiantuntijat sekä kuntien nimeämät kolmannet henkilöt. Savogrown osalta erityinen merkitys on sillä, että kuuden omistajakunnan kesken ei ole olemassa muita yhteistyöalustoja, kuntayhtymiä tms., eli kehitysyhtiö tarjoaa rakenteen ja foorumin kuntien yhteistyön harjoittamiselle myös ohi ja yli perinteisen elinkeinoyhtiön toiminnan (Pyykkölä 2020, 30). Hieno esimerkki yhteistyöstä on se, että SavoGrow:n toiminnan myötä yhteistyötä ovat alkaneet tehdä esimerkiksi alueen kuntien hallintojohtajat, teknisten palveluiden toimiala sekä yhteistyötä tehdään myös sähköisten palveluiden osalta. Kuntien osalta on siis perustettu hallintojohtajien ja teknisten palveluiden oma tiimi. Lisäksi juuri sähköisten palveluiden tiimi pohtii muun muassa kuntien sähköisiä palveluita ja työntekijöiden rooleja, että missä kaikkialla voitaisiin tehdä enemmän yhteistyötä ja hyötyä siitä. Hyvä esimerkki heillä on myös alueen oma ”landing page” [www.savonvillilansi.fi](http://www.savonvillilansi.fi), josta löytyy esimerkiksi alueen muuttajapalvelu, avoimet työpaikat sekä tietoa alueesta. Savon villin lännen sivuston idea onkin, että he uskaltavat tehdä asioita hieman eri tavalla ja alueella ollaan avoimia kokeilemaan uusia asioita, uskalletaan olla erilaisia. Esimerkiksi Savon villi länsi näkyy vuosittain matkamessuilla kuuden kunnan yhteisosastolla. Yhteistyön näkökulmasta yhtiön hallituksessa toimivat kuntajohtajat ovat kehitysyhtiön myötä myös paljon vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jolloin yhteistyö on voinut parantua ja keskusteluyhteys myös muiden asioiden osalta parantunut ja jopa syventynyt.

### **Kehitysyhtiö Keulink**

Kehitysyhtiö Keulink on perustettu vuonna 1997 ja kehittämissyhtiö on Keuruun kaupungin (99,6 %), Multian kunnan (0,4%) omistama yhtiö. Yhtiö palvelee kaikkia Keuruun seutukunnan yrityksiä ja yrittäjäksi aikovia kaikissa yrityksen elinkaaren vaiheissa aina liikeidean kehittelystä omistajanvaihdokseen. Tammikuussa 2023 kehittämissyhtiö

Keulink Oy:ssä on töissä 4 vakituista henkilöä ja 1 projektipäällikkö. (Keulink Oy, 2023.) Yhtiön toimitusjohtajana toimii Mikko Yrjönen, jota haastattelin osana tätä tutkimusta.

Keuruulla on noin 9200 asukkaita ja Multian kunnassa noin 1500. Keuruun seutukunnassa on vahvaa teollisuutta ja metalliteollisuutta, mutta alueelta puuttuu kuitenkin suurteollisuuden toimijat kuten metsäjätit. Keuruun seudulla myös matkailu ja graafinen ala ovat vahvasti edustettuina, esimerkiksi Otavan paino toimii alueella alihankkijoineen. Auranmaan alueella on vastaavan kaltainen tilanne, teollisuutta on paljon mutta suurtyönantajayritykset puuttuvat alueelta.

Keulink valikoitui yhdeksi haastattelukohteeksi, koska sen olemassaolo oli esillä erityisesti vuonna 2022, kun Keuruun kaupunginjohtaja oli esittänyt elinvoimapalvelujen siirtämistä kaupungin omaksi toiminnaksi. Keuruu ostaa kuitenkin elinvoimapalvelunsa jatkossakin Keulinkiltä, kun kaupunginjohtajan esitys hävisi valtuustoäänestyksen vuonna 2022. Kaupunginjohtaja perusteli esitystä muun muassa sillä, että elinvoima jää kaupungin ydintehtäväksi sivistystoimen ja teknisten palvelujen lisäksi, kun sote-palvelut siirtyvät hyvinvointialueelle. Lisäksi TE- eli työllisyys- ja elinkeinopalvelut siirtyvät valtiolta kunnille vuoden 2024 aikana. Työllisyys-, koulutus- ja elinkeinopalvelujen pitäminen saman järjestäjän vastuulla olisi esityksen mukaan tukenut nopeamman työllistymisen tavoitetta. Kaupunginhallituksesta esitys eteni valtuustoon täpärän äänestyksen (5–4) jälkeen, mutta valtuusto päätyi vastaehdotuksen kannalle. Äänin 14–17 Keuruun valtuusto päätti, että elinvoimapalvelujen ostosta tehdään Keulinkin kanssa kaksivuotinen sopimus, johon sisältyy vielä kaksi optiovuotta. (YLE, 2022.)

### 7.1 Mitä erityisen hyvää ja kehitettävää kehitysyhtiö mahdollistaa yrittäjälle

Elinkeinoyhtiö mahdollistaa edelleen matalan kynnyksen palvelut SavoGrown jokaisessa omistajakunnassa. Malli mahdollistaa tutun henkilön ja puhelinumeron, jota kautta yrittäjä saa asiaansa eteenpäin. Kehitysyhtiössä työskentelevillä on laajaa ja monipuolista osaamista, jolloin yrittäjän tarpeeseen voi vastata siihen parhaiten osaava ja kykenevä henkilö. Yrittäjäasiakkaan ei tarvitse myöskään odottaa pitkiä aikoja palveluiden piiriin pääsemiseksi, koska kehitysyhtiössä on yli 20 asiantuntijan palvelut tarjolla. Tällöin myös lomakaudella ja sairastapauksissa on aina joku kuitenkin palvelemissa yrityksiä eikä palvelukatkoja synny.

Kehitysyhtiö toiminta on yleisesti ottaen hyvin nopeaa ja ketterää ja toiminnan ei tarvitse olla byrokratian rattaissa. Turhien välikäsien puuttuessa, toimintaa voidaan viedä heti eteenpäin. Yrittäjien tarpeisiin voidaan oikeasti reagoida nopeasti ja asioita saadaan tehokkaasti eteenpäin.

Keulink Oy:llä on hallitus, johon kuuluu kuusi jäsentä. Hallituksen jäsenten toimikausi on kaksi vuotta. Hallituksen jäsenet valitaan siten, että Keuruun kaupunki valitsee kaksi jäsentä ja yhden asiantuntijajäsenen, Keuruun seudun yrittäjät valitsevat kaksi jäsentä ja yhden asiantuntijajäsenen. Esityksen yhtiökokoukselle valmistelee toimikunta, johon kuuluu kolme Keuruun kaupunginhallituksen nimeämää henkilöä, kaksi Keuruun seudun PK-yrittäjää sekä Keurusseudun Yrittäjät ry:n puheenjohtaja. Toimikunnan puheenjohtajana toimii Keuruun kaupungin nimeämä jäsen. (Keulink, 2023.) Myös Keuruun kaupunginjohtajalla on läsnäolo- ja puheoikeus hallituksen kokouksissa. Tällä hetkellä Keulinkin hallituksessa toimii asiantuntijajäseniä (maakuntaliiton kehittämispäällikkö ja Kauppakamarin edustus), yrittäjiä, yritysten edustajia sekä luottamushenkilöitä. Koska hallituksessa on myös yrittäjiä, toimitusjohtajan mukaan tämä on hyvä selkänöja asioiden eteenpäinviemiseksi. Lisäksi tällainen kokoonpano toimii hyvänä keskusteluforumina erilaisten asioiden käsittelemiselle.

Hankkeiden kautta yhtiöt pyrkivät lisäämään alueen yrittäjien välistä yhteistyötä ja verkostoitumista. Oiva esimerkki ajankohtaisesta hankkeistuksesta on vihreään siirtymään liittyvät hankkeet ja siihen liittyvät sertifioinnit. Vaikka vihreä siirtymä koettaisiin pienemmissä yrityksissä ”viherpesuna” niin ennemmin tai myöhemmin yrittäjät löytävät edestään esimerkiksi aiheeseen liittyvät pakolliset sertifioinnit ja näin ollen on aihetta pakko pitää tapetilla. Yrityksiin jalkautuminen on ensi arvoisen tärkeää, jolloin tiedetään, mitä yrityksissä tapahtuu ja millaista palvelua ja tukea heille olisi tärkeää voida tarjota. Pahimassa tapauksessa yrityksen asiakas ilmoittaa, että yhteistyö päättyy, koska tiettyä sertifiointia tai auditointia ei ole yrityksessä tehty, jonka jälkeen yritys putoaa markkinoilta. Kehitysyhtiön tehtävä onkin tiedottaa laajasti ja ennakoita, jotta yritykset eivät tulisi housut nilkoissa yllätetyiksi ja ennen kaikkea palveluiden tulee olla etukenossa matalan kynnyksen palveluina. Kehitysyhtiö voi itse vaikuttaa siihen, että yrittäjät eivät näkisi palveluita viherpesuna, vaan uuden bisneksen mahdollisuutena.

Kehitettävää kehitysyhtiön toiminnassa näkee yksi haastateltava siinä, että palveluita ei tunneta ja tunnettuutta ei saada sille tasolle kuin se haluttaisiin saada. Yrityspalvelut ovat usein yleisestikin huonosti tunnettu palvelu, oli kyse sitten kunnallisesta yhden henkilön tarjoamasta palvelusta tai sitten kehitysyhtiön laajasta palveluvalikoimasta.



Haastatteluista käy kuitenkin hyvin vahvasti esille se, että on vaikea nähdä kehitysyhtiön toimintamallissa huonoja puolia, jos pohditaan asiaa yrittäjän tai yritysten näkökulmasta. Toimintamallista puuttuu kaikki yritystoimintaa vaikeuttavat ja hidastavat välikädet.

## 7.2 Mitä erityisen hyvää ja kehitettävää kehitysyhtiö tarjoaa kunnalle

SavoGrow:n esimerkissä osakeyhtiön osakkuudet on jaettu kuntien väkiluvun mukaan ja jokainen mukana oleva kunta saa omistusosuudellaan reilun 20 työntekijän palvelut ja osaamisen käytettäväkseen. Samalla voisi verrata oman työntekijän palkkaamista, sen kustannuksia sekä jokaisen työntekijän kuitenkin rajallista osaamista. Kuntien kannalta henkilöresurssit joustavat tarpeen vaatiessa, on mahdollisuuksia paikkailla toisia sairastumistilanteissa ja palvelua on aina saatavilla. Mikäli tehtävät/ palvelu on yhden henkilön varassa, palvelut ovat jäissä, kun tämä henkilö on poissa. Asioita saadaan elinkeinoyhtiön toimintamallilla aina eteenpäin, vaikka joku resursseista olisi pois, koska kaikki ovat korvattavissa.

Oma merkittävä hyöty tulee yhtiön päätöksentekoprosessista. Yhtiötä ei sido kuntabyrokratia, jolloin toiminta on huomattavasti ketterämpää. Päätöksentekijä on aina helposti saatavilla ja vastauksia saa nopeasti. Isoimmissa kuntaorganisaatioissa asiakas joutuu usein asioimaan väliportaana kautta, jolloin vastaukset helposti viivästyvät. Kehitysyhtiömallissa vastauksen saa aina nopeasti, varsinkin, koska kuntajohtaja on elinkeinoasian tuntijan tärkein työpari ja helposti saatavilla. Hyvää mallissa on joustavuus ja ketteryys ilman poliittisia ajureita. Koska kuntajohtajat ovat hallituksessa, hallituksen päätökset menevät suoraan kuntiin tiedoksi. Erityisen hyvää ketterässä päätöksentekoprosessissa on rekrytointimahdollisuudet. Yhtiö voi tehdä päätöksen hakijan osaamisen kautta, eikä tarvitse asettaa esimerkiksi koulutusvaatimuksia.

Kehitysyhtiö on ketterä ja ripeä toimissaan, josta hyvänä esimerkkinä myös hankkeet. Usein kunnat joutuvat oman päätöksentekoprosessinsa kautta päättämään lähdetäänkö johonkin yhteiseen alueelliseen hankkeeseen mukaan ja tämä prosessi voi olla kestoltaan pitkä. Kehitysyhtiön mallissa omistajakunnat laittavat x määrän sitomatonta hankerahaa ja yhtiön hallitus päättää, millaisia hankkeita päätetään toteuttaa. Raha on kerätty näin jo etupainotteisesti, jolloin ei tule yllätyksenä hankkeet ja budjetissa pysytään. Kunnallisessa päätöksenteossa tulee vastaan se, että yllättävää hanketta ei ole osattu budjetoida ja talousarvion ylityksen hyväksyminen usein myös kestää ja lopputulos voi olla myös epävarma. Kehitysyhtiö SavoGrow:n budjetti on noin 800.000 €, joka koostuu

kuntarahasta eli kuntien palvelumaksuista. Palvelumaksu muodostuu asukasmäärän mukaan ja 5000 asukasta kohden kunta saa yhden hallituspaikan. Suonenjoki suurimpana kuntana saa siis kaksi hallituspaikkaa. Yhtiön kokonaisbudjetti pyörii vajaassa 2 miljoonassa, kun mukana summassa ovat käynnissä olevat hankkeet ja hanketyöntekijöiden palkat. Kehittämissyhtiön perustamisen myötä elinkeinon kehittämisen organisointivastuu on jäänyt SavoGrow:n esimerkin mukaisesti kunnilta pois ja ne voivat ulkoistaa tämän kokonaisuuden ja keskittyä kuntien peruspalveluihin, hyvinvointiin ja sivistyspalveluihin. Näin ollen resursseja jää enemmän kunnan perustoimintojen tekemiseen. Toteutusmalli mahdollistaa kunnille myös hyvän keskusteluyhteyden kehitysyhtiön suuntaan, koska suurin osa kuntien elinkeinoasiantuntijoista istuu myös kuntien johtoryhmissä. Tieto kulkee näin ollen hyvin, mitä ajankohtaista kuuluu elinkeinoyhtiölle ja mitä tapahtuu juuri nyt kunnassa. Tieto liikkuu helposti molempien organisaatioiden välillä. Kuntien tarpeet ja kuulumiset voidaan näin ollen lisäksi ottaa helposti huomioon kehitysyhtiön toiminnoissa ja toimintojen suunnittelussa.

Kehitysyhtiö on kunnalle todella hyvä ja ketterä työrukkanen, mikäli luottamus toimii molempiin suuntiin. Kehitysyhtiön toiminta on parhaimmillaan täysin yritysten lähtökohdista ja tarpeista syntyvää palvelua, johon ei esimerkiksi välttämättä kunnan virkamiehet taivu. Kehitysyhtiön toiminnan yritysälähtöisyys mahdollistaa myös kunnalle myönteistä imagoa ja sitä kautta voi mahdollistaa kuntaan myös uusia sijoittujia.

Kehitettävää toimintamallissa voi olla haastattelujen mukaan yhtiön työntekijöiden tehtävänkuvissa. Koska kunta saa sopimuksen mukaisesti räätälöidä elinkeinoasiantuntijan työnkuvaa haluamallaan tavalla, saattaa kunta jossain tapauksissa teettää elinkeinoasiantuntijalla töitä, jotka eivät tälle kuulu. Näin ollen yhtiön tehtävänkuvien tulee olla selkeitä, mitkä kunnan tehtävät ovat järkevää teettää elinkeinoasiantuntijalla ja mitkä taas eivät. Tähän haasteeseen ratkaisu on tarkasti määritellyt tehtävänkuvat. Yleisesti ottaen kunnanjohtaja on elinkeinoasiantuntijan tärkein työpari, koska yrityskehittäminen on yhtiön tärkeä tehtävä. Tällä mallilla kunnanjohtajan ja elinkeinoasiantuntijan yhteistyö on saumatonta ja helppoa toteuttaa. Kunnissa voi resurssien määrä ja tehtävänkuvat olla kuitenkin erilaisia, joten kunnan kannattaa olla tarkka määritellesään tehtävänkuvia. Hyvä huomio on esimerkiksi se, että millaista panostusta kunnalla on itsellään osoittaa esimerkiksi viestintään ja markkinointiin. Mikäli kunnalla on itsellään osoittaa resurssia näihin tärkeisiin tehtäviin, voi elinkeinoasiantuntija keskittyä enemmän omaan tehtävänkuvansa esimerkiksi yrityskehityksen parissa.

Haasteeksi voi syntyä myös hankkeiden sisällöt. Toisiaan jokin hanke hyödyttää eri tavalla hankkeeseen eli kehitysyhtiöön kuuluvia kuntia ja joskus voi tulla ristiriitoja hankkeiden myötä. Miksi juuri tämä hanke hyödyttää tätä kuntaa eniten? Miksi olla mukana ja maksamassa hanketta, jonka hyödyt eivät suoraan kanavoidu tähän kuntaan? Lähtökohtaisesti tulisi kuitenkin aina ajatella koko alueen menestystä ja pitkässä juoksussa muistaa, että kun alue menestyy, niin silloin menestyy myös kunta.

Haasteena voidaan kokea myös eri elinkeinojen kehittämiseen liittyvien toimijoiden yhteistyö. Miten esimerkiksi kaavoituksen, maanhinnan ja lupa-asioiden osalta saataisiin yhteistyötä vieläkin helpommaksi ja tehokkaammaksi? Miten näitä eri elinkeinopalveluihin ja elinkeinojen kehittämiseen liittyvien osa-alueiden viestintää ja yhteistyötä voitaisiin aidosti kehittää? Pitäisikö eri toimijoiden kuitenkin pystyä toimimaan lähempänä toisiaan? Näitä kysymyksiä nousee aika-ajoin kentältä ja tällöin voi alkaa syntyä pohdintaa elinkeinoyhtiön toimintamallista ja saatetaan alkaa jopa pohtimaan elinkeinopalveluiden tuomista osaksi kunnan omia palveluja. Tästä kuitenkin hyvänä esimerkkinä toimii Isonkyrön Kehitys Oy:n tekemä selkeä roolijako, jossa elinkeinopalveluiden ja aluekehittämisen osalta on vastuut ja tehtävät jaettu esimerkillisesti kolmen eri toimijan kesken. Elinkeino ja kaavoitusjaoston päätehtävänä on luoda kaavoituksen ja yhteistyön kautta edellytykset asumiselle ja yrittämiselle. Isonkyrön Kehitys Oy:n päätehtävänä on edesauttaa isokyröläistä yrittäjyyttä tarvittaessa rakentamalla kiinteistöjä, kehittää matkailua Isossa-kyrössä, markkinoida niin asuin- kuin yritystontteja sekä edistää Isonkyrön brändiä. Alueella toimivan Vaasan Seudun Kehitys Oy:n eli VASEK:in päävastuuna taas on järjestää yritysneuvontapalvelut sekä hankkia rahoitusta ja koulutusta alueen yrittäjille. Näiden kolmen eri toimijan välille tehty selkeä roolitus ja tiivis yhteistyö taas mahdollistavat se, että jokainen tehtäväkokonaisuus tulee huomioiduksi. (Isonkyrön Kehitys Oy, 2023.) Haastatteluiden pohjalta tärkeää on joka tapauksessa huomioida elinkeinopalveluihin ja aluekehittämiseen liittyvien toimijoiden, kuten rakennusvalvonta, tekninen toimi ja kaavoitus, saumaton yhteistyö sekä erityisesti viestinnän huomiointi osana tätä yhteistyötä.

Luottamus nousi haastattelujen pohjalta erittäin merkitykselliseksi, kun pohditaan kehitysyhtiön toimintaedellytyksiä. Kaikilla toimijoilla tulee olla yhteinen visio tekemiseen, koska eripura kuntien ja kaupunkien sekä kehitysyhtiöiden välillä voi aiheuttaa vakavia mainehaittoja ja luottamuksen puuttuminen vaikeuttaa kehitysyhtiön toimintaa. Tässäkin kohtaa merkitykselliseksi nousee sovittuun toimintamalliin sitoutuminen niin kunnan virkamiesten kuin luottamushenkilöiden osalta. Kärjistäen voidaan todeta, että kehitysyhtiö on toimintakykyinen ainoastaan, mikäli se nauttii 100 %:sti luottamusta.

### 7.3 Kehitysyhtiön merkitys koko alueen elinvoimalle

Kehitysyhtiö keskittyy koko toiminta-alueensa elinvoiman edistämiseen, kun taas yksittäisen kunnan elinvoimapalvelut keskittyvät yleensä vain oman kunnan elinvoimakysymyksiin. Kehitysyhtiö ajaa siis alueen yhteistä etua kuntien välisen kilpailun sijaan. Mikäli alueelle sijoittuu uusi yritys, se nähdään hyvänä asiana koko alueen elinvoiman kannalta, eikä vain sen kunnan kannalta, mihin yritys sijoittuu. Yrityksen sijoittuminen voi parhaimmillaan tuoda alueelle työpaikkoja ja ostovoimaa, josta koko alue hyötyy. Kehitysyhtiö myös mahdollistaa koko alueelle ja sen kunnille monipuoliset ja osaavat elinvoimapalvelut sekä asiantuntevaa kehittämisverkostoa. Yksittäisessä kunnassa ei olisi tätä mahdollisuutta. SavoGrow:ssa kunnat osaavat käyttää hyvin yhtiön palveluita erityisesti kunta-kehittämisen puolella. Lisäksi jo mainittu kotouttamiseen liittyvä yhteinen hanke hyödyttää monipuolisesti koko aluetta ja erityisesti kuntia. Kotouttamishankkeella he lähtivät etsimään ja kartoittamaan yhteisiä malleja. Näin ollen jokaisen kunnan ei tarvitse itse miettiä, miten tämän prosessin hoitaisi ja hanke mahdollistaa asiantuntijoita aiheen tiimoilta kuntien tueksi.

Kehitysyhtiö voi toimia usein myös isompana, vaikuttavampana ja uskottavana hankekumppanina kunnille mahdollistaen laadukkaampia kehittämishankkeita. Lisäksi rahoittajat usein rahoittavat helpommin isoja kokonaisuuksia kuin yhden kunnan omia hankkeita. Maakunnallisissa hankkeissa voidaan keskenään sopia, mikä organisaatio hallinnoi milloinkin. Näin ollen Auranmaallakin voitaisiin olla hallinnoimassa myös maakunnallista hanketta, mikäli kehitysyhtiö toimisi alueella.

Keulink toimii kolmen maakunnan rajalla. Aiemmin myös Petäjäveden kunta oli osa Keulinkia mutta kunta irtaantui kehitysyhtiöstä muutamia vuosia sitten. Nyt kuitenkin Petäjävesi on jälleen kiinnostunut seudullisesta yhteistyöstä. Haastatteluissa tuli esille monesti, kuinka yritykset eivät mieti toiminnassaan kuntarajoja, vaan tällainen ajattelu juontaa juurensa vain kuntien omaan ajattelumalliin. Koko alueen elinvoimaa voidaan edistää esimerkiksi yhteisillä työvoiman saatavuuteen tähtäävillä toimenpiteillä. Esimerkiksi Keulinkin kautta on koottu alueen isot työnantajayritykset yhteen ja yhdistetty voimat työvoiman saamiseksi alueelle. Kehitysyhtiö toimii neutraalina kumppanina eri yhteistyökuvioissa, joten se ei edistä minkään tietyn yrityksen tai kunnan asioita vaan se toimii yhteisten asioiden veturina ja mahdollistajana.

#### 7.4 Palvelun järjestäminen ja toiminnan mittaaminen

SavoGrown palveluksessa on toimitusjohtajan, elinvoimajohtajan ja viiden elinkeinoasi-  
antuntijan lisäksi kolme muuta työntekijää, joiden työtehtävät sijoittuvat toimistotehtäviin,  
palkka- ja taloushallintoon sekä viestintään. Tämän lisäksi yhtiön palkkalistoilla on han-  
ketyöntekijöitä. Suurin osa työntekijöistä työskentelee Suonenjoella ja hanketyöntekijät  
työskentelevät hankekohtaisesti eri kunnissa. Kehittämisyhtiö Keulink Oy:ssä on töissä  
toimitusjohtajan lisäksi kehityspäällikkö, yritysneuvoja sekä projektityöntekijöiden luku-  
määrä vaihtelee hankkeiden mukaan. Keulinkin budjetti 350.000 € on toimitusjohtajan  
mukaan riittävä perustehtävään mutta lisäresurssia olisi hyvä saada.

Miten kehitysyhtiön toimintaa sitten mitataan? Perinteisiä toiminnan mittareita ovat aloit-  
tavat, lopettaneet yritykset, työpaikkaomavaraisuus, hankkeet, investointimäärät, alu-  
eelle sijoittuneet uudet yritykset sekä yritysten kontaktointimäärät. Yksi merkittävä mittari  
on alueelle kanavoitunut hanke- ja yritysrahoitus. Myös uusyrityskeskukseen kautta on  
käytössä oma laatujärjestelmä. Lisäksi yhtiö mittaa säännöllisesti asiakastyytyvää, uusien  
yritysten määrää sekä yrityskäyntejä. Vuosittain SavoGrow:n alueella toimivista  
yrityksistä noin 600–700 asioi kehitysyhtiön kanssa ja tavoitteeksi on asetettukin, että  
kolmannes koko alueen yrityksistä tekee kehitysyhtiön kanssa yhteistyötä. Joka vuosi he  
myös tavoittelet palveluiden piiriin uusia asiakkaita ja tässä asiassa auttaa myös uudet  
hankkeet. Työssä onnistumiseksi sekä hankkeiden vaikuttavuuden kannalta on erityisen  
tärkeää kontaktoida ennestään tuntemattomia toimijoita.

Pääsääntöisesti yhtiön hallinnoimat hankkeet koskevat koko aluetta, kun taas yksittäistä  
kuntaa koskevista hankkeista vastaa kunta itse. Yhtiö voi myös tarjota kunnille hankkei-  
den hallinnointia.

Yhtiö järjestää myös paljon tapahtumia alueella. Suomen Yrittäjien kuntabarometrissä  
yrittäjät ovat arvioineet, että verkostoituminen on kolmanneksi tärkein yrityspalvelu (Suo-  
men Yrittäjät, 2022). SavoGrow tekee muun muassa yhteistyötä kuntien omien tapahtu-  
mien osalta ja on järjestänyt seudullisia yrittäjäiltoja. Lisäksi kehitysyhtiöllä on loistava  
mahdollisuus järjestää hankeinfoja tai rahoitusinfoja kootusti ja markkinoida näitä kaikille  
alueen kunnille ja yrittäjille. Usein on myös taloudellisesti järkevämpää järjestää kaikille  
alueen yrittäjille avoin tilaisuus huippupuhujalla tai ajankohtaista koulutusta, kuin että jo-  
kainen kunta järjestäisi vastaavan itse vain oman kuntansa yrittäjille. Lisäksi SavoGrow  
oli aikoinaan järjestämässä maakunnallista yrittäjäjuhlaa. Kehitysyhtiön tapahtumat

eivät kuitenkaan poissulje kuntien omia tilaisuuksia yrittäjille, vaan jokainen kunta voi halutessaan järjestää esimerkiksi oman kuntansa yrittäjille aamupalatilaisuuden, jossa käydään läpi kunnan ajankohtaisia kuulumisia ja tulevia hankkeita.

#### 7.5 Mitä ottaa erityisesti huomioon, mikäli suunnitellaan kehitysyhtiön perustamista

Kehitysyhtiön toimintaa olisi luontevasti myös yritysten sijoittumispalvelut, mutta SavoGrow:n haastattelussa käy ilmi, että sijoittumispalvelut voisivat olla yhtiössä paremmin edustettuina. Esimerkiksi Suonenjoelle on kaavoitettu iso teollisuusalue, mutta tonttimarkkinointikampanjaan tai yritysten kalasteluun ei ole tällä hetkellä hirveästi resursseja. Yhtiö on käyttänyt asiassa myös ulkopuolisia palveluntarjoajia, mutta kokemus on osoittanut, ettei palvelusta ole juurikaan ollut hyötyä. Ajatuksena voisikin heittää, että olisiko parempi, että tekijä olisi alueelle aidosti sitoutunut tekijä, joka voisi viedä asiaa ketterästi eteenpäin? Sijoittumispalvelut on kokonaisuus, joka vaatii strategista ohjausta ja palveluun panostaminen tulisi näin ollen kirjata hyvin toimintasuunnitelmaan, mikäli osa-alue koetaan tärkeänä.

Kehitysyhtiön toimintamalli on hyvä, mutta pitää ottaa huomioon alueiden erilaisuus. TE-uudistus tuo tullessaan kunnille lisää työllisyyteen lisääviä toimia ja kehitysyhtiöissä sekä kunnissa pohditaan parhaillaan, mikä on tulevaisuudessa kenenkin tehtävä ja rooli. Todennäköisesti kehitysyhtiön rooli tulee kuitenkin olemaan yritys kentässä mutta joka tapauksessa yhteistyö kuntien kanssa lisääntyy entisestään. Uudistus sisältää monia avoimia kysymyksiä, kuten kenen palkkalistoille uudet henkilöt tulevat, mitkä toiminnot tullaan keskittämään minkäkin organisaation alle ja niin edelleen. Yhteistyöllä voidaan jatkossakin saavuttaa synergiaetuja ja tällä tavoin voidaan varmistaa, että palvelut pysyvät jatkossakin mahdollisimman lähellä. Kehitysyhtiö on myös hyvä neuvotteluosapuoli, kun käydään keskusteluja tulevaisuuden palvelukokonaisuuksista. Kehitysyhtiön tavoitteena on varmistaa jatkossakin lähipalvelut yrittäjille ja sitä kautta varmistaa sitä, ettei kaikki palvelut karkaa maakunnallisiin keskuksiin.

Huomiota kannattaa kiinnittää myös palveluiden saatavuuteen. Hyvä malli on tuottaa palvelut yhden luukun periaatteella ja kasvollisella palvelulla lähellä. Yrittäjät kaipaavat edelleen kokemuksen mukaan henkilökohtaista palvelua sekä tapaamisia. Kehitysyhtiölle erittäin tärkeää on myös toimivat verkostot eli jo alusta asti tulee varmistaa yhteistyöverkostojen kehitysyhtiön toimintaan sitouttaminen ja oman paikan varmistaminen erilaisissa yhteistyöverkostoissa ja neuvottelukunnissa. Haastatelluilla kehitysyhtiöillä on

vankka jalansija maakunnallisissa verkostoissa ja esimerkiksi hanketyötä tehdään usein myös maakunnallisena yhteistyönä. Myös muiden kehitysyhtiöiden kanssa ollaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa.

Kaavoitus ja muut elinkeinojen kehittämiseen liittyvät kunnalliset palvelut eivät saa olla liian kaukana kehitysyhtiön toiminnasta. Lisäksi tässäkin kohtaa tulee huomioida tuleva TE- uudistus, koska yrittäjä ei edelleenkään tiedä tai välitä, saako hän palvelua työllisyysyksiköstä vai kehittämissyhtiöstä. Pääasia on, että palvelu on helposti saatavilla. Prosessimainen palvelupolkuajattelu olisi hyvä tehdä, jotta yritykset saavat jatkossakin palvelun helposti ja nopeasti. Palveluiden sirottelu eri paikkoihin ei palvele yrittäjää. Hyvä vuorovaikutus nousee tässäkin voimakkaasti esille. Keulink Oy:n toimitusjohtajalla on tapana esimerkiksi järjestää säännöllisiä tapaamisia yrityksissä, joihin mukaan kutsutaan aina kaupunginjohtajan lisäksi eri toimijoita. Tämä mahdollistaa luontaisen tavan keskustella yrityskentän kanssa ja olla kartalla kentän kuulumisista. Vuorovaikutuksen merkitys nousi esille monessa eri vastauksessa.

Monet jo lakkautetutkin kehitysyhtiöt muistetaan aiemmasta historiastaan hanketoimijoina, joissa ei kiinnitetty huomiota hankkeiden vaikuttavuuteen vaan hankkeiden lukumäärään. Hankkeita on aikoinaan saatettu tehdä jopa hanketyöntekijöiden takia. Hyvänä huomioina haastatteluissa nousi hankeosaaminen. Mikäli hankeosaaminen tulee omasta kehitysyhtiön organisaatiosta, jää osaaminen hankkeen päättymisenkin jälkeen taloon. Lisäksi hankkeiden kautta syntyvä yrityskentän kanssa tehtävä yhteistyö ja siitä syntyvä luottamus jää voimaan, mikäli hanketyöntekijä ei lopeta hankkeen jälkeen määräaikaisena hanketyöntekijänä. Hankkeelle voidaan toki palkata työntekijä, mutta hankkeen koordinointi ja vetovastuu olisi hyvä olla kehitysyhtiön palkkalistoilla olevan vakituisen työntekijän käsissä. Lisäksi kehitysyhtiö pysyy paremmin kärryillä yrittäjien tilanteista, kun organisaation oma henkilö vetää hanketta.

Hyvä havainto tuli myös hallituksen kokoonpanosta. Keulink Oy:n hallitus koostuu yrittäjien ja luottamushenkilöiden lisäksi ulkopuolisista asiantuntijoista, joilla on laaja kokonaiskuva alueen ja seudun elinkeinoelämän tilanteesta. Heillä tulee olla myös vahvana koko alueen tuntemus, ymmärrys eri päätöksentekoprosesseista sekä kokemus yritys-toiminnasta. Keulink Oy:n toimitusjohtajan mukaan asiantuntijalla tuleekin olla asioista ”helikopterinäkymä”, jotta kehitysprojekti nähdään kokonaisuutena ja asian edistäminen kantaa jatkossakin eteenpäin.

Ja mitä tulee sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen, niin näillä osa-alueilla on erittäin suuri merkitys kehitysyrityksen toiminnassa ja asioiden eteenpäin viemisessä. Ideaalin tilanne olisi se, että vuorovaikutus olisi helppoa, luontevaa ja lähes päivittäistä niiden osalta, jotka työskentelevät samojen prosessien parissa. Kehitysyrityksen ydintehtävä onkin keskustella aktiivisesti eri elinvoiman edistämiseen liittyvien sidosryhmien kanssa sekä synnyttää ja ylläpitää elinvoimaan liittyvää keskustelua eri foorumeissa. Esimerkiksi Keuruulla istutaan alas säännöllisesti elinvoiman edistämisen osalta ja näissä keskusteluissa mukana ovat kehitysyrityksen lisäksi osa elinvoimatyöryhmää, kunnan johtoryhmää, työllisyyspuolen toimijoita, yrittäjien edustusta sekä toimijoita matkailutoimialalta.

Hyvä idea oli myös kehitysyrityksen toteutusmalli kerran kuukaudessa järjestettävästä rahoitusklinikasta, jossa ideat puretaan hankkeiksi ja yrittäjät saavat tukea ja apua omiin hankkeisiinsa. Kehitysyritys olisi myös luonnollinen toimija vetämään erilaisia yritysryhmähankkeita ja tästä olisikin syytä ottaa suoraa koppia. Hyöty hankkeista valuu yrittäjille ja sitä kautta ostovoimana takaisin kuntaan. Tällä hetkellä kunnilla ei ole juurikaan resursseja tehdä yrittäjien hankehakemuksia, joten tällainen toimintamalli olisi erittäin tervetullut. Tämä saattaa myös olla syynä siihen, miksi yritysrahoitusta ei Auranmaan alueelle alueelle juurikaan valu. Kehitysyritys osaa myös verkottaa eri kuntien toimijat ja yrittäjät yhteen ja voi toimia linkkinä erilaisissa yhteisissä projekteissa.

Kehittämisyhtiön perustamisen menestys riippuu siis suuresti yhteisestä näkemyksestä ja sitoutumisesta. Tämä tarkoittaa, että kaikkien osapuolten - kuntien, kunnanjohtajien, viranhaltijoiden, luottamushenkilöiden ja paikallisten yrittäjäyhdistysten - tulee olla yhtä mieltä yhtiön tavoitteista ja toimintatavoista. Kun kaikki osapuolet jakavat saman vision ja ovat sitoutuneet yhteisiin päämääriin, se luo vahvan perustan kehittämisyhtiön toiminnalle.

Luottamus on tässä prosessissa keskeinen tekijä. Jos kehittämisyhtiön olemassaolon oikeutusta joudutaan jatkuvasti perustelemaan, se voi viitata siihen, että yhteinen näkemys ja luottamus eivät ole riittävällä tasolla. Tällöin on tärkeää keskittyä luottamuksen rakentamiseen ja yhteisen näkemyksen selkeyttämiseen. Osallistaminen on myös avainasemassa. Kun kaikki sidosryhmät tuntevat olevansa osa prosessia ja heidän äänensä kuullaan, se lisää sitoutumista ja yhteistyön tehokkuutta. Osallistamisen kautta voidaan varmistaa, että kehittämisyhtiön toiminta vastaa kaikkien osapuolten tarpeita ja tavoitteita, mikä puolestaan edistää kehittämisyhtiön menestystä ja pitkäaikaista vaikuttavuutta.



## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Yritysten kanssa keskusteltaessa nousee esille säännöllisesti se, että yritykset ja yrittäjät eivät tunne kuntarajoja vaan tärkeintä on palvelun löytäminen ja yhteistyö- ja kehittymismahdollisuudet. Käyttäjien tarpeiden, kontekstin, käyttäytymisen ja motiivien ymmärtäminen tuo varmistusta kehittämisvalintoihin. On kustannustehokasta selvittää ennen hankintavaihetta, mikä on se asia, joka käyttäjän näkökulmasta parhaiten ja palvelutuottajan kannalta tehokkaimmin ratkaisee käyttäjän ongelman. (Miettinen 2014, 115.) Esimerkiksi Aurassa, säännöllisesti toteutettavissa yrittäjille suunnatuissa palautekyselyissä yrittäjät toivovat lähes tulkoon aina lisää verkostoitumismahdollisuuksia, lisää koulutusta ja infoa eri elinkeinopalveluiden verkostojen palveluista. *Ongelman ollessa se, että kunnissa tehdään tällä hetkellä liian pienellä resurssilla elinkeinopalveluita sekä liian kapealla osaamisalueella, ratkaisuna voisi olla alueellisen kehittämisorganisaation perustaminen, jossa yrittäjille voitaisiin tarjota laadukkaampia ja monipuolisempia palveluita keskitetysti sekä suunnitelmallisemmin.* Seuraavissa alaotsikoissa tuon esille teemahaastatteluista esiin nousseita huomioita, niiden pohjalta syntyneitä johtopäätöksiä ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, miten edistää Auranmaan kuntien elinvoimaisuutta elinkeinopalveluiden kehittämisen avulla.

### 8.1 Elinvoiman edistäminen yksin vai yhdessä

Elinvoiman edistäminen koettiin kaikissa haastatteluissa nykypäivän kunnan yhdeksi merkittävimmistä tehtävistä. Savossa tämä näkyy myös siinä, että kehitysyritys Savogrow:n strategiassa elinkeinoyhtiötä ollaan muuttamassa vuonna 2025 elinvoimayhtiöksi, joka keskittyy jatkossa myös elinvoiman kehittämiseen yrityspalveluiden ja elinkeinon kehittämisen lisäksi. Alueen vahvuuksien tunnistaminen ja alueellisen toimintastrategian luominen antaisi hyvän pohjan alueellisen yhteistyön edistämiseksi.

Elinvoiman edistämistä voidaan toteuttaa sekä kunta- että aluetasolla, ja kummallakin tasolla on omat etunsa ja haasteensa. Tässä on joitakin näkökohtia, jotka voivat auttaa hahmottamaan, miten elinvoimaa voidaan edistää kummallakin tasolla:

Kuntatason etuina voidaan pitää paikallistuntemusta, nopeaa päätöksentekoa (päätökset omista asioista) sekä läheisyys yrityksiin. Kunnat tuntevat paikalliset olosuhteet, tarpeet ja mahdollisuudet, mikä voi auttaa kohdentamaan toimenpiteitä tehokkaasti. Kunnissa

päätöksenteko voi olla nopeampaa ja ketterämpää, mikä voi olla etu elinvoimaa edistävässä toimenpiteissä. Kunnat ovat myös lähellä omia paikallisia yrityksiään ja yrittäjiään, mikä voi helpottaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Kuntatason haasteina elinvoiman edistämisen näkökulmasta on muun muassa rajoitetut resurssit. Pienemmillä kunnilla voi olla rajoitetut resurssit elinvoimaa edistävien toimenpiteiden toteuttamiseen. Tämän lisäksi haasteena voi olla verkostojen vähyys, kunnilla voi olla vähemmän verkostoja ja yhteistyömahdollisuuksia verrattuna laajempiin alueisiin.

Aluetasolla elinvoiman edistämisen etuina on esimerkiksi resurssien jakaminen. Aluetasolla voidaan jakaa resursseja ja osaamista, mikä voi tehostaa elinvoimaa edistäviä toimenpiteitä. Etuna on aluetasolla myös usein laajemmat verkostot. Aluetasolla voidaan hyödyntää laajempia verkostoja ja yhteistyömahdollisuuksia, myös kansainvälisesti. Aluetason etuna on myös ehdottomasti strateginen suunnittelu. Aluetasolla voidaan tehdä strategista suunnittelua, joka ylittää kuntarajat ja hyödyntää alueen laajempia vahvuuksia. Haasteina alueellisella elinvoiman edistämällä voi olla monimutkaisempi päätöksenteko, aluetasolla päätöksenteko voi olla monimutkaisempaa ja hitaampaa monien eri toimijoiden vuoksi, mikäli tässä yhteydessä ei ole yhteistä alueellista organisaatiota, kuten kehitysyritystä. Mikäli alueellinen tunnustettu toimija, kuten juuri kehitysyritys puuttuu, alueella voi olla paljon erilaisia näkemyksiä ja intressejä, jotka voivat vaikeuttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Miten edistää elinvoimaa yhdistetyllä lähestymistavalla? Yhdistämällä kunta- ja aluetason lähestymistavat voitaisiin hyödyntää molempien tasojen vahvuuksia ja minimoida haasteita. Yhteistyö ja koordinointi eri tasojen välillä ovat avainasemassa elinvoiman edistämässä tehokkaasti ja kestävästi. Yhteenvetona, sekä kunta- että aluetason toimenpiteillä on merkittävä rooli elinvoiman edistämässä, ja niiden yhdistäminen voi olla erityisen tehokasta. Alueellinen kehitysyritys olisi oiva esimerkki yhteistyön mahdollistajasta, joka koordinoisi alueellisen elinvoiman edistämistoimenpiteitä pitäen kuitenkin päätöksenteon ketteränä ja lähellä.

## 8.2 Miksi kehitysyritys on hyvä ratkaisu alueellisen elinvoiman edistämiseksi

Kuntaomisteisten kehitysyritysten rooli ja omistajaohjauksen toimintatavat herättävät tällä hetkellä suurta kiinnostusta kuntapäätäjien joukossa. Elinvoiman edistäminen on yhä keskeisemmäksi koettu kunnan toimintalohko, kun kunta on muuttumassa palvelukoneesta alueensa kasvun ja kehityksen moottoriksi. Odotukset elinvoiman ja

elinkeinojen kehittämiseksi kasvavat samaan aikaan kun resurssit ovat niukkenemassa. Harkinta siitä, mitä elinkeinojen edistämisen osalta kannattaisi tehdä ja miten tekeminen kannattaisi organisoida, käy kunnissa vilkkaana. (Pyykkölä 2020, 4.)

*Kehitysyhtiöt voivat olla tehokkaita välineitä alueellisen elinvoiman edistämässä monista syistä. Ne toimivat usein linkkinä julkisen ja yksityisen sektorin välillä, ja niillä on mahdollisuus yhdistää eri toimijoiden resursseja ja osaamista.* Seuraavassa olen luetellut syitä, miksi kehitysyhtiö voisi olla hyvä ratkaisu alueellisen elinvoiman edistämiseksi: Kehitysyhtiöillä on usein monipuolista osaamista ja tietotaitoa eri aloilta, mikä voi rikastuttaa alueellista kehitystyötä. Toisena merkittävänä hyötynä on rahoituksen hankkiminen. Kehitysyhtiöt voivat olla avainasemassa erilaisten rahoitusmahdollisuuksien, kuten EU-tukien, hankkimisessa ja ne voivat auttaa yrityksiä ja projekteja löytämään sopivia rahoituslähteitä ja jopa toimimaan itse hankkeiden ja projektien vetäjinä. Kolmanneksi kehitysyhtiöt voivat tukea innovaatioita ja uusia liiketoimintamalleja, edistäen näin alueen kilpailukykyä. Ne voivat auttaa yrityksiä hyödyntämään uusia mahdollisuuksia ja markkinoita, koska yhtiöllä on yleensä paremmat resurssit käytettävänä. Neljänneksi syyksi nostaisin strategisen suunnittelun. Kehitysyhtiöt voivat osallistua alueellisen strategian suunnitteluun ja toteutukseen, varmistaen, että toimenpiteet ovat linjassa toiminta-alueen tavoitteiden ja tarpeiden kanssa. Viidentenä osa-alueena nostaisin esille kehitysyhtiön mahdollisuuden olla joustava alueellinen toimija. Kehitysyhtiöt voivat olla myös ketteriä ja mukautua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja markkinatilanteisiin. Kehitysyhtiön avulla voitaisiin siis yhdistää Auranmaan toimijoiden voimavarat ja osaaminen ja edistää näin alueellista elinvoimaa monipuolisesti ja tehokkaasti.

Alueellisilla kehitysyhtiöillä on siis monia mahdollisuuksia edistää elinvoimaa, mutta ne voivat kohdata myös erilaisia haasteita tässä tehtävässä, joista nostaisin esille muutamia. Kehitysyhtiö on alueellinen koordinoija, joka toimii yleensä monen kunnan alueella. Kehitysyhtiöiden on usein työskenneltävä monien eri sidosryhmien kanssa, ja yhteistyön koordinointi ja hallinta voivat olla haastavaa. Toisena merkittävänä haasteena on yrityspalvelujen ja toiminnan tunnettuus. Kehitysyhtiöiden on varmistettava, että niiden toiminta ja palvelut ovat tunnettuja ja saavat näkyvyyttä yritysten ja muiden sidosryhmien keskuudessa. Toki tämä haaste on olemassa yrityspalveluiden osalta missä tahansa toimintamallissa, mutta kehitysyhtiö voi olla rahoituksensa ja palvelusopimuksensa kautta kriittisemmän tarkastelun alla.

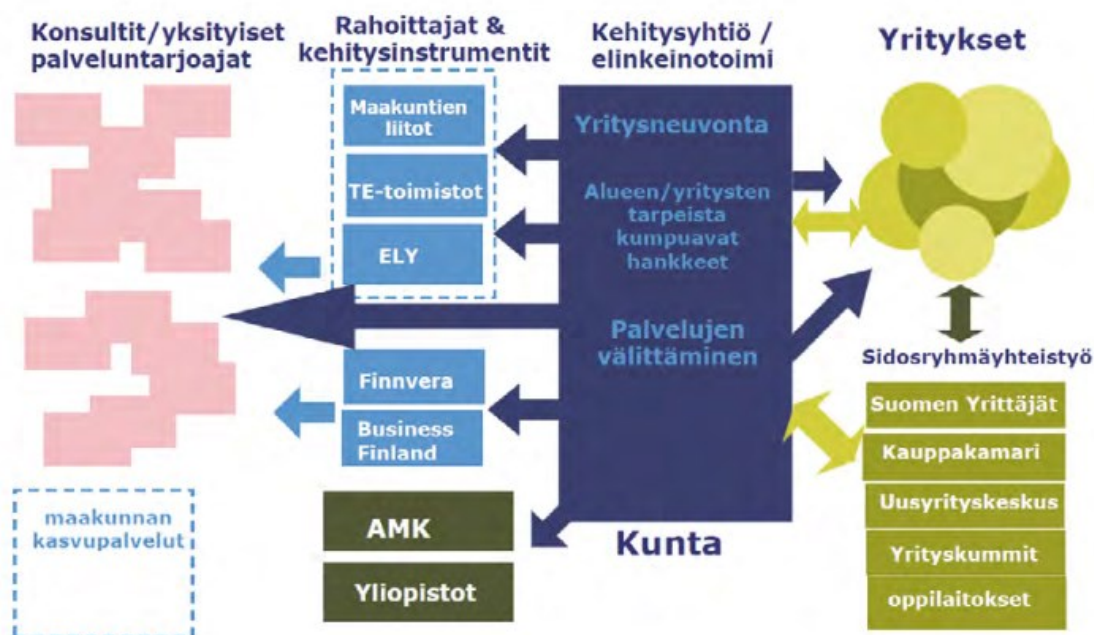
### 8.3 Yhtiömuodon edut

Kehitysyhtiön yhtiömuoto voi tuoda useita etuja alueen elinvoiman edistämiseen. Yhtiömuodon ajatellaan myös tarjoavan toiminnallisia etuja, kuten selkeän fokuksen tekemiselle, luottamuksellisen toimintaympäristön yrityssalaisuuksien käsittelyyn ja mahdollisuuden lisäarvoa tuottavaan hallituksen valintaan, strategisten kumppanien mukaantuloon ja nopeisiin muutoksiin toiminnassa (Pyykkölä 2020, 16). Kehitysyhtiön yhtiömuoto voi tuoda monia hyötyjä alueellisen elinvoiman edistämiseksi. Näitä voivat olla esimerkiksi joustavuus ja ketteruus toiminnassa, mikä voi olla etu muuttuvassa taloudellisessa ympäristössä ja markkinatilanteessa. Toiseksi yhtiömuoto voi helpottaa ulkopuolisen rahoituksen, kuten sijoitusten ja lainojen, hankkimista. Se voi myös mahdollistaa osallistumisen erilaisiin rahoitusohjelmiin ja -hankkeisiin. Kolmanneksi yhtiömuoto voi tukea ammatillista johtamista ja hallintoa, mikä voi parantaa toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Myös osaavan työvoiman saatavuus voi olla kehitysyhtiön helpompaa. Yhtiömuoto voi myös tarjota oikeudellista selkeyttä ja suojaa, mikä voi olla etu esimerkiksi sopimusneuvotteluissa ja liiketoimintariskien hallinnassa ja esimerkiksi arkaluonteisten sijoittumiskeissien osalta yhtiömuoto on omiaan sujuvoittamaan päätöksentekoprosessia. Yhtiömuoto voi myös mahdollistaa omistuspohjan laajentamisen, mikä voi tuoda mukanaan uusia näkökulmia, osaamista ja resursseja. Lisäksi yhtiömuoto voi tukea liiketoiminnallista lähestymistapaa ja mahdollistaa erilaisten liiketoimintamallien ja -strategioiden hyödyntämisen. Yhtiömuodon valinta voi siis tukea kehitysyhtiön toimintaa monin tavoin ja edistää sen kykyä tukea alueen elinvoimaa ja kehitystä. On kuitenkin tärkeää, että yhtiömuoto ja toimintamalli ovat linjassa kehitysyhtiön tavoitteiden ja strategian kanssa.

### 8.4 Roolit, vastuut ja vuorovaikutus

Kehitysyhtiöiden päätehtävät jaotellaan yleensä kolmeen osa-alueeseen: yrityskehittäminen, toimintaympäristön kehittäminen sekä alueen markkinointi (Pyykkölä 2020, 11). Suomen Yrittäjät luonnehtivat kehitysyhtiöiden merkitystä tuoreessa aluekehitysohjelmassaan seuraavasti: "Kunnan elinkeino- tai kehitysyhtiön rooli on toimia kuntansa elinkeinopolitiikan laatupäällikkönä. Kehitysyhtiö seuraa nykyisten ja uusien yritysten mahdollisuuksia toimia ja sijoittautua. Usein kehitysyhtiöistä annetaan myös yritysneuvontaa.

Kehitysyhtiö tarjoaa kunnalle välineet paremman elinkeinopolitiikan tekemiseen ja yrityksille kontakteja ja apua yritystoiminnan edistämiseen.” (Suomen Yrittäjät 2020, 17).



Kuva 7. Yrityskehittämisen kansallinen kokonaisuus (SEKES).

*Kehitysyhtiön rooli suhteessa kunnan omaan elinvoiman kehittämiseen tulisi olla selvä, jotta vastuut, resurssit ja panostukset kohdentuisivat kokonaisuuden kannalta järkevästi. Kuntaliiton toteuttamassa ja Markku Pyykkölän kirjoittamassa ”Kuntaomisteiset kehitysyhtiöt- mihin matkalla ja kenen ohjauksessa?” -selvityksessä keskeiset tulokset kiteytyvät seuraaviin havaintoihin. Selvityksessä olleet esimerkkisyhtiöt koetaan omistajakunnissa toimivaksi tavaksi organisoida elinkeinojen kehittämistyö eikä niiden asemaa ole asetettu omistajakunnissa kyseenalaiseksi. Ohjaus toteutuu ennen muuta epävirallisen kanssakäymisen, hallitustyöskentelyn ja palvelusopimusten kautta. Omistajakuntien konsernijohdon, ennen muuta luottamushenkilöiden, rooli omistajaohjauksessa jää takalalle, kun kuntajohtajat haluavat toimia aktiivisesti kehitysyhtiöiden ohjauksessa – mahdollisesti kaksoisroolissa sekä omistajatahon keskeisenä valmistelijana että ohjattavan yhtiön hallituksen puheenjohtajana. Kehitysyhtiön kannalta tämän koetaan varmistavan toimivan yhteyden kuntaan ja vähentävän mm. informaatiokatkoksista syntyviä virhetulintoja kehitysyhtiön toimintaan liittyen. Omistajakuntien näkökulmasta yhtiöt halutaan pitää lähellä omaa toimintaa, vaikka hajautetun hallinnon ja autonomisten yhtiötoimijoiden potentiaali tunnustetaan.* (Pyykkölä 2020, 4.) Kaikki haastatellut Auranmaan kunnanjohtajat ovat kaikki erittäin kiinnostuneita elinkeinojen kehittämisestä ja näkevät tälle

työlle suuren arvon. *Mikäli Auranmaalla päädyttäisiin SavoGrow:n tyyliiseen ratkaisuun kehitysyhtiön osalta, olisi kunnanjohtajien rooli edelleen erittäin olennainen.* Mitä hyötyä on sitten perustaa kehitysyhtiö, mikäli kunnanjohtajat haluavat edelleen olla merkityksellinen osa yhtiön toimintaa ja johtamista? Ensinnäkin kunnan johto vapautuu operatiivisesta päivittäisjohtamisesta strategisempaan rooliin yhtiön hoitamien tehtävien osalta. Toiseksi itsenäisemmin toimiva yhtiö pystyy ketterämmin sopeutumaan yllättäviinkin tilanteisiin, kun hallinnon byrokratia on vähäisempää. Kolmanneksi yhtiömuotoinen toiminta mahdollistaa asiantuntijuuden, ulkopuolisten osaajien, integroimisen yhtiön johtamiseen hallitusjäsenyyksien kautta. Neljänneksi on rahoituslähteitä, joiden hyödyntäminen ei onnistu kunnan toimesta. Viidenneksi liikesalaisuudet säilyvät varmemmin, kun asiat pysyvät pienessä piirissä, yhtiön hallituksessa. (Pyykkölä 2020, 29–30.) Haastattelujen pohjalta kehitysyhtiön hallituksessa tulisi olla kunnanjohtajien lisäksi myös yritysten edustajia sekä asiantuntijajäseniä.

## 8.5 Toimintastrategia

Millainen toimintastrategia kehitysyhtiöllä tulisi sitten olla? Hyvä käsitekartta kehitysyhtiöiden mahdollisista rooleista on kuvattu tutkimuksessa ”Tulevaisuuden kehittämissyhtiöt rajanylittäjinä” (Kolehmainen ym. 2019). Keskeinen vedenjakaja tulevia rooleja pohdittaessa on suhtautuminen toimialasidonnaisuuteen verrattuna yleiskehittäjämaiseen työotteeseen. Tutkimus kuvaa kahta erilaista lähestymistapaa alueelliseen kehittämiseen ja elinvoiman edistämiseen, joita ovat 360°-kehittäjän toimintamalli ja fokuoituneiden kehittäjien toimintamalli. *360°-kehittäjän toimintamalli keskittyy vahvasti tietyn alueen elinvoiman edistämiseen.* Se pyrkii tukemaan paikallista elinkeinoelämää ja kehittämään alueellisia toimintaympäristöjä. *360°-kehittäjä toimii alueverkottajana, yhdistellen eri toimijoita ja toimialoja alueellaan. Tämä voi johtaa alueellisten osaamiskeskittymien synty-miseen.* Lisäksi tämä malli korostaa yhteistyötä eri alueellisten toimijoiden, kuten koulutus- ja tutkimuslaitosten, yritysten ja julkisten kehittäjäorganisaatioiden kanssa. Fokuoituneiden kehittäjien toimintamalli keskittyy tiettyihin toimialoihin eikä rajoitu fyysisesti tiettyyn alueeseen. Se pyrkii edistämään suomalaista toimialaosaaamista ja linkittämään sen kansainvälisiin osaamisverkostoihin. Fokuoituneet kehittäjät muodostavat verkostoja tietyllä alalla toimivien tahojen kanssa sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Lisäksi tämä malli edellyttää keskittymistä potentiaalisille kärkialoille, joilla on mahdollisuus kasvuun ja kansainvälistymiseen. *Kummallakin mallilla on omat vahvuutensa ja ne voivat olla sopivia erilaisissa konteksteissa ja tavoitteissa.* 360°-kehittäjän malli voi olla erityisen

tehokas alueiden elinvoiman kokonaisvaltaisessa edistämisessä ja paikallisen yhteistyön vahvistamisessa, kun taas *fokusoituneiden kehittäjien malli voi olla tehokas erityisesti tiettyjen toimialojen globaalien kilpailukykyyn edistämisessä. Mikäli Auranmaalle perustettaisiin oma kehitysyhtiö, tulisi sen toimintastrategiaa pohtia huolella.* Esimerkiksi vihreän siirtymä ja biotalous mahdollistavat Suomeen merkittäviä investointeja ja näin ollen esimerkiksi klusteriajattelu sekä kaavoitus tulisi miettiä vuosiksi eteenpäin. Hieno uutinen saatiinkin Auranmaan alueelle, kun loppuvuodesta 2023 uutisoitiin, että Pöytyälle suunnitellaan yhtä maan suurimmista biokaasulaitoksista (YLE, 2023). Toimintastrategiassa tulisi hyödyntää jo valmiiksi alueen vahvuuksia, mutta tavoitteet tulisi olla korkealla.

## 8.6 Hanketoiminta, yritysrahoitus ja hankintaosaaminen

Monipuolinen hanketoiminta ja -hallinnointi ovat usein kehitysyhtiöiden perustoimintaa, joka näin ollen keskittyy elinkeinojen sekä alueen kehittämiseen. Toki Auranmaalla on tehty aiemmin yhteistyötä eri hankkeiden osalta, kuten tällä hetkellä Auranmaan kuntien yhteinen, Varsinais-Suomen liiton rahoittama Töihin maalle-hanke. Kuitenkin kehitysyhtiön kautta hankkeiden suunnittelu ja toteutus olisi vaikuttavampaa ja aluetta enemmän yhdistävää. Etuina olisi muun muassa se, kuten SavoGrow:n esimerkissä, että hankkeet yhdistäisivät alueella toimivia yrityksiä paremmin verrattuna jokaisen kunnan omiin hankkeisiin. Lisäksi hankkeita olisi mahdollista tarkastella paremmin kokonaisuuksina, jotka edistäisivät koko alueen kehittymistä. Näin ollen olisi yhtiön toimintastrategiaan viitaten mahdollista löytää paremmin tarvittavia toimia ja edistää alueella toimivia merkittäviä toimialoja. Aiemmin viitattuun klusteriajatteluun kehitysyhtiö voisi ajaa näiden kokonaisuuksien parempaa hahmottumista ja vahvistaa kärkitoimialoja sekä lisätä alueella toimivien yritysten yhteistyötä siltä osin. Lisäksi hyvä näkökulma nousi esiin SavoGrow:n haastattelussa, jossa hanketoimintaa on pakko ohjata myös tulevaisuuden tarpeiden huomiointiin kuten vihreän siirtymän mukanaan tuomiin edellytyksiin. Mikäli yrityksille ei tarjota koulutusta tai jopa hankeaihoita tämän puitteissa, voi yritysten kilpailukyky vaarantua. Tästä esimerkkinä erilaiset laadunvalvontaan liittyvät auditoinnit tai sertifiointit, joita asiakas voi käyttää osana hankintojen pisteytystä.

Alueelle suuntautunutta yritysrahoitusta oli edellisellä rahoituskaudella suhteellisen vähän. Tässä olisi erittäin paljon potentiaalia niin yksittäisten investointien sekä yritysryhmähankkeiden osalta, mikäli toimintaa johdettaisiin ja huomioitaisiin alueellisena. *Yhtenä*

*kehitysyhtiöiden mittarina voidaan pitää juuri alueelle kanavoituneiden yritystukien määrää ja tätä olisi myös helppo seurata.* Hankerekisterihaun kautta 2014–2020 rahoitettuja yritystukia oli Auranmaan alueelle siis saatu yhteensä 24 kappaletta, joista Auranmaan yrityksiin suuntautui tarkemman tarkastelun perusteella *vain kymmenen myönteistä hankepäätöstä vuosien 2014–2020 aikana.* Vastaava luku on Pohjois-Savon ELY-keskuksella *91 myönteistä tukipäätöstä.* (Hankerekisteri, 2023.) Näitä investointitukia jakaneen kehittämissyhdistys Mansikka ry:n toiminta-alueeseen kuuluvat Vesannon, Tervon, Rautalammin ja Leppävirran kunnat sekä Suonenjoen ja Varkauden kaupungit, joten rahoitusalue on toki hieman isompi mutta silti on todettavissa, että investointituki on merkittävä ja käytetty yritystuen elementti kehitysyhtiö SavoGrow:n alueella. *Auranmaan alueen yritykset eivät joko osaa näitä tukia käyttää tai eivät niistä tiedä, koska investointeja tehdään silti säännöllisesti.* Esimerkiksi juuri yritysten investointitukista tiedottaminen olisi kehitysyhtiön kautta todennäköisemmin säännöllisempää, laadukkaampaa ja informatiivisempää, koska yritystuista tiedottaminen olisi olennainen ja mittaroitava osa yhtiön toimintaa ja näin ollen se olisi kiinteä osa elinkeinojen kehittämistä. Kasvun ja innovaation näkökulmasta oli kriittistä välttää houkutus tarjota nopeita rahoitusratkaisuja. Sen sijaan oli keskityttävä erityisesti tukemaan yritysten osaamisen, kyvykkyyksien ja verkostojen vahvistamista. (Pekkala, Lamminmäki, Kaihovaara, Halme & Salminen 2016, 52.)

Julkiset hankinnat aiheuttavat yrityksissä usein vaikeuksia hankintaosaamisen sekä hankintojen monimutkaisuuden vuoksi. *Kehitysyhtiöllä voisi olla näin ollen merkittävä rooli hankintaosaamisen edistämässä ja hankintoihin osallistuvien yrittäjien etsimisellä.* Hankintalain tavoitteeksi on asetettu, että hankinnat on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina ja siten, että pienet ja keskisuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. (Suomen Yrittäjät, 2022.) *Isot hankinnat vaativat usein yritysten osaamista yli kuntarajojen, joten tätäkin ongelmaa voisi lähteä ratkomaan yhteinen alueella toimiva kehitysyhtiö.* Suomen Yrittäjät suosittelee, että julkiset hankinnat on tunnistettava ja hyödynnettävä ennen kaikkea elinkeinopolitiikan työkaluna. Julkiset hankinnat on nähtävä yrittäjyyden, työllisyyden, aluekehityksen ja elinvoiman vahvistajina sekä innovaatioiden kehittäjinä. (Suomen Yrittäjät, 2022.)



## 8.7 Toiminnan mittaaminen, seuranta ja kehittäminen

Pyykkölän (2020, 31) tekemä selvitys käsittelee kehitysyhtiöiden tilivelvollisuutta, mittareita sekä tiedolla johtamista. *Kehitysyhtiöiden toiminnan arvioinnissa ja johtamisessa korostuu tällä hetkellä laadullinen tieto ja vuorovaikutukseen perustuva luottamus. Tulevaisuudessa taloudelliset paineet ja muut tekijät saattavat kuitenkin lisätä tarvetta kvantitatiivisen tiedon ja määrällisten mittareiden käytölle toiminnan arvioinnissa ja johtamisessa.* Seuraavassa kuvataan erilaisia keinoja, joilla kunnat arvioivat ja mittaavat kehitysyhtiöiden onnistumista ja toiminnan vaikuttavuutta.

1. Aluekehityksen kuukausittaiset ajankohtaiskatsaukset, jotka antavat ajantasaista tietoa aluekehityksen tilasta ja trendeistä.
2. Hankeraportointi: Neljännesvuosittain kootut raportit hanketoiminnan tuloksista ja asiakaspalautekyselyiden tuloksista.
3. Seudullisen elinkeinostrategian seuranta: Strategian toteutumisen seuranta ja arviointi.
4. Tavoite- ja tulossopimukset: Tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta.
5. Osavuosikatsaukset: Säännölliset katsaukset, joissa raportoidaan mittareiden avulla toiminnan tilasta.
6. Erityisraportointi poliittisille elimille: Ajoittainen tarkempi raportointi konsernihallinnolle ja muille poliittisille elimille.
7. Tulokorttijärjestelmä: Järjestelmä, jossa seurataan esimerkiksi yritysneuvontakäyn- tejä, uusia yrityksiä ja erillisten toimenpiteiden toteutumista.
8. Palvelusopimuksen ja talousarviotavoitteiden toteutuminen: Arviointi perustuu sovittujen palveluiden ja talousarviotavoitteiden toteutumiseen.
9. Kaupunkistrategian mittarit: Kaupunkistrategian mukaisten mittareiden seuranta.
10. Tilastolliset mittarit: Esimerkiksi työllisyyden kehittyminen, perustetut yritykset ja yritysten investoinnit.

Nämä edellä mainitut arviointi- ja mittauskeinot auttavat kunnissa seuraamaan ja arvioimaan kehitysyhtiöiden toiminnan vaikuttavuutta ja onnistumista eri näkökulmista, ja ne voivat olla hyödyllisiä toiminnan kehittämisessä ja parantamisessa.

Mikäli yhteistä kehitysyhtiötä alettaisiin suunnittelemaan, tulisi tässä yhteydessä pohtia jo valmiiksi toiminnan vaikuttavuutta, jatkuvuutta sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä.

## 9 LOPUKSI

Tutkimuksen keskittyminen elinkeinopalveluiden merkitykseen ja tulevaisuuden elinvoimaan Auranmaan alueella on erittäin tärkeää monista syistä. Alueen väestön ikääntymisen ja työntekijöiden saatavuuden haasteet ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat alueen elinvoimaisuuteen ja palveluiden ylläpitämiseen. Kuntien ja julkisen sektorin taloudelliset haasteet korostavat tarvetta innovatiivisille ja tehokkaille tavoille ylläpitää ja kehittää palveluita. Yhteistyö eri kuntien, yritysten ja muiden toimijoiden välillä voi olla avainasemassa resurssien tehokkaassa käytössä ja alueellisen elinvoiman ylläpitämisessä ja kasvattamisessa. Yhteinen brändi ja markkinointistrategia voivat auttaa parantamaan alueen näkyvyyttä ja houkuttelevuutta sekä yrityksille että asukkaille. Teknologian ja innovaatioiden hyödyntäminen voi auttaa tehostamaan palveluita ja luomaan uusia mahdollisuuksia alueen kehittämiseksi. Yhteisen vision ja strategian luominen voi auttaa koordinoimaan toimia ja resursseja paremmin alueen elinvoiman edistämiseksi. Toiminnan jatkuva arviointi ja mittaaminen ovat välttämättömiä toiminnan tehostamiseksi ja parhaiden käytäntöjen tunnistamiseksi ja soveltamiseksi. Osallistuminen ja vuorovaikutus eri sidosryhmien, kuten kuntien, yritysten ja asukkaiden, välillä on keskeistä yhteisen ymmärryksen ja sitoutumisen luomiseksi.

Auranmaan kunnissa julkisen sektorin palvelut ovat vaarassa heikentyä tiukentuvan taloustilanteen takia. Lähtökohtaisesti kunnissa joudutaan pohtimaan yhä merkittävämmiin tulevaisuuden palvelukokonaisuuksiin. Eero Laesterän Kunnallisalan kehittämissäätöille tekemässä teoksessa ”Kunnat hyvinvointialueiden perustamisen jälkeen” (2023) pyritään kuvaamaan erityisesti julkisten tilastojen avulla sitä, kuinka kunnat muuttuivat uudistuksen seurauksena kollektiivisesti ja kuinka kunnat eriytyivät toisistaan uudistuksen, erityisesti uuden rahoitusmallin vuoksi (Laesterä 2023, 7). Laesterän mukaan kuntien välinen yhteistyö nousee usein keskusteluun, kun tunnistetaan oman ja naapurin rajalliset voimat järjestää odotetun laadukkaita tai laajoja palveluita. Yhteistyön voima olisi edelleen olemassa, mutta se edellyttäisi luultavasti isoa henkistä muutosta alueen demokratialle, päätöksentekijöille ja kunnan viranhaltijoille, siis juuri sille olennolle, joka estää kuntien rajojen purkamisen osaksi isompaa kokonaisuutta. Varsinkin pienimmät kunnat voisivat tehdä suuriakin alueellisia uudistuksia esimerkiksi tukipalveluissa, ja nämä voitaisiin ulkoistaa esimerkiksi kuntien yhdessä omistamalle yhtiölle. Palvelut saataisiin altistettua kilpailulle, ja oikealla johtamisella kokonaisuus voitaisiin. (Laesterä 2023, 74–75.)

Järjestimme Auranmaan elinvoimafoorumin tämän vuoden lokakuussa, jonka tarkoituksena oli viritellä alueellista yhteistyötä. Tilaisuuden järjestivät Auran, Oripään ja Pöytyän kunnat. Elinvoimafoorumi keskittyi tärkeään ja mielenkiintoiseen aiheeseen: Miten kunnat ja alueella toimivat yritykset voisivat yhdessä rakentaa molempien tunnettavuutta lisäävää brändimielikuvaa markkinoinnin keinoin? Kuntakenttä muuttuu ja työ keskittyy jatkossa entistä enemmän viestin ja vetovoiman rakentamiseen. Turun Yliopiston Ulla Hakalan esityksessä  $1+1=3$  on yhteistyön tulos, mikäli kunnat ja yritykset tekisivät elinvoimaisuuden eteen yhdessä yhteistyötä. Tehokkainta markkinointiviestintää on tutkitusti ansaittu media, joka tarkoittaa siis sitä julkisuutta, joka on syntynyt kolmannen osapuolen avustuksella. Ansaittu media viittaa siihen huomioon, mitä yrityksesi saa sinun vaikutusvaltasi ulottumattomissa olevista kanavista esimerkiksi somekirjoittelusta, suosittelusta ja niin edelleen. Ansaittu media on arvostetuinta, uskottavinta ja halutuinta medianäkyvyyttä. Ansaittu medianäkyvyys vaikuttaa positiivisesti siihen, millainen mielikuva organisaatiosta syntyy. (Alkio, 2022.) Keskustelimme tilaisuudessa muun muassa Auranmaa- sanasta ja siitä, olisiko yhteiselle aluebrändille kysyntää. Ulla Hakalan mukaan paikkakunnan voi brändätä ja brändi toimii aseena erottautumisessa. Jos yritysten sijoitumista pohditaan, niin huomioitavaa on, että yhteisen aluebrändin rakentaminen saattaa myös olla helpompaa sekä kustannustehokkaampaa kuin yksittäisen kunnan markkinointi jo kustannustenkin näkökulmasta. Markkinoinnissa on kuitenkin kuntien näkökulmasta haasteita. Johtava lakimies Ida Sulin Kuntaliitosta on erinäisissä julkaisuissa ja koulutuksissa nostanut esiin viestinnän rajat ja sen, miten kunta voi markkinoida elinvoimaa ja sen edellytyksiä, mutta kunnan viranomaistoiminnan yhteydessä yritysten markkinointi tai mainostaminen ei ole sallittua. Mainostaminen ja markkinointi on lähtökohtaisesti toimintaa avoimilla markkinoilla, joka pitää yhtiöittää. Kaupunkien ja kuntien yhtiötetyt toiminnot voivat siten luonnollisesti markkinoida omaa toimintaansa, kuten muutkin alueen yritykset. (Kuntalehti, 2021.) Tämän markkinointiongelman voi siis ratkaista yhtiöittämällä toiminta. Esimerkiksi Kaarinassa Kaarinan Kehitys Oy:n vastuulla on Visit Kaarina, jolloin yritysten markkinointi on mahdollista.

Tämän tutkimuksen pohjalta on vahvistunut tekijälle kokonaiskuva, jossa tulevaisuudessa yksin ei kannata tehdä eikä toteuttaa. Koska kuntien tavoitteena on kunnan elinvoimaisuus jatkossakin, olisi tässä nyt mahdollisuus pohtia uudenlaista ajattelumallia yhteistyön lisäämisen kannalta. Laesterän mukaan sellaisten yhteistoimintamallien kehittäminen, joilla olisi aidosti toiminnallinen ja pian myös taloudellinen hyöty, ei useinkaan ole poliittisen eliitin tahdon mukainen asia. Joissakin tapauksissa myös ylin operatiivinen kunnan johto saattaa vastustaa näitä malleja. Digi ja tekoäly voivat joustavoittaa

palvelurakenteitakin, mutta niiden edistämisen pitäisi alkaa heti. Muuten varsinkin pienet kunnat, joilla varsinkin tekoälystä voisi olla suurin hyöty, jäävät sivusta seuraajiksi. (Laesterä 2023, 75.) Tällä hetkellä yhteistyötä tehdään esimerkiksi rakennusvalvonnan, ICT:n tai kaavoituksen osalta Auranmaan kunnissa. Jaetulla resurssilla on yleisestikin kasvavaa kysyntää, koska omaa kaavoitusta on enää harvalla kunnalla. Vain hyvin harva palvelu on perusteltua enää pitää vain omissa käsissä (Laesterä 2023, 76). Kuntarajat ylittävän yhteistyön osalta olisi tärkeää saada vanhoja ajattelumalleja ravisteltua ja osallistaa kuntajohtajien lisäksi luottamushenkilöt yhdessä pohtimaan ja keskustelemaan lisää yhteistyömahdollisuuksista.

Tutkimuksen toteuttajana ja asiaan perehtyneenä olen ehdottomasti sitä mieltä, että alueellinen elinkeinoyhteistyö mahdollistaisi yrittäjille ja yrityksille laadukkaampia palveluita, parempia mahdollisuuksia menestyä, tehdä bisnestä ja mikä tärkeintä, kasvaa. Elinkeinoelämän Keskusliiton Mittelstand-ohjelma pyrkii kohdentamaan kasvun kannusteet 50–1000 henkeä työllistävien keskisuurten yritysten vahvistamiseen ja lukumäärän kasvattamiseen. EK:n laatimalla ohjelmalla Suomi voi saavuttaa 45 000 uutta työpaikkaa ja 3 000 uutta vientiyritystä vuoteen 2027 mennessä. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2023.) Kehitysyhtiöiden haastatteluissa nousi säännöllisesti esille tärkeä huomio, kuka on asiakas? Ketä ollaan palvelemissa? Yritykset ovat toiminnan keskiössä ja tämä tulee muistaa. Toiminnan pitää perustua yritysten tarpeisiin ja toiminnan tulee olla ketterää ja sen tulee olla helposti saatavilla. Kehitysyhtiö olisi luonnollinen ja paras ratkaisu, jos toiminta perustellaan pelkästään yritysten liiketoiminnan kehittämiseksi ja kasvattamiseksi. Tämän pitäisikin olla elinkeinopalveluiden tärkein toimintaperiaate.

Turku on yhdessä 22 muun varsinaissuomalaisen kunnan kanssa päättänyt Turun työllisyysalueen perustamisesta. Työllisyysaluetta koskeva yhteistoimintasopimus on toimitettu työ- ja elinkeinoministeriölle määräajassa tiistaina 31.10.2023. Turun työllisyysalueeseen Auranmaan kunnista kuuluvat Auran, Pöytyän ja Oripään kunnat. Salon työllisyysalueeseen kuuluvat Auranmaan kunnista Koski TI ja Marttila. (TE-palvelut, 2023.) Auranmaan kuntien jakautuminen kahteen eri työllisyysalueeseen, Turun ja Salon työllisyysalueisiin, voi tuoda mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia mutta väkisinkin se tulee vähentämään Auranmaan kuntien välisiä yhteistyörajapintoja. Eri työllisyysalueisiin kuulumisen voi vaikuttaa myös alueelliseen identiteettiin ja yhteistyöhön Auranmaan sisällä. Onkin tärkeää, että Auranmaan kunnat pyrkivät aktiiviseen dialogiin ja yhteistyöhön sekä Turun että Salon työllisyysalueiden kanssa varmistaakseen, että niiden

asukkaiden ja yritysten tarpeet tulevat huomioiduiksi ja että alueellinen kehitys on tasa-painoista.

Elinkeinopalveluiden uudistamisen ja konkreettisten toimien ohella yhteisen tahtotilan ja yhteistyön lisäämisen merkitys Auran kuntien välillä on todella keskeistä. Tämä yhteistyö voi olla ratkaisevaa alueen tunnettuuden ja kehittymisen kannalta. Tässä kontekstissa voidaan korostaa neljää keskeistä tekijää: sitoutumista, johtamista, luottamusta ja viestintää.

Kuntien välinen yhteistyö edellyttää vahvaa sitoutumista kaikilta osapuolilta. Tämä tarkoittaa yhteisen vision jakamista ja yhteisten tavoitteiden asettamista. Ilman aitoa sitoutumista yhteistyö voi jäädä pinnalliseksi ja tuloksettomaksi. Laesterän (2023, 75) mainitsema oikeanlainen johtaminen on avainasemassa. Tämä tarkoittaa sellaista johtajuutta, joka ymmärtää eri kuntien tarpeet ja tavoitteet ja pystyy ohjaamaan yhteistyötä niin, että kaikkien osapuolten edut tulevat huomioiduiksi. Hyvä johtaja pystyy myös inspiroimaan ja motivoimaan eri sidosryhmiä kohti yhteisiä päämääriä. Lisäksi viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli on keskeinen. On tärkeää, että kehitysyrityksen toiminta on läpinäkyvää ja että kaikki sidosryhmät ovat jatkuvasti tietoisia toiminnasta ja sen tavoitteista. Hyvä viestintä auttaa myös välttämään väärinkäsityksiä ja rakentaa luottamusta osapuolten välillä. Seudullisen kehitysyrityksen perustaminen olisi merkittävä askel, mutta yhtä tärkeää on löytää yhtiölle pätevä johtaja, joka ymmärtää näiden kolmen tekijän – sitoutumisen, johtamisen ja viestinnän – merkityksen. Tällainen johtaja voi varmistaa, että yhteistyö on hedelmällistä ja että kehitysyritys saavuttaa asetetut tavoitteet tehokkaasti ja tuloksellisesti.

Luvussa kaksi kerroin Auran kunnan elinvoimaohjelman painopisteistä ja tavoitteista. Elinvoimaohjelman yhtenä toimenpiteenä on huolehtia, että Aura on tunnettu yrityksistään, yritysmuoniteisyydestään sekä hyvästä yhteistyöstä. Lisäksi toimenpiteeksi on mainittu kunnan ja yritysten yhteistyö markkinoinnin osalta. Elinvoimaohjelman mukaan teemme hyvää ja positiivissävyyteistä yhteistyötä naapurikuntiemme sekä eri sidosryhmien kanssa, koska kaikki hyötyvät elinvoimaisesta Auranmaasta. Jokainen alueelle sijoittuva yritys tulee nähdä koko alueen elinvoimaa edistävänä tekijänä. Kuntien välistä kilpailua tulisi sellaisenaan välttää ja yhteiset voimavarat ja resurssit tulisi yhdistää, jotta koko alue pysyisi jatkossakin elinvoimaisena.

Tutkimuksen lopputulemana esitän kaksi konkreettista ja pohdittavaa suositusta:

1. Aletaan puhumaan ja käyttämään Auranmaasta nimeä Auran seutu
2. Perustetaan alueellinen kehitysyhtiö Auran Seudun Kehitys Oy tai riippuen mukaan tulevista kunnista Aurajokivarren Kehitys Oy (Aura, Pöytyä ja Oripää)

"Auran seutu" nimenä on hyvä vaihtoehto monista syistä, erityisesti alueen markkinoinnissa ja tunnettuuden lisäämisessä. Se on helppo tunnistaa ja muistaa, mikä tekee siitä tehokkaan markkinointivälineen. Koska Aura on jo tunnettu ja näkyvä paikka valtatiellä, sen käyttäminen alueen nimenä voi auttaa hahmottamaan ja tunnistamaan koko seudun. Haastattelin säännöllisten työmatkojen Jyväskylä-Turku- Jyväskylä- tekijää Keijo Varista Auranmaan tunnettavuudesta. Hänen kokemuksensa kuvastavat, kuinka tärkeää alueen näkyvyys ja tunnettuus ovat. Aura ja Kyrö ovat jääneet hänen mieleensä, koska ne ovat näkyvillä valtatiellä ja hän on pysähtynyt siellä usein. Tämä korostaa, kuinka tärkeää on sijainti ja näkyvyys alueen tunnettuuden kannalta. Pöytyä, Oripää, Koski ja Marttila ovat jääneet vieraammiksi, koska ne sijaitsevat syrjemmässä valtatieltä, mikä osoittaa, kuinka helposti alueet voivat jäädä huomiotta, jos ne eivät ole suoraan pääväylien varrella. Aura toimii ikään kuin 'ankkurina', joka vetää huomiota myös muihin alueen kuntiin. Nimen käyttäminen luo kuvan yhtenäisestä alueesta, joka koostuu useista kunnista, vahvistaen alueellista identiteettiä ja yhteisöllisyyttä. Yhteisen nimen käyttö julkisessa mainonnassa voi lisätä alueen tunnettuutta, ja iso kartta Auranportissa ja Hämeenlinnan tien varressa voisi houkutella ohikulkijoita tutustumaan alueeseen laajemmin. Nimen käyttö voi auttaa tuomaan esiin niitä alueen osia, jotka ovat jääneet vähemmän tunnetuiksi, kuten Pöytyä ja Oripää, edistäen matkailua ja liiketoimintaa näillä alueilla. "Auran seutu" nimenä voi auttaa aluetta erottumaan muista ja luomaan vahvan brändin, mikä on tärkeää kilpailussa matkailijoista, sijoittajista ja uusista asukkaista. Vaikka Loimaa on suurempi ja tunnetumpi, sen sisällyttäminen nimeen saattaisi jättää pienemmät kunnat varjoonsa, joten "Auran seutu" edustaa tasapuolisemmin kaikkia alueen kuntia. Kokonaisuudessaan "Auran seutu" nimen käyttöönotto voisi olla tehokas tapa lisätä alueen tunnettuutta ja houkuttelevuutta sekä edistää alueellista yhteistyötä ja kehitystä.

Auran Seudun Kehitys Oy:n perustaminen SavoGrown mallin mukaisesti tarjoaa useita etuja, jotka voivat merkittävästi edistää alueen kehitystä ja elinvoimaisuutta. Yhtiön perustaminen mahdollistaa keskitetyn ja tehokkaan alueellisen kehitystyön, joka voi tuoda mukanaan parhaita käytäntöjä ja innovaatioita. Tämä malli tarjoaa alustan yhteistyölle kuntien, yritysten ja muiden sidosryhmien välillä, mikä voi edistää alueellista yhtenäisyyttä ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Keskitetty johtaminen ja resurssien hallinta voivat

tehostaa alueen kehittämistä ja mahdollistaa kohdennetummat toimenpiteet alueen tarpeiden mukaan. Lisäksi yhtiön perustaminen voi auttaa houkuttelemaan investointeja ja parantamaan alueen kilpailukykyä, mikä on tärkeää sekä paikallisen että laajemman taloudellisen kehityksen kannalta. Kokonaisuudessaan Auran Seudun Kehitys Oy:n perustaminen voi toimia katalysaattorina alueen kehitykselle, tuoden yhteen eri toimijat ja edistään yhteisiä tavoitteita.

Molemmissa suosituksissa on tärkeää huomioida, että ne edellyttävät laajaa yhteistyötä ja yhteistä sitoutumista Auranmaan alueen eri toimijoiden kesken. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että kaikki sidosryhmät, mukaan lukien paikalliset yrittäjät ja asukkaat, ovat mukana prosessissa ja että heidän näkemyksensä ja tarpeensa otetaan huomioon. Näiden suositusten toteuttaminen voi merkittävästi edistää Auranmaan alueen kehittymistä ja elinvoimaisuutta.

Näin tutkimuksen konkreettisenä lähtötoimena ehdottaisin Auranmaan kuntien päättäville viranhaltijoille, luottamushenkilöille ja yrittäjäyhdistyksille yhteistä elinvoimaseminaaria, jossa esiteltäisiin tämän tutkimuksen tulokset ja joka voisi toimia yhteisen elinvoimafoorumin jälkeen toisena lähtölaukauksena yhteistyön edistämiseksi.



Vaihtoehto	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Kunkin kunnan oma kehitysorganisaatio	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kokonaisuus pysyy osana kunnan omaa toimintaa ja omissa käsissä -&gt; palvelulla on kasvot ja henkilöstö on omissa käsissä.</li> <li>Kunnan oma elinvoiman kehitystyö on kirjattu kunnan strategioihin ja tavoitteisiin, mikä osoittaa niiden merkityksen ja sitoutumisen kehitystyöhön. Kunta saa kehittää vapaasti omaa kuntaansa haluamallaan tavalla.</li> <li>Malli mahdollistaa asiakkaiden tuntemisen ja kumppanuuden luomisen yrityskentällä, kun kunta itse tarjoaa palveluita.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Osaaminen on rajoitettua niukkojen resurssien takia.</li> <li>Palvelu saattaa henkilöityä liikaa, ja sairastapauksissa organisaatio voi haavoittua, kun vain yksi henkilö vastaa kokonaisuudesta.</li> <li>Sijoittumispalvelut koetaan tärkeinä, mutta resursseja ei välttämättä ole aktiiviseen yritysten sijoittumispalvelumalliin.</li> <li>Kehittäminen keskittyy helposti vain omaan kuntaan eikä alueelliselle yhteistyölle ole välttämättä luontaisia rajapintoja.</li> </ol>
Isäntäkunta-malli	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kokonaisuus pysyy osana kuntien omaa toimintaa.</li> <li>Pystytään palvelemaan alueen yrityksiä monipuolisesti ja organisaatiossa on eri osaamista.</li> <li>Yhteistyö voi edistää uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymistä, kun erilaiset osaamiset ja näkökulmat kohtaavat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ristiriidat sopimuksesta, työpanoksesta yms.</li> <li>Toimintamalli voi olla riippuvainen yksittäisistä henkilöistä, mikä voi aiheuttaa haavoittuvuutta sairastapauksissa ja henkilöstön vaihtuvuudessa.</li> <li>Palveluiden tasapuolisuus voi aiheuttaa tyytymättömyyttä sekä se, että henkilöstön vaihtuvuus ei olisi kaikkien kuntien osalta omissa käsissä.</li> </ol>
Seudullinen organisointimalli/ toimikunta	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kuntien välinen yhteistyö lisääntyy ja malli edistää alueellista yhtenäisyyttä.</li> <li>Malli tarjoaa mahdollisuuden yhdistää alueen kuntien resursseja ja asiantuntemusta.</li> <li>Seudullinen toimikunta voi toimia yhteistyöfoorumina, jossa jaetaan parhaita käytäntöjä ja koordinoidaan yhteisiä hankkeita.</li> <li>Tämän mallin etuna olisi myös se, että se vahvistaisi alueellista identiteettiä ja edistäisi alueen yhteisiä etuja.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kuntien välinen yhteistyö edellyttää vahvaa sitoutumista kaikilta osapuolilta, ja ilman aitoa sitoutumista yhteistyö voi jäädä pinnalliseksi ja tuloksettomaksi.</li> <li>Päätöksenteko voi olla hidasta.</li> <li>Malli voi synnyttää mahdollisia ristiriitoja eri kuntien välillä, erityisesti jos kunnilla on erilaisia tavoitteita ja painopisteitä.</li> <li>Mallin elinvoimallinen vaikuttavuus on heikkoa, koska yhteistyö ei keskity operatiiviseen toimintaan.</li> </ol>
Yhteinen kehitysyritys	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kehitysyritys keskittyy koko toiminta-alueensa elinvoiman edistämiseen ja ajaa alueen yhteistä etua kuntien välisen kilpailun sijaan.</li> <li>Kehitysyritys mahdollistaa koko alueelle ja sen kunnille monipuoliset ja osaavat elinvoimapalvelut sekä asiantuntevaa kehittämisverkostoa.</li> <li>Kehitysyritys voi toimia neutraalina kumppanina eri yhteistyökuvioissa ja edistää alueen yhteisiä etuja.</li> <li>Osakeyhtiömallisen organisaatio tarjoaa mahdollisuuden joustavampaan, ketterämpään ja nopeampaan toimintaan.</li> <li>Koko alueen markkinointi onnistuu keskitetysti ja kustannustehokkaasti ja yritys voi markkinoida alueensa yrityksiä vapaasti.</li> <li>Malli mahdollistaa myös laajemman yhteistyön eri sidosryhmien kanssa.</li> <li>Osakeyhtiömallisissa päätöksentekoon on nopeampaa ja liiketoimintalähtöisempää, mikä edistää innovatiivisten ratkaisujen kehittämistä ja käyttöönottoa.</li> <li>Päätöksenteko on ketterämpää.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kehitysyritykseen kuuluvien kuntien välillä voi syntyä ristiriitoja, jos hankkeiden hyödyt eivät suoraan kanavoidu tiettyyn kuntaan.</li> <li>Kehitysyrityksen haasteena voi olla se, että kunnallisen päätöksenteon läpinäkyvyys ja demokraattinen valvonta saattavat heikentyä.</li> <li>Kehitysyrityksien lakkauttamiskeskustelut ovat liittyneet palvelumallin muutoksiin, jossa elinvoimapalvelut halutaan saada kunnan omien palveluiden piiriin.</li> <li>Yhteistyö esimerkiksi kuntien kaavoituksen kanssa voi olla haasteellisempaa, kun toiminnot eivät ole saman katon alla.</li> </ol>

Kuva 8. Alueen elinvoimakehityksen vaihtoehdot vahvuuksineen ja heikkouksineen.

## LÄHTEET

- Ala-Nissilä, O. 2018. Ottakaa mut mukaan- osallistavaan kasvuun. Kustannus HD Loimaa.
- Alkio, A-M. 2022. Asiakaskeskeisen markkinoinnin suunnitelma. Turun Ammattikorkeakoulu.
- Anttila, P. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 20.3.2023. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.1%20Tutkimusaineiston%20organisointi>
- Aurajokisäätiö. 2023. Viitattu 9.5.2023. <https://aurajoki.net/aurajokisaatio/>
- Auran kunta. 2022. Elinvoimaohjelma 2023–2026. Viitattu 15.5.2023. <https://aura.fi/elinvoimaohjelma/>
- Auran kuntakortti. 2023. Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI. Viitattu 9.5.2023. <https://aura.fi/kuntakortti/>
- Auranmaan Viikkolehti. 2023. Pöytyän ja Oripään väkimäärä kasvussa – Muissa Auranmaan kunnissa pientä laskua. Viitattu 1.8.2023. <https://www.avl.fi/2023/06/poytyan-ja-oripaan-vakimaarakasvussa-muissa-auranmaan-kunnissa-pienta-laskua/>
- Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2023. EK:n Mittelstand-ohjelma. Viitattu 16.10.2023 <https://ek.fi/taivoitteemme/yrittajyys-ja-omistajuus/mittelstand/>
- Finder. 2023. Marttila. Viitattu 9.12.2023. <https://www.finder.fi/kunta/Marttila>
- Hakala, U. 2023. 1+1=3 Kunnan ja yritysten välisen yhteistyön hyödyt ja haasteet. Auranmaan Elinvoimafoorumi 12.10.2023.
- Halonen, T. 2016. Mainella menestykseen – mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Hankerekisteri. 2023. Hankerekisterihaku hakuvalinnoilla: Varsinais-Suomen Jokivarsikumppanit, tukihakemustyyppinä yritystuki. Viitattu 19.5.2023. [https://tietopalvelu.ruokavirasto.fi/QvA-JAXZfc/opendoc.htm?document=Published/raportointi.qvw&Sheet=SH\\_HR\\_FI&anonymous=true](https://tietopalvelu.ruokavirasto.fi/QvA-JAXZfc/opendoc.htm?document=Published/raportointi.qvw&Sheet=SH_HR_FI&anonymous=true)
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2018. Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Härmälä, E. & Ala-Nissilä, O. 2021. Seutukaupungit ja voimavarojen Suomi. Kunnallissalan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 120. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Isonkyrön Kehitys Oy. 2023. Viitattu 19.5.2023. <https://www.isonkyronkehitys.fi/>
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. – Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 206. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Järviseuu-lehti. 2023. Vimpeli perustaa kehitysyrityksen. Viitattu 22.10.2023. <https://www.jarviseuu-lehti.fi/uutiset/vimpeli-perustaa-kehitysyrity%C3%B6n>
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keulink Oy. 2023. Viitattu 15.10.2023 <https://www.keulink.fi/>

Kokander, O. 2023. Teemahaastattelu 30.5.2023.

Kolehmainen, J., Ruokonen, H. & Heinonen, T. 2019. Tulevaisuuden kehittämissyhtiöt rajanylittäjinä. Focus Localis 3/2019.

Kosonen, M & Santalainen, T. 2022. Elinvoimaetu- Missiona kestävän kasvun edelläkävijyys. Dosendo

Kehitysyhtiö SavoGrow. 2023. Tietoa meistä. Viitattu 16.5.2023. <https://www.savogrow.fi/tietoa-meista/>

Kuntalehti. 2021. Lakiklinikka: Onko markkinointi viranomaistoimintaa? Viitattu 9.12.2023. <https://kuntalehti.fi/uutiset/laki/lakiklinikka-onko-markkinointi-viranomaistoimintaa/>

Kuntaliitto. 2023. Elinvoima. Viitattu 9.12.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-talous/elinvoima>

Kuntaliitto. 2023. Kuntien elinkeinopolitiikka. Viitattu 22.10.2023 <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/elinvoima/kuntien-elinkeinopolitiikka>

Kuntaliitto 2023. TE-palvelut 2024-uudistus etenee vauhdilla. Viitattu 14.3.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2023/te-palvelut-2024-uudistus-etenee-vauhdilla>

Kuntaliitto 2023. Uusien kestävien kuntien rooli. Elinkeino ja työllisyys. Viitattu 17.5.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/verkojulkaisut/uusien-kestavien-kuntien-rooli/2-3-elinkeino-ja-tyollisyys>

Laesterä, E. 2023. Kunnat hyvinvointialueiden perustamisen jälkeen. Kunnallisanalan kehittämissäätiön erillisjulkaisu. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Lappajärven kunta. 2023. Kunnanhallituksen pöytäkirja 16.01.2023. Viitattu 22.10.2023. <http://dynweb.d10.lappajarvi.fi/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=202373-14>

Marttilan kunta. 2023. Kuntainfo. Viitattu 15.5.2023. <https://marttila.fi/tietoa-marttilasta/kuntainfo/>

Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint Oy.

Pekkala, H., Lamminmäki, K., Kaihovaara, A., Halme, K. & Salminen, V. 2016. Selvitys julkisista yrityspalveluista. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Pro Ysitiie ry. 2023. Pro Ysitiien tavoitteet hallitusohjelmakaudelle 2023 – 2027. Viitattu 15.5.2023. <https://proysitie.fi/ajankohtaista/pro-ysitiien-tavoitteet-hallitusohjelmakaudelle-2023-2027/>

Pyykkölä, M. 2020. Teos, Kuntaliitto. Kuntaomisteiset kehitysyhtiöt - mihin matkalla ja kenen ohjauksessa? Viitattu 2.5.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2079-kuntaomisteiset-kehitysyhtiöt-mihin-matkalla-ja-kenen-ohjauksessa>

Pöytyän kunta. 2023. Pöytyän yrityskehittä- tutustu yrityksiin. Viitattu 9.5.2023. <https://www.poytya.fi/tyoskentele-ja-yrita/poytyan-yrityskentta-tutustu-yrityksiin/>

Ruokavirasto. 2023. Hankerekisteri. Viitattu 15.5.2023. <https://tietopalvelu.ruokavirasto.fi/QvA-JAXZfc/opendoc.htm?document=Published/raportointi.qvw&Sheet=SH HR FI&anonymous=true>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 23.03.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

SavoGrow Oy. 2023. Kehitysyhtiö SavoGrow tietoa meistä. Viitattu 9.5.2023. <https://www.savogrow.fi/tietoa-meista/mita-teeimme/>

Suomen yrittäjät 2020. Suomi on yritystensä summa 2.0. Suomen Yrittäjien aluekehitysohjelma 2020–2025. Viitattu 25.5.2023. [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/07/aluekehitysohjelma\\_2020.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/07/aluekehitysohjelma_2020.pdf)

Suomen Yrittäjät. 2022. Elinvoima hankinnoista – Suomen Yrittäjien ratkaisut julkisten hankintojen toteuttamiseksi. Viitattu 26.5.2023. [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/07/elinvoima\\_hankinnoista\\_2020.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/07/elinvoima_hankinnoista_2020.pdf)

Suomen Yrittäjät. 2022. Kuntabarometri 2022. Valtakunnallinen raportti. Viitattu 2.8.2023. [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/05/13924\\_Kuntabarometri2022\\_VK-1.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/05/13924_Kuntabarometri2022_VK-1.pdf)

Tall, J.; Petäjä, E.; Varamäki, E. & Sorama, K. 2016. Kuntien elinkeinotoimien tulevaisuuden näkymät Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Viitattu 21.03.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/111477/B117.pdf?sequence=1>

TE-palvelut. 2023. Varsinais-Suomeen 23 kunnan yhteinen työllisyysalue. Viitattu 9.12.2023. <https://toimistot.te-palvelut.fi/-/varsinais-suomeen-23-kunnan-yhteinen-ty%C3%B6llisyysalue>

Tilastokeskus. 2022. Yritysten toimipaikat kunnittain muuttujina Vuosi, Kunta ja Tiedot. Viitattu 3.5.2023. [https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_yri\\_alyr/stat-fin\\_alyr\\_pxt\\_11dc.px/table/tableViewLayout1/](https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_alyr/stat-fin_alyr_pxt_11dc.px/table/tableViewLayout1/)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Alueelliset kehitysnäkymät. Suomen aluekehityksen skenaariot 2040. Viitattu 14.3.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163666/TEM\\_2021\\_60.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163666/TEM_2021_60.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. TE-palvelut 2024 – uudistus. Viitattu 14.3.2023. <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>

Vaine, J. & Vuorento, R. 2020. Kunnan elinvoima -pohdittavaa riittää. Kuntaliitto. Viitattu 19.5.2023. [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Liite%206\\_Vaine-Vuorento\\_Kunnan\\_elinvoima.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Liite%206_Vaine-Vuorento_Kunnan_elinvoima.pdf)

Valtioneuvosto 2023. Hallituksen esitys TE-palveluiden uudistuksesta tuo palvelut lähelle asiakkaita. Viitattu 14.3.2023. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/hallituksen-esitys-te-palveluiden-uudistuksesta-tuo-palvelut-lahelle-asiakkaita>

Valtiovarainministeriö 2017. Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030. Viitattu 15.3.2023. <https://vm.fi/documents/10623/1106586/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030.pdf/f584dde0-f12b-4b96-b20d-c361d89797d7/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030.pdf>

Varis, K. 2023. Haastattelu Auranmaan alueen tunnettuudesta 7.11.2023.

Varsinais-Suomen Liitto, 2021. Kestävien kumppanuuksien Varsinais-Suomi. Varsinais-Suomen maakuntastrategia 2040+. Viitattu 9.5.2023. <https://varsinais-suomi.fi/wp-content/uploads/2021/12/Varsinais-Suomen-maakuntastrategia2040-final.pdf>

Viinamäki, O-P & Katajamäki, M. 2015. Luottamuksesta elinvoimaa kunnille. Kunnallisanalan kehittämissäätöön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 87. Vammalan Kirjapaino Oy

Wikipedia. 2023. Auranmaan Viikkolehti. Viitattu 19.5.2023. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Auranmaan\\_Viikkolehti](https://fi.wikipedia.org/wiki/Auranmaan_Viikkolehti)

YLE Uutiset. 2021. Isokyrö aikoo perustaa oman elinvoimayhtiön kunnan yritystoimintaa vahvistamaan. Viitattu 9.5.2023. <https://yle.fi/a/3-12241593>

YLE Uutiset. 2022. Keuruu ostaa elinvoimapalvelunsa jatkossakin Keulinkiltä – kaupunginjohtajan esitys hävisi valtuustoäänestyksen. Viitattu 15.10.2023. <https://yle.fi/a/3-12458644>

YLE Uutiset. 2023. Pöytyälle suunnitellaan yhtä maan suurimmista biokaasulaitoksista – sama yhtiö rakentaa jo kolme kertaa suurempaa laitosta Tanskassa. Viitattu 9.12.2023. <https://yle.fi/a/74-20063982>

LIITE 1

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittäminen Turku AMK  
Opinnäytetyöhön liittyvä, luottamuksellinen teemahaastattelun runko

Anna-Mari Alkio

[anna-mari.alkio@edu.turkuamk.fi](mailto:anna-mari.alkio@edu.turkuamk.fi)

Auranmaan kuntien elinkeinostrategia:

Haastateltavat

Auran kunta, kunnanjohtaja Terhi Källi

Kosken Tl kunta, kunnanjohtaja Henri Partanen

Marttilan kunta, kunnanjohtaja Carita Maisila

Oripään kunta, kunnanjohtaja Timo Tolppanen

Pöytyän kunta, kunnanjohtaja Mika Joki

Haastateltavan nimi:

Tehtävä: \_\_\_\_\_

Haastattelun päivämäärä:

Teemahaastattelun kysymykset:

Elinkeinopalveluiden nykytila:

1. Minkälaisena koet kuntasi elinkeinopalveluiden nykytilan?
2. Mitä erityisen hyvää on nykyisessä toimintamallissa?
3. Mitä erityisen huonoa tai kehitettävää näet nykyisessä mallissa?
4. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät ja keskeisimmät kunnan elinkeinotoimelta edellytettävät palvelut?

Elinkeinopalveluiden järjestämismallit:

5. Millaisista muista kunnallisten elinkeinopalveluiden järjestämismalleista sinulla on työurasi aikana kokemusta? Mitkä ovat mielestäsi kunkin mallin hyödyt, haitat ja mahdollisuudet
  - a) yrittäjälle
  - b) kunnalle
  - c) koko alueen elinvoimalle?
6. Mikäli TE-palvelut 2024- uudistuksessa yritysneuvonnan peruspalvelut tul-taisiin keskittämään, mihin tehtäviin ja palveluihin kunnan pitäisi jatkossa itse erityisesti panostaa?

Elinkeinopalveluiden tulevaisuus:

7. Miten kuntasi elinkeinopalvelut tulisi mielestäsi järjestää?
8. Minkälaisena vaihtoehtona näkisit lähikuntien kesken yhteisesti toteutetun elinkeino-  
palvelutoiminnan ts. olisiko laajemmalle elinkeinopalveluiden yhteistyölle mielestäsi tarvetta lähitulevaisuudessa?
9. Mitkä kunnat tai kaupungit olisivat mielestäsi luonnolliset yhteistyökumppanit?
10. Minkälainen yhteisen toimintamallin pitäisi mielestäsi olla?
11. Minkälaisena vaihtoehtona näet seudullisen elinkeinoyhtiön ao. palveluiden tuottajana?
12. Minkälainen toimintastrategia seudullisella elinkeinopalvelulla pitäisi olla?
13. Minkälaisella elinkeinopalveluorganisaation kokoonpanolla riittävät palvelut pitäisi pystyä tuottamaan?
14. Minkälaisella toimintamallilla ja periaatteella ao. organisaation kustannukset pitäisi kattaa ja jakaa?
15. Missä ao. organisaation ja sen henkilöstön toimipisteen pitäisi sijaita?
16. Minkälaisilla mittareilla ao. organisaation toimintaa pitäisi mitata?

Yhteistyöedellytykset Auranmaalla:

17. Miten näet kuntasi roolin Auranmaan alueella?
18. Mitä yhteistä kunnallasi on muiden Auranmaan kuntien kanssa? Mikä yhdistää Auranmaan alueen kuntia?
19. Mitä mieltä olet, kannattaisiko aluetta markkinoida yhdessä ja jopa brändätä Auranmaa- käsite tai luoda alueelle vahvempi Auranmaa-identiteetti?
20. Onko koko alueen elinvoimaisuus nostettu esiin kunnan strategiassa tai elinvoimaohjelmassa/ elinkeinopoliittinen ohjelmassa?
21. Millaisella yhteistyöllä alueen elinvoimaa voitaisiin edistää?

LIITE 2

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittäminen Turku AMK

Opinnäytetyöhön liittyvä, luottamuksellinen teemahaastattelun runko, vertaileva tapaustutkimus

Anna-Mari Alkio

[anna-mari.alkio@edu.turkuamk.fi](mailto:anna-mari.alkio@edu.turkuamk.fi)

Organisaatio: Kehitysyhtiö SavoGrow

Haastateltava: Olli Kokander, elinkeinoasiamies

Organisaatio: Isokyrön Kehitys Oy

Haastateltava: Miko Heinilä, hallituksen puheenjohtaja

Organisaatio: Kehittämissyhtiö Keulink Oy

Haastateltava: Mikko Yrjönen, toimitusjohtaja

Teemahaastattelun tavoite:

Haastattelun tavoitteena on selvittää haastateltavien kuntien ja kuntakokonaisuuksien elinkeinopalveluiden järjestämisen tärkeimmät periaatteet, organisointitapa, kustannusmalli, toimivuus ja mittaaminen, nykyiseen toimintamalliin johtaneet tekijät sekä mahdollinen muutos- tai kehittämistarve.

Haastateltavan nimi:

Tehtävä: myyntijohtaja

Haastattelun päivämäärä:

Teemahaastattelun kysymykset:

Elinkeinopalveluiden nykytila:

22. Taustatiedot: kunnan (kuntien) asukasluku, yritysten määrä, elinkeinorakenne yms.
23. Miten alueellanne järjestetään elinkeinopalvelut tällä hetkellä? Minkälaisena koet kuntasi/ alueen elinkeinopalveluiden järjestämisen nykytilan?
24. Mitä erityisen hyvää, huonoa ja/ tai kehitettävää on nykyisessä toimintamallissanne
  - a) yrittäjälle
  - b) kunnalle
  - c) koko alueen elinvoimalle?
25. Minkälainen toimintastrategia seudullisella elinkeinopalvelulla pitäisi olla?
26. Minkälaisella organisaation kokoonpanolla ja tehtäväkentillä palvelut järjestetään?
27. Miten ao. organisaation kustannukset katetaan ja jaetaan?
28. Missä ao. organisaation ja sen henkilöstön toimipiste sijaitsee?
29. Minkälaisilla mittareilla mittaatte ao. organisaation toiminnan vaikutuksia?
30. Miten alueenne elinkeinopalvelut tulisi mielestäsi tulevaisuudessa järjestää?
31. Mitä asioita pitäisi erityisesti ottaa huomioon alueellisen elinkeinoyhteistyön rakentamisessa?