

Eero Holstila

Kaupunki oman onnensa seppänä

Kuntien elinkeinopolitiikan organisointi
muuttuvassa toimintaympäristössä

Sisältö

Esipuhe	3
1 Työn kulku	5
2 Kaupungin elinkeinopolitiikka muutosten keskellä	6
Tausta	6
Muutosvoimia	6
3 Elinvoimapolitiikan ulottuvuudet	8
Saavutettavuuden varmistaminen	8
Sijaintietujen hyödyntäminen	9
Vetovoimasta ja viihtyvyydestä huolehtiminen – ”hauska kaupunki”	11
Osaava työvoima	12
Yritysten uusiutumisen ja innovaatiokyvyn tukeminen	12
Kuntien oman toiminnan uudistaminen ja hankinnat elinkeinopoliittisena vipuna	14
Yrittäjyyden edistäminen	16
4 Elinvoimapolitiikan organisointi	17
Lähtökohtia	17
Kehittämissyhtiöt elinkeinopolitiikan toteuttajina	17
Seudullisen elinkeinopolitiikan haasteita	19
Organisoinnin linjauksia	19
Käytettyjä lähteitä	22
Kaupunkiseutujen työpajoihin osallistuneet henkilöt	23

Kirjoittaja:

Eero Holstila

© Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2012

1. painos

ISBN 978-952-213-992-4 (pain.)

ISBN 978-952-213-993-1 (pdf)

Esipuhe

Kuntaliitto on kevään 2012 aikana käynnistänyt ”Elinvoiman eväät – kunta elinvoiman johtajana” -hankkeen. Sen tavoitteena on nostaa elinvoimaisuuden vahvistaminen entistä näkyvämmäksi osaksi kuntastrategioita ja kuntien toimintaa. Se jäsentää tekijöitä, joista elinvoima syntyy, ja määrittää kuntien mahdollisuuksia vaikuttaa elinvoimaisuuden kehittymiseen. Se tuottaa tietoa eri tavoin toteutetun elinkeinopolitiikan vaikutuksista sekä tarjoaa kehittämistukea mukaan lähteneille kunnille elinvoimaa vahvistavien toimenpiteiden suunnittelussa ja tehostaa hyvien käytäntöjen leviämistä kuntakentän sisällä.

Tämä selvitys on osa Elinvoiman eväät -kokonaisuutta. Se tarjoaa lukijalle jäsenyyksen toimintaympäristön muutostekijöistä ja niiden vaikutuksista kuntien elinkeinopolitiikan painotuksiin ja organisointiin. Raportti toimii ajatusten herättelijänä ja keskustelun avaajana aiheen tarkastelulle kunnissa ja seuduilla, minkä lisäksi sitä hyödynnetään Elinvoiman eväät -hankkeen pilotointivaiheen työskentelyssä.

Suurkiitokset selvitysmiehenä toimineelle Eero Holstilalle. Hänen analyysinsä toimintaympäristön muutoksista johdatti kaupunkiseuduilla käytyjä keskusteluja näkökulmasta toiseen ja näin varmisti aiheen laaja-alaisen käsittelyn kokonaiskuvan muodostamiseksi. Hän onnistui myös jäsentämään seitsemältä kaupunkiseudulta koostuneen aineiston jänteväksi, tulevaisuuteen katsovaksi, helppolukaiseksi kokonaisuudeksi, josta ydinasiat ovat lukijan helposti löydettävissä.

Kiitos työn mahdollistamisesta kuuluu mukana olleille seitsemälle kaupungille/kaupunkiseudulle (Jyväskylä, Vaasa, Lahti, Joensuu, Kotka, Turku ja Seinäjoki), jotka rahoituksellaan ja aktiivisella osallistumisellaan hankkeen toteutukseen loivat edellytykset työn toteutukselle, sekä läpi prosessin Eeroa sparranneille Jarkko Huoviselle Kuntaliitosta ja Yrjö Westlingille Sekesistä.

Timo Kietäväinen
Varatoimitusjohtaja
Suomen Kuntaliitto



Eero Holstila

Valtiotieteen kandidaatti Eero Holstila (s. 1947) toimi työuransa aikana mm. Helsingin tietokeskuksen johtajana, Culminatum Innovation Oy:n toimitusjohtajana ja viimeksi vuosina 2006–2011 Helsingin kaupungin elinkeinojohtajana.

Holstila on toiminut hallituksen puheenjohtajana Helsinki Business and Science Park Oy:ssä, Greater Helsinki Promotion Oy:ssä ja Culminatum Innovation Oy:ssä. Harrastukset ovat vieneet Eero Holstilan Suomen Sulkapalloliiton puheenjohtajaksi (2002–2007), Sibelius-Akatemian hallitukseen (2009–2011) ja Helsingin Barokki-orkesterin hallitukseen (2010–). Vuonna 2012 hän aloitti Hämeenlinnan Eteläranta Oy:n ja Futuro Consulting Helsinki Oy:n hallituksen jäsenenä.

Hänen kansainvälisistä tehtävistään mainittakoon jäsenyys Rotterdamin kaupungin International Advisory Boardissa (2004–2006) ja Haagissa toimivan The Technology Networkin Advisory Boardissa (2005–2012).

Eero Holstila on päässyt ylioppilaaksi Hämeenlinnan lyseosta.

1 Työn kulku

Kuntaliitto on vuonna 2012 käynnistänyt Elinvoiman Eväät -hankekokonaisuuden. Tarkoituksena on korostaa elinvoiman edistämistä kunnan perustehtävänä. Sen osahankkeena on toteutettu selvitystyö "Kuntien elinkeinopolitiikan organisointi muuttuvassa toimintaympäristössä". Touku-kuun alussa alkaneen selvitystyön ensimmäisenä vaiheena tuotettiin muistio kaupunkien elinvoimapolitiikan muutosvoimista. Muutosvoimien pohjalta käytiin 22.5.–25.6.2012 välisenä aikana kaupunkikohtaiset tilanneanalyysikeskustelut seitsemässä kaupungissa (Jyväskylä, Vaasa, Lahti, Joensuu, Kotka, Turku, Seinäjoki). Näihin työkokouksiin osallistuivat kaupunginjohtaja ja hänen nimeämänsä keskeiset elinkeinopolitiikan kumppanit. Kaupunkikierroksen tulosten pohjalta selvitysmies suoritti analyysin ja laati alustavan muistion elinvoimapolitiikan ulottuvuuksista ja organisoinnin periaatteista.

Tämä selvitys oli pohjana 28.9.2012 pidetyssä seitsemän kaupunkiseudun yhteisseminaarissa. Nyt käsillä oleva loppu-raportti on laadittu seminaarissa saadun palautteen pohjalta. Lisäksi selvitysmies on kuullut mm. Keskuskauppakamarin, Suomen Yrittäjien ja Teknologiakeskusten liiton (Tekel) ja Seudullisten elinkeinoyhtiöiden liiton (Sekes) edustajia. Työtä ovat ohjanneet vt. johtaja Jarkko Huovinen Kuntaliitosta ja Sekesin toimitusjohtaja Yrjö Westling.

Elinvoimapolitiikan ulottuvuuksia tarkastellaan tässä selvityksessä kaupungin johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on korostaa tekijöitä, jotka (1) vaikuttavat eniten kaupungin taloudelliseen menestykseen ja (2) joihin kaupunki voi aidosti omilla toimillaan vaikuttaa. Kaupunki viittaa tässä analyysissä sekä kuntaan että toiminnalliseen työssäkäynti- ja asuntomarkkina-alueeseen. Kaupungin elinvoimapolitiikan johtaminen kattaa siten sekä kuntakonsernin johtamisen että koko kaupunkiseudun johtamismallin.

2 Kaupungin elinkeinopolitiikka muutosten keskellä

Tausta

Kunnallishallinnon asema on Suomessa poikkeuksellisen vahva. Hyvinvointivaltion aikakaudella kuntien tehtävät ovat painottuneet opetus-, terveys- ja sosiaalipalvelujen järjestämiseen. Tämä on tapahtunut osin tulevaisuusinvestointien kustannuksella.

Suuret kaupungit ovat harjoittaneet parin vuosikymmenen ajan aktiivista elinkeinopolitiikkaa. Kansainvälisestäkin merkittävää on ollut kaupunkien panos teknologian siirron vauhdittamisessa ja paikallisessa innovaatiopolitiikassa. Valtakunnallinen osaamiskeskusohjelma on tarjonnut tähän käyttökelpoisen instrumentin.

Useimmat kaupungit ovat perustaneet elinkeinopolitiikkaansa toteuttamaan kehittämissyhtiön tai -yhtiöitä. Useimmat niistä perustuvat kaupunkiseudun kuntien yhteisomistukseen. Oulussa 30 vuotta sitten syntynyt teknologiakeskusten malli on omaksuttu kaikilla suuremmilla kaupunkiseuduilla. Monilla paikkakunnilla elinkeinopolitiikan toimijoiden kenttä on vuosien kuluessa muodostunut varsin sirpaleiseksi.

Usko teknologialähtöisen innovaatiopolitiikan tehoon on viime vuosina hiipunut. Nyt ollaan murrosvaiheessa, jossa etsitään paikallisen talouskasvun uusia vetureita. Samalla kaupungit miettivät elinkeinopolitiikan organisoinnin virtaviivaistamista.

Muutosvoimia

Suomen kansantalous on hitaan kasvun vaiheessa, joka näyttää jatkuvat useita vuosia. Julkisen talouden velkaantuminen on pakko pysäyttää. Kaikilla kunnilla on välttämätön tarve tehostaa toimintaansa. Tulopohjan varmistaminen ja sitä kautta elinvoiman edistäminen nousevat uuteen arvoon.

Suomen kaupungistuminen jatkuu. Samalla korostuu kaupunkien rooli Suomen kansantalouden kasvun luojina. Jo nyt kaksi kolmasosaa Suomen kansantulosta tulee kymmenestä suurimmasta kaupungista. Metropolialue joutuu entistä ankarampaan kansainväliseen kilpailuun, eikä sen kotimainen vetovoimakaan ole itsestäänselvyys. Maakuntakeskusten rooli kansantalouden moottoreina korostuu.

Kaupungit tulee nähdä talousmaantieteellisinä kokonaisuuksina, työ- ja asuntomarkkina-alueina. Historiallisista syistä ne jakautuvat useisiin kuntiin. Kuntauudistus etenee ehkä kangerrellen. Siitä riippumatta kaupunkien tulee kyetä seutukohtaiseen elinvoimapolitiikkaan.

Ilmastonmuutoksen hillitseminen on koko maapalloa yhdistävä vuosikymmeniä jatkuva suuri tehtävä. Kaupungeilla on tässä keskeinen rooli. Energiatehokkuuden vaatimus koskee erityisesti yhdyskuntarakennetta, liikennettä ja asumista mutta myös kunnan muita toimialoja. Kaupunkien tehtävänä on pitää huolta tulevaisuusinvestoinneista, jotka lisäävät energiätehokkuutta ja siten elinvoiman edellytyksiä.

.....

Pilvipalvelut ja mobiiliteknologia ovat tuoneet internetin ja sosiaalisen median osaksi ihmisten arkea. Tämä kehitys jatkuu nopeana avaten mahdollisuuksia virtaviivaistaa kuntien palveluita ja laajentaa paikallista demokratiaa. Kaupunkien innovatiiviset hankinnat tarjoavat merkittäviä elinkeinopolitiisia mahdollisuuksia.

Osaavat ihmiset ovat jatkossa entistäkin tärkeämpi kaupunkien elinvoiman lähde. Yliopistojen, tutkimuslaitosten, ammattikorkeakoulujen ja ammatillisen koulutuksen merkitys korostuu edelleen. Kaupunkien rooli korkeakoulujen paikallisena kumppanina saa uusia muotoja esimerkiksi tutkijoiden ja opiskelijoiden houkuttelemiseksi.

Kaupungit ovat itsessään myös tuotteita, jotka kilpailevat osaajista. **Kaupungin vetovoimaan** vaikuttavat asumisen ja peruspalvelujen lisäksi mm. suvaitsevaisuus, kansainvälinen ilmapiiri, taide- ja kulttuuritarjonta, tapahtumavilkkkaus, jopa pyöräteiden laatu.

Työmarkkinoiden monipuolisuus on tärkeä varsinkin perheiden muuttopäätöksiin vaikuttava tekijä, koska puolison työ saattaa ratkaista muuttopäätöksen.

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen fuusiot jatkuvat. Yliopistojen autonomian vahvistuminen ja suuntautuminen kansainväliseen ranking-kilpailuun saattaa vähentää niiden intressiä aluekehitykseen. Tässä tilanteessa tarvitaan uusia avauksia korkeakoulujen ja kaupunkien yhteistyömuotoihin.

Innovaatiopolitiikan painopiste muuttuu teknologian siirrosta käyttäjä- ja markkinavetoisten palveluinnovaatioiden suuntaan. Avainsanoja ovat **kehitysympäristöt ja esikaupallisten markkinoiden luominen**. Suuret kaupungit nähdään potentiaalisina innovaatiokeskittyminä, jotka ovat verkottuneet globaalisti huipputiedon keskittymien kanssa.

Paikkaan sidottu yrityskehitysmalli (yrityshautomot, tekno-

logiakeskukset) on uudelleenarvioinnin kohteena. Toisaalta läheisyyden eli kasvokkaisten kontaktien merkitys innovaatioiden ja liiketoiminnan uudistumisessa säilyy ja jopa vahvistuu luovilla toimialoilla..

Kasvuyritysten rahoitus säilyy pullonkaulana. Valtiovalan linjana vahvistuu veroinsenttiivien käyttöönotto, esim. business-enkeleiden veroedut.

Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma sisältää **uusia kaupunkipoliittisia instrumentteja**. Kaupunkien elinvoimaa edistään uudella kasvusopimuksella, jonka keskeisiä osapuolia ovat kaupunkiseutu, korkeakoulut ja ministeriöt (TEM ja OKM). Osaamiskeskusohjelma päättyy ja se korvataan uudella Innovatiiviset kaupungit ohjelmalla (INKA) vuonna 2014. Molemmat ohjelmat käynnistyvät kilpailun perusteella, johon kaupunkiseudut osallistuvat. On tärkeää, että nämä instrumentit otetaan täysimääräisesti kaupunkien elinvoimapolitiikan käyttöön.

Saavutettavuus nousee entistä tärkeämmäksi kaupungin menestystekijäksi. Suomen henkilöliikenneyhteydet maailmalle ovat paljolti lentoliikenteen varassa. Suomen liikennepoliitikassa painopiste siirtyy väyläinvestoinneista raideliikenteeseen. Kaupungit joutuvat arvioimaan oman roolinsa uudelleen yhteyksien varmistamiseksi.

Matkailu on globaalisti merkittävimpiä kasvuelinkeinoja. Suomessa matkailun kasvupotentiaali on edelleen suuri. Turismin kehittyminen toimii myös kaupungin vetovoiman mittarina.

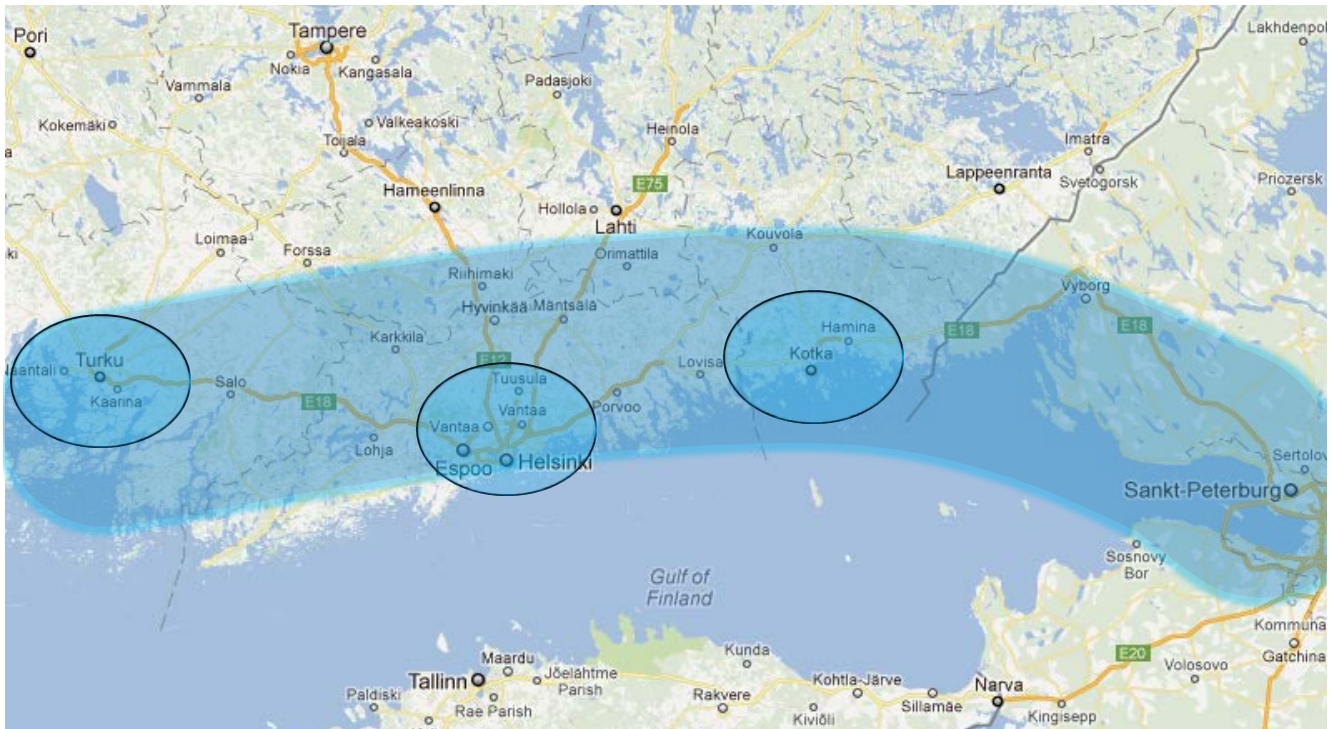
Kaupunkiseudun elinvoiman johtaminen on paikkakunnan tärkein menestystekijä. Kaupungin johdon rooli muodostuu ratkaisevaksi monien toimijoiden verkoston johtamisessa. Yhteinen tahto ja usko tulevaisuuteen ovat elinvoimapolitiikan onnistumisen edellytys. Näkemys tulevaisuudesta on kyettävä muotoilemaa yhteiseksi visioksi.

3 Elinvoimapolitiikan ulottuvuudet

Saavutettavuuden varmistaminen

Vuorovaikutuksen ja liikkuvuuden lisääntyessä kaupungin saavutettavuus nousee entistä tärkeämmäksi menestystekijäksi. Tämä koskee sekä kotimaisia että kansainvälisiä

yhteyksiä. Sijainnista riippuen kaupungin saavutettavuus koostuu ilma-, vesi- ja maaliikenteen yhteyksistä sekä tietoliikenteen ratkaisuksista. Rannikkokaupungit ovat perinteisesti panostaneet satamiensa kehittämiseen. Maaliikenteen



Esimerkiksi Lahti korostaa kuulumistaan metropolialueeseen, Turku puolestaan on ottanut vetäjän roolia Tukholma-Helsinki-Pietari vyöhykkeen kehittämisessä. Kotka on asemoinut itsensä suhteessa Pietarin ja Helsingin dynamiikkaan. Vaasan lähinaapuri Merenkurkun takana tarjoaa suoran raideyhteyden Euroopan ytimeen. Kaupunkipari Seinäjoki-Vaasa muodostaa Pohjanmaan dynamon. Jyväskylä hyödyntää sijaintiaan keskellä Suomea. Joensuulla ja Kuopiolla on yhteinen yliopisto ja yhteyksiä Venäjän Karjalaan kehitetään.

painopiste on viime vuosikymmeninä siirtynyt kumipyöräliikenteen suuntaan, mutta rautateiden merkitys on ilmastonmuutoksen aikakaudella uudelleen korostumassa. Suomen ulkomaan henkilöliikenneyhteydet ovat paljolti lentoliikenteen varassa. Voimakkaasti kasvaneen lentoliikenteen kannattavuus on viime vuosina heikentynyt nopeasti. Uhkana on monien kaupunkien lentoliikenneyhteyksien heikkeminen tai jopa tyrehtyminen. Rikkidirektiivin voimaantulo vuonna 2015 muuttaa merikuljetusten kilpailuasemaa tavalta, johon satamakaupungit joutuvat ottamaan kantaa.

Kaupungit eivät ole vain yksittäisiä pisteitä vaan toimivat osana laajemmassa kaupunkien talousmaantieteellisessä verkostossa. Yhdyskunnat muodostavat kaupunkivyöhykkeitä, joiden sisällä paikkakunnat voivat hyötyä toisistaan.

Liikkumisen sujuvuus on vyöhykkeen perusta, mutta vyöhykeajattelu voi tarjota hedelmällisen perustan myös elinkeinopoliittiselle yhteistyölle esimerkiksi matkailun ja kaupunkimarkkinoinnin merkeissä.

Vastuu valtakunnan liikennepoliitikasta ja kaupunkien välisen yhteyksien toimivuudesta kuuluu valtiovallalle, mutta muuttuvassa tilanteessa kaupunkien on kyettävä tarvittaessa reagoimaan ja varmistamaan yhteyksien sujuvuus sekä tavara- että henkilöliikenteen osalta. Tietoliikenteen suhteen tilanne näyttää kaupunkien osalta varsin vakaalta.

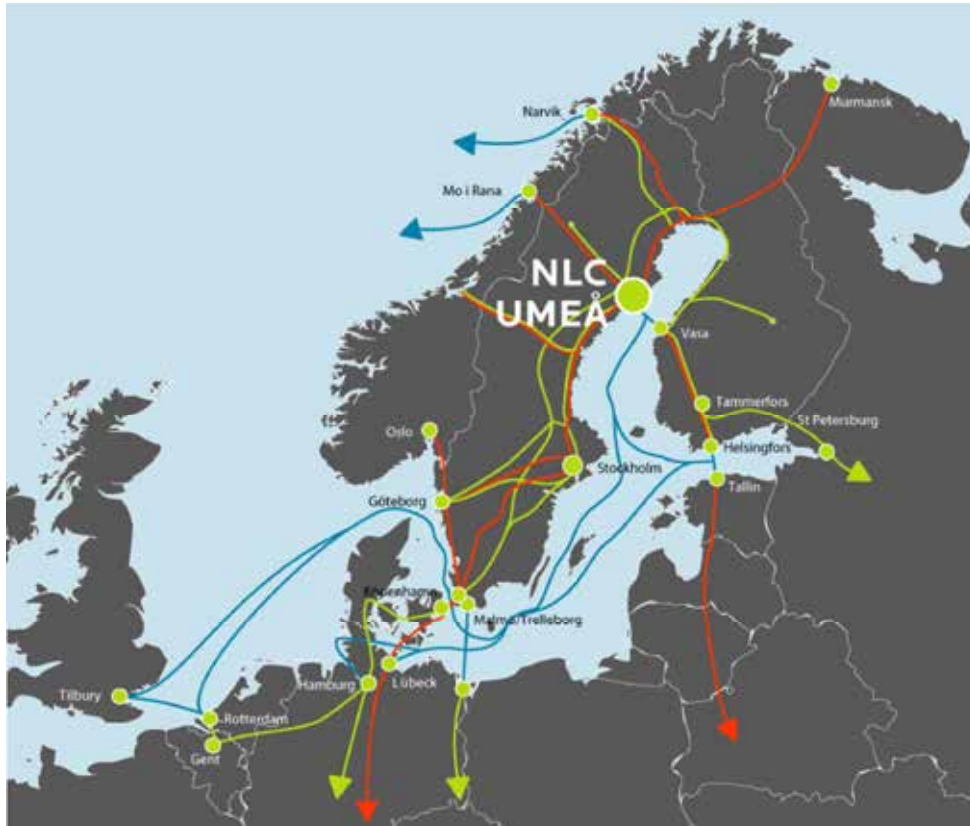
Sijaintietujen hyödyntäminen

Kunta säätelee maankäyttöä alueellaan, joten sijaintietujen tarjoaminen yrityksille on aina ollut paikallisen elinkeinopoliitiikan keskiössä. Maankäytön suunnittelulla tähdätään hyvään asumiseen, toimivaan liikenteeseen ja riittävään toimitilatonttien tarjontaan. Ilmastonmuutoksen torjuminen edellyttää kaupunkien energiatehokkuuden parantamista ja liikennesuoritteiden hallintaa. Kaupunkikeskustojen elinvoiman vahvistaminen ja joukkoliikenteen kehittäminen tulee nähdä osana yritysten toimintaedellytysten parantamista.



Pohjois-Karjalassa on tehty jo vuodesta 2007 tiivistä markkinointiyhteistyö maakunnan ja Joensuun vetovoiman parantamiseksi. Venäläisten tax-freemyynti on kasvanut yli 50 prosenttia Joensuussa viime vuodesta. Kuva: Idealmainos.

Maankäytön ja liikenteen suunnittelu ovat jatkossakin kaupunkien elinkeinopoliitiikan ydinaluetta. Kaavoitusprosessin sujuvuus on yritysten kannalta usein kriittinen tekijä.



Vaasassa lasketaan rikkidirektiivin nostavan raideyhteyksien kannattavuutta, jolloin yhteys merenkurkun yli Ruotsin rataverkkoon tulee kilpailukykyiseksi.

Kaupungilla voi olla merkittävä rooli paikkakunnan kiinteistömarkkinoiden toimijana. Lähtökohtana tulee kuitenkin olla, että yritysten toimitilarjonta hoidetaan markkinaehtoisesti. Keskisuuret kaupungit ovat osallistuneet mm. teknologia-keskusten toimintaan ja olleet niiden osakkaana tuottamassa erikoistuneita toimitilapalveluja sekä alkaville että pidemmällekin ehtineille yrityksille. Suurissa kaupungeissa tämällytyypiset toimitilapalvelut ovat vähitellen siirtyneet osaksi kiinteistöalan pörssiyritysten liiketoimintaa.

Teollisuuden ja muun elinkeinotoiminnan rakennemuutos on johtanut siihen, että monissa kaupungeissa on runsaasti käyttämätöntä tai vajaakäyttöistä toimitilaa. Osin nämä tilat ovat kaupunkien omistuksessa. Näiden tilojen uusiokäytön ohjaus kuuluu kaupunkien elinkeinopolitiikan keskeisiin tehtäviin. Pidemmän aikavälin ratkaisussa tarvitaan kaavoituksen tarjoamia keinoja käyttötarkoituksen muutoksiin. Kaupunkien omistamat kiinteistöyhtiöt voivat toimillaan jalostaa tiloja uusiin käyttötarkoituksiin. Usein on kysymys

.....

myös tilojen ja alueiden tilapäisten käyttöjen sallimisesta tai edistämisestä.

Toimiva infrastruktuuri muodostaa kaupungin menestyksen perustan. On tärkeää, että tekniset palvelut on rakennettu ja hoidettu hyvin: tiet ja kadut mahdollistavat sujuvan liikenteen, vesi- ja jätehuolto toimivat moitteetta ja energian saanti on häiriötöntä. Kuntatekniikan ratkaisuilla voidaan edistää viihtyisyyttä ja terveellisyttä esimerkiksi torjumalla melua ja katupölyä.

Kaupungit ovat perinteisesti hoitaneet hyvin alueensa kunnallistekniikan. Viime vuosina on kuitenkin käynyt ilmi, että kunnallistekniikan kunnossapitoa on laiminlyöty, ja monissa kaupungeissa on kertynyt infrastruktuurin korjausvelkaa. Samaa aikaan kaupungistuminen jatkuu ja energiatehokkuuden vaatimukset kasvavat. Kaupungit joutuvat lähivuosikymmeninä investoimaan sekä tulevaisuuden kasvuedellytysten luomiseen että vanhan kunnallistekniikan uusimiseen.

Hyvinvointipalvelujen ylläpito uhkaa viedä yhä kasvavan osan kaupunkien taloudesta. On tärkeää, että kaupungeilla on jatkossa selkeä strategia tulevaisuusinvestointien turvaamiseksi kiristyvässä taloustilanteessa.

Vetovoimasta ja viihtyvyydestä huolehtiminen – ”hauska kaupunki”

Kaupungin kasvu perustuu aina menestyvään yritystoimintaan. Toisaalta väestönkasvu tuo lisäkysyntää palveluelinkeinoille. Pitkällä aikavälillä kaupungin kyky vetää puoleensa yrityksiä, asukkaita ja kävijöitä ratkaisee paikkakunnan menestyksen. Inhimillinen pääoma eli osaavat ja aktiiviset yksilöt ovat nousseet entistä tärkeämmäksi kohderyhmäksi kaupunkien kilpailussa.

Suomen kaupunkien kasvu perustuu tulevaisuudessa entistä enemmän kansainväliseen muuttoliikkeeseen. Suvaitsevai-

suus, monikulttuurisuuden suosiminen ja kulttuurien välisen vuoropuhelun edistäminen ovat nousemassa kaupunkien tärkeimmiksi menestystekijöiksi. Syrjäytymisen ja sosiaalisen segregaation torjunta on olennainen osa kaupunkipolitiikkaa.

Mielikuva vetovoimaisesta kaupungista koostuu monista osatekijöistä. Houkuttelevuudesta puhuttaessa kaupunki itse on kokonaistuote, jonka olemukseen asukkaat ja yritykset vaikuttavat ratkaisevasti. Kunnallisjohtolla tulee olla selvä näkemys tuotteen kehittämistä. Viime vuosina kaupungit ovat nostaneet elinkeinopolitiikan agendalle mm. seuraavia uusia teemoja:

- keskustan elävöittäminen
- suurtahtumien luominen ja tukeminen
- pienten ja keskisuurten tapahtumien aktivointi ja ympärivuotisuuden lisääminen
- historiallisten ja rakennustaiteellisten kohteiden esille nostaminen
- matkailutuotteiden kehittäminen
- ruokakulttuurin ja ravintola- sekä kahvilakulttuurin edistäminen
- opiskelijakaupunkikonseptin luominen yhdessä korkeakoulujen ja opiskelijajärjestöjen kanssa
- kansainvälisen yhteisön tukeminen ja ulkomaalaisille suunnattujen palvelujen edistäminen
- taiteen ja kulttuurin luovuuteen perustuvan yritystoiminnan tukeminen.

Kaupungin arkiviihtyvyys koostuu hyvin monista pienistä asioista, joiden järjestämisestä vastaa vain harvoin kunnan organisaatio. Aktiivisten kansalaisten ja yhteisöjen rooli on korostumassa, esimerkkinä ravintolapäivä ja monenlaiset kaupunkitapahtumat (We love Helsinki, Up with Kallio...). Kaupungin tehtävänä on tukea ja aktivoida ruohonjuuritason toimintaa.

Turun isännöimä Euroopan kulttuuripääkaupunkivuosi 2011 ja Helsingin metropolialueen (ml. Lahti) World Design Capital (WDC 2012) ovat esimerkkejä taiteen noususta osaksi elinvoimapolitiikkaa. Nämä hankkeet ovat tarjonneet runsaan tapahtumakirjon ja sitä kautta piristäneet yritystoimintaa. WDC:n pidemmän aikavälin tavoitteena on edistää yritysten kykyä hyödyntää designia kilpailukykyä parantamiseksi, mikä puolestaan auttaa designpalveluja tarjoavia yrityksiä kasvuun.

Kaupunkimarkkinoinnilla luodaan mielikuvaa elinvoimaisesta paikkakunnasta. Markkinointi on huolella kohdistettua toimintaa investointien ja uusien asukkaiden houkuttelemiseksi. Yhtä tärkeää on markkinointiviestinnän kohdentaminen oman kaupungin yrityksille ja asukkaille. Houkuttelevat palvelut kehittyvät vain, jos myös kaupunkilaiset itse niitä aktiivisesti käyttävät.

Matkailu on eräs nopeimmin kasvavista toimialoista, jonka potentiaalista Suomen kaupungit ovat toistaiseksi hyödyntäneet vain osan. Olennaista on tuotteistaa matkailupalveluja. Mitä suurempi kaupunki, sitä enemmän kaupunki itse on matkailutuote. Niinpä matkailun kehitys on myös kaupungin vetovoiman konkreettinen mittari. Matkailun edistäminen on paikkakunnan yritysten ja kuntien yhteinen intressi, mikä tulee ottaa huomioon matkailumarkkinoinnin organisoimisessa.

Osaava työvoima

Elinkeinoelämän rakennemuutos Suomessa jatkuu. Työelämän osaamistarpeet muuttuvat, muutostahti nopeutuu ja käy vaikeammin ennakoitavaksi.

Suomen menestys perustuu jatkossakin hyvään ja kattavaan koulutukseen. Kunnilla on ratkaiseva rooli sekä perusopetuksen että ammatillisen koulutuksen järjestämisessä. Peruskoulu- ja lukio-opetuksen laadun varmistaminen on tulevaisuuden menestyksen kivijalka.

Väestö vanhenee ja työvoiman tarjonta uhkaa supistua. Yritystoiminnan tärkein menestystekijä tulee olemaan osaava työvoima. Ammatillisen koulutuksen tarjoajana kaupungeilla on tässä merkittävä rooli, usein kuntayhtymien välityksellä. Oppilaitosten ja paikallisen elinkeinoelämän yhteistyötä tarvitaan, jotta koulutus vastaa paikallisen yritystoiminnan tulevia tarpeita. Erityisesti oppisopimuskoulutuksen kehittämiseen kannattaa panostaa.

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen sijaintipaikkana kaupungit luovat monilla tavoin edellytyksiä niiden koulutustoiminnalle. Vastaavasti korkeakoulut tuottavat yrityksille uusimman tiedon omaksuneita osaajia.

Elinkeinoelämän kannalta työvoiman liikkuvuus on välttämätöntä. Kaupungin vetovoima ja haluttavuus asuinpaikkana nousee entistä tärkeämmäksi kysymykseksi menestyvien kasvualojen yritysten kannalta. Ulkomaisen työvoiman määrä tulee kasvamaan Suomessa merkittävästi. Kansainvälisen ilmapiirin vahvistaminen ja ulkomaalaisille suunnatut palvelut ovat asioita, joihin kaupungit joutuvat kiinnittämään huomiota.

Yritysten uusiutumisen ja innovaatiokyvyn tukeminen

Kaupungit voidaan nähdä innovaatiokeskittyminä, joissa tieteiden ja tieteiden luovuus kukoistaa ja synnyttää arvaamattomia yritystoiminnan innovaatioita. Yliopistot, korkeakoulut ja yliopistokeskukset ovat innovaatioiden ekosysteemin käyntiin panevia voimia. Paikallisten kehittämissyhtiöiden toimin on edistetty tietämyksen siirtoa yliopistoista yrityksiin ja niiden tuote- ja palvelukehitykseen. Monissa kaupungeissa on jo parin vuosikymmenen kokemus teknologiakeskustoiminnasta, joka yhdistää yliopistojen, elinkeinoelämän ja paikallishallinnon osaamista.

Antti Hautamäen (Suuntana innovaatiokeskittymä 2012) mukaan maailmalla tunnetut innovaatiokeskittymät ovat



Arkkitehtitoimisto Sipinen Oy

Foodwest Oy:llä on suunnitelmissa luoda Seinäjoelle elintarvikealan kehitys ympäristö, joka tarjoaa hyvät puitteet elintarvikealaan liittyvien innovaatioiden kehittämiseksi kaupallisiksi tuotteiksi. Suunnitelman ydin on Ruokaprovinssitalo, johon sijoittuu elintarvikealan asiantuntijuutta, elintarvikeanalytiikkaa ja -tutkimusta sekä koulutusta tarjoavia yrityksiä. Ruokaprovinssitalon yhteyteen on tarkoitus rakentaa kehittämissympäristö, joka kulkee työnimellä "tulevaisuusravintola".



Kuvaaja: Jussi Koivunen / Studio Koivunen



Kuvaaja: Jussi Koivunen / Studio Koivunen

vetovoimaisia kaupunkiseutuja, jotka kykenevät luomaan dynaamisen ekosysteemin innovaatiotoiminnalle ja sitä kautta yritysten uusiutumiselle. Paikkakunnan vetovoimalla on todettu olevan suuri merkitys innovaatiokeskittymän kukoistukseen. Ekosysteemiajattelu tarkoittaa, että kaupunki yritysten toimintaympäristönä kehittyy orgaanisesti yliopistojen, korkeakoulujen, elinkeinoelämän ja julkisen hallinnon paikallisen vuorovaikutuksen tuloksena ilman että joku yksittäinen taho dominoi prosessia. Olennaista on, että tämän ns. triple helix -mallin osapuolet eli korkeakoulut, elinkeinoelämä ja kaupunki ovat omaksuneet yhteisen näkemyksen seudun kehittämisestä innovaatiokeskittymänä ja että ne kykenevät yhdensuuntaistamaan toimiaan päämäärän hyväksi.

Yritysten rooli on viime kädessä ratkaiseva, koska juuri niiden uusiutumiskyvystä ja kilpailuaseman vahvistamisesta on kysymys. Jatkossa kaivataan paikallisten kauppakamarien ja yrittäjäjärjestöjen aiempaa systemaattisempaa panosta kaupunkiseudun dynamiikan edistämiseksi.

Yliopistojen johto otti 1990-luvulla monissa kaupungeissa johtavan roolin paikallisen triple helix -yhteistyön organisoinnissa. Ammattikorkeakoulujen panos on sittemmin noussut merkittäväksi. Vuonna 2010 voimaan tulleen yliopistolain jälkeen yliopistot ovat itsenäisinä oikeushenkilöinä joutuneet arvioimaan uudelleen myös roolinsa paikallisen elinkeinoelämän edistämisessä. Yliopistojen kolmas tehtävä ja siihen sisältyvä yhteiskuntavastuu ovat muotoutumassa uudelleen. Käynnissä on myös ammattikorkeakoulujen kokoaminen suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja niiden hallintamuodon virtaviivaistaminen. Niinpä juuri nyt on ajankohtaista harkita kolmikantayhteistyön toimintamalli uudelleen. Ekosysteemiajatteluun perustuva innovaatiokeskittymämalli tarjoaa hyvän lähtökohdan uudelleen organisoitumiselle.

Suomen oloissa paikallishallinnon eli kunnan rooli toimintaedellytysten luojana ja yhteistyön katalysaattorina on

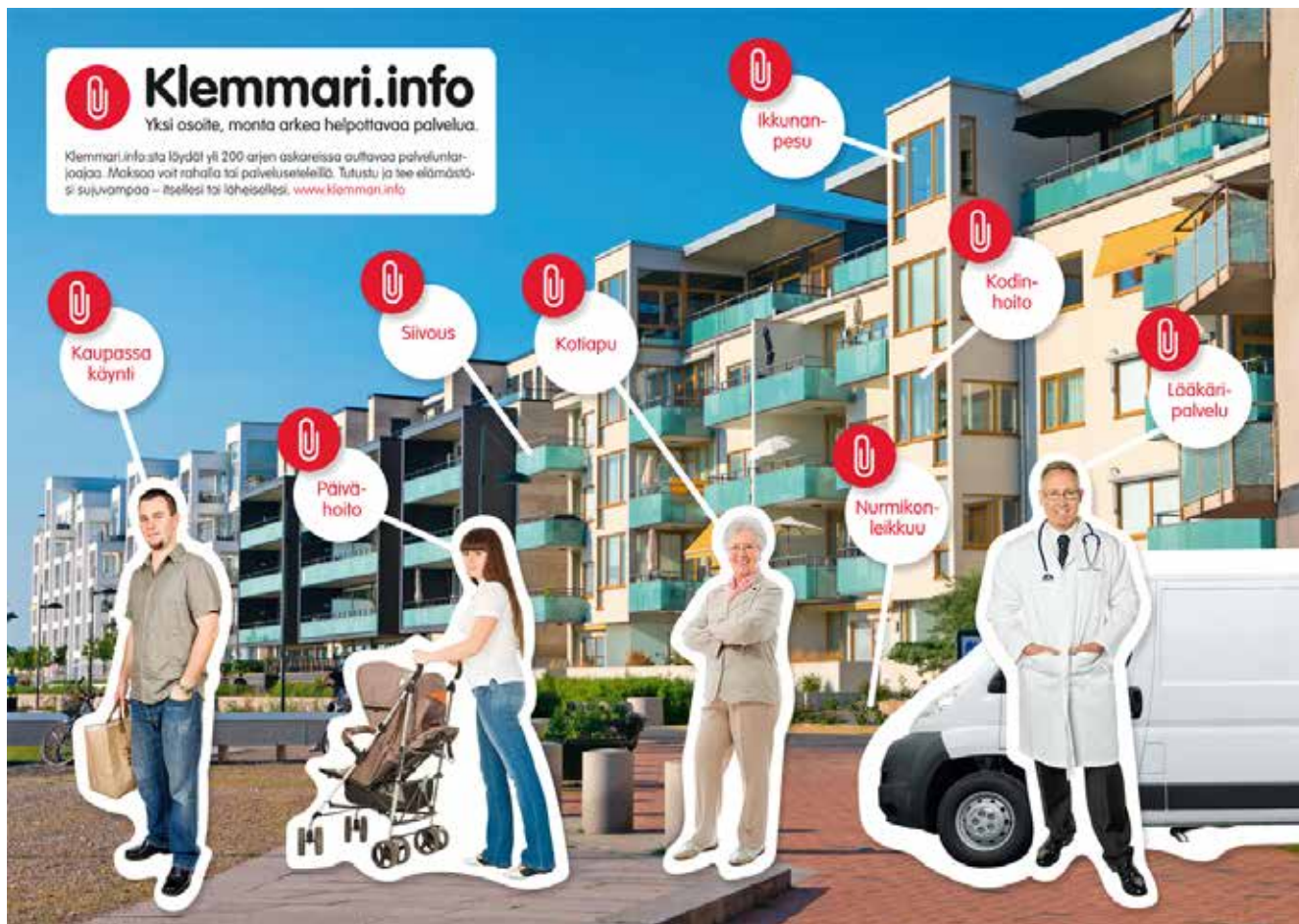
erityisen merkittävä ekosysteemin dynamiikan kannalta. Suurten kaupunkien käytettävissä on lukuisia keinoja alueen elinvoiman edistämiseen. Kaupunkien johdon rooli on ratkaisevan tärkeä innovaatiokeskittymän osapuolten voimien kokoamisessa ja yhteispelin orkestroinnissa.

Jyrki Kataisen hallituksen ohjelmassa painotetaan kaupunkipolitiikkaa ja alueellisten innovaatiokeskittymien luomista. Valtiovalta on syksyllä 2012 lanseerannut kaksi merkittävää kaupunkipoliittista instrumenttia, joihin kaupunkiseutujen on tartuttava. Nämä ovat kaupunkiseutujen kasvusopimukset ja osaamiskeskusohjelman korvaava INKA eli innovatiiviset kaupungit -ohjelma.

Kuntien oman toiminnan uudistaminen ja hankinnat elinkeinopoliittisena vipuna

Kaupunkiseuduilla on edessään mittavia haasteita mm. yhdyskuntien energiatehokkuuden parantamiseksi ja hyvinvointipalvelujen uudistamiseksi. Uusi tieto- ja ympäristöteknologia (esimerkiksi pilvipalvelut) avaavat kuntien uusiutumiselle ja toimintojen tehostamiselle huikat mahdollisuudet. Kuntien omana toimintana tai normaalin hankintamenettelyn puitteissa tämä uusiutuminen ei kuitenkaan onnistu. Tarvitaan yliopistojen, korkeakoulujen tutkimuslaitosten ja yritysten uudenlaista yhteispeliä haasteisiin vastaamiseksi. Kaupunkien mittavat kehityskohteet tarjoavat perustan paikallisten kehitysympäristöjen luomiseksi ja edelläkävijämarkkinoiden vauhdittamiseksi.

Suurten kuntien kaikilla toimialoilla on tavalla tai toisella vaikutusta paikkakunnan yritystoiminnan edellytyksiin. Osana kaupunkien hankintapolitiikkaa voidaan huolehtia, että nämä vaikutussuhteet tiedostetaan ja näitä elinkeinopoliittisia mahdollisuuksia hyödynnetään täysimääräisesti. Monet kunnat ovat laatineet ns. palvelustrategian, jossa linjataan oman tuotannon ydinalue ja ulkopuolisten hankintojen kenttä.



Palveluseteli toimii hyvin, kun markkinoilla on tarjontaa mistä valita. Jykesin kehittämä klemmaripalvelu on palveluyritysten kanava tehdä tuotteitaan tunnetuksi, mikä tukee palveluseteliasiakasta oikean palveluntuottajan löytämisessä.

Palvelusetelin käyttöönotto on monissa kunnissa lisännyt yksityisten palvelujen käyttöä. Esimerkiksi Jyväskylässä toiminta on jo mittavaa ja kokemukset myönteisiä. Eräissä kaupungeissa tutkitaan parhaillaan palvelualoitteen käyttöönottoa. Siinä yritys voi tarjoutua hoitamaan jonkin tarkoin rajatun kunnan palveluprosessin kiinteään hintaan.

Hankintoja koskeva lainsäädäntö on viime vuosina ohjannut kaupunkien hankintoja entistä konservatiivisempaan suuntaan. Nykyinenkin lainsäädäntö mahdollistaa innovatiiviset hankinnat, mutta käytännössä tämä on usein nähty liian vaativaksi ja riskialttiiksi. Julkisten hankintojen potentiaali yritysten innovaatiotoiminnan edistäjänä on todettu myös kansallisella tasolla. TEM ja Tekes ovat kehittämässä innovatiivisten hankintojen menettelyjä. Kaupunkien on syytä olla tässä toiminnassa aktiivisesti mukana.

Osallistuminen yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen on tulossa yhä kiinteämmin osaksi menestyvien yritysten liiketoimintastrategiaa. Tämä Creating Shared Value -ajattelu (Porter & Kramer 2011) on valtaamassa alaa myös Suomessa. Kaupunkien on syytä olla aktiivisesti mukana tukemassa tätä kehitystä omista lähtökohdistaan käsin.

Yrittäjyyden edistäminen

Kaupunkien kukoistus perustuu viime kädessä yritysten menestykseen. Menestyvät yritykset luovat työpaikkoja ja tuovat kunnille verotuloja. Markkinat ovat jatkuvassa muutoksen tilassa, mikä tarjoaa mahdollisuuksia alkaville yrityksille.

Valtiovalta luo yritystoiminnan puitteet, mutta yrittäjyyskulttuuriin voidaan vaikuttaa myös paikallisesti. Keinoja ovat mm. oppilaitosten yrittäjyyskasvatus ja -koulutus, alkavien yritysten neuvonta ja kasvuyrityspalvelut.

Yrityspalvelujen tarjonta on Suomessa runsasta mutta pirstaleista. Valtion ELY-keskukset ja niiden alaiset työvoima- ja elinkeinotoimistot kattavat koko maan. Eri paikkakunnilla toimivat yhdistysmuotoiset Uusyrittäjäkeskukset tekevät erinomaista työtä yritysten perustamisneuvonnassa ja alkavien yritysten auttamiseksi. Kaupunkien kehittämissyhtiöt ja teknologiakeskukset tarjoavat palveluja erityisesti kasvuyrityksille. Lisäksi kauppakamarit ja yrittäjäjärjestöt ylläpitävät jäsenistölleen monenlaista koulutus- ja palvelutoimintaa. Tätä palvelujen kirjoa on koordinoitu seudullisin yrityspalvelusopimuksin (SeutuYp).

Yrityskentässä on tulossa mittava sukupolvenvaihdos, joka saattaa eräissä kaupungeissa olla elinvoiman tulevaisuuden kannalta kriittinen. Tehokkaan omistajanvaihdospalvelun järjestäminen on yritysneuvonnan ajankohtainen painopiste.

Paikallisten yrittäjäjärjestöjen ja kauppakamarien rooli yritystoiminnan ja elinvoiman edistämisessä on merkittävä. Ne ovat osaltaan luomassa yritysmuotoista ilmapiiriä ja vaikuttavat aktiivisina kumppaneina kaupunkien elinkeinopolitiikkaan. Viime aikoina erityisesti korkeakouluopiskelijat ovat aktivoituneet yrittäjyyden edistämisessä, parhaana esimerkkinä Aalto-yliopiston Aalto Entrepreneurial Society.

Kaupungin tehtävänä on huolehtia, että paikallinen yrityspalvelujen tarjonta muodostaa eheän ja tehokkaan kokonaisuuden, joka hyödyntää täysimääräisesti yrityssektorin omaa aktiivisuutta. Käytännössä koordinaattorin rooli lankeaa usein seudulliselle kehittämissyhtiölle.

Kuntien päätöksenteon valmistelussa on syytä ottaa käyttöön yritysvaikutusten arviointimenettely.

4 Elinvoimapolitiikan organisointi

Lähtökohtia

Elinvoiman edistäminen on kaupungin perustehtävä. Kaupungin elinvoimaan vaikuttavat monet paikalliset tahot, mutta elinvoimapolitiikan kokonaisvastuu on viime kädessä kaupunginvaltuustolla. Käytännön toimintaa johtaa kaupunginjohtaja.

Useimmat kaupungit koostuvat useasta kunnasta. Kaupunkiseudun elinvoiman edistämiseksi tarvitaan kaikkien kuntien panosta. Vetovastuu on kuitenkin keskuskaupungilla.

Keskuskaupungin näkökulmasta elinvoimapolitiikan johtamisessa on kaksi pääulottuvuutta.

1. Kaupunkikonsernin kaikkien osien toiminnan johtaminen elinvoimapolitiikan toteuttamiseksi.
2. Kaupunkiseudun elinvoiman edistäminen yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Avainkumppaneita ovat naapurikunnat, korkeakoulut, paikallinen elinkeinoelämä ja yritysryhmät, maakunta, valtion paikallishallinto ja kansalaisyhteiskunta. Onnistunut kumppanuus perustuu luottamukseen ja edellyttää taitavaa johtajuutta.

Kaupunki tarvitsee kokonaisstrategian, joka osoittaa kullekin konsernin osalle sen roolin ja tehtävät elinvoimapolitiikassa. Kaupunginvaltuusto ja kaupunginhallitus vastaavat tästä. Kaupunginjohtajan tueksi on syytä asettaa elinvoimapolitiikan johtoryhmä ja elinkeinojohtaja.

Elinvoimapolitiikan ydinosa muodostaa paikkakunnan yritystoiminnan uusiutumiseen ja kilpailukykyyn edistämiseen tähtäävä elinkeinopolitiikka. Se on luontevaa organisoida

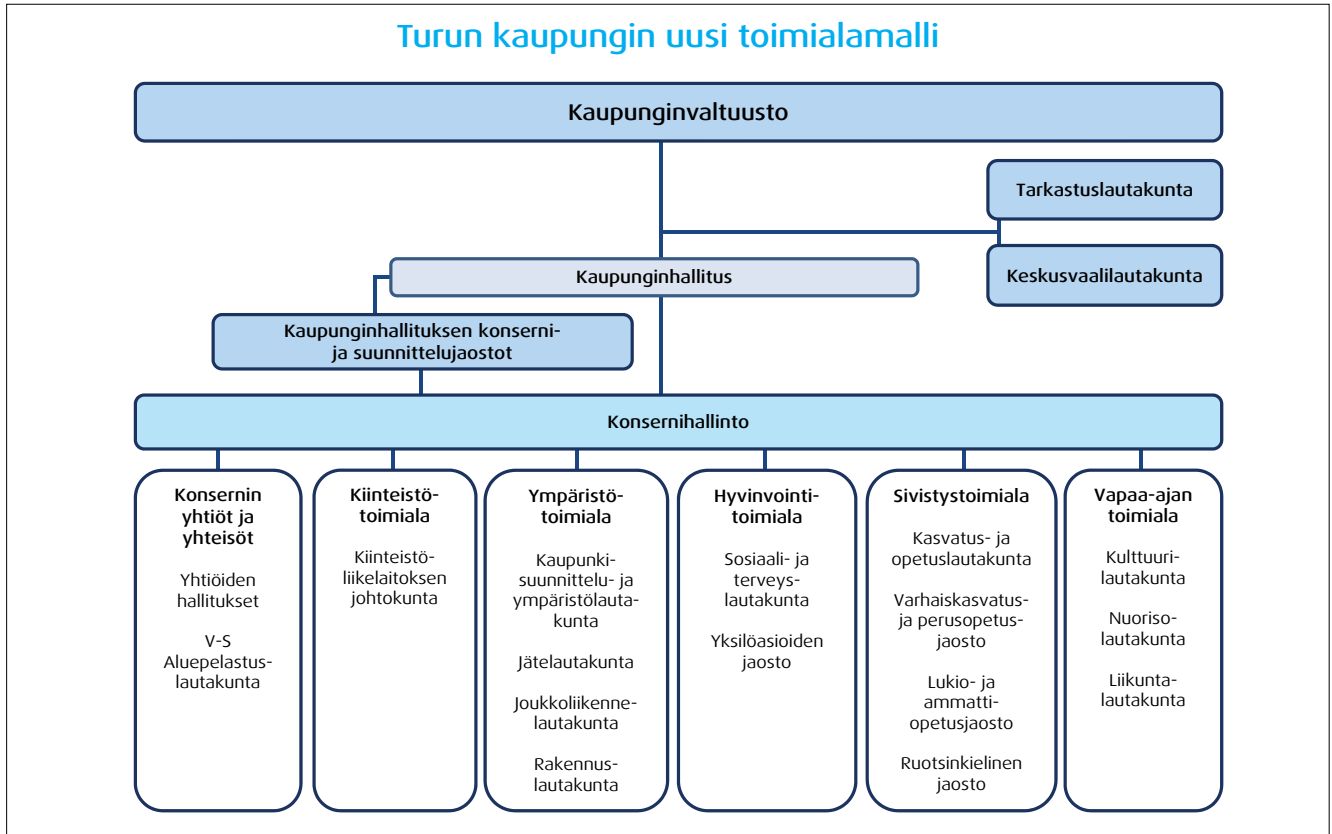
koko työssäkäyntialueen yhteisen osakeyhtiön tai liikelaitoksen muotoon.

Kehittämisyhtiöt elinkeinopolitiikan toteuttajina

1990-luvulta lähtien kaupungit ovat toteuttaneet elinkeinopolitiikkaansa omistamiensa kehittämisyhtiöiden avulla. Toimintamalleja on ollut pääasiassa kaksi: teknologiakeskukset ja seudulliset elinkeinoyhtiöt. Nämä ovat järjestäytyneet valtakunnallisesti kahteen yhteenliittymään, Teknologiateollisuuden liittoon (Tekel) ja Seudulliset kehittämisyhteisöt ry:hyn (Sekes). Viime vuosikymmenellä useimmilla suurilla kaupunkiseuduilla toimi molempien liittojen jäsenyhtiö.

Oulussa vuonna 1982 perustettu Oulun teknologiakylä Oy toimi tiennäyttäjänä. Sittemmin kaikilla yliopistopaikkakunnilla perustettiin enemmän tai vähemmän ns. triple helix -malliin pohjautuva teknologiakeskus, jonka ydintehtävänä oli vauhdittaa teknologian siirtoa yliopistosta yrityksiin. Teknologiakeskuksilla on ollut kolme tehtäväaluetta: tarjota toimitiloja aloittaville yrityksille, jotka hyötyvät yliopiston läheisyydestä, tarjota erilaisia palveluja aloittaville ja kasvuyrityksille sekä toteuttaa paikallisia klusteriohjelmaa osana kansallista osaamiskeskusohjelmaa. Näiden yhtiöiden osakkaina ovat kaupungin lisäksi usein yliopistot, korkeakoulut ja yritykset sekä elinkeinoelämän yhteisöt. Joissakin kaupungeissa toimii useampia teknologiakeskuksen tyyppisiä yhtiöitä esimerkiksi tietyn toimialan yrityskehityksen varmistamiseksi.

Seudullisten elinkeinoyhtiöiden tarkoituksena on yhdistää kaupunkiseudun kuntien voimia yritysten toimintaedelly-



Turun kaupungin uusi johtamisjärjestelmän mahdollistaa nykyistä paremmin koko kaupungin kehittämistä huomioivan organisaation. Toimintamallissa johtaminen paranee, hallinto kevenee ja konsernihallinnon toimialojen rajapinnat vähenevät. Konsernin ja toimialojen johdon tukipalvelut järjestetään matriisimaisesti. Matriisimaisen työtavan avulla haetaan verkostomaista, tehokasta yhteistyötappaa, jossa osaaminen ja vastuut kohdentuvat nykyistä tarkoituksenmukaisemmin.

tysten parantamiseksi. Kehittämyhtiöiden talous perustuu kuntien myöntämään usein asukaslukupohjaiseen perusrahoitukseen ja hankerahoitukseen, josta valtaosa tulee EU:n rakennerahastoista ja valtiollisista lähteistä. Myös yritysten rahoitus on usein merkittävä.

Monilla paikkakunnilla on parhaillaan käynnissä seudullisten kehittämyhtiöiden ja teknologiakeskusten toiminnan arviointi ja uudelleenorganisointi osana seudullista elinkeinopolitiikan virtaviivaistamista.

Seudullisen elinkeinopolitiikan haasteita

Sitoutumisen puute. Kaikilla kaupunkiseuduilla toimii jonkinlainen ylikunnallinen elinkeino-organisaatio, monilla useitakin. Sitoutuminen yhteistyön tavoitteisiin ja rahoitukseen vaihtelee. Taustalla on kuntien aito kilpailu hyvistä veronmaksajista. Kuntauudistusprosessi saattaa heikentää kuntien keskinäistä luottamusta. Eräät kehyskunnat tuntevat kiusausta jättäytyä vapaamatkustajiksi. Alhainen sitoutuminen koko kaupunkiseudun kehittämiseen heikentää myös muiden osapuolten halua sitoutumiseen.

Roolien epäselvyys. On osoitettu, että ns. triple helix -mallin avulla on saavutettu kaupunkiseuduilla hyviä tuloksia. Kysymys on korkeakoulujen, elinkeinoelämän ja paikallishallinnon yhteistyöstä innovaatioiden ja yritysten uusiutumiskyvyn edistämiseksi. Malli perustuu kunkin tahon aitoihin yhdensuuntaisiin pyrkimyksiin. Paikallinen yrityskehittäminen on kiinnostunut kehittämään toimintaedellytyksiään. Yliopistot ja korkeakoulut toteuttavat kolmatta tehtäväänsä johon kuuluu aluekehitys. Kuntien tavoitteena on tulopohjan vahvistaminen. Näiden intressien pohjalta on löydettävissä yhteinen kaupunkikehityksen linja, mutta käytännössä yhteistyö on usein ollut fragmentaarista ja hapuilevaa. Toimijat ovat saattaneet liukua kohti samantyyppistä omaa tekemistä ja sitä kautta tehottomuutta ja jopa epäluuloa.

Toiminnan päällekkäisyys. Viime vuosina kehittämissyhtiöiden ja teknologiakeskusten toiminta on suuntautunut samantyyppiseen yritysklustereiden kehittämiseen. Toimintatilapalvelut ovat monissa teknologiakeskuksissa siirtyneet yksityiseen omistukseen samalla kun perinteinen yrityshautomotoiminta on hiipunut. Osaamiskeskusohjelman toteuttaminen on monilla paikkakunnilla tullut lähelle elinkeinoyhtiöiden kehitystoimintaa. Työnjako ei ole aina ollut selkeää ja päällekkäisyyksien vaara on ilmeinen.

Hankerahoitus ohjaa toimintaa. Kehitysyhtiöiden ja teknologiakeskusten rahoitus koostuu ns. perusrahoituksesta

ja hankerahoituksesta. Markkinaehtoista liiketoimintaa on yleensä vain vähän eikä se kuuluukaan näiden tehtäviin. Perusrahoitus tulee yleensä omistajakunnilta esim. asukasluvun suhteessa. Se on usein varsin niukkaa, joten yhtiöiden talous perustuu hankerahoitukseen. Tässä tilanteessa yhtiöillä on kiusaus priorisoida toimintaansa hankerahoituksen saatavuuden mukaan, jolloin toiminnan varsinainen tarkoitus saattaa hämärtyä.

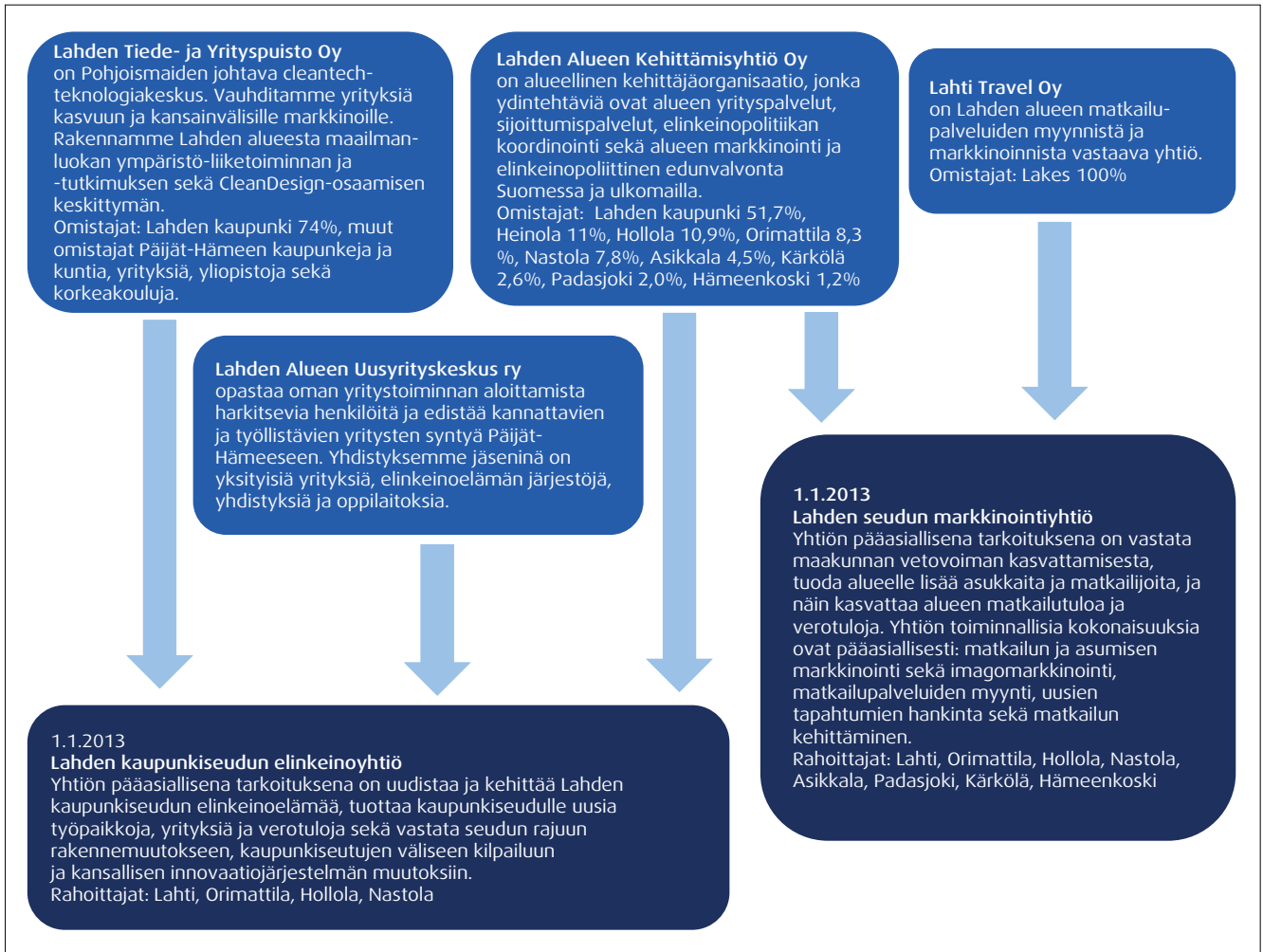
Omistajapolitiikan kehittäminen. Kunnan näkökulmasta omistajapolitiikan onnistuminen edellyttää selkeää johtajuutta ja luottamusta. Vahva johtajuus korostuu, kun kunnat ilmaisevat tahtonsa siitä, mitkä ovat kehittämistoiminnan ydintavoitteet ja mitä tehtäviä yhtiöiden halutaan hoitavan. Vastaavasti organisaatiolla tulee olla kyky kertoa selkein mittarein siitä, mitä ne ovat saaneet aikaiseksi. Kehittämissyhtiöiden hallitustyöskentelyllä on tässä ratkaiseva merkitys. Hyvään hallintotapaan ja yhtiöiden hallituksen osaamiseen tulee jatkossa kiinnittää erityistä huomiota.

Organisoinnin linjauksia

On tärkeää, että kaupunkiseudun kunnat näkevät elinvoiman edistämisen yhtenä kokonaisuutena, jonka luonne muuttuu elinkeinorakenteen ja toimintaympäristön muuttumisen myötä. Seuraavat periaatteet ovat keskeisiä, kun kaupunkien elinkeinopolitiikkaa uudistetaan elinvoimapolitiikan suuntaan:

Yhteinen visio. Elinvoimapolitiikan pohjaksi tarvitaan selkeä visio ja strategia. Olennaista on, että kaupunkiseudun kaikki keskeiset toimijat ovat visiotyössä aidosti mukana ja sitoutuvat yhteiseen strategiaan. Tämän visiotyön organisointi on keskeinen joskin vaikea elementti, mutta muodostaa elinvoimapolitiikan kulmakiven.

Koko kuntakonserni elinvoiman edistäjänä. Aiemmin elinkeinopolitiikka nähtiin eräänä kunnan toiminnan sektorina, joka voitiin jopa ulkoistaa. Elinvoimapolitiikka perustuu



Lahden kaupunkiseutu hakee uudistuksella selkeyttä kehittämisorganisaatioiden työjakoon.

näkemykseen, että kaikki kunnan organisaation osat osaltaan vaikuttavat kaupungin pitkän aikavälin vetovoimaan ja menestykseen. Kuntakonsernin johtamismallilla tulee huolehtia, että kaikkien yksiköiden rooli elinvoimapolitiikassa on määritelty selkeästi.

Seudun yhteinen kehittämisorganisaatio. Seudullinen strategia osoittaa yhteiset elinkeinopoliittiset tavoitteet ja tehtäväalueet. Selvästi määriteltyjä yhteisiä tehtäviä toteuttamaan asetetaan yhteinen organisaatio, kehitysyritys, jossa ainakin työssäkäyntialueen kaikki kunnat ovat osakkaina. Voimien kokoamisen kannalta voisi olla ihanteellista, että yhtiössä olisi osakkaita myös yksityiseltä sektorilta sekä paikkakunnan korkeakoulut. Yhtiön tehtäviin kuuluu mm. valittujen yritysryhmien kehittäminen ja seudun markkinointi.

Saattaa kuitenkin olla tarpeen hoitaa osa yhteisistä tehtävistä erillisten yhtiöiden toimesta. Esimerkiksi avainyritysten sitoutumisen varmistaminen tiettyjen teollisten kasvuklustereiden kehittämiseen saattaa olla tällainen peruste.

Alkavien yrittäjien neuvontaan keskittyvät yhdistysmuotoiset uusyrityskeskukset on syytä säilyttää itsenäisinä, mutta niiden toiminta tulee niveltää täysin elimelliseksi osaksi seudullista elinkeinotoimintaa.

Selkeä johtamismalli. Kunkin kunnan ja erityisesti keskuskaupungin tulee varmistaa, että koko konserni ja kaikki sen

osat ovat tietoisia roolistaan elinvoimapolitiikan muotoilussa ja toimeenpanossa. Valtuuston hyväksymä elinvoiman edistämisen strategia luo linjat. Toimeenpanoa johtaa kaupunginjohtaja apunaan mahdollisesti elinkeinojohtaja ja muu konsernin esikunta.

Seudullisia kehittämisyrityksiä varten tulee olla selkeä hyvän hallintotavan ohje. Yhtiöille tulee olla määritelty tuloksellisuuden mittarit, joita omistajat säännöllisesti seuraavat. Yhtiöiden hallitusten asiantuntemuksen laatuun ja monipuolisuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Kaikkien voimavarojen mobilisointi. Paikkakunnan elinvoiman edistäminen on kaikkien yhteinen intressi. Kaupungin johdon haasteena on innostuksen ilmapiirin luominen, jotta yritysten ja kansalaisyhteiskunnan omat toimet tukevat menestystä. Usein kaupungin rooliksi riittää uusien kokeilujen mahdollistaminen lupakäytäntöjä säätämällä tai pienellä siemenrahoituksella. Matkailun markkinointi on hyvä esimerkki alasta, jossa yritysten ja kuntien voimavarojen yhdistäminen esimerkiksi yhteisen yhtiön puitteissa voi olla ratkaisevan tärkeää.

Ei ole olemassa yhtä elinvoimapolitiikan organisoinnin mallia, joka soveltuisi kaikille kaupunkiseuduille. On tärkeää, että kukin paikkakunta luo oman toimintatapansa. Tahto ja luottamus ratkaisevat. Seudun keskuskaupungin kaupunginjohtajalla on joka tapauksessa erittäin keskeinen rooli voimien kokoajana ja yhteistyön koordinaattorina.

Käytettyjä lähteitä

Andersson Åke E. – Andersson David Emanuel (2012): Minne luovat kaupungit? Teoksessa Heikki A. Loikkanen & Seppo Laakso & Ilkka Susiluoto (toim.): Metropolialueen talous, näkökulmia kaupunkitalouden ajankohtaisiin haasteisiin. Helsingin kaupunki, tietokeskus.

Florida Richard (2008): Who's Your City? How the Creative Economy is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life. Basic Books.

Glaeser Edward (2011): Triumph of the City. How Our Greatest Invention Makes us Richer, Smarter, Greener, Healthier and Happier. The Penguin Press.

Hautamäki Antti – Oksanen Kaisa (2012): Suuntana innovaatiokeskittyminen. Jyväskylän yliopisto.

Harmaala Minna-Mari – Jallinoja Niina (2012): Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro Oy.

Hernberg Hella (ed.) (2012): Helsinki Beyond Dreams. Actions towards a Creative and Sustainable Hometown. Urban Dreams Management.

Hwang Victor W. – Horowitz Greg (2012): The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley. Regenwald.

OECD Territorial Reviews (2006): Competitive Cities in the Global Economy. OECD Publishing.

Penttilä Risto E. J. – Rehn Alf (2012): Suunnaton Suomi. Otava.

Porter Michael E. – Kramer Mark R. (2011): Creating Shared Value. Harvard Business Review, January 2011.

Kaupunkiseutujen työpajoihin osallistuneet henkilöt

Jyväskylä 22.5.2012

Markku Andersson
Anita Mikkonen
Ari Hiltunen
Tuuli Kirsikka Pirttiaho
Veli-Pekka Heikkinen
Pauli Partanen

Jyväskylän kaupunki
Keski-Suomen liitto
Jykes
Keski-Suomen yrittäjät
Jykes Innovations
Jyväskylän kaupunki
(valtuuston pj.)

Vaasa 23.5.2012

Tomas Häyry
Olav Jern
Tauno kekäle
Timo Kankaanpää
Pekka Haapanen
Stefan Råbackin

Vaasan kaupunki
Pohjanmaan liitto
Vaasan amk
Merinova
Vasek
Vasek

Lahti 24.5.2012

Jyrki Myllyvirta
Jukka Viinanen
Essi Alaluukas
Lauri Ylöstalo

Lahden kaupunki
Lakes (hallituksen pj.)
Lakes
Lahden tiede- ja yrityspuisto

Joensuu 29.5.2012

Kari Karjalainen
Matti Vuojärvi
Jari Willman
Pekka Hyvönen
Pekka Nuutinen
Risto Ravattinen

Joensuun kaupunki
Pohjois-Karjalan yrittäjät
Kontionlahden kunta
Outokummun kaupunki
Josek
Josek

Kotka 12.6.2012

Henry Lindelöf
Terhi Lindholm
Hannu Muhonen
Petteri Ikonen
Hannu Karavirta
Osmo Havuaho

Kotkan kaupunki
Kotkan kaupunki
Haminan kaupunki
Kymenlaakson amk
Cursor
Virolahden kunta

Turku 14.6.2012

Aleksi Randell
Niko Kynnäräinen

Rikumatti Levomäki
Esa Tuomisto
Tuomas Heikkinen
Sami Savolainen

Turun kaupunki
Turun seudun kehittämiskeskus /
Turun kaupunki
Turku Science Park Oy
Turun kaupunki
Turun kaupunki
Turun kaupunki

Seinäjoki 25.6.2012

Jorma Rasinmäki
Seppo Paatelainen
Kimmo Heinonen
Jyrki Mäkynen
Tapio Varmola
Hannu Kantonen
Juha Luukko

Seinäjoen kaupunki
Seek (johtokunnan pj.)
Seek (johtokunnan jäsen)
E-P:n yrittäjät (hallituksen pj)
Seinäjoen amk
Frami
Seek

Kotkan keskustelua lukuun ottamatta kaikkiin keskusteluihin osallistui Jarkko Huovinen Kuntaliitosta. Kotkassa häntä sijaisti Yrjö Westling Sekes ry:stä.



.....

Suomen Kuntaliitto
Toinen linja 14, 00530 Helsinki
Puh. 09 7711, faksi 09 771 2291
etunimi.sukunimi@kuntaliitto.fi
www.kunnat.net

Helsinki 2012