

Kuntien arvoperheet

Timo Nurmi

Kuntien arvoperheet

KUNNALLISALAN KEHITTÄMISSÄÄTÖ
KAKS

KUNTIEN ARVOPERHEET

Kunnallissalan kehittämissäätiön
tutkimusjulkaisut, nro 47

© Pole-Kuntatieto Oy
ja Timo Nurmi

Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2005

ISBN 952-5514-18-8

ISSN 1235-6956

Sisällys

ESIPUHE 7

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO 9

1 JOHDANTO 11

2 TIIVISTELMÄ 13

3 ARVOPOHJAISEN YRITTÄJYYDEN JA ELINKEINOJEN
KEHITTÄMISHANKKEEN YLEISKUVAUS 16

3.1 Arvopro-menetelmän sisältö 16

3.2 Hankkeen tavoitteet, tutkimusongelmat ja menetelmät 17

4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN LÄHTÖKOHTA JA
AINEISTOT 19

4.1 Tulevaisuustiedon merkitys muutoksen maailmassa 19

4.2 Arvojen merkitys kehittämistoiminnassa 20

4.3 Huoli kuntien kilpailukyvyistä 20

4.3.1 Alueiden kilpailukyvyn sisältö 21

4.3.2 Aluekehittämisen monikeskusmalli 23

4.4 Edellytyksiä luovaa seutujen elinkeinopolitiikkaa 25

5 ARVOPOHJAINEN ELINKEINOJEN JA YRITYSTOIMINNAN
KEHITTÄMINEN TURUN JA VAKKA-SUOMEN SEUTU-
KUNNISSA 28

5.1 Hankkeen vaiheet ja eteneminen 28

5.2 Kirjalliseen kyselyyn perustuva kuntien ja seutukuntien kilpailu-
kykytarkastelu 31

5.2.1 Kuntien asuin- ja elinympäristön laadun kilpailukyky 31

5.2.2 Kuntien toimintamallien kilpailukyky 33

5.2.3 Kuntien johtamisen kilpailukyky 34

5.2.4 Kuntien yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisen kilpailu-
kyky 35

5.2.5 Kuntien yhteistyön kilpailukyky yrittäjyyden ja elinkeinojen
edistämisessä 36

- 5.3 Yrittäjyyden esteet ja mahdollisuudet sekä tulevaisuuden yritys-
toiminta yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisessä 42
 - 5.3.1 Yritysten syntymisen esteet kunnissa tällä hetkellä ja vuoteen
2010 mennessä 42
 - 5.3.2 Yrittäjyyden uudet mahdollisuudet 45
 - 5.3.3 Yrittäjyyttä vauhdittava, vielä piilossa oleva tekijä 46
 - 5.3.4 Kunnissa harjoitettava yritystoiminta vuonna 2010 48
- 5.4 Seutukuntien kehittämiskeskusten toiminnan onnistuminen ja
kehittämistarpeet vuoteen 2010 51
- 5.5 Kuntien ja seutukuntien yhteistyön asemointi 54
- 5.6 Elinkeinoyhteistyötahojen ja instituutioiden merkitys kuntien
elinkeinojen kehittämisessä 57
- 5.7 Kuntaklusteriajattelu hedelmällisen kuntien välisen yhteistyön
lähtökohtana 60
- 5.8 Peruskuntaklusterin 14 kunnan kunnanjohtajien teema-
haastattelut 65

6 YHTEENVETO JA TULOKSET 73

LÄHTEET 78

LIITTEET 81

- Liite 1: Arvopro-hankkeen kirjallisen kyselyn kysymyslomake 81
- Liite 2: Luettelo teemahaastattelusta kunnanjohtajista 91
- Liite 3: Teemahaastattelurunko 92
- Liite 4: Kolme tärkeintä kuntaa ja seutukuntaa elinkeinoasioissa 94

Esipuhe

Suomen aluekehittämisstrategian 2013 mukaan Suomen kaikkien maakuntien on oltava elinvoimaisia ja jokaisessa maakunnassa on oltava vahvoja ja kilpailukykyisiä kaupunkiseutuja ja elinvoimainen maaseutu. EU:ssa alueelliset kehityserot ovat kasvaneet ja eriarvoisuus on lisääntynyt. Alueiden erilaistuminen vaatii erilaistuvaa aluepolitiikkaa. Aluepoliittisten toimien kirkkaana tavoitteena on yritystoiminnan edellytysten parantaminen. Hyvä alueellinen elinkeinopolitiikka syntyy yritysten ja julkisen sektorin yhteistyönä, perustuu alueen omiin vahvuuksiin ja edistää alueiden omaehtoista kehittämistä sekä lujittaa yritystoiminnan harjoittamisen edellytyksiä alueella. Nykyiselle elinkeinopolitiikalle luonteenomaista on erikoistua kilpailussa alueellisiin vahvuuksiin, jolloin rajalliset voimavarat suunnataan tietyille osaamis- ja painopistealoille.

Tässä julkaisussa esiteltävän tutkimushankkeen tavoitteena oli osallistaa ja sitouttaa Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kuntien toimijat kokonaisvaltaiseen, tulevaisuuteen suuntautuvaan ja luovaan (proaktiiviseen) elinkeinojen ja yritystoiminnan aluekehittämiseen. Hankkeen tuloksena syntyi kuntien luottamus- ja virkamiehille sekä muille toimijoille yhteisön tulevaisuudenkuviin ja arvoperustaan pohjautuva aluekehittämisen ja tulevaisuustyöskentelyn toimintamalli, Arvopro-menetelmä.

Tarkastelun aineksina on käytetty kuntien kilpailukykytekijöiden kuten asuin- ja elinympäristön laadun, kuntien johtamisen ja toimintamallien, yrittäjyyden edistämisen, elinkeinoyhteistyön, yrittäjyyden esteiden ja uusien mahdollisuuksien sekä yritystoiminnan 2010 nykytilan kuvausta ja kehittämistarpeita. Tutkimuksen tulokset saatiin seutukuntien kuntien johtajille, kuntien valtuustojen ja hallitusten puheenjohtajille sekä elinkeinoyhteistyön johdolle tehdystä kirjallisesta kyselystä ja kyselyn perusteella valittujen kunnanjohtajien teemahaastatteluista. Kyselyn tausta-aineistona käytettiin muun muassa kuntien strategioita ja elinkeinopolitiittisia ohjelmia.

Vaikka kunnat ovat monissa asioissa hyvinkin erilaisia, luovat tutkimushankkeessa muodostetut arvoperheet sekä peruskuntaklusteri pohjaa vahvuuksiltaan

ja heikkouksiltaan samantyyppisten kuntien ns. henkisille kuntaliitoksille, joissa ei yhdistetä kuntien fyysistä infrastruktuuria vaan aineettomia, henkisiä ominaisuuksia. Hankeen eri arvoperhe kuntien ja kuntaklusterikuntien sisäinen yhteistyö voi nopeuttaa kuntien oppimista, mahdollistaa hedelmällisen kuntien välisen vertailun (benchmarking), tukea kuntien välistä erikoistumista ja työnjakoa, tuoda kriittistä massaa ja antaa hyvän pohjan kuntien yhdessä tehtävien toimintojen sekä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi.

Kirjassa esiteltävä hanke on Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen, Turun Seudun Kehittämiskeskus TAD Centren ja Vakka-Suomen Kehityskeskus yhteinen tutkimushanke. Hankkeen päärahoittaja oli Kunnallisalan kehittämissäätiö ja osarahoittajia olivat Turun Seudun Kehittämiskeskus TAD Centre, Vakka-Suomen Kehityskeskus sekä Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskus.

Turussa 3.3.2005

Timo Nurmi

Kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuviot

- | | |
|----------|---|
| Kuvio 1 | Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä (Sotaraudaa, Mustik-
kamäkeä ja Linnamaata 2001 sekä Linnamaata 1999 soveltaen) |
| Kuvio 2 | Vastaajien edustama kunta ja vastaajien lukumäärä |
| Kuvio 3 | Vastaajien asema seutukunnittain |
| Kuvio 4 | Vastaajien luokiteltu ikä aseman mukaan |
| Kuvio 5 | Arvopro-hankkeen sisältö ja eteneminen |
| Kuvio 6 | Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kuntien kilpailukyvyyn nyky-
tila |
| Kuvio 7 | Turun seutukunnan kuntien kilpailukyvyyn nykytila |
| Kuvio 8 | Turun seutukunnan ns. viisikkokuntien kilpailukyvyyn nykytila |
| Kuvio 9 | Turun seutukunnan eräiden maaseutukuntien kilpailukyvyyn nyky-
tila |
| Kuvio 10 | Vakka-Suomen seutukunnan kuntien kilpailukyvyyn nykytila |
| Kuvio 11 | Eräiden Vakka-Suomen seutukunnan kuntien kilpailukyvyyn nyky-
tila |
| Kuvio 12 | Raision kaupungin asemointi yrittäjyyden esteiden ja mahdollisuuksien
sekä yritystoiminnan 2010 suhteen |
| Kuvio 13 | Kuntakohtaiset keskiarvot seutukuntien kehittämiskeskusten toi-
minnan onnistumisesta 2003 |
| Kuvio 14 | Raision kunnan asemointi elinkeinoyhteistyön suhteen (”rakkaus-
suhteet”) |

Taulukot

- Taulukko 1 Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kehittämiskeskusten toiminnan onnistuminen 2003
- Taulukko 2 Elinkeinoyhteistyötahojen merkitys Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kunnille 2003
- Taulukko 3 Elinkeinoyhteistyötahojen merkitys Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kunnille vuoteen 2010 mennessä
- Taulukko 4 Kuntien kilpailukyvyyn ja yrittäjyyden arvoperheiden sekä peruskuntaklusterin muodostaminen
- Taulukko 5 Kuntien kilpailukyvyyn perusta

1 Johdanto

Tässä raportissa esiteltävä tutkimus jakaantuu kahteen osa-alueeseen. Toisaalta tutkimuksen kohteena on ollut Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien elinkeinojen kehittäminen ja kilpailukyvyn edistäminen. Toisaalta hankkeessa on kehitetty uusi ja innovatiivinen elinkeinotoiminnan edistämisen työkalu, Arvopro-menetelmä, jota voidaan soveltaa myös muissa seutukunnissa.

Arvopro-menetelmän avulla voidaan etsiä nk. arvoperheitä ja henkisen kuntaliitoksen edellytyksiä olemassa olevia rajoja ja ajattelutapoja ylittäen. Henkisissä kuntaliitoksissa ei yhdistetä fyysistä infrastruktuuria taloudellisten ym. heikkouksien pakottamana, vaan henkisiä, aineettomia vahvuuksia. Tällöin kuntaliitoksen tavoitteena ei ole yhdistää kahta vierekkäistä kuntaa esimerkiksi fyysisten peruspalveluiden osalta, vaan esimerkiksi Turku ja Hampuri osaamisen kehittämisen ym. innovatiivisten kehittämistoimenpiteiden osalta.

Raportin ensimmäinen luku on johdanto. Toinen luku on tiivistelmä, jossa esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tarkastelun kohteena ovat muun muassa kuntien asuin- ja elinympäristön laatu sekä toimintamalleihin, johtamiseen, yrittäjyyteen ja elinkeinojen edistämiseen sekä yhteistyöhön liittyvät kilpailukyvyn tekijät ja kehittämistarpeet. Luvussa käsitellään myös yritysten syntymisen esteitä, yrittäjyyden uusia mahdollisuuksia, yrittäjyyttä vauhdittavia tekijöitä sekä Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kunnissa harjoitettavaa yritystoimintaa vuonna 2010.

Raportin kolmannessa luvussa esitellään hankkeen tekijät, tavoitteet ja menetelmät. Hankkeen toteutti Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskus, ja pilottialueina toimivat varsinaissuomalaiset Turun ja Vakka-Suomen seutukunnat. Arvopro-hankkeen tavoitteena oli osallistaa ja sitouttaa seutukuntien ja kuntien toimijat kokonaisvaltaiseen, tulevaisuuteen suuntautuvaan ja luovaan (proaktiiviseen) elinkeinojen ja yritystoiminnan aluekehittämiseen. Hanke myös tarjosi kuntien luottamushenkilöille ja virkamiehille sekä muille toi-

mijoille uuden ja innovatiivisen aluekehittämisen ja tulevaisuustyöskentelyn toimintamallin: Arvopro-menetelmän.¹

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen lähtökohta ja kirjalliset lähdeaineistot.

Luvussa viisi tarkastellaan Varsinais-Suomen seutukuntien kehittämiskusten onnistumista ja toiminnan kehittämistarpeita vuoteen 2010 mennessä. Tarkastelu suoritetaan kuntakohtaisesti. Luvussa käsitellään muun muassa kuntien ja seutukuntien yhteistyön motiiveja, olemassa olevien kumppanuuksien syitä ja yhteistyön osa-alueita sekä tärkeimpiä kuntia ja seutukuntia, joiden kanssa kunnat tekevät yhteistyötä (nk. rakkaussuhteet).

Luvun lopussa käsitellään vastaajakuntien elinkeinoyhteistyötahojen ja instituutioiden merkitystä kuntien elinkeinojen kehittämisessä tämänhetkisen tilanteen ja vuoden 2010 arvioiden mukaan. Luvun lopussa kootaan myös yhteen muun muassa yrittäjyyden esteiden, uusien mahdollisuuksien ja yritystoiminnan 2010 arvoperheet. Arvoperheet ovat itsenäisiä tietyn asiakokonaisuuden näkökulmasta, mutta niistä voidaan myös muodostaa sekä yrittäjyyden perusarvoperheet ns. peruskuntaklusteri. Tämä peruskuntaklusteri edustaa siihen kuuluvien kuntien mahdollisimman yhteistä taustaa ja lähtökohtaa yhteistyön syventämiselle tai aloittamiselle.

Luvussa kuusi kerätään yhteen tutkimuksen keskeiset johtopäätökset.

¹ Arvopro-menetelmä on kehitetty Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa käynnissä olevien *Arvopro-* ja *Verkostojen filosofiaa* -hankkeiden yhteistyönä. *Verkostojen filosofia – virtuaalikulttuuria ja aineettomia pääomia* on Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen aluepäällikkönä toimivan Olli Hietasen väitöskirjahanke. Menetelmän kehittämisen lisäksi yhteistyötä tehtiin muun muassa käsiteanalyysissä (henkinen kuntaliitos, arvoperhe, rakkaussuhteet) sekä arvoihin ja tulevaisuusajatteluun liittyvissä kysymyksissä.

2 Tiivistelmä

Arvopro-hanke on kehittänyt kuntien luottamushenkilöille ja virkamiehille sekä muille elinkeinotoiminnan kehittäjille yhteisön tulevaisuudenkuviin ja arvoperustaan pohjautuvan aluekehittämisen ja tulevaisuustyöskentelyn toimintamallin, Arvopro-menetelmän.

Tutkimuksen pilottialueita olivat varsinaissuomalaiset Turun ja Vakka-Suomen seutukunnat. Tavoitteena oli luokitella taustoiltaan ja arvopohjaltaan samantyyppisiä kuntia ns. arvoperheisiin sekä kuntaklustereihin erilaisten kilpailukyvn tekijöiden perusteella. Näiden kuntien olisi hedelmällistä tehdä elinkeinoasioissa yhteistyötä sekä seutukunnan sisällä että seutukunnan rajojen yli.

Tutkimuksen perusteella voitiin muodostaa useita erilaisia arvoperheitä ja yksi nk. peruskuntaklusteri. Arvoperheet muodostettiin seuraavien kilpailukyvyn eri osa-alueiden perusteella:

- asuin- ja elinympäristön laatu
- kuntien toimintamallit
- johtaminen
- yrittäjyyden ja elinkeinojen edistäminen
- elinkeinoyhteistyö
- kuntien yrittäjyyden esteet
- yrittäjyyden uudet mahdollisuudet
- kuntien yrittäjätoiminta 2010.

Näiden kilpailukykytekijöiden perusteella muodostetuista arvoperheistä voitiin edelleen muodostaa sekä yrittäjyyden yleinen perusperhe että peruskuntaklusteri, johon kuuluvat ne kunnat, jotka ovat mukana kaikissa tai lähes kaikissa arvoperheissä.

Vaikka kunnat ovat monissa asioissa hyvinkin erilaisia, luovat arvoperheet ja peruskuntaklusteri pohjaa vahvuuksiltaan ja heikkouksiltaan samantyyppisten kuntien henkisille kuntaliitoksille: eri arvoperhekuntien ja kuntaklusterikuntien sisäinen yhteistyö voi nopeuttaa kuntien oppimista ja mahdollistaa hedelmällisen kuntien välisen vertailun (benchmarking), tukea kuntien välistä erikois-

tumista ja työnjakoa sekä tuoda kriittistä massaa ja antaa hyvän pohjan kuntien yhdessä tehtävien toimintojen sekä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi.

Tutkimuksen mukaan Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien peruserheen eli peruskuntaklusterin muodostavat Kaarina, Kustavi, Lemu, Lieto, Merimasku, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Paimio, Raisio, Turku, Uusikaupunki ja Velkua.

Tutkimuksessa (kyselyssä) kävi myös ilmi, että Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kehittämiskeskukset ovat onnistuneet tähänastisessa toiminnassaan jokseenkin heikosti. Toiminnan tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi vuoteen 2010 mennessä nousivat

- toiminta seudullisesti kattavana ja tasapuolisena palveluorganisaationa
- erityisesti kaupunkiseutujen sekä muiden kuntien välisen yhteistyön edistäminen
- kuntien ja muiden toimijoiden yhteistyön edistäminen (yrittäjäjärjestöt, yrittäjät, rahoittajat tms.)
- Turku Science Park -tyyppisen toiminnan levittäminen kuntiin
- seudun markkinointi.

Kyselyn mukaan kuntien elinkeinoyhteistyön nykyiset kumppanuudet perustuvat ylivoimaisesti eniten henkilösuhteisiin. Muita elinkeinoyhteistyön kumppanuuden perusteita ovat (tärkeysjärjestyksessä) alueellinen kehittämisstrategia, kuntien logistinen sijainti, yritysten toimialarakenne, yhteiset verkostot tai klusterit sekä maantieteelliset rajat.

Yrityksillä arvioitiin keskiarvolla mitattuna olevan selvästi tärkein merkitys kuntien elinkeinojen kehittämisessä. Muista elinkeinoyhteistyötahoista ja instituutioista Vakka-Suomen osalta lähelle yritysten merkitystä pääsi myös TE-keskus. Muut yhteistyötahot ja instituutiot jäivät merkitykseltään selvästi vähäisemmiksi. Kuntien elinkeinojen kehittämisessä kaikkein vähäisin rooli ja panos arvioitiin olevan sellaisilla organisaatioilla kuin Suomen Kuntaliitto, maakuntaliitto, lääninhallitus ja ministeriöt.

Kunnanjohtajien teemahaastatteluissa kuntien kilpailukyvyn tekijöinä korostuivat isommissa kunnissa tai kasvukeskuksissa monipuolinen elinkeinorakenne, asuntojen saatavuus, osaavan työvoiman saatavuus sekä kunnan vahva osamispääoma koulutuksessa, tutkimuksessa ja yrityksissä.

Pienten kuntien kunnanjohtajat korostivat erityisesti sijaintia jonkin liikenneväylän varrella tai isomman kasvukeskuksen lähellä, vetovoimaista asuinympäristöä sekä päätöksenteon ja hallinnon joustavuutta, nopeutta ja henkilökoh-taisuutta. Kunnan terve talous nousi myös kilpailutekijänä voimakkaasti esille.

Teemahaastatteluissa tuli esille myös runsaasti eri toimijatasojen elinkeinoyhteistyön kipupisteitä, kuten asenteet, ahtaat näkemykset ja odotukset, konkreettisen yhteistyön osaamattomuus, rakenteet ja päätöksenteon vaikeudet sekä hyötyajattelu.

Teemahaastatteluissa kunnanjohtajat ottivat kantaa myös kuntaliitoksiin. Haastattelusta 14 kunnanjohtajasta kuntaliitoksen näki tarpeelliseksi neljä. Viisi kunnanjohtajaa oli sitä mieltä, että omalla kunnalla ei ole tällä hetkellä mitään tarvetta kuntaliitoksen tekemiseen. Viisi kunnanjohtajaa katsoi, että kuntaliitoksia

ei oman kunnan kohdalla tarvita, vaan asiat hoidetaan muuten yhteistyön kautta. Kuntaliitoksilla tarkoitettiin tässä yhteydessä perinteisiä (fyysisiä) kuntaliitoksia eikä Arvopro-hankkeessa hahmoteltuja henkisiä kuntaliitoksia.

Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kuntien johtajille, kuntien valtuustojen ja hallitusten puheenjohtajille sekä elinkeinohdolle tehdyn kirjallisen kyselyn sekä (kyselyn tulosten perusteella) valittujen kunnanjohtajien teemahaastatteluiden myötä kuntien elinkeinoyhteistyösuhteet käytiin läpi kokonaisvaltaisesti sekä laadullisesti että määrällisesti. Kokemuksen ja suoran palautteen perusteella voidaan arvioida, että Arvopro-mallin ja -menetelmän mukainen tarkastelu näyttää sopivan varsin hyvin kuntien yhteistyösuhteiden tarkasteluun.

3 Arvopohjaisen yrittäjyyden ja elinkeinojen kehittämishankkeen yleiskuvaus

3.1 Arvopro-menetelmän sisältö

Arvopro (Arvopohjainen yrittäjyyden ja elinkeinojen kehittämishanke) oli Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen, Turun Seudun Kehittämiskeskus TAD Centren ja Vakka-Suomen Kehityskeskuskeskuksen yhteinen tutkimus- ja kehittämishanke. Hankkeen koordinoija oli Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Hankkeen päärahoittaja oli Kunnallisalan kehittämissäätiö ja osarahojittajina olivat Turun Seudun Kehittämiskeskus TAD Centre, Vakka-Suomen Kehityskeskus sekä Turun kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Hankkeelle nimettiin ohjausryhmä, jonka jäseninä olivat Eeva Rintama Vakka-Suomen Kehityskeskuksesta, Hannele Kaijalainen-Tommila Turun Seudun Kehittämiskeskus TAD Centrestä ja Veli Pelkonen Kunnallisalan kehittämissäätiöstä.

Arvopro-hankkeen tavoitteena on ollut osallistaa ja sitouttaa seutukuntien ja kuntien toimijat kokonaisvaltaiseen, tulevaisuuteen suuntautuvaan ja luovaan (proaktiiviseen) elinkeinojen ja yritystoiminnan aluekehittämiseen. Hanke on myös tarjonnut kuntien luottamushenkilöille ja virkamiehille sekä muille toimijoille yhteisön tulevaisuudenkuviin ja arvoperustaan pohjautuvan aluekehittämisen ja tulevaisuustyöskentelyn toimintamallin. Arvopro-menetelmä koostuu seuraavista osatekijöistä:

- *Kirjallisuusanalyysi*: Alan kirjallisuuden ja tutkimusmateriaalin sekä maakunta-, seutukunta- ja kuntatason elinkeinotoiminnan visioiden, strategioiden ja kehittämisohjelmien läpikäynti. Kirjalliseen lähdemateriaaliin perehtymisen tarkoituksena on saada kuva siitä, minkälaiseen kirjoitettuun todellisuuteen maakunnan, seutukunnan ja kuntien elinkeinojen edistäminen ja tukeminen perustuu. Tuloksena on kilpailukyvyn eri osa-alueiden määritelmä ja malli.

- *Kirjallinen kysely*: Kuntien johtajille, kuntien valtuustojen ja hallitusten puheenjohtajille ja elinkeinoyhdöhdölle suunnattu kysely kilpailukyvyn eri osa-alueisiin liittyvistä tarpeista ja tavoitteista sekä arvopohjasta. Kysely kohdistuu sekä

nykytilaan että vastaajien tulevaisuudenkuviin. Kyselyn perusteella voidaan hahmottaa eri kilpailukyvyn osa-alueisiin liittyviä arvoperheitä sekä nk. peruskuntaklusteri, johon kuuluvat ne kunnat, joilla on merkittävimmät yhteistyön potentiaalit (= jotka kuuluvat kaikkiin tai lähes kaikkiin arvoperheisiin).

– *Teemahaastattelu*: Haastattelut kohdistuvat merkittävimpien arvoperheidен ja varsinkin peruskuntaklusterin kuntien johtajiin. Haastatteluissa kunnanjohtajilta pyydetään palautetta tutkimuksessa kehitetyistä arvoperheistä ja peruskuntaklusterista sekä kysytään näkemyksiä nykyisen yhteistoiminnan rakenteista, edellytyksistä ja esteistä.

3.2 Hankkeen tavoitteet, tutkimusongelmat ja menetelmät

Hankkeen tavoitteena oli löytää Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kunnista elinkeinopolitiikassa taustoiltaan ja arvopohjaltaan yhtenäisiä alueita, ns. arvoperheitä, ja peruskuntaklusteri. Yhteisen taustan ja arvopohjan omaavan arvoperheen ja kuntaklusterin kuntien on lähtökohdiltaan hedelmällisintä tehdä yhteistyötä elinkeinoasioissa.

Hanke pyrki myös auttamaan kuntia asemoimaan itsensä elinkeinokysymyksissä suhteessa muihin kuntiin sekä tukemaan hankkeeseen osallistuvien kuntien keskinäistä erikoistumista ja työnjakoa. Tämän lisäksi hanke pyrki helpottamaan viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välistä vuoropuhelua tunnistamalla elinkeinopolitiikan eri toimijatasojen kipupisteitä ja yritystoiminnan tulevaisuuden kehittämistarpeita.

Hanke tarjoaa kuntien ja seutukuntien toimijoille elinkeinopolitiikan suunnitteluun ja toteutukseen työkalun, jota voidaan käyttää kansallisella (ja myös kansainvälisellä) tasolla muissakin kunnissa ja seutukunnissa. Edelleen hankkeen tavoitteena oli tuottaa uudenlaisia mittareita elinkeinoelämän ja yrittäjyyden kehittämiseen ja arvioimiseen sekä tuoda esille hiljaista tietoa ja näkemyksiä alueellisesta elinkeinopolitiikasta. Hankkeen avulla saatiin selvyttä muun muassa siitä

- voidaanko Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kunnista löytää elinkeinojen edistämisen suhteen taustaltaan/arvopohjaltaan yhtenäisiä alueita
- minkä kuntien kanssa on hedelmällistä tehdä yhteistyötä seutukunnan sisällä ja/tai seutukunnan rajojen yli
- millaisia ovat muodostetun kuntaklusterin elinkeinorakenne ja mahdolliset osaamiskeskittymät
- mihin ja miten elinkeinojen kehittämisessä on sitouduttu
- kuinka hyvin seutukuntien kehittämiskeskukset ovat onnistuneet toimissaan
- minkälaisia mahdollisia kipupisteitä kuntien välisessä ja seudullisessa elinkeinoyhteistyössä on löydettävissä
- minkälaisia käsityksiä kuntien johdolla on kuntaliitoksista.

Arvopro-hanke yhdistää *kvantitatiivista* ja *kvalitatiivista* tutkimusmenetelmää.² Kvantitatiivista osaa hankkeessa edustaa siinä mukana olevien kuntien joh-

² Kvantitatiivisista ja kvalitatiivista menetelmistä ks. esim. Toivonen (1999).

tajille, kuntien valtuustojen ja hallitusten puheenjohtajille sekä elinkeinojohdolle suunnattu kirjallinen kysely. Lähdemateriaalia ja kyselyn tuottamaa aineistoa tarkastellaan osittain kvantitatiivisin ja osittain kvalitatiivisin menetelmin. *Kvalitatiivista tutkimusta* Arvopro-hankkeessa edustavat myös valittujen kuntien johtajien teemahaastattelut, joiden aineiston tarkastelu perustuu tutkijan tulkintoihin.

4 Tutkimuksen teoreettinen lähtökohta ja aineistot

4.1 Tulevaisuustiedon merkitys muutoksen maailmassa

Ihmiselle on tyypillistä muisti menneisyydestä, ymmärrys nykyisyydestä sekä huoli tulevaisuudesta. Tulevaisuuden ennakointi ja tulevaisuuden tekeminen on aina kiinnostanut ihmistä ja sitä on tarvittu kaikilla elämänalueilla, joissa ihmisten päätökset ja toiminta ovat voineet vaikuttaa asioiden kulkuun. (Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2003.)

Tulevaisuudesta voidaan myös sanoa, että se on ainoa asia, johon voimme vaikuttaa. Tässä ja nyt tehtävillä päätöksillä on usein pitkäaikaisia vaikutuksia. Tulevaisuuden vaihtoehdot edellyttävät siis tämän hetken päätöksiä. Tulevaisuuden ennakointi ja suunnittelu antavat tarkoituksen tämänhetkiselälle työlle. Tulevaisuuden ajattelevien myös auttaa meitä valmistautumaan yllätyksellisiin ja odottamattomiin tapahtumiin.

Tulevaisuustieto rakentuu nykyisyyden objektiivisen tiedon ja menneisyyden tulkintatiedon varaan, jonka päälle luovalla tavalla mielikuvien avulla tuodaan näkemystietoa asioiden uusista merkityksistä, arvoista, muutoksista ja mahdollisuuksista (Kamppinen ym. 2003).

Tulevaisuustietoa käyttää mm. tulevaisuudentutkimus, jolle on ominaista useiden vaihtoehtoisten tulevaisuuksien näkeminen. Näihin maailmoihin päästään vaihtoehtoisia tulevaisuuspolkuja pitkin. Ihmiset voivat omalla toiminnallaan, päätöksillään ja toimenpiteillään, vaikuttaa siihen, millaiseen mahdolliseen maailmaan pyritään nykyisyydestä käsin ja millaiseen mahdolliseen maailmaan päädytään (Kamppinen ym. 2003).

Tulevaisuustiedon merkitys on korostunut nykyaikana, maailmassa, jossa kuntien toimintaympäristö, Suomi ja koko maailma on muuttunut nopeammalla vauhdilla kuin aikaisemmin. Muutoksia on tapahtunut taloudessa ja teknologiassa sekä poliittisella, sosiaalisella ja kulttuurin kentällä. Tälle murrosajalle on ominaista epävakaus, epävarmuus, näköalattomuus, hämmennys, ennustamatto-

muus, yllätyksellisyys, arvaamattomat asioiden ja tapahtumien yhteisvaikutukset sekä kokonaisuuksien mureneminen sirpaleiksi. (Wilenius 2004.)

Tämän murrosprosessin myötä Suomi on siirtymässä yhdessä muiden maailman kehittyneimpien talouksien kanssa teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskunnan kautta kohti palveluvaltaista verkostoyhteiskuntaa. Vaikka verkostoista on puhuttu jo pitkään, niin varsinainen verkostoyhteiskunta on silti vielä iduillaan, ja elämme parhaillaan pikemminkin siirtymävaihetta, jota voidaan kutsua myös myöhäismoderniksi murrosajaksi. Myöhäismodernin murrosajan ydin kaikista teknologisista, taloudellisista ja sosiaalisista muutoksista huolimatta on kulttuurinen. (Wilenius 2004.)

4.2 Arvojen merkitys kehittämistoiminnassa

Asioilla ja tapahtumilla on yhä enemmän vaikutuksia toinen toiseensa, kun tiedon kulku on nopeutunut ja reaaliaikaistunut. Tiedon määrän lisääntyessä ihmisten käsitys todellisuudesta on samalla sirpaloitunut, minkä seurauksena muun muassa pyrkimys lyhytjäteiseen, tässä ja nyt -toimintaan on kasvanut. Tämä kaikki on omiaan korostamaan arvojen merkitystä tulevaisuusajattelussa.

Arvoilla tarkoitetaan asioita, joita pidämme hyvinä ja tärkeinä. Arvot ovat käsityksiämme ja uskomuksiemme tavoiteltavista asioista ja käyttäytymisen periaatteista. Arvoihin kuuluvat sekä tunteet että rationaalinen ajattelu. Arvot ratkaisevat sen, mitä arvostetaan, mihin sitoudutaan ja panostetaan. Arvojemme mukaan suosittelemme yhtä ratkaisua toisen kustannuksella, pidämme yhtä parempana kuin toista, arvioimme, mikä on sopivaa tai sopimatonta ja miten pitäisi toimia, jotta toimisi muiden ja myös itsensä hyväksymällä tavalla (arvoista ks. esim. Helin 1998 sekä Honkola & Jounela 2000).

Arvoja lähellä ovat ihanteet. Ne ovat arvонуonteisia asioita. Arvoihin verrattuna niitä on paljon, ja niitä voidaan keksiä jatkuvasti uusia. Ihanteille on ominaista se, että ne ovat ikään kuin astetta konkreettisempia kuin arvot. Esimerkiksi ihmistä voidaan sanoa rehelliseksi, mutta ei totuudeksi, ja vastaavasti yhteisöä voidaan sanoa oikeudenmukaiseksi tai tasa-arvoiseksi, mutta ei hyvyydeksi. (Turunen 1993.)

Koska arvot syntyvät vähitellen pitkällä aikavälillä, ne ovat luonteeltaan hyvin pysyviä ja muuttuvat hitaasti. Vaikka arvot muuttuvat hitaasti, asenteet ja arvojärjestelmät voivat muuttua nopeasti. Arvojärjestelmällä tarkoitetaan moraalista ja eettistä oikean ja väärän määrittelevää järjestelmää, joka on riippuvainen yhteiskunnan historiallisesta ja kulttuurisesta taustasta (Rubin 1995). Ihmisen henkilökohtaiset ja/tai organisaation arvot voivat muuttua esimerkiksi iän mukana, henkilökohtaisen tai yhteiskunnallisen mullistuksen seurauksena tai tietellisen tiedon kasvun myötä.

Päätöksenteko perustuu arvoihin. Ilman arvoja ei olisi motivoitunutta toimintaa eikä toteutuvalla tulevaisuudella olisi mitään väliä (Kamppinen ym. 2003). Organisaation arvot heijastavat sitä, mitä organisaatiossa pidetään toivottavana ja vaikuttavat siihen, millaista toimintaa organisaatiossa palkitaan hyväksyntänä tai ihan konkreettisesti. Arvojen määrittely yhdistää henkilökuntaa ja muita

sidosryhmiä, ja ne tuovat merkittävää lisäarvoa asiakkaan kohtaamiseen ja organisaation muuhun käytännön toimintaan. (Honkola & Jounela 2000.)

Edelleen organisaation arvot ovat tahtotila, ja arvot ilmaisevat, millainen organisaatio haluaa olla. On sanottu, että ihmisen tekee ihmiseksi juuri hänen kykynsä hahmottaa erilaisia tulevaisuuden päämääriä. Hän kykenee toimimaan muutenkin kuin välittömän halun ajamana. Arvovetoinen organisaatio tarkastelee toimintaansa pitkällä tähtäyksellä, ei pelkästään opportunistisesti (Aaltonen 1999).

Yksilön omat arvot saattavat olla joko yhdensuuntaisia tai ristiriidassa sen organisaation arvojen kanssa, jossa hän työskentelee. Arvojen yhdensuuntaisuus helpottaa hänen työtään ja ristiriitaisuus aiheuttaa kitkaa. Vaikka ihminen toimii pohjimmiltaan omien arvojensa mukaan, hän voi sitoutua myös toimimaan käytännössä koeteltujen, yhteisesti hyväksytyjen, opittujen, ymmärrettyjen ja sisäistettyjen organisaation arvojen mukaisesti. (Honkola & Jounela 2000.)

Suomen kuntalakia uudistettaessa vuoden 1995 lakia valmistellut komitea käsitteli myös kunnallishallinnon arvoja. Keskeisiksi arvoiksi komitea määritteli kuntien itsehallinnon, demokratian sekä sosiaalisen ja taloudellisen hyvinvoinnin.³ Näihin arvoihin kuuluu myös vastuu kunnan alueen ja yhdyskunnan tasapainoisesta kehityksestä. Vaikka kunnallishallinto on uudenkin lain mukaan edustuksellista demokratiaa, nähdään kunnallishallinnossa kuntaisten suora osallistuminen ja vaikuttaminen itseään koskevista päätöksistä välttämättömäksi.

Arvopro-hanke tukeutuu edellä kuvattuun ajatteluun arvojen merkityksestä yksilön ja yhteisön päätöksenteossa. Lisäksi voidaan sanoa, että Arvopro-hankkeen kuntaklusteriajatteluun pohjautuva yhteistoiminnallinen, kuntien itsenäisyyden säilyttävä alueen, seudun ja kunnan elinkeinojen ja yrittäjyyden kehittäminen on kyseisen kuntalain hengen mukaista toimintaa.

4.3 Huoli kuntien kilpailukyvyistä

Tässä luvussa käydään lävitse tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa tarkastellaan muun muassa alueiden kilpailukyvyn perustaa, aluekehittämisen monikeskusmallia sekä seudullisen elinkeinopolitiikan sisältöä ja laajuutta.

4.3.1 ALUEIDEN KILPAILUKYVYN SISÄLTÖ

Alueiden kilpailukyky on kiinni siitä, millaisen toimintaympäristön ne taloudelliselle toiminnalle muodostavat. Alueiden kilpailukyvylle tarkoitetaan alueiden kykyä synnyttää, houkutella ja ylläpitää toimintaa, joka lisää alueen taloudellista hyvinvointia (Huovari, Kangasharju & Alanen 2001). Alueiden kilpailukykyyn vaikuttavat muun muassa taloudellisen toiminnan rakenne eli teollisuuden ja palveluiden osuus alueella, innovatiivisen toiminnan laajuus, alueiden liikenneyhteydet sekä työvoiman osaaminen.

³ Martti Sinisalmi Kimmo Kajasteen toimittamassa teoksessa (1998).

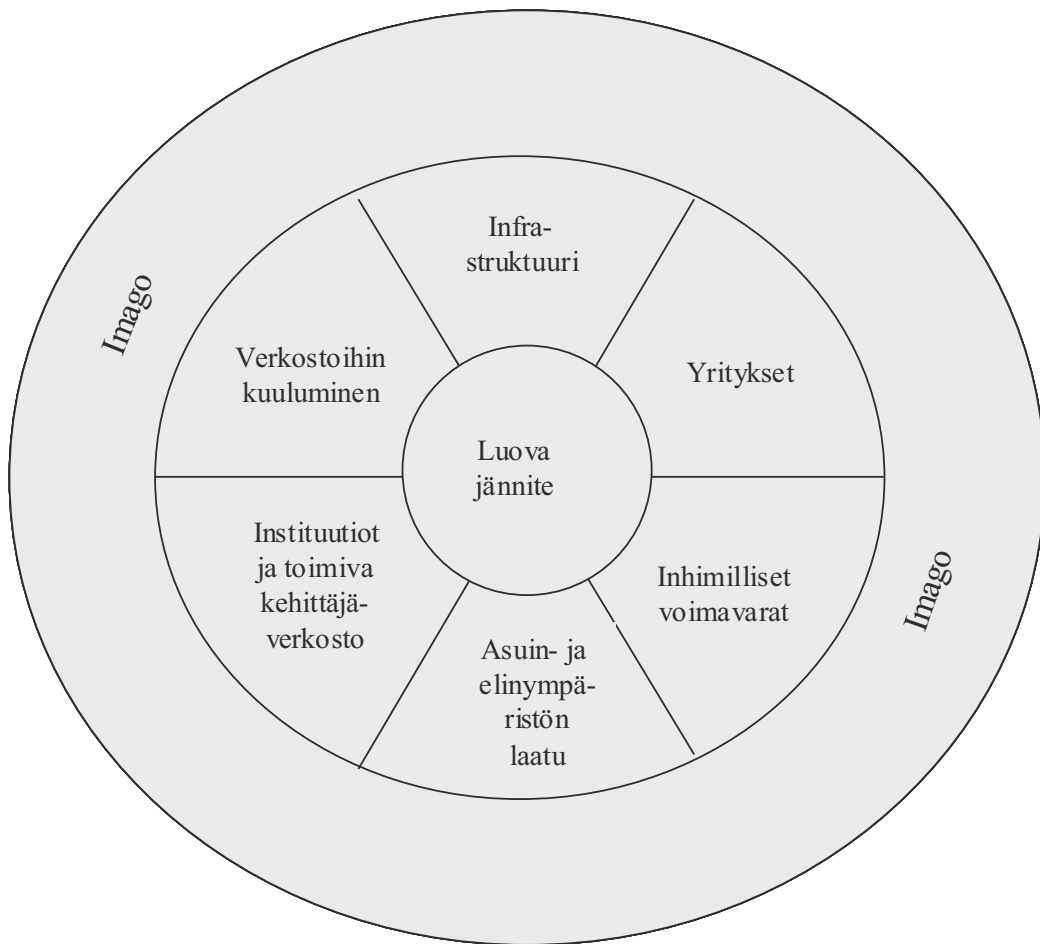
Huovari ym. (2001) ovat muodostaneet kilpailukykyindeksin, jossa kilpailukyky koostuu sekä taloudellisista että strategisista tekijöistä. Taloudellisia tekijöitä ovat lähinnä alueen resurssit sekä ominaisuudet ja strategiset tekijät, jotka koostuvat toimintatavoista, ilmapiiristä tms. Kilpailukykyindeksin osa-alueita, joita voidaan myös helposti mitata, ovat

- 1) inhimillisen pääoman määrä ja rakenne alueella
- 2) alueen innovatiivisuus ja innovatiiviset toimipaikat
- 3) väestön, liike-elämän palveluiden sekä toimialojen keskittyminen
- 4) alueen liikenteellinen ym. saavutettavuus.

Huovarin ym. (2001) mukaan strategiset tekijät tukevat alueellista innovointia taloudellisia tekijöitä enemmän, koska ne toimivat aina kehityksen vetureina. Samoilla linjoilla on myös Wilenius (2004), jonka mukaan kansallinen kilpailukyky koostuu siitä, kuinka tuottavasti kyetään käyttämään inhimillisiä, rahallisia ja luonnonresursseja. Kilpailukykyyn vaikuttaa voimakkaasti yritysten tai organisaatioiden toimintojen kehittyneisyys ja niiden välittömän toimintaympäristön laatu. Tärkein kilpailukykyä selittävä tekijä jatkossa näyttää olevan yritysten ja organisaatioiden kyky uudistua. Kilpailukyky riippuu yhä enemmän innovaatioista, ja innovatiivisuus selittää ratkaisevalla tavalla kansakunnan ja myös jonkin alueen menestystä.

Sotaraudan, Mustikkamäen ja Linnamaan (2001) mukaan alueellinen kilpailukyky koostuu kahdeksasta toisiinsa limittyneestä elementistä. Kuusi niistä on ns. peruselementtejä. Lisäksi alueelliseen kilpailukykyyn vaikuttaa imago, joka on kullekin alueelle ominainen ja ilmentyy yhden tai useamman peruselementin kautta. Kahdeksas elementti on alueen kokonaisvaltaisen kilpailukykyyn ytimessä oleva luova jännite. Luova jännite on tila, joka on sekä koko alueen uudistumiseen vaikuttava voima että yksittäisten elementtien kehitykseen vaikuttava voima. Luovan jännitteen tila saa ihmiset etsimään uusia, luovempia ratkaisuja ja tapoja tehdä asioita. Luovan jännitteen tila tuo alueiden kilpailukykyyn myös tulevaisuuden näkökulmaa, joka ilmenee jatkuvana muutoksen, tulevan ja ennen kokemattoman sekä uuden etsimisenä, josta ei aina voi ennalta tietää, mitä jokin uusi ja ennen kokematon asia käytännössä on. Kuvio 1 selventää kilpailukykyyn elementtejä.

Infrastruktuurilla tarkoitetaan yritystoiminnalle olennaista alueen fyysistä toimintaympäristöä kuten liikenneyhteyksiä (vesi-, ilma-, tie-, juna- ja tietoliikenneyhteydet), kaavaratkaisuja, tontteja, toimitiloja, energian saantia. Yrityksillä alueen kilpailukykyyn tekijänä tarkoitetaan lähinnä alueen yrityskehitystä, sen määrää ja toimiala- ym. rakennetta, kilpailutilannetta sekä markkinoiden rakennetta. Inhimilliset voimavarat eli inhimillinen pääoma tarkoittaa alueella asuvia, siellä opiskelevia ja työssä käyviä ihmisiä. Asuin- ja elinympäristön laatu koostuu fyysisestä ympäristöstä (rakennettu tai luonnonympäristö), toiminnallisesta ympäristöstä (mm. terveydenhuolto, päivähoito, koulutus- ja kulttuuripalvelut, urheilumahdollisuudet), taloudellisesta ympäristöstä (elinkustannukset, veroäyrin hinta tms.) sekä sosiaalisesta ympäristöstä (ihmisten välinen vuorovaikutus ja ne sosiaaliset verkostot, joissa ihminen päivittäin toimii). Instituutioilla tarkoitetaan ns. muodollisia instituutioita – kuten esimerkiksi TE-keskuksia, maakuntien liittoja ja yliopistoja – sekä epämuodollisia, oman toimintansa myötä muo-



Kuvio 1: Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä (Sotarautaa, Mustikkamäkeä ja Linnamaata 2001 sekä Linnamaata 1999 soveltaen)

dostuneita toimijoita. Alueen kehittäjäverkosto viittaa niihin toimijoiden verkostoihin, jotka omalla toiminnallaan ja yhteistyöllään vaikuttavat alueen kehitykseen. Kilpailukyvyyn rakentumiseen vaikuttaa myös verkostoihin kuuluminen, ts. se, minkälaisissa verkostoissa alueen toimijat ovat mukana, mikä on heidän asemansa näissä verkostoissa, mitä lisäarvoa verkostoihin kuulumisen kautta välittyy alueelle jne.

Arvopro-hankkeen kirjallinen kysely ja teemahaastattelut tukeutuvat edellä esitettyyn kilpailukyvyyn viitekehykseen, mutta hankkeen tutkimusongelmien ratkaisussa korostuvat kilpailukyvyyn strategiset tekijät, kuntien toimintojen kehittyneisyys sekä niiden välitön toimintaympäristö, instituutiot ja kehittäjäverkotot sekä kuntien yrityskehityksen rakenne.

4.3.2 ALUEKEHITTÄMISEN MONIKESKUSMALLI

Suomeen luotu hedelmällinen tasa-arvoisen hyvinvointi- ja tietoyhteiskunnan yhdistelmä toimii Suomen kilpailukykyä vahvistavana tekijänä (Castells & Hi-

manen 2001). Hyvän elämän tarjoaminen kaikille ei ole pelkkä verorasitus, vaan sen nähdään tukevan talouden kehitystä. Aluekehityksen kannalta erilaisten resurssien, kuten ihmisten ja yritysten liikkuvuuden lisääntymisen ja yritysten paikkasidonnaisuuden purkautumisen, pitäisi teoriassa johtaa EU:ssa alueellisten kehityserojen kaventumiseen. Huolestuttavaa kuitenkin on, että eriarvoisuus on useimpien jäsenmaiden sisällä pikemminkin lisääntynyt. Ennestään vahvat ja suorituskykyiset alueet ja kaupunkikeskukset ovat kasvaneet. Vastaavasti köyhemmät ja syrjäisemmät maaseutumaiset ja alkutuotantovaltaiset alueet näyttävät joi-takin poikkeuksia lukuun ottamatta jatkuvasti taantuvan. (Hirvonen, toim. 2002.)

EU:n aluekehitysajattelussa pyritään välttämään määrittelyjä, joissa alueiden menestyminen tai menestymättömyys liitetään niiden maantieteelliseen sijaintiin, keskus–periferia-jakoon tai alueiden asemaan vallitsevassa keskushierarkiassa, vaan puhutaan mieluummin ns. mosaiikkimaisesta, monikeskuksisesta aluekehittämismallista (Hirvonen, toim. 2002). Monikeskusmalli on selvästi innoittanut päättäjiä myös Suomessa. Yksi esimerkki tästä on vuonna 2000 käynnistetty ja sisäasiainministeriön koordinoima aluekehitysohjelma, jonka tavoitteena on luoda maahan 30–40 elinvoimaisen kaupunkiseudun muodostama aluekeskusten verkosto. Varsinais-Suomesta aluekeskusohjelmassa ovat mukana Turun, Vakka-Suomen ja Salon seutukunnat (Hirvonen, toim. 2002).

Monikeskusajattelu näkyy myös vuonna 2003 valmistuneessa Suomen aluekehittämisstrategiassa 2013 (Suomen aluekehittämisstrategia 2013 [2003]), jonka mukaan Suomea tulee kehittää siten, että vuonna 2013 kaikki maakunnat ovat elinvoimaisia ja jokaisessa maakunnassa on vahvoja ja kilpailukykyisiä kaupunkiseutuja ja niitä ympäröi elinvoimainen maaseutu. Tavoitteena on monikeskuksinen aluerakenne, joka pitää kaikki maakunnat elinvoimaisina ja mahdollistaa nykyistä tasaisemman taloudellisen kasvun koko maassa. Jokaisessa maakunnassa on oltava vähintään yksi kaupunkiseutu, joka tarjoaa kilpailukykyisen sijaintipaikan erityyppisille yrityksille ja monipuoliset paikalliset työmarkkinat erilaisen koulutuksen saaneille ja eri-ikäisille ihmisille. Maakunnissa on oltava myös hyvin menestyviä pienempiä keskuksia ja maaseutualueita, joiden yritykset ovat tehokkaasti verkottuneet sekä maakunnan sisällä että sen ulkopuolelle.

Erikoistumisesta näyttää muodostuneen viimeaikaisen aluekehityksen luonteenomainen piirre myös Suomessa. Alueelliset vahvuudet sekä rajallisten voimavarojen suuntaaminen tietyille osaamis- ja painopistealoille ovat olleet viime vuosina näkyvästi esillä muun muassa alue- ja talouspolitiikassa sekä alueellisen kehittämisen strategioissa. Alueiden erilaisuus ja erilaistumisen jatkuminen vaativat myös entistä selvemmin erilaistuvaa aluepolitiikkaa. Esimerkiksi erikokoisilla kaupunkiseuduilla ja erityyppisillä maaseutualueilla on erilainen rooli alueiden kehittämisessä. Vastaavasti myös kaupunkien ja maaseudun vuorovaikutus on yhä tärkeämpää aluekehittämisessä.

Suomen aluekehittämisstrategian 2013 mukaan nykyistä tasapainoisempi kehitys vaatii muiltakin kaupunkiseuduilta ja pienemmiltä keskuksilta kuin vahvoilta yliopistoseuduilta rohkeaa erikoistumista omaan erikoisosaamiseen, sillä alueiden ja myös yritysten kilpailukykyyn avaintekijä on korkeatasoinen osaaminen sekä lisäksi tieto, oppiminen ja kyky etsiä, luoda ja hakea uutta tietoa toiminnan kehittämiseksi (Kosonen 2001).

Huomiota on enenevässä määrin kiinnitetty myös saman alan ja läheisten alojen alueellisesti keskittyneisiin yritysrypäisiin eli klustereihin. Dynaamisia ja innovatiivisia toimialaklustereita pidetään alueellisen kasvun vauhdittajina ja alueellinen erikoistuminen nähdään relevanttina kilpailustrategiana, kun paikallis- ja aluetaloudet hakevat paikkaansa globaalistuvassa taloudessa (Hirvonen, toim. 2002).

4.4 Edellytyksiä luovaa seutujen elinkeinopolitiikkaa

Kuntien ensisijaisena tavoitteena on asukkaidensa hyvinvoinnin edistäminen (kuntalaki 1995/365, 1 §). Elinkeinopolitiikkaa voidaan pitää yhtenä välineenä hyvinvoinnin edistämisessä, koska sillä pyritään elinkeinotoiminnan aktivointiin, kerrannaisvaikutusten synnyttämiseen, verotulojen kasvattamiseen, palveluiden parantamiseen ja kunnan elinvoimaisuuden lisäämiseen. Edelleen kunnan tulee (laki valtionavustuksesta elinkeinojen edistämiseen kunnissa 1988/1280) huolehtia alueellaan elinkeinojen edistämistoimintaan kuuluvista tehtävistä.

Kunnissa arvostetaan yrittäjyyttä ja nähdään, että vaurautemme syntyy monipuolisesta elinkeinopohjasta. Harjoitettavaan elinkeinopolitiikkaan vaikuttavat monet tekijät kuten yhteiskunnan poliittinen rakenne ja ilmasto, ympäristönormit, kulttuurin, markkinoiden, toimintatapojen ja yritysverkostojen globalisaatiokehitys, elinkeinorakenne, luonnonresurssit, paikalliskulttuuri, kuntien talouskehitys, väestön ikääntyminen, muuttoliike, eliniän piteneminen sekä teknologiset innovaatiot.

Kuntien elinkeinopolitiikka voidaan mieltää monella tavalla. Suppeimmillaan se on tiukasti kunnan elinkeinotoimen ns. sektoripoliitiikkaa, jonka perinteisiä keinoja ovat olleet neuvonta, ohjaus ja suorat subventiot yrityksille. Laajemmin nähtynä elinkeinopolitiikka on kunnan tai seudun laaja-alaista kehittämistä, jossa pyritään ottamaan huomioon sekä kuntalaisten että yritysten tarpeet. Keinoissa korostuvat edellytysten luominen yrityksille, ei pelkin subventioin, vaan esimerkiksi verkostoja ja yrittäjyysilmapiiriä kehittämällä, imagomarkkinoinnilla, kunnan asunto-, kulttuuri- ym. palveluja parantamalla, kaavoitusratkaisuilla, maankäytön suunnittelulla, kunnallistekniikan rakentamisella, energiahuollon ratkaisuin jne. Lisäksi kunnat harjoittavat itse liiketoimintaa tai osallistuvat liiketoimintaan. Kuntien toimintojen yhtiöittäminen on ollut mittavaa viime vuosina ja on koskenut niin julkista liikennettä kuin energiahuoltoa. Vaihtoehtoinen palvelutuotanto on noussut esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden yhdeksi toteuttamismalliksi. (Kaskinen 2003.)

Kilpailu uusista yrityksistä ja työpaikoista on kuntien välillä kovaa. Kunnat ovat valmiita varsin suuriinkin panostuksiin saadakseen etenkin työvoimavaltaisia yrityksiä alueelleen (Hytti 2004). Lisäksi kunnat usein suuntaavat elinkeinopoliittiset voimavaransa uusien yritysten houkuttelemiseen, jolloin jo olemassa olevat yritykset eivät aina saa vastaavaa palvelua ja huomiota kuin uudet yritykset. Usein kuntien elinkeinopoliittiset toimet myös kohdistuvat suuriin ja keski-suuriin yrityksiin, eikä juuri kukaan välitä pienistä esimerkiksi alle viiden hengen mikroyrityksistä, vaikka todella merkittävä osa maamme yrityksistä on tämäntyyppisiä ja yksinyrittäjiäkin on runsaasti.

Suomen Yrittäjien keväällä 2004 teettämän kyselyn (Elinkeinopolitiikan mittaristo, kevät 2004) kohdejoukkona olivat kaikki Suomen Yrittäjien kuntatasolla toimivien paikallisyhdistysten hallitusten jäsenet. Kyselyn mukaan yrittäjät pitivät omien kotikuntiansa elinkeinopolitiikkaa keskimäärin vain tyydyttävänä. Eniten kunkin kunnan alueella toimivat keskeiset yrittäjät kritisoivat kuntiansa päätöksenteon huonoa ennustettavuutta ja pitkäjänteisyyden puutetta. Yrityslähtöisyyden ja yritysvaikutusten arvioinnin puute vaivaa yrittäjien mielestä useimpien Suomen kuntien elinkeinopolitiikkaa.

Heikkoja arvosanoja yrittäjät antoivat myös kuntien päätöksenteon nopeudesta. Kuntien elinkeinotoiminnan resursseja pidettiin riittämättöminä eikä kuntien katsottu hoitavan elinkeinotoimintaa riittävän ammattimaisesti. Yrittäjien ja kunnan yhteistyö näyttää sujuvan paremmin maaseudulla kuin kaupungeissa. Parhaat arvosanat elinkeinopolitiikastaan saaneet olivat yleensä maalaiskuntia ja heikoimmat suuria kaupunkeja. Erityisen heikkoja elinkeinopolitiikassaan olivat tämän kyselyn perusteella Helsinki ja Turku.

Seutuistuminen on elinkeinopolitiikan suurta muutosta. Kehitys on johtanut siihen, että monet tähän asti ns. peruskuntatasolla hoidetut tehtävät, kuten elinkeinopolitiikka, yrittäjien neuvonta ja tiedottaminen, jätehuolto sekä pelastustoimi, ovat siirtyneet tai siirtymässä seudulliselle tai maakunnalliselle tasolle (Ryynänen 2002). Fyysisen ympäristön suunnittelu ja rakentaminen sekä muut peruspalvelut kuuluvat tulevaisuudessakin pääosin kunnille. Elinkeinopolitiikassa seudullisten ratkaisujen yleistymisen takana ovat muun muassa (Sotarauta & Linnamaa 1997)

- yksittäisten kuntien omien resurssien riittämättömyys yritysten monimutkaistuneen toimintaympäristön edellyttämien kehittämisvaatimusten täyttämisessä
- yrityselämän sijoittuminen ja verkottuminen kuntarajoista piittaamatta
- aluepoliittisen ohjelmatyön seudullisuus.

Seutuistumiskehityksen myötä valtiovallan elinkeinopoliittinen rooli kapeenee samalla kun seutujen ja kuntien liikkumatila lisääntyy. Suomen Kuntaliiton ja kauppa- ja teollisuusministeriön tulevaisuusbarometrin (Kaskinen 2003) mukaan lyhyellä aikavälillä kunta on kuitenkin edelleen tärkein elinkeinopolitiikan toteuttaja ja kantaa päävastuun elinkeinopoliittisen yhteistyön käynnistämisestä. Pitkällä aikavälillä kunnallisten ja seudullisten kehitysyhtiöiden rooli kasvaa kunnan ohi ja vastuu siirtyy toimijoiden väliselle yhteistyöverkostolle.

Koska elinkeinopolitiikka on muuttunut entistä selvemmin verkottuneeksi, kuntarajat ylittäväksi toiminnaksi, se vaatii uudenlaista, eri toimijoiden kuten poliittisten päätöksentekijöiden, kuntien, tutkijoiden ja yritysten vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Elinkeinopolitiikka on luonteeltaan joukkuepeliä, jossa toimijoiden yhteistoiminta- ja vuorovaikutusprosessien laadusta on tullut merkittävä kilpailutekijä (Riihimäa 2000 sekä Sotarauta & Linnamaa 1997).

Yhteistoiminnallinen kehittämistyö edellyttää myös pelisääntöjä, toimintakulttuuria. Yhteinen toimintakulttuuri edellyttää arvojen, pelisääntöjen ja kielen luomista sekä työnjaosta sopimista. Toimintakulttuuri syntyy, kun tavoitteet ja toimintatavat ovat yhteneväiset ja toimijoiden tietoisuus halutusta päämäärästä on riittävällä tasolla (Schein 1992). Tärkeää on myös, että kuntien yhteistoimin-

nallinen kehittäminen olisi kokonaisvaltaista ja luovaa eli proaktiivista eikä sopeuttavaa eli reaktiivista ja pirstoutunutta.

Tutkijoiden mukaan alueellinen ja seudullinen elinkeinopolitiikka ei ole kuitenkaan ollut ongelmatonta (esim. Sotarauta & Linnamaa 1997, Kahila 2000, Sotarauta & Mustikkamäki [toim.] 2001, Lakso 2000). Muun muassa yksittäisten kuntien tavoitteiden sekä verkoston erilaisten intressien sovittaminen laajempaan, koko seutukunnan kattavaan kehykseen on ollut seutukuntapohjaisessa yhteistyössä varsin vaikeaa. Erityisesti yritykset ovat tärkeässä roolissa alueellisen hyvinvoinnin luomisessa, mutta kehitystä on vaikea hallita hierarkkisesti ja keskusjohtoisesti. Aluekehittämisessä yrityksiltä odotetaan sekä ideoita ja resursseja että vastuuta. Aluestrategioilla ei kuitenkaan ole suoraa ohjausvaikutusta yritysten toimintaan, vaan ne ovat mahdollistavia. Siksi alueiden kehittämistyössä olisi sekä kyettävä ottamaan huomioon yritysten omat päämäärät ja toimintatavat että mahdollistettava niiden kytkeytyminen aluestrategiaan.

Kuntien perinteinen yhteistyö ja vuorovaikutus elinkeinopolitiikassa ei välttämättä ole tapahtunut seutukunnan rajojen mukaisesti, vaan se on muodostunut omalakisien kehityksen perusteella. Varsinkin yritykset ovat entistä enemmän verkottuneet toistensa kanssa palvelu- ja tuotantoketjun eri vaiheissa muodostaen ns. klustereita, jotka eivät välttämättä noudata virallisia aluejakoja (esim. metsä-, bio-, ICT-, hyvinvointi- ja kulttuuriklusteri). Yritysten muodostamilla klusterikokonaisuuksilla on omat päämääränsä ja tarpeensa, jotka olisi aluekehittämisessäkin nähtävä.

5 Arvopohjainen elinkeinojen ja yritystoiminnan kehittäminen Turun ja Vakka-Suomen seutukunnissa

5.1 Hankkeen vaiheet ja eteneminen

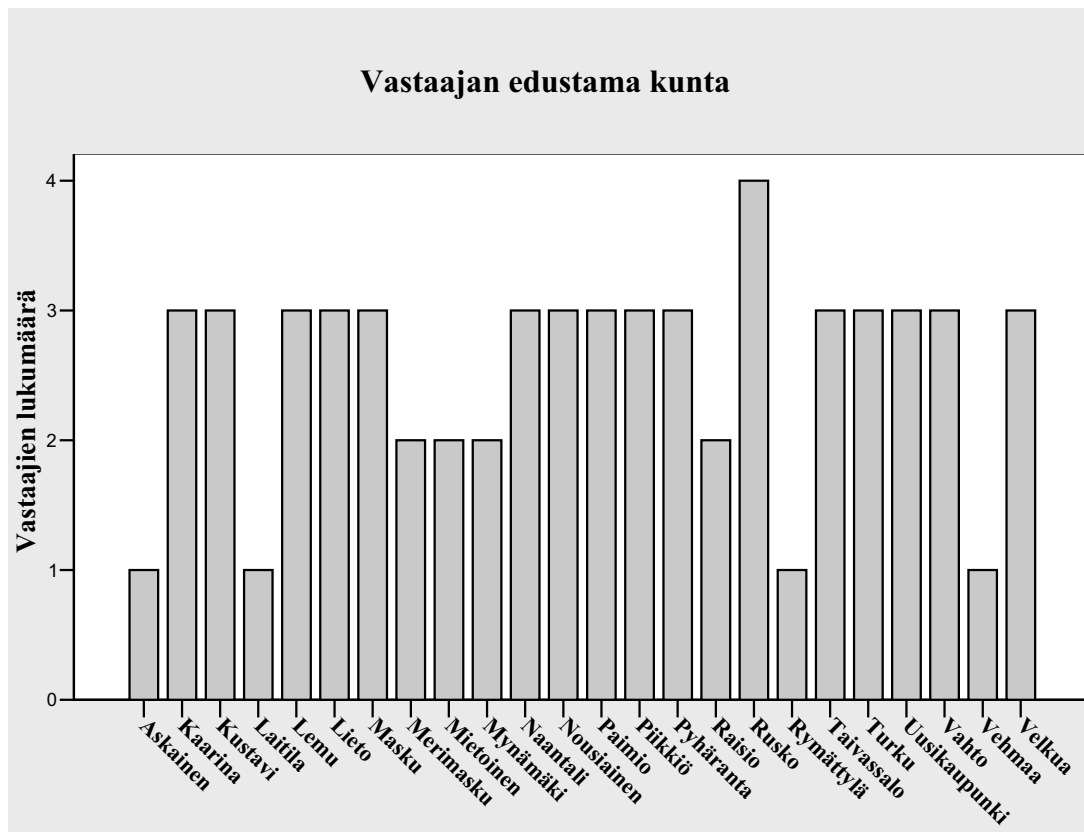
Arvopro-hankeen aluksi perehdyttiin alan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin sekä Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien maakunta-, seutukunta- ja kuntatason elinkeinotoiminnan visioihin, strategioihin ja kehittämisohjelmiin⁴. *Kirjalliseen lähdemateriaaliin perehtymisen* tarkoituksena oli saada kuva siitä, minkälaiseen kirjoitettuun todellisuuteen maakunnan, seutukunnan ja kuntien elinkeinojen edistäminen ja tukeminen perustuvat. Materiaali toimi myös pohjana hankkeen jatko työskentelyn suunnittelussa ja toteutuksessa.

Seuraavaksi tehtiin kuntien johtajille, kuntien valtuustojen ja hallitusten puheenjohtajille sekä elinkeinotoimintajohdolle suunnattu *kirjallinen kysely*. Sen avulla kartoitettiin kuntien yleiseen kilpailukykyyn liittyviä asioita. Kyselylomake on liitteenä 1.

Kysely lähetettiin 86 nimetylle henkilölle. Vastauksia tuli yhteensä 61 henkilöltä, jolloin vastausprosentti on noin 71 prosenttia. Vastauksia tuli melkein kaikista Turun ja Vakka-Suomen seutukunnan 25 kunnasta. Ainoastaan Sauvon kunnasta ei saatu yhtään vastausta. Koska kysely lähetettiin kunnanjohtajille, kuntien valtuustojen ja hallitusten puheenjohtajille sekä elinkeinotoimintajohdolle (mikäli kunnassa sellainen erikseen oli), tuli useimmista kunnista useitakin vastauksia, kuten kuvio 2 osoittaa.

Vastauksia kyselyyn tuli melko tasaisesti virka- ja luottamusmiesjohdolta molemmista seutukunnista. Elinkeinoasiamiehiltä saatiin vähemmän vastauksia,

⁴ Kirjallinen lähdemateriaali sisälsi muun muassa seuraavat ohjelmat ja strategiat: Varsinais-Suomen Maakuntaohjelma 2020, Turun Seutukunnan kehittämisohjelma 2000–2006, Vakka-Suomen kehittämisohjelma 2000–2006, Turun Seudun aluekeskusohjelma 2001–2006, Vakka-Suomen seutukunnan aluekeskusohjelma 2002–2006 sekä seuraavien kuntien omat elinkeino- tai kuntastrategiat: Uusikaupunki, Laitila, Taivassalo, Askainen, Kaarina, Lieto, Masku, Naantali, Paimio, Sauvo, Raisio, Turku ja Rusko.



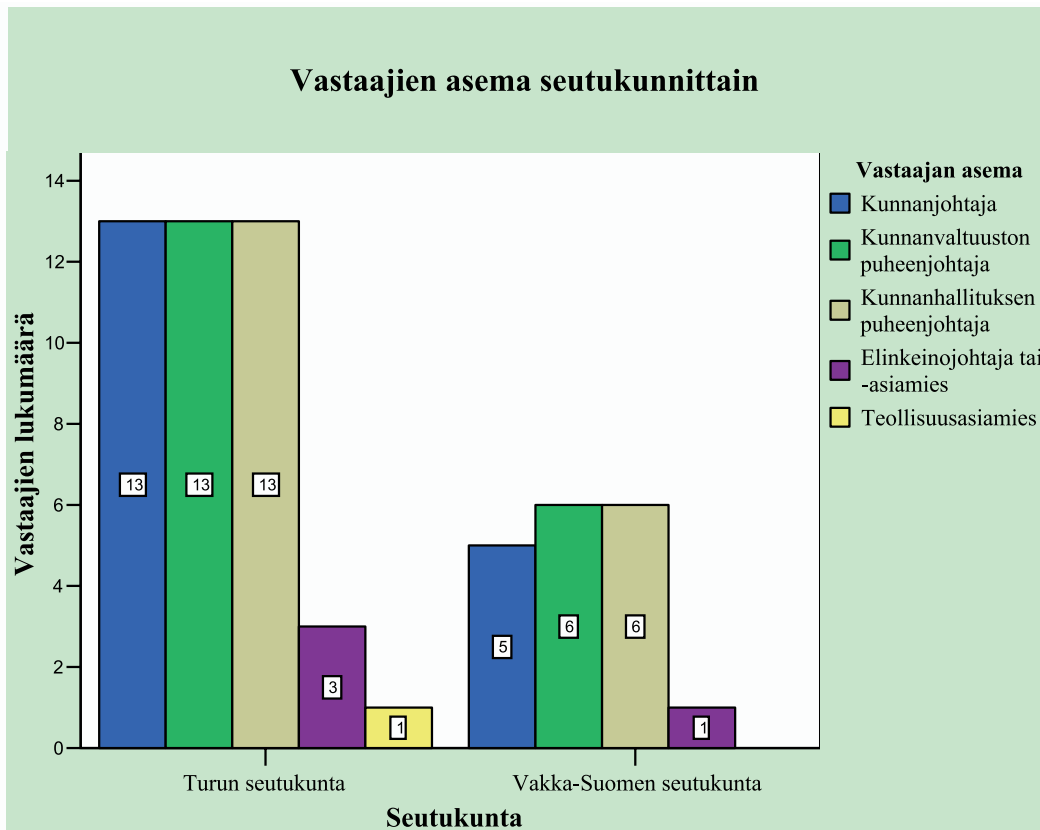
Kuvio 2: Vastaajien edustama kunta ja vastaajien lukumäärä

mikä johtuu seudullisista elinkeinoratkaisuista, joissa yksi elinkeinoasiamies voi joissakin tapauksissa edustaa useaa kuntaa. Elinkeinoasiamiestä pyydettiin siksi nimeämään kunta, jonka puolesta tai näkökulmasta hän vastaa. Elinkeinojohtaja on vain isoimmissa kunnissa. Kuvio 3 selventää vastaajien asemaa.

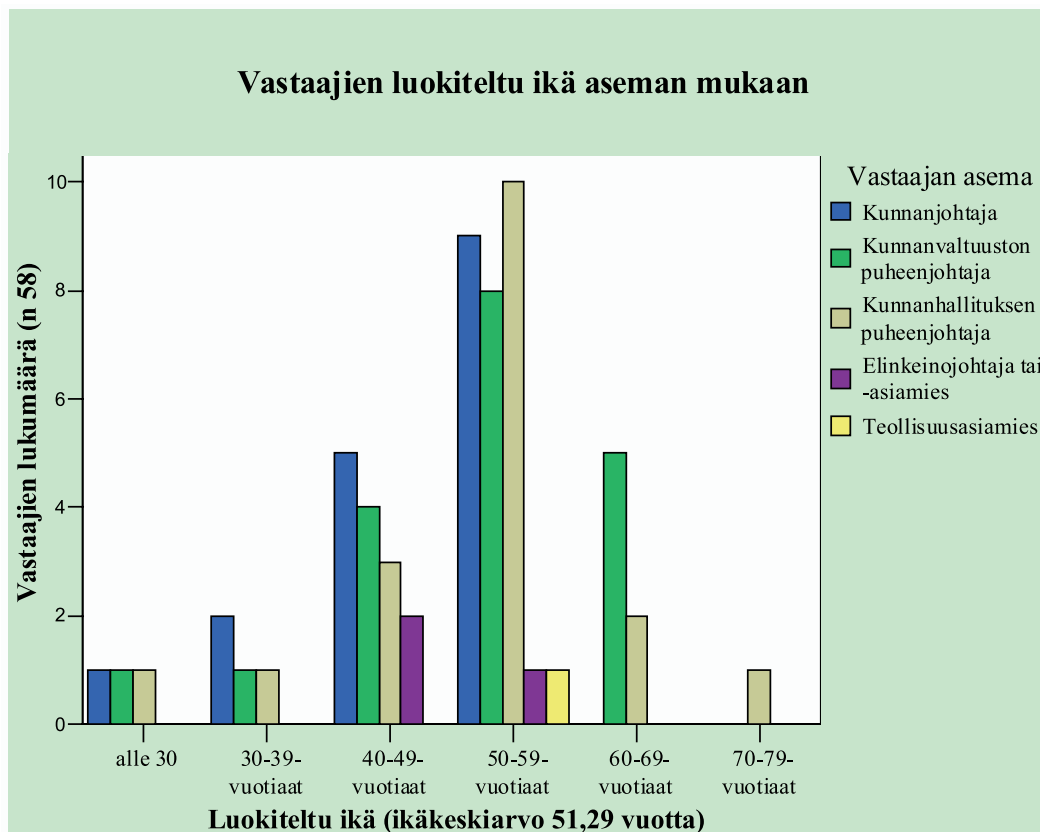
Vastaajista 51 oli miehiä ja vain 10 naisia. Vakka-Suomen seutukunnan vastaajista 3 oli naisia. Kyselyyn vastanneista kunnanjohtajista 2 ja kunnanvaltuuston puheenjohtajista 2 oli naisia. Kyselyyn vastanneista kunnanhallitusten puheenjohtajista naisia oli 6. Vastaajien ikäkeskiarvo oli noin 51 vuotta. Vanhin vastaaja oli 70-vuotias ja nuorimmat olivat 28-vuotiaita. Kuvio 4 kuvaa vastaajien luokiteltua ikää vastaajan aseman mukaan.

Kirjallisen kyselyn pohjalta muodostettiin Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kunnista alustavat yhteiseen taustaan pohjautuvat arvoperheet ja ns. peruskuntaklusteri, johon kuuluvilla kunnilla on lähtökohdiltaan hyvät mahdollisuudet yhteistyöhön. Arvoperheitä ja peruskuntaklusteria käsitellään myöhemmin luvussa 5.7. Peruskuntaklusteriin kuuluvien kuntien *kunnanjohtajat teemahaastateltiin*. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli täsmentää kirjallisen kyselyn esille tuomia asioita sekä kuulla kuntajohdon näkemyksiä elinkeinojen kehittämistyöstä ja kuntien välisestä yhteistyöstä. Liitteessä 2 on mainittu haastatellut kunnanjohtajat ja liitteessä 3 on teemahaastattelun väljä runko.

Kuviossa 5 on yhteenvedo hankkeen sisällöstä ja etenemisestä.



Kuvio 3: Vastaajien asema seutukunnittain



Kuvio 4: Vastaajien luokiteltu ikä aseman mukaan

1. Kirjallinen lähdemateriaali

- Maakunta- ja seutukunta- sekä kuntatason elinkeinotoiminnan visiot, strategiat ja kehittämisohjelmat
- Kirjalliseen lähdemateriaaliin perehtyminen



2. Kirjallinen kysely

- Kysely kuntien kilpailukyyn kannalta tärkeiden asioiden suhteen (kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella)
- Kysely kuntien johtajille, kunnanvaltuustojen ja hallitusten puheenjohtajille sekä elinkeinoasiamiehille tai -johtajille
- Seutukunnan ylittävä tarkastelu
- Alustavat arvoperheet sekä ns. peruskuntaklusteri sekä parhaat partnerit



3. Teemahaastattelut

- Valittujen kuntien kunnanjohtajien teemahaastattelut
- Seutukunnan ylittävä tarkastelu
- Kuntaklusterin ja elinkeinon tulevaisuuden kehittämistyön täsmennystä sekä näkemyksiä kehittämistyöstä
 - Yritys- ja osaamiskeskittymien tunnistaminen
 - Yritystoiminnan tulevaisuuden palvelutarpeet
 - Kunnan asemointi, profilointi ja erikoistuminen



4. Ilmiöiden kuvaaminen, vertailu, johtopäätökset sekä tutkimusongelman ratkaisu

Kuvio 5: Arvopro-hankkeen sisältö ja eteneminen

5.2 Kirjalliseen kyselyyn perustuva kuntien ja seutukuntien kilpailukykytarkastelu

Tässä luvussa käsitellään kuntien asuin- ja elinympäristön laatuun, toimintamalleihin, johtamiseen, yrittäjyyden ja elinkeinon edistämiseen sekä yhteistyöhön liittyviä kilpailukyyn tekijöitä ja niiden kehittämistarpeita. Luku perustuu Arvopro-hankkeessa tehtyyn kirjalliseen kyselyyn. Luvun lopussa on myös joitakin kilpailukyyn tekijöiden nykytilaa kuvaavia kuvioita.

5.2.1 KUNTIEN ASUIN- JA ELINYMPÄRISTÖN LAADUN KILPAILUKYKY

Kyselyn aluksi vastaajia pyydettiin arvioimaan omasta näkökulmastaan erilaisia asuin- ja elinympäristön laatuun liittyviä tekijöitä. Ensiksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, *kuinka hyvänä he pitävät kuntansa tämänhetkistä (= nykytila) kilpailukykyä kysyttyjen asioiden suhteen* (kysymys 1). Vastaukset merkittiin asteikolla 1–5, erittäin heikosta erittäin hyvään. Lisäksi kysyttiin, *mitkä samoista asioista vaativat eniten kehittämistä (= kehittämistarve) vuoteen 2010 mennessä* (kysymys 2). Vastauksena pyydettiin mainitsemaan tärkein, toiseksi tärkein ja kolmanneksi tärkein kehittämisen kohde. Kyselyssä asuin- ja elinympäristön laatu oli jaettu seuraaviin osa-alueisiin:

- rakennetun ympäristön laatu (taajamamiljö, rakennusten ulkonäkö ja kunto, asuinrakennukset ja julkiset rakennukset)
- luonnonympäristön laatu
- toiminnallisen ympäristön laatu (terveydenhuolto, päivähoido, yleissivistävä koulutus, viihde- ja kulttuuripalvelut, turvallisuus, poliisi, palolaitos, urheilumahdollisuudet ja -seurat, uimahalli jne.)
- sosiaalisen ympäristön laatu (ihmisten välinen vuorovaikutus ja ne sosiaaliset verkostot, joissa ihminen päivittäin toimii)
- taloudellisen ympäristön laatu (elinkustannukset, palveluiden hinnat, asumiskustannukset, veroäyrin hinta jne.)
- yritystoiminnalle välttämättömän infrastruktuurin laatu (vesi-, ilma-, tie- ja junayhteydet, lentokenttien sijainti, tietoliikenneyhteydet, kaavaratkaisut, tontit, toimitilat, energian saanti, raaka-aineiden saanti, edellä mainittujen hinnat jne.)
- inhimillisen pääoman laatu ja riittävä saatavuus (hyvin koulutettua ja osaa-
vaa työvoimaa).

Asuin- ja elinympäristön laadun nykytilaa (kysymys 1) koskevien vastausten analyysissä laskettiin ensin kuntakohtaisesti koko asuin- ja elinympäristön laadun osalta vastausten keskiarvot, jotka myöhemmin esitetään muiden nykytilakysymysten yhteydessä koontikuvioissa.

Tämän lisäksi kysymyksen 1 vastaukset luokiteltiin vastaajan edustaman kunnan mukaan kahteen luokkaan: a) kuntiin, joiden kilpailukyky asuin- ja elinympäristön laadun osa-alueiden suhteen on vastaajien käsityksen mukaan huono, heikko tai kohtalainen (–-luokka) ja b) kuntiin, joiden kilpailukyky on vastaajien käsityksen mukaan hyvä tai erittäin hyvä (+- luokka). Tätä jakoa käytetään myöhemmin muodostettaessa kunnista arvoperheitä ja kuntaklusteri eri asioiden suhteen.

Kysymys 1: Asuin- ja elinympäristön laadun kilpailukykyyn nykytilaa koskevan kysymyksen vastauksissa korostuivat kilpailukyvyltään heikkoina osa-alueina infrastruktuurin laatu, inhimillisen pääoman laatu sekä jossain määrin myös sosiaalisen ympäristön laatu. Muita osa-alueita pidettiin kilpailukyvyltään pääosin hyvinä.

Kysymyksen 2 vastaukset luokiteltiin niin ikään kahteen luokkaan: kuntiin, joissa tietty asuin- ja elinympäristön osa-alue nähtiin tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi, sekä kuntiin, joissa osa-alue koettiin toiseksi tai kolmanneksi tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi. On huomattava, että kysymyksessä 2 vastaajat valitsivat vastausvaihtoehdoista vain kolme: mielestään ensimmäiseksi, toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmän kehittämisalueen.

Kysymys 2: Kaikki asuin- ja elinympäristön laadun osa-alueet saivat mainintoja tärkeinä kehittämisen kohteina, mutta vastauksissa nousivat erityisesti esille rakennetun ympäristön laatu, toiminnallisen ympäristön laatu, infrastruktuurin laatu sekä jossain määrin inhimillisen pääoman laatu.

5.2.2 KUNTIEN TOIMINTAMALLIEN KILPAILUKYKY

Kysymyksissä 3 ja 4 vastaajia pyydettiin arvioimaan omasta näkökulmastaan erilaisia kunnan toimintamalleihin liittyviä tekijöitä. Heitä pyydettiin arvioimaan, *kuinka hyvin tietyt hyvään kilpailukykyyn liitettävät väitteet kuvaavat vastaajan oman kunnan toimintaa* (= nykytila toimintamallien suhteen). Vastaukset pyydettiin asteikolla 1:stä (= kuvaa erittäin huonosti) 5:een (= kuvaa erittäin hyvin toimintamalliamme). Lisäksi kysymyksessä 4 tiedusteltiin, *mitkä samoista asioista vaativat eniten kehittämistä* (= kehittämistarve) vuoteen 2010 mennessä. Vastauksena pyydettiin mainitsemaan tärkein, toiseksi tärkein ja kolmanneksi tärkein kehittämisen kohde. Kyselyssä kunnan toimintamallit oli jaoteltu seuraavien osa-alueiden väittämiin:

- kunnan tehtävien ulkoistaminen
- toimintaympäristön analysointi
- verkostojen kehittäminen
- henkilöstön johtaminen
- työn tehostaminen ja prosessien uudistaminen
- yrittäjäkoulutus ja -kasvatus
- vuoropuhelu kuntalaisten ja yritysten kanssa.

Kuntien toimintamallien nykytilaa (kysymys 3) koskevien vastausten analyyssissa laskettiin ensin kuntakohtaisesti koko kunnan toimintamallien osalta vastausten keskiarvot, jotka myöhemmin esitetään muiden nykytilakysymysten yhteydessä koontikuvioissa.

Tämän lisäksi myös kysymyksen 3 vastaukset jaettiin vastaajan edustaman kunnan mukaan kahteen luokkaan: a) kuntiin, joiden toimintamallien kilpailukykyä väittämät kuvaavat huonosti tai vain jossain määrin (–-luokka) sekä b) kuntiin, joiden kilpailukyky on vastaajien käsityksen mukaan hyvä tai erittäin hyvä, ts. väittämät kuvaavat hyvin tai erittäin hyvin oman kunnan toimintamalleja (+-luokka).

Tätä jakoa käytetään myöhemmin muodostettaessa kunnista arvoperheitä ja kuntaklusteri eri asioiden suhteen.

Kysymys 3: Kuntien toimintamallien kilpailukyvyn nykytilaa koskevissa vastauksissa korostuivat kilpailukyvyltään heikkoina alueina kunnan toimintaympäristön analysointiin, yrittäjäkoulutukseen ja -kasvatukseen sekä kuntalaisten ja yritysten väliseen vuoropuheluun liittyvät asiakokonaisuudet.

Toimintaympäristön analysointia on tässä yhteydessä esimerkiksi aktiivinen benchmarking-toiminta sekä strategioiden miettiminen globaaleihin muutospaineisiin. Yrittäjäkoulutuksella ja -kasvatuksella tarkoitetaan kunnan vaikuttamista kunnan koulutustarjontaan (myös yrittäjille) sekä koulujen yrittäjäkoulutukseen. Myös koulujen ja yritysten vuorovaikutus kuului tähän väittämäalueeseen. Kuntalaisten ja yritysten välinen vuoropuhelu käsittää mm. kuntalaisten ja yritysten palvelutarpeiden ja odotusten selvittämisen, kuntalaisten sitouttamisen yhteisiin asioihin sekä kuntalaisten osallistumisen päätöksentekoon.

Kunnan toimintamallien kehittämistarpeita koskevan kysymyksen 4 vastaukset luokiteltiin kahteen luokkaan: kuntiin, joissa tietty väittämän mukainen asia nähtiin tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi, sekä kuntiin, joissa osa-alue koettiin toiseksi tai kolmanneksi tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi. On huomattava, että kysymyksessä 4 vastaajat valitsivat vastausvaihtoehdoista vain kolme vaihtoehtoa: mielestään ensimmäiseksi, toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmän kehittämisalueen.

Kysymys 4: Kuntien toimintamallien kehittämisalueina vastauksissa korostuivat kunnan toimintaympäristön analysointiin, henkilöstön johtamiseen sekä kuntalaisten ja yritysten väliseen vuoropuheluun liittyvät asiakokonaisuudet.

5.2.3 KUNTIEN JOHTAMISEN KILPAILUKYKY

Kysymyksissä 5 ja 6 vastaajia pyydettiin arvioimaan omasta näkökulmastaan erilaisia kunnan johtamiseen liittyviä tekijöitä. Kysymyksessä 5 heitä pyydettiin arvioimaan, *kuinka hyvin hoidettuina he pitävät kuntansa johtamisen asioita tällä hetkellä (= nykytila)*. Vastaukset pyydettiin asteikolla 1–5, erittäin huonosta erittäin hyvään. Kysymyksessä 6 vastaajilta tiedusteltiin, *mitkä samoista asioista vaativat eniten kehittämistä (= kehittämistarve) vuoteen 2010 mennessä*. Vastauksena pyydettiin mainitsemaan tärkein, toiseksi tärkein ja kolmanneksi tärkein kehittämisen kohde. Kyselyn johtamisen osa-alue koostui seuraavista asia-alueista:

- innovatiivisuus
- yhteiset visiot ja arvot
- kunnan sisäinen yhteistyö
- kunnan tiedotustoiminta
- yrittäjien ja yritysten osallistuminen kunnan päätöksentekoon.

Kuntien johtamisen nykytilaa koskevan kysymyksen 5 vastausten analyysissä laskettiin kuntakohtaisesti koko kunnan toimintamallien osalta vastausten keskiarvot, jotka myöhemmin esitetään muiden nykytilakysymysten yhteydessä koontikuvioissa.

Tämän lisäksi myös kysymyksen 5 vastaukset luokiteltiin vastaajan edustaman kunnan mukaan kahteen luokkaan: a) kuntiin, joissa kunnan johtamisen kilpailukyky väittämien mukaisten asioiden suhteen on huonosti tai heikosti hoidettu (–-luokka) sekä b) kuntiin, joiden kilpailukyky on vastaajien käsityksen mukaan hyvin tai erittäin hyvin hoidettu (+-luokka). Tätä jakoa käytetään myöhemmin muodostettaessa kunnista arvoperheitä ja kuntaklusteri eri asioiden suhteen.

Kysymys 5: Kuntien johtamisen kilpailukyvyn nykytilaa kuvaavissa vastauksissa korostuivat kilpailukyvyltään heikkoina alueina kuntien innovatiivisuuteen, sisäiseen yhteistyöhön ja sitoutumiseen, kuntien tiedotustoimintaan sekä yrittäjien ja yritysten kuntien päätöksentekoon osallistumiseen liittyvät asiakokonaisuudet.

Kuntien innovatiivisuus tarkoittaa tässä yhteydessä kuntien toimijoiden kykyä keksiä ja soveltaa uusia innovaatioita. Kunnan sisäiseen yhteistyöhön kuuluvat sellaiset asiakokonaisuudet kuin luottamushenkilöiden ja virkamiesten sitoutuminen yhteisiin asioihin sekä heidän kykynsä tehdä tarvittaessa rohkeita päätöksiä. Edelleen hallintokuntien välisen yhteistyön ja keskusteluyhteyden toimivuus, luontevuus ja joustavuus kuuluvat tähän kokonaisuuteen. Tiedotustoiminnan toimintamalleihin kuuluvat mm. sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen kattavuus ja avoimuus. Yrittäjien ja yritysten osallistuminen pitää sisällään kaksi asiaa: ensinnäkin sen, että kunnissa nähdään yritysten osallistuminen tarpeelliseksi ja tärkeäksi ja toiseksi, että kunnat pyrkivät aktiivisesti saamaan yrittäjiä ja yritysten edustajia mukaan kuntien suunnitteluun ja päätöksentekoon.

Kunnan yleisen johtamisen kehittämistarpeita koskevan kysymyksen 6 vastaukset luokiteltiin kahteen luokkaan: kuntiin, joissa tietty väittämän mukainen asia nähtiin tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi, sekä kuntiin, joissa osa-alue koettiin toiseksi tai kolmanneksi tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi. Tässäkin kysymyksessä vastaajat valitsivat vastausvaihtoehdoista vain kolme vaihtoehtoa: mielestään ensimmäiseksi, toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmän kehittämisalueen.

Kysymys 6: Kuntien johtamista koskevien kysymysten vastauksissa korostuivat kehittämisalueina kuntien innovatiivinen toiminta, yhteisesti määritellyt visiot ja arvot, kuntien sisäinen sitoutuminen ja yhteistyö sekä jossain määrin yritysten osallistuminen kuntien päätöksentekoon.

5.2.4 KUNTIEN YRITTÄJYYDEN JA ELINKEINOJEN EDISTÄMISEN KILPAILUKYKY

Kysymyksissä 8 ja 9 vastaajia pyydettiin arvioimaan omasta näkökulmastaan erilaisia yrittäjyyden ja elinkeinojen kehittämiseen liittyviä tekijöitä. Kysymyksessä 8 heitä pyydettiin arvioimaan, *kuinka hyvin hoidettuina he pitävät kuntansa yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisen asioita tällä hetkellä (= nykytila)*. Vastaukset pyydettiin asteikolla 1–5, erittäin huonosta erittäin hyvään. Kysymyksessä 9 kysyttiin, *mitkä samoista asioista vaativat eniten kehittämistä (= kehittämistarve) vuoteen 2010 mennessä*. Kysymyksessä 9 vastauksia pyydettiin vain tärkeimmän, toiseksi tärkeimmän ja kolmanneksi tärkeimmän kehittämisen kohteen osalta. Kysymykset 8 ja 9 koostuivat seuraavien osa-alueiden väittämistä:

- markkinointi ja imagokysymykset
- yhteistyö yrittäjyyden edistämisessä
- tutkimus- ja kehittämispalveluiden tarjonta kunnassa
- hanketoiminta yrittäjyyden edistämiseksi kunnassa
- palveluhankinnat yksityisiltä yrityksiltä
- kunnan investoinnit elinkeinojen tukemiseksi.

Kuntien yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisen nykytilaa koskevan kysymyksen 8 vastausten analyysissa laskettiin ensin kuntakohtaisesti koko kysymyk-

sen väittämien osalta vastausten keskiarvot, jotka esitetään myöhemmin muiden nykytilakysymysten yhteydessä koontikuvioissa.

Tämän lisäksi kysymyksen 8 vastaukset luokiteltiin edellisten kysymysten tapaan vastaajan edustaman kunnan mukaan kahteen luokkaan: a) kuntiin, joiden kilpailukyky yrittäjyyttä ja elinkeinojen edistämistä koskevien väittämien mukaisten asioiden suhteen on huonosti tai heikosti hoidettu (–-luokka) sekä b) kuntiin, joiden kilpailukyky yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisen suhteen on vastaajien käsityksen mukaan hyvin tai erittäin hyvin hoidettu (+-luokka). Tätä jakoa käytetään myös myöhemmin muodostettaessa kunnista arvoperheitä ja kuntaklusteri eri asioiden suhteen.

Kysymys 8: Kuntien yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisen nykytilaa kuvaavissa vastauksissa korostuivat kilpailukyvyltään heikkoina alueina kuntien markkinointi- ja imagoasiat, tutkimus- ja kehittämispalveluiden tarjonta kunnissa, yrittäjyyden edistämisen hanketoiminta kunnissa sekä kuntien investoinnit elinkeinojen tukemiseksi.

Kuntien markkinointi- ja imagoasiat pitävät sisällään kuntien toimet imagonsa kehittämiseksi ja tunnettuuden lisäämiseksi sekä koti- ja ulkomaisten yritysten houkuttelemiseksi kuntiin, laadukkaiden ja riittävien yrityskontaktien hankkimiseen tähtäävät toimet sekä kunnan yleisen yrittäjämyönteisyyden kehittämistoimet. Tutkimus- ja kehittämispalvelut tarkoittavat tässä yhteydessä kuntien omaa tarjontaa tai verkoston kautta tapahtuvaa tarjontaa kyseisissä asioissa. Tähän liittyvät myös yrittäjien neuvonta-asiat sekä erikoistuneiden liike-elämän palveluiden saatavuus kunnissa (laki-, talous-, muotoilu-, teknologia-, atk-, siivous- ja hyvinvointipalvelut tms.). Hanketoiminta tarkoittaa tässä lähinnä EU- ja muiden kehittämishankkeiden määrää ja vaikuttavuutta kunnissa. Kuntien investoinnit elinkeinojen tukemiseksi pitävät sisällään mm. infrastruktuuri-investoinnit, toimitila-, tontti- ja teollisuusalueiden tarjonnan, liikennetkaisu- sekä myös immateriaali-investoinnit koulutukseen, tutkimukseen, sisällöntuotantoon, tietoverkkoihin tms.

Kunnan yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisen kehittämistarpeita koskevan kysymyksen 9 vastaukset luokiteltiin kahteen luokkaan: kuntiin, joissa tietty väittämän mukainen asia nähtiin tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi, sekä kuntiin, joissa osa-alue koettiin toiseksi tai kolmanneksi tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi.

Kysymys 9: Kuntien yrittäjyyttä ja elinkeinojen edistämistä koskevien kysymysten vastauksissa korostuivat kehittämisalueina kuntien markkinointi- ja imagoasiat sekä kuntien investoinnit elinkeinojen tukemiseksi.

5.2.5 KUNTIEN YHTEISTYÖN KILPAILUKYKY YRITTÄJYYDEN JA ELINKEINOJEN EDISTÄMISESSÄ

Kysymyksissä 19 ja 20 vastaajia pyydettiin arvioimaan omasta näkökulmastaan erilaisia yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisen yhteistyöhön liittyviä tekijöitä.

Kysymyksessä 19 vastaajia pyydettiin arvioimaan, *kuinka onnistuneena he pitävät kuntansa yhteistyökykyä ja -halua yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisen asioissa tällä hetkellä (= nykytila)*. Vastaukset pyydettiin asteikolla 1–5, erittäin huonosta erittäin hyvään. Kysymyksessä 20 vastaajilta tiedusteltiin, *mitkä samoista asioista vaativat eniten kehittämistä (= kehittämistarve) vuoteen 2010 mennessä*. Vastauksena pyydettiin mainitsemaan tärkein, toiseksi tärkein ja kolmanneksi tärkein kehittämisen kohde. Kysymykset 19 ja 20 koostuivat seuraavien osa-alueiden väittämistä:

- yhtenäisen näkemyksen ja sitoutumisen kehittäminen
- yhteistyön toimivuus
- kunnan oma strateginen keskustelu seutuyhteistyöstä
- strateginen keskustelu seutuyhteistyöstä seutukuntatasolla.

Myös kuntien yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisen yhteistyön nykytilaa koskevan kysymyksen 19 vastauksista laskettiin kuntakohtaisesti kysymyksen väittämien osalta vastausten keskiarvot, jotka myöhemmin esitetään muiden nykytilakysymysten yhteydessä koontikuvioissa.

Tämän lisäksi myös kysymyksen 19 vastaukset luokiteltiin vastaajan edustaman kunnan mukaan kahteen luokkaan: a) kuntiin, joiden kilpailukyky yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämistä koskevien yhteistyöväittämien mukaisten asioiden suhteen on huonosti tai heikosti hoidettu (–-luokka) sekä b) kuntiin, joiden kilpailukyky yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisyhteistyön suhteen on vastaajien käsityksen mukaan hyvin tai erittäin hyvin hoidettu (+-luokka). Tätä jakoa käytetään myös myöhemmin muodostettaessa kunnista arvoperheitä ja kuntaklusteri eri asioiden suhteen.

Kysymys 19: Kuntien yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisen yhteistyön nykytilaa kuvaavissa vastauksissa korostuivat kilpailukyvyltään heikkoina alueina kuntien toimijoiden riittävän yhtenäisen näkemyksen ja sitoutumisen puute, yhteistyön heikko toimivuus sekä kuntien oman ja seutukuntatason strategisen keskustelun käyminen seutuyhteistyöstä.

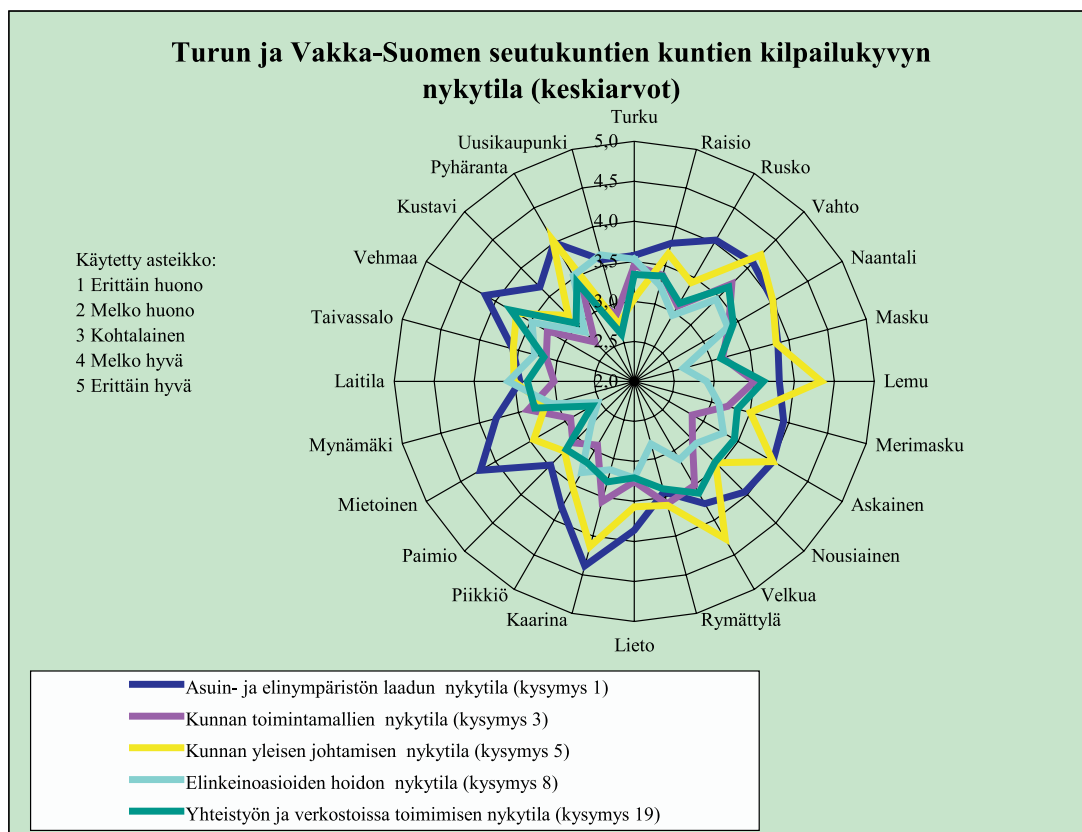
Yhtenäinen näkemys ja sitoutuminen tarkoittaa sitä, että kuntien toimijoilla olisi riittävän yhtenäinen näkemys toiminnan lähtökohdista, kokonaisuudesta, tavoitteista, toimijoiden keskinäisistä rooleista, työnjaosta, vastuista ja pelisäännöistä. Hyvään yhteistyön toimivuuteen kuuluu mm. se, että kehittämis-yhteistyön toimijat kunnioittavat toisiaan, noudattavat yhteisiä pelisääntöjä, eivät ole liian itsekkäitä tavoitteissaan, jakavat auliisti informaatiota toisilleen, eivät eristäydy, tulevat hyvin toimeen keskenään ja että toimijoiden kesken vallitsee luottamus ja avoin vuoropuhelu. Edelleen hyvään yhteistyöhön kuuluu se, että kehittämis-yhteistyö perustuu aitoon keskinäiseen riippuvuuteen, jolloin se ei voi olla keinotekoisia ja itsetarkoituksellista.

Kunnan yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisyhteistyön kehittämistarpeita koskevan kysymyksen 20 vastaukset luokiteltiin kahteen luokkaan: kuntiin, joissa tietty väittämän mukainen asia nähtiin tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi, sekä kuntiin, joissa osa-alue koettiin toiseksi tai kolmanneksi tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi.

Kysymys 20: Kuntien yrittäjyyttä ja elinkeinojen edistämisyhteistyötä koskevien kysymysten vastauksissa korostuivat kehittämisalueina yhtenäisen näkemyksen ja sitoutumisen aikaansaaminen, yhteistyön toimivuus sekä jossain määrin kuntien oman ja seutukuntatason strategisen keskustelun käyminen seutuyhteistyöstä.

Edellä läpi käytyjen kuntien kilpailukyvn nykytilaa koskevien kysymysten 1, 3, 5, 8 ja 19 yhteenvedona voidaan esittää seuraavat kuntakohtaisten vastaajien keskiarvoihin perustuvat kuviot. Kuvioiden avulla voidaan tarkastella muun muassa kuntakohtaisia eroja.

Kuviossa 6 kuvataan Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kuntien asuin- ja elinympäristön laadun, kunnan toimintamallien, kunnan yleisen johtamisen, elinkeinoasioiden hoidon ja verkostoissa toimimisen kilpailukyvn nykytilaa.

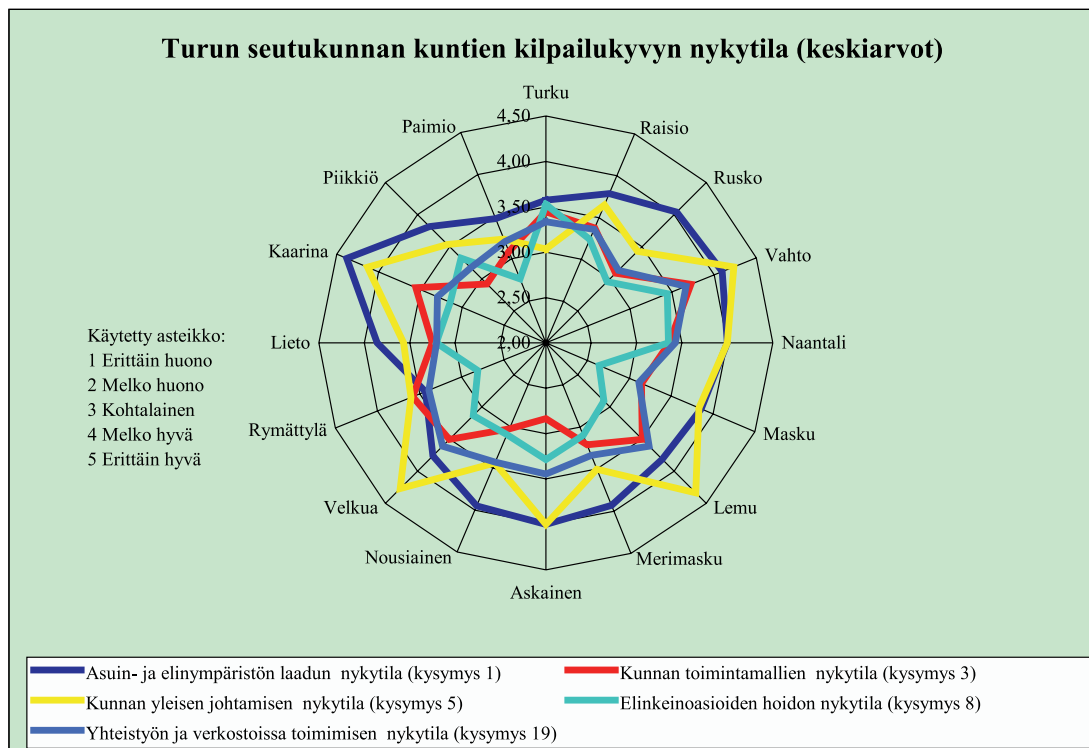


Kuvio 6: Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kuntien kilpailukyvn nykytila

Kuviosta 6 voimme nähdä, että asuin- ja elinympäristön laadun sekä kunnan yleisen johtamisen nykytila on vastaajien mielestä keskimäärin kilpailukykyisintä. Elinkeinoasioiden hoidon nykytila on saanut vastaajilta huonoimpia arvioita kilpailukykyisyydestään. Vaikka kilpailukyvn osatekijöissä on kuntakohtaisia eroja, jonkinlainen kilpailukyvn osa-alueita kuvaava ”rengas” kulkee enimmäkseen samantyyppisellä nykytilan tasolla, siis asuin- ja elinympäristön laadun

sekä kunnan yleisen johtamisen kilpailukyvyyn nykytila tasolla 3–4 ja muut välillä 2,5–3,5.

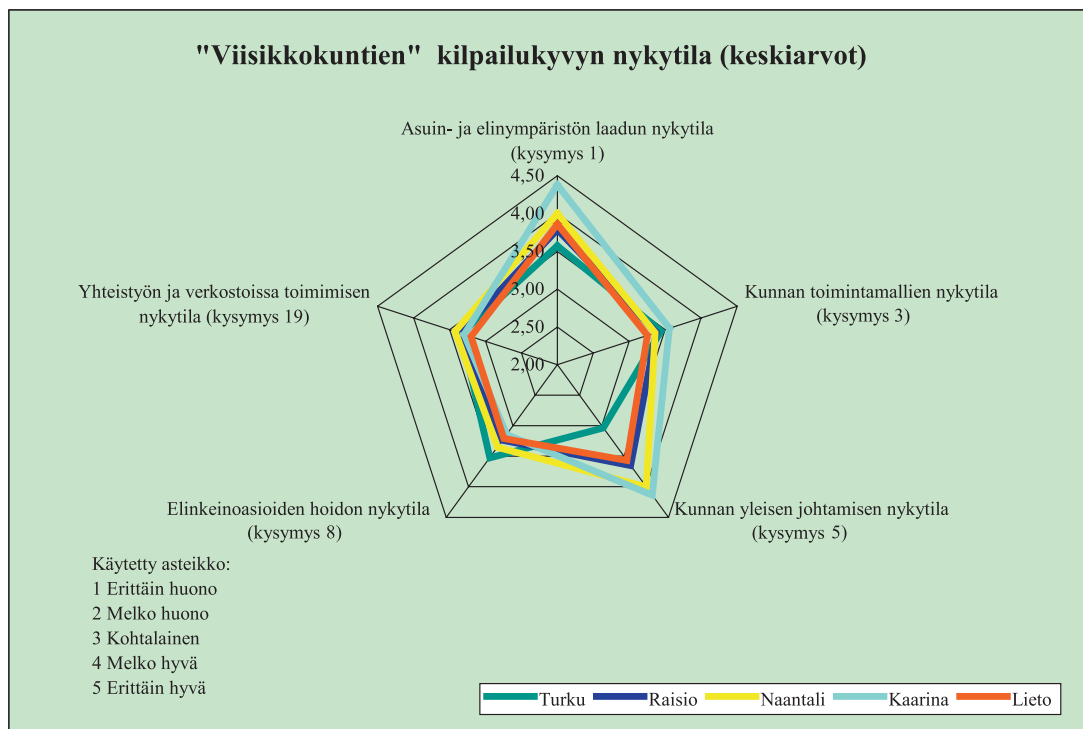
Kuviossa 7 kuvataan Turun seutukunnan kuntien asuin- ja elinympäristön laadun, kunnan toimintamallien, kunnan yleisen johtamisen, elinkeinoasioiden hoidon ja verkostoissa toimimisen kilpailukyvyyn nykytilaa samaan tapaan kuin molempien seutukuntien tilannetta kuviossa 6.



Kuvio 7: Turun seutukunnan kuntien kilpailukyvyyn nykytila

Kuviosta 7 voimme nähdä selvemmin kuin edellisestä kuviosta, että vastaajien mielestä asuin- ja elinympäristön laadun sekä kunnan yleisen johtamisen kilpailukyvyyn nykytila on keskimäärin parhaiten hoidossa. Muut tarkastellut kilpailukyvyyn osa-alueet ovat kuten kuvion 6 tulkinassa. Huonoimpia nykytila-arvioita on saanut kuntien elinkeinoasioiden hoito.

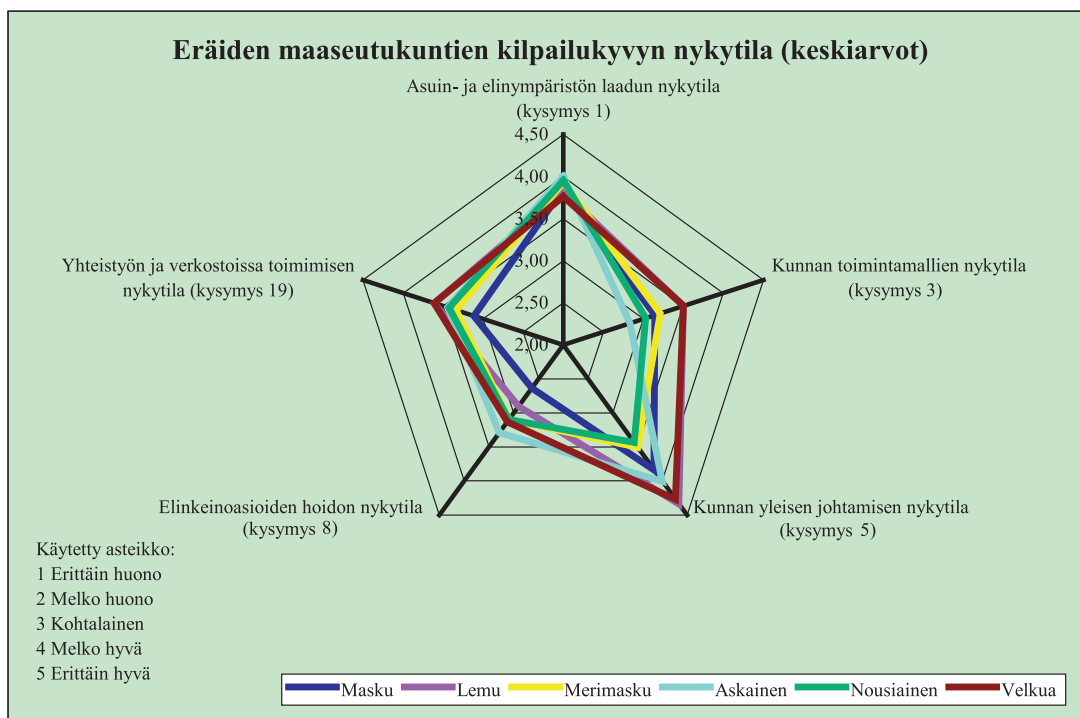
Myös kuviossa 8 tarkastellaan Turun seutukunnan kuntien kilpailukyvyyn nykytilaa, mutta nyt pienemmän toimijajoukon eli ns. viisikkokuntien näkökulmasta:



Kuvio 8: Turun seutukunnan ns. viisikkokuntien kilpailukyvyyn nykytila

Kuviossa 8 kuntien kilpailukyvyyn nykytilan tekijät on merkitty säteiksi ja ns. viisikkokunnat ovat värillisiä ”renkaita”, jotka kulkevat kilpailukykytekijä-säteiden kautta.

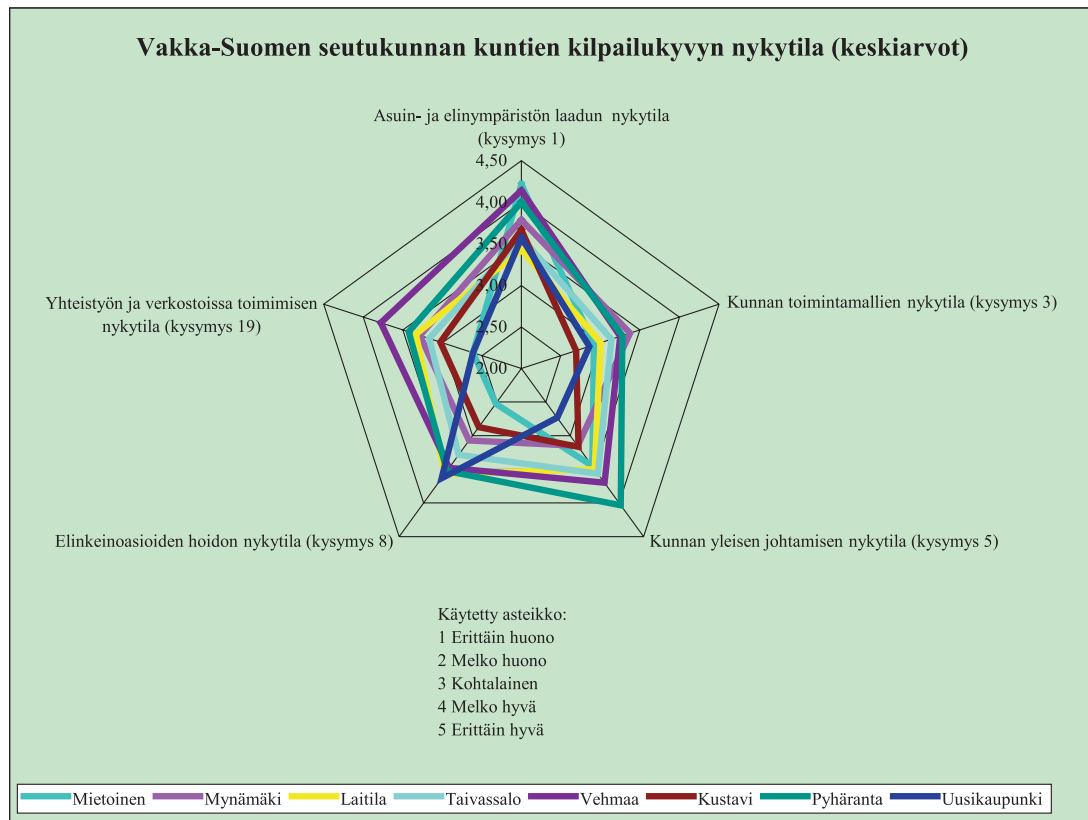
Kuviossa 9 havainnollistetaan vastaavasti muutaman Turun seutukunnan maaseutukunnan kilpailukyvyyn nykytilaa.



Kuvio 9: Turun seutukunnan eräiden maaseutukuntien kilpailukyvyyn nykytila

Kuviosta 9 nähdään muun muassa, että paras kilpailukyvyyn nykytila vastaajien mielestä on kuntien asuin- ja elinympäristön laadun tekijöillä sekä kunnan yleisen johtamisen alueella. Kuviosta voimme huomata mm., että Velkuan, Lemun ja Askaisten vastaajat pitävät kuntansa yleisen johtamisen nykytilaa hyvin hoidettuna. Huomionarvoista on myös se, että kunnat ovat ”renkailtaan” melko samanmallisia, joskin kuntakohtaisia erojakin toki on.

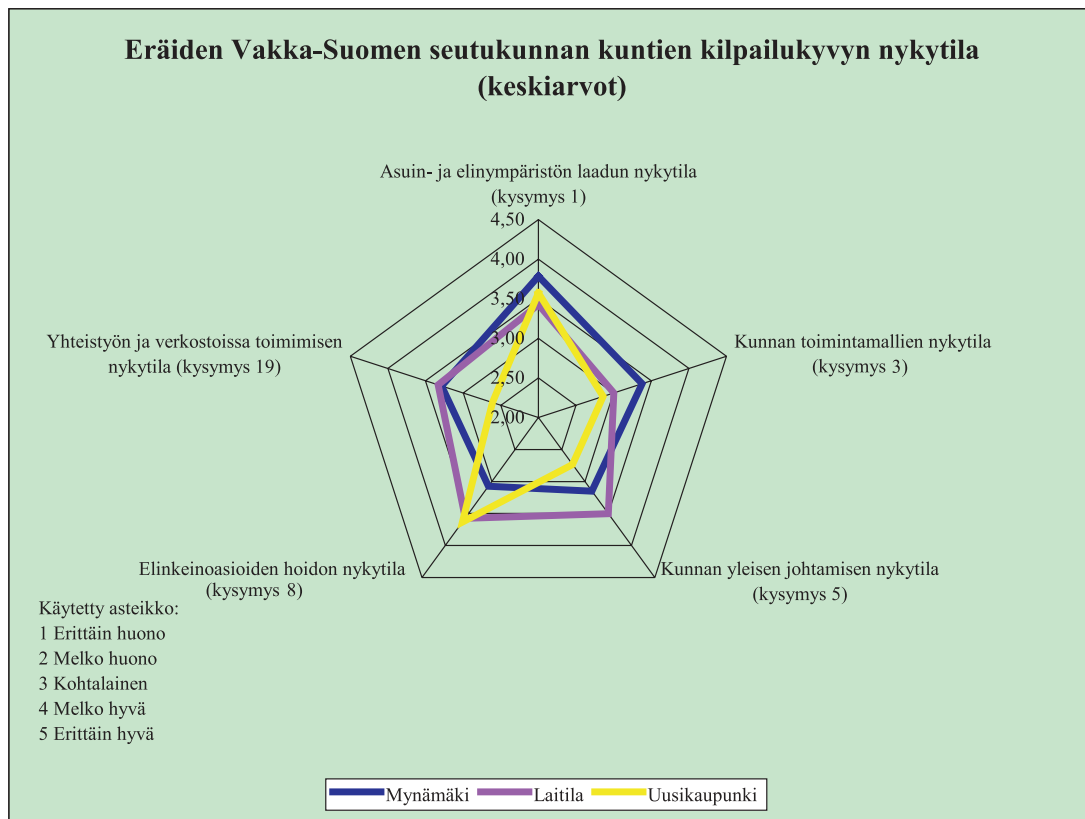
Kuviossa 10 tarkastellaan Vakka-Suomen vastaavia kuntien kilpailukyvyyn nykytilan keskiarvoja.



Kuvio 10: Vakka-Suomen seutukunnan kuntien kilpailukyvyyn nykytila

Kuviosta 10 voidaan nähdä, että ”renkaiden” muoto on Uuttakaupunkia lukuun ottamatta suhteellisen samanlainen. Mielenkiintoista on havaita, että Uudenkaupungin vastaajat ovat arvioineet elinkeinoasioiden hoidon nykytilan kilpailukyvyltään parhaaksi omassa kaupungissaan. Se on myös paras Vakka-Suomen vastaajien antama ”arvosana” kaikista. Sen sijaan Uudenkaupungin yhteistyö ja toimiminen verkostoissa on arvioitu kilpailukyvyltään melko huonoksi. Samoin ovat Mietoisten vastaajat arvioineet melko huonoksi yhteistyön ja toimimisen verkostoissa.

Kuviossa 11 on otettu esimerkinomaisesti keskinäiseen tarkasteluun kolme Vakka-Suomen seutukunnan kuntaa.



Kuvio 11: Eräiden Vakka-Suomen seutukunnan kuntien kilpailukyvyyn nykytila

Kuviossa 11 näkyvät tarkemmin pienet erot renkaiden muodossa sekä jo edellä mainittu Uudenkaupungin renkaan erilainen muoto yhteistyön ja verkostoissa toimimisen osalta, mutta myös huonompi arvio kaupungin yleisen johtamisen nykytilan kilpailukyvyssä.

5.3 Yrittäjyyden esteet ja mahdollisuudet sekä tulevaisuuden yrittäjätoiminta yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisessä

Luvussa 5.3 käsitellään yritysten syntymisen esteitä, yrittäjyyden uusia mahdollisuuksia, yrittäjyyttä vauhdittavia piilossa olevia tekijöitä sekä kunnissa vuonna 2010 harjoitettavaa yritystoimintaa. Yrittäjyyden tämänhetkisiä esteitä, uusia mahdollisuuksia sekä yritystoimintaa vuonna 2010 kuvaavista vastauksista muodostetaan lopuksi yrittäjyyden arvoperheitä.

5.3.1 YRITYSTEN SYNTYMISEN ESTEET KUNNISSA TÄLLÄ HETKELLÄ JA VUOTEEN 2010 MENNESSÄ

Nykytila: Kyselyn avoimessa kysymyksessä 12 vastaajia pyydettiin mainitsemaan mielestään kolme tärkeintä tekijää, jotka estävät eniten uusien yritysten syntymistä tällä hetkellä. *Turun seutukunnan* vastaajien vastauksissa yrittäjyyden esteinä korostuivat seuraavat asiat:

- Heikko yrittäjyyden asenneilmapiiri kunnissa, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kunnissa ei ole halukkuutta ryhtyä yrittäjiksi, rohkaisu yrittäjyyteen on vähäistä, puuttuu yrittäjyyden hyvät esimerkit eikä koulutus tue yrittäjyyttä.
- Rahoituksen puute, ts. yritysten synnyttämistä ja kehittämistä varten on vaikea saada rahoitusta sekä muuta pääomaa ja tukia.
- Heikko imagollinen asema ja markkinointi. Tähän alueeseen kuuluu kuntien ja myös seutukuntien huono, persoonaton ja profiloitumaton imago, kuntien heikko markkinointi sekä vähäinen panostus yrittäjyyteen. Edelleen seudullisten kehittämiskeskusten tuen puute ja passiivisuus kuuluvat tähän alueeseen.
- Maankäytön ja kaavoituksen ongelmat. Tähän kuuluvat mm. kuntien kaavoitetun alueen puute sekä maankäytön ja kaavoituksen painottuminen asumiseen.
- Hyvien yritystonttien ja -alueiden puute.
- Sopivien toimitilojen puute.
- Puutteelliset tai huonot liikenneyhteydet.
- Kunnan huono logistinen sijainti.
- Tukevan yritysperustan puuttuminen kunnasta, ts. yrittäjien puute.

Vakka-Suomen seutukunnan vastaajien vastauksissa yrittäjyyden esteinä puolestaan korostuivat

- suhdanteista johtuvat vaikeudet
- rahoituksen puute (ts. yritysten synnyttämistä ja kehittämistä varten on vaikea saada rahoitusta, muuta pääomaa sekä tukia)
- sopivien toimitilojen puute
- kunnan huono logistinen sijainti
- ammattitaitoisen työvoiman saanti sekä
- jossain määrin myös kunnan pieni väestöpohja sekä muuttotappiokierre.

Edellä esitettyjä yritysten syntymistä estäviä tekijöitä voidaan tarkastella myös seutukuntarajoista välittämättä, jolloin voidaan tarkastella, minkä tyyppisiä esteitä milläkin kunnalla on. Edelleen nämä tietyille kunnille ominaiset esteet voidaan nähdä myös näille kunnille yhteisinä, jolloin yhteinen tausta voi mahdollistaa yhteistyön tekemisen samanlaisten esteiden poistamisessa. Seuraavassa on muodostettu yritysten syntymisen samankaltaisista esteistä ns. *yrittäjyyden esteiden arvoperheitä*:

1. *Arvoperhe* yrittäjyyden asenneilmapiiriä parantamaan:

Kaarina, Kustavi, Lieto, Mynämäki, Naantali, Paimio, Raisio, Rusko, Taivassalo, Turku ja Vahto

2. *Arvoperhe* yritysten syntymistä tukevan rahoituksen hankkimiseen:

Kustavi, Lieto, Merimasku, Naantali, Nousiainen, Paimio, Pyhäranta, Rymättylä, Taivassalo, Uusikaupunki, Vehmaa ja Velkua

3. *Arvoperhe* kunnan imagoa ja markkinointia kehittämään:

Kaarina*, Lemu, Lieto*, Masku, Merimasku*, Mietoinen*, Naantali*, Nousiainen*, Paimio, Piikkiö ja Vehmaa

* Yrittäjien houkutteleva yleisen markkinoinnin lisäksi

4. *Arvoperhe* maankäyttöä ja kaavoitusta kehittämään:
Masku, Merimasku, Nousiainen, Piikkiö ja Rusko
5. *Arvoperhe* yritystontteja ja yritysalueiden tarjontaa kehittämään:
Askainen, Laitila, Lemu, Masku, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Paimio, Piikkiö, Raisio, Vahto ja Velkua
6. *Arvoperhe* yrityksille toimitiloja järjestämään:
Kaarina, Laitila, Lemu, Masku, Merimasku, Mynämäki, Paimio, Raisio ja Velkua
7. *Arvoperhe* liikenneyhteyksiä parantamaan:
Lieto, Masku, Naantali, Nousiainen, Piikkiö, Rymättylä, Turku, Vahto ja Velkua
8. *Arvoperhe* ammattitaitoista työvoimaa hankkimaan:
Kustavi, Mynämäki, Paimio, Pyhäranta, Taivassalo, Uusikaupunki ja Velkua

Tulevaisuus: Kysymyksessä 13 vastaajia pyydettiin mainitsemaan mielestään kolme tärkeintä seikkaa tai tekijää, jotka saattavat muodostua ongelmiksi ja esteiksi vuoteen 2010 mennessä. Kummankin seutukunnan vastauksissa korostuivat seuraavat ongelma-alueet ja esteet:

Kaikkein tärkeimmät esteet:

- seutukuntien vetovoiman hiipuminen
- globaalisuuden tuomat vaikeudet, globaali yritysten liikkuminen
- hyvät työmarkkinat tarjolla palkkatyössä
- vinoutuva väestön ikärakenne
- yritysten keskittyminen keskuksiin
- keskusjohtoinen seutukunta ja ohjelmatyö
- työn ja koulutuksen kohtaamattomuus
- EU:n maatalouteen tuoma epävarmuus
- ympäristöasiat ja -tietoisuus

Toiseksi tärkeimmät esteet:

- markkinoiden tyrehtyminen
- asiakkaiden riittävyys
- infrastruktuurin ja logistiikan puutteet
- riskinottohaluttomuus
- puutteelliset kansainväliset yhteydet
- seutukunnan kehittämiskeskus ei markkinoi tehokkaasti reuna-alueita
- maan hinta liian kallis

Kolmanneksi tärkeimmät esteet:

- kustannustehokkuusvaateet
- kilpailu työvoimasta, isojen yksiköiden häviäminen ja heijastusvaikutukset alihankintaan
- työn arvostuksen muuttuminen
- jonkin suuren toimialan alasajo (esim. jalostamo, telakka)

5.3.2 YRITTÄJYYDEN UUDET MAHDOLLISUUDET

Kyselyn avoimessa kysymyksessä 14 vastaajia pyydettiin kertomaan, minkälaisia yrittäjyyden uusia mahdollisuuksia he näkevät kunnassaan. Vastauksissa tuli esille myös asioita, jotka *yleisesti lisäävät yrittäjyyden mahdollisuuksia*.

Yleisesti yrittäjyyden mahdollisuuksia kunnassa lisäävät tekijät: Kunnan hyvä sijainti suuren kuntakeskuksen läheisyydessä tai vilkkaiden liikenneyhteyksien varrella. Kunnan terve ikärakenne, vähäinen byrokraattisuus, verkottumiskyky, kunnan veden hyvä laatu ja saatavuus, koulutetun työvoiman saatavuus, kunnan hyvä maine, kunnan yrittäjämyyntisyys, palveluiden yksityistämishalukkuus sekä matkailupalveluiden kehittäminen ympärivuotiseksi lisäävät kuntien mahdollisuuksia uuteen yrittäjyyteen ja elvyttävät kaupankäyntiä.

Vastauksissa tuli esille myös seutukuntakohtaisesti aloja, joilla nähtiin yrittäjyyden mahdollisuuksia.

Turun seutukunnan vastaajien vastauksissa nousivat toimialoista erityisesti esille uuteen teknologiaan perustuva jalostusteollisuus sekä palveluyrittäjyys (ei savupiipputeollisuus, ICT-ala ym.), logistiikkaan liittyvä kokoonpano-, varastointi- ja kuljetusalan yrittäjyys, hyvinvointialan ja muu palveluyrittäjyys (mm. sosiaali- ja terveystoimi, siivous, pihatyöt, kuntoilu, vapaa-aika, yksityistäminen), käden taitoihin perustuva pienimuotoinen yrittäjyys, perinteiset teollisuudenalat (mm. metalliteollisuus alihankintoihin), maatalouden erikoistuminen ja jatkojalostus, matkailuala, luonnon hyväksikäyttö sekä elämys- ja luontomatkailu.

Vakka-Suomen seutukunnan vastaajien vastauksissa nousivat toimialoista erityisesti esille hyvinvointialan ja muu palveluyrittäjyys, pienteollisuus ja PK-yrittäjyys laajasti, perinteiset teollisuudenalat (mm. metalliteollisuus alihankintoihin), luonnon hyväksikäyttö, elämys- ja luontomatkailu, liikenneväylien yrityskeskukset ja liikennekeskustyrittäjyys.

Samalla tavoin kuin edellisessä luvussa yrittäjyyden esteiden pohjalta voidaan arvoperheitä muodostaa myös yrittäjyyden uusien mahdollisuuksien suhteen:

1. *Arvoperhe* hyvinvointipalvelualan yrittäjyyttä kehittämään:
Kaarina, Masku, Merimasku, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Paimio, Piikkiö, Raisio, Rusko, Uusikaupunki ja Vehmaa
2. *Arvoperhe* muita palveluja kehittämään:
Kaarina, Lemu, Masku, Mynämäki, Turku ja Uusikaupunki
3. *Arvoperhe* perinteistä teollisuutta kehittämään (ml. alihankinta):
Kaarina, Laitila, Lemu, Mynämäki, Naantali, Nousiainen ja Uusikaupunki
4. *Arvoperhe* matkailua edistämään (ml. hotelli- ja ravintolatoiminta, elämys- ja luontomatkailu, luonnon hyväksikäyttö):
Askainen, Kustavi, Merimasku, Nousiainen, Pyhäranta, Raisio, Rymättylä, Uusikaupunki ja Velkua
5. *Arvoperhe* maatalouden erikoistumista ja jatkojalostusta edistämään:
Mynämäki, Nousiainen, Paimio ja Vahto

6. *Arvoperhe* ICT-alan yrittäjyyttä edistämään:

Askainen, Lemu, Vahto ja Velkua

7. *Arvoperhe* pienteollisuutta ja -yrittäjyyttä edistämään (ml. kädentaidot, pienleipomot ym.):

Kaarina, Kustavi, Lemu, Mietoinen, Mynämäki, Taivassalo, Turku ja Velkua

5.3.3 YRITTÄJYYTTÄ VAUHDITTAVA, VIELÄ PIILOSSA OLEVA TEKIJÄ

Kyselyn avoimessa kysymyksessä 15 vastaajia pyydettiin nimeämään mielestään vielä piilossa olevia tekijöitä, jotka voivat vauhdittaa yrittäjyyttä vastaajien kunnissa vuoteen 2010 mennessä. Vastauksissa nousi esille tekijöitä, jotka liittyvät eri toimijoiden yhteistyöhön, hanketoimintaan, yrityskenttään, markkinointiin, tiedottamiseen, imagoasioihin, yrittäjyyskoulutukseen, kuntien sijaintitekijöihin sekä julkisen talouden kenttään.

Turun seutukunnan piilossa olevina tekijöinä vastaajat nostivat esille seuraavia asioita:

Yhteistyön tekeminen

- luotava hyvä yhteysverkosto: yritys, kunta, seutukunta, koulut/yliopisto- ja korkeakoulumaailma
- yhteistyö yritysten välillä
- yhteistyö yli kuntarajojen
- terveys- ja sosiaalialalle leviävä laaja ymmärrys yhteistyön merkityksestä yksityisen sektorin kanssa
- kuntien välinen yhteistyö maankäytön suunnittelussa tms.

Hanke- ja tukitoiminta

- Turun seudun logistiikkahankkeen edistäminen
- maataloudesta vapautuvan työvoiman uudet hankkeet

Yrityskenttä ja yrittäjyyden mahdollisuudet

- vanhoja yrittäjiä/yrityksiä ei saa unohtaa, vaikka uusille luvataan mitä vain
- kärkialojen suhdanteiden nopea paraneminen
- saadaan oman kunnan ”special” yritysalue mukaan Turun Biolaakson etäpisteeksi
- yksityistäminen
- voimakas asukasluvun kasvusta johtuva rakentaminen yksityisellä ja julkisella sektorilla
- sitkeät maatalousyrittäjät
- pienimuotoinen alihankintateollisuus
- ympäristöasiat yrittämisen mahdollisuutena
- maatalouden totaalinen loppu
- esimerkiksi maataloudesta vapautuvat hallirakennukset muuhun yrityskäyttöön
- hyvinvointipalvelujen aitojen markkinoiden syntyminen
- E-18-liittymien ramppien liikemahdollisuuksien hyödyntäminen

Markkinointi, tiedottaminen ja imagoasiat

- kunnan tulee tulla konkreettisesti esiin luotettavalla tavalla
- tiedotus EU- ja muista tuista paremmaksi
- aggressiivinen esilläolo seudun aktiivisimpana ja joustavimpana yrittäjäkuntana
- ”houkuttimet” yrittämään
- saaristoimago
- yleisen innovatiivisen ilmapiirin kehittäminen ja Turun talousalueen täysimääräinen hyödyntäminen
- yrittäjämysteisyys päättäjissä ja varsinkin virkamiehissä

Yrittäjyyskoulutus

- yrittäjäkoulutusta lisää vauhdittamaan yrittäjyyden syntymistä
- koulutustietoutta yrittäjyydestä eri tasoilla

Kuntatalous sekä muu julkisen talouden kenttä

- E-18-liittymien kaavoitus
- mahdolliset esteet poistettava yritysten luovutuksissa perheen sisällä tai yrityksen henkilöstölle
- muutokset lainsäädäntötyössä, esimerkiksi sotu-vapaus
- kunnan jatkuva kasvu, perheiden asuminen ja palvelut

Sijaintitekijät ja liikenneyhteydet

- kuntien sijainnin hyödyntäminen
- lyhyet etäisyydet suuriin kasvukeskuksiin
- valtatie 8:n nelikaistaistaminen kunnan alueella sekä riittävät ja toimivat liittymät
- hyvät liikenneyhteydet – läheisyys Turun kaupunkiseutuun

Vakka-Suomen seutukunnan yrittäjyyttä vauhdittavina piilossa olevina tekijöinä vastaajat mainitsivat erityisesti seuraavat asiat:

Hanke- ja tukitoiminta

- yhteinen pienkuntien elinkeinoasiamies
- kunnanjohtajan vapauttaminen 2 pv/vko vain yritysasioihin

Yrityskenttä ja yrittäjyyden mahdollisuudet

- mökkiläispalvelut
- panostaminen pääkaupunkiseudulle
- Olkiluodon ydinvoimalahanke
- valtatie 8:n antama mahdollisuus / VT-8:n parempi hyödyntäminen
- luontomatkailu, Mynälahden kansainvälisen lintulahden vetovoima
- mereen liittyvä yritystoiminta (matkailu- ja jalostuselinkeinot)
- ruuhka-alueiden kustannusten nousu (sekä yritys että asuminen) voisi ”ajaa” joitakin yrityksiä maaseudulle
- kivialan jalostustyö

Markkinointi, tiedottaminen ja imagoasiat

- eksoottisen luonnon monimuotoisuuden korostaminen ja esille tuominen
- ympäröivän luonnon ainutkertaisuus (meri, saaristo, puutalomiljöö)
- rauhallinen asuin-/toimintaympäristö
- ulkomaisen työvoiman houkuttelu alueelle, yrityksille pysyvää/uutta työvoimaa

Kuntatalous sekä muu julkisen talouden kenttä

- kattavat tietoliikenneyhteydet, infra yleensä
- 8-tien parantaminen (kaistat, liittymät, eritasot), poikittaistie länsi-itä (Haku-tie tms.)
- entistä edullisemmat toimitilaratkaisut ja halpa asuminen hyvässä ympäristössä

Sijaintitekijät ja liikenneyhteydet

- Turun imu ja läheisyys

5.3.4 KUNNISSA HARJOITETTAVA YRITYSTOIMINTA VUONNA 2010

Kyselyn avoimessa kysymyksessä 16 vastaajia pyydettiin kertomaan näkemyksensä ja kuvailemaan, *minkälaista yritystoimintaa heidän omassa kunnassaan harjoitetaan vuonna 2010.*

Turun seutukunnan vastaajat nostivat erityisesti esille hyvinvointialan ja muun palveluyrittäjyyden (mm. sosiaali- ja terveystoimi, siivous, pihatyöt, kuntoilu, vapaa-aika, yksityistäminen), uuteen teknologiaan perustuvan jalostusteollisuuden sekä palveluyrittäjyyden (ei savupiipputeollisuus, ICT-ala ym.), logistiikkaan liittyvän kokoonpano-, varastointi- ja kuljetusalan yrittäjyyden sekä sataman toimintaa tukevan yrittäjyyden, perinteiset teollisuudenalat (mm. metalliteollisuus alihankintoihin), maatalouden erikoistumisen ja jatkojalostuksen, matkailualan, kestokulutushyödykkeiden kaupan sekä muun kaupankäynnin.

Vakka-Suomen seutukunnan vastaajien vastauksissa nousivat erityisesti esille luonnon hyväksikäyttö, elämys-, luonto- ja muu matkailu, perinteiset teollisuudenalat (mm. metalliteollisuus alihankintoihin), meri- ja laivateollisuus (sis. myös veneteollisuuden sekä alihankinnan), elintarvikkeiden jalostus sekä maatalouden erikoistuminen ja jatkojalostus.

Myös kuntien yritystoiminnan 2010 suhteen voidaan muodostaa arvoperheitä. Seuraavassa vastauksista ryhmiteltyn ”toimialaluokitteluun” perustuva yritystoiminta kunnissa vuonna 2010 arvoperheluokittelu:

1. Logistiikkaperhe (kokoonpano-, varastointi- ja kuljetustyö, satama)

Lemu, Lieto, Kustavi, Mietoinen, Naantali, Raisio, Rusko ja Vahto

2. Palveluperhe (hyvinvointi- ja muu palveluala)

Lemu, Masku, Merimasku, Mietoinen, Naantali, Nousiainen, Piikkiö, Raisio, Rusko, Vehmaa ja Velkua

3. Laivaperhe (meri-, laiva- ja veneteollisuus sekä alihankinta)

Lieto, Kustavi, Mynämäki, Turku ja Uusikaupunki

4. *Elintarvikeperhe* (jalostus)

Kustavi, Laitila, Mietoinen, Raisio ja Turku

5. *Perinteinen teollisuusperhe* (ml. metalli- ja alihankintateollisuus)

Laitila, Lieto, Masku, Mynämäki, Naantali, Paimio, Raisio, Taivassalo, Turku ja Uusikaupunki

6. *Matkailuperhe* (ml. hotelli- ja ravintolatoiminta, elämys- ja luontomatkailu, luonnon hyväksikäyttö)

Askainen, Kustavi, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Rymättylä, Taivassalo, Uusikaupunki, Vehmaa ja Velkua

7. *Erikoismaatalousperhe* (erikoistuminen, jatkojalostus)

Kaarina, Mynämäki, Nousiainen, Piikkiö, Taivassalo, Vehmaa ja Vahto

8. *Uuden teknologian perhe* (ml. ICT-ala)

Askainen, Kaarina, Merimasku, Nousiainen, Raisio, Turku ja Uusikaupunki

9. *Kaupankäyntiperhe*

Mynämäki, Nousiainen, Paimio ja Rusko

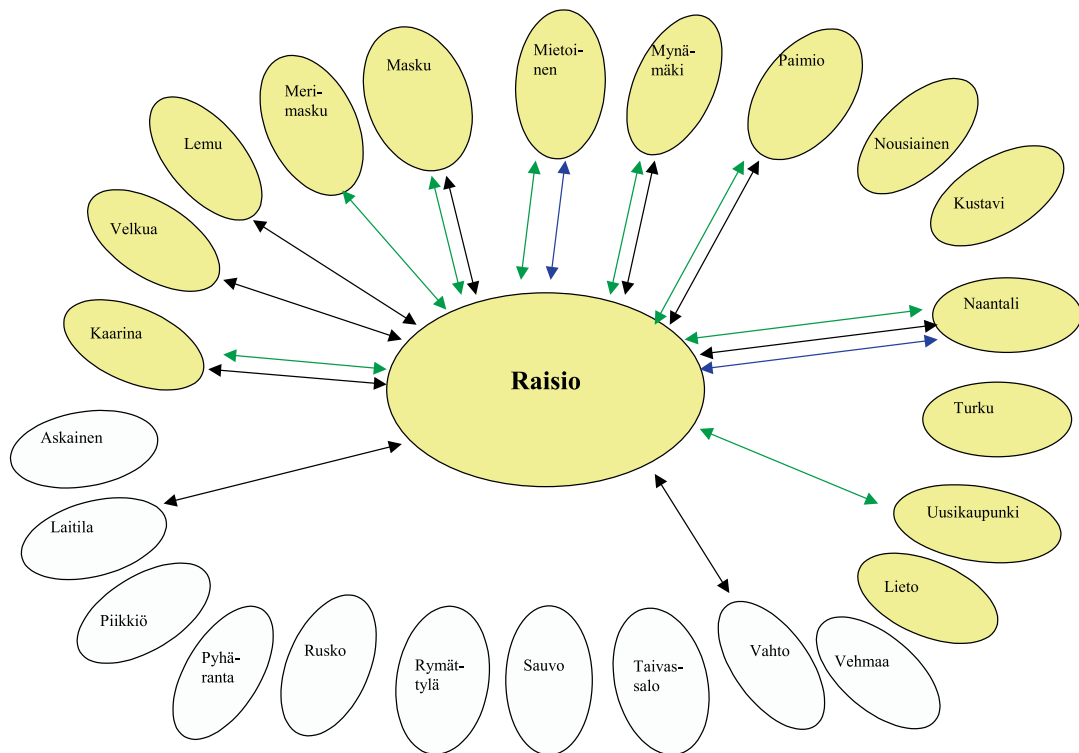
10. *Ajoneuvoperhe* (ajoneuvoklusteri, autokori, raskaan kaluston alihankinta, huolto ja maahantuonti)

Lieto, Mietoinen, Uusikaupunki ja Vahto

11. *Pienyritysverhe* (ml. kädentaidot, pienleipomot, puusepänteollisuus ym.)

Kaarina, Kustavi, Masku, Mietoinen, Nousiainen ja Velkua

Yrittäjyyden esteitä ja mahdollisuuksia ja vuonna 2010 harjoitettavaa yrittäjätoimintaa voidaan tarkastella myös yhden kunnan näkökulmasta kuvion 12 mukaisesti. Esimerkkinä on Raision kaupungin näkökulmasta suoritettu tarkastelu.



Kuvio 12: Raision kaupungin aseointi yrittäjyyden esteiden ja mahdollisuuksien sekä yrittäjätoiminnan 2010 suhteen

Kuvion 12 nuolten väritys tarkoittaa seuraavaa: sininen nuoli kuvaa yritystoimintaa vuonna 2010, vihreä nuoli yrittäjyyden uusia mahdollisuuksia ja musta nuoli yrittäjyyden esteitä. Kuviosta voimme nähdä esimerkiksi, minkä kuntien kanssa esimerkkikunnalla on eniten nuolia, mikä kuvaa kuntien ”yhteistä taustaa” nuolien kuvaamisessa asioissa. Esimerkiksi Raision ja Naantalien välillä on sekä este- ja mahdollisuus- että yritystoiminta 2010 -nuolet. Näiden kuntien on hyvä lähteä pohtimaan yhdessä yrittäjyyden edistämisen kenttään kuuluvia asioita.

Myös yrittäjyyden esteet ja mahdollisuudet sekä yritystoiminta kunnassa vuonna 2010 voidaan esittää jonkin kunnan näkökulmasta yrittäjyyden arvoperheiden koontina. Seuraavassa ovat esimerkkinä *Naantalien* kaupungin yrittäjyyteen liittyvät arvoperheet:

Yrittäjyyden esteet

1. Arvoperhe yrittäjyyden asenneilmapiiriä parantamaan:
Kaarina, Kustavi, Lieto, Mynämäki, Naantali, Paimio, Raisio, Rusko, Taivassalo, Turku ja Vahto
2. Arvoperhe tukemaan yritysten syntymistä rahoitusta hankkimalla:
Kustavi, Lieto, Merimasku, Naantali, Nousiainen, Paimio, Pyhäranta, Rymättylä, Taivassalo, Uusikaupunki, Vehmaa ja Velkua
3. Arvoperhe kunnan imagoa ja markkinointia kehittämään:
Kaarina*, Lemu, Lieto*, Masku, Merimasku*, Mietoinen*, Naantali*, Nousiainen*, Paimio, Piikkiö ja Vehmaa
* Yrittäjien houkuttelevuus yleisen markkinoinnin lisäksi
5. Arvoperhe yritystonttien ja -alueiden tarjontaa kehittämään:
Askainen, Laitila, Lemu, Masku, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Paimio, Piikkiö, Raisio, Vahto ja Velkua
7. Arvoperhe liikenneyhteyksiä parantamaan:
Lieto, Masku, Naantali, Nousiainen, Piikkiö, Rymättylä, Turku, Vahto ja Velkua

Yrittäjyyden uudet mahdollisuudet

1. Arvoperhe hyvinvointipalvelualan yrittäjyyttä kehittämään:
Kaarina, Masku, Merimasku, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Paimio, Piikkiö, Raisio, Rusko, Uusikaupunki ja Vehmaa
2. Arvoperhe perinteistä teollisuutta kehittämään (ml. alihankinta):
Kaarina, Laitila, Lemu, Mynämäki, Naantali, Nousiainen ja Uusikaupunki

Kunnassa vuonna 2010 harjoitettava yritystoiminta

1. *Logistiikkaperhe* (kokoonpano-, varastointi- ja kuljetustyö, satama):
Lemu, Lieto, Kustavi, Mietoinen, Naantali, Raisio, Rusko ja Vahto
2. *Palveluperhe* (hyvinvointi- ja muu palveluala):
Lemu, Masku, Merimasku, Mietoinen, Naantali, Nousiainen, Piikkiö, Raisio, Rusko, Vehmaa ja Velkua
5. *Perinteinen teollisuusperhe* (ml. metalli- ja alihankintateollisuus):
Laitila, Lieto, Masku, Mynämäki, Naantali, Paimio, Raisio, Taivassalo, Turku ja Uusikaupunki

6. *Matkailuperhe* (ml. hotelli- ja ravintolatoiminta, elämys- ja luontomatkailu, luonnon hyväksikäyttö):
Askainen, Kustavi, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Rymättylä, Taivassalo, Uusikaupunki, Vehmaa ja Velkua

5.4 Seutukuntien kehittämiskeskusten toiminnan onnistuminen ja kehittämistarpeet vuoteen 2010

Luvussa 5.4 tarkastellaan seutukuntien kehittämiskeskusten tähänastisen toiminnan onnistumista kuntakohtaisesti. Onnistumista tarkastellaan kyselyn vastausten keskiarvojen pohjalta. Luvussa kuvataan lyhyesti myös vastaajien käsityksiä seutukunnan kehittämiskeskusten toiminnan kehittämistarpeista vuoteen 2010 mennessä.

Nykytila: Kysymyksessä 10 vastaajia pyydettiin arvioimaan kuntansa näkökulmasta, *kuinka hyvin oma seutukunnan kehittämiskeskus on onnistunut toiminnassaan kysyttyjen asioiden suhteen*. Vastauksia pyydettiin asteikolla 1. Erittäin huonosti, 2. Melko huonosti, 3. Jokseenkin heikosti, 4. Melko hyvin ja 5. Erittäin hyvin.

Taulukon 1 vastausten keskiarvojen mukaan *seutukuntien kehittämiskeskukset ovat onnistuneet kysyttyjen asioiden suhteen jokseenkin heikosti*, ja vastauksissa oli seutukuntakohtaisia eroja.

Turun Seutukunnan Kehittämiskeskus TAD Centre on onnistunut *parhaiten* yrittäjiksi aikovien neuvontapalveluiden tarjoajana, kuntapalveluiden tarjonnassa, organisaation tulevaisuussuuntautuneisuudessa, seudun kehityksen tukemisessa aluekeskusohjelman kautta, kuntien ja muiden toimijoiden yhteistyön edistäjänä sekä yrittäjien neuvontapalveluiden tarjoajana – tosin näissä kaikissa vain kohtalaisesti. *Kaikkein heikoimmin* TAD Centre on onnistunut Turku Science Park -tyyppisen toiminnan levittämisessä kuntiin, hankkeiden käynnistäjänä sekä uuden tiedon ja osaamisen välittäjänä.

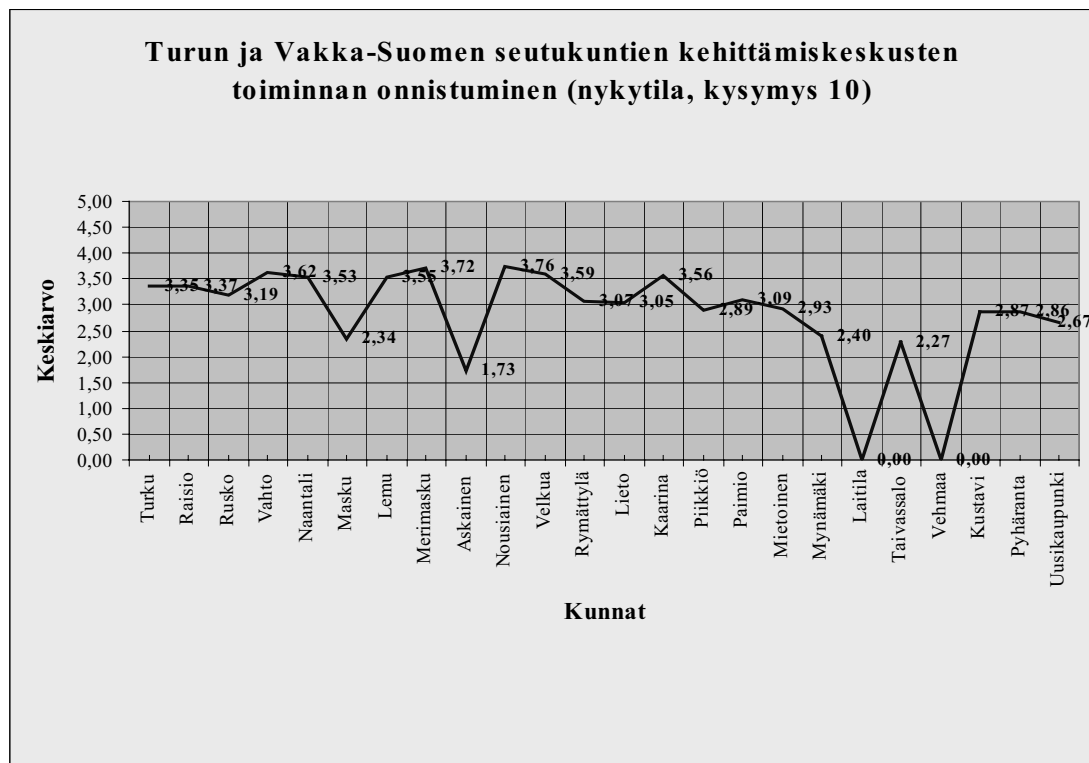
Vakka-Suomen Kehityskeskus on vastausten keskiarvojen mukaan onnistunut hieman huonommin kysyttyjen asioiden suhteen kuin TAD Centre. *Parhaiten* se on onnistunut, toisin kuin TAD Centre, hankkeiden käynnistäjänä, mutta myös seudun kehityksen tukemisessa aluekeskusohjelman kautta sekä yrittäjien ja yrittäjiksi aikovien neuvontapalveluiden tarjoajana. *Kaikkein heikoimmin* Vakka-Suomen Kehityskeskus on onnistunut seudun kuntien omien elinkeino-ohjelmien laadintatyön tukemisessa, Turku Science Park -tyyppisen toiminnan levittämisessä kuntiin, kuntien ja muiden toimijoiden yhteistyön edistäjänä, kaupunki-seutujen sekä muiden kuntien välisen yhteistyön edistäjänä ja seudullisesti kattavana palveluorganisaationa.

Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien onnistumista toiminnassaan voidaan tarkastella myös kuntakohtaisesti kuntien yleisenä tyytyväisyytenä niiden toimiin. Kuvioon 13 on koottu kuntakohtaisten vastausten keskiarvot kunnittain. Vastausten asteikkona oli 1. Erittäin huonosti, 2. Melko huonosti, 3. Jokseenkin heikosti, 4. Melko hyvin ja 5. Erittäin hyvin. Laitilan ja Vehmaan seutukunnan kehittämiskeskuksen onnistumisen keskiarvo on nolla siitä syystä, että näistä kun-

	Seutukunnallisten kehittämiskeskusten toiminnan onnistuminen 2003					
	Turun seutukunta		Vakka-Suomen seutukunta		Yhteensä	
	Keskiarvo	Vastausten lukumäärä	Keskiarvo	Vastausten lukumäärä	Keskiarvo	Kaikki vastaukset
Seudullisesti kattavana ja tasapuolisena palveluorganisaationa	3,26	43	2,42	12	3,07	55
Seudun markkinoinnissa	3,23	43	2,67	12	3,11	55
Erityisesti kaupunkiseutujen sekä muiden kuntien välisen yhteistyön edistäjänä	3,21	42	2,36	11	3,04	53
Kuntapalveluiden tarjoajana (tilastopalvelu, mittarit, keskustelualue ym.)	3,49	43	2,67	12	3,31	55
Turku Science Park -tyyppisen toiminnan levittämisessä kuntanne	2,45	42	2,33	12	2,43	54
Yleisesti kuntien ja muiden toimijoiden yhteistyön edistäjänä (yrittäjäjärjestöt, yrittäjät, rahoittajat tms.)	3,38	42	2,33	12	3,15	54
Hankkeiden käynnistäjänä	3,09	43	3,33	12	3,15	55
Seutukunnallisen elinkeinopoliittisen strategian sekä kehittämisohjelman soveltuvuus kuntanne omiin tavoitteisiin	3,32	41	2,67	12	3,17	53
Kuntanne oman elinkeino-ohjelman laadintatyön tukeminen	3,21	42	2,25	12	3,00	54
Yrittäjiksi aikovien neuvontapalveluiden tarjoajana	3,70	43	3,00	12	3,55	55
Yrittäjien neuvonta- ja tukipalveluiden (yleinen, sijoittumis-, rahoitus- ym. neuvonta) tarjoajana	3,33	42	3,17	12	3,30	54
Uuden tiedon ja osaamisen välittäjänä	3,12	43	2,67	12	3,02	55
Tulevaisuuteen suuntautuneena organisaationa	3,49	43	2,67	12	3,31	55
Aluekeskusohjelman kautta tukemassa koko seudun kokonaisvaltaista taloudellista ja sosiaalista kehitystä	3,48	42	3,25	12	3,43	54
Aluekeskusohjelman painopisteiden soveltuvuus kuntanne vahvuuksiin	3,30	43	2,67	12	3,16	55

Taulukko 1: Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kehittämiskeskusten toiminnan onnistuminen 2003

nista ei vastausta tähän kysymykseen saatu. Askaisten kunnan keskiarvo on alhaisin (sieltä koko kyselyyn vastasi vain yksi henkilö). Kuntien vastausten keskiarvo on kuvattu luokan keskelle, mutta sitä vastaava lukuarvo on luokan lopun kohdalla.



Kuvio 13: Kuntakohtaiset keskiarvot seutukuntien kehittämiskeskusten toiminnan onnistumisesta 2003

Kuviosta 13 ilmenevät kuntakohtaiset arvosanat seutukuntien kehittämiskeskusten toiminnan onnistumiselle ovat kaiken kaikkiaan keskinäiset. Parhaita onnistumisen arvosanoja, jotka nekään eivät yllä edes melko hyvälle tasolle, antoivat Vahdon, Lemun, Nousiaisten, Velkuan ja Kaarinan vastaajat. Huonoimmat arvosanat tulivat Askaisista, Taivassalosta ja Maskusta.

Tulevaisuus: Seutukuntien kehittämiskeskusten toiminnan kehittämistarpeet vuoteen 2010 mennessä. Kysymyksessä 11 vastaajia pyydettiin arvioimaan omasta näkökulmastaan, mitkä kysytyistä seutukunnan kehittämiskeskuksen onnistumiseen vaikuttavista asioista vaativat eniten kehittämistä vuoteen 2010 mennessä. Vastaajia pyydettiin mainitsemaan kolme tärkeintä asiaa ja asettamaan ne tärkeysjärjestykseen asteikolla 1–3 eli tärkein kehittämisen kohde, toiseksi tärkein ja kolmanneksi tärkein kehittämisen kohde. Kaikki seutukuntien kehittämiskeskusten onnistumista kuvaavat tekijät saivat mainintoja. Kuitenkin vastauksissa korostuivat kaikkein tärkeimpinä kehittämisen kohteina ne asiat, jotka tällä hetkellä ovat huonolla tolalla.

Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kehittämiskeskusten toiminnan tärkeimpinä kehittämiskohteina nousivat esille seuraavat osa-alueet:

- kehittämiskeskuksen toiminta seudullisesti kattavana ja tasapuolisena palveluorganisaationa
- erityisesti kaupunkiseutujen sekä muiden kuntien välisen yhteistyön edistäminen
- yleisesti kuntien ja muiden toimijoiden yhteistyön edistäminen (yrittäjäjärjestöt, yrittäjät, rahoittajat tms.)
- Turku Science Park -tyyppisen toiminnan ”levittäminen” kuntiin
- seudun markkinointi.

5.5 Kuntien ja seutukuntien yhteistyön asemointi

Luvussa 5.5 tuodaan esille kuntien ja seutukuntien yhteistyön motiiveja, olemassa olevien kumppanuuksien syitä ja yhteistyön osa-alueita sekä tärkeimpiä kuntia ja seutukuntia, joiden kanssa vastaajakunnat tekevät yhteistyötä. Luvun lopussa on esimerkki siitä, miten jonkin kunnan vastaajien tärkeimmiksi nimeämiä yhteistyökuntia voidaan tarkastella ”rakkaussuhteena” (tai henkisenä kuntaliitoksena).

Kysymyksessä 25 vastaajia pyydettiin kertomaan, *miksi seutukuntien tulisi yleisesti tehdä yhteistyötä ja missä asioissa. Turun seutukunnan* vastaajat mainitsivat seuraavia asioita (ei tärkeysjärjestyksessä):

- palvelutuotannon järjestämisessä
- kansainvälisessä vientikaupassa
- koska oma kunta on liian pieni toimija melkein pä kaikilla elinkeinoelämän alueilla
- haetaan seudullista voimaa muun Suomen kilpailua vastaan
- koska elinkeinoelämä ja työvoima eivät tunne kuntarajoja
- parannetaan koko lounaisen Suomen kilpailukykyä muuhun maahan nähden
- seutukuntien yhteistyö tuo voimaa eurooppalaisille markkinoille
- isommissa hankkeissa tarvitaan yhteistyötä
- kansainvälistymisessä
- Suomen seutukunnat ovat EU:n laajuisesti pieniä, ja vaikutukset ulottuvat lähes aina seutukuntarajojen yli
- seutukunnalla on parempi mahdollisuus saada laajempaa ja isompaa teollisuutta ja tutkimuslaitoksia
- elinkeinoasiat eivät tunne seutukuntarajoja
- jotta kyetään yhdessä ajamaan yhteisiä asioita maakuntaliitossa ja Helsingin suuntaan
- koska luonnollinen työssäkäyntialue on laaja
- koska seutukunnat on perustettu.

Vakka-Suomen seutukunnan vastaajat mainitsivat *yhteistyön motiiveina* seuraavia asioita (ei tärkeysjärjestyksessä):

- yhteistyön avulla kunnat voivat jatkossakin pysyä itsenäisinä
- alueen ja koko seudun vahvistamiseksi

- kustannusten vähentämiseksi
- koska luonnollinen työssäkäyntialue on laaja
- koska seutukunnat ovat pieniä ja elinkeinorakenteeltaan pieniä, niin vahvuus löydetään yhteistyössä
- korvaamaan nykyiset kunnat ja vastaamaan yhteiskunnallisten peruspalveluiden järjestämisestä
- seutukuntien rajat ovat usein keinotekoisia, ja siksi seutukuntien välinen yhteistyö on tärkeää
- seutukuntien raja-alueet ovat lähellä (esim. Uusikaupunki ja Rauma)
- organisaation madaltamiseksi.

Turun seutukunnan vastaajat mainitsivat seuraavia *yhteistyön alueita* (ei tärkeysjärjestyksessä):

- ammatillinen ja muu koulutus
- yhteinen alueen markkinointi
- maapolitiikka
- elinkeinoasiat
- tutkimushankkeet
- logistiikka-asiat
- edunvalvonta- ja painostusasiat
- atk-asiat
- sosiaali- ja terveystoimi
- työllisyys- ja työvoima-asiat.

Vakka-Suomen seutukunnan vastaajat mainitsivat seuraavia *yhteistyön alueita* (ei tärkeysjärjestyksessä):

- matkaliikenteen järjestäminen
- elinkeinopolitiikka
- teknologiaosaaminen
- ammatillinen ja korkean asteen koulutus.

Kysymyksessä 21 vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa myös kuntansa elinkeinoyhteistyön kumppanuuksiin ja kertomaan, *mihin nämä kumppanuudet perustuvat*. Vastaajia pyydettiin mainitsemaan tärkeysjärjestyksessä yksi tai useampi syy oman kunnan elinkeinoyhteistyön kumppanuuksille.

Kuntien elinkeinoyhteistyön kumppanuuden ylivoimaisesti tärkeimmäksi perusteeksi nousivat vastauksissa henkilösuhteet. Seuraavaksi tärkeimpinä elinkeinoyhteistyön kumppanuuden syinä mainittiin alueellinen kehittämisstrategia, kuntien logistinen sijainti, yritysten toimialarakenne, yhteiset verkostot tai klusterit sekä maantieteelliset rajat.

Seutukuntakohtaiset erot olivat vastauksissa pieniä. Vakka-Suomen seutukunnan vastaajat tosin pitivät maantieteellisiä rajoja tärkeämpänä elinkeinoyhteistyön kumppanuuden perusteena kuin Turun seutukunnan vastaajat. Vakka-Suomen vastaajien mielestä kuntien logistisella sijainnilla ei myöskään ollut niin suurta merkitystä kuin Turun seutukunnan vastaajien mielestä.

Avoimessa kysymyksessä 22 vastaajia pyydettiin nimeämään mielestään *kolme tärkeintä kuntaa*, joiden kanssa vastaajan oma kunta tekee tällä hetkellä yhteis-

työtä elinkeinoasioissa. Vastaajia pyydettiin myös mainitsemaan, missä asioissa näiden kuntien kanssa tehdään yhteistyötä.

Avoimessa kysymyksessä 23 vastaajia pyydettiin nimeämään *kolme tärkeintä kuntaa*, joiden kanssa vastaajan *oma kunta tekee vuonna 2010 yhteistyötä elinkeinoasioissa*, sekä kertomaan, missä asioissa. Avoimessa kysymyksessä 24 vastaajia pyydettiin mainitsemaan, *minkä seutukuntien kanssa* ja missä asioissa vastaajan *oma kunta tekee yhteistyötä vuonna 2010*.

Vastaukset on analysoitu seutukuntakohtaisesti kunnittain ja vastaajien mainitsemat yhteistyöasiat on luokiteltu numerokodeiksi liitteessä 4.

Yleisesti kysymysten 22 ja 23 *tämän hetken tilannetta* kuvaavista vastauksista voidaan sanoa, että tärkein yhteistyön muoto *Turun seutukunnan kuntien elinkeinoasioissa* on TAD Centren kautta tapahtuva yhteistyö. Seuraavina yhteistyön muotoina nousivat esille yhteistyö koulu- ja sivistystoimessa sekä matkailuasioissa, henkilökohtaisten verkostojen kautta tapahtuva yhteistyö logistiikan saralla sekä terveystoimessa ja infrastruktuurin alueella tapahtuva yhteistyö. *Tulevaisuuden tilannetta* vastaajat arvioivat siten, että tärkeimpänä yhteistyön muotona on vuonna 2010 maankäyttöön ja kaavoitukseen liittyvä yhteistyö ja seuraavina TAD Centren kautta tapahtuva yhteistyö, yhteistyö tonttiasioissa ja -politiikka sekä henkilökohtaisten verkostojen kautta tapahtuva yhteistyö.

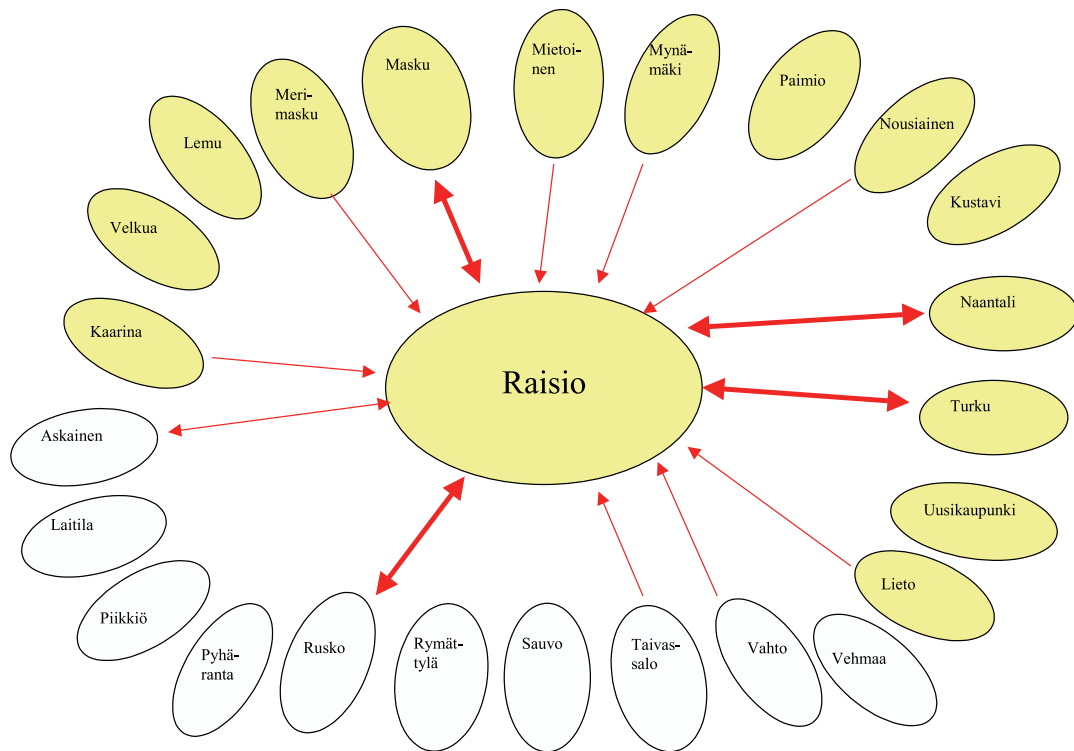
Vakka-Suomen seutukunnan vastaajien vastauksissa nousi *tämän hetken* yhteistyömuotona esille ensimmäisenä Vakka-Suomen Kehityskeskukseen kautta tapahtuva yhteistyö ja seuraavina olivat alihankintateollisuuden teollisuus- ja yritysyhteistyö sekä maatilatalouden yhteistyö. Vakka-Suomen vastaajat arvioivat, että *vuonna 2010* seutukunnan kuntien tärkein yhteistyömuoto elinkeinoasioissa on alihankintateollisuuden teollisuus- ja yritysyhteistyö ja seuraavina tulevat yhteistyö yhteisten palveluiden ja yhteisyritysten alueella, matkailuasioissa, maatilataloudessa ja aluekeskusohjelman puitteissa sekä yhteisessä elinkeinostrategiassa ja elinkeinopolitiikka-asioissa.

Kysymyksessä 24 *Turun seutukunnan* vastaajat pitivät tärkeimpänä *yhteistyöseutukuntana vuonna 2010* Salon seutukuntaa. Seuraavina järjestyksessä tulivat Vakka-Suomen seutukunta, Loimaan seutukunta, Tampereen seutukunta, pääkaupunkiseutu kaikkienensa, Turunmaan seutukunta ja Tukholman seutu. Yhteistyötä tullaan vastaajien mukaan tekemään mm. teknologian tutkimus- ja kehitysasioissa, yleisten yrittäjyyden edellytysten alueella, liikenneyhteyksien kehittämisessä, elinkeinopoliittisissa hankkeissa, matkailuasioissa ja seutujen kehittämisessä sekä määrittelemätöntä yhteistyötä henkilökohtaisten verkostojen kautta ja kansainvälisessä kaupassa.

Vakka-Suomen seutukunnan vastaajien mukaan yhteistyötä tullaan tekemään sekä oman seutukunnan sisällä että Rauman, Porin ja Tampereen seutukuntien kanssa. Yhteistyömuotoina Vakka-Suomessa nähtiin samoja asioita kuin kuntien välisten yhteistyömuotojen, kysymyksen 23, vastauksissa.

Kysymysten 22 ja 23 vastausten analyysia voi viedä hieman pidemmällekin, samalla tavalla kuin yrittäjyyden esteitä ja mahdollisuuksia sekä yritystoimintaa 2010 käsitelleessä luvussa 5.4. *Kunnalla voi olla mielenkiintoa selvittää, minkälainen on sen yhteistyösuhte tai ns. rakkaussuhte elinkeinoasioissa toisten kuntien kanssa.* Yhteistyölle tai sen syventämiselle on olemassa hyvät edellytykset, jos kunnat ajat-

televat toisistaan samalla tavalla, ts. on olemassa ”molemminpuolinen rakkaussuhde”. Kuvio 14, joka on laadittu kysymysten 22–24 koontitaulukosta (liite 4), selventää noita rakkaussuhteita. Kuvio on laadittu myöhemmin käsiteltävään peruskuntaklusteriin kuuluvasta Raision kunnasta ja sen näkökulmasta. Keltaiset kunnat kuuluvat ns. peruskuntaklusteriin ja valkoiset eivät. Peruskuntaklusterin kunnilla on tämän tutkimuksen mukaan yhteistä taustaa ja arvopohjaa keskenään.



Kuvio 14: Raision kunnan asemointi elinkeinoyhteistyön suhteen (”rakkaussuhteet”)

Kuviosta 14 voidaan nähdä, että Raisiolla on ”molemminpuolinen rakkaussuhde” Naantalin, Turun, Ruskon, Maskun ja Askaisten kanssa, ts. mainitut kunnat ovat nimenneet Raision tärkeimpiin kuuluvaksi yhteistyökunnaksi elinkeinoasioissa. Askaisten kaksipäinen nuoli on ohuempi, koska Askainen ei kuulu ns. peruskuntaklusteriin. Edelleen kuviosta voidaan nähdä, että muutkin kunnat ihailevat Raisiota (nuoli Raisioon päin), mutta Raisio ei oikein ole ehtinyt suhteeseen omasta puolestaan mukaan. Raisiolla on kuitenkin hyvät mahdollisuudet lähteä yhteistyöhön tai syventää sitä näiden kuntien kanssa. Raisiolla ei kuviossa ole yhtään ”onnetonta rakkaussuhdetta” (nuoli keskuskunnasta poispäin) mihinkään kuntaan.

5.6 Elinkeinoyhteistyötahojen ja instituutioiden merkitys kuntien elinkeinojen kehittämisessä

Luvussa 5.6 käsitellään vastaajakuntien elinkeinoyhteistyötahojen ja instituutioiden merkitystä kuntien elinkeinojen kehittämisessä. Asiaa tarkastellaan vastausten keskiarvoilla tämänhetkisen tilanteen sekä vuoden 2010 arvioiden mukaan.

Kysymyksissä 17 ja 18 vastaajia pyydettiin arvioimaan eri elinkeinoyhteistyötahojen ja instituutioiden tärkeyttä tai merkitystä heidän kuntiensä elinkeinojen kehittämisessä. Arvio pyydettiin sekä nykytilanteesta että vuoden 2010 osalta. Vastausten asteikko oli 1. Ei lainkaan merkitystä, 2. Vähäinen merkitys, 3. Kohtalainen merkitys, 4. Melko tärkeä ja 5. Erittäin tärkeä.

Vuoden 2003 elinkeinoyhteistyötahojen ja instituutioiden merkitystä koskevissa vastauksissa *yrityksillä* arvioitiin keskiarvolla mitattuna olevan selvästi *tärkein merkitys* vastaajien oman kunnan elinkeinojen kehittämisessä. Vakka-Suomessa lähelle yritysten merkitystä pääsi myös TE-keskus. Muut yhteistyötahot ja instituutiot jäivät merkitykseltään lähes samantasoisina selvästi taakse. Kuntien elinkeinojen kehittämisessä *kaikkein vähäisin rooli ja panos* arvioitiin olevan sellaisilla organisaatioilla kuin Suomen Kuntaliitto, maakuntaliitto, lääninhallitus ja ministeriöt.

Taulukkoon 2 on koottu elinkeinoyhteistyötahojen ja instituutioiden merkitystä oman kunnan elinkeinojen kehittämisessä arvioivien vastausten keskiarvot.

	Elinkeinoyhteistyötahojen merkitys kunnille, 2003 tilanne					
	Turun seutukunta		Vakka-Suomen seutukunta		Yhteensä	
	Keskiarvo	Vastausten lukumäärä	Keskiarvo	Vastausten lukumäärä	Keskiarvo	Kaikki vastaukset
TE-keskus	3,47	43	4,24	17	3,68	60
Teknologiakeskukset	3,05	43	3,35	17	3,13	60
Osaamiskeskukset	3,19	43	3,59	17	3,30	60
Tutkimuslaitokset	3,12	43	3,47	17	3,22	60
Yliopistot	3,40	43	3,29	17	3,37	60
Ammattikorkeakoulut	3,42	43	3,76	17	3,52	60
Toisen asteen ammattioppilaitokset	3,47	43	3,94	17	3,60	60
Perusopetusta antavat oppilaitokset	3,51	43	3,53	17	3,52	60
Yritykset	4,23	43	4,53	17	4,32	60
Pankki- ja vakuutuslaitokset	3,42	43	3,82	17	3,53	60
Yrittäjäjärjestöt	3,53	43	3,88	17	3,63	60
Järjestöt sekä ns. kolmas sektori	3,21	43	3,76	17	3,37	60
Kuntaliitto	2,56	43	2,76	17	2,62	60
Maakuntaliitto	2,77	43	3,29	17	2,92	60
Lääninhallitus	2,33	43	2,47	17	2,37	60
Ministeriöt	2,47	43	3,29	17	2,70	60
Toiset kunnat	3,42	43	3,53	17	3,45	60

Taulukko 2: Elinkeinoyhteistyötahojen merkitys Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kunnille 2003

Vuoden 2010 elinkeinoyhteistyötahojen ja instituutioiden tarkastelussa vastaajien mielestä yrityksillä oli edelleen tärkein merkitys oman kunnan elinkeinojen kehittämisessä. Merkitystään lisäävät selvästi vuoden 2003 tarkasteluun verrattuna myös osaamisen kehittämiseen liittyvät yhteistyötahot kuten teknologia- ja osaamiskeskukset, tutkimuslaitokset, yliopistot ja korkeakoulut sekä perusopetusta antavat ja ammatilliset oppilaitokset. Lisäksi järjestöt, kolmas sektori ja toiset kunnat lisäävät selvästi merkitystään. Muut yhteistyötahot ja instituutiot jäivät merkitykseltään lähes samantasoisina taakse.

Kuntien elinkeinojen kehittämisessä vuoteen 2010 mennessä kaikkein vähäisin rooli ja panos arvioitiin olevan samoilla organisaatioilla kuin vuoden 2003 tarkastelussakin. Taulukkoon 3 on koottu vastausten keskiarvot elinkeinoyhteistyötahojen ja instituutioiden merkityksestä omien kuntien elinkeinojen kehittämisessä vuoteen 2010 mennessä.

	Elinkeinoyhteistyötahojen merkitys kunnille, arvio vuoteen 2010 mennessä					
	Turun seutukunta		Vakka-Suomen seutukunta		Yhteensä	
	Keskiarvo	Vastausten lukumäärä	Keskiarvo	Vastausten lukumäärä	Keskiarvo	Kaikki vastaukset
TE-keskus	3,57	42	4,07	15	3,70	57
Teknologiakeskukset	3,63	41	3,81	16	3,68	57
Osaamiskeskukset	3,67	42	3,88	16	3,72	58
Tutkimuslaitokset	3,48	42	3,69	16	3,53	58
Yliopistot	3,74	42	3,56	16	3,69	58
Ammattikorkeakoulut	3,74	42	4,00	16	3,81	58
Toisen asteen ammattioppilaitokset	3,60	42	3,94	16	3,69	58
Perusopetusta antavat oppilaitokset	3,64	42	3,56	16	3,62	58
Yritykset	4,33	42	4,56	16	4,40	58
Pankki- ja vakuutuslaitokset	3,48	42	3,88	16	3,59	58
Yrittäjäjärjestöt	3,57	42	3,75	16	3,62	58
Järjestöt sekä ns. kolmas sektori	3,48	42	3,81	16	3,57	58
Kuntaliitto	2,62	42	2,63	16	2,62	58
Maakuntaliitto	2,90	42	3,13	16	2,97	58
Lääninhallitus	2,24	42	2,31	16	2,26	58
Ministeriöt	2,52	42	3,44	16	2,78	58
Toiset kunnat	3,95	42	3,94	16	3,95	58

Taulukko 3: Elinkeinoyhteistyötahojen merkitys Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kunnille vuoteen 2010 mennessä

5.7 Kuntaklusteriajattelu hedelmällisen kuntien välisen yhteistyön lähtökohtana

Luvussa 5.7 kootaan yhteen aiemmin luvussa 5.3 muodostetut yrittäjyyden esteiden, uusien mahdollisuuksien ja yritystoiminnan 2010 -arvoperheet. Lisäksi luvussa muodostetaan (luvussa 5.2 esitettyjen) kilpailukyvyn tekijöiden perusteella uusia arvoperheitä. Vaikka arvoperheet ovat itsenäisiä jonkin asiakokonaisuuden näkökulmasta, niistä muodostetaan lopuksi yrittäjyyden perusarvoperhe ja nk. peruskuntaklusteri. Peruskuntaklusteri edustaa siihen kuuluvien kuntien mahdollisimman yhteistä taustaa ja lähtökohtaa yhteistyön syventämiselle tai aloittamiselle.

Arvopro-hankkeen tavoitteissa on mainittu, että hanke pyrki löytämään Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kunnista elinkeinopolitiikan ja yrittäjyyden tai yritystoiminnan alueelta pohjaa luokitella taustoiltaan ja arvopohjaltaan samantyyppisiä kuntia yhtenäisiin alueisiin ns. arvoperheiksi ja kuntaklusteriksi. Hankkeen kyselyyn saadut vastaukset ja teemahaastatteluiden ohjattu keskustelu tuovat esille vastaajan tai haastateltavan arvovalintoja kysytyjen asioiden ja teemojen suhteen ja luovat samalla pohjaa muodostaa arvoperheitä.

Luvussa 5.3 käsiteltiin yrittäjyyden esteisiin, yrittäjyyden uusiin mahdollisuuksiin ja kunnissa vuonna 2010 harjoitettavaan yritystoimintaan liittyviä kysymyksiä. Vastausten analyysissä vastaukset luokiteltiin ja nimettiin arvoperheiksi. Samoin kirjallisen kyselyn kilpailukyvyn osa-aluekysymysten vastauksista (kysymykset 1–6, 8–9 ja 19–20) voidaan muodostaa arvoperheitä.

Arvopro-hankkeessa kunnat luokiteltiin kirjallisen kyselyn nykytilaa koskeviin kysymyksiin (1, 3, 5, 8 ja 19) saatujen vastausten perusteella kahteen luokkaan: 1. kuntiin, joiden kilpailukyky kysytyjen asioiden tai väittämien mukaisen asioiden suhteen on vastaajan mielestä kunnassa huonosti tai heikosti hoidettu tai heikolla tolalla (--luokka) ja 2. kuntiin, joiden kilpailukyky mainittujen asioiden suhteen on vastaajien käsityksen mukaan hyvin tai erittäin hyvin hoidettu tai hyvällä tolalla (+-luokka).

Myös kehittämistarpeita käsittelevissä kysymyksissä (2, 4, 6, 9 ja 20) kunnat luokiteltiin vastausten perusteella kahteen luokkaan: kuntiin joissa jokin kyselylomakkeessa mainittu asia nähtiin tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi, sekä kuntiin, joissa kyseinen osa-alue koettiin toiseksi tai kolmanneksi tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi.

Arvoperheisiin otettiin mukaan kunnat, joissa kysytyjen asioiden nykytila on huonolla tai heikolla mallilla ja parantamisen varaa on. Kuntia ei valittu nykytilakysymyksissä keskiarvojen vaan yksittäisten vastausten tulkinnan perusteella, sillä keskiarvo voi vääristää todellista tilannetta.⁵ Kehittämistarvekysymysten kohdalla mukaan otettiin kunnat, joiden edustajat olivat vastauksissaan maininneet tietyn kilpailukyvyn osa-alueen tärkeimpänä kehittämisen kohteena vuoden 2010 mennessä.

⁵ Varsinkin, jos esimerkiksi pari kunnan vastaajaa antaa pienen arvon nykytilasta ja joku täydet pisteet, keskiarvo nousee eikä kuvaa ”enemmistön” näkemystä.

Arvoperhe muodostetaan kunnista, joissa kaikissa a) tietyn kilpailukyvyyn tekijän nykytila on huono tai heikko tai siinä on kehittämisen varaa ja b) tuotetty kilpailukyvyyn tekijä nähdään tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi vuoteen 2010 mennessä. Lisäksi arvoperheiden muodostamiseen otettiin mukaan myös yrittäjyyden esteet ja mahdollisuudet sekä yritystoiminta vuonna 2010, koska ne hyvinkin voimakkaasti vaikuttavat yritystoiminnan ja elinkeinojen kilpailukykyyn kunnissa. Näiden asioiden pohjalta oli jo aiemmin rakennettu arvoperheitä, jotka siis nyt liitettiin mukaan kokonaisuuden arvoperhetarkasteluun. Jos jonkin kunnan nykytilan ja kehittämistarpeiden yhdistelmässä on vain yksi maininta molemmissa ryhmissä, arvoperheeseen kuuluva kunta on sulussa. Samoin mittareissa 6–8 piti olla vastaajan maininta useammassa kuin yhdessä mittarin osatekijässä, tai muutoin kuntaa ei kelpuutettu arvoperheeseen. Taulukko 4 selventää arvoperheiden muodostamista.

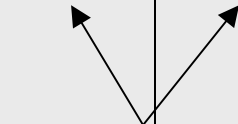
Peruskuntaklusteri muodostettiin siten, että eri mittareiden perheisiin kuuluvia kuntia tarkasteltiin ensimmäisestä perheestä eteenpäin (ylhäältä alaspäin), ja jos kunta on mukana lähes kaikissa mittareiden perheissä (yhdestä mittari-perheestä saa puuttua), kunta kuuluu peruskuntaklusteriin. Peruskuntaklusteriin kuuluvien kuntien kunnanjohtajat teemahaastateltiin hankkeessa.

*Peruskuntaklusteri on tavallaan eri mittareiden mukaisten arvoperheiden ydin, johon kuuluvat kunnat "sisältävät" eniten yhteisiä nimittäjiä. Yhteiseltä taustalta ja arvopohjalta muodostettu kuntaklusteri edustaa tietyllä tavalla samantyyppisten kuntien välistä *henkisen kuntaliitoksen mahdollisuutta*. Peruskuntaklusteriin kuuluvien kuntien on lähtökohdiltaan ja asenteiltaan hedelmällistä tehdä elinkeinoasioissa yhteistyötä.*

Yhteinen tausta ja arvopohja ovat hyvä lähtökohta yhteistyölle. Ne mahdollistavat kriittisen massan kasvattamisen "hyvien kuntaklusterikavereiden" kanssa ja nopeuttavat kaikenlaista oppimista. Samalla voidaan verrata toinen toisensa toimintaa ja toimintatapoja (benchmarking). Vaikka kunnista voidaan muodostaa kuntaklustereita edellä kuvatulla tavalla, ovat kunnat kuitenkin monissa asioissa myös merkittävässä määrin erilaisia.

Hyvässä yhteistyön kuntajoukossa on siksi mahdollista ja hedelmällistä miettiä kuntien välistä työnjakoa, erikoistumista, toinen toistansa täydentävää erilaisuutta toiminnoissa (synergiaa), uusien yhdessä tehtävien toimintojen, tuotteiden ja palveluiden kehittämistä sekä vaikka aivan uusille markkinoille suunnattavaa kuntien yhteistä tuote- ja/tai palvelutarjontaa.

Tässä tutkimuksessa muodostetut eri mittareiden mukaan luokitellut arvoperheet ja peruskuntaklusteri tarjoavat kunnille vain vaihtoehtoja yhteistyölle. Kunnat itse tekevät ratkaisut yhteistyön aloittamisesta tai syventämisestä.

Kilpailukyvyyn tekijä = MITTARIT 1. Asuin- ja elinympäristön laatu 2. Kuntien toimintamallit 3. Kunnan johtaminen 4. Yrittäjyyden edistäminen 5. Yhteistyö yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämässä 6. Yritysten syntymisen esteet kunnassa 7. Yritysten mahdollisuudet kunnassa 8. Kunnassa harjoitettava yritystoiminta 2010	Nykytilanne 2003 + hyvä tai – huono		Tulevaisuudessa 2010 – kehittämistarpeet	
	+	–	1. tärkein kehittämisen kohde	2. ja 3. tärkein kehittämisen kohde
		 Tästä yhdistelmästä muodostettiin arvoperheet 1–5.		
1. Asuin- ja elinympäristön laatu – rakennettu ympäristö – luonnonympäristö – toiminnallinen ympäristö – sosiaalinen ympäristö – taloudellinen ympäristö – infrastruktuurin laatu – inhimillinen pääoma		Arvoperheet: ↓ <i>Kustavi, Laitila, Lemu, (Lieto, Masku), Merimasku, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Paimio, Piikkiö, Taivassalo, Raisio, Turku, Uusikaupunki, (Vahto,) Velkua</i>		
2. Kuntien toimintamallit – tehtävien ulkoistaminen – toimintaympäristön analysointi – verkostojen hyödyntäminen – henkilöstön johtaminen – työn tehostaminen ja prosessien uudistaminen – yrittäjäkoulutus ja -kasvatus kunnassa – vuoropuhelu kuntalaisten ja yritysten kanssa		<i>(Askainen,) Kaarina, Kustavi, (Laitila,) Lemu, Lieto, Masku, Merimasku, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Paimio, Piikkiö, Raisio, Rusko, Taivassalo, Turku, Uusikaupunki, Vahto, (Vehmaa, Velkua)</i>		

3. Kunnan johtaminen – innovatiivisuus – yhteiset visiot ja arvot – kunnan sisäinen yhteistyö – kunnan tiedotustoiminta – yrittäjien ja yritysten osallistuminen kunnan päätöksentekoon		<i>Askainen, Kaarina, Kustavi, Laitila, Lemu, Lieto, Masku, Merimasku, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Paimio, Piikkiö, Pyhäranta, Raisio, Rusko, Taivassalo, Turku, Uusikaupunki, Vahto, Vehmaa, Velkua</i>	
4. Yrittäjyyden edistäminen – markkinointi ja imagon kehittäminen – yhteistyö yrittäjyyden edistämässä – tutkimus- ja kehittämispalveluiden tarjonta – kunnan hanketoiminta – palveluhankinnat yksityisiltä – kunnan investoinnit elinkeinojen tukemiseksi		<i>Askainen, Kaarina, Kustavi, Laitila, Lemu, Lieto, Masku, Merimasku, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Paimio, Piikkiö, Pyhäranta, Raisio, Rusko, Taivassalo, Turku, Uusikaupunki, Vahto, Vehmaa, Velkua</i>	
5. Yhteistyö yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämässä – yhtenäisen näkemyksen ja sitoutumisen kehittäminen – yhteistyön toimivuus – kunnan oma strateginen keskustelu seutuyhteistyöstä – strateginen keskustelu seutuyhteistyöstä seutukuntatasolla		<i>Askainen, Kaarina, Kustavi, Laitila, Lemu, Lieto, Masku, Merimasku, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Paimio, Piikkiö, Pyhäranta, Taivassalo, Turku, Uusikaupunki, Vahto, Vehmaa, Velkua</i>	
6. Yritysten syntyminen esteet kunnassa – huono asenneilmapiiri – rahoituksen saanti – kunnan imagon ja markkinoinnin puutteet – maankäytön ja kaavoituksen ongelmat – sopivien toimitilojen puute – sopivien yritystonttien ja -alueiden puute – huonot liikenneyhteydet – ammattitaitoisen työvoiman puute		<i>Kaarina, Kustavi, Lieto, Lemu, Laitila, Masku, Merimasku, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Paimio, Piikkiö, Pyhäranta, Rymättylä, Raisio, Rusko, Taivassalo, Turku, Uusikaupunki, Vahto, Vehmaa, Velkua</i>	

7. Yritysten uudet mahdollisuudet kunnassa		<i>Kaarina, Kustavi, Lemu, Masku, Merimasku, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Paimio, Raisio, Turku, Uusikaupunki, Velkua</i>	
8. Kunnassa harjoitettava yritystoiminta vuonna 2010		<i>Askainen, Kaarina, Kustavi, Lemu, Lieto, Masku, Merimasku, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Piikkiö, Paimio, Raisio, Rusko, Taivassalo, Turku, Uusikaupunki, Vahto, Vehmaa, Velkua</i>	
Yhdistetty mittarit 6.–8. yrittäjyyden perusarvoperheeksi: (Yrittäjyyden esteet, mahdollisuudet sekä harjoitettava yritystoiminta 2010 kaikissa perheissä esiintyvät kunnat)		<i>Kaarina, Kustavi, Lemu, Masku, Merimasku, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Paimio, Raisio, Turku, Uusikaupunki, Velkua</i>	
<u>Peruskuntaklusteri</u> = yhteistyön perusjoukko = siihen kuuluu kunta, joka esiintyy kaikissa ”mittariperheissä” tai lähes kaikissa, ts. voi puuttua yhdestä mittariperheestä		<i>Kaarina, Kustavi, Lemu, Lieto, Masku, Merimasku, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Paimio, Raisio, Turku, Uusikaupunki, Velkua</i>	

Taulukko 4: Kuntien kilpailukykyyn ja yrittäjyyden arvoperheiden sekä peruskuntaklusterin muodostaminen

5.8 Peruskuntaklusterin 14 kunnan kunnanjohtajien teema- haastattelut

Luvussa 5.7 muodostettuun peruskuntaklusteriin kuuluvien 14 kunnan johtajat teemahaastateltiin hankkeen seuraavassa vaiheessa. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli saada näkökulmia, arvioita ja mielipiteitä kuntien elinkeinojen ja yrittäjyyden edistämisestä ja yhteistyöstä. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli myös täsmentää kirjallisen kyselyn perusteella muodostettuja arvoperheitä ja peruskuntaklusteria sekä kirjallisen kyselyn muita asioita. Teemahaastattelut samoin kuin kirjallinen kyselykin toivat esille kuntien johdon arvovalintoja ja hiljaista tietoa.

Teemahaastatteluihin osallistui 4 kunnanjohtajaa Vakka-Suomesta ja 10 kunnanjohtajaa Turun seutukunnasta. Liitteessä 2 on lueteltu teemahaastatellut kunnanjohtajat ja liitteessä 3 on yksilöity teemahaastattelun väljä runko. Teemahaastattelut eivät aina orjallisesti noudattaneet haastattelurunkoa, vaan painottuivat kunkin kunnan osalta jouheasti sen kannalta oleellisiin asioihin. Teemahaastatteluiden suunniteltu kesto oli noin 1 tunti/teemahaastattelu. Teemahaastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin paperille.

Kuntien elinkeinoyhteistyön rakkaussuhdetarkastelu

Kunnanjohtajien teemahaastattelussa käytiin läpi arvoperheiden rakentamisen tai muodostamisen lähtökohta ja tarkasteltiin kunkin kunnan asemointia luvussa 5.5 kuvatun rakkaussuhdemallin mukaisesti. Teemahaastattelua varten oli aina tehty valmiiksi kunnan rakkaussuhdekuvio. Kuvion pohjalta oli luontevaa lähteä purkamaan kunnanjohtajan käsityksiä arvoperheistä sekä kunnan yhteistyösuhteista.

Kunnan elinkeinoyhteistyön tarkastelussa rakkaussuhdemalli toimi ja viritti hyvinkin monipuolista keskustelua. Kunnan rakkaussuhdekuviot oli laadittu sen pohjalta, mitä kuntia kirjallisen kyselyn vastaajat pitivät omalle kunnalleen tärkeimpinä yhteistyökuntina. Tämän vuoksi tarkastelu ei ole tyhjentävä kuvaus jonkin kunnan yhteistyösuhteista muiden kuntien kanssa, vaan tarkastelumalli toi pikemminkin esiin eri vastaajien arvotetun näkemyksen oman kunnan tärkeimmistä yhteistyökunnista. Tämän pohjalta voidaan muun muassa käydä keskustelua siitä, minkä kuntien kanssa ja missä asioissa olisi hedelmällistä syventää yhteistyötä tai aloittaa se. Kuntien rakkaussuhdetarkastelun malli kuvaa muiden kuntien rakkautta (kiinnostusta) tiettyyn kuntaan. Kuvioista näkee, mitkä kunnat pitivät teemahaastateltavaa kuntaa tärkeimpiin yhteistyökuntiinsa kuuluvana – eli osoittivat vastarakkautta. Tämä herätti kunnanjohtajissa muun muassa sen kaltaisia kommentteja kuin että ”tuon kunnan vastarakkaus onkin yllättävää” tai että ”olisin odottanut tuon ja tuon kunnan osoittavan meille vastarakkautta”.

Kunnanjohtajien teemahaastattelujen myötä kuntien elinkeinoyhteistyösuhteet käytiin lävitse kokonaisvaltaisesti. Kaiken kaikkiaan Arvopro-menetelmän mukainen tarkastelu näyttää sopivan varsin hyvin kuntien yhteistyösuhteiden tarkasteluun.

Kuntien kilpailukyvyn perusta

Teemahaastatteluissa kunnanjohtajien kanssa keskusteltiin myös siitä, mihin heidän mielestään kunkin kunnan kilpailukyky perustuu. Yleisesti vastauksissa nousi esille taulukossa 5 esitettäviä kilpailukyvyn tekijöitä.

Kunnan kilpailukyvyn perusta
• sijainti kasvukeskuksen lähellä • sijainti E-18-, 8-tien tai muun liikenneväylän varrella • muu hyvä logistinen sijainti (yhteys isoihin keskuksiin, satama, lentokenttä, rautatie tms.) • vetovoimainen asuinympäristö (saaristo, maaseutumaisuus ym.) • hyvät luonto-olosuhteet sekä niiden hyödyntäminen • tontteja tarjolla sekä asumiseen että yrittämiseen • asuntoja tarjolla • osaavan työvoiman saatavuus hyvä • väestö kasvaa kunnassa • päätöksenteon ja hallinnon nopeus, joustavuus ja henkilökohtaisuus • kunnan sopiva koko • kunnan hyvä imago • kunnan peruspalvelut kunnossa • hyvät kulttuuripalvelut ja vetovoimaiset tähän liittyvät esim. matkailutuotteet • kunnan talous kunnossa • monipuolinen elinkeinorakenne • olemassa oleva kuntaan aikoinaan ”pesiytynyt” vahva yritysten kapea-alainen tai tietyn toimialan osaaminen • kunnan yritysten kuuluminen johonkin verkostoon tai klusteriin (esim. telakan alihankinta)

Taulukko 5: Kuntien kilpailukyvyn perusta

Teemahaastatteluiden ja taulukon 5 pohjalta voidaan yleisesti sanoa, että isommissa kunnissa tai kasvukeskuksissa korostuivat kunnan kilpailukyvyn tekijöinä monipuolinen elinkeinorakenne, asuntojen saatavuus, osaavan työvoiman saatavuus sekä vahva osaamispääoma koulutuksessa, tutkimuksessa ja yritysten kautta kunnassa. Pienet kunnat korostivat erityisesti sijaintia jonkin liikenneväylän varrella tai isomman kasvukeskuksen lähellä, vetovoimaista asuinympäristöä, päätöksenteon ja hallinnon joustavuutta ja nopeutta sekä henkilökohtaisuutta. Kunnan terve talous nousi myös voimakkaasti esille.

Kunnanjohtajia pyydettiin teemahaastatteluissa myös kertomaan elinkeinoyhteistyössä kokemistaan kitkaa aiheuttavista tekijöistä kunnan sisäisen, kuntien välisen sekä maakunta- ja seutukuntatason elinkeinoyhteistyön näkökulmasta. Kitkaa aiheuttavia asioita tulikin esille runsaasti. Seuraavassa on koottu ja ryhmitelty näitä esille nousseita elinkeinoyhteistyön ns. kipupisteitä.

1 Asenteet, ahtaat näkemykset ja odotukset

- Luottamusmiehet odottavat liian nopeasti tuloksia eivätkä ymmärrä, että uudenlainen yhteistoiminnan synnyttäminen ja konkreettisen toiminnan ja tulosten aikaansaaminen vie aikaa.
- Kuntien välinen kilpailuasetelma-asette tuo varovaisuutta yhteistyön syventämiselle.
- Yhteistyötä vaikeuttaa kuntien jopa sukupolvien takaiset kielteiset asenteet yhteistyöhön.
- Varsinaissuomalainen itsellisyys: Täällä ei ole totuttu paljon apua kyselemään.
- Epäluuloa seutuyhteistyössä: Ajatellaan, että voisivat kaikki hyötyä yhteistyöstä. Kyseessä on hieman kateutta ja pelkoa siitä, että jokin toinen kunta saa vähän enemmän kuin toinen.
- Ei eletä tässä ajassa: Esimerkiksi kuntaliitospuheissa erään kunnan kohdalla alettiin puhua ihan Suomen itsenäisyyteen liittyvistä asioista. Vanhat kunnallisihmiset ovat olleet kauan mukana, ja heille on elämäntehävänä se oman pienen kunnan ylläpito.
- Elinkeinojen kehittäjät näkevät liikaa kuntarajoja. Eivät yrityksetkään ajattele kuntakohtaisesti asioita. Niille asiat ovat seutukohtaisia ja vähintäänkin työssäkäyntialueen laajuisia.
- Kunnallinen päättäjä ei osaa usein asennoitua yrittäjyyteen. Yrittäjä odottaa nopeita ja suojattuja päätöksiä, ei niitä voi vetkutella ja keskustella liian avoimesti.
- Turun toimintakulttuuri on toinen kuin esimerkiksi Oulun, joka huomioi ympäristökuntansa. Turku on tietyllä tavalla itsekkäämpi, sisänpäinlämpiävämpi ja käyttää valtaansa täydellä voimalla.
- Seutukehittäminen on vaikutusvaltakysymys: Pienen kunnan johtaja huomaa aika pian olevansa pienen kunnan johtaja.
- Pelätään isojen kuntien roolia joka paikassa.
- Lukkiutuneet ajatukset: Olemme eläneet näin vuosisadat, eikä asioille tarvitse tehdä mitään, vaikka nähdään, että olisi pitänyt jo ajat sitten reagoida. Syvälinen keskustelu kuntapuolen elämästä ja olemisesta on vaikeaa.
- Omahyväisysharha: Esimerkiksi seudullisen kehittämiskeskuksen onnistumista, työpaikkojen syntymistä tms. mietittäessä kunnan päättäjät voivat ajatella, että itse me olemme tämän kaikki saaneet aikaiseksi, ei siinä seudullinen kehittämiskeskus ole mitään tehnyt.
- Paikalliset yrittäjäjärjestöt eivät miellä seutuyhteistyötä riittävästi yhteisenä rakentamisena. Ne näkevät yhteistyöasiat usein liian suppeasti ja

ovat välillä aika voimakkaasti vaikeuttaneet yhteistyön kehittämistä (revitään repimisen vuoksi). Isot yritykset mieltävä asiat paljon realistisemmin.

2 Osaamattomuus konkreettisessa yhteistyössä

- Keskinäisen yhteistyön perimmäisistä pelisäännöistä ei ole riittävästi ja avoimesti keskusteltu.
- Isoja hankkeita tekevät usein palkatut ulkopuoliset konsultit eivätkä kunnan virkamiehet, mikä heikentää sitoutumista.
- Ohjelmapolitiikka: Tehdään laajoja projekteja ja selvityksiä, joista näkee heti, ettei niistä ole mitään hyötyä. Ajatellaan esimerkiksi, että kun AKO-rahaa on tulossa, ei sen ole niin väliä. Pitäisi tehdä yhteistyötä sellaisissa asioissa, jotka ovat jo olemassa, ja käyttää rahaa konkreettisen yhteistyön synnyttämiseen eikä erilaisten selvitysten tekemiseen.

3 Rakenteet ja päätöksenteon vaikeudet

- Liiallinen paikallisen demokratian kunnioittaminen: Valtiovalta ei voi tehdä mitään, mikä vain jotenkin koskettaa kuntia tai niiden itsenäisyyttä.
- Liikaa tunnetta kunta-asioissa: Esimerkiksi nykyinen kuntajako, jonka perusteet ovat jo vanhentuneita, peruja kristinuskon Suomeen tulosta. Asioita, kuten kuntaliitokset, on vaikea päättää kuntatasolla. Päätökset pitäisi tehdä valtiovallan toimesta.
- Verrattuna muuhun Suomeen Turun seutukunnalle on ominaista hierarkia ja jalustalle nostaminen, jotka vaikeuttavat joustavaa päätöksentekoa.
- Maakunta on liian iso yksikkö, kun hoidetaan paikallisia elinkeinopoliittisia asioita. Toimijoiden olisi selkeästi sovittava, mitkä asiat järkevästi ajatellen kuuluvat maakunnan, seutukunnallisten elimien ja toisaalta kunnan oman päätöksenteon piiriin. Voisi olla järkevää, että seutukunta olisi se ydin, jonka ympärille rakennettaisiin muu päätöksenteko.
- Mittaamisongelma: Esimerkiksi jokavuotinen budjettikisa kunnissa TAD-sopimuksesta. Koska sopimus on määräaikainen eikä pysyvä ratkaisu, pitää kunnissa joka vuosi miettiä, mitä TAD on saanut aikaiseksi, paljonko rahaa annetaan ja mistä kaikesta muusta hyvästä se on pois. Kunnissa on asian suhteen mittaamisongelma, kun asioita on vaikea kohdistaa juuri tietyn tahon aikaansaannokseksi.
- Seutuvaltuuskuntien edustavuusongelma: Poliittiset edustavuudet eivät vastaa väestön kokoonpanoa. Poliittisen seututason edustavuuden ja kuntaedustavuuden sovittaminen yhteen on vaikeaa. Päätöksentekoelimet tulevat liian isoiksi.
- Poliittisella seutuvaltuuskunnalla ei ole päätöksentekovaltaa. Se vain keskustelee yleisistä linjauksista ja hyväksyy tavallaan, että tällaisia asioita valmistellaan, mutta päätöksentekovalta palautuu niiden osalta kuntiin.
- TE-keskuksen rooli on vielä hakusessa. TE-keskuksella on nykyisin merkittävä rooli seutukehittämisessä, mutta tällä hetkellä on hieman epäselvää, kuka ohjaa ja mitä. Edelleen TE-keskuksen tehtäväalueita haetaan ja tehtävien suhteen on olemassa päällekkäisyyttä.

- Turun volyymiero: Turku on niin iso, että se vaikeuttaa yhteistyötä. Yksittäisissä asioissa pienen kunnan asiat hukkuvat joukkoon.
- Turun päätöksenteolle kasvot: Yhteistyöasioissa pitäisi löytää kaupunginjohtajatasoa alemmaa kasvot päätöksenteolle, ts. henkilö, jolla on oikeus tehdä päätöksiä tietyssä asiassa.
- Virastojen suuri valta Turussa. Turun pitäisi panna organisaationsa johtajuuden suhteen uusiksi, sillä kaupunginjohtajistolla ei ole suoraa päätösvaltaa alaisiinsa nähden. Hallintokuntien virastopäällikkö on aika itsenäinen. Kaupunginjohtaja toki valmistelee kaupunginhallitukselle asioita ja pyrkii niitä koordinoimaan, mutta heillä ei ole sellaista välitöntä käsky- tai päätäntävaltaa asioihin.
- Pirstoutunut kuntarakenne: Heterogeenisiä kuntia on paljon ja erikoisia. Monen pienen kuntayksikön olemassaolo esimerkiksi Turun seutukunnassa luo hallintoon lisää kitkaa ja byrokratiaa.
- Maakuntaliitto instituutiona: Maakuntaliitto on lakisääteinen. Kysymys kuuluu, millä tavalla maakuntaliitto on parempi ja tärkeämpi organisaationa kuin seutuvaltuuskunta tai elinkeinopoliittinen yhteistyö. Edelleen, mitä sellaista maakuntaliitto tarjoaa, että seutuvaltuuskunta tai elinkeinoyhteistyö ei konkreettisemmin voisi tarjota elinkeinopolitiikassa? Jos halutaan seutuistumista jatkaa ja saada kuntien sitoutuminen sille alalle, edellä mainittuja asioita pitää vakavasti miettiä.

4 Hyötyajattelu

- Rusinat pullasta -ajattelu: Kunnat laskevat, hyödymmekö me tästä hankkeesta jotain. Hyödyn keskinäinen jakosuhde on tärkeä asia, vaikka itsekin hyötyisi hankkeesta. Eli mietitään, että kun te hyödytte tästä enemmän, teidän pitää hyvittää meille. Mittatikkue objektiivisuus vaikeuttaa yhteistyötä. Välillä pitää hyväksyä se, että toinen kunta hyötyy enemmän kuin toinen.
- Hyödyn kotipaikkaongelma: Yhteistä hanketta suunniteltaessa tulee helposti kateutta tai muuta, jos esimerkiksi yhteishankkeen fyysinen toiminta ei ole tulossa oman kunnan alueelle. Silloin ajatellaan helposti, että tästä hankkeesta ei ole meille mitään hyötyä ja sitä ei nähdä silloin yhteisenä hankkeena, vaikka se olisi hyvinkin tarpeellinen.

Kunnanjohtajien odotuksia Turku Science Park -toiminnasta

Teemahaastatteluihin pyydettiin kunnanjohtajia arvioimaan myös, mitä kosketuspintaa Turku Science Park -tyyppinen toiminta voisi heidän kunnalleen tarjota sekä kertomaan, minkälaisia odotuksia heillä on tästä toiminnasta.

Turku SP:n toiminta-alueella Turussa on tuhansia työpaikkoja ja satoja yrityksiä. Lisäksi Turku on sijoittanut SP:iin paljon rahaa – ja muut kunnat eivät toisaiseksi paljon mitään. Kun Turku SP -konseptia levitetään laajemmalle alueelle ja kuntiin, pitää miettiä, mikä on se yhteinen nimittäjä tai tapa, jolla se tehdään.

Teemahaastatteluiden perusteella Turku SP:n päärooli liittyy tutkimukseen ja teknologian siirtoon. Turku SP:n sisällä tehdään korkeatasoista tutkimusta sekä

yliopisto- ja korkeakouluyhteistyötä. Siellä olisi se osaamispääoma, jota jalostettaisiin ja levitettäisiin muualle. Kunnat tulisivat kuvioon mukaan, kun mennään konkreettisemmalle tasolle kuten esimerkiksi tuotekehitysasioihin. Edelleen kunnat voisivat olla auttamassa ja tukemassa esimerkiksi spin up -yrityksiä eteenpäin. Kunnat hoitaisivat myös Turku SP:n ns. ylivuoto-ongelman eli ottaisivat siipiensä suojaan Turku SP:ssa olevia yrityksiä, jotka katsovat jo saaneensa sieltä ensisijaisesti tarvitsemansa avun ja haluavat seuraavaksi lähteä harjoittamaan yritystoimintaa yrityshautomon ulkopuolelle. Lisäksi Turku SP voisi olla rakentamassa yhteisiä projekteja, joissa osallistujia olisi eri kunnista ja jopa eri seutukunnista. Näihin projekteihin tulisi sitten vielä saada kytkettyä esimerkiksi Tekesin rahoitusta projektiin osallistujan kotipaikasta riippumatta.

Konkreettisesti Turku SP:n merkitys yritysten ja elinkeinoelämän kannalta tarkoittaisi sitä, että osaamistasoa saataisiin nostettua jopa perinteisissä yrityksissä. Samalla saataisiin hautomoyrityksiä leviämään kuntiin.

Teemahaastattelujen perusteella kunnanjohtajat odottivat Turku SP:lta saatavan apua ICT- ja bioalan, lääkevalmistuksen, perus- ja funktionaalisten elintarvikkeiden, perinteisen metalliteollisuuden ja sähköntuotannon osaamisessa ja myös uusien energiamuotojen tutkimiseen ja rakentamiseen liittyvissä asioissa. Varsinkin maaseudulla odotuksia kohdistui myös siihen, että tekniikan kehittyminen saataisiin palvelemaan käytännön tarpeita.

Turku SP:n laajeneminen voisi siis olla sitä, että kunnissa ryhdyttäisiin hankkimaan yhteisen Turku SP:n sateenvarjon alla toimivia yrityksiä. Tällainen toiminta tarkoittaisi muun muassa sitä, että Turku SP:lla pitäisi olla oma varainhankinta ja kunnat sijoittaisivat merkittävästi Turku SP:n osakepääomaan.

Turku SP tarvitsee myös maakunnan tukea, ts. eri kuntien ja tavallisten kansalaisten tukea, onnistuakseen hyvin. Teemahaastatteluissa nousi esille erilaisia näkemyksiä siitä, miten Turku SP:ia ”myydään” kuntiin ja kansalaisille. Joidenkin kunnanjohtajien mielestä Turku SP:ia ei tavalliselle kansalaiselle pitäisi vielä paljoa markkinoidakaan, vaan kuntien kehittäjäorganisaatioiden pitäisi tuntea Turku SP:n toiminta, jotta ne sitten voisivat viedä suoraan asiaa alueensa yrityksiin. Kunnissa pitäisi tietää, mitä mahdollisuuksia Turku SP tarjoisi alueella ja yrityksille, niin että esimerkiksi pienikin yritys voisi saada tietoa siitä, mitä konkreettista apua Turku SP voisi sille tarjota.

Toisen näkemyksen mukaan Turku SP on syytänyt valtavasti rahaa markkinointiin ja näkymiseen, mutta näkyminen on suunnattu tavallaan liikaa ammattilaisille ja hyvin kapealle kohderyhmälle. Nyt kun tarvitaan maakunnan, seudun ja tavallisten ihmisten tukea asialle, niin viesti on mennyt heiltä ohitse. Eli sisäiset markkinat – jotka tekevät asiasta ”meidän oman” – on unohdettu.

Yhtä kaikki Turku SP:n levittämässä kuntiin voisi olla hyväksi avuksi ammattikorkeakouluverkosto, joka jo nyt kattaa käytännössä koko maakunnan. Ammattikorkeakoulun tehtävänähän on myös alueellisen kehityksen edistäminen.

Kuntaliitoksen tarpeellisuus

Teemahaastatteluissa pyydettiin kunnanjohtajia kertomaan näkemyksensä myös siitä, pitäisikö heidän kuntansa tehdä kuntaliitos. Jos kunnanjohtaja näki kuntaliitoksen tarpeelliseksi, kysyttiin kuntaa tai kuntia, joiden kanssa kuntaliitos olisi luonteva.

Teemahaastatteluista 14 kunnanjohtajasta kuntaliitoksen näki tarpeelliseksi neljä kunnanjohtajaa. Viisi kunnanjohtajaa oli sitä mieltä, että omalla kunnalla ei ole tällä hetkellä mitään tarvetta kuntaliitoksen tekemiseen. Viisi kunnanjohtajaa katsoi, että kuntaliitoksia ei oman kunnan kohdalla tarvita, vaan asiat hoidetaan muuten yhteistyön kautta.

Syitä siihen, että kuntaliitoksia ei tarvita, olivat se, että kunnalla menee tällä hetkellä ihan hyvin, strategioissa tai muuten on sovittu, että kunta pysyy itsenäisenä tai että luonnollisia yhteen sopivia kuntaliitoksia on vaikea toteuttaa. Jos kuntaliitoksia kannatettiin, ne koskivat lähinnä liitosta naapurikunnan kanssa, samankokoisten lähellä sijaitsevien kuntien kanssa tai ainakin saman seutukunnan sisällä. Myös pienen kuntarypään, ts. usean kunnan liitokset voisivat olla mahdollisia.

Yleisiä näkemyksiä yhteistyön tekemisestä ja kehittamisestä

Teemahaastatteluissa keskusteltiin myös yleisesti kunnanjohtajien elinkeinoyhteistyöhön ja kehittämiseen liittyvistä näkemyksistä. Teemahaastatteluissa nousi esille yhteistyön hyötyasetelma tällä hetkellä: yleisesti on niin, että pienet kunnat, jotka ostavat isolta kunnalta palveluja, hyötyvät tästä yhteistyösuhteesta enemmän kuin palvelua myyvä kunta. Tämä johtuu siitä, että kuntien laskenta-toimi ei ole ollut riittävän kehittynyttä, jolloin palvelun hintaan on laskettu vain selvästi näkyvät muuttuvat kustannukset ja niiden pohjalta on määrätty palveluille tietty hinta. Kuitenkin todellisuudessa on paljon ns. piilo- ja välillisiä kustannuksia, joita ei ole lisätty hintoihin. Lisäksi ostamalla isolta kunnalta pienet kunnat ovat saaneet pidetyksi omat hallintokustannuksensa pieninä. Tämä asetelma on kuitenkin poistumassa, sillä viime aikoina kunnat ovat kiinnittäneet tähän asiaan enemmän huomiota. Toisaalta yhteistyötä kuntien välillä on tehty ja tehdään myös edelleen solidaarisin perustein.

Teemahaastatteluissa tuli esille myös hyviä ideoita kuntien elinkeinoyhteistyöhön. Esille nousivat mm. muutaman kunnan fokusoitu yhteistyö, yhteistyön kehämalli, Pohjois-Saksan kuntamalli sekä Suur-Lontoo-ajattelu.

Kun kunnat etsivät tapoja hoitaa jokin asia uudella tavalla – miten esimerkiksi saataisiin erilaisten palveluiden järjestämisessä järkeviä ratkaisuja – voidaan katsoa, missä olisivat sopivat yhteistyökumppanit: 2–4 kuntaa, jotka voisivat hoitaa tätä asiaa. Nämä kunnat tekisivät tässä asiassa yhteistyötä ja toiset 2–4 kuntaa tekisivät vastaavasti yhteistyötä jossain muussa asiassa. Ajatuksena on tehostaa yhteistyötä ja toiminnan hyötyjä, kun *toimitaan fokusoidusti pienissä ryhmissä*.⁶

⁶ Luottamusverkoston ”naimakaupoista” ks. esim. Hietanen, Kaskinen & Takala (2002).

Pääkaupunkiseudulla on yleistä, että *elinkeinoyhteistyötä* mietitään ja toteutetaan *kehämäiseen ajatteluun pohjautuen*. Esimerkiksi Turun seutukunnassa ei näin ole, vaan puhutaan itäisten ja läntisten kuntien yhteistyöstä. Ilmansuuntiin perustuva malli ei joidenkin teemahaastattelujen kunnanjohtajien mielestä ole toimivaa. Turun seutukunnassakin on kehääjatteluun perustuvaa ns. viisikkokuntien yhteistyö tai paremminkin neuvottelukunta, johon kuuluvat Turun, Raision, Naantalın, Liedon ja Kaarinan kunnanjohtajat. He kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan yhteisistä asioista. Heillä ei ole päätösvaltaa, vaan tapaamiset ovat keskustelufoorumeja, joissa sovitaan, mitä asioita viedään eteenpäin ja ryhdytään valmistelemaan omissa organisaatioissa.

Teemahaastatteluissa nousi esille myös *Pohjois-Saksan tyyppinen kuntamalliajattelu*, joka voisi sopia hyvinkin kuntien välisen yhteistyön malliksi myös Varsinais-Suomessa. Saksassa on melko isoja kuntayksiköjä, jotka kattavat laajan maantieteellisen alueen ja joihin kuuluu useita kuntia. Tällaiselle isolle kuntayksikölle, jonkinlaiselle pääkunnalle, valitaan siihen kuuluvista peruskunnista valtuustot, ja ne hoitavat kaikki isot asiat kuten vesihuollon, terveydenhuollon, infrastruktuuriasiat, lukiot, ammattikoulutuksen, yläasteen koulutuksen, liikenteen ym. Jäsen- tai peruskunnilla on kaikilla oma hallinto, niillä on pormestari, valtuusto ja hieman omaa henkilökuntaa. Pormestari voi olla sivutoiminenkin. Peruskunnat hoitavat esimerkiksi lasten päivähoidon, ehkä ala-asteen koulun ja muuta paikallista toimintaa. Kunnat ovat paikallisen kuntakulttuurin ylläpitäjiä. Tämä malli toimii Saksassa erittäin hyvin.

Myös ns. *Suur-Lontoo-ajattelu* voisi sopia Varsinais-Suomen elinkeinoyhteistyön tekemisen malliksi. Tässä mallissa Varsinais-Suomen alueella kunnat kävisivät Turun kanssa keskusteluja siitä, että Turku ottaisi hallinnoitavakseen ja hoitaakseen tiettyjä isoja kokonaisuuksia (kuten Saksankin mallissa) ja tietyt pienemmät perusasiat kuten sosiaalitoimen erityisalueet jäisivät pienempiin kuntiin. Ison emon, Turun, ympärille muodostuisi kuntaryvä, jonka kunnilla olisi vain osittaista itsehallintoa. Pikkukuntia kyllä tarvitaan, ja niillä olisi tehtäväalueidensa hoitamiseksi oma hallintonsa, toimintansa ja budjettinsa. Verojen osalta olisi sovittu niin, että jokin osuus menisi suoraan Turun pottiin – tai päinvastoin, että Turku antaisi kuntarypään kunnille rahaa niiden tehtävien hoitamiseksi. Suur-Lontoon alueella malli on hyvin toimiva ja monet pienet kunnat ovat mukana tällaisessa toiminnassa.

6 Yhteenveto ja tulokset

Seuraavaan yhteenvetoon on koottu edellisissä luvuissa esitetyt tutkimuksen tärkeimmät tulokset.

- *Asuin- ja elinympäristön laadun kilpailukyvyn nykytilaa* koskevan kysymyksen vastauksissa korostuivat kilpailukyvyltään heikkoina osa-alueina infrastruktuurin laatu, inhimillisen pääoman laatu ja jossain määrin myös sosiaalisen ympäristön laatu. Muita osa-alueita pidettiin pääosin kilpailukyvyltään hyvinä.
- Kaikki asuin- ja elinympäristön laadun osa-alueet saivat mainintoja tärkeinä kehittämisen kohteina, mutta vastauksissa nousivat erityisesti esille rakennetun ympäristön laatu, toiminnallisen ympäristön laatu, infrastruktuurin laatu sekä jossain määrin inhimillisen pääoman laatuun liittyvä kehittäminen.
- *Kuntien toimintamallien kilpailukyvyn nykytilaa* koskevissa vastauksissa korostuivat kilpailukyvyltään heikkoina alueina kunnan toimintaympäristön analysointiin, yrittäjäkoulutukseen ja -kasvatukseen sekä kunta-laisten ja yritysten väliseen vuoropuheluun liittyvät asiakokonaisuudet.
- Kuntien toimintamalleja koskevien kysymysten vastauksissa kehittämis-alueina korostuivat kunnan toimintaympäristön analysointiin, henkilöstön johtamiseen sekä kuntalaisten ja yritysten väliseen vuoropuheluun liittyvät asiakokonaisuudet.
- *Kuntien johtamisen kilpailukyvyn nykytilaa* kuvaavissa vastauksissa korostuivat kilpailukyvyltään heikkoina alueina kuntien innovatiivisuuteen, sisäiseen yhteistyöhön ja sitoutumiseen, kuntien tiedotustoimintaan sekä yrittäjien ja yritysten kuntien päätöksentekoon osallistumiseen liittyvät asiakokonaisuudet.
- *Kuntien johtamista koskevien* kysymysten vastauksissa korostuivat kehittämisalueina kuntien innovatiivinen toiminta, yhteisesti määritellyt visiot ja arvot, kuntien sisäinen sitoutuminen ja yhteistyö sekä jossain määrin yritysten osallistuminen kuntien päätöksentekoon.

- *Kuntien yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisen nykytilaa* kuvaavissa vastauksissa korostuivat kilpailukyvyltään heikkoina alueina kuntien markkinointi- ja imagoasiat, tutkimus- ja kehittämispalveluiden tarjonta kunnissa, yrittäjyyden edistämisen hanketoiminta kunnissa sekä kuntien investoinnit elinkeinojen tukemiseksi.
- Kuntien yrittäjyyttä ja elinkeinojen edistämistä koskevien kysymysten vastauksissa korostuivat kehittämisalueina kuntien markkinointi- ja imagoasiat sekä kuntien investoinnit elinkeinojen tukemiseksi.
- *Kuntien yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisen yhteistyön nykytilaa* kuvaavissa vastauksissa korostuivat kilpailukyvyltään heikkoina alueina kuntien toimijoiden riittävän yhtenäisen näkemyksen ja sitoutumisen puute, yhteistyön heikko toimivuus sekä kuntien oman ja seutukuntatason strategisen keskustelun käyminen seutuyhteistyöstä.
- Kuntien yrittäjyyttä ja elinkeinojen edistämisyhteistyötä koskevien kysymysten vastauksissa korostuivat kehittämisalueina yhtenäisen näkemyksen ja sitoutumisen aikaansaaminen, yhteistyön toimivuus sekä jossain määrin kuntien oman ja seutukuntatason strategisen keskustelun käyminen seutuyhteistyöstä.
- *Yrittäjyyden mahdollisuuksia yleisesti kunnassa lisäävät tekijät*: Kunnan hyvä sijainti suuren kuntakeskuksen läheisyydessä tai vilkkaiden liikenneyhteyksien varrella oli yksi tällainen asia. Edelleen kunnan terve ikärakenne, vähäinen byrokraattisuus, verkottumiskyky, kunnan veden hyvä laatu ja saatavuus, koulutetun työvoiman saatavuus, kunnan hyvä maine, kunnan yrittäjämystyys, palveluiden yksityistämishalukkuus sekä matkailupalveluiden kehittäminen ympärivuotisiksi lisäävät kuntien mahdollisuuksia uuteen yrittäjyyteen ja elvyttävät kaupankäyntiä.
- *Turun seutukunnan* vastaajien vastauksissa nousivat toimialoina erityisesti esille uuteen teknologiaan perustuva jalostusteollisuus ja palveluyrittäjyys (ei savupiipputeollisuus, ICT-ala ym.), logistiikkaan liittyvä kokoonpano-, varastointi- ja kuljetusalan yrittäjyys, hyvinvointialan ja muu palveluyrittäjyys (mm. sosiaali- ja terveystoimi, siivous, pihatyöt, kuntoilu, vapaa-aika, yksityistäminen), käden taitoihin perustuva pienimuotoinen yrittäjyys, perinteiset teollisuudenalat (mm. metalliteollisuus alihankintoihin), maatalouden erikoistuminen ja jatkojalostus, matkailuala, luonnon hyväksikäyttö sekä elämys- ja luontomatkailu.
- *Vakka-Suomen seutukunnan* vastaajien vastauksissa nousivat toimialoina erityisesti esille hyvinvointialan ja muu palveluyrittäjyys, pienteollisuus ja PK-yrittäjyys laajasti, perinteiset teollisuudenalat (mm. metalliteollisuus alihankintoihin), luonnon hyväksikäyttö, elämys- ja luontomatkailu, liikenneväylien yrityskeskukset ja liikennekeskusyrittäjyys.
- *Turun seutukunnan* vastaajien vastauksissa nousivat vuonna 2010 harjoitettavan yritystoiminnan toimialoina erityisesti esille hyvinvointiala ja muu palveluyrittäjyys (mm. sosiaali- ja terveystoimi, siivous, pihatyöt, kuntoilu, vapaa-aika, yksityistäminen), uuteen teknologiaan perustuva jalostusteollisuus sekä palveluyrittäjyys (ei savupiipputeollisuus, ICT-ala ym.), logistiikkaan liittyvä kokoonpano-, varastointi- ja kuljetusalan yrittäjyys

sekä sataman toimintaa tukeva yrittäjäyys, perinteiset teollisuudenalat (mm. metalliteollisuus alihankintoihin), maatalouden erikoistuminen ja jatkojalostus, matkailuala, kestokulutushyödykkeiden kauppa sekä muu kaupankäynti.

- *Vakka-Suomen* seutukunnan vastaajien vastauksissa nousivat *vuonna 2010 harjoitettavan yritystoiminnan toimialoina* erityisesti esille luonnon hyväksikäyttö, elämys-, luonto- ja muu matkailu, perinteiset teollisuudenalat (mm. metalliteollisuus alihankintoihin), meri- ja laivateollisuus (sis. myös veneteollisuuden sekä alihankinnan), elintarvikkeiden jalostus sekä maatalouden erikoistuminen ja jatkojalostus.
- *Seutukuntien kehittämiskeskukset ovat onnistuneet kysyttyjen asioiden suhteen jokseenkin heikosti*, ja vastauksissa oli seutukuntakohtaisia eroja.
- *Turun Seutukunnan Kehittämiskeskus TAD Centre on onnistunut parhaiten* yrittäjiksi aikovien neuvontapalveluiden tarjoajana, kuntapalveluiden tarjonnassa, organisaation tulevaisuussuuntautuneisuudessa, seudun kehityksen tukemisessa aluekeskusohjelman kautta, kuntien ja muiden toimijoiden yhteistyön edistäjänä sekä yrittäjien neuvontapalveluiden tarjoajana, tosin näissä kaikissa vain kohtalaisesti. *Kaikkein heikoimmin TAD Centre on onnistunut* Turku Science Park -tyyppisen toiminnan levittämisessä kuntiin, hankkeiden käynnistäjänä sekä uuden tiedon ja osaamisen välittäjänä.
- *Vakka-Suomen Kehityskeskus* on vastausten keskiarvojen mukaan onnistunut hieman huonommin kysyttyjen asioiden suhteen kuin TAD Centre. Kuitenkin *parhaiten se on onnistunut*, toisin kuin TAD Centre, hankkeiden käynnistäjänä, mutta myös seudun kehityksen tukemisessa aluekeskusohjelman kautta sekä yrittäjien ja yrittäjiksi aikovien neuvontapalveluiden tarjoajana. *Kaikkein heikoimmin Vakka-Suomen Kehityskeskus on onnistunut* seudun kuntien omien elinkeino-ohjelmien laadintatyön tukemisessa, Turku Science Park -tyyppisen toiminnan levittämisessä kuntiin, kuntien ja muiden toimijoiden yhteistyön edistäjänä, kaupunkiseutujen sekä muiden kuntien välisen yhteistyön edistäjänä ja seudullisesti kattavana palveluorganisaationa.
- Kuntakohtaiset arvosanat seutukuntien kehittämiskeskusten toiminnan onnistumiselle ovat kaiken kaikkiaan keskinkertaiset. Parhaita onnistumisen arvioita, jotka nekään eivät yllä edes melko hyvälle tasolle, antoivat Vahdon, Lemun, Nousiaisten, Velkuan ja Kaarinan vastaajat. Huonoimmat arvosanat tulivat Askaisista, Taivassalosta ja Maskusta.
- *Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien kehittämiskeskusten toiminnan tärkeimpinä kehittämiskohteina* nousivat esille seuraavat osa-alueet:
 - kehittämiskeskuksen toiminta seudullisesti kattavana ja tasapuolisena palveluorganisaationa
 - erityisesti kaupunkiseutujen sekä muiden kuntien välisen yhteistyön edistäminen
 - yleisesti kuntien ja muiden toimijoiden yhteistyön edistäminen (yrittäjäjärjestöt, yrittäjät, rahoittajat tms.)
 - Turku Science Park -tyyppisen toiminnan levittäminen kuntiin
 - seudun markkinointi.

- *Kuntien elinkeinoyhteistyön kumppanuudet perustuvat ylivoimaisesti eniten henkilösuhteisiin.* Järjestyksessä seuraavina elinkeinoyhteistyön kumppanuudet perustuvat alueelliseen kehittämisstrategiaan, kuntien logistiseen sijaintiin, yritysten toimialarakenteeseen, yhteisiin verkostoihin tai klustereihin sekä maantieteellisiin rajoihin.
- *Tämän hetken tilannetta* kuvaavista vastauksista voidaan sanoa, että *tärkein yhteistyön muoto Turun seutukunnan kuntien elinkeinoasioissa* on TAD Centren kautta tapahtuva yhteistyö. Seuraavina yhteistyön muotoina nousivat esille yhteistyö koulu- ja sivistystoimessa ja matkailuasioissa, henkilökohtaisten verkostojen kautta tapahtuva yhteistyö logistiikan saralla ja terveystoimessa sekä infrastruktuurin alueella tapahtuva yhteistyö. *Vuoden 2010 tilannetta* vastaajat arvioivat siten, että tärkeimpänä yhteistyön muotona on maankäyttöön ja kaavoitukseen liittyvä yhteistyö ja seuraavina ovat TAD Centren kautta tapahtuva yhteistyö, yhteistyö tonttiasioissa ja tonttipolitiikka sekä henkilökohtaisten verkostojen kautta tapahtuva yhteistyö.
- *Vakka-Suomen seutukunnan* vastaajien vastauksissa nousi *tämän hetken yhteistyömuodoista* esille ensimmäisenä Vakka-Suomen Kehityskeskus­k­sen kautta tapahtuva yhteistyö ja seuraavina tulivat alihankintateollisuuden teollisuus- ja yritys­yhteistyö sekä maatilatalouden yhteistyö. Vakka-Suomen vastaajat arvioivat, että *vuoden 2010 tärkein yhteistyömuoto* kuntien elinkeinoasioissa on alihankintateollisuuden teollisuus- ja yritys­yhteistyö ja seuraavina tulevat yhteistyö yhteisten palveluiden ja yhteisyritysten alueella, matkailuasioissa, maatilataloudessa, aluekeskusohjelman puitteis­sa sekä yhteisessä elinkeinostrategiassa ja elinkeinopolitiikka-asioissa.
- Vuoden 2003 elinkeinoyhteistyötahojen ja instituutioiden merkitystä koskevissa vastauksissa *yrityksillä* arvioitiin keskiarvolla mitattuna olevan selvästi *tärkein merkitys* vastaajien oman kunnan elinkeinojen kehittämisessä. Vakka-Suomessa lähelle yritysten merkitystä pääsi myös TE-keskus. Muut yhteistyötahot ja instituutiot jäivät merkitykseltään lähes samantasoisina selvästi taakse. Kuntien elinkeinojen kehittämisessä *kaikkein vähäisin rooli ja panos* arvioitiin olevan sellaisilla organisaatioilla kuin Suomen Kuntaliitto, maakuntaliitto, lääninhallitus ja ministeriöt.
- *Vuoden 2010* elinkeinoyhteistyötahojen ja instituutioiden merkityksen tarkastelussa vastaajien mielestä *yrityksillä on edelleen tärkein merkitys* oman kunnan elinkeinojen kehittämisessä. Selvästi ovat merkitystään lisänneet vuoden 2003 tarkasteluun verrattuna osaamisen kehittämiseen liittyvät yhteistyötahot kuten teknologia- ja osaamiskeskukset, tutkimuslaitokset, yliopistot ja korkeakoulut sekä perusopetusta antavat koulut ja ammatilliset oppilaitokset. Lisäksi järjestöt, kolmas sektori ja toiset kunnat ovat selvästi lisänneet merkitystään. Muut yhteistyötahot ja instituutiot jäivät merkitykseltään lähes samantasoisina taakse.
- Tutkimuksen mukaan *Turun ja Vakka-Suomen seutukuntien peruserhe­en eli peruskuntaklusterin muodostavat* Kaarina, Kustavi, Lemu, Lieto, Merimasku, Mietoinen, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Paimio, Raisio, Turku, Uusikaupunki ja Velkua.

- *Peruskuntaklusteri* on eri mittareiden mukaisten arvoperheiden ydin, johon kuuluvat kunnat ”sisältävät” eniten yhteisiä nimittäjiä keskenään. Yhteiseltä taustalta ja arvopohjalta muodostettu kuntaklusteri edustaa tietyllä tavalla samantyyppisten kuntien välistä ”henkistä” *kuntaliitosta*. Peruskuntaklusteriin kuuluvien kuntien on lähtökohdiltaan ja asenteiltaan hedelmällistä tehdä elinkeinoasioissa yhteistyötä.
- ”Hyvässä yhteistyön kuntaporukassa” on mahdollista yhteistyön alkuun päästyä miettiä kuntien välistä työnjakoa, erikoistumista, toinen toistansa täydentävää erilaisuutta toiminnoissa (synergiaa), uusien yhdessä tehtävien toimintojen, tuotteiden ja palveluiden kehittämistä sekä vaikka aivan uusille markkinoille suunnattavaa kuntien yhteistä tuote- ja/tai palvelutarjontaa.
- Teemahaastatteluissa tuli runsaasti esille myös *eri toimijatasojen kipupisteitä elinkeinoyhteistyössä*. Niitä ovat asenteet, ahtaat näkemykset ja odotukset, osaamattomuus konkreettisessa yhteistyössä, rakenteet ja päätöksenteon vaikeudet sekä hyötyajattelu.
- Teemahaastatteluiden perusteella Turku Science Parkin päärooli liittyy tutkimukseen ja teknologian siirtoon. Turku SP:n sisällä tehdään korkeatasoista tutkimusta sekä yliopisto- ja korkeakouluyhteistyötä. Siellä olisi se osaamispääoma, jota jalostettaisiin ja levitettäisiin muualle. Kunnat tulisivat kuvioon mukaan, kun mennään konkreettisemmalle tasolle kuten esimerkiksi tuotekehitysasioihin. Edelleen kunnat voisivat olla auttamassa ja tukemassa esimerkiksi spin up -yrityksiä eteenpäin. Kunnat hoitaisivat myös Turku SP:n ns. ylivuoto-ongelman eli ottaisivat siipiensä suojaan Turku SP:ssa olevia yrityksiä, jotka katsovat jo saaneensa sieltä ensisijaisesti tarvitsemansa avun ja haluavat seuraavaksi lähteä harjoittamaan yritystoimintaa yrityshautomon ulkopuolelle. Lisäksi Turku SP voisi olla rakentamassa yhteisiä projekteja, joissa osallistujia olisi eri kunnista ja jopa eri seutukunnista. Näihin projekteihin tulisi sitten vielä saada kytkeä esimerkiksi Tekesin rahoitusta projektiin osallistujan kotipaikasta riippumatta.
- Teemahaastattelujen perusteella kunnanjohtajat odottivat Turku SP:lta saatavan apua ICT- ja bioalan, lääkevalmistuksen, perus- ja funktionaalisten elintarvikkeiden, perinteisen metalliteollisuuden ja sähköntuotannon osaamisessa ja myös uusien energiamuotojen tutkimiseen ja rakentamiseen liittyvissä asioissa. Varsinkin maaseudulla odotuksia kohdistui myös siihen, että tekniikan kehittyminen saataisiin palvelemaan käytännön tarpeita.
- Teemahaastatelluista 14 kunnanjohtajasta *kuntaliitoksen* näki tarpeelliseksi neljä kunnanjohtajaa. Viisi kunnanjohtajaa oli sitä mieltä, että omalla kunnalla ei ole tällä hetkellä mitään tarvetta kuntaliitoksen tekemiseen. Viisi kunnanjohtajaa katsoi, että kuntaliitoksia ei oman kunnan kohdalla tarvita, vaan asiat hoidetaan muuten yhteistyön kautta.

Lähteet

- Aaltonen, Mika & Wilenius, Markku (2002): *Osaamisen ennakointi. Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari (1999): *Yrityksen arvot ja etiikka*. WSOY. Juva.
- Anttiroiko, Ari-Veikko & Hoikka, Paavo (1999): *Kuntien tulevaisuus. Pohdintoja kuntainsituaution tulevaisuudesta erityisesti tietoyhteiskuntakehityksen valossa*. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 4/1999. Tampere.
- Castells, Manuel & Himanen, Pekka (2001): *Suomen tietoyhteiskuntamalli. The Finnish Model of the Information Society*. Sitra ja WSOY. Vantaa.
- Elinkeinopolitiikan mittaristo, kevät 2004. Suomen Yrittäjät ry.: *Suomen Yrittäjien kysely paikallisyhdistysten hallitusten jäsenille 2004*.
- Helin, Kari (1998): *Yhdessä menestymisen taito*. Innotiimi Oy. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Hirvonen, Timo, toim. (2002): *Seutujen hyväksi – kuntien parhaaksi?* Suomen Kuntaliitto. Acta nro 146: Helsinki.
- Honkola, Jaakko & Jounela, Tetta (2000): *Palveluosaamisen piruetit. Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa*. Haaga-sarja nro 1. Otava. Helsinki.
- Huovari, J. & Kangasharju, A. & Alanen, A. (2001): *Alueiden kilpailukyky*. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja nro 176. Helsinki.
- Hytti, Martti (2004): Kunnat kilpailevat työpaikoista. *Kauppalehti* 21.4.
- Kahila, Petri (2000): Innovatiivisen toiminnan erot maaseutukunnissa – sattumaa vai politiikkaa? Teoksessa: *14 näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen: Seinäjoen I aluekehitysseminaarin julkaisu*. Toim. Kurki, S. & Linnamaa, R. & Sotarauta, M., 151–163. Tampereen yliopisto, alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 5/2000.
- Kamppinen, Matti & Kuusi, Osmo & Söderlund, Sari (2003): *Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset*. 2. korjattu painos. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki.
- Kaskinen, Juha (2003): *Onko elinkeinopolitiikalla tulevaisuutta? Kuntien ja seutujen elinkeinopolitiikan tulevaisuusbarometri*. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 159. Helsinki.
- Katajamäki, Hannu (2000): Laadun ja uskalluksen maaseutu. Teoksessa: *14 näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen: Seinäjoen I aluekehitysseminaarin julkaisu*. Toim. Kurki, S. & Linnamaa, R. & Sotarauta, M., 60–72. Tampereen yliopisto, alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 5/2000.
- Kosonen, Kati-Jasmin (2001): Institutionaalinen kapasiteetti ja alueellinen innovaatiokyvykyys. Teoksessa: *Alueiden kilpailukykyyn kahdeksan elementtiä*. Toim. Sotarauta, Markku & Mustikkamäki, Nina, 109–128. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 137.

- Kuntalaki 1995/365, 1§
- Laki valtionavustuksesta elinkeinojen edistämiseen kunnissa 1988/1280
- Lakso, Timo (2000): Yrittäjien ja kehittämistyön vetäjien yhteistoiminta – haaste alueelliselle kehittämistyölle. Teoksessa: *14 näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen: Seinäjoen I aluekehitysseminaarin julkaisu*. Toim. Kurki, S. & Linnamaa, R. & Sotarauta, M., 90–107. Tampereen yliopisto, alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 5/2000.
- Linnamaa, Reija (1999): Alueellisen kilpailukyvyn elementit tietoyhteiskunnassa. Teoksessa: *Etelä-Pohjanmaan strategioita ja kehittämismallia etsimässä. Pehmeä strategia maakuntasuunnittelussa*. Toim. Sotarauta, Markku & Linnamaa, Reija, 16–21. Tampereen yliopisto, alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 2/1999.
- Porter, Michael E. (1985): *Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Ekonomia-sarja. Weilin+Göös kirjapaino. Espoo.
- Riihimaa, Jaakko (2000): Informaatio- ja kommunikaatioteknologia tuotannollisten pk-yritysten innovaationa -tutkimusasetelma. Teoksessa: *14 näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen: Seinäjoen I aluekehitysseminaarin julkaisu*. Toim. Kurki, S. & Linnamaa, R. & Sotarauta, M., 179–191. Tampereen yliopisto, alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 5/2000.
- Rubin, Anita (1995): *Ote huomiseen. Tulevaisuustietoisuus opetuksessa*. Tulevaisuudentutkimuksen seura. Painatuskeskus.
- Ryynänen, Aimo (2002): Kunnallinen päätöksenteko muutoksessa – sopeutuminen kansainvälisiin haasteisiin ja kansalliseen kehitykseen. Teoksessa: *Kuntalaiset ja hyvä osallisuus. Lupaaavia käytäntöjä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien edistämiseksi*. Toim. Kohonen, Kirsi & Tiala, Toni, 19–22. Sisäasiainministeriön ja Suomen Kuntaliiton julkaisu. Helsinki.
- Schein, E. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. Jossey-Bass Publishers.
- Sinisalmi, Martti (1998): Arvot suomalaisessa kunnallispolitiikassa. Teoksessa: *Arvomme yhteiskunnassa*. Toim. Kajaste, Kimmo, 107–124. Edita. Helsinki.
- Sotarauta, Markku & Linnamaa, Reija (1997): *Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu. Tampere, Turku, Oulu, Seinäjoki, Vammala ja Parkano benchmarking-vertailussa*. Tampereen yliopisto, aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Sarja A, 19.
- Sotarauta, Markku & Lähteenmäki, Tomi (2001): Onko strategiatyön musta aukko mahdollista välttää? Kohti ydinkompetenssiajattelua alueellisessa kehittämisessä. Teoksessa: *Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä*. Toim. Sotarauta, Markku & Mustikkamäki, Nina, 45–59. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 137.
- Sotarauta, Markku & Mustikkamäki, Nina & Linnamaa, Reija (2001): Alueet uusien haasteiden edessä. Teoksessa: *Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä*. Toim. Sotarauta, Markku & Mustikkamäki, Nina, 13–20. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 137.
- Stähle, P. & Sotarauta, M. (2003): *Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa – loppuraportti*. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003. Tulevaisuusvaliokunta, teknologian arviointeja 13. Helsinki.
- Suomen aluekehittämisstrategia 2013 (2003)*. Aluekehittämisstrategia-työryhmän mietintö. Sisäasiainministeriön julkaisu 10/2003. Helsinki.
- Toivonen, Timo (1999): *Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia*. WSOY. Porvoo.
- Turunen, Kari E. (1993): *Arvojen todellisuus. Johdatus arvokasvatukseen*. 2. painos. Atena kustannus Oy. Jyväskylä.
- Wilenius, Markku (2004): *Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Sitran julkaisusarja 266. Edita Prima Oy. Helsinki.

Liite 1: Kirjallisen kyselyn kysymyslomake

Vastaajan taustatiedot	
- Vastaajan asema	a) kunnanjohtaja b) kunnanvaltuuston pj. c) kunnanhallituksen pj. d) elinkeinojohtaja tai -asiamies e) muu, mikä? _____
- Kunta	
- Ikä	
- Sukupuoli	mies _____ nainen _____

Kunnan rakenne ja toiminta		
Vuosi 2003 1. Arvioi näkökulmastasi alla olevia <u>asuin- ja elinympäristön laatuun</u> liittyviä tekijöitä. Kuinka hyvä kilpailukyky kunnallanne on alla olevien tekijöiden suhteen? Merkitse vastauksesi asteikolla 1–5 alla olevaan sarakkeeseen kunkin asian kohdalle (rastita tai ympyröi). 1. Erittäin heikko 2. Melko heikko 3. Jokseenkin tyydyttävä 4. Melko hyvä 5. Erittäin hyvä ↓	Vuosi 2010 2. Entä mitkä alla olevista asioista vaativat mielestäsi eniten <u>kehittämistä</u> vuoteen 2010 mennessä? <u>Valitse kolme tärkeintä asiaa</u> ja aseta ne tärkeysjärjestykseen 1–3 alla olevaan sarakkeeseen (numeroi). 1. Tärkein kehittämisen kohde 2. Toiseksi tärkein 3. Kolmanneksi tärkein ↓	
1 2 3 4 5	Rakennetun ympäristön laatu (taajamamiljö, rakennusten ulkonäkö ja kunto, asuinrakennukset ja julkiset rakennukset)	
1 2 3 4 5	Luonnonympäristön laatu	
1 2 3 4 5	Toiminnallisen ympäristön laatu (terveydenhuolto, päivähoito, yleissivistävä koulutus, viihde- ja kulttuuripalvelut, turvallisuus, poliisi, palo-laitos, urheilumahdollisuudet ja -seurat, uimahalli jne.)	
1 2 3 4 5	Sosiaalisen ympäristön laatu (ihmisten välinen vuorovaikutus ja ne sosiaaliset verkostot, joissa ihminen päivittäin toimii)	
1 2 3 4 5	Taloudellisen ympäristön laatu (elinkustannukset, palveluiden hinnat, asumiskustannukset, veroäyrin hinta jne.)	
1 2 3 4 5	Yritystoiminnalle välttämättömän infrastruktuurin laatu (vesi-, ilma-, tie- ja junayhteydet, lentokenttien sijainti, tietoliikenneyhteydet, kaavaratkaisut, tontit, toimitilat, energian saanti, raaka-aineiden saanti, em. hinnat jne.)	
1 2 3 4 5	Inhimillisen pääoman laatu ja riittävä saatavuus (hyvin koulutettua ja osaavaa työvoimaa)	

Kunnan rakenne ja toiminta <i>jatkuu...</i>		
Vuosi 2003 3. Arvioi näkökulmastasi <u>kunnan toimintamalleja</u>. Kuinka hyvin kukin alla olevista lauseista kuvaa kuntasi toimintamallia? Merkitse vastauksesi asteikolla 1–5 alla olevaan sarakkeeseen kunkin asian kohdalle. 1. Kuvaa erittäin huonosti 2. Kuvaa huonosti 3. Kuvaa jossain määrin 4. Kuvaa melko hyvin 5. Kuvaa erittäin hyvin toimintamalliamme ↓		Vuosi 2010 4. Entä mitkä alla olevista asioista vaativat mielestäsi eniten <u>kehittämistä</u> vuoteen 2010 mennessä? Valitse kolme tärkeintä asiaa ja aseta ne tärkeysjärjestykseen 1–3 alla olevaan sarakkeeseen. 1. Tärkein kehittämisen kohde 2. Toiseksi tärkein 3. Kolmanneksi tärkein ↓
1 2 3 4 5	Kunnassamme mietitään jatkuvasti uusia tapoja ulkoistaa kunnan tehtäviä.	
1 2 3 4 5	Kunnassamme mietitään aktiivisesti strategioita, miten vastata globaaleihin muutospaineisiin.	
1 2 3 4 5	Kunnassamme tehdään aktiivisesti benchmarkkausta (työvälineet, joilla verrataan organisaatioiden eri osien tuottavuus-, ajankäyttö- ja laatueroja).	
1 2 3 4 5	Kunnassamme hyödynnetään tehokkaasti instituutio-naalisia resursseja (etujärjestöt, liittoutumat, verkostot, joita kunta pystyy hyödyntämään).	
1 2 3 4 5	Kunnassamme vallitsee avoin ja keskusteleva ilmapiiri.	
1 2 3 4 5	Kuntamme työntekijöille tarjotaan aito mahdollisuus kehittää itseään, heitä kunnioitetaan, sitoutetaan ja motivoidaan monin keinoin.	
1 2 3 4 5	Kuntamme innovatiivisuus perustuu luovaan jännitteeseen, ilmapiiri sallii rakentavan kritiikin ja pienet erehdykset kokeiltaessa uusia toimintamalleja.	
1 2 3 4 5	Kunnassamme (tai sen yhteistyökumppaneilta) löytyy riittävästi alkupääomaa uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseen.	
1 2 3 4 5	Kunnassamme uusi teknologia on valjastettu tarkoituksenmukaisesti palvelemaan työn tehostamista ja prosessien uudistamista.	
1 2 3 4 5	Kuntamme vaikuttaa aktiivisesti koko lähialueemme koulutustarjontaan, jotta se olisi yrityksillemme määrältään ja laadultaan riittävää ja tasoltaan oikein suunnattua.	
1 2 3 4 5	Kuntamme toiminta on asiakaskeskeistä ja selvitämme säännöllisesti kuntalaistemme palvelutarpeita sekä odotuksia kuntamme suhteen.	
1 2 3 4 5	Kunnassamme on todellista tahtoa saada kuntalaiset sitoutumaan yhteisten asioiden taakse ja osallistu-maan kunnan päätöksentekoon myös vaalien välillä.	

Kunnan rakenne ja toiminta jatkuu...						
Vuosi 2003 5. Arvioi näkökulmastasi, kuinka hyvin alla olevat kunnan yleisen johtamisen ja sisäisen yhteistyön asiat on hoidettu. Merkitse vastauksesi asteikolla 1–5 alla olevaan sarakkeeseen kunkin asian kohdalle. 1. Erittäin huonosti 2. Melko huonosti 3. Jokseenkin heikosti 4. Melko hyvin 5. Erittäin hyvin ↓		Vuosi 2010 6. Entä mitkä alla olevista asioista vaativat mielestäsi eniten kehittämistä vuoteen 2010 mennessä? Valitse kolme tärkeintä asiaa ja aseta ne tärkeysjärjestykseen 1–3 alla olevaan sarakkeeseen. 1. Tärkein kehittämisen kohde 2. Toiseksi tärkein 3. Kolmanneksi tärkein ↓				
1	2	3	4	5	Kuntamme toimijoiden kyky keksiä sekä soveltaa uusia innovaatioita.	
1	2	3	4	5	Kunnassamme on yhteisesti määritelty yhteinen visio ja arvot.	
1	2	3	4	5	Kuntamme <u>luottamusmiehet</u> ovat sitoutuneet aidosti yhteisesti määriteltyyn visioon ja arvoihin.	
1	2	3	4	5	Kuntamme <u>virkamiehet</u> ovat sitoutuneet aidosti yhteisesti määriteltyyn visioon ja arvoihin.	
1	2	3	4	5	Kunnassamme hallintokuntien välinen yhteistyö ja keskusteluyhteys on toimivaa ja joustavaa.	
1	2	3	4	5	Kuntamme luottamusmiesten ja virkamiesten välinen yhteistyö on luontevaa ja aitoa.	
1	2	3	4	5	Kuntamme virka- ja luottamusmiehet kykenevät tekemään tarvittaessa rohkeita päätöksiä myös toimintaympäristön epävarmuuden tilanteessa.	
1	2	3	4	5	Kuntamme sisäinen tiedottaminen on kattavaa ja avointa.	
1	2	3	4	5	Yrittäjien ja yritysten edustajien mukaanotto kunnan päätöksentekoon nähdään hyvin tarpeellisena.	
1	2	3	4	5	Yrittäjiä ja yritysten edustajia pyritään aktiivisesti saamaan mukaan kuntamme suunnitteluun ja päätöksentekoon.	

Yrittäjyyden ja elinkeinojen kehittäminen
7. Kuntamme elinkeinojen ja yrittäjyyden kehittäminen on organisoitu (ympyröi valitsemasi vaihtoehto) a) seudullisen kehittämiskeskuksen kautta, b) oman kunnan toimesta, c) osittain molemmilla tavoilla

Yrittäjyyden ja elinkeinojen kehittäminen <i>jatkuu...</i>		
Vuosi 2003 8. Arvioi näkökulmastasi, kuinka hyvin alla olevat <u>yrittäjyyden ja elinkeinojen</u> kehittämisen asiat ovat hoidettu kunnassanne tällä hetkellä. Merkitse vastauksesi asteikolla 1–5 alla olevaan sarakkeeseen kunkin asian kohdalle. 1. Erittäin huonosti 2. Melko huonosti 3. Jokseenkin heikosti 4. Melko hyvin 5. Erittäin hyvin ↓		Vuosi 2010 9. Entä mitkä alla olevista asioista vaativat mielestäsi eniten <u>kehittämistä</u> vuoteen 2010 mennessä? Valitse kolme tärkeintä asiaa ja aseta ne tärkeysjärjestykseen 1–3 alla olevaan sarakkeeseen. 1. Tärkein kehittämisen kohde 2. Toiseksi tärkein 3. Kolmanneksi tärkein HUOM! Luettelo jatkuu seuraavalla sivulla. ↓
1 2 3 4 5	Kuntamme imagon kehittäminen ja tunnettuuden lisääminen	
1 2 3 4 5	Koti- ja ulkomaisten yritysten houkuttelevuus kuntaamme	
1 2 3 4 5	Riittävästi laadukkaita yrityskontakteja	
1 2 3 4 5	Oman kuntamme ja muiden kuntien välisen yhteistyön edistäminen	
1 2 3 4 5	Kunnassamme kyetään <u>itse</u> tarjoamaan yritysten tuotekehityksen ongelmiin korkeatasoista tutkimus- ja kehittämispalveluita (tutkimuslaitokset, tutkijat).	
1 2 3 4 5	Kuntamme kykenee tarjoamaan <u>verkostonsa kautta</u> yritysten tuotekehityksen ongelmiin korkeatasoisia tutkimus- ja kehittämispalveluita (tutkimuslaitokset, tutkijat).	
1 2 3 4 5	Erikoistuneiden liike-elämän palveluiden saatavuus kunnassa (esim. laki-, talous-, muotoilu-, teknologia-, atk-, siivous-, hyvinvointipalvelut)	
1 2 3 4 5	Kuntamme yleinen yrittäjämystyönteisyys ja yrittäjähänke	
1 2 3 4 5	Kuntamme virka- ja luottamusmiesten yrittäjämystyönteisyys	
1 2 3 4 5	EU-hankkeiden tai muiden kehittämishankkeiden määrä	
1 2 3 4 5	EU-hankkeiden tai muiden kehittämishankkeiden vaikuttavuus	
1 2 3 4 5	Kuntamme palveluhankinnat yksityiseltä sektorilta (mukaan lukien kolmas sektori)	
1 2 3 4 5	Kuntamme infrastruktuuri-investoinnit elinkeinojen tukemiseen (toimitilat, teollisuusalueet, liikennetkaisu tms.)	
1 2 3 4 5	Kuntamme immateriaali-investoinnit elinkeinojen tukemiseen (koulutus, tutkimus, sisältötuotanto, tietoverkot tms.)	

↓	1	2	3	4	5	Yritysten erilaisten palvelutarpeiden selvittäminen	
	1	2	3	4	5	Koulutustarjonta yrittäjille	
	1	2	3	4	5	Yrittäjyyskoulutus ja -kasvatus kouluissa	
	1	2	3	4	5	Koulujen ja yritysten vuorovaikutuksen edistäminen	
	1	2	3	4	5	Tiedottaminen yrittäjyydestä kuntalaisille	
	1	2	3	4	5	Yritysten ja yrittäjien neuvonta-, rahoitus- ym. muut tukipalvelut	
	1	2	3	4	5	Yrittäjiksi aikovien neuvontapalvelut	
	1	2	3	4	5	Muu, mikä?	

Yrittäjyyden ja elinkeinojen kehittäminen <i>jatkuu...</i> Seutukunnan rooli							
Vastaa seuraaviin kysymyksiin 10 ja 11 vain, jos kuntanne elinkeinoasioita hoidetaan seudullisen kehittämiskeskuksen kautta. Muuten siirry kysymykseen 12.							
Vuosi 2003 10. Arvioi omasta mielestäsi ja kuntasi näkökulmasta, kuinka hyvin <u>seutukunnan kehittämiskeskus</u> on onnistunut toiminnassaan alla olevien asioiden suhteen. Merkitse vastauksesi asteikolla 1-5 alla olevaan sarakkeeseen kunkin asian kohdalle 1. Erittäin huonosti 2. Melko huonosti 3. Jokseenkin heikosti 4. Melko hyvin 5. Erittäin hyvin ↓				Vuosi 2010 11. Entä mitkä näistä asioista vaativat mielestäsi eniten <u>kehittämistä</u> vuoteen 2010 mennessä? Valitse kolme tärkeintä asiaa ja aseta ne tärkeysjärjestykseen 1-3 alla olevaan sarakkeeseen. 1. Tärkein kehittämisen kohde 2. Toiseksi tärkein 3. Kolmanneksi tärkein HUOM! Luettelo jatkuu seuraavalla sivulla. ↓			
1	2	3	4	5	Seudullisesti kattavana ja tasapuolisena palveluorganisaationa		
1	2	3	4	5	Seudun markkinoinnissa		
1	2	3	4	5	Erityisesti kaupunkiseutujen sekä muiden kuntien välisen yhteistyön edistäjänä		
1	2	3	4	5	Kuntapalveluiden tarjoajana (tilastopalvelu, mittarit, keskustelualue ym.)		
1	2	3	4	5	Turku Science Park -tyyppisen toiminnan "levittämisessä" kuntanne		
1	2	3	4	5	Yleisesti kuntien ja muiden toimijoiden yhteistyön edistäjänä (yrittäjäjärjestöt, yrittäjät, rahoittajat tms.)		
1	2	3	4	5	Hankkeiden käynnistäjänä		
1	2	3	4	5	Seutukunnallisen elinkeinopoliittisen strategian sekä kehittämisohjelman soveltuvuus kuntanne omiin tavoitteisiinsa		
1	2	3	4	5	Kuntanne oman elinkeino-ohjelman laadintatyön tukeminen		
1	2	3	4	5	Yrittäjiksi aikovien neuvontapalveluiden tarjoajana		

1	2	3	4	5	Yrittäjien neuvonta- ja tukipalveluiden (yleinen, sijoittumis-, rahoitus- ym. neuvonta) tarjoajana	
1	2	3	4	5	Uuden tiedon ja osaamisen välittäjänä	
1	2	3	4	5	Tulevaisuussuuntautuneena organisaationa	
1	2	3	4	5	Aluekeskusohjelman kautta tukemassa koko seudun kokonaisvaltaista taloudellista ja sosiaalista kehitystä	
1	2	3	4	5	Aluekeskusohjelman painopisteiden soveltuvuus kuntanne vahvuuksiin	
1	2	3	4	5	Muu, mikä?	

12. Mitkä seikat kunnassanne estävät eniten uusien yritysten syntymistä tällä hetkellä?
Mainitse mielestäsi kolme tärkeintä tekijää.

1. _____
2. _____
3. _____

13. Entä mitkä seikat tai tekijät saattavat muodostua ongelmiksi ja esteiksi tulevaisuudessa, vuoteen 2010 mennessä? Mainitse mielestäsi kolme tärkeintä tekijää.

1. _____
2. _____
3. _____

14. Minkälaisia uusia yrittäjyyden mahdollisuuksia näet kunnassanne?

15. Mikä mielestäsi tällä hetkellä vielä ”piilossa” oleva tekijä voisi vauhdittaa yrittäjyyttä kunnassanne vuoteen 2010 mennessä?

16. Kuvaile, minkälaista yritystoimintaa näkemyksesi mukaan kunnassanne harjoitetaan vuonna 2010 (toimiala, osaaminen, yritysten määrä, tuotteet, palvelut, ketjut, klusterit tms.).

Elinkeinoyhteistyön laatu														
Vuosi 2003										Vuosi 2010				
17. Arvioi kutakin alla olevaa instituutioita sekä mahdollista yhteistyötä sen mukaan, <u>miten tärkeänä koet ko. toimijan roolin ja panoksen</u> kuntanne elinkeinojen kehittämisessä. Merkitse vastauksesi asteikolla 1–5 alla olevaan sarakkeeseen kunkin asian kohdalle. 1. Ei lainkaan merkitystä 2. Vähäinen merkitys 3. Kohtalainen merkitys 4. Melko tärkeä 5. Erittäin tärkeä										18. Entä mikä merkitys on arviosi mukaan alla olevilla instituutioilla sekä yhteistyötahoilla kunnallenne vuoteen 2010 mennessä? Merkitse vastauksesi asteikolla 1–5 alla olevaan sarakkeeseen kunkin asian kohdalle. 1. Ei lainkaan merkitystä 2. Vähäinen merkitys 3. Kohtalainen merkitys 4. Melko tärkeä 5. Erittäin tärkeä				
↓										↓				
1	2	3	4	5	TE-keskus					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Teknologiakeskukset					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Osaamiskeskukset					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Tutkimuslaitokset					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Yliopistot					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Ammattikorkeakoulut					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Toisen asteen ammattioppilaitokset					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Perusopetusta antavat oppilaitokset					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Yritykset					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Pankki- ja vakuutuslaitokset					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Yrittäjäjärjestöt					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Järjestöt sekä ns. kolmas sektori					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Kuntaliitto					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Maakuntaliitto					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Lääninhallitus					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Ministeriöt					1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Toiset kunnat					1	2	3	4	5

Elinkeino yhteistyön laatu <i>jatkuu...</i>		
Vuosi 2003 19. Arvioi, kuinka hyvin yhteistyönne ja toimiminen erilaisissa verkostoissa kuntanne yrittäjyyden ja elinkeinojen kehittämisessä on onnistunut tällä hetkellä alla olevien asioiden suhteen. Merkitse vastauksesi asteikolla 1–5 alla olevaan sarakkeeseen kunkin asian kohdalle. 1. Erittäin huonosti 2. Melko huonosti 3. Jokseenkin heikosti 4. Melko hyvin 5. Erittäin hyvin ↓		Vuosi 2010 20. Entä mitkä alla olevista asioista vaativat mielestäsi eniten kehittämistä vuoteen 2010 mennessä? Valitse kolme tärkeintä asiaa ja aseta ne tärkeysjärjestykseen 1–3 alla olevaan sarakkeeseen. 1. Tärkein kehittämisen kohde 2. Toiseksi tärkein 3. Kolmanneksi tärkein HUOM! Luettelo jatkuu seuraavalla sivulla. ↓
1 2 3 4 5	Kuntamme toimijoilla on riittävän yhtenäinen näkemys toiminnan lähtökohdista, kokonaisuudesta, tavoitteista, toimijoiden keskinäisistä rooleista sekä vastuista.	
1 2 3 4 5	Kuntamme toimijoiden välille on laadittu ja hyväksytty yhteiset pelisäännöt.	
1 2 3 4 5	Kuntamme elinkeinojen ja yrittäjyyden kehittämissyhteistyöhön osallistuvat toimijat kunnioittavat ja noudattavat "verkostomme" pelisääntöjä.	
1 2 3 4 5	Kuntamme elinkeinojen ja yrittäjyyden kehittämissyhteistyö on aitoon keskinäiseen riippuvuussuhteeseen rakentuvaa (ei keinokeinoista ja itsetarkoituksellista rakenteiden perusteella määräytyvää).	
1 2 3 4 5	Verkostomme avainhenkilöt tulevat hyvin toimeen keskenään ja verkostoon kuuluvien organisaatioiden kesken vallitsee luottamus ja avoin vuoropuhelu.	
1 2 3 4 5	Kuntamme sekä alueemme organisaatiot eivät eristäydy omiin sisäisiin asioihinsa, vaan suuntautuvat aktiivisesti ulospäin ja etsivät uusia kumppanuussuhteita ja yhteisiä hankkeita.	
1 2 3 4 5	Verkostoihimme osallistuvat organisaatiot eivät panttaa informaatiota, vaan jakavat auliisti tietoa toisilleen.	
1 2 3 4 5	Kuntamme elinkeinojen ja yrittäjyyden kehittämissyhteistyöhön osallistuvat toimijat ovat sitoutuneet kuntamme "yhteiseen hyvään", eivätkä etsi sitoutumista pelkästään omista lähtökohdistaan.	
1 2 3 4 5	Kaikki kuntamme elinkeinojen ja yrittäjyyden kehittämissyhteistyöhön osallistuvat toimijat tuovat verkostoomme lisäarvoa.	

1 2 3 4 5	Verkostoomme kuuluvat toimijat osaavat hyödyntää omia ja muiden kokemuksia sekä sulattaa uutta omaan toimintaansa.	
1 2 3 4 5	Kuntamme elinkeinojen ja yrittäjyyden kehittämissyhteistyöhön osallistuvat toimijat voivat jäsentää yhteistyötään sekä osallistua keskusteluun riittävästi järjestämillämme foorumeilla.	
1 2 3 4 5	Verkostojemme työtä on osattu jakaa (työnjako) ja yhdessä tekemistä on vastuutettu (vastuut ja roolit) riittävän selkeästi.	
1 2 3 4 5	Verkostoissamme mukana olevissa organisaatioissa ei keskitytä vain omiin sisäisiin asioihin, vaan päätöksenteossa otetaan huomioon myös kumppaneiden ajatuksia ja tarpeita.	
1 2 3 4 5	Verkostojemme toimijoilla on riittävästi aikaa panostaa verkostojen toiminnan laatuun.	
1 2 3 4 5	Verkostojemme kumppanuuden luonne on eri osapuolten tasa-arvoista yhteistyötä ja yhdessä tekemistä, jossa syntyy hankkeita, jotka eivät olisi ilman yhteistyötä olleet mahdollisia.	
1 2 3 4 5	Kuntamme yrittäjillä ja yritysten edustajilla on kuntastrategioiden luomisessa merkittävä rooli ja yrittäjien osallistumiselle on luotu pysyviä väyliä.	
1 2 3 4 5	Kunnassamme on käyty perusteellinen strateginen keskustelu siitä, mitä seutuyhteistyöltä halutaan suhteessa kunnan omaan elinkeinopolitiikkaan.	
1 2 3 4 5	Seutukunnassamme on käyty seudun sisäinen strategiakeskustelu siitä, mitkä ovat kunkin kunnan intressit ja yhteistyötä koskevat tavoitteet, mitä kukin kunta on valmis panostamaan yhteistyöhön ja tarjoamaan muille sekä mitä tehdään seudullisesti ja mitä kunnallisesti.	

21. Perustuvatko kuntanne elinkeinoyhteistyön kumppanuudet pääosin (merkitse yksi tai useampi syy tärkeysjärjestyksessä 1, 2, 3...)

___ henkilösuhteisiin, ___ logistiseen sijaintiin, ___ yhteisiin verkostoihin/klustereihin, ___ alueelliseen kehittämisstrategiaan, ___ maantieteellisiin rajoihin, ___ toimialarakenteeseen, ___ muuhun, mihin _____

22. Nimeä mielestäsi kolme tärkeintä kuntaa, joiden kanssa kuntanne tekee tällä hetkellä yhteistyötä elinkeinoasioissa. Mainitse myös pääasiallinen yhteistyömuoto kunkin kunnan kohdalla.

1. kunta: _____ yhteistyön muoto: _____

2. kunta _____ yhteistyön muoto: _____

3. kunta: _____ yhteistyön muoto: _____

23. Keiden kuntien kanssa ja missä elinkeinojen ja yrittäjyyden asioissa kuntanne tulisi tehdä yhteistyötä vuonna 2010? Mainitse mielestäsi kolme tärkeintä kuntaa sekä pääasiallinen yhteistyömuoto kunkin kunnan kohdalla.

1. kunta: _____ yhteistyön muoto: _____

2. kunta _____ yhteistyön muoto: _____

3. kunta: _____ yhteistyön muoto: _____

24. Keiden seutukuntien kanssa ja missä elinkeinojen ja yrittäjyyden asioissa kuntanne tulisi tehdä yhteistyötä vuonna 2010? Mainitse mielestäsi kolme tärkeintä seutukuntaa sekä pääasiallinen yhteistyömuoto kunkin kunnan kohdalla. 1. seutukunta: _____ yhteistyömuoto: _____ 2. seutukunta _____ yhteistyön muoto: _____ 3. seutukunta: _____ yhteistyön muoto: _____ 25. Miksi seutukuntien tulisi tehdä yhteistyötä ja missä asioissa? _____ _____ _____

KIITOS ARVOKKAASTA AVUSTANNE!

Liite 2: Luettelo teemahaastatelluista kunnanjohtajista

Kunta	Kunnanjohtaja
Kaarina	Martti Ilmonen
Kustavi	Veijo Katara
Lemu	Rauli Lumio
Lieto	Sauli Ahopelto
Merimasku	Marko Marsala
Mietoinen	Marja Kärkkäinen
Mynämäki	Eero Kiiski
Naantali	Timo Kvist
Nousiainen	Hannu Rämö
Paimio	Paavo Tyrväinen
Raisio	Kari Karjalainen
Turku	Armas Lahoniitty
Uusikaupunki	Ossi Peltari (vt.)
Velkua	Jorma Kylänpää

Liite 3: Arvopro-hankkeen teemahaastatteluiden kysymykset ja keskustelunaiheet

1. Arvoperheiden muodostamisen perustan selittäminen teemahaastateltavalle

- tutkija selittää
- yleistä keskustelua niistä

2. Kuntayhteistyön verkostanalyysi ja kunnan aseointi

- ”rakkaussuhdemallin” sekä yrittäjyyden esteiden, mahdollisuuksien ja yritystoiminnan 2010 arvoperhetarkastelun avulla
- verkostanalyysin kuvion läpikäyminen
- *Molemminpuolinen ”rakkaussuhde”*: (Huom! Käy läpi kaikki tällaiset kunnat.)
 - Kysymys: Luonnehdi hieman kuntasi yhteistyötä XX kunnan kanssa.
 - Jos hyvää: Kysymys: Mikä tekee siitä mielestäsi onnistuneen yhteistyösuhteen?
 - Jos huonoa tai neutraalia: Kysymys: Miksi mielestäsi yhteistyö XX kunnan kanssa ei toimi niin kuin suotuisista lähtökohdista voisi ajatella?
- *Yksipuolinen ”rakkaussuhde”*:
 - Kysymys: Luonnehdi hieman kuntasi yhteistyötä XX kunnan kanssa.
 - Jos hyvää: Kysymys: Mikä tekee siitä mielestäsi onnistuneen yhteistyösuhteen huolimatta molemminpuolisen ”rakkaussuhteen” puutteesta?
 - Jos huonoa tai neutraalia: Kysymys: Miksi mielestäsi yhteistyö XX kunnan kanssa ei toimi? Kysymys: Arvio näkökulmastasi, miksi suhde on yksipuolinen. Kysymys: Mitä suhteelle voitaisiin tehdä, jotta siitä voisi tulla molemminpuolinen yhteistyösuhde?
- *Yrittäjyyden yhteiset taustat* (esteet ja mahdollisuudet sekä yritystoiminta vuonna 2010):
 - Kytkenät ”peruskuntaklusterin” ulkopuolisiin kuntiin: Kysymys: Minkälaista yhteistyötä kuntasi tekee tällä hetkellä XX kunnan kanssa? Yhteistyön anti?
 - Kysymys kaikille: Voisiko kuntasi mielestäsi lähteä rakentamaan tai syventämään yhteistyötä näiden yrittäjyyden teemojen pohjalta?

3. Erikoistuminen ja yhteistyön järjestäminen

- Intro: Edellä esitetty yhteiseen taustaan ja kehittämistarpeisiin pohjautuva yhteistyömalli tarjoaa vain maaperän yhteistyölle. Tarvitaan myös erikoistumista ja työnjakoa, jotta aito yhteistyösuhde saadaan toimimaan.
- Mihin vahvuuteen tai osaamiseen mielestäsi kuntasi voisi erikoistua elinkeinojen ja yrittäjyyden kehittämisessä?

4. Mitä mielestäsi kilpailukyky tarkoittaa kunnassasi?

5. Mitä osaamista kuntasi voisi arviosi mukaan tarjota muille kunnille?

- Minkä tyyppisiin elinkeinojen ja yrittäjyyden edistämisen verkostoihin kuntasi kuuluu?
- Miten onnistunutta näissä verkostoissa toimiminen on ollut?

6. Minkälaisia odotuksia sinulla on Science Park -tyyppisen toiminnan levittämisessä kuntaasi?

- Mitä aitoa kosketuspintaa em. toiminta voisi kunnallesi tarjota?

7. Entä korkeakouluyhteistyön osalta?

8. Esitä arviosi siitä, minkälaisia eri toimijatasojen ja -ryhmien ”kipupisteitä” yhteistyön tekemisessä olet havainnut kunnan sisällä, suhteessa toisiin kuntiin, seutukuntaan ja maakuntatasoon nähden.

9. Pitäisikö mielestäsi kuntasi tehdä kuntaliitos pärjätäkseen paremmin kilpailussa? Jos kyllä: Minkä kunnan kanssa kuntasi voisi mielestäsi harkita kuntaliitosta?

10. Elinkeinorakenne ja yritysten palvelutarpeet

- Onko kuntasi yrittäjyyden rakenteessa ja tätä tukevassa ympäristössä löydettävissä esim. tietyn tyyppistä osaamiskeskittymää, verkostoa tai klusteria?
- Minkälaisia elinkeinotoimintaa tukevia ja yrittäjyyttä edistäviä palveluita näkemyksesi mukaan yritykset odottavat kunnaltasi tällä hetkellä? Entä tulevaisuudessa?

11. Kehittämisen- ja hanketoiminta

- Esitä arviosi siitä, mitä elinkeinojen ja yrittäjyyden asioita kunnassasi on hoidettu hyvin.
- Mitä kunnassasi tällä hetkellä tehdään yrittäjyyden ja elinkeinojen edistämisen suhteen? Onko mielessäsi jokin erityisen onnistunut kunnassasi toteutettu elinkeinojen ja yrittäjyyden kehittämishanke?
- Mikä teki siitä onnistuneen?
- Millä keinoin sidosryhmät on saatu sitoutetuiksi kehittämiseen?
- Onko jokin ympäristön taho mielestäsi hylkinyt kehittämistoimintaa?
- Millaiset mahdollisuudet kunnassasi toteutettavilla erilaisilla kehittämishankkeilla on mielestäsi onnistua?
- Onko kuntasi johdon ajattelussa ja toiminnassa voitu havaita muutoksia kehittämishankkeiden aikana tai seurauksena?
- Onko kehittämistoiminta heijastunut myös muille kuin alun perin suunnatuille alueille tai tasoille?
- Mitä uusia kehittämistoimia on kunnassasi suunnitteilla lähitulevaisuudessa?
- Entä minkälaisia yrittäjyyden ja elinkeinojen kehittämishankkeita tarvitaan mielestäsi vuoteen 2010 mennessä, jotta kuntasi pysyy ”kilpailussa” muiden kuntien mukana?

12. Vaikutusmahdollisuudet

- Voivatko kuntasi päätöksentekijät mielestäsi vaikuttaa oman kunnan/seutukunnan kehittämistoimintaan riittävästi?
- Jos ei, niin miten mielestäsi vaikutusmahdollisuuksia voitaisiin parantaa?

13. Mitä odotuksia sinulla on aluekeskusohjelman suhteen?

Kiitos vastauksistasi!

[illegible]

Vakka-Suomen seutukunta: Kunta- ja seutuyhteistyö elinkeinoasioissa (kysymykset 22, 23 ja 24)									
	Mietoinen	Mynämäki	Laitila	Taivassalo	Vehmaa	Kustavi	Pyhäranta	Uusikaupunki	
Mietoinen		19,22,22		8	42	1,19,20,22			
Mynämäki									
Laitila							25,1,47,	2,25,13	
Taivassalo	7				42,20	19,20,1,19,20,22			
Vehmaa	7			34,8		19,1,19,20,22		2,19,25,13	
Kustavi	1			12,8	42,20			20,25	
Pyhäranta									
Uusikaupunki	1,32		25,6,9	25		20,1,19,20,22	25,47,1,47		
Turku		1,1,25		48				26,17,26,32,	
Raisio	1,1	12,6,8,		48					
Rusko									
Vahto									
Naantali									
Masku									
Lemu									
Merimasku									
Askainen									
Nousiainen		1,31,9,18,22							
Velkua									
Rymättylä					20				
Lieto									
Kaarina									
Piikkiö									
Paimio									
Sauvo									
Parainen									
Salo									
Tarvasjoki									
Rauma			6,25,32,6,9,32,45				47,1,47	10,1,30	
Pöytyä									
Yläne									
Loimaa									
Nauvo								26,30	
Pori								3	
Tampere									
Helsinki	19,32								
Turun stk	1,20	25,43	48	3,29		20	32,33	32	
Salon stk		3							
Loimaan stk									
Turunmaan stk	1								

	Mietoinen	Mynämäki	Laitila	Taivassalo	Vehmaa	Kustavi	Pyhärinta	Uusikaupunki
Vakka-Suomi	6,19,43	3,12,22				22	1,7	
Rauman stk	1		48			1	7	48
Poriin stk								1
Tampereen stk								3
Pääkaupunkiseutu								
Tukholman seutu								
Pietarin seutu								

Yhteistyön muodon numerokoodien selitys: nykytila (mustalla) ja 2010 tilanne (punainen)

- 1 Alihankintateollisuus ym. teollisuus- ja yritysysteistyö
- 2 Aluekeskusohjelma
- 3 Ammatillinen koulutus
- 4 E 18 kehittäminen
- 5 Edunvalvonta
- 6 Elinkeinopoliittiset hankkeet
- 7 Elinkeinostrategian laatiminen tai yhteinen elinkeinopolitiikka
- 8 Hallinnollinen yhteistyö (mm. yhteinen palkanlaskenta, virat, työntekijät, atk-palv.)
- 9 Infrastruktuuriasiat (mm. kunnallistekniikka, rakennukset)
- 10 Kahdenkeskinen aluekehitys
- 11 Kansainvälisen kaupan kehittäminen
- 12 Koulu- ja sivistystoimi
- 13 Kuntaliitos
- 14 Lentokenttä
- 15 Liikenneyhteydet ja -ratkaisut
- 16 Logistiikka
- 17 Maakunnan kehittäminen
- 18 Maankäyttö ja kaavoitus
- 19 Maatilatalous
- 20 Matkailuasias
- 21 Palo- ja pelastustoimi
- 22 Palvelut ja yhteiset yritykset (yksilöimätön)
- 23 Raja-alueyhteistyö
- 24 Satamatoiminnot
- 25 Seudullinen aluekehitys- ja elinkeinoyhteistyö (mm. TAD-yhteistyö)
- 26 Seudullinen tai alueellinen klusteri
- 27 Seutuliiikenteen hoito
- 28 Seutuvaltuuskunta ja -hallitus
- 29 Sosiaalitoimi
- 30 Synergian hakeminen
- 31 Tekninen toimi (mm. jätevesi, -huolto, vesi, rak.tark.)
- 32 Teknologian tutkimus ja kehitys (ICT ym.)
- 33 Teollisuus- ja yritysalueet (myös liikenneväylien liittymäalueet)
- 34 Terveystoimi (sairaanhoido, terveyskeskus)
- 35 Tietotaidon ja osaamisen hankkiminen
- 36 Tonttiasiat ja tonttipolitiikka
- 37 Työvoiman saanti
- 38 Verkostot ja henkilökohtaiset suhteet
- 39 Yhteinen asiointi
- 40 Yhteinen yrittäjäyhdistys
- 41 Yhteinen/alueellinen markkinointi
- 42 Yhteiset elinkeino- tai yritysasiamespalvelut
- 43 Yleinen kehittäminen
- 44 Yliopistot ja korkeakoulut
- 45 Yrittäjyyden edellytysten parantaminen
- 46 Yrittäjäyhteistyö
- 47 Yritysten neuvontapalvelut
- 48 Yhteistyötä, mutta muotoa ei eritelty

*Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisujen sarjassa
ovat ilmestyneet*

- 1 Pirjo Mäkinen
KUNTARAKENNESELVITYS (1992)
- 2 HYVINVOINTIYHTEISKUNNAN TULEVAISUUS
Kolme näkökulmaa (1992)
- 3 Maria Lindbom
KUNNAT JA EUROOPPALAINEN ALUEKEHITYS (1994)
- 4 Jukka Jääskeläinen
KUNTA, KÄYTTÄJÄ, MARKKINAVOIMA
Kunnallisen monopolin ohjaus ja johtaminen (1994)
- 5 Torsti Kivistö
KEHITYKSEN MEGATRENDIT JA KUNTIEN TULEVAISUUS
Kohti ihmisläheistä kansalaisyhteiskuntaa (1995)
- 6 Kari Ilmonen–Jouni Kaipainen–Timo Tohmo
KUNTA JA MUSIIKKIJUHLAT (1995)
- 7 Juhani Laurinkari–Pauli Niemelä–Olli Pusa–Sakari Kainulainen
KUNTA VALINTATILANTEESSA
Kuka tuottaa ja rahoittaa palvelut? (1995)
- 8 Pirjo Mäkinen
KUNNALLISEN ITSEHALLINNON JÄLJILLÄ (1995)
- 9 Arvo Myllymäki–Asko Uoti
LEIKKAUKSET KUNTIEN UHKANA
Vaikeutuuko peruspalvelujen järjestäminen? (1995)
- 10 Heikki Helin–Markku Hyypiä–Markku Lankinen
ERILAISET KUNNAT
Kustannuserojen taustat (1996)
- 11 Juhani Laurinkari–Tuula Laukkanen–Antti Miettinen–Olli Pusa
VAIHTOEHDOKSI OSUUSKUNTA
– yhteisö kunnan palvelutuotannossa (1997)
- 12 Jari Hyvärinen–Paavo Okko
EMU – ALUEELLISET VAIKUTUKSET JA KUNTATALOUS (1997)
- 13 Arvo Myllymäki–Juha Salomaa–Virpi Poikkeus
MUUTTUMATON – MUUTTUVA KANSANELÄKELAITOS (1997)

- 14 Petri Böckerman
ALUEET TYÖTTÖMYYDEN KURIMUKSESSA (1998)
- 15 Heikki Helin–Seppo Laakso–Markku Lankinen–Ilkka Susiluoto
MUUTTOLIIKE JA KUNNAT (1998)
- 16 Kari Neilimo
STRATEGIAPROSESSIN KEHITTÄMINEN MAAKUNTATASOLLA
– case Pirkanmaa (1998)
- 17 Hannu Pirkola
RAKENNERAHASTOT
– ohjelmien valmistelu, täytäntöönpano ja valvonta (1998)
- 18 Marja-Liisa Nyholm–Heikki Suominen
PALVELUVERKOSSA YÖTÄPÄIVÄÄ (1999)
- 19 Jarmo J. Hukka–Tapio S. Katko
YKSITYISTÄMINEN VESIHUOLLOSSA? (1999)
- 20 Salme Näsi–Juha Keurulainen
KUNNAN KIRJANPITOUUDISTUS (1999)
- 21 Heikki Heikkilä–Risto Kunelius
JULKISUUSKOE
Kansalaiskeskustelun opetuksia koneistoille (2000)
- 22 Marjaana Kopperi
VASTUU HYVINVOINNISTA (2000)
- 23 Lauri Hautamäki
MAASEUDUN MENESTYJÄT
Yritykset kehityksen vetureina (2000)
- 24 Paavo Okko–Asko Miettälä–Elias Oikarinen
MUUTTOLIIKE PAKOTTAA RAKENNEMUUTOKSEEN (2000)
- 25 Olavi Borg
TIEDON VAJE KUNNISSA (2000)
- 26 Max Arhippainen–Perttu Pyykkönen
KIINTEISTÖVERO KUNNALLISTALOUESSA (2000)
- 27 Petri Böckerman
TYÖPAIKKOJEN SYNTYMINEN
JA HÄVIÄMINEN MAAKUNNISSA (2001)
- 28 Aimo Ryynänen
KUNTAYHTEISÖN JOHTAMINEN (2001)

- 29 Ilkka Ruostetsaari–Jari Holttinen
LUOTTAMUSHENKILÖ JA VALTA
Edustuksellisen kunnallisdemokratian mahdollisuudet (2001)
- 30 Terho Pursiainen
KUNTAETIIKKA
Kunnallisen arvokeskustelun kritiikkiä (2001)
- 31 Timo Tohmo–Jari Ritsilä–Tuomo Nenonen–Mika Haapanen
JARRUA MUUTTOLIIKKEELLE (2001)
- 32 Arvo Myllymäki–Eija Tetri
RAHA-AUTOMAATTIYHDISTYS KANSALAISPALVELUJEN
RAHOITTAJANA (2001)
- 33 Anu Pekki–Tuula Tamminen
LAPSEN EHDOILLA (2002)
- 34 Lauri Hautamäki
TEOLLISTUVA MAASEUTU
– menestyvät yritykset maaseudun voimavarana (2002)
- 35 Pertti Kettunen
KUNTIEN ELOONJÄÄMISEN TAITO (2002)
- 36 MAAKUNTIEN MERKITYS JA TEHTÄVÄT (2003)
- 37 Marko Taipale–Max Arhippainen
ANSIOTULOVÄHENNYS, JAETTAVAT YRITYSTULOT JA
KUNTIEN VEROPOHJA (2003)
- 38 Jukka Lassila–Tarmo Valkonen
HOIVARAHASTO (2003)
- 39 Pekka Kettunen
OSALLISTUA VAI VAIKUTTAA? (2004)
- 40 Arto Ikola–Timo Rothovius–Petri Sahlström
YRITYSTOIMINNAN TUKEMINEN KUNNISSA (2004)
- 41 Päivi Kuosmanen–Pentti Meklin–Tuija Rajala–Maarit Sihvonen
KUNNAT ERIKOISSAIRAANHOIDOSTA SOPIMASSA (2004)
- 42 Pauli Niemelä
SOSIAALINEN PÄÄOMA SUOMEN KUNNISSA (2004)
- 43 Ilkka Ruostetsaari–Jari Holttinen
TARKASTUSLAUTAKUNTA KUNNAN PÄÄTÖKSENTEOSSA (2004)

- 44 Aimo Ryynänen
KUNNAT VALTION VALVONNASSA (2004)
- 45 Antti Peltokorpi–Jaakko Kujala–Paul Lillrank
KESKENERÄISEN POTILAAN KUSTANNUKSET
Menetelmä kunnille terveystalveluiden tuotannon suunnitteluun ja ohjaukseen (2004)
- 46 Pentti Puoskari
KUNTA JA AMMATTIKORKEAKOULU (2004)
- 47 Timo Nurmi
KUNTIEN ARVOPERHEET (2005)



Kunnallisan alan kehittämissäätiö KAKS rahoittaa kuntia palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tavoitteena on näin tukea kuntien itsehallintoa ja parantaa niiden toimintamahdollisuuksia.

Rahoitamme hankkeita ja tutkimuksia, joiden arvioimme olevan kuntien tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä. Tuloksien tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Rahoitettavilta hankkeilta edellytetään ennakkoluulotonta ja uutta uraa luovaa otetta.

Säätiöllä on *Polemiikki*-niminen asiakaslehti ja kaksi julkaisusarjaa:

Polemia-sarja, jossa käsitellään kunnille tärkeitä strategisia kysymyksiä ajattelua herättävällä tavalla.

Tutkimusjulkaisut-sarja, jossa julkaistaan osa säätiön rahoittamista tutkimuksista. Pääosa säätiön rahoittamista tutkimuksista julkaistaan teki-jätahon omissa julkaisusarjoissa.

Toimintamme ja julkaisumme esitellään tarkasti kotisivuillamme www.kaks.fi.

Vuonna 1990 perustettu itsenäinen säätiö rahoittaa toimintansa sijoitus-tuotoilla.

Osoite	Kasarmikatu 23 A 15 00130 Helsinki
Puhelin	(09) 6226 570
Telekopio	(09) 6226 5710
Asiamies	Lasse Ristikartano, (09) 6226 5720
Tutkimusasiamies	Veli Pelkonen, (09) 6226 5740
Taloudenhoitaja	Anja Kirves, (09) 6226 5730
Viestintäassistentti	Mari Pelander, (09) 6226 5750

Tutustu kotisivuihimme (www.kaks.fi)!

