

Teemu Haukipuro

ÄLYKÄS SOPEUTUMINEN JA ELINVOIMARESSIT

Älykästä sopeutumista hyödyntävien kuntien
elinvoimaresurssien kehittäminen

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Toukokuu 2025

TIIVISTELMÄ

Haukipuro Teemu: Älykäs sopeutuminen ja elinvoimaresurssit – Älykästä sopeutumista hyödyntävien kuntien elinvoimaresurssien kehittämien
Kandidaatintutkielma, 40 sivua, 2 liitettä (2 sivua)
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, kunta- ja aluejohtaminen
Toukokuu 2025

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia, miten älykästä sopeutumista hyödyntävät kunnat kehittävät elinvoimaresurssejaan. Tästä tutkimusongelmasta johdettujen osaongelmien avulla tutkitaan, miten älykäs sopeutuminen määritellään kunnissa ja millaisin toimenpitein älykästä sopeutumista hyödyntävät kunnat kehittävät elinvoimaresurssejaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisin toimin ja menetelmin väestöään menettävät kunnat kehittävät elinvoimaresurssejaan, jotta kunnan elinvoimaisuus säilyisi ja kehittyisi tulevaisuudessa.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan aluksi älykkään sopeutumisen määritelmiä ja sen vaikutuksia kuntien toimintaan. Tämän jälkeen analysoidaan elinvoimaresursseja elinvoimaisuuden keskeisenä osatekijänä, jotka kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Lisäksi käsitellään elinvoimapolitiikan kehittämistoimenpiteitä elinvoimaisuuden resurssiperustana.

Tutkimus on laadullinen ja pohjautuu kuntien elinvoimaisuudesta vastaavien johtajien haastatteluihin. Laadullinen tutkimusote soveltuu parhaiten aiheen tutkimiseen, sillä ilmiön käsitteet ovat monitulkintaisia. Aineisto kerättiin teemahaastatteluin ja analysoitiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä. Haastatteluja järjestettiin yhteensä kuusi, joissa haastateltavina olivat kolmen kunnan elinvoimaisuuden kehittämistä vastaavat johtajat ja kunnanjohtajat. Haastattelut järjestettiin Microsoft Teams -videopalvelun kautta ja aineistoa syntyi 219 minuuttia. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä elinvoimaresurssien kehittämistä muodostettiin yhdistävä luokka ja kuusi pääluokkaa, joilla kunnat kehittävät elinvoimaresurssejaan.

Analyysin tulosten perusteella älykästä sopeutumista hyödyntävät kunnat korostavat strategista suunnitelmallisuutta elinvoimaresurssien kehittämisessä. Elinvoimaresursseja kehitetään monin tavoin, jotka pohjautuvat suurelta osin paikallisten vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Kehittämistyössä yhteistyö ja vuorovaikutus eri toimijoiden kanssa on keskeistä. Elinvoimaresursseja kehitettäessä pyritään vahvistamaan kasvutekijöitä, sekä edistämään kunnan pito- ja vetovoimatekijöitä, sekä kohdentamaan taloudellisia resursseja järkevästi tuottaviin kasvuinvestointeihin. Tekijät muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka kautta vahvistetaan elinvoimaresursseja ja siten kokonaisuudessaan elinvoimaisuutta.

Avainsanat: älykäs sopeutuminen, elinvoimaresurssit, elinvoimaisuus, väestökehitys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien tekoälyllä tuotetut osat, ja hyväksyn vastuun mahdollisista julkaisueettisten normien rikkomuksista.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TEHTÄVÄNASETTELU	3
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	4
3.1 Älykäs sopeutuminen.....	4
3.2 Kuntien elinvoimaisuus ja elinvoimaresurssit	8
4 METODI JA AINEISTO	12
4.1 Kohdekuntien ja haastateltavien valinta.....	12
4.2 Aineiston keruu.....	13
4.3 Aineiston analyysi.....	14
5 ANALYYSIN TULOKSET	16
5.1 Pitkän aikavälin suunnitelmallisuus	17
5.2 Yhteistyössä toimiminen	18
5.3 Veto- ja pitovoimatekijöiden tukeminen	19
5.4 Paikallisten vahvuuksien hyödyntäminen	22
5.5 Kasvutekijöiden luominen	24
5.6 Taloudellisten resurssien priorisointi.....	27
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	29
LÄHTEET.....	33
LIITTEET.....	35
LIITE 1: Haastateltavat.....	35
LIITE 2: Teemahaastattelurunko	36

KUVIOT

Kuvio 1. Alueiden luokittelu väestömuutoksen ja elämänlaadun muutoksen mukaan

Kuvio 2. Viisi kehittämispolitiikan reagoititapaa väestön vähenemiseen

Kuvio 3. Kolme näkökulmaa elinvoimaisuuden johtamiseen

Kuvio 4. Yhdistävä luokka ja kuusi pääluokkaa

1 JOHDANTO

Useimmissa Suomen kunnissa väestömäärä laskee alhaisen syntyvyyden, voimakkaan ikääntymisen ja muuttoliikkeiden seurauksena. Väestönkasvu myös keskittyy vahvemmin ainoastaan muutamille suuremmille kaupunkialueille. (Kurvinen ym. 2022, 24–26.) Samankaltaiset ilmiöt ovat havaittavissa globaalistikin teollisuusmaissa (OECD 2024, 14). Älykkään sopeutumisen tavoitteena on tukea eriytyvien alueiden hallintaa tunnistamalla väestörakenteen muutokset, joka kehittää kunnan toimintoja uudenlaisen ajattelutavan sekä proaktiivisen suunnittelun avulla. Tämä lähestymistapa tarjoaa myönteisen tavan tarkastella väestöltään supistuvia alueita edistämällä esimerkiksi vanhojen kiinteistöjen uudelleenkäyttöä, palveluiden yhteisjärjestämistä eri toimijoiden kesken sekä uusien asumismuotojen kokeilua. (Kurvinen ym. 2022, 19.)

Elinvoimaisuudesta huolehtiminen on kuntien tärkeimpiä tehtäviä näivettymisen välttämiseksi. Siitä säädetään heti Kuntalain (410/2015) ensimmäisessä pykälässä, jonka mukaan ”kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla.” Elinvoimaisuus on monitulkintainen käsite, jolle ei ole selkeää määritelmää (Vaattovaara & Airaksinen, 2024, 22–23). Tutkielmassani keskitys elinvoimaresurssien tutkimiseen, joilla viitataan elinvoimaisuuteen liittyviin resurssitekijöihin, kuten yrityksiin, työpaikkoihin, asuntoihin, opiskelumahdollisuuksiin ja infrastruktuuriin. Elinvoimaresurssi käsitteenä pohjautuu aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen, josta teoreettisessa viitekehyksessä esittelen muun muassa Paanasen ym. (2014, 32–47) ja Aron ym. (2023, 25–26) määritelmät.

Resurssien supistuessa kunnan on edelleenkin järjestettävä lakisääteiset tehtävänsä ja huolehdittava elinvoimaisuuden ylläpitämisestä. Elinvoimaisuuteen panostamisen on havaittu hankaloituvan taloudellisten resurssien heikentyessä. (Paananen ym. 2014, 32.) Älykäs sopeutuminen pyrkii väestön vähenemisestä huolimatta kunnan elinvoimaisuuteen ja palveluiden kehittämiseen, sekä ihmisten hyvään elämänlaatuun. Asukasmäärän laskusta huolimatta kunta voi olla elinvoimainen paikallisten vahvuuksien hyödyntämisen ja uusien toimintatapojen kehittämisen kautta. Älykkään sopeutumisen ajatuksena on tunnistaa väestön väheneminen ja pyrkiä kasvutavoitteiden sijaan sopeutumaan tilanteeseen

suunnitelmallisuuden ja politiikkatoimien avulla, kuten edistämällä esimerkiksi maahanmuuttoa. (Kahila ym. 2022, 26–29.)

Kandidaatintutkielmassani tarkastelen, miten älykästä sopeutumista hyödyntävät kunnat kehittävät elinvoimaresurssejaan. Demografiset muutokset haastavat valtaosaa Suomen kunnista, mikä tekee aiheesta erityisen ajankohtaisen. Elinvoimaresurssien kehittäminen on käsitykseni mukaan keskeinen osa kuntien tehtäväkenttää, johon kunnat pyrkivät panostamaan monin tavoin. Tutkimuksessa tavoitteenani on tarkastella nimenomaisesti älykästä sopeutumista hyödyntävien kuntien toimia ja menetelmiä elinvoimaresurssien vahvistamiseksi. Tutkimuksen tulokset antavat lisätietoa tekijöistä ja käytänteistä, joiden avulla kunnat pyrkivät kehittämään elinvoimaresurssejaan.

Tutkielman rakenne koostuu johdannon jälkeen tutkimustehtävästä, teoreettisesta viitekehystä, tutkimusmenetelmien läpikäymisestä, tulosten analysoinnista ja johtopäätöksistä. Tutkimusongelma ja siitä johdetut osaongelmat esitellään luvussa kaksi. Kolmannessa luvussa esitellään teoreettinen viitekehys, jossa käsitellään älykästä sopeutumista sekä elinvoimaisuutta ja elinvoimaresursseja. Neljäs luku käsittelee laadullisen tutkimuksen metodin ja aineiston käsittelyn perusteluineen. Viidennessä luvussa esitellään aineistolähtöisen sisällönanalyysin tulokset ja kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä luvussa tutkimustuloksia verrataan myös aikaisempiin tutkimuksiin sekä pohditaan luotettavuutta ja annetaan jatkotutkimusideoita. Tutkielman lopusta löytyvät lähteet ja liitteet.

2 TEHTÄVÄASETELU

Tutkielman tavoitteena on tutkia älykästä sopeutumista hyödyntävien kuntien elinvoimaisuuden kehittämistä elinvoimaresurssien näkökulmasta. Elinvoimaisuus on teemana laaja, jonka vuoksi aiheen tarkastelu rajautuu elinvoimaresurssien näkökulmaan eli konkreettisempiin panostuksiin elinvoimaisuuden kehittämiseksi. Tutkielmassa pyritään selvittämään, miten kunnat määrittelevät älykkään sopeutumisen ja miten sitä hyödynnetään toiminnoissa, sekä miten nämä kunnat kehittävät elinvoimaresurssejaan. Tavoitteena on löytää havaintoja, onko älykäs sopeutuminen tuonut uusia oivalluksia ja toimintatapoja elinvoimaresurssien kehittämiseen.

Tutkielmassa on kolme kohdekuntaa, joista haastatellaan elinvoimain kehittämisestä vastaavia henkilöitä. Jokaisesta kunnasta haastatellaan kunnanjohtajaa ja elinkeinotoiminnan kehittämisestä vastaavaa johtajaa. Yhdessä kunnassa tästä vastaa elinkeinopäällikkö ja kahdessa kunnassa alueellinen elinkeinoyhtiö, joiden toimitusjohtajia haastatellaan.

Tutkielmassani tutkimuskysymykseni kuuluu: miten älykästä sopeutumista hyödyntävät kunnat kehittävät elinvoimaresurssejaan? Tutkimuskysymykseeni vastaan kolmen seuraavan osaongelman kautta:

- Miten älykäs sopeutuminen määritellään kunnassa ja miten sitä hyödynnetään kunnan toiminnassa?
- Miten älykästä sopeutumista hyödyntävät kunnat kehittävät elinvoimaresurssejaan ja millaisia toimintatapoja älykäs sopeutuminen on tuonut niiden kehittämiseen?
- Miten älykäs sopeutuminen vaikuttaa tulevaisuudessa elinvoimaresurssien kehittämiseen?

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan älykkään sopeutumisen määritelmiä ja sen vaikutuksia kuntien toimintoihin. Toiseksi tarkastellaan elinvoimaresursseja, joka on elinvoimaisuuden keskeinen osatekijä. Elinvoimaisuus ja elinvoimaresurssit limittyvät vahvasti toisiinsa ja pyrin tutkimuskirjallisuuden kautta avaamaan nimenomaisesti elinvoimaresurssin käsitettä yleisesti tunnetun elinvoimaisuuden osana.

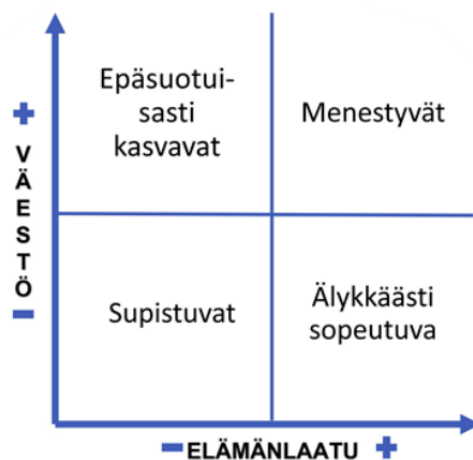
3.1 Älykäs sopeutuminen

Älykkäälle sopeutumiselle ei ole yhtä täsmällistä määritelmää, vaan tutkijat ovat määritelleet sitä eri tavoin tutkimuksissaan. Määritelmissä korostuvat väestön vähenemisestä aiheutuvat haasteet ja tarve sopeutua tähän muutokseen turvaten tarpeelliset palvelut, alueen kehittämisen ja ihmisten hyvän elämänlaadun. (Kahila ym. 2022, 26.) Älykäs sopeutuminen edellyttää palveluiden uudelleen organisointia lakkauttamalla ja organisoimalla niitä uusilla tavoilla. Sen sijaan, että väestön kasvua tavoiteltaisiin väestöään menettävissä kunnissa, tulisi miettiä mitä palveluita sinne on tarpeellista jättää ja millaisia ihmisiä siellä asuisi. Älykäs sopeutuminen pyrkii vastaamaan vähentyvään asukasmäärään ennakkollisesti huomioiden esimerkiksi maan käytön vähentyvät tarpeet ja ylisuuren rakennuskannan. (Popper & Popper 2022, 2.)

Älykäs sopeutuminen on uudenlainen positiivinen ajattelu- ja suhtautumistapa supistuvista alueista, jotka menettävät väestöään syntyvyyden laskun, kuolleisuuden tai kaupungistumisen seurauksena. Taustalla on realistinen suhtautuminen väestömäärän laskuun pidemmällä aikavälillä, jossa panostetaan taloudellisen kasvun ohella yhtä lailla myös palveluihin ja elämänlaatuun. Strategioilla, suunnitelmilla ja poliittisilla toimenpiteillä pyritään vastaamaan proaktiivisesti muutoksen hallintaan ja ennen kaikkea toiminnan kehittämiseen. (Peters ym. 2018, 39–40.) Älykkäästi sopeutuva kaupunki tunnistaa ja hyväksyy kasvun rajallisuuden tai ettei sitä enää ole (Hospers 2014, 1513). Johnsson ym. (2014) mukaan väestöä menettävä alue ei tarkoita, että se olisi huono paikka siellä asuville, vaan supistuminen voi luoda uusia mahdollisuuksia innovatiiviselle toiminnalle. Kasvun tavoittelun sijaan nykyisten asukkaiden pitovoiman vahvistaminen ja asukkaiden vähenemisestä aiheutuvien seurausten hallinta on

kunnan tehtävä, jotta asukasmäärä säilyisi ennallaan tai sen lasku pysyisi maltillisena (Hospers 2014, 1513).

Peters ym. (2018, 42–47) tutkivat vuosina 1994–2014 lähes sadan yhdysvaltalaisen maaseutukaupungin väestömuutoksia ja heidän kokemuksiaan elämänlaadusta. Tutkimuksessa määriteltiin väestömuutosten ja elämänlaadun pohjalta neljä erilaista kaupunkityyppiä, jotka ovat älykkäästi sopeutuvat, supistuvat, kukoistavat ja epäsuotuisasti kasvavat kaupungit. Älykkäästi sopeutuvassa kaupungissa keskimääräinen elämänlaatu paranee väestön vähenemisestä huolimatta. Supistuvassa kaupungissa niin väkiluku kuin asukkaiden elämänlaatu laskevat tavanomaista enemmän muihin kaupunkeihin verrattuna. Epäsuotuisasti kasvavassa kaupungissa väkiluku kasvaa, mutta heidän elämänlaatunsa heikkenee. Kukoistavassa kaupungissa väestömäärä ja asukkaiden elämänlaatu kasvavat keskimääräisesti enemmän muihin kaupunkeihin verrattuna. Tämän perusteella Peters tutkimusryhmänsä kanssa määrittelivät, että kaupunki on älykkäästi sopeutuva, jos sen väkiluku vähenee keskimääräistä enemmän, mutta asukkaiden elämänlaatu paranee samanaikaisesti.



Kuvio 1. Alueiden luokittelu väestömuutoksen ja elämänlaadun muutoksen mukaan (Peters ym. 2018, 43; Kahila ym. 2022, 28).

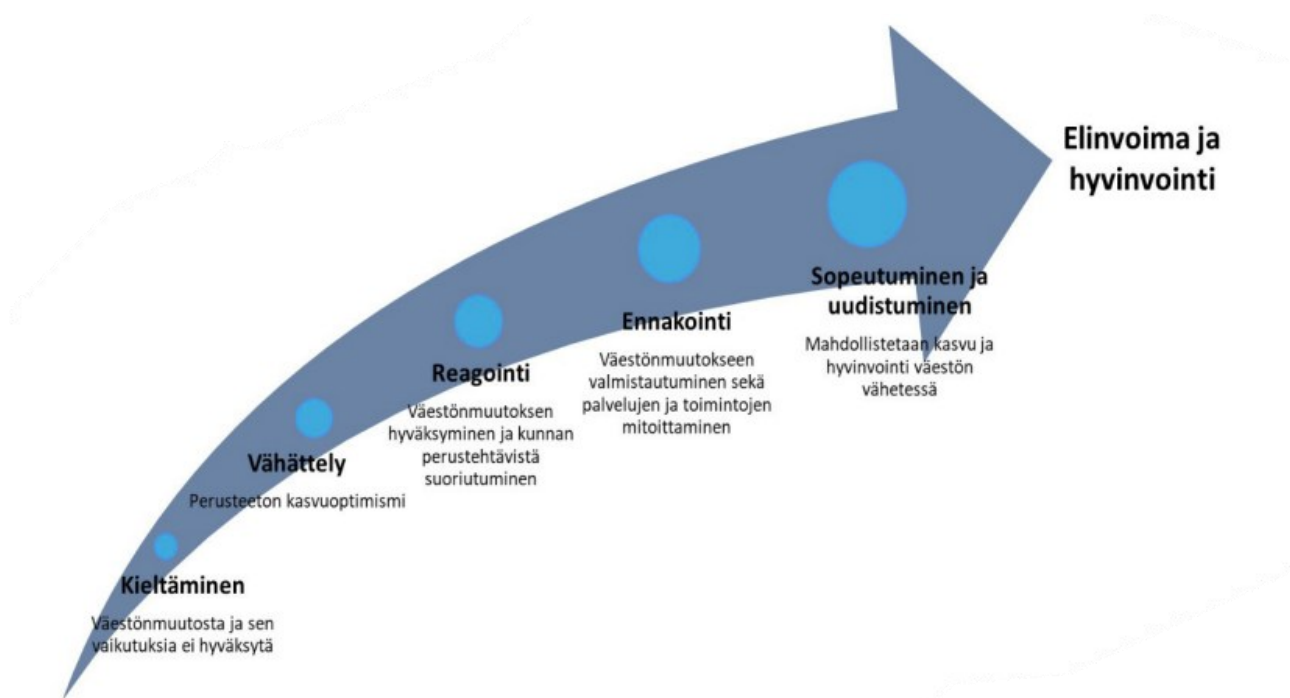
Samassa Petersin ym. tutkimuksessa havaittiin, että älykkäästi sopeutuvien maaseutukaupunkien asukkaat olivat avoimia uusille ideoille ja asukkaille, sekä kokivat voivansa vaikuttaa päätöksentekoon, osallistuivat vapaaehtoistyöhön, tunsivat olonsa turvalliseksi ja elinympäristön hyvin pidetyksi. He myös kuuluivat yhdistyksiin ja tukivat yhteisöllisiä projekteja. Tutkimuksen mukaan elämänlaadun koettiin pysyvän hyvänä

älykkäästi sopeutuviissa kaupungeissa, jossa osallisuus, avoimuus ja yhteisöllisyys ovat tärkeimpiä tekijöitä hyvinvoinnin edistämiseksi. (Peters ym. 2018, 43–48.) Tämä tutkimus osoittaa hyvin, että älykäs sopeutuminen ei rajaudu vain talouden tai hallinnon sopeuttamisen vaikutuksiin, vaan laajemmin myös elämänlaadun paranemiseen, joka itsessään on kaikille oleellinen asia.

Kuntien väestön vähenemiseen Hospers ja Reverda (2015) ovat mallintaneet kuvion 2 mukaisen lähestymistavan, jonka perusteella voidaan tunnistaa viisi erilaista kehittämisselityksen reagoitintapaa älykkään sopeutumisen prosessissa: kieltäminen, vähättely, reagointi, ennakointi, sekä sopeutuminen ja uudistuminen. Kieltämien viittaa kehittämisselityksen tilanteeseen, jossa väestön väheneminen kyseenalaistetaan viranhaltijoiden ja kunnan päättäjien toimesta, eikä siihen vastata toimenpiteillä. Vähättelyn vaiheessa väestön väheneminen tunnustetaan, mutta siitä huolimatta uusien asukkaiden ja yritysten houkuttelemiseen perustuva lähestymistapa säilyy vallitsevana. Reagoinnissa väestömuutokset tunnustetaan ja hyväksytään, eikä enää keskitytä niin vahvasti uusien asukkaiden ja yritysten houkuttelemiseen. Keskeisenä tässä tavassa pidetään hyvinvoinnin ylläpitämistä kunnan perustehtävien kautta. Ennakoinnissa on keskeistä, että kunta kykenee ajoissa tunnistamaan muutoksia, varautumaan niihin sekä sopeuttamaan ja kehittämään toimintaansa pitkäjänteisesti. Tässä vaiheessa väestön väheneminen nähdään viranhaltijoiden ja päättäjien keskuudessa hyväksyttynä lähtökohtana, joka korostaa sopeutumisen välttämättömyyttä. Sopeutumisen ja uudistumisen vaiheessa painotetaan elinvoiman ja hyvinvoinnin kehittämistä yhtäaikaaisesti, jossa ennakointi toimii keskeisenä tekijänä jatkuvaa uudistusprosessia. Tämän vaiheen myötä johtajuuden merkitys korostuu, jolloin on tarve tunnistaa yhteiset edut ja pyrkiä saavuttamaan tavoitellut päämäärät yhdessä. Tarvittaessa ollaan valmiita toteuttamaan rakenteellisia sopeutustoimia esimerkiksi hankkeiden ja kokeilujen avulla. (Kahila ym. 2022, 48–49.)

Viidellä reagoitintavalla voi olla myös yhteisiä osatekijöitä, sillä älykkään sopeutumisen prosessit ja ilmiöt ovat laajoja ja moniulotteisia. Ne voivat ilmetä kunnissa kasvuoptimismina, sopeutumisena ja uudistumisena. Kunta voi hyödyntää tehokkaasti ennakointia, mutta sen rasisiteena voivat olla muun muassa tyhjät kiinteistöt, heikko verokertymä, sekä alijäämäinen kuntatalous ja velkaisuus. Tällaisissa tilanteissa kunta tarvitsisi valtiontukea reagointiin ja ennakointiin, jotta sopeutuminen olisi mahdollista. Varsin usein ennakointi, sopeutuminen ja

uudistuminen vaativat alkuun merkittäviä taloudellisia panostuksia, jolloin kunnallisveroa joudutaan korottamaan. (Kahila ym. 2022, 49–50.) Uudistuksiin ja sopeutuksiin tarvitaankin kunnissa usein sitoutumista pitkäjänteiseen kehitystyöhön, jossa asioista sovitaan yhdessä suunnitelmallisesti tavoitteisiin nojautuen.



Kuvio 2. Viisi kehittämispolitiikan reagoititapaa väestön vähenemiseen (Kahila ym. 2021, 49).

Syssnerin ja Olaussonin (2016, 233–237) mukaan Ruotsin tilanne verrattavissa monilta osin Suomeen, jossa suurin osa kunnista menettää väestöään, ja elinvoimaisuuteen liittyvät kysymykset ovat samankaltaisia. He ovat tutkineet väestömäärän muutoksia Ruotsin kunnissa ja sen vaikutuksia päätöksentekoon. Heidän havaintojen mukaan kuntien strategioissa ja toiminnan suunnitelmissa väestön vähenemisen vaikutukset nostetaan esiin vain varovaisesti. Ongelmallisena tämä nähdään siinä mielessä, että johdonmukaisesti väistetään syvällisempi pohdinta väestön vähenemisen tuomista haasteista. Tutkimuksen mukaan strategioissa on jääty liaksi kiinni kasvun edistämistä koskeviin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Ristiriitaista heidän mukaansa on, kun strategia saattaa sisältää kunnianhimoisia kasvutavoitteita, vaikka käytännössä toiminnassa on otettava huomioon väestön väheneminen ja sen haasteet.

Strategioissa tulisi selkeämmin huomioida väestön muutokset ja tuoda ne realistisemmin esiin. Analysoimalla syvällisemmin väestön kehitystä voitaisiin vahvistaa toimintojen

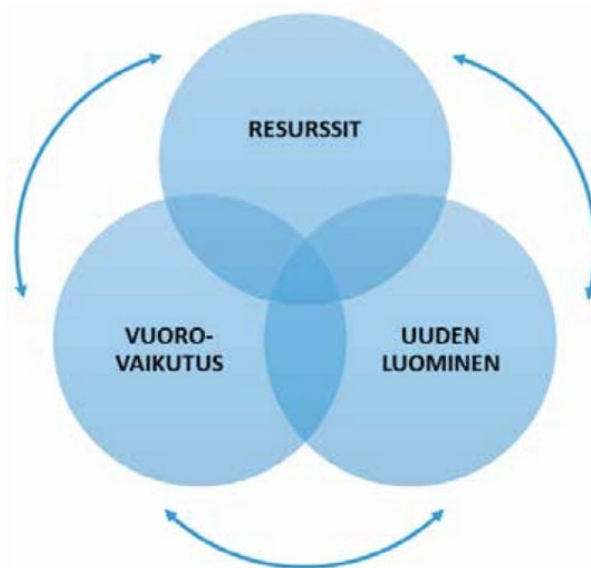
suunnittelua. Väestön vähenemisestä ja ikääntymisestä tulisi käydä avointa keskustelua, jotta näihin voitaisiin suhtautua avoimesti ja systemaattisemmin kunnan toiminoissa ja päätöksenteossa. (Syssner & Olausson 2016, 237–240.) Tämän osoittaa väestömäärän väheneminen olevan kunnissa ilmeisen herkkä aihe, jota ei ole helppo tunnustaa ainakaan julkisesti. Se ei sinänsä ole yllättävää, vaikka vaikuttaa kunnan toimintoihin tulevaisuudessa, johon tulisi ennakkollisesti varautua.

3.2 Kuntien elinvoimaisuus ja elinvoimaresurssit

Elinvoimaisuus on laaja ja yleisesti käytetty käsite, jolle ei kuitenkaan ole selkeää määritelmää. Käsite on kuitenkin hyvin yhdistävä ja sopii kuntien paikalliseen perustehtävään, sillä paikalliset vahvuudet ovat elinvoimaisuuden lähtökohtia. (Vaattovaara & Airaksinen 2024, 23.) Elinvoiman tärkeyttä kunnan perustehtävänä vahvistaa kuntalain (410/2015) ensimmäinen pykälä, jossa säädetään kunnan tehtäväksi edistää asukkaiden hyvinvointia ja alueen elinvoimaa, sekä järjestää palvelut asukkailleen taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla. Maa- ja metsätalousministeriön kehittämissuunnitelman mukaan elinvoimaisuus on kuntien oleellisimpia tehtäviä, joilla kunnat pyrkivät kehittymään ja luomaan uutta omien vahvuuksiensa pohjalta. Alueiden elinvoimaisuudella ei tarkoiteta yksinomaan taloudellista menestymistä, vaan myös asukkaiden kokonaisvaltaisempaa hyvinvointia sekä alueiden kykyä sopeutua älykkäästi ympäröivien muutosten vaikutuksiin. (Maa- ja metsätalousministeriö 2020, 12.)

Paananen ja kumppanit (2014, 32–47) jäsentävät kunnan elinvoimaisuuden kuvion 3 mukaisesti kolmeen erilliseen, mutta toisiinsa limittyvään osatekijään: resursseihin, vuorovaikutukseen ja uuden luomiseen. Resurssinäkökulmalla tarkoitetaan muun muassa kunnan taloudellisia resursseja, kuten yrityksiä, työvoimaa, johtamiskykyä ja yhdyskuntarakennetta. Tälle osatekijälle tyypillistä on sen mitattavuus. Kokonaisuudessaan resurssit kertovat kunnan elinvoiman tilasta ja antavat lähtökohdat sen kehittämiseksi. Taloudelliset resurssit ovat usein varsin niukat, jolloin yhtäaikainen palveluverkon kehittäminen ja supistaminen tarpeiden tasolle on haastava tehtävä. Talouden tunnusluvuista esimerkiksi velkaantuminen itsessään ei suoraan kerro totuutta varojen ylikäytöstä, vaan se voi kertoa rohkeudesta ja panostamisesta elinvoimaisuuden kehittämiseen. Yritysten tarvitseman

työvoiman saantia haastaa alhainen syntyvyys, ikääntyminen ja muuttoliikkeet. Taantuvat alueet eriytyvät verrattuna kasvaviin kaupunkeihin, vaikka niitäkään ei automaattisesti voida luokitella elinvoimaisiksi. Työpaikkaomavaraisuus, vuokra-asunnot, ulkomaalaiset opiskelijat ja uusien asukkaiden houkuttelevuus nousevat keskeisiksi resurssitekijöiksi. Yhdyskuntarakenne kokoaa liikenneverkon avulla hallitusti yhteen asuinalueet, työpaikat, palvelut ja virkistysalueet, jotka toimivana kokonaisuutena ovat välttämättömiä elinvoimaisuuden kannalta. Tiedolla johtamisella on suuri vaikutus kunnan elinvoiman kehittämisessä, sillä toiminnalta vaaditaan johdonmukaisuutta, ennakoitavuutta ja tietoon perustuvaa päätöksentekoa.



Kuvio 3. Kolme näkökulmaa elinvoimaisuuden johtamiseen (Paananen ym. 2014, 16).

Elinvoiman johtamisen kokonaisuudessa (kuvio 3) vuorovaikutusnäkökulma korostaa yhteistoiminnan merkitystä, sillä sen avulla saavutetaan tuloksia ja hyödynnetään tehokkaasti kuntayhteisön käytettävissä olevia resursseja. Siihen liittyy läheisesti sosiaalinen pääoma, joka selittää hyvää vuorovaikutusta, kuten suhteiden, verkostojen ja luottamuksen rakentamista kunnassa. (Paananen ym. 2014, 48–52.) Uudenluomisen näkökulma kuvastaa investointeja ja tulevaisuussuuntautuneisuutta, jossa ajatellaan nykyhetkeä pidemmälle. Erilaisten lähtökohtien tunnistaminen ja hyväksyminen on välttämättömyys kunnan uudistumiselle ja vahvuuksien tunnistamiselle. (Paananen ym. 2014, 17.) Tämä jäsenitys avaa konkreettisesti elinvoimaresurssit osana elinvoimaisuuden kokonaisuutta. Osatekijät voidaan erottaa toisistaan, mutta samalla ne kuitenkin limittyvät vahvasti toisiinsa muodostaen dynaamisen kokonaisuuden.

Valtiovarainministeriön (2020, 29, 298–300) laatimassa kuntien tilannekuvaraportissa elinvoiman resursseja mitattiin täsmällisesti, jossa tarkastelun lähtökohtina olivat mitattavat elinvoimaresurssitekijät neljästä teemasta: kunnan väestö ja väestökehitys, kunnan talouden kantokyky, työllisyys ja elinkeinorakenne, sekä muut elinvoimaa tukevat resurssitekijät. Näiden elinvoimaresurssien avulla laadittiin pisteytykseen perustuva indikaattori, joka mittasi elinvoimapotentiaalin tason. Tarkastelussa havaittiin suurempien kuntien elinvoimaresurssien koostuvan väestöllisistä ja taloudellisista tekijöistä, kun taas pienempien kuntien muista resurssitekijöistä, kuten vapaa-ajan asuntojen määrästä.

Sitran raportissa elinvoimaa kuvataan dynaamisena käsitteenä, joka yhdistää taloudelliset, sosiaaliset, johtamiseen ja uusiutumiskyvyn liittyvät näkökulmat. Taloudelliset intressit liittyvät julkisen talouden rahoitukseen, työvoiman saatavuuteen ja yritysten kilpailukykyyn. Sosiaaliset intressit taas keskittyvät hyvinvointiin, oppimiseen ja mahdollisuuksien luomiseen. Johtaminen korostaa avointa vuorovaikutusta ihmisten ja yhteisöjen välillä sekä osallisuuden vahvistamista. Tavoitteena on, että kansalaiset voivat aktiivisesti osallistua yhteiskunnan kehittämiseen ja vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Uusiutumiskyky korostaa toimintojen kehittämistä muutosprosessien kautta, sekä rohkeutta ottaa myös riskejä. (Nurmio & Turkki 2010.)

Kuntaliiton Elinvoimainen kunta -julkaisussa kunnan elinvoima määritellään sen kyvyksi uudistua, mikä on välttämätöntä taloudellisen kasvun, yhteiskunnan toimivuuden ja yksilön hyvinvoinnin kannalta. Kunnan elinvoimaa tarkastellaan kokonaisuutena, joka ottaa huomioon vetovoimaisen ympäristön, kilpailukykyisen yrityskannan, työvoiman saatavuuden, osaamisen, palvelut, sosiaalisen pääoman, yhteisöllisyyden ja kuntatalouden näkökulmat. Elinvoiman vahvistamiseksi kunnan on tärkeää tunnistaa ympäristön muutokset, ottaa käyttöön uusia toimintamalleja, sopeuttaa talouttaan sekä aktivoida kuntalaiset, yritykset ja sidosryhmät yhteistyöhön. Positiivisten vaikutusten luominen ja kyky sopeutua toimintaympäristön muutoksiin korostuvat elinvoiman kehittämisessä. (Sallinen 2017, 3.)

Elinvoimaa voidaan aluetutkija Timo Aron ja hänen kumppaniensa mukaan tarkastella alueellisen kasvun näkökulmasta. He liittävät käsitteeseen useita osa-alueita, kuten taloudelliset ja resurssiperusteiset tekijät, työpaikat ja työllisyystilanteen, arvonlisäyksen, rakentamisen ja asuntotuotannon, yritysaktiivisuuden, koulutus- ja osaamistason, liikenneyhteydet ja saavutettavuuden sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan. Elinvoimaa

voidaan pitää ajan myötä syntyvänä varantona, joka muuttuu ja muovautuu toimintaympäristön muutoksissa sekä useiden osatekijöiden yhteisvaikutuksesta. (Aro ym. 2023, 25–26.) Tämänkin määritelmän mukaan elinvoima on kokonaisuus, joka koostuu useasta resurssitekijästä. Tekijöitä ei voida määritellä kattavasti, sillä ne perustuvat paikallisiin resursseihin, jotka muuttuvat ajan ja toimintaympäristön mukana.

Elinvoimapolitiikan määrittelyssä tukeudun Makkosen ja Kahilan (2021) tutkimukseen, jossa tarkastellaan Pohjois-Karjalan maaseutukuntien elinvoimapolitiikkaa. Kuntien elinvoimapolitiikan tavoitteena on elinvoiman vahvistaminen kilpailukyvn ja vetovoimaisuuden avulla. Elinvoimapolitiikalla tarkoitetaan alueellisia kehittämistoimenpiteitä, joissa hyödynnetään paikallisia vahvuuksia ja resursseja. Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välisen yhteistyön merkitys korostuu ja on avainasemassa erityisen vahvasti etenkin pienissä kunnissa. (Makkonen ja Kahila 2021, 722–723.) Keskeisesti elinvoimapolitiikkaan liittyvät yhteistyön lisäksi osaavan työvoiman saatavuus, uudet yritykset ja investoinnit, harrastukset ja kattavat peruspalvelut, sekä ammatillisen ja korkeakoulutuksen saavutettavuus. Merkittävä rooli uusien työpaikkojen ja yritysten syntymiseen on alueen yrittäjäyhdistyksillä, elinkeinoelämän kehitysyhtiöillä ja maatalouden neuvontajärjestöillä. Myös julkiset hallinto- ja rahoitusorganisaatiot, sekä tutkimuslaitokset ohjaavat kansallisia ja kansainvälisiä investointeja alueelle. Kolmannen sektorin toimijat, Leader-ryhmät ja paikallinen media vaikuttavat merkittävästi kunnan vetovoimaisuuteen muuttoliikkeen näkökulmasta. (Makkonen & Kahila 2021, 715–717.)

Elinvoimaisuus kytkeytyy ihmisten hyvinvointiin ja paikallisten yritysten kilpailukykyyn. Elinvoimaisuus onkin itseään vahvistava ilmiö. Kun jokin sektori menestyy, sillä on positiivinen vaikutus myös muihin sektoreihin. Elinvoimapolitiikassa on kyse paikallisten elinvoimatekijöiden tukemisesta, vahvistamisesta ja kehittämisestä. Paikkaperustainen toimintapolitiikka pohjautuu paikallisiin mahdollisuuksiin hyvinvoinnin edistämässä, sekä sopeutumisessa taloudellisiin, ympäristöllisiin ja sosiaalisiin muutoksiin. (Makkonen & Kahila 2021, 715–717.) Elinvoimapolitiikalla on keskeinen merkitys paikallisten resurssien hyödyntämisessä ja kehittämisessä, sillä paikallisia vahvuuksia pyritään tukemaan politiikkatoimenpiteillä, kuten luomalla edellytyksiä yrityksille, työvoiman saannille ja koulutusmahdollisuuksille.

4 METODI JA AINEISTO

Tutkielmassa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Siinä ollaan kiinnostuneita tutkittavaan ilmiöön liittyvistä sisällöllisistä ja laadullisista merkityksistä. (Seitamaa-Hakkarainen 1999.) Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan kokonaisvaltaisesti, joka pyrkii tunnistamaan ja havainnoimaan tosiasioita tutkittavasta aiheesta. Siinä myös valitaan haastateltavat tarkoituksenmukaisesti ennalta määriteltujen kriteerien pohjalta. (Hirsijärvi ym. 2009, 161–165.) Aineistoa varten haastateltiin kuutta eri henkilöä, jotka ovat Vimpelin, Nivalan ja Kuhmon kunnanjohtajat sekä elinvoimaisuuden kehittämisestä vastaavat johtajat. Tässä luvussa perustelen tarkemmin kohdekuntien ja haastateltavien valinnan, sekä aineiston keräämisen ja analysointitavan.

4.1 Kohdekuntien ja haastateltavien valinta

Tutkimuksen kohdekunnat ovat Vimpeli, Nivala ja Kuhmo, joissa on tunnistettu väestön väheneminen ja ne hyödyntävät älykästä sopeutumista. Vimpelin kuntastrategian nykytilan kuvauksessa väestön väheneminen ja vanheneminen tunnistetaan suoraan, johon strategiassa vastataan niin sanotulla järkevän kasvun strategialla. Vimpelin kuntastrategiassa yhtenä tavoitteena on väestön vähenemisen pysäyttäminen, jossa pitovoiman ylläpitämiseksi on listattu kymmenen konkreettista tavoitetta. Nivalassa älykäs sopeutuminen on otettu osaksi talouden sopeutusohjelmaa keväällä 2024 konsulttiyhtiön suosituksesta ja kaupunginjohtajan mukaan kunnassa on ajatuksena jatkaa sen hyödyntämistä tulevaisuudessakin. Kuhmon asukasluku on puolittunut huippuvuosista ja he pyrkivätkin kaupunginjohtajan mukaan ensisijaisesti pitovoiman edistämiseen. Kuhmon kuntastrategiasta löytyy useita älykkääseen sopeutumiseen liittyviä kirjauksia.

Haastateltaviksi valittiin kohdekuntien eli Vimpelin, Nivalan ja Kuhmon kunnanjohtajat ja elinvoimaisuuden kehittämisestä vastaavat johtajat, jotka keskeisesti vastaavat elinkeinoelämän kehittämisestä kunnassa. Kunnanjohtajan tehtäviin kuuluvat hallinnon, strategian ja talouden hoito, joilla keskeisesti edistetään elinvoimapolitiikkaa (Kuntalaki 410/2015 38 §). Kuhmossa elinvoiman kehittämisestä ja yrityspalveluista vastaa elinkeinopäällikkö, Nivalassa ja Vimpelissä nämä palvelut tuottaa alueellinen elinkeinoyhtiö. Haastatteluaineiston monipuolistamiseksi haluttiin kahdentyyppisiä haastateltavia.

Elinkeinopäällikön ja elinkeinoyhtiöiden toimitusjohtajien ajateltiin tuovan enemmän elinkeinoelämän näkökulmaa haastatteluihin, kun taas kunnanjohtajien hallinnonalan, kuten koulutuksen, palveluverkon, asuntotilanteen ja väestörakenteen asiantuntemusta. Kaikilla ajateltiin olevan kokemusta älykkään sopeutumisen hyödyntämisestä työnsä kautta.

Kohdekunnat sijaitsevat eri maakunnissa ja alueellisesti etäällä toisistaan. Vimpeli on alle 3 000 asukkaan kunta Etelä-Pohjanmaalla, jossa haastateltavina olivat kunnanjohtaja ja alueen elinkeinoyhtiön eli Järvi-Pohjanmaan Yrityspalvelut Oy:n toimitusjohtaja. Nivala on Pohjois-Pohjanmaan eteläosassa sijaitseva reilun 10 000 asukkaan kaupunki, jossa haastateltiin kaupunginjohtajaa ja seutukunnan kehittämissyhtiö Nihak Oy:n toimitusjohtajaa. Kuhmo on itärajan tuntumassa sijaitseva kainuulainen kaupunki, jossa asuu 7 500 asukasta. Siellä haastateltavana kaupunginjohtajan lisäksi oli elinkeinopäällikkö.

4.2 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, joka sopii menetelmäksi ilmiön ja sen merkityksen tarkasteluun. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina sen ohjaavan ja puolistrukturoidun lähestymistavan vuoksi. (Hirsijärvi & Hurme 2022.) Teemojen aiheita muodostettaessa hyödynnettiin osittain teoreettisen viitekehyksen näkökulmia. Haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina erillisinä etätapaamisina Microsoft Teams -videohaastattelua käyttäen kolmen kunnanjohtajan ja kolmen elinkeinotoiminnasta vastaavan johtajan kanssa.

Haastattelujen rakenne, teemojen käsittelyn laajuus ja lisäkysymykset vaihtelivat haastateltavien välillä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tällainen joustavuus sopii teemahaastatteluun, jossa voidaan tapauskohtaisesti keskustella haastateltavan asiantuntemuksen tai kunnan toiminnan mukaisesti. Haastatteluteemoiksi valikoitui liitteen 2 mukaisesti älykäs sopeutuminen, elinvoimaresurssit, elinkeinoelämä, elinvoimapolitiikka ja tulevaisuus. Teemojen aiheet lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustuttaviksi ja ne käytiin vielä yhdessä läpi ennen haastattelua. Kaikki haastattelut aloitettiin älykkään sopeutumisen teemasta, jossa haastateltavan muun muassa määrittivät termin kunnan näkökulmasta.

Haastattelu jakaantui viiteen eri teemaan, jossa ensimmäisenä kysyttiin älykkään sopeutumisen hyödyntämisestä kunnassa ja mikä tekee sopeutumisesta älykäästä. Elinvoimaresursseja lähestyttiin tarkastelemalla aihetta erityisesti elinkeinoelämän ja

elinvoimapolitiittisten toimien kautta. Haastattelun lopuksi pohdittiin ajatuksia tulevaisuudesta eli miten mahdollisesti tulevaisuudessa kunnissa hyödynnetään älykästä sopeutumista ja mitkä asiat ovat keskeisiä asioita elinvoimaresurssien kehittämisessä. Konkreettisten toimien lisäksi kysymyksillä pyrittiin hahmottamaan haastateltavien kokemuksia älykkästä sopeutumisesta ja näkemyksiä supistuvien kuntien elinvoimamahdollisuuksista.

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksessa aineiston analysoimiseen käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysitapaa, joka sopii teemahaastatteluiden analysoimiseen. Tässä lähestymistavassa pyritään tulkitsemaan litteroitua aineistoa ja siitä esiin nousevia merkityksiä (Hirsjärvi ja Hurme, 2022). Aineistossa esiin nousevien merkityksien tulkinnassa otettiin huomioon tulkintaan vaikuttavat tekijät, sillä tulkinnan taustalla vaikuttavat tutkittavan aiheen näkökulmat, tutkimusasetelmat, esitiedot aiheesta sekä kulttuurilliset tekijät (Tuomi & Sarajärvi 2018). Näistä tekijöistä on usein vaikea täysin irrottautua ja tämä huomioiden pyrittiin mahdollisimman aineistolähtöiseen tulkintaan. Aineiston analyysillä pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä tutkimuskysymyksen ja siitä johdettujen osaongelmien avulla.

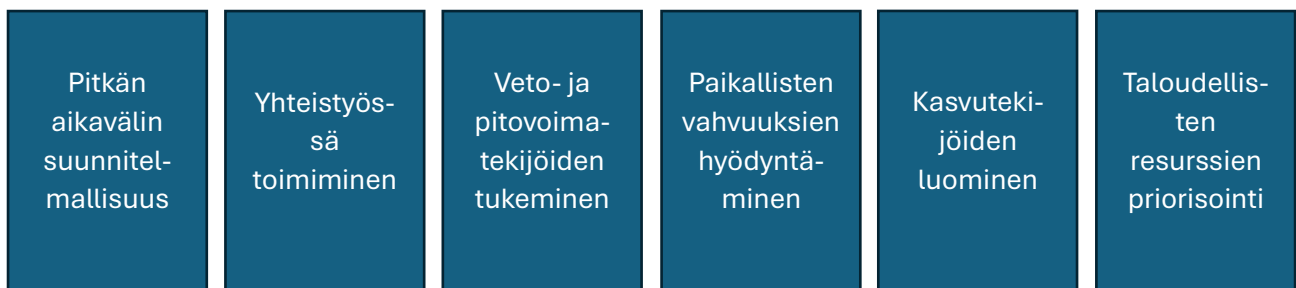
Tutkielman käsitteet ovat laajoja ja monitulkintaisia, joista ei vielä ole paljoa vakiintunutta tutkimustietoa, joten aineistolähtöinen analyysi sopii hyvin menetelmäksi. (Elo ym. 2022, 218.) Laadullinen aineiston käsittely analysoinnissa jakaantuu kahteen osaan, jossa ensiksi aineisto jaetaan osiin ja sen jälkeen synteessissä siitä kootaan uusi näkökulmaksi. Aineistolähtöisessä analyysissä teoriolla ei ole merkitystä analyysin tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Analyysissä noudatettiin Milesin ja Hubermanin (1994) kuvaamaa prosessia aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin, jossa ensimmäiseksi tutustuttiin litteroituun aineistoon lukemalla se. Tämän jälkeen tutkimuskysymyksen osaongelmia hyödyntämällä merkittiin ilmaisuja tekstiin, jotka siirrettiin pelkistettyinä erilliseen tiedostoon. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin samankaltaisuuksien perusteella alaluokiksi, jotka yhdistettiin edelleen pääluokiksi. Näiden pääluokkien pohjalta muodostettiin yksi yhdistävä luokka. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla tutkimuskysymykseen pystyttiin vastaamaan yhdistämällä aineistosta nousseita käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Luokkien nimeämiseen kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta ne kuvaisivat mahdollisimman tarkasti pelkistettyjen ilmauksien sisältöä (Elo ym. 2022, 220). Haastatteluaineistoa syntyi 219 minuuttia, joka on litteroituna tekstinä 131 sivua. Haastattelujen kesto vaihteli 23 minuutista 50 minuuttiin ja ne pidettiin liitteen 1 mukaisina ajankohtina. Pelkistettyjä ilmaisuja syntyi 283 kappaletta, joka kertoo aineiston rikkaudesta. Aineistoa voidaan pitää varsin laajana kandidaatintutkielmaan.

5 ANALYYSIN TULOKSET

Analyysin tuloksena muodostui kuvion 4 mukaisesti yksi yhdistävä luokka ja kuusi pääluokkaa. Analyysi pohjautuu 283 aineistosta pelkistettyyn sitaattiin, jotka luokiteltiin kuuteen pääluokkaan. Näiden pääluokkien pohjalta syntyi yhdistävä luokka: "Älykäs sopeutuminen korostaa strategisen toiminnan merkitystä, jonka avulla paikallisista vahvuuksista kehitetään elinvoimaresursseja." Yhdistävä luokka tiivistää suunnitelmallisuuden merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa sekä paikallisten vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen tärkeyden elinvoimaresurssien kehittämisessä. Pääluokkiin sisältyvät alaluokat esitellään kunkin pääluokan käsittelyn yhteydessä. Luvun rakenne etenee kuvion 4 mukaisesti, jossa kukin pääluokka käsitellään omana alalukunaan.

Älykäs sopeutuminen korostaa strategisen toiminnan merkitystä, jonka avulla paikallisista vahvuuksista kehitetään elinvoimaresursseja



Kuvio 4. Yhdistävä luokka ja kuusi pääluokkaa

Haastattelujen aluksi kaikki määrittivät, miten älykäs sopeutuminen määritellään kunnassa. Selvimmän määrittelyn antoivat haastateltavat, joiden kunnan strategiaan älykäs sopeutuminen on kirjattu ja sen käyttöä edistetään strategiaan kirjatulla toimenpiteillä. Muut haastateltavat totesivat, ettei määritelmää ole selkeästi kirjoitettu auki, vaikka siitä puhutaan viranhaltijoiden ja päättäjien keskuudessa. He määrittivät sen näkyvän ensisijaisesti väestön vähenemisen seurausten hallintana, joka huomioidaan kunnan päätöksenteossa ja tulevaisuuden suunnittelussa. Väestön väheneminen ymmärretään ja tunnistetaan kuntien toiminnoissa sekä tulevaisuuden suunnittelussa. Demografiset muutokset johtuvat monista

syistä, joissa korostuivat alhainen syntyvyys ja väestön ikääntyminen, jotka entisestään heikentävät huoltosuhdetta. Poismuutto paikkakunnalta opiskeluiden tai työn perässä nousivat analyysissä myös esille.

5.1 Pitkän aikavälin suunnitelmallisuus

Suunnitelmallisuus näkyy kuntien toiminnoissa vahvimmin kuntastrategioissa, joissa korostuvat toimintaympäristön realistinen tunnistaminen ja tiedolla johtaminen. Toimintaympäristön realistinen tunnistaminen on yksi strategiaprosessin keskeisistä tekijöistä väestöään menettävissä kunnissa, sillä alhainen syntyvyys ja väestön ikääntyminen vaikuttavat oleellisesti kunnan toimintoihin, kuten koulujen tulevaisuuteen ja palveluiden järjestämiseen. Strategiaan johdetaan analyttisesti tunnistetut tosiasiat, jotka perustuvat huolella valmisteltuihin tilastoihin, selvityksiin ja tulevaisuuden ennusteisiin. Tietoon perustuvassa johtamisessa erotetaan tunneperusteiset päätökset, kuten tunnustetaan väestön väheneminen kasvutavoitteiden sijaan, jos väestön määrä on laskenut pidemmän aikaa, eikä tiedossa ole suuntaa muuttavia tekijöitä. Strategiaan määritellään tulevaisuuden tavoitteet, jotka jokaisen kunnan tulee itse määritellä omista lähtökohdistaan. Elinvoimaresurssien kehittämiseen liittyvät tekijät nousevat strategisiksi tavoitteiksi, jotka pohjautuvat tukemaan kunnan tulevaisuuden visiota. Erillisillä ohjelmilla voidaan vahvistaa suunnitelmallisuutta ja tukea konkreettisemmin keskeisten strategisten tavoitteiden toteutumista. Analyysissä esiin nousevat elinkeinotoiminnan kehittämiseen, asuntotuotantoon tai kiinteistöjen käytön tulevaisuuteen liittyvät ohjelmat, jotka tukevat elinvoimaresurssien kehittämistä.

”Puhutaan tämmöisestä tiedolla johtamisesta. Eli eli mun mielestä niinku päätöksenteossa ylipäätänsäkin, niin tietyissä määrin ymmärrän sen, että se voi olla haastavaa, joskus itselläkin, mut pitää erottaa niinku tunnetpäätökset. Ja sitten se, että että viranhaltija valmistelulla tuodaan niinku päättäjille faktapohjainen data, jonka perusteella ne voi tehdä päätöksen siitä, että mikä on niinku järkevää. Mikä mikä on niinku nykytilastojen valossa ja tulevaisuuden ennusteiden valossa, niin mikä on esimerkiksi kunnalle edun mukaista kehitystä.” H1

Väestöään menettävien kuntien uskotaan säilyvän elinvoimaisina, vaikka sen todetaan pitkittyessään vaikuttavan elinvoimaan ja kunnan imagoon. Väestön vähenemisellä on seurauksia kunnan toimintoihin ja sen vaikutukset näkyvät jo työvoiman saatavuudessa, palveluiden vähentymisessä sekä varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa. Tulevaisuuden

haasteina korostuvat etenkin toisen asteen koulutuksen säilyminen ja osaavan työvoiman saatavuus. Myös verotulojen pienenemisen vaikutuksen nousevat esille veronmaksajien määrän pienentyessä. Väestön vähentyessä kuntiin jää yhä enemmän tarpeettomia kiinteistöjä, jotka rasittavat ylläpitokustannuksillaan ja poistojen alaskirjauksilla kunnan taloutta. Näihin haasteisiin varaudutaan lisäksi kohdennetuilla pitkän aikavälin suunnitelmilla, kuten erillisillä kiinteistöstrategioilla.

”Todellakin [väestöä menettävä kunta] voi olla elinvoimainen” H4

”No kyllä se voi olla [elinvoimainen], voi olla kyllä tota niin, mutta tuota jossakin kohtaa varmaan se raja tulee vastaan sitten” H2

”Pitkällä aikavälillä, jos kunta on niinku jatkuvasti muuttotappiokunta, niin tietyt realiteetit iskee niinku elinvoimaan. Elinkeinoelämän osalta niinku osaavan työvoiman turvaaminen ja kunnan niinku veronmaksu veropohjan pienentyminen ja kaikki tällaiset asiat. Et mä uskon, että muuttotappio kunta voi olla elinvoimainen.” H1

5.2 Yhteistyössä toimiminen

Yhteistyön merkitys korostuu analyysissä äärettömän tärkeäksi eri toimijoiden välillä kunnan sisällä, kuin myös laajemmin alueen kuntien ja yhteistyökumppaneiden kesken. Toimijoiden keskinäinen ja avoin vuorovaikutus on avainasemassa, joka konkretisoituu yhdessä tekemiseen. Haastateltavat nostavat yhteistyön merkityksen keskeiseksi osaksi älykästä sopeutumista ja elinvoimaresurssien kehittämistä, sillä väestön väheneminen heikentää yksittäisten toimijoiden resursseja, jolloin yhdessä toimimalla saadaan levennettyä hartioita. Tällä tavoin toimintaa saadaan monipuolisemmaksi ja tehokkaammaksi. Konkreettisenä esimerkkinä tästä nousee poliittinen lobbaus, jonka todetaan olevan vaikuttavampaa useamman kunnan yhteistyönä. Toimijoiden tarpeiden kartoitus ja yhteisen näkemyksen luominen perustuu vuorovaikutukseen yhteisten tavoitteiden löytämiseksi.

”Meillä on tosi paljon toimintaa, että me tehään niinku porukalla, jolloin meillä on leveämmät hartiat. Me saadaan paremmat palvelut meidän elinkeinoelämälle ja sitten saahaan ku toimitaan niinku seutukuntana, niin me ollaan myöskin uskottavampi tilanteessa, jossa pitää vaikka tehdä poliittista lobbausta jonku asian suhteen.” H1

Kahdessa kohdekunnassa elinkeinopalvelut hoitaa seutukunnallinen elinkeinoyhtiö, joissa haastateltavat korostivat yhteistyön merkitystä ja palveluiden tuottamista laajemmilla hartioilla. Tämän koetaan erityisesti monipuolistava asiantuntijuutta ja mahdollistavan kattavammat erityisasiantuntijapalvelut yrityksille, jotka yksittäisen kunnan olisi haastavaa

järjestää. Isommalla asiantuntijaorganisaatiolla on mahdollisuus palkata yhteiseen käyttöön erityisasiantuntijoita esimerkiksi vastuullisuusasioihin, jolloin kustannukset jakaantuvat useamman kunnan kesken. Isomman organisaation kautta koetaan palveluiden tehostuvan työyhteisön parempien verkostojen sekä tiedon jakamisen ja yhteisen ideoinnin avulla.

”Tietenkin se on ihan rahakysymys pelkästään, että pienillä kunnilla niin ei oo mahdollisuutta niinku palkata erikseen vaikkapa yritysasiantuntijaa, kansainvälistymisasiantuntijaa, alkavien yrittäjien neuvontaa, vaikkapa vastuullisuus tota valmennuksia ja ja mitä kaikkea meillä onkaan repertuaarissa.” H4

”Se kokemus mitä tässä vuosien varrella on tullut konkreettisesti näkyviin niin on se että, että se on ehottomasti tuota niinku laadukkaampaa tuottaa se palvelu semmoisen asiantuntijaorganisaation kautta. - - Kuntaorganisaatiossa se monesti jää aika yksin se se elinkeinokehittäjä. Ja ja sitä aletaan monesti työllistää sitten niillä kunnan niillä kaikilla muilla asioilla ja se ei pysty sitten keskittymään siihen varsinaiseen tota niinku yritysrajapinnassa tuotettavaan palveluun. Ja ja tota sillä ei välttämättä oo sitä kollegiaalista tukea, eikä siellä organisaatiossa muutenkaan.” H4

Yhteistyön merkitys koskettaa laajasti kaikkia toimijoita ja korostuu erityisesti pienissä kunnissa. Säännöllinen vuorovaikutus sidosryhmien kesken luo pohjan yhdessä tekemiselle, sekä auttaa toimijoita löytämään yhteisen suunnan kehittämistoimenpiteille. Vuorovaikutuksen tärkeys korostuu monien toimijoiden välillä, kuten päättäjien, viranhaltijoiden ja yrittäjien kesken sekä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

”Se pitää olla niin saumatonta se vuorovaikutus, että että ne toimenpiteet, että kun kunta luo esimerkiksi strategian, niin tähän älykkääseen kasvuun ja älykkääseen sopeutumiseen, niin pitää olla niinku tarkasti tiedossa, että mitä elinkeinoelämä tarvitsee. Jos on selkeää näkymää, että tarvitaan teollisuuspuistoo, nii se pitää huomioida maanostossa ja kaavoituksessa.” H1

”Sanotaanko että ehkä parasta elinvoimapolitiikkaa on se, että mä hänen [yrittäjäyhdistyksen puheenjohtaja] kanssaan niinku palaveeraan viikottain ja ja niinku vaihetaan tietoa ja ajatuksia, tehdään yhdessä asioita.” H1

5.3 Veto- ja pitovoimatekijöiden tukeminen

Veto- ja pitovoimatekijät ovat keskeinen elinvoimaresurssien kehittämisen luokka, joilla kunnat pyrkivät pitämään nykyiset ja houkuttelemaan uusia asukkaita kuntaan. Analyysin perusteella kunnat hyödyntävät molempia tekijöitä, vaikkakin nykyisten asukkaiden pitäminen kunnassa nousee vahvemmin esille. Aineistosta nousee esiin monia konkreettisia toimia, jotka liittyvät toimiviin peruspalveluihin, nykyaikaisiin oppimisympäristöihin, monipuoliseen vuokra-

asuntotarjontaan ja hyviin harrastusmahdollisuuksiin sekä yhteisöllisyyden edellytysten luomiseen. Näitä keskeisiä kasvutekijöitä kunnat myös hyödyntävät markkinoinnissaan.

”Me saadaan esimerkiksi ulkopuolelta paljon palautetta, että vitsi, taas ootte tehnyt tommosta ja niinku saadaan semmoista positiivista palautetta, niin mä uskon, että se on täällä, siis pääsääntöisesti myös paikkakunnan sisälläkin näkyy semmoisena hyvänä pöhinänä.” H3

Peruspalveluiden tärkeys korostuu kunnan asukkaiden, yritysten ja matkailijoiden kannalta, jotta kunta nähdään elinvoimaisena ja mahdollisena asumisen, yrittämisen ja vierailun paikkana. Peruspalvelut ovat kysytyjä ja välttämättömiä. Ne mahdollistavat muun toiminnan kehittämisen, mikä olisikin haastavaa ilman niiden olemassaoloa.

”Sitten tosiaan, että nää niinku peruspalvelut, kaupanpalvelut säilyy paikkakunnalla. Ruokakauppa löytyy ja apteekki löytyy, tavallaan tän tyyppiset vaan on niinku keskeisiä että ne löytyy.” H2

Aineiston mukaan perheelliset arvostavat kunnan varhaiskasvatus- ja koulutuspalveluita. Laadukkaat oppimisympäristöt nähdään tärkeänä vetovoimatekijöinä myös muuttoa harkitseville ja kunnat panostavat niihin. Kunnat hyödyntävätkin markkinoinnissaan monipuolisia palveluitaan kohdentamalla niitä perheille. Yhdessä kohdekunnassa on maksuttoman varhaiskasvatuksen lisäksi panostettu viime vuosina kyläkouluihin vetovoimatekijänä, kun taas toisessa kunnassa ollaan sopeutustoimena sulkemassa viimeiset kyläkoulut vähäisen oppilasmäärän vuoksi. Tämä kertoo osaltaan kuntien toimintaympäristön erilaisuudesta, joissa paikallisesti tulee ratkaista sopeuttamisen ja vetovoimaisuuteen kohdistuvat tekijät.

”Mä oon sanonut sitten selkeästi, että se on valtuuston arvovalinta ja se saattaakin olla, musta tuntuu, että se on aivan oikea, vaikka viranhaltijana mä olen ollut eri mieltä tästä asiasta kyllä, että meillä on varsin kattava kouluverkko. - - Eli meillä on sivukylän kouluja rakennettu ja niitä on kymmenkunta eli kylät on vahvoja eli että on hyvät oppimisympäristöt. Se on yksi teema millä pyritään taklaamaan tällaista väestön kehitystä.” H3

Analyysissä jokainen haastateltava nostaa esiin heikon vuokra-asuntotarjonnan kunnassaan ja pitävät uusien vuokra-asuntojen rakentamista tärkeänä veto- ja pitovoimatekijänä. Laadukkaat tai vähintään kohtuukuntoiset vuokra-asunnot nähdään houkuttimena uusille asukkaille, joita tulee olla erilaisiin tarpeisiin, kuten perheellisille ja yksinasuville. Riittävä

asuntotarjonta on oleellinen tekijä paikkakunnalle asettumisen ja työvoiman saatavuuden kannalta, jolloin ne tukevat keskeisesti yrittäjien tarpeita työvoiman saatavuudessa. Pienillä kunnilla on keskeinen rooli asuntotuotannossa, joka edistää myös nykyisten asukkaiden säilymistä kunnassa. Merkittävänä haasteena nähdään uuden asunnon arvon nopea aleneminen väestöä menettävissä kunnissa, mikä ei houkuttele uudisrakentamiseen, ellei ole varma paikkakunnalle asettumisesta. Asuntorakentamista ei sijoitusmielessä nähdä kannattavana, vaan hyödyt kohdistuvat enemmänkin pito- ja vetovoiman kehittämisenä.

”Se on niinku semmoinen tosi arka paikka se, että mihin hän asettuu. Jos työpaikka on vimpelissä ja hän asettuu asumaan kauhavalle niin niin siinä voi sitten Kauhavan työpaikatkin ruveta kiinnostamaan jossain kohtaa sitten häntä.” H2

”Elikkä voin sanoa, että kolmeen kymmeneen vuoteen ei ole rakennettu uutta, pikemminkin on purettu. Ite näkisin, että meillä meillä olis tarvetta tämmöiselle laadukkaalle vuokra-asumiselle täällä, että tuota se olis ehkä semmoinen houkutin sitten saada saaha työvoimaa tänne.” H5

”Ongelma on tietysti se, että kun se asunnon arvo heti tippuu, kun se saajaan valmiiksi, niin siitä ei saaja enää myymällä samaa rahaa kuin mitä siihen rakentamiseen on mennyt.” H6

Älykästä sopeutumista hyödyntäen remontoidaan isoja asuntoja pienemmiksi ja parannetaan asuntojen esteettömyyttä. Tämä huomioidaan myös uudisrakentamisessa. Yksinasuvien määrän kasvu on lisännyt pienten asuntojen kysyntää ja väestön ikääntyessä kerrostaloja muutetaan esteettömiksi hissiremonteilla. Tällaiset toimenpiteet vahvistavat kunnan pito- ja vetovoimaa vastaamalla muuttuviin tarpeisiin ja kasvavaan kysyntään. Valtuustojen laatimilla asuntopoliittisilla ohjelmilla pyritään suunnitelmallisesti edistämään asuntotuotantoa, joissa tunnistettujen tarpeiden mukaisesti toteutetaan rakentamista. Niissä voidaan kokonaisvaltaisesti huomioida myös muita valtuuston tavoitteita, kuten asettamalla tavoitteeksi opiskelija-asuntolan rakentaminen toisen asteen houkuttelevuuden parantamiseksi.

”Meillä on myös tämmönen asuntopoliittinen ohjelma tehty, missä on iha selekeästi määritelty, että mitä kiinteistöjä me lähetään milloinkin viemään niinku vuokra-asumista, opiskelija-asuntoja, ja se on valtuustotasolla hyväksytty. Niin meillä on ollut hirvittävän helppo tehdä ne päätökset sitte valtuustossa näitten rahoitustenki suhteen.” H3

Analyysissä kolmannen sektorin toiminta nähdään merkittävänä vireyden ja vetovoimaisuuden edistäjänä kunnassa, jotka tuottavat kustannustehokkaasti palveluita ja aktivoivat kuntalaisia

yhdistystoimintaan. Yhdistystoiminta lisää yhteisöllisyyttä ja niiden kautta parannetaan tapahtumatoimintaa sekä harrastusmahdollisuuksia kunnissa. Niillä on keskeinen rooli etenkin kulttuuri- ja urheilutoiminnassa. Niiden kautta toteutetaan myös kunnan strategisia tavoitteita ja edistetään isompia infrastruktuuriin liittyviä hankkeita, kuten tie- ja valokuituverkon rakentamishankkeita.

”Meillä on aivan kultaakin kalliimpi reservi kyläyhdistystoimijoita ja niinku eläkkeellä olevia henkilöitä, jotka on toimintakykyisiä, on aktiivisia. - - Meillä on monia infrahankkeita toteutettu tota näitten kyläseurojen toimesta.” H1

Yhdistystoiminta lisää vireyttä ja yhteisöllisyyttä kunnassa toimien pito- ja vetovoimatekijänä. Kunnan resurssien vähentyessä kolmannen sektorin panos todetaan korvaamattomaksi pienten ja isompien tapahtumien järjestämisessä, joihin alueen muilla toimijoilla, kuten yrittäjillä, ei välttämättä ole tarjota resursseja. Kunnat tukevat yhdistyksiä taloudellisesti ja vastaavasti ne ovat mukana tuottamassa palveluita ja tapahtumia kuntaan, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät. Yhteistyö monipuolistaa palveluita ja tapahtumia kunnassa.

”Käytännössä sovitaan yhdistysten kanssa, että ne toteuttaa jotaki strategista tavoitetta. Vanhuksille tuotetaan sisältöä päivään taikka ulkoilutetaan niitä tai että Lions Ladyt kirjastolla järjestää viikottain tämmöstä digineuvontaa vanhemmalle väestölle. Miten käytetään tietokonetta ja nettiä ja muuta. Ja kaupunki maksaa siitä sitte yhdistykselle.” H6

5.4 Paikallisten vahvuuksien hyödyntäminen

Elinvoimaresurssien perustana toimivat paikalliset vahvuudet. Jokaisen kunnan tulee itse tunnistaa ja valjastaa ne käyttöönsä, eikä analyysissä voida niitä suoraan yleistää. Sama koskee myös paikallisia haasteita, joihin kunnan tulee sopeutua tai ratkaista ne. Paikallisiksi vahvuustekijöiksi nousevat kunnissa toimivat teollisuusalat, kuten puu- ja metalliteollisuus, sekä maatalous. Perinteisten teollisuusalojen lisäksi matkailu ja vihreän siirtymän investoinnit nousevat vahvuustekijöiksi, joissa kunnat hyödyntävät keskeisesti alueen luontoa. Nämä vaativat myös toimintojen keskinäistä yhteensovittamista, sekä tarvittaessa paikallisten rajoitteiden huomioimista esimerkiksi tuulivoimarakentamisen ja matkailun kesken. Tulevaisuudessa rajoitteista voi muodostua vahvuustekijöitäkin esimerkiksi rajakuntien tuulivoimarakentamisen ollessa kielletty, joka voi myös lisätä halua kehittää aktiivisemmin muita mahdollisia elinkeinoaloja.

”Me halutaan tätä luontomatkailua kehittää sitten tänne, että ollaa niinku tavallaan tämmöinen viimeisiä euroopan tämmöisiä erämaa-alueita, nii se voi olla tulevaisuudessa etukin sitten, että niitä ei näy niitä tuulivoimaloita sitten täällä.” H5

Matkailun kehittäminen monipuolistaa kuntien työpaikkatarjontaa, mikä helpottaa erityisesti perheellisten asettumista paikkakunnalle. Se myös rikastuttaa ja hajauttaa elinkeinotoimintaa, jolloin kunta ei enää ole niin riippuvainen tietyn toimialan menestymisestä haastavien suhdanteiden aikana. Matkailun kannalta paikalliset vahvuustekijät tulevat luonnosta, joiksi mainitaan erämaisuus, lumi, hiljaisuus, metsät ja vesistöt. Analyysissä erityisesti kansainväliset matkailijat nähdään mahdollisuutena.

”Me ei pystytä massojen kans kilpailemaan tuossa tuossa matkailussa, mutta pystyttään kilpailemaan sitten näistä kanssainvälisistä turisteista, että tuota niillehän kaikki täällä on on eksoottista täällä.” H5

”Petojen kuvaus on täällä se kärkituote minkä takia tänne tullaan. Missä niinku ehkä tällä hetkellä niinku isoimmat rahat on pyörinyt tähän asti.” H5

Alueen historia ja kulttuuri nousevat tärkeiksi vahvuustekijöiksi. Niitä hyödynnetään etenkin matkailun kehittämisessä ja niissä niitä viedään elämyksellisempään suuntaan erityisesti tapahtumien avulla. Omaleimainen ja paikallinen kulttuuri ovat tärkeitä alueille, joita halutaan hyödyntää paikallisissa tapahtumissa.

”Sitten Matkailupuolella kalevalan aluetta halutaan kehittää siitä tämmöinen matkailun keskus, niin se on se meidän potentiaali siellä ja siellä meillä on monipuolista tarjontaa, kun meillä on kulttuuripuolen osaamista ja kulttuuripahtumia kesäaikaan ja sitten talviaikana taas meillä on niinku elämyspalveluissa samat mahdollisuudet kuin lapissa, että me pystytään samoja palveluja täällä tarjoamaan” H6

”Meillä on tuo hieno konserttitalo nii me voijaan niinku Kuhmotalon tarjontaa verrata Kuopion tai Joensuun konsertitarjontaan, ku on vahva musiikkiopisto ja on sitä kalevalaisuutta kulttuuria.” H6

Paikallisena vahvuustekijöinä mainitaan aktiiviset kuntalaiset ja yhdistystoiminta, jotka ovat korvaamaton resurssi tapahtumien ja toiminnan vireyttämisessä etenkin pienissä kunnissa. Kunnan resurssien vähetessä toimijoiden välisellä yhteistyöllä saadaan resursseja koottua isommaksi voimaksi, mikä mahdollistaa isojenkin tapahtumien järjestämisen

5.5 Kasvutekijöiden luominen

Analyysissä kasvutekijöiden vahvistaminen nousee keskeiseksi tekijäksi elinvoimaresurssien kehittämisessä. Työvoiman saatavuus, koulutusmahdollisuudet ja yrittäjyyden edellytysten luominen ovat tekijöitä, joilla kunnat pyrkivät vahvistamaan kunnan elinkeinotoimintaa ja saamaan asukkaita sekä osaavaa työvoimaa työnantajien tarpeisiin. Kasvutekijöiden kautta kunta tavoittelee asukasmäärän säilymistä ja taloudellisten resurssien kasvua verotulojen kautta. Nämä ovat pitkällä aikavälillä tärkeitä elinvoimaresursseja kunnan kehittymisen kannalta, jotta elinvoimaisuus sekä palveluiden ja toiminnan järjestäminen onnistuvat. Kasvutekijöiden vahvistaminen edistää kunnan kehittymistä, jolla pyritään välttämään vähenevistä resursseista aiheutuvaa supistumisen ja leikkausten kierrettä. Kasvutekijöihin linkittyvät vahvasti myös muut osatekijät, johon liittyvät etenkin paikallisten vahvuuksien hyödyntäminen.

”... totta kai se se kakku pitää jonku ensinnä rakentaa, ennen ku sitä jaetaan.” H4

”Jos tämmöseen niinku yritysneuvontaan satsaa euron, niin se kyllä tulee monen kertaisena aina alueelle takaisin.” H4

Haasteet työvoiman saatavuudessa ja erityisesti osaavan työvoiman saatavuudessa nousevat analyysissä yleisimmin esillä puhuttaessa väestön vähenemisestä ja elinvoimaresurssien kehittämisestä. Osaava työvoima on keskeinen resurssi, jonka saatavuudesta yritykset kilpailevat ja joka kiihtyy edelleen väestön ikääntymisen seurauksena. Automatisaation ja teknologian kehittyminen helpottavat ja mahdollistavat yritysten kasvua, vaikka henkilöstömäärä ei samassa suhteessa kasvateta. Tulevaisuudessa tekoälyn merkitys tulee entisestään korostumaan. Työntekijöiden ja asukkaiden saamiseen vaikuttavat monet tekijät, joihin kunta voi myös omalla toiminnallaan ja houkuttelullaan vaikuttaa.

”Tulevaisuudessa on semmonen niinku huolenaihe, että koko ajan niinku ikään kuin vähän hankalampaa se on, on niinku niitä hyviä työntekijöitä löytää.” H4

”Onko sitten niille yritysten työntekijöille niinku hyviä asuinpaikkoja ja onko se paikkakunta muutenkin houkutteleva paikka niinku muuttaa, niin niin kaikkihan nää tämmöiset liittyy toisiinsa.” H4

Toisen asteen kouluista ammatillista koulutusta pidetään erityisen tärkeänä, joka takaa osaavan työvoiman saannin ja on keskeinen yritysten kilpailukyvyn kannalta. Toisen asteen

koulutuksen merkitys korostuu haastateltavien puheissa ja on kirjattu kuntien strategioihin tärkeäksi teemaksi. Kunnat ja yritykset luovatkin erilaisia mahdollisuuksia kouluttautua ammatteihin. Ammatillisen koulutuksen lisäksi se voi tapahtua oppisopimuskoulutuksena tai yritysten itsensä järjestämänä täsmäkoulutuksena tiettyyn tehtävään. Kuhmossa Taitotehtaan kautta etäopetustyyppisesti järjestettävä ammatillinen koulutus on uudenlainen tapa järjestää toisen asteen ammatillista koulutusta, jossa teoriaopetus tulee pääosin etänä toisesta oppilaitoksesta tai kunnan yläasteen opettajien toimesta. Käytännön taidot puolestaan opitaan työharjoittelupaikoissa. Tämä mahdollistaa pienemmällä resursseilla monipuoliset opiskelumahdollisuudet pienemmässä kunnassa, joka sitouttaa paremmin nuoria ja perheellisiä kuntaan asukkaiksi ja tuleviksi työntekijöiksi.

”Tää taitotehdas on tehty sitä varten, että saataisiin niinku paikallista ammatillista koulutusta etänä aikaseksi... - - Työvoiman saatavuuden kannalta yksi merkittävä asia tietysti, että ne nuoret, jotka ei nyt oo valmiita lähtemään vielä opiskelemaan silloin kuustoistavuotiaana, niin niillä on mahollisuus opiskella täällä ja toisaalta sitten ehkä helpommin jäävätkin sitte tänne paikalliseksi työvoimaksi.” H6

Ammatillisen koulutuksen leikkaukset ja koulutusalojen lakkauttamiset vähäisten opiskelijamäärien vuoksi ovat kunnissa merkittävä huolenaihe, sillä ne heikentävät suoraan alueen työvoiman saatavuutta. Koulutuksen vetovoimatekijöinä korostuvat koulutuksen laatu, opintolinjojen monipuolisuus ja koulun suurempi opiskelijamäärä, sillä hyvän opetuksen lisäksi koulu tarjoaa myös mahdollisuuden saada kavereita. Myös kulkuyhteydet, opiskelija-asuntomahdollisuudet ja harrastustoiminta lisäävät houkuttelevuutta.

”Erytisesti nuoret hakeutuu meille amikseen, ku se on monialanen.” H3

”Nuorilla on varmaan sellainen, mihin toiset nuoret hakkeutuu nii sinne ne lähtee.” H3

Olemassa olevien yritysten toiminnan ylläpitäminen nähdään tärkeänä, mutta samanaikaisesti kunnat luovat mahdollisuuksia uusille yrityksille yritysneuvontapalveluilla, toimitilojen rakentamisella, kaavoituksella ja kehittämishankkeilla. Kunnat tukevat yrittäjiään järjestämällä heille yrityspalveluita, jotka tuottaa kunnan oma asiantuntija tai alueellinen elinkeinoyhtiö, kuten aiemmin todettiin. Yritysneuvonnan avulla kunnat tukevat yrittäjien toiminnan kehittymistä tarpeittensa mukaisesti, joka voi koskea esimerkiksi yritystoiminnan aloittamista, laajentumista, rahoitustukia tai kansainvälistymistä. Kunnilla on myös merkittävä rooli rakentaa ja tarjota yrityksille toimitiloja vuokralle, jolloin niiden ei tarvitse tehdä niitä omaan

taseeseensa, vaan voi keskittyä liiketoiminnan kehittämiseen ja yrityksen laiteinvestointeihin. Muunneltavat toimitilat helpottavat etenkin uusien yrittäjien toiminnan aloittamista ja yrityksen kasvaessa kunta voi rakentaa yrityksen vuokrattavaksi tarpeisiin räätälöidyn toimitilan. Vuokrattavat toimitilat ja asunnot ovat usein kuntien tytäryhtiöiden omistuksessa, jotka ovat merkittäviä elinvoimaresurssien kehittäjiä. Yritystoiminnan tukeminen on tärkeä osa elinvoimaresurssien kehittämistä, jonka kautta pyritään edelleen saamaan kuntaan uusia työpaikkoja ja asukkaita, sekä verotuloja.

”Se on yks niinku semmonen vois sanoa, että meidän toiminnan kulmakivi, että että me kyllä varmistetaan sitä, että kaikki meidän alueen hyvät kehittämishankkeet ja investoinnit niin sais sitten sen tota tukirahan mikä niille kuuluu tai mikä on mahdollista saaha.” H4

”...tämmöinen aktiivinen tuota Teollisuuskylä [kunnan tytäryhtiö], joka voi rakennuttaa ne seinät oman taseeseensa ja tota niinku vuokrata niitä tiloja sitten sulle, niin silloin ei sen yrityksen raha sitoudu siihen ja tota silloin se pystyy voimavarat keskittää niihi koneisiin ja laitteisiin ja ja siihen liiketoiminnan kehittämiseen. Et se on niinku tämmöinen selkeästi kilpailuetu.” H4

Investointien ja toiminnan kehittämishankkeilla kehitetään elinvoimaresursseja kunnissa, joita kunnat toteuttavat omina hankkeinaan sekä yhteistyössä muiden alueen kuntien kanssa. Hankkeille haetaan rahoitusta eri kanavista, joiden tavoitteena on saada kehitystoiminta alkuun ulkopuolisen rahoituksen avulla ja jatkaa sitä hankkeen päätyttyä mahdollisesti omana toimintana. Kehittämiskohteet voivat liittyä monenlaisiin toimintoihin, kuten elinkeinoelämän tai kunnan omiin toimintoihin. Aineistosta nousee esiin useita erityyppisiä hankkeita, jotka liittyvät muun muassa yhdistystoiminnan, matkailun, laiteinvestointien, innovaatiotutkimuksen ja kotoutumisen kehittämiseen.

”Tuota ilman muuta tavoitteena on, että jokaisesta hankkeesta ainakin osa asioista pitäisi pystyä saamaan niinku pysyväksi toiminnaksi.” H6

”Me rahotetaan näitten kehittämishankkeiden niinku omarahotusosuudet...- - Vähän niinku vivutetaan sitä kunnan rahaa, et kunnat ei maksa kaikkea sitä meidän resursointia suoraan, vaan me saadaan hankkeistuksella sitten tota vivutettua.” H4

Yleis- ja asemakaavat ovat keskeinen maankäytön suunnittelu- ja ohjausmuoto, jonka toteuttamisesta kunnat vastaavat. Kaavoituksen avulla luodaan mahdollisuuksia rakentamiselle. Analyysin perusteella sillä onkin ollut viime vuosina merkittävä rooli erityisesti vihreän siirtymän investoinneissa. Infrastruktuurin rakentaminen on analyysin mukaan

oleellinen kasvutekijä, kun kunta esimerkiksi rakentaa teollisuusalueen yritystoiminnan mahdollistamiseksi.

5.6 Taloudellisten resurssien priorisointi

Talous nousee vahvasti aineistossa esiin elinvoimaresurssien kehittämisessä. Haastateltavat korostavat kasvun elementtien luomista, mutta tunnistavat sopeuttamisen tarpeellisuuden toimintaympäristön muuttuessa. Kasvutoimenpiteiden luominen vaatii taloudellisia satsauksia. Nuorten ikäluokkien pienentyminen vaikuttaa kunnille maksettavien valtionosuuksien määrään, sillä eniten valtionosuuksia maksetaan lakisääteisten varhaiskasvatus- ja opetuspalveluiden järjestämisestä. Työikäisen väestömäärän väheneminen puolestaan näkyy verotulojen vähentymisenä, joten kokonaisuutena toimintaympäristön muutosten vuoksi rakenteita joudutaan tarkastelemaan. Päätettäessä kasvutoimista ja talouden sopeuttamisesta korostuu yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys eri toimijoiden, kuten viranhaltijoiden ja päättäjien kesken.

”No, että pystyttään priorisoimaan, että meillä on yhteiset prioriteetit, että mihin me panostetaan ja mistä me napsastan pois.” H3

Vakaa ja tasapainoinen kuntatalous mahdollistaa panostamisen investointeihin. Taloudenpito vaatii jatkuvaa seurantaa ja sen tulee olla kunnossa toiminnan järjestämistä varten, sillä aineiston mukaan vakaa ja tasapainoinen kuntatalous mahdollistaa satsaukset investointeihin. Haastateltavat näkevät velkamäärää oleellisempänä velan käyttökohteen eli minkälaisiin investointeihin tai toimintaan laina on otettu ja lisääkö se tulevaisuudessa kunnan elinvoimaisuutta. Oleellista on selviytyä veloista eli lainan lyhennykset ja korot on kyettävä maksamaan. Suunnitelmallisuus korostuu analyysissä investointien harkinnassa, mutta tarvitaan rohkeutta toteuttaa investointeja ja kehittää toimintoja uusilla tavoilla.

”Kumpiko on parempi, että talous on siis takitilleen aivan aivan kunnossa on on, ei ole velkaa pennin hyrrää, mutta ei tapahukkaan mittään, eikä oo investoitu. Että on sitten semmoinen säästämisen kierre ja talous on kunnossa, mutta sitten muu näivetty. Että kumpiko on parempi, kumpiko on elinvoimaisempi kunta, kumpiko on enemmän selvitystilän tarpeessa.” H3

Elinvoimaresurssien kehittäminen tapahtuu laajemmin eri toimijoiden yhteistyönä, vaikka tutkielmassa keskitytään kuntien toimintaan. Kunnat ja yritykset ovat keskeisiä

yhteistyökumppaneita, jotka kumpikin kehittävät toimintoja ja joista molemmat hyötyvät taloudellisesti. Analyysissä kehityshankkeet nousevat keskeiseksi esimerkiksi yhteistoiminnasta, jotka tuovat taloudellista vaurautta, mutta erityisesti pidemmällä aikavälillä lisäävät talouskasvua investointien, osaamisen ja kehittämistoimien kautta.

”Se elinvoima tulee vaan näitten menestyvien yritysten kautta.” H3

”Sitten tää osaajien saaminen yritykselle, nii sitä edistetään hankkeella, jossa tehdään sitten toimenpiteitä käytännössä. Yritysten rekrytointikäytäntöjä kehitetään ja toisaalta sitte perehdyttämiskäytäntöjä. Mutta sitten myöskin kotoutettua kuntaan nopeasti elikkä myöskin tämmöiset niinku kotouttamispalvelut.” H6

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Elinvoimaresurssien kehittäminen nousi analyysissä laajaksi ja tärkeäksi osaksi kuntien toimintaa. Yhdistävä luokka jakaantui kuvion 4 mukaisesti kuuteen pääluokkaan, jotka konkreettisemmin kuvaavat analyysistä pelkistettyjä toimia, joilla elinvoimaresursseja pyritään kehittämään. Nämä pääluokat sisältävät monia konkreettisia toimenpiteitä, jotka osittain myös limittyvät toisiinsa ja voisivat sijoittua useampaan luokkaan. Samantapainen limittyminen ilmenee Paanasen ym. (2014, 16) jäsennyksessä, jossa he jakavat elinvoimaisuuden johtamisen kuvion 3 mukaisesti kolmeen osatekijään. Analyysin mukaan elinvoimaresurssien kehittäminen on osa elinvoimaisuuden kokonaisvaltaista kehittämistä, johon keskeisesti liittyvät muutkin elinvoimatekijät resursseina, erityisesti yhteistyö, vuorovaikutus ja suunnitelmallisuus.

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten älykästä sopeutumista hyödyntävät kunnat kehittävät elinvoimaresurssejaan. Analyysin tuloksena muodostui yhdistävä luokka: ”älykäs sopeutuminen korostaa strategisen toiminnan merkitystä, jonka avulla paikallisista vahvuuksista kehitetään elinvoimaresursseja”. Analyysin pohjalta syntynyt yhdistävä luokka antaa tiivistetyn vastauksen tutkimuskysymykseen, jota syventävät konkreettisemmin kuusi pääluokkaa. Yhdistävä luokka painottaa suunnitelmallisuuden keskeistä roolia tavoitteiden saavuttamisessa ja eri toimijoiden yhteistä tavoitetta lisätä elinvoimaisuutta kehittämällä paikallisia elinvoimaresursseja. Kehittämistyössä on tärkeää tunnistaa paikalliset vahvuustekijät ja valjastaa ne tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Sama havainto toistuu Kahilan ym. (2022, 159–160) ja Maa- ja metsätalousministeriön (2020 35–36), tutkimusraporteissa, joissa paikalliset vahvuustekijät korostuvat merkittävänä elinvoimaisuuden ja resurssien lähtökohtina. Myös Makkonen ja Kahila (2021, 722–723) korostavat elinvoimapolitiikan kehittämistoimissa paikallisten vahvuuksien ja resurssien hyödyntämistä. Suunnitelmallisuuden merkitystä tukevat Petersin ym. (2018, 39–40) ja Kahilan ym. (2022, 138–139) tutkimukset, joiden mukaan strategioiden ja suunnitelmien avulla pyritään proaktiivisesti kehittämään toimintaa, sekä sitouttamaan toimijat sovittuihin tavoitteisiin.

Syssner ja Olausson (2016, 237–240) korostavat etenkin toimintaympäristön muutosten huomioimista strategisessa suunnittelussa, sillä niillä on olennainen vaikutus tavoitteiden asettamiseen. Älykkään sopeutumisen periaatteet näkyvät kohdekuntien strategioissa ja

talouden sopeutusohjelmissa, joissa varaudutaan hallitumpaan väestörakenteen muutokseen, erityisesti ikääntymisen ja alhaisen syntyvyyden seurauksena. Vaikka väestön vähenemistä ei ole helppo myöntää, on kuitenkin älykkäässä sopeutumisessa oleellista ymmärtää, että tarkoitus on pyrkiä kohdistamaan huomio paikallisiin resursseihin ja luoda niiden avulla edellytyksiä taloudelliselle kasvulle ja hyvinvoinnille.

Kasvutekijöiden luominen erityisesti yrittäjyyden edellytysten vahvistamisen kautta nousee keskeiseksi osaksi elinvoimaresurssien kehittämistä. Tätä voidaan tarkastella ketjumaisena kokonaisuutena, jossa yritykset luovat työpaikkoja, työpaikat houkuttelevat uusia asukkaita, ja nämä tuovat lisää verotuloja, joiden avulla voidaan tuottaa palveluita kuntalaisille. Ammatillisen koulutuksen säilyminen kunnassa ja alueella nousee keskeiseksi tekijäksi analyysissä, joka mahdollistaa osaavan työvoiman saannin yritysten tarpeisiin. Tätä havaintoa tukee Aron ym. (2023, 25–26) tutkimus, jossa he nimeävät useita samoja kasvun tekijöitä elinvoiman käsitteeseen.

Kuntien kokemukset väestömuutoksista vahvistavat kirjallisuudessa esitetyt havainnot. Väestöään menettävissä kunnissa korostuu tarve sopeuttaa palveluita ja taloutta sekä uudistaa toimintoja. Väestön ikääntyminen ja nuorten ikäluokkien pientyminen muokkaavat kuntien toimintaympäristöä myös taloudellisesta näkökulmasta. Uudistusten tavoitteena on tehostaa toimintoja ja kohdentaa resursseja tarkoituksenmukaisemmin, mutta sopeuttamisen rinnalla nousee esiin myös tarve investoida kasvua edistäviin toimiin ja investointeihin. Kahila ym. (2022, 129–131) tekevät samansuuntaisia havaintoja ja korostavat erityisesti nuorten ikäluokkien pienenemisen aiheuttamia pitkän aikavälin vaikutuksia verotulojen vähenemiseen, työvoiman saatavuuden heikkenemiseen sekä palveluiden ja kiinteistöjen ylläpidon haasteisiin. He tuovat esiin myös yksikkökustannusten kasvun palvelutuotannossa väestömäärän laskiessa. Samassa tutkimuksessa Kahila ym. (2022, 133) korostavat nykyisten asukkaiden pitovoiman merkitystä, jossa laadukkaat peruspalvelut nähdään keskeisenä tekijänä. Myös analyysin perusteella kunnat pyrkivät hillitsemään väestön vähenemistä vahvistamalla erityisesti pitovoimatekijöitä, kuten tarjoamalla laadukasta opetusta ja oppimisympäristöjä sekä monipuolisia vuokra-asuntoja ja harrastusmahdollisuuksia.

Yhteistyö rakentuu vuorovaikutukseen ja yhdessä tekemiseen, joiden merkitys korostuu erityisesti resurssien niukentuessa. Yhdessä toimimalla vahvistetaan ja monipuolistetaan toimintoja jakamalla vastuuta laajemmille harteille. Kunnan, yritysten ja kolmannen sektorin

välinen yhteistyö tuottaa merkittäviä hyötyjä kaikille osapuolille kunnan sisällä, sekä laajemminkin kuntien kesken. Yhteistyöllä on kokonaisuudessaan merkittävä potentiaali elinvoimaresurssien kehittämisessä, sillä se voi synnyttää synergisiä vaikutuksia ja kiihdyttää paikallista kasvua. Tätä näkemystä tukevat Makkosen ja Kahilan (2021, 715–717) tutkimus, jossa korostuu toimijoiden välinen yhteistyö, sekä sen tuottamat dynaamiset kerrannaisvaikutukset yrityksille ja yhteiskunnalle.

Tutkielman luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimusprosessia. Luvussa 4 on kuvattu tarkasti tutkimuksen eteneminen sekä analyysin aikana huomioidut taustatekijät, joiden tunnistaminen vahvistaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja vakuuttavuutta (Hirsijärvi, 2009, 161, 232). Metodologisiin valintoihin kiinnitettiin tarkkaa huomiota. Tutkielman kohteena olivat älykäästä sopeutumista hyödyntävät kunnat, joiden vähyyden vuoksi laadullinen tutkimus ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi olivat perusteltuja valintoja. Lisäksi tutkielman käsitteet ovat myös osin monitulkintaisia ja melko uusia. Aineisto koostui yhteensä kuudesta haastattelusta, joissa haastateltiin Vimpelin, Nivalan ja Kuhmon kunnanjohtajia sekä kunkin kunnan elinvoimaisuuden kehittämisestä vastaavaa johtajaa. Luvussa 5 esitellään analyysin tuloksena syntyneet luokat, jossa avataan luokittelun perusteet. Analyysin luotettavuutta lisää se, että haastateltaviksi valittiin kahden eri ammattiryhmän edustajia monipuolistamaan aineistoa, joilla on kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). On kuitenkin hyvä huomioida, että laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan kolmea kuntaa. Tutkielmassa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, joissa painotetaan luottamusta, rehellisyyttä ja vastuullisuutta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2025).

Älykäs sopeutuminen on verrattain uusi ja vähän tutkittu käsite, joka tietämykseni mukaan herättää kasvavaa kiinnostusta kunnissa. Uusien valtuustojen aloittaessa strategiatyötään, mielenkiintoista olisi tutkia päättäjien ja viranhaltijoiden tietämystä ja näkemyksiä aiheesta. Lisäksi elinvoimaresurssien kehittämistä voisi tutkia tarkemminkin yksittäisestä resurssitekijästä. Esimerkiksi vuokra-asuntojen heikko tarjonta nousi haasteeksi kaikissa haastatteluissa, joten tämän ilmiön taustoja ja vaikutuksia olisi hyödyllistä tutkia syvemmin elinvoimaresurssikysymyksenä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että älykäästä sopeutumista hyödyntävät kunnat korostavat strategista suunnitelmallisuutta elinvoimaresurssien kehittämiseksi. Elinvoimaresurssien

kehittäminen on kunnan keskeinen tehtävä, jossa olennaista on paikallisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. Nämä resurssit muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka kautta pyritään vahvistamaan elinvoimaisuutta ja synnyttämään positiivisia kerrannaisvaikutuksia. Tavoitteena on edistää asukkaiden hyvinvointia ja luoda edellytyksiä hyvälle elämälle.

LÄHTEET

- Aro, R., Aro, T., Hanhela, T. & Laesterä, E. (2023). *ALUEIDEN VÄLISET ELINVOIMA-, VETOVOIMA- JA PITOVOIMAEROT*. Kunnallissalan kehittämissäätöön julkaisu 63. Haettu osoitteesta <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2023/11/63-aro-ym-24112023-alueiden-valiset-elinvoima-vetovoima-ja-pitovoimaerot.pdf>, luettu 4.2.2025.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022). *Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen*. *Hoitotiede*, 34(4), Artikkel 4. Haettu osoitteesta <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>, luettu 25.4.2025.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Luettu 3.4.2025. E-kirjana.
- Hirsjärvi, S. Remes P. & Sajavaara P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hospers, G.-J. (2014). *Policy Responses to Urban Shrinkage: From Growth Thinking to Civic Engagement*. *European Planning Studies*, 22(7), 1507–1523. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.793655>, luettu 3.4.2025.
- Johnson, M., Hollander, J. & Hallulli, A. (2014). *Maintain, demolish, re-purpose: Policy design for vacant land management using decision models*. *Cities* 40, 151–162.
- Kahila, P., Hirvonen, T., Jolkkonen, A., Kurvinen, A., Lemponen, V., Makkonen, T., Rautiainen, S., Teräs, J., Turunen, E., Copus, A., Lebbing, J., Vester, L., Meijer, M. (2022). *Mitä on älykäs sopeutuminen*. Valtioneuvoston kanslia. Haettu osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164165>, luettu 30.1.2025.
- Kuntalaki 2015/410. Annettu Helsingissä 10.4.2015.
- Kursinen, A., Jolkkonen, A., Lemponen, V. & Kahila, P. (2022). *Pienten kuntien strategiat ja luovat ratkaisut*. Kunnallissalan kehittämissäätö nro 114. Haettu osoitteesta https://kaks.fi/wp-content/uploads/2022/09/tutkimusjulkaisu_114_pienten_kuntien_strategiat_ja_luovat_ratkaisut.pdf, luettu 2.5.2025.
- Makkonen, T., & Kahila, P. (2021). *Vitality policy as a tool for rural development in peripheral Finland*. *Growth and Change*, 52(2), 706–726. Haettu osoitteesta <https://onlinelibrary-wileycom.libproxy.tuni.fi/doi/pdfdirect/10.1111/grow.12364>, luettu 30.1.2025.
- Maa- ja Metsätalousministeriö. (2020). *Ihmisten saaristo – Saaristo- ja vesistöalueiden valtakunnallinen kehittämisohjelma vuosille 2020-2023*. Maa- ja Metsätalousministeriön julkaisuja 13. Haettu osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162495/MMM_2020_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y, luettu 16.4.2025.
- Nurmio, A., & Turkki, T. (toim.). (2010). *Elinvoimainen Suomi*. Sitran raportti (2. painos).
- OECD. (2024). *Society at a Glance 2024 OECD SOCIAL INDICATORS*. OECD. Haettu osoitteesta https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/06/society-at-a-glance-2024_08001b73/918d8db3-en.pdf, luettu 2.5.2025.
- Paananen, H., Haveri, A., & Airaksinen, J. (2014). *Kunta elinvoiman johtajana*. Acta; No. 255. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Peters, D. J., Hamideh, S., Zarecor, K. E., & Ghandour, M. (2018). *Using entrepreneurial social infrastructure to understand smart shrinkage in small towns*. *Journal of Rural Studies*, 64, 39–49. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.10.001>, luettu 18.2.2025.
- Popper, D. E., & Popper, F. J. (2002). *Small can be beautiful: coming to terms with decline: Americans tend to think that places, once settled, stay settled*. (Smart Decline). *Planning* (Chicago, Ill. 1969), 68(7), 20–23.
- Sallinen, S. (toim.), Aronen, K., Asikainen, J., Huovinen, J., Kallio-Savela, M., Kurikka, P., Kämppi, M., Laine, R., Paahtama, S., Punnonen, H., Salminen, H., Siltala, S., Sjöholm, K., Tuimala, A., Vuorento, R., Winqvist, D., Yli-Suomu, R-M. & Åström, C. (2011). *Elinvoimainen kunta*. Kuntaliitto. Haettu osoitteesta <https://docplayer.fi/5558905-Sini-sallinen-toim-elinvoimainen-kunta.html>, luettu 6.2.2025.
- Seitamaa-Hakkarainen, P. (1999). *Kvalitatiivinen sisällönanalyysi*. Haettu osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>, luettu 5.4.2025.
- Syssner, J. & Olausson, A. (2016). *Översiktsplanering i kommuner som krymper*. *Statsvetenskaplig Tidskrift*, ISSN 0039-0747, Vol. 118, nro 2, Haettu osoitteesta <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1057761/FULLTEXT01.pdf>, luettu 15.3.2025.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*. Haettu osoitteesta <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>, luettu 5.5.2025.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi.
- Vaattovaara, M. & Airaksinen, J. (2024). *Seutukaupungit: uusiutumisen ja elinvoiman edelläkävijät?* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2024:24. Haettu osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165672/TEM_2024_24.pdf?sequence=1&isAllowed=y, luettu 19.2.2025.
- Valtiovarainministeriö. (2020). *Kunnat käännekohdassa? Kuntien tilannekuva 2020*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:13. Haettu osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162061/VM_2020_13_Kuntien_tilannekuva_2020.pdf, luettu 19.2.2025.

LIITTEET

LIITE 1: Haastateltavat

Haastateltava 1. Haastateltu 14.3.2025. Microsoft Teams -videohaastattelu.

Haastateltava 2. Haastateltu 21.3.2025. Microsoft Teams -videohaastattelu.

Haastateltava 3. Haastateltu 21.3.2025. Microsoft Teams -videohaastattelu.

Haastateltava 4. Haastateltu 28.3.2025. Microsoft Teams -videohaastattelu.

Haastateltava 5. Haastateltu 26.3.2025. Microsoft Teams -videohaastattelu.

Haastateltava 6. Haastateltu 18.3.2025. Microsoft Teams -videohaastattelu.

LIITE 2: Teemahaastattelurunko

Älykäs sopeutuminen

- Miten määrittelette kunnassa älykkään sopeutumisen ja miten se näkyy kunnan toiminnassa?
- Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia liittyy älykkääseen sopeutumiseen?
- Miten ennakkollista ja suunnitelmallista älykäs sopeutuminen kunnassanne on?
- Mikä tekee sopeutumisesta älykästä?

Elinvoimaresurssit

- Voiko väestöään menettävä kunta olla elinvoimainen?
- Millä tavoin älykäs sopeutuminen vaikuttaa kunnan elinvoimaresursseihin?
- Millainen rooli eri sidosryhmillä on kunnan elinvoimaresurssien kehittämistyössä?

Elinkeinoelämä

- Mikä merkitys elinvoimaresursseilla on elinvoimaisuudelle?
- Miten älykäs sopeutuminen näkyy elinkeinoelämän kehittämisessä ja sen tukemisessa?

Elinvoimapolitiikka

- Mitkä ovat keskeisimpiä elinvoimapolitiittisia toimenpiteitä ja miten älykäs sopeutuminen niissä näkyy?
- Millaisia painopisteitä elinvoimapolitiikassa teillä on?

Tulevaisuus

- Miten ajattelet kuntanne hyödyntävän älykästä sopeutumista tulevaisuudessa kunnan toiminnassa ja strategiassa?
- Mitkä ovat tulevaisuudessa keskeisimpiä asioita kunnan elinvoimaresurssien kehittämisessä?