

**Huominen on strategioissa –  
Salon seudun strategisen aluekehittämisen taustat**

Päivi Pärkkä  
Aluetieteen pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppa- ja hallintotieteiden  
tiedekunta  
Yhdyskuntatieteiden laitos  
Toukokuu 2007

Tampereen yliopisto  
Yhdyskuntatieteiden laitos

PÄRKKÄ, PÄIVI: Huominen on strategioissa – Salon seudun strategisen aluekehittämisen taustat

Aluetieteen pro gradu -tutkielma, 69 s.  
Toukokuu 2007

Avainsanat: Aluekehittäminen, aluepolitiikka, strateginen suunnittelu, aluekehittämisstrategia

---

Tutkielma käsittelee aluekehittämisstrategioita yhden seutukunnan osalta. Lähtökohtana on aluepolitiikan muutos kohti ohjelmaperusteista aluekehittämistä. Strategioiden osuutta nykyisessä aluekehittämisessä korostetaan. Tutkielma tuo esille erilaisia yhteiskunnallisia muutoksia, joita strategioilla pyritään hallitsemaan. Tarkemmin tutkielmassa käsitellään Salon seutuun liittyviä aluekehittämisstrategioita.

Aluekehittämiseen otetaan lähtökohdaksi alueellisen kehittämisen kehä, jossa tärkeinä osatekijöinä on aluekohtaisuus, kommunikaatio, strategia ja sitoutuminen. Strategista suunnittelua lähestytään puolestaan klassisen sekä prosessuaalisen ja kommunikatiivisen otteen kautta. Vaikuttavimmiksi yhteiskunnallisiksi muutoksiksi on valittu globalisaatio, tietoyhteiskuntakehitys ja hyvinvointivaltion murros.

Tutkielman tarkoituksena on vastata kysymykseen siitä, miten Salon seutuun liittyvät aluekehittämisstrategiat ottavat huomioon muutoksen tilassa olevan yhteiskunnan. Toisena tutkimusongelmana käsitellään sitä, millaista tulevaisuutta strategioilla rakennetaan Salon seudulla.

Tutkimusaineistona on käytetty monipuolisesti kirjallisuutta, strategia-asiakirjoja ja www-lähteitä. Työssä keskitytään vain Suomessa tapahtuneisiin muutoksiin aluekehittämisessä sekä vain yhden seutukunnan strategiseen aluekehittämiseen. Näin ollen tutkielma noudattaa kvalitatiivisen tapaustutkimuksen metodeja. Teoreettisena viitekehiksenä käsitellään aluekehittämistä sekä strategioiden ominaisuuksia, sisältöjä ja niiden rakennuskeinoja.

Tutkielman mukaan Salon seutuun liittyy useita alueellisia strategioita aina Euroopan unionin aluepoliittisista strategioista paikalliseen seutustrategiaan saakka. Mitä paikallisempi strategia on ja mitä paikallisemmin aluekehittämistä toteutetaan, sitä enemmän ne saavat sitoutuneita toimijoita taakseen. Salon seutu pyrkii luomaan joustavaa ja muutoksiin sopeutuvaa aluetta ja tässä apuna toimii seutustrategia. Tärkeimmäksi huomioitavaksi yhteiskunnalliseksi muutokseksi Salon seudun aluekehittämisstrategioissa nousi globalisaatio.

University of Tampere  
Department of Regional Studies

PÄRKKÄ; PÄIVI: Tomorrow is in strategies – Backgrounds of the strategic regional development in the Salo region

Master's thesis, 69 pp.  
Regional studies

May 2007

Key words: Regional development, regional policy, strategic planning, regional development strategy

---

This thesis studies regional development strategies in the point of view of one region. Regional policy has changed towards programme based regional development which can be seen as a background for this thesis. It is also a reason why the emphasis of this study is in development strategies. Thesis brings out different social changes that development strategies are trying to control. Regional development strategies of Salo region are being studied more closely.

Circle of four important particles is the basis for the regional development. These particles are regionalism, communication, strategy and commitment. Strategic planning is been approach through classicism, processualism and communication. Globalisation, development of the information society and changes in the welfare society has been elected as the most influential social changes in this study.

The purpose of this thesis is to answer to questions such as how do regional development strategies of Salo region consider social changes. Another question is what kind of future Salo region is trying to build through different regional strategies.

Versatile literature, strategic documents and www-sources has been used as a research material. Thesis is concentrating in changes of the regional development only in Finland. Also strategic development of certain region has been studied. Thus the thesis uses methodology of case study. As a theoretical reference the study examines regional development as well as quality and content of the strategies and how the strategies have been build up.

The thesis suggests that there are many different regional development strategies that influence the Salo region. These strategies start from the EU level up to the regional level. The more local the strategy is and the more local regional development is been executed the more there are commitment behind them. Salo region is striving for flexible and adjustable region that can handle the social changes. Regional strategies are the way to achieve it. Based on the examined strategies the most influential social change was globalisation.

1. Johdanto.....	1
1.1. Tutkielman taustoitus .....	1
1.2. Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat .....	3
1.4. Tutkielman rakenne ja analyysin eteneminen .....	6
2. Tutkimusmenetelmät ja aineiston esittely .....	7
2.1. Valitut tutkimusmenetelmät .....	7
2.2. Aineiston esittely .....	8
3. Aluekehittämisen muutos kohti strategista kehittämistä .....	9
3.1. Aluepolitiikan ja aluekehittämisen käsitteistöä .....	9
3.2. Teollistavan kehitysaluepolitiikan vaihe .....	10
3.3. Aluepoliittisen suunnittelun vaihe .....	12
3.4. Ohjelmaperusteisen alueellisen kehittämisen vaihe .....	14
3.5. Aluepolitiikka 2000-luvulla.....	17
3.6. Alueellisen kehittämisen kehä.....	20
4. Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus alueisiin .....	22
4.1. Globalisaatio ja EU.....	22
4.2. Tietoyhteiskuntakehitys.....	23
4.3. Hyvinvointivaltion murros ja demografiset muutokset .....	24
5. Strategiat kehittämisen välineenä .....	26
5.1. Strateginen suunnittelu .....	26
5.2. Strategian rakenne .....	30
5.3. Alueelliset strategiat .....	31
6. Salon seutuun liittyviä aluekehittämisen strategioita .....	33
6.1. EU:n yhteisön koheesio- ja aluepolitiikan strategiset suuntaviivat.....	33
6.2. Kansallinen aluekehittämisstrategia .....	35
6.3. Varsinais-Suomen maakuntasuunnitelma ja –ohjelma.....	37
6.4. Salon seudun maaseudun toimintaryhmien kehittämisstrategiat.....	41
6.4.1. Maaseudun toimintaryhmät .....	41
6.4.2. Varsinais-Suomen Jokivarsikumppanit ry.....	42
6.4.3. Ykkösakseli ry .....	44
6.4.4. I Samma Båt rf.....	46
6.5. Salon seudun seutustrategia.....	47

7. Strategioiden vaikutus Salon seudun aluekehittämiseen.....	51
7.1. Alueellisen kehittämisen kehän onnistuminen .....	51
7.2. Käsiteltyjen strategioiden lähestymistavat .....	53
7.3. Strategioiden suhtautuminen yhteiskunnallisiin muutoksiin.....	56
7.4. Salon seudun tulevaisuus.....	60
8. Loppupäätelmät .....	62
Lähteet .....	64

# 1. Johdanto

## 1.1. Tutkielman taustoitus

Yhteiskunta elää jatkuvaa murroskauttaan. Muutoksessa mukana pysymisessä, tai mieluummin sen edellä kulkemisessa, on jokaisella henkilöllä tai alueella tekemistä. Erityisesti siinä on tekemistä kunnilla tai kuntien muodostamilla seuduilla, joissa pyritään luomaan mahdollisimman hyvää tulevaisuutta ja palveluja alueen ihmisille.

Yksi keino pysyä mukana muutoksessa ja johtaa sitä on strategiat. Strategiassa ilmoitetaan toimijajoukon, alueen tai yksikön tulevaisuuden tahtotila sekä keinot, miten sinne päästään. Kun kuitenkin samalla alueella voi olla useampiakin toteutettavia strategioita, voidaan miettiä, millaista tulevaisuutta niillä pyritään luomaan. Samoin pohdittavaksi tulee, miten strategioita voidaan edes toteuttaa jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Joka tapauksessa strategiat kuuluvat olennaisena osana nykypäivän ohjelmaperusteiseen aluekehittämiseen.

Salon seutu toimii asuin- ja elinpaikkana noin 64 000 ihmiselle. Seutu on tiivis ja luonnollinen työssäkäynti- ja toiminta-alue. Seutuun kuuluu 11 kuntaa, jotka yhdessä suunnittelevat ja toteuttavat yhteistyötä menestyneemmän seudun puolesta. Yhtätoista kuntaa edustaa Salon Seudun Kehittämiskeskus kuntayhtymä, jonka tärkein tehtävä on edistää alueellista kehitystä ja yhteistyötä, toimia seutukunnan edunvalvojana ja tuottaa palveluja jäsenkuntiensa tarpeisiin. Yksi Kehittämiskeskuksen tehtävistä on toteuttaa ja seurata seutustrategiaa sekä ottaa toiminnassaan huomioon myös muut alueeseen vaikuttavat kehittämisstrategiat.

Aikaisemmassa kandidaatintutkielmassani (Pärkkä 2007) vastattiin siihen, *miten aluepolitiikka on muuttunut viime vuosikymmeninä, mitä muutoksia se on tuonut aluekehittämiseen ja miten ne vaikuttavat yhteen seutukuntaan*. Oletuksena oli, että muutos on johtanut nykypäivän ohjelmaperusteiseen ja strategiseen työskentelyyn ja siksi niihin keskityttiin tarkemmin kuin muihin muutoksiin. Koska EU on vaikuttanut suuresti suomalaiseen aluepolitiikkaan, tarkastelin sen tuomia muutoksia

rakennerahasto-ohjelmien ja erillisohjelmien valossa. Tutkielman perusideana oli kartoittaa aluepolitiikan ja aluekehittämisen muutoksia ja peilata sen lopputulemaa, strategiatyötä, käytäntöön esimerkkitapauksen avulla. Loppuosassa tutkielmaa tarkastelin alueellisia strategioita yhden seutukunnan osalta ja sitä, miten se omassa strategiassaan on ottanut huomioon EU:n kehittämisohjelmat.

Kandidaatintutkielmasta jatkan nyt laajempaan tutkielmaan, jossa käsittelen laajemmin Salon seudun asemoitumista muuttuvaan toimintaympäristöön ja nykyisen aluekehittämisen kartastoon. Lähtökohtana tässä työssä on ajatus siitä, että aluekehittämiseen kuuluu olennaisena osana eri toimijoiden strategiat. Toisaalta muuttuva yhteiskunta ja aluepoliittinen järjestelmä luovat omat haasteensa paikalliselle aluekehittämiselle. On siis mielenkiintoista tutkia, miten seutu ja sen alueella vaikuttavat muut toimijat pysyvät tässä muutoksessa mukana ja miten ne asemoivat itsensä muutokseen nähden strategioiden avulla. Toisena tarkastelun kohteena tullaan käsittelemään erilaisten aluekehittämisstrategioiden kautta sitä, miten ja millaista muutosta Salon seutu yrittää saada aikaiseksi ja millaista tulevaisuutta strategioiden avulla seudulla rakennetaan.

Kandidaatintutkielmassani käytännön esimerkkinä käytin vain Salon seudun seutu strategiaa, tässä työssä tulen käsittelemään ja analysoimaan Salon seutuunkin vaikuttavia EU:n koheesiopolitiikan strategisia suuntaviivoja, Suomen valtion, Varsinais-Suomen maakunnan, maaseudun toimintaryhmien sekä Salon seudun omaa strategiaa. Näin saadaan laajempi näkökulma siihen, miten strategiat liittyvät toisiinsa ja miten Salon seutu niihin liittyy.

Tutkielman aiheen valinta on peräisin omasta päivätyöstäni Salon Seudun Kehittämiskeskuksen aluekehittämisyksikössä. Aluekehittämisyksikkö on vastuussa seutu strategian toteutuksesta ja seurannasta sekä ottamaan huomioon aluekehittämisessä myös muiden toimijoiden strategiat että muut seutukuntaan vaikuttavat aluekehittämisstrategiat. On siis aika pysähtyä miettimään nykyisen ohjelmaperusteisen aluekehittämisen taustoja ja strategioiden osuutta siinä sekä samalla pohtia Salon seudun asemaa erilaisissa strategioissa. Vaikka kysymyksiä seutuun vaikuttavista strategioista voisi jatkaa loputtomiin, on tässä työssä pyritty rajaamaan näkökulma

enemmän tulevaisuuteen: millainen on Salon seudun huomina strategia-asiakirjojen mukaan ja miten se hallitsee muutosta?

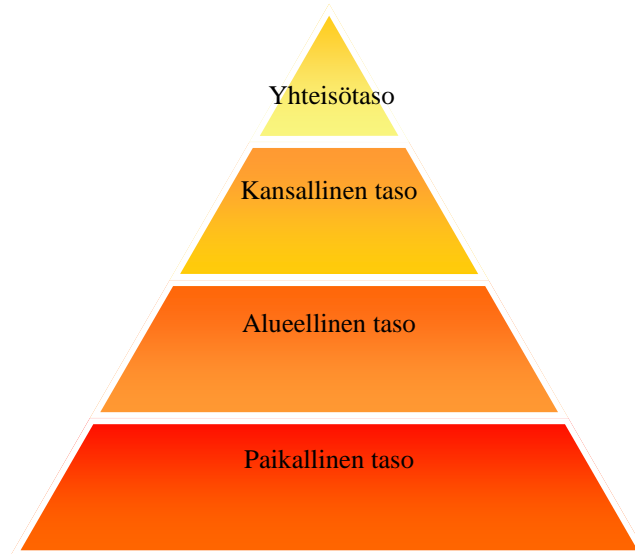
## 1.2. Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkielmassa kohteena on aluekehittäminen ja sen nykyinen toteuttaminen strategioiden ja ohjelmien avulla. Aluekehittämisellä tarkoitetaan jonkin alueen menestymisen edistämistä ottaen huomioon alueen erityispiirteet ja voimavarat. Aluekehittämiseen vaikuttaa aluepolitiikka, jonka laajempina tavoitteena on tasapainoinen aluerakenne, niin maan sisällä kuin eri maiden välilläkin. Taustoittamisen tarkoituksena on kuvailla tutkimuskohteen muutoksia toisen maailmansodan jälkeen tähän päivään saakka. Samalla esitellään aluekehittämiseen olennaisesti kuuluvat osatekijät, kuten aluekohtaisuus, kommunikaatio, strategia ja sitoutuminen.

Teoreettisen viitekehyksen puolestaan muodostaa alueelliset strategiat ja strateginen suunnittelu. Strategiat ovat tulleet julkiseen hallintoon 1990-luvulla auttaakseen kuntia ja alueita selviytymään nopeasti muuttuvista tilanteista sekä hallitsemaan tulevaisuutta. Strategiat ovat välineitä, joiden avulla kehittämistoiminnassa säilytetään kokonaisnäkemys, pitkäjänteisyys ja tavoitteellisuus. Strategista suunnittelua toteutetaan usein erilaisista lähtökohdista. Tässä tutkielmassa on esitelty kaksi lähestymistapaa, 1) klassinen lähestymistapa sekä 2) prosessuaalinen ja kommunikatiivinen lähestymistapa. Tämä on tehty pohjaksi sille, että myöhemmin käsiteltäviä strategia-asiakirjoja voidaan peilata näihin lähtökohtiin.

Analyysiosiosassa käydään läpi erilaisia Salon seutuun liittyviä aluekehitysstrategioita sekä niiden sisältöjä. Jokainen käsittelyyn valituista strategia-asiakirjoista liittyy jollain tapaa Salon seutuun sijoittuen aluekehittämisen eri tasoille (Kuva 1). Ylemmän tason strategiat tuleekin ottaa huomioon alemman tason strategiaa suunniteltaessa. Samalla pohditaan Salon seudun suhdetta erilaisiin strategioihin ja sitä, miten seudun tulevaisuus niissä nähdään.





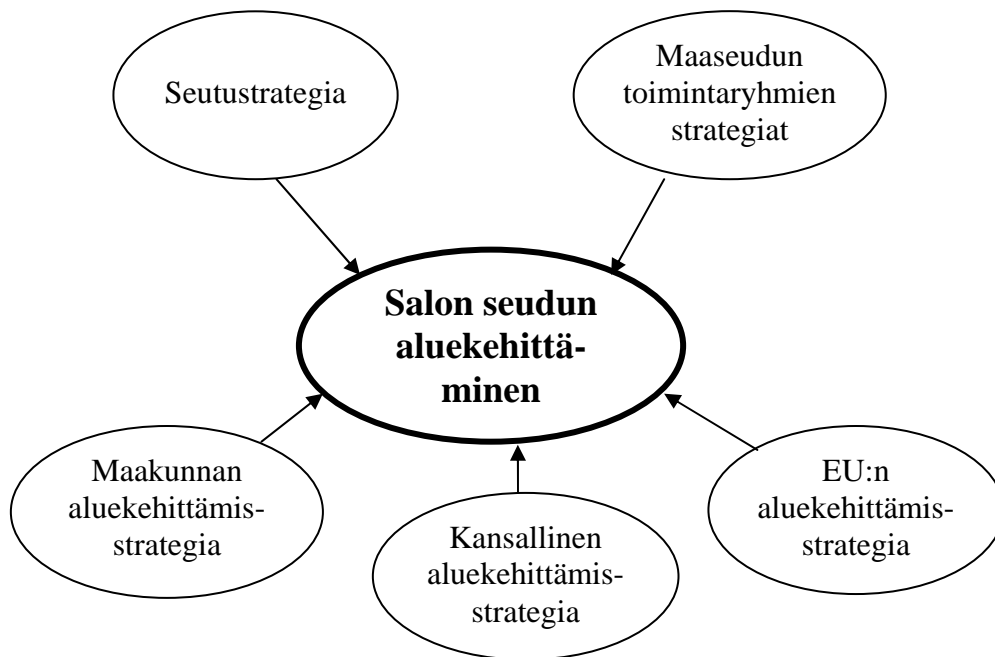
Kuva 1 Alueellisen kehittämisen hallinnolliset tasot (Sahrman & Pakarinen 2007, s. 20).

Tässä työssä alueella tarkoitetaan jotakin alueellisesti rajattua yhteisöä, kuten kuntaa, seutukuntaa tai maakuntaa. Tutkielman viitekehyksessä strategialla tarkoitetaan strategista suunnittelua, ajattelua ja johtamista julkisessa hallinnossa. Yrityspuolen strategioihin ei oteta kantaa. Näin ollen usein mainittu alueellinen kehittämisstrategia tai aluekehitysstrategia tarkoittaa tällaisen rajatun alueen yhteisön yhdessä luomaa strategiaa oman alueensa kehittämiseksi.

Tutkimuksen tehtävänä on selvittää miten strategioiden avulla on pyritty asemoimaan alueita muuttuvaan toimintaympäristöön. Oletuksena on, että Salon seutuun vaikuttavia strategioita on seitsemän: seutustrategia, seudulla toimivien maaseudun toimintaryhmien strategiat (x3), Varsinais-Suomen maakunnan aluekehitysstrategia, kansallinen aluekehitysstrategia sekä EU:n aluekehitysstrategia (Kuva 2). Seudulla vaikuttaa myös muita toimijakohtaisia strategioita, mutta tässä työssä valitut strategiat ovat aidommin alueellisia strategioita, joissa pyritään kaikkien saman alueen toimijoiden intressit ottamaan huomioon tasapuolisesti.

Kuten kandidaatintutkielmassani totesin, alueellinen kehittäminen perustuu nykyisin paljolti strategioihin. Siksi tässä keskitytään niihin yhden seutukunnan osalta. Se miten seutu niitä käyttää avukseen nousevat keskiöön. Näin ollen tutkimuskysymykset ovat:

- *Miten Salon seutuun liittyvät aluekehittämissstrategiat ottavat huomioon muutoksen tilassa olevan yhteiskunnan?*
- *Millaista tulevaisuutta strategioilla rakennetaan Salon seudulla?*



Kuva 2 Salon seutuun liittyvät aluekehittämissstrategiat.

Tutkimuksen tavoitteena on:

- Kuvaila aluekehittämisen muutosta kohti strategisen suunnittelun aikakautta.
- Selvittää Salon seutuun vaikuttavien alueellisten strategioiden sisältöjä ja merkityksiä.
- Analysoida Salon seudun asemaa yhteiskunnallisten muutosten keskellä ja pohtia strategioiden mahdollisuutta rakentaa tulevaisuutta.

## 1.4. Tutkielman rakenne ja analyysin eteneminen

Tutkielman ensimmäinen luku selvittää valitun aiheen taustaa sekä esittelee tutkimusongelmat. Toisessa luvussa lukija perehdytetään valittuihin menetelmiin ja aineistoon. Aluekehittämisen historiasta, muutoksista ja käsitteistä kerrotaan luvussa kolme. Tämä on tärkeää, koska näin luodaan se maasto, jossa tutkimuksen aikana liikutaan. Luvun tarkoituksena on näin ollen selventää aiheen valintaa sekä johdatella tutkimuksen teoriaan, joka esitellään luvussa viisi.

Ennen teoriaosuutta käydään läpi merkittävimmät yhteiskunnalliset muutokset luvussa neljä. Näitä muutoksia ovat globalisaatio, tietoyhteiskuntakehitys ja hyvinvointivaltion murros. Tämän jälkeen luku viisi pitää sisällään teorian, joka koostuu erilaisista näkökulmista strategiseen suunnitteluun. Aluksi kerrotaan yleisesti strategisesta suunnittelusta ja strategioiden rakenteesta, jonka jälkeen käydään läpi erilaisia strategisen suunnittelun lähtökohtia sekä alueellisten strategioiden merkityksiä.

Kuudes luku esittelee tutkielmaan valitut strategiat, jotka ovat EU-tasolta paikalliseen seututasoon liittyviä aluekehittämisstrategioita. Tämän jälkeen seitsemännessä luvussa analysoidaan strategioiden vaikutusta Salon seudun aluekehittämiseen lähinnä siitä näkökulmasta, miten ja millaista muutosta ja tulevaisuutta Salon seudun toimijat yrittävät saada aikaiseksi. Tutkielman keskeiset tulokset ja jatkopohdinnat on koottu lopuksi yhteen luvussa kahdeksan.

Analyysin tein strategia-asiakirjoihin perustuen. Aluksi kirjasin ylös strategia-asiakirjoista 'mind map' – tyyliä asioita, joita tutkielman taustoituksessa ja teoriassa on käsitelty. Tämän jälkeen laitoin esiin nousseet asiat tutkimuskysymysten alle ja etsin niistä samankaltaisuuksia johtopäätöksiä saavuttaakseni. Ennen analyysin aloittamista ei ollut tiedossa tai arvattavissa minkälaisiin vastauksiin päädyttäisiin.

## 2. Tutkimusmenetelmät ja aineiston esittely

### 2.1. Valitut tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena eli tietyistä rajatusta tutkimuskohteesta haluttiin saada esille laadullista tietoa. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2001, s. 151–153).

Tapaustutkimuksesta voidaan puhua, kun tutkimus pitää sisällään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2001, s. 123). Koska tässä työssä keskityttiin vain Suomessa tapahtuneisiin muutoksiin aluekehittämisessä ja vain yhden seutukunnan aluekehittämisstrategioihin, on tutkimusstrategiana kyseessä myös tapaustutkimus. Tämän tutkielman tutkimuskysymykset voisivat olla mahdollista kysyä myös muun seudun tai alueen osalta, jolloin saadut lopputulokset olisivat erilaiset. Näin ollen tämä tapaustutkimus on ainutlaatuinen hakien vastauksia ainoastaan yhden seudun aluekehittämisstrategioista.

Analysoin Salon seutuun liittyviä strategia-asiakirjoja, jolloin käytin tutkimusmenetelmänä strategiadokumenttien sisällönanalyysia. Valitsin strategia-asiakirjoiksi seitsemän kehittämisstrategiaa. Valinnan kriteereinä oli strategioiden alueellinen yleistettävyyden ja se, että valitut strategia-asiakirjat edustivat eri aluekehittämisen tasoja. Alueellisella yleistettävyydellä tässä tarkoitetaan sitä, että strategiseen suunnitteluun ja strategioiden valmisteluun olivat ottaneet osaa useampia eri organisaatioita ja henkilöitä eikä strategiat näin ollen toteuttaneet vain yhden organisaation tavoitteita.

## 2.2. Aineiston esittely

Aineisto tutkielmaan on kerätty aihepiiriin liittyvästä valmiista kirjallisuudesta sekä muista dokumenteista. Sähköisten lähteiden osuus on myös huomattava. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on antaa monipuolinen kuva tutkielman aiheen taustaan sekä teoriaan. Puhuttaessa strategioista on pyritty keskittymään kirjallisuuteen, joka käsittelee julkisen hallinnon strategista suunnittelua eikä sekoittaa sitä yritysmailman strategioihin. Kirjallisuutta ja www-lähteitä on haettu pääsääntöisesti aiheeseen liittyvillä hakusanoilla, kuten aluekehittäminen, strategia, strateginen suunnittelu, julkinen hallinto, aluepolitiikka ja yhteiskunnalliset muutokset. Tutkielman aineistona käytettyä kirjallisuutta oli vaivatonta löytää ja pääosin niiden hankinta onnistui Salon kaupungin kirjastosta ja Tampereen yliopiston kirjastosta.

Teoreettisen otteen rinnalla konkreettisina esimerkkeinä käytin strategia-asiakirjoja, joita analysoin, jotta saataisiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Valitsemani strategia-asiakirjat löytyivät kaikki Internetistä, joskin kaikki on saatavilla myös tilattavina paperisina versioina niiden toteuttajatahoilta. Strategia-asiakirjoja olisi löytynyt useampiakin, mutta pyrin rajaamaan asiakirjat yleistettävälle tasolle, toisin sanoen valitsemaan yhden merkittävän strategia-asiakirja kultakin aluekehittämisen tasolta.

Aineiston tukena on toiminut myös oma työkokemukseni lähes kahden vuoden ajalta Salon Seudun Kehittämiskeskuksen aluekehittämissyksikössä. Työnkuvani puolesta olen saanut verkottua monien seudullisten toimijoiden, mutta myös maakunnallisten, kansallisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa. Nämä verkostoissa toimivat ihmiset ja organisaatiot toteuttavat kukin aluekehittämisstrategioitaan omista lähtökohdistaan, riippuen millä aluekehittämisen tasolla he työskentelevät. Kuitenkin kaikilla on tavoitteena laaja yhteistyö ja sen puitteissa olen itsekin saanut olla osallisena Salon seudun seutustrategian sekä seudulla toimivien maaseudun toimintaryhmien kehittämisohjelmien suunnittelussa. Näistä lähtökohdista aion tuoda tässä tutkielmassa omia näkemyksiäni ja kokemuksiani esiin kirjallisen aineiston lisänä, vaikka osaksi se on varmastikin tahatonta. Tästä huolimatta pyrin olemaan objektiivinen aineistoa kohtaan.

### 3. Aluekehittämisen muutos kohti strategista kehittämistä

#### 3.1. Aluepolitiikan ja aluekehittämisen käsitteistöä

*Aluepolitiikka* tarkoittaa pelkistetyksi sitä, miten eri alueita kehitetään. Suomessa tämä on tarkoittanut maan eri alueiden omista lähtökohdista tapahtuvan kehityksen edistämistä ja heikompien alueiden tukemista. Tavoitteena on aina ollut tasapainoinen aluerakenne, jossa kaupungit olisivat yhdenvertaisia ja maaseutu pysyisi asuttuna. (Pakarinen 2005.) Aluepolitiikka on talouspoliittista toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan alueellisesti määrittyvien kohteiden, kuten paikkakuntien, seutujen ja maakuntien, taloudelliseen ja sosiaaliseen kehitykseen (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, s. 71).

*Alueiden kehittämisellä* puolestaan edistetään jonkin alueen menestystä. Kehittämistyö voi olla esimerkiksi yritysten sijoittumiseen tai asuinolosuhteiden parantamiseen tähtäävää monipuolista toimintaa. (Pakarinen 2005.) Aluekehittäminen voidaan näin ollen ymmärtää laajempänä ilmiönä, johon alueiden välisten kehityserojen tasaaminen tai vertaaminen ei kuulu. Aluekehittäminen voidaan mieltää enemmän omaehtoisuuteen perustuvaksi ja alueen omia voimavaroja hyödyntäväksi verrattuna aluepolitiikkaan. Alueelliseen kehittämiseen voidaan katsoa kuuluvan erilaiset kehittämisspolitiikat kuten elinkeino-, maaseutu- ja kaupunkipolitiikka. (Vepsäläinen 1997, s. 188.)

Suomen aluepolitiikka ja alueiden kehittäminen on kokenut erilaisia vaiheita kehityskulkunsa varrella. Tavoitteellista alueiden kehittämistoimia alettiin tehdä varsinaisesti vasta toisen maailmansodan jälkeen, jonka vuoksi tässä käsitellään aluepolitiikan historiaa vain siltä osin. Perttu Vartiainen (1998) on jakanut suomalaisen aluepolitiikan kehitysvaiheita karkeasti kolmeen osaan. Nämä osat ovat teollistavan kehitysaluepolitiikan vaihe (1970-luvun puoliväliin saakka), aluepoliittisen suunnittelun vaihe (1970-luvun puolivälistä 1980-luvun loppupuolelle) ja ohjelmaperusteisen alueellisen kehittämisen vaihe (1980-luvun loppupuolelta alkaen).

### 3.2. Teollistavan kehitysaluepolitiikan vaihe

Toisen maailmansodan jälkeiset tilanteet pakottivat Suomen luomaan aluepolitiikkaa. Ensimmäinen merkittävä aluepoliittinen toimenpide maassamme oli vuoden 1945 maanhankintalaki ja siihen liittyvä siirtoväen asutussuunnitelma. (Kosonen & Schulman & Valtakari & Viitala 1999, s. 38.) Maanhankintalain mukaan siirtoväki, sotainvalidit, sotalesket perheineen ja perheelliset rintamamiehet, jotka olivat sodan vuoksi joutuneet lähtemään pois tiloiltaan, olivat oikeutettuja saamaan itselleen maata. (Vanhatalo 2001.)

Kaupungistuminen oli lähtenyt käyntiin räjähdysmäisesti heti sodan jälkeen. Siitä huolimatta Suomen maaseudun väkimäärä kasvoi aina 1950-luvun lopulle saakka. Pian kävi kuitenkin ilmeiseksi, että kaupunkialueet kehittyivät maaseutualueita nopeammin ja elintasoerot näiden välillä kasvoivat. Tämä johti maaltapakoon, joka oli niin rajua, että suuri osa ihmisistä lähti siirtolaiseksi Ruotsiin. (Kosonen ym. 1999, s. 39–40.)

Samaan aikaan asutustoiminnan kanssa heräsi ajatus yleisemmästä valtakunnan tason suunnittelusta. Moottorina tässä toimi havainto siitä, että siirtoväen asuttaminen jouduttiin tekemään lähes olemattomiin tietoihin perustuen. 40-luvun lopulla maantieteen dosentti Reino Ajo kirjoitti kirjan *Valtakunnansuunnittelu* valtiovarainministeriön toimeksiannosta. Tämä teos oli tärkeä merkkipaalu koko maan tasoisesta suunnittelusta. Vuonna 1956 toimintansa aloittikin Valtakunnansuunnittelutoimisto, joka oli suoraan ”*Valtioneuvoston kanslian alainen hallituksen työrukkanen*”. Valtakunnansuunnittelutoimisto teetti runsaasti selvityksiä väestön, työvoiman, maa- ja metsätalouden, teollisuuden ja palvelujen tilasta maan eri osissa. Tätä kautta maan päätöksentekijöille alkoi hahmottua kuva alueiden erilaisista elintasoista. (Kosonen ym. 1999, s. 40–41.)

Varsinainen moderni suomalainen aluepolitiikka alkoi toisen maailmansodan jälkeen, jolloin pyrkimyksenä oli luoda Suomesta teollisuusyhteiskunta. Alusta saakka aluepolitiikka keskittyi alueiden tasavertaisuuteen ja tehokkuuteen. Erilaistuminen alueiden välillä teollistuvassa yhteiskunnassa olikin se tekijä, joka alkoi kiinnittää tutkijoiden ja poliitikkojen huomiota 1950-luvulla. Reuna-alueiden aktiivisen

teollistamispolitiikan taustalla oli tarkoitus hyödyntää niiden käyttämättömät voimavarat. (Vartiainen 1998, s. 3-4.)

Vuonna 1958 säädettyä Pohjois-Suomen teollisuuden verohuojennuslakia on tapana pitää teollisen aluepolitiikan aloittajana. Elinkeinorakenteen murros teolliseen yhteiskuntaan tapahtui Suomessa kuitenkin myöhemmin kuin muualla Euroopassa. Maamme reuna-alueilla se tapahtui vasta 1960-luvulla, jolloin myös ensimmäiset aluekehityslait astuivat voimaan (1966–1969). Niiden pääinstrumenttina olivat reuna-alueille investoitavalla teollisuudelle myönnettävät verohelpotukset ja korkotuki. (Vartiainen 1998, s. 4.) Kai Palmgrenin tutkimus *Kehittyneisyyden alueellisista eroavuuksista Suomessa* oli yksi tärkeimmistä julkaisuista tuolta ajalta. Tutkimuksen tuloksena asetettiin vuonna 1963 kehitysaluekomitea ja lopulta aloitettiin varsinainen kehitysaluepolitiikka vuonna 1966. (Kosonen ym. 1999, s. 41.)

1960-luvun toisella puoliskolla aluepolitiikan toimintaympäristö muuttui. Hitaasti käyntiin lähteneen elinkeinorakenteen muutos kulki nopeammin kuin missään muualla läntisessä Euroopassa. Tämä merkitsi erityisesti maaseutumaisten reuna-alueiden tyhjenemistä rajujen muuttoaaltojen myötä. Aluepoliittisessa keskustelussa alkoikin esiintyä niin sanottu alueellinen epätasapainomalli ja sitä kautta kasvoivat poliittiset paineet kehitysaluepolitiikan tehostamiseksi. (Vartiainen 1998, s. 4-5.)

Toiset aluekehityslait (1970–1975) eivät tuoneet oleellisesti mitään uutta verrattuna edellisiin lakeihin. Kuitenkin 70-luvulla alkoi kehitysaluepolitiikan monipuolistaminen ja tehostaminen. Kehitysalueiden teollistamista ja matkailuelinkeinoa edistämään perustettiin vuonna 1971 kehitysaluekehitysrahasto (Kera). Sen rahoituksen pääkohteena oli pieni ja keskisuuri työvaltainen yritystoiminta ja se kiinnitti huomiota yritystoiminnan laadullisiin edellytyksiin. Samoin vuonna 1973 tuli voimaan laki kehitysalueiden kuljetustuesta, jolla pyrittiin kompensoimaan pitkistä kuljetusmatkoista koituvia kuluja. Kuitenkin ensimmäisen (1966–1969) ja toisen kauden (1970–1975) lainsäädännössä oli hyvin pitkälti kyse samoista kehittämisen kohteista - teollistava kehitysaluepolitiikka oli pääosassa molemmissa. (Vartiainen 1998, s. 3-5.)

70-luvun alussa alkoi toteutua vähitellen laajempi aluepoliittinen näkemys siitä, että kehitysaluepolitiikan tuli kohdentua yritysten ohella myös työvoimaan ja yhdyskuntien



toimintaedellytyksiin. Näitä tavoitteita toteuttivat muun muassa kehitysalueiden ammattikoulutusta tehostava lainsäädäntö (1970), kehitysalueiden tuotannollisen toiminnan työvoimapolitiittinen rahoitus (1973), kehitysalueiden kunnille myönnettävä korkotuki yritystoiminnan edistämiseksi (1971) ja teollisuuskylien perustaminen (1972). (Vartiainen 1998, s. 5.)

### 3.3. Aluepoliittisen suunnittelun vaihe

Teollistavan kehitysaluepolitiikan toteutus tapahtui lähinnä Kauppa- ja teollisuusministeriön alaisuudessa. Vuonna 1956 perustetun Valtakunnansuunnittelutoimiston toiminta oli jäänyt suhteellisen merkityksettömäksi. Sen sijaan kehitysaluepolitiikan valmistelutyön keskittäminen Valtioneuvoston kansliaan perustettuun suunnitteluosastoon vuonna 1973 merkitsi huomattavaa organisatorista parannusta. Myöhemmin kehitysalueiden lääninhallituksiin alettiin perustaa suunnittelusihteerin ja suunnittelupäällikön virkoja. Nämä muutokset loivat pohjan kaksitasoiselle aluepoliittiselle suunnittelujärjestelmälle, jonka asema vahvistui vuonna 1975 voimaan astuneessa aluelainsäädännössä. Samalla Suomeen muodostui oma, aluepolitiikkaan erikoistunut ammattikunta. (Vartiainen 1998, s. 5.)

Maassamme alettiin 1970-luvun alusta alkaen puhua yleisesti aluepolitiikasta kehitysaluepolitiikan sijaan. Kehitysalueiden vastinparina pidettiin niin sanottuja tungostumisalueita, joiden kasvua haluttiin rajoittaa. Tällä uskottiin voitavan ohjata toimintoja kehitysalueille. Aluepolitiikka oli edelleen teollistavaa ja sen muutokset aluksi hyvin pieniä. Periaatteellinen muutos oli kuitenkin avustusten käyttöönotto lainojen ja korkotuen ohella. Aluepolitiikan päämääräksi nousi entistä selkeämmin yrityslähtöinen kehittämispolitiikka eikä niinkään uusien teollisuuslaitosten perustaminen kehitysalueille. (Vartiainen 1998, s. 6.)

Vuosien 1975–1981 aluekehityslainsäädännön aikaan nousi keskusteluihin kasvukeskuspolitiikka. Tämän mukaan alueellisen kehittämisen tehokkuutta ja ulkoisia hyötyvaikutuksia voitiin parantaa keskittämällä aluepoliittiset toimenpiteet suunnitelmallisesti valittuihin kasvukeskuksiin. Kasvukeskuspolitiikka täydentäisi haja-asutuspolitiikkaa. Vaikka kasvukeskuspolitiikka ei lähtenyt käyntiin kolmansien

aluekehityslainsäädännön aikana, oli tuki keskusalueille niin kaupungeissa kuin maaseudulla kuitenkin laajaa. (Vartiainen 1998, s. 6.)

Väliasteen hallinnon rooli aluepolitiikassa vahvistui uuden aluepoliittisen suunnittelun myötä. Lääneissä ryhdyttiin laatimaan kokonaisvaltaisia alueellisia kehittämissuunnitelmia, jotka toimivat pohjana valtakunnan tason aluesuunnittelulle. Näin ollen aluepolitiikan piti pohjautua yhdentävän ja monitasoisen alueellisen suunnittelun periaatteisiin. Aluepolitiikan oli määrä laajentua teollisuuspolitiikasta yhteiskuntapolitiikaksi. Sen päämääränä oli väestön elinolosuhteiden tasapainottaminen. Vaikka tämä ei heti täysin toteutunutkaan, antoi se kuitenkin suunnan ja aiheutti laajaa yhteiskunnallista keskustelua kaikkialla. (Vartiainen 1998, s. 7.)

Alueiden erot tasaantuivat 1970-luvun puolivälissä ja aikaa siitä aina 1990-luvun alkuun asti voidaan pitää tasaisen aluekehityksen aikakautena. Yhdyskuntarakenteessa hallitsevaksi kehityssuunnaksi nousi seutuistuminen, joka merkitsi kasvun leviämistä keskusten vaikutuspiiriin. Talouden kasvun taittuminen 1970-luvun puolivälissä edesauttoi valtakunnallisen muuttoliikkeen hiljentymistä ja näin ollen hidasti eri alueiden erilaistumiskehitystä. Samoin hidastui teollisuuden työllisyyden kehitys, joka vähensi työpaikkoja monissa teollisuuskeskuksissa. Osa alueista kohtasi teollisesta taantumasta aiheutuvia ongelmia. (Vartiainen 1998, s. 7.)

Neljännän aluekehityslainsäädännön aikaan (1982–1989) aluepolitiikan asema oli vakiinnutettu. Lainsäädännössä muutokset eivät ehkä olleet kovinkaan suuria, mutta aluepolitiikkaan tuli sen sijaan monia uusia toimintatapoja, kuten ongelmallisille alueille kohdistetut alueprojektit, maaseutupolitiikka, läänin kehittämisraha ja erityisaluemenettely. Alueelliset jaot tulivat entistä hienojakoisemmiksi. Maa jaettiin neljään perusvyöhykkeeseen, joista kolme määriteltiin kehitysalueiksi ja nämä jaettiin vielä kahteen alaryhmään. Erityisaluepolitiikan kohteina olivatkin taantuvat teollisuus- ja kaivospaikkakunnat ja kaikkein ongelmallisimmat maaseutualueet. (Vartiainen 1998, s. 7-8.)

Aluepolitiikan uudistumisen ohessa alueteoreettinen ajattelutapa muuttui. Ekonomisesta lähestymistavasta siirryttiin kohti hyvinvoinnin maantiedettä ja kehitysteoreettista tarkastelua. Huomiota kiinnitettiin laajemmin aluekehitykseen vaikuttaviin asioihin,

eikä pelkästään teollisuuden kasvuun. 1980-luvun puoliväliin tultaessa aluepoliittiseen keskusteluun tuli taas uusia painotuksia kuten omaehtoinen kehittäminen, uuden teknologian merkitys, innovatiivisuus, alueellinen identiteetti ja verkostotalous. Alan virkamiesten ja tutkijoiden vuoropuhelut julkisuudessa lisääntyivät ja vaikutuksia alettiin hakea kansainvälisestä keskustelusta. Nuo keskustelut ja aikaisemmat muutokset johtivatkin aluepolitiikan uudistukseen 1990-luvulla. (Vartiainen 1998, s. 8.)

### 3.4. Ohjelmaperusteisen alueellisen kehittämisen vaihe

1980-luvulla ylhäältä alaspäin toteutuvan suunnittelun toimivuutta alettiin epäillä. Keskustelua alettiin käydä paikallisen ja alueellisen kehittämisen perusteista ja strategioista. Tätä keskustelua tukikin aluepolitiikan hallinto-organisaatiossa tapahtunut muutos vuonna 1984, jolloin valtioneuvoston kanslian suunnitteluosasto ja sen aluepoliittiset tehtävät siirtyivät sisäasiainministeriölle. Näin ollen paikallis- ja aluehallinnon edustajista tuli enenevässä määrin aluepolitiikan toteuttajia ja aluekehittämisen subjekteja. Myöhemmin vuonna 1994 aluekehitysvastuu siirrettiin maakunnallisille liitoille. (Vartiainen 1998, s. 9.)

Uudessa aluepolitiikassa tavoitteina oli siirtää painopistettä suorasta yritystuesta alueellisen perusrakenteen monipuoliseen tukemiseen. Perusrakenteilla ei niinkään tarkoitettu enää teitä tai kanavia, vaan tietotekniikkaa, teknologiakeskuksia tai muita osaamisen yhteiskunnan perusrakenteita. Vuotta ennen entisen aluepolitiikkalain aiottua voimassaoloa, astui uusi laki voimaan 1989. Uudessa lainsäädännössä vahvistettiin lääninhallitusten suunnittelurooli ja vakiinnutettiin erilaisiin alueellisiin kehittämisohjelmiin perustuva toimintatapa. (Vartiainen 1998, s. 9-10.)

Aluepolitiikan selvitysmies Anssi Paasivirran vuonna 1991 tekemä ehdotus aluepolitiikan uudistamiseksi käynnisti ohjelmaperusteisen alueellisen kehittämistyön. Uudistus oli tarpeellinen sen hetkiseen yhteiskunnalliseen tilanteeseen; läntinen Eurooppa yhdistyi entisestään, rajat avautuivat ja toisaalta kansallinen taloudellinen lama eteni. Paasivirran ehdotus loi pohjan vuonna 1994 voimaan astuneelle uudistukselle. Alueiden kehittämislain tavoitteena oli edistää alueiden omaehtoista kehittämistä ja alueellisesti tasapainoista kehittämistä. Käytännössä aluepolitiikkaa oli

tarkoitus harjoittaa seuraavien kuuden ohjelman puitteissa: Kehitysalueohjelma, rakennemuutosalueohjelma, osaamiskeskusohjelma, maaseutuohjelma, saaristo-ohjelma ja raja-alueohjelma. (Vartiainen 1998, s. 10.)

Samaan aikaan uudistuksen valmistelutyön kanssa varauduttiin kansallisen aluepolitiikan kytkeytymiseen Euroopan unionin alue- ja rakennepolitiikkaan. Vuonna 1995 EU:n jäsenyyden myötä uusi toimintamalli otettiin käyttöön. (Vartiainen 1998, s. 11.) Unionin jäsenyyttä haettaessa 1992, aloitettiin saman tien valmistelut eri yhteiskuntapolitiikan lohkojen sovittamiseen uuteen kuosiin. Myös EU:n aluepolitiikan ohjelmia työstettiin kovaa vauhtia jo ennen jäsenyyttä. Etua tästä oli se, että rakennerahastopolitiikkaa päästiin soveltamaan pian jäsenyyden voimaantumisen jälkeen. (Eskelinen 2001, s. 36–37.) Käytännössä nykyään EU:n alueellisista tavoiteohjelmista ja yhteisöaloitteista on tullut keskeinen ohjelmaperusteisen aluepolitiikan perusta Suomessa (Vartiainen 1998, s.11).

Euroopan unionin jäsenyys muutti institutionaalista suuntaa siten, että aluehallinnon asemaa keskusjohtoisessa yhtenäisvaltiossa tuli vahvistaa. Tämä tarkoitti välitason hallinnon järjestämistä Suomessa. Seutukaavaliitot ja maakuntien epävirallisina edunvalvojina toimineet maakuntaliitot yhdistettiin jo vuonna 1994 maakuntien liitoiksi, jotka jatkossa kantoivat alueellisen kehittämisvastuun. Samaan aikaan käyttöön otettiin EU:n aluepolitiikan malli virittämällä kansallinen aluepolitiikka ohjelmaperustaiseksi. Vuonna 1997 läänien lukumäärää karsittiin sekä Työvoima- ja elinkeinokeskusten (TE-keskus) verkosto perustettiin. (Eskelinen 2001, s. 37.) Kun laki alueiden kehittämisestä astui voimaan vuoden 1994 alusta ja aluekehitysvastuu oli siirretty lääninhallituksilta maakuntien liitoille, tuli myös seutukunnista alueellisen kehittämisen kannalta tärkeitä aluekokonaisuuksia. Tarkoituksena oli näin parantaa paikallistason omaehtoisuutta ja pienentää ylhäältä alas ohjautuvan toimintatavan roolia aluekehityksessä. (Haveri & Majjonen 1995, s. 11.)

Nykyisin aluepolitiikan tehtävänä on edelleen kehittää koko Suomea alueellisesti tasapainoiseksi. Kansallinen aluepolitiikka ja Euroopan unionin aluepolitiikka muodostavat yhteistyökokonaisuuden, jolla edistetään maan eri alueiden omista lähtökohdista tapahtuvaa kehitystä ja tuetaan alueita, jotka ovat kehitykseltään heikompia. Näihin tavoitteisiin pyritään ohjelmaperusteisen aluepolitiikan avulla ja

porrastamalla aluepoliittisia yritystukia kansallisen tukialuejaon mukaisesti. (Alueiden kehittäminen 2005.)

Ohjelmaperusteista ajattelua ja kehittämistä harjoitetaan monissa muissakin politiikoissa kuin aluepolitiikassa. Kuitenkin erityisen keskeisessä roolissa ne ovat aluekehittämisessä. Kehittämisohjelmilla pyritään vaikuttamaan alueiden ongelmien ratkaisuun, kehityksen vauhdittamiseen, aktivoimaan alueiden omia kehittämispyrkimyksiä sekä suuntaamaan rajalliset resurssit tärkeimpiin kehittämiskohteisiin. Haverin (1995, s.11.) mukaan ohjelmallisuutta käytetään suuntaamaan ”kehitysruikeita” valikoituihin kohteisiin. Ohjelmat tähtäävätkin yleensä parantamaan jotakin asiantilaa sellaisella alueella, jossa tarvitaan useamman toimijan yhteisvaikutusta. (Haveri 1995, s. 11–13.)

Alueiden kehittämisen yleiset tavoitteet lähtevät alueiden kehittämislaista. Valtioneuvoston päätös valtakunnallisista alueiden kehittämisen tavoitteista luo pohjaa kehittämistyölle. Lain mukaan tavoitteena on ”luoda edellytyksiä alueiden kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin takaavalle osaamiseen ja kestäväan kehitykseen perustuvalla taloudellisella kasvulla, elinkeinotoiminnan kehitykselle ja työllisyyden parantamiselle. Lisäksi tavoitteena on vähentää alueiden kehittyneisyseroja ja parantaa väestön elinoloja sekä edistää alueiden tasapainoista kehittämistä. Päämääränä on tasapainoinen aluerakenne, joka pitää kaikki maakunnat elinvoimaisina. Alueiden kehittämisestä vastaavat valtio, kunnat ja alueilla aluekehitysviranomaisina toimivat maakunnan liitot.” (Kansallinen alueiden kehittäminen 2005.)

Näitä tavoitteita toteuttamaan on valtioneuvoston päätökselle laadittu kansallisia erityisohjelmia, joita ovat aluekeskusohjelma, maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma, osaamiskeskusohjelma sekä saaristo-ohjelma. EU:n alue- ja rakennepoliittikka täydentää ja tukee kansallista aluepolitiikkaa. (Kansallinen alueiden kehittäminen 2005.)

### 3.5. Aluepolitiikka 2000-luvulla

Viime vuodet ovat olleet alueellisen kehittämisen ja aluepolitiikan ammattilaisille poikkeuksellisen haastava ajanjakso uudenlaisten tilanteiden ja uuden oppimisen takia. Kotimaisen aluepolitiikan ja julkisen sektorin säännöspohjassa on tapahtunut merkittäviä periaatteellisia muutoksia ajan kuluessa ja erityisesti liittyttäessä osaksi eurooppalaista kehittämissä politiikkaa. Uusia ja nykyään jo käytännössä toteutuviakin teemoja suunnittelu- ja kehittämistyössä ovat muun muassa kestävä kehitys, ympäristökysymykset, tasa-arvo, päätöksenteon avoimuus ja läpinäkyvyys sekä sosiaalinen ulottuvuus. Suomen EU-jäsenyys osana laajempaa eurooppalaista kokonaisuutta on toiminut näissä asioissa toimintaperiaatteiden ja -tapojen uusiutumista kiihdyttävänä tekijänä. (Takala & Karppi 2003, s. 1-2.)

Kansainvälinen kauppa, globalisaatio, tietoyhteiskuntakehitys ja Euroopan integraatio ovat ohjanneet taloudellisen kehityksen kautta Suomen aluerakennetta. Tyypillisin Suomen aluekehitykseen liittyvä käsite on keskittävä kehitys. Koko maan tasolla vahvat keskukset (esimerkiksi pääkaupunkiseutu) ovat kasvaneet, aluetasolla maakuntakeskukset ja paikallisella tasolla kuntakeskukset ovat vahvistaneet asemiaan. Ongelmat puolestaan ovat kohdistuneet erityisen voimakkaana rakennemuutoksen ja identiteettiongelmiin kanssa painiviin syrjäseutuihin. Parhaiten muutoksista ovat selvinneet alueet, jotka ovat teollisuuskeskeisiä ja vientivetoisia. Selviytyjiä ovat ne maakunnat ja alueet, joiden elinkeinorakenne on mukana globaalissa kilpailussa tai alueen uusi alueellinen suuntautuneisuus on pelastanut ne taantumasta. (Takala & Karppi 2003, s. 7.)

2000-luvulla Suomella on edessään taloudellisia haasteita, jotka vaikuttavat oleellisesti aluekehitykseen. Näitä ovat muun muassa voimakas riippuvuus tieto- ja viestintäsektorista, pk-yritysten pieni määrä ja yrittäjyyskulttuurin kehittymättömyys, informaatioteknologian vähäinen hyödyntäminen perinteisillä tuotannonaloilla sekä väestön ikääntyminen. Suomen väestö tulee ikääntymään erittäin nopeasti siten, että yli 64-vuotiaiden osuus kasvaa 23 prosentista 37 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä. (Suomen maakatsaus 2005, s. 7.) Tämä tuo tullessaan työvoimapulaa suurten

ikäluokkien poistuessa työelämästä sekä kasvavaa hoiva- että terveyspalvelujen tarvetta ja kustannuksia.

Suomessa alueet ovat keskenään hyvin erilaisia ja profiloituneet omien vahvuuksien ja heikkouksienkin johdosta. Erityyppisten alueiden kilpailukyvyn turvaaminen edellyttää erityisen politiikan määrittelemistä sekä pyrkimystä vastata aluekehityksen pääkysymyksiin. Kaupunkiseutujen pääkysymyksenä on se, voiko maa hyödyntää vaurasta Helsingin seutua ja muita suuria kaupunkiseutuja koko maan kasvun moottoreina ja silti samalla tukea kukoistavia pieniä ja keskisuuria kaupunkiseutuja. Toinen tärkeä kysymys liittyy Suomen mahdollisuuksiin menestyksekkäästi tukea korkean teknologian tutkimusta ja kehittämistä ja samaan aikaan toisaalta rohkaista innovaatioiden syntymistä alueille, joissa osaaminen ja klusterit eivät ole yhtä kehittyneitä. Kolmas kysymys koskee palvelukykyä vähenevän väestön alueilla: miten säilyttää hyvinvointivaltion piirteet harvaan asutuilla ja asukkaitaan menettävillä seuduilla? (Suomen maakatsaus 2005, s. 11.)

Suomen aluepolitiikka on kehittynyt merkittävästi vuonna 1994 voimaan tulleen aluekehittämislain ja vuotta myöhemmin alkaneen EU-jäsenyyden myötä. Vuonna 2003 voimaan tulleen aluekehittämislain mukaisesti Suomen aluepolitiikka perustuu kolmeen hallituksen laatimaan valtakunnalliseen päätavoitteeseen: 1) alueiden kilpailukyvyn vahvistamiseen, 2) palvelurakenteiden turvaamiseen maan kaikissa osissa ja 3) tasapainoisen aluerakenteen kehittämiseen. Aluekehittämisen ohjelmakokonaisuus, joka edistää näitä tavoitteita, on laaja. Ohjelmia ovat muun muassa EU:n rakennerahasto- ja erillisohjelmat, aluekeskusohjelma, kaupunkipoliittinen ohjelma, Seutu-hanke (kehittää seudullista yhteistyötä), alueellistaminen, Kainuun aluehallintokokeilu, ministeriöiden aluekehittämisstrategiat, saaristo-ohjelma, maaseutupoliittinen ohjelma, seudulliset yrityspalvelupisteet, alueellinen innovaatiopolitiikka ja osaamiskeskusohjelma. (Suomen maakatsaus 2005, s. 14.)

Aluekehittämispolitiikan ohjelmakokonaisuus on hyvin laaja ja innovatiivinen, mutta se on samalla myös monimutkainen hallita. Tämä johtuu kehittämisvälineiden sisältämisestä monista näkökulmista ja siitä, että kehittämisvastuu on jaettu laajalle eri toimijoiden kesken. (Suomen maakatsaus 2005, s. 14.) On kunnat, maakunnanliitto ja valtio. Kunnat keräävät veroja ja ne ohjaavat toimintaansa sen mukaan. Maakunnanliitot ovat valtion ja

kuntien välissä ja ovat riippuvaisia niiden rahoituksista. Muina aluekehittämiseen vaikuttavina väliportaan organisaatioina toimivat TE-keskukset ja lääninhallitukset. Nämä kaikki yhdessä osallistuvat muun muassa EU-rahoituksen jakamiseen hankkeille.

Laajaa toimijajoukkoa voidaan pitää yhtenä yleisenä haasteena: kun on monta toimijaa samalla kentällä saattaa ilmetä koordinaatio-ongelmia. Muita haasteita ovat muun muassa hallinnon kollektiivinen päätöksenteko, joka voi aiheuttaa jäykkyyttä ja hitautta, aluekehittämisselityksen laajeneva epäselvä käsite sekä ohjelmien ja hankkeiden monilukuisuus ja -mutkaisuus. (Suomen maakatsaus 2005, s. 25–26.). Myös itse aluekehittäjän työ on monesti hyvin epäselvä (Sotarauta & Kosonen & Viljamaa 2007, s. 114). Suomalainen aluekehittäjä luo, etsii ja koordinoi aktiivisesti verkostoja sekä valjastaa alueen resurssit ja kompetenssit toimimaan samaan suuntaan. Aluekehittäjän pitää osata yhdistää itsekkäiden toimijoiden intressit yhteen yleisien aluekehittämistavoitteiden kanssa. (Sotarauta & Kosonen & Viljamaa 2007, 11, 21.) Aluekehittäjät myös luovat aluekehittämisselityksiä yhdessä muiden alueen toimijoiden kanssa ja toteuttavat niitä.

Euroopan unioni vaikuttaa monin tavoin Suomessa toteutettavaan aluepolitiikkaan. Haasteena siinä on EU:n tavoitteiden ja kehittämisselityksien soveltaminen Suomen tarpeisiin sopivaksi, mutta silti noudattaen yhteistä linjaa muiden EU:n jäsenmaiden kanssa. EU:n myötä aluekehittäminen Suomessa on muuttunut yhä enemmän ohjelmaperusteiseksi, samoin kuin alueiden merkitys on entisestään kasvanut.

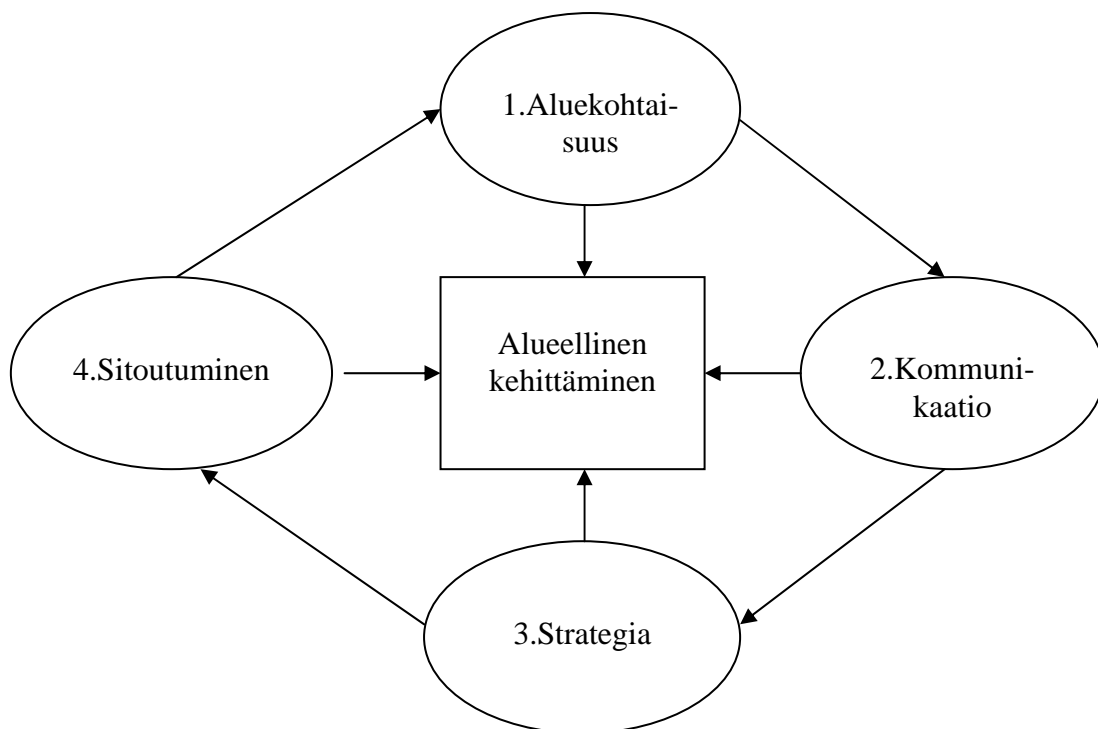
Alueiden merkityksen kasvun taustalla on useita eri seikkoja, joista EU:n jäsenyys on toki yksi. Jauhiainen ja Niemenmaa (2006, s. 206.) ovat eritelleet alueellistumiseen liittyvää sanastoa. Heidän mukaansa alueellistaminen tarkoittaa valtion toimipisteiden aktivoitumista kansallisen politiikan toteuttajana maakunnissa ja seuduilla. Alueellistuminen tarkoittaa alueesta (maakunnasta) itsestään lähtöisin olevaa toimintaa suuremman itsehallinnon saavuttamiseksi. Alueellinen hajauttaminen sen sijaan tarkoittaa EU:n politiikassa tarvetta aktiiviseen alueelliseen toimijaan paikallisyhteisön ja valtion ohella.



### 3.6. Alueellisen kehittämisen kehä

Miten sitten kiteyttää nykypäivän aluekehittäminen? Mäkinen (1999, s. 132–134) on yhdessä lauseessa kertonut sen, mitä EU-periaatteita noudattava aluekehittäminen on. Mäkisen mukaan aluekehittämisen tulee tapahtua ”*aluekohtaisesti ja itseohjautuvasti, alueellisten toimijoiden sisäsyntyisiä voimavaroja ja vahvuustekijöitä hyödyntäen, kehittämistyön päämääristä ja sen toteuttamistavoista osallistujatahojen kanssa tavoitteellisesti neuvotellen ja näiden keskinäistä yhteistyötä ja kehittämistyöhön sitoutumista edistäen.*”

Tästä Mäkisen esittämästä lauseesta voidaan irrottaa neljä tärkeää aluekehittämisen osaa. Nämä aluekehitystyössä oleelliset osatekijät ovat aluekohtaisuus, kommunikaatio, strategia ja sitoutuminen (Kuva 3). Niiden tarkoituksena on täsmentää olemassa olevien periaatteiden sisältöä ja osoittaa mihin periaatteilla tulisi pyrkiä. Osatekijöiden toteutuessa myös periaatteet toteutuvat ja näin ollen saavutetaan haluttu aluekehitysvaikutus. Osatekijät ovat myös toisistaan riippuvaisia ja toisiinsa vaikuttavia tekijöitä. Yhdessä ne muodostavat aluekehittämisen kehän, jossa jokaisella osatekijällä on toisiaan vahvistava rooli. (Mäkinen 1999, s. 134–145.)



Kuva 3 Alueellisen kehittämisen kehä (Mäkinen 1999, s. 146).

Aluekohtaisuus toimii lähtökohdana aluekehittämistyölle. Siinä ajatuksena on, että kaikki alueellinen kehittämistyö on lähtöisin alueiden ja niiden ihmisten omista lähtökohdista ja tarpeista. Näin ollen aluekohtaiset kehittämistoimenpiteet ovat erilaisia eri alueilla eikä yhtä oikeaa kehittämismallia voida mallintaa. Aluekohtaisuuteen liittyy myös se, että alue itse on vastuussa omasta kehityksestään ja että loppujen lopuksi kehittämistyöhön tarvitaan alueen ihmisten ja organisaatioiden omaa aktiivisuutta. Samoin aluekohtaisuus on nähtävissä eri toimijoiden strategioissa, jotka kaikki kuitenkin vaikuttavat samalla alueella. Näin ollen aluekohtaisten strategiaprosessien tulee ottaa huomioon ja yhdistää samalla toimintakentällä olevien toimijoiden intressit. (Mäkinen 1999, s. 135–147.)

Alueellisessa kehittämisessä kommunikaatio merkitsee vuorovaikutus- ja neuvotteluprosesseja, jotka tapahtuvat tietyn alueen ihmisten kesken ja tietyn alueen hyväksi. Kommunikaatio ei ole pelkkää hyvántahtoista keskustelua, vaan päämäärätietoista ja vuorovaikutteista neuvottelua kehittämismahdollisuuksien saavuttamiseksi ja yhteisten tahtotilojen löytymiseksi. Kommunikaatio on välttämätöntä alueellisessa kehittämistyössä, missä toimijoita on yhtä paljon kuin erilaisia mielipiteitäkin. Oleellista ei pelkästään ole mukana kommunikaatiossa olevien määrä vaan pikemminkin osallistujien edustavuus käsiteltävien kysymysten kannalta. Kommunikaation kautta haetaan myös perusteluja ja hyväksyntää alueellisten kehittämispäätösten taakse. (Mäkinen 1999, s. 138–104.)

Kommunikaatio liittyy olennaisesti strategiaan, sillä kommunikaation kautta ja sen avulla pystytään alueen toimijoiden intressit sovittamaan yhteen alueen kehittämisstrategiaan. Mäkisen (1999, s. 141–143) mukaan ”*kommunikaatioon ja aluekohtaisuuteen liitetynä strategia tarkoittaa tietyllä alueella tapahtuvia kehittämistoimenpiteitä linjaavaa, toimijoiden välisen vuoropuhelun perusteella muodostuvaa ja niiden toimintaa yhtenäistävää prosessia ja tahdonilmaisua*”. Strategioiden puolesta puhuu moni asia aluekehittämisessä. Niillä voidaan hallita muutoksia, priorisoida kehittämistarpeita ja -rahoitusta. Strategiat ovat syntyneet tietyn alueen lähtökohdista (aluekohtaisuus) yhdessä neuvottelemalla (kommunikaatio).

Kun julkilausuttu strategia on huolellisesti valmisteltu yhdessä alueen toimijoiden kanssa keskustelemalla ja alueen erityispiirteet huomioon ottaen, on sen mukaiseen aluekehittämiseen sitoutuminenkin helpompaa. Sitoutuminen taas on edellytys hyödylliselle ja tavoitteelliselle kehittämistyölle. Tärkeää on myös se, että ennen kaikkea toimimaan valmiit yksilöt ja organisaatiot olisivat sitoutuneita aluekehittämiseen. (Mäkinen 1999, s. 143–145.)

## **4. Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus alueisiin**

### **4.1. Globalisaatio ja EU**

Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat aluekehittämiseen monella tavalla. Alueiden pitää pystyä pärjäämään muutoksien keskellä ja olla joustava aluekehittämisstrategioissaan. Yksi suurimmista muutoksista on edelleen kasvava globalisaation merkitys, joka tuo monia kehittämispaineita alueille. EU:n jäsenyys on myös muokannut aluekehittämistä kansainvälisempään suuntaan ja siksi myös se voidaan lukea kuuluvaksi globaaleihin muutoksiin.

Takalan ja Karpin (2003, s. 3-5.) mukaan globalisaatiolla tarkoitetaan uudenlaista ja syvempää kansainvälisyyttä, jossa ilmiöiden luonne saa maailmanlaajuisia merkityksiä. Monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden ja syventyneiden poikkikansallisten suhteiden myötä kansainvälinen talous vaikuttaa entistä enemmän yksittäisten maiden talouteen. Globalisaatio näkyy myös jokapäiväisessä elämässämme yritysten, organisaatioiden ja ihmisten lisääntyneissä kansainvälisten suhteissa, jotka toisaalta ovatkin taloudellisen menestymisen ehto. Castells (Takala & Karppi 2003, s. 4: Castells 1996.) määrittelee globalisaation olevan talouden ydinprosessien, tuotannon ja kulutuksen organisoitumista kansainvälisellä tasolla rajoista piittaamatta joko suoraan tai erilaisten verkostojen välityksellä. Suurinta kehitystä tapahtuu näissä verkostojen virroissa, jotka eivät toimi perinteisten aluejärjestelmien mukaan.

Globalisaation myötä työvoima, pääoma, teknologia ja informaatio liikkuvat vapaasti alueelta toiselle. Tämä vaikuttaa aluekehitykseen erityisen paljon. Kun yritys tai henkilö

voi valita sijaintinsa vapaasti maasta riippuen, on aluekehittämisen tehtävänä korostaa elinympäristön viihtyvyyttä saadakseen ihmiset ja yritykset pysymään alueellaan. Taloudellinen kilpailu onkin kiristynyt ja kansainvälistynyt alueiden, kaupunkien ja yritysten välillä. Myös riippuvuus toisten alueiden ja yritysten kehityksestä ja suhdanteista on lisääntynyt. Nämä pyrkivät olemaan mukana menestyjien virroissa ja solmukohdissa. (Takala & Karppi 2003, s. 4.)

Suurin kilpailu tulevaisuudessa tullaan käymään osaavasta työvoimasta. Globalisaation myötä maailmankaupan esteitä on purettu ja työntekijät voivat liikkua vapaasti maiden rajojen yli. Monet alueet ja yritykset ovatkin jo ryhtyneet toimiin saadakseen tarpeeksi osaavaa työvoimaan myös tulevaisuudessa. Useissa kehittämisstrategioissa on otettu tavoitteeksi turvata työvoiman saanti ja erilaisia rekrytointikampanjoita on käynnistetty. Huippuammattilaiset ja -asiantuntijat voivatkin valita työpaikkansa globaaleilta työmarkkinoilta itselleen parhaimmaksi katsomalla tavalla. (Takala & Karppi 2003, s. 4).

EU:n jäsenyys on myös vaikuttanut Suomen kansainvälistymiseen. Eurooppalaiset toimintatavat ja direktiivit, kilpailu kehittämisrahoituksesta koko Euroopan kanssa ja omien tavoitteiden läpilyönti eurooppalaisessa toimintaympäristössä ovat tätä päivää. ”Alueiden Eurooppa” – sanaa käytetään kuvaamaan integroituvan Euroopan tulevaa kehitystä (Takala & Karppi 2003, s. 6). Tällä tarkoitetaan sellaista yhdentymiskehitystä, jossa valtioiden merkityksen oletetaan heikkenevän kansainvälisissä yhteyksissä, mutta alueiden merkityksen taas lisääntyvän. Alueiden oma päätäntävalta omista asioistaan myös lisääntyy, kun valtiovaltaa hajautetaan alemmille tasoille. (Takala & Karppi 2003, s.6-7.) Sotaraudan (1996a, s. 38) mukaan EU:n jäsenyys on yksi näkyvä merkki kansainvälistymisestä sekä tapa institutionalisoida kansainvälistyminen. Samalla kansainvälistyminen merkitsee yhä suurempaa riippuvuutta maailman tapahtumista.

## 4.2. Tietoyhteiskuntakehitys

Yhteiskuntaa kutsutaan tietoyhteiskunnaksi kun se on vahva informaatioteknologiassa sisältäen alan infrastruktuurin, tuotannon ja osaamisen. Suomi onkin yksi maailman kehittyneimmistä tietoyhteiskunnista ja – talouksista minkä tahansa mitta-asteikon

mukaan. Samalla se on myös ainutlaatuinen malli tietoyhteiskuntakehityksestä verrattuna muihin kehittyneisiin tietoyhteiskuntiin, kuten Kalifornian Piilaaksoon tai Singaporeen. Maailmanlaajuisesti tietoyhteiskuntakehitys on viime vuosina ollut merkittävää, vaikkakin se ei välttämättä pelkästään ole syy kilpailukykyiseen ja innovatiiviseen valtioon. (Castells & Himanen 2001, s.13–19.)

Suomi siirtyi globaaliin, informationaaliseen ja verkottuneeseen tietoyhteiskuntaan ja nopeaan taloudelliseen kasvuun 1990-luvun lamavuosien jälkeen. Informaatioteknologiasta on tullut viennin dynaamisin ja kilpailukykyisin sektori, vaikka sen työllistävä vaikutus ei olekaan iso. (Castells & Himanen 2001, s. 21–22.) Tosin viime aikoina monien irtisanomisten ja ICT-yritysten ulkomaille siirtymisen jälkeen, ei Suomen tietoyhteiskuntakehitys jostain syystä tunnu niin innovatiiviselta, ei ainakaan tavallisesta Suomen kansalaisesta. Tietoyhteiskunnan vaikutus aluekehittämiseen onkin ehkä siinä, että se tuli nopeasti ja yhtä nopeasti se on jo menossa. Aluekehittämisen haasteena tulee olemaan se, miten pitää yllä nopeasti kehittyneen ICT-klusterin mukanaan tuomaa hyvinvointia ja alueiden menestymistä kun se vauhdikkaasti myös siirtyy uusiin, halvempiin toimintaympäristöihin.

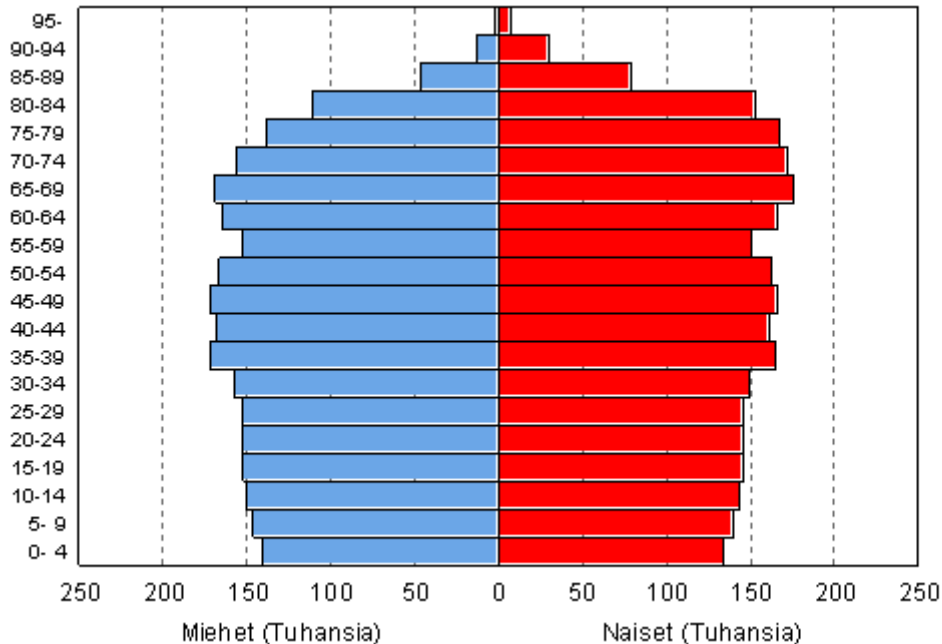
#### 4.3. Hyvinvointivaltion murros ja demografiset muutokset

Hyvinvointivaltiolla tarkoitetaan yhteiskuntaa, jossa kansalaisille tarjotaan perusoikeutena riittävä elintaso ja minimitasoinen turva riskien varalta. Pohjoismaissa hyvinvointivaltion kehittyminen on perustunut lähinnä koulutuksen ja terveydenhoidon hyvään tasoon. Hyvinvointivaltio on kuitenkin joutunut murroksen kouriin, kun globalisaation myötä talous on tullut epävakaammaksi, työllisyystilanne on heikentynyt ja hyvinvointivaltion etuuksia on leikattu. Kansainvälisen kilpailun kiristytessä julkisen sektorin lisäpanostuksia on suunnattu talouskasvua edistäviin tehtäviin hyvinvointipalvelujen tuottamisen sijaan. (Takala & Karppi 2003, s. 6.)

Suomalaisen mallin mukainen hyvinvointivaltio toimii – ehkä yllätyksellisestikin – kilpailukykyä vahvistavana tekijänä. Hyvän elämän tarjoaminen kaikille ei olekaan pelkkä verorasite vaan se tukee taloudellista kehitystä. (Castells & Himanen 2001, s. 5: Hautamäki 2001.) Tämä sotii sitä vastaan, että globalisaation edetessä ja taloudellisen

kilpailun kiristyyessä hyvinvointivaltion etuuksia leikattaisiin. Pikemminkin hyvinvointiyhteiskunnan ja tietoyhteiskunnan yhdessä tulisi toimia kilpailuvaltina Suomessa. Suomessa molemmat ovatkin hyvin kehittyneitä, mikä tekee yhteiskunnastamme poikkeuksellisen (Castells & Himanen 2001, s. 15).

Demografiset muutokset voidaan laskea kuuluvaksi hyvinvointiyhteiskunnan kehitykseen, kun sen vääristyminen aiheuttaa hyvinvointiyhteiskunnalle lisääntyviä kuluja. Näin on käymässä myös Suomessa: väestö ikääntyy ja suurimmat hyvinvointipalvelujen tarvitsijat tulevat olemaan vanhuksia kun taas palvelujen tuottajien ja niitä toteuttavien eli nuorten ja keski-ikäisten määrä vähenee. Väestörakennetta kuvaava demografinen pyramidi on kääntymässä alaspäin kapenevaksi (Kuva 4). Ikärakenteen vanheneminen on tulevan aluekehittämisen haaste (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, s. 110–111). Erityisesti se kohdistuu Suomen itä- ja pohjoisosiin, mutta sama ongelma voidaan todeta olevan koko Euroopassa. Alueilla, joilta työkäinen väestö muuttaa pois ja ikärakenne vanhenee, huoltosuhte kaksinkertaistuu vuoteen 2030 mennessä. (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, s. 110–111.)



Kuva 4 Väestö iän ja sukupuolen mukaan, ennuste 2030 (Tilastokeskus 2004).

## 5. Strategiat kehittämisen välineenä

### 5.1. Strateginen suunnittelu

*”Se, jolla on suunnitelma, selviytyy paremmin tilanteista kuin suunnittelematon”* (Tervonen 2003, s. 9). Tällä yksinkertaisella lauseella voidaan perustella tänä päivänä kovin yleiset strategiat. Strategiat toimivat kehittämisen välineenä ja niitä tehdään monialaisesti niin yrityksissä kuin julkisessa hallinnossa. Strategia voi olla pelkästään yhden organisaation toteuttama, mutta yhtä hyvin samaa strategiaa voivat toteuttaa useammatkin organisaatiot ja toimijat. Mitä strategiat sitten oikein ovat ja mitä ne pitävät sisällään?

Strateginen suunnittelu vakiinnutti asemansa Suomen julkisessa hallinnossa 1990-luvulla, vaikkakin jo 1980-luvulla strateginen suunnittelu valtasi alaa totutulta kuntasuunnittelulta. Syynä tähän voidaan pitää kuntien kykenemättömyyttä vastata nopeasti muuttuviin haasteisiin kuten hyvinvointivaltion kriisiin, taloudelliseen lamaan, asiakasnäkökulmaan ja palvelujen tehokkuuden korostumiseen sekä kansainvälisyyden lisääntymiseen. Mallia otettiin yritysten strategisesta suunnittelusta ja siitä toivottiin löydettävän uusia keinoja myös julkisen hallinnon johtamiseen ja suunnitteluun. Yksityisellä sektorilla strategiat nousivat maailmalla kukoistukseen jo 1950–1960 – luvuilla. (Sotarauta 1996a, s. 12, 162–164.)

1980 -luvulla strateginen suunnittelu kunnissa haki vielä paikkaansa, mutta 1990 – luvulla se saavutti asemansa. Tähän on muutamia syitä. Ensinnäkin, kunnallishallinnon yleinen kehitys oli antanut kunnille lisää omaa päätäntävaltaa. Toiseksi, kunnissa oli kevennetty suunnittelua ja etsitty uudenlaisia ohjausmenetelmiä ja koko julkisen hallinnon suunnitteluajattelu oli kehittynyt strategisen suunnittelun suuntaan. Vielä Suomen liittyminen EU:n jäseneksi vuonna 1995 vahvisti strategisen suunnittelun olemassaolon erityisesti aluekehittämisohjelmien laadinnassa. (Sotarauta 1996a, s. 164.)

Strategisen suunnittelun puolesta puhuu myös sen soveltuvuus kehittämistyöhön alati muuttuvassa ja aktiivisuutta vaativassa ympäristössä. Tällaisessa tilanteessa on välttämätöntä säilyttää toiminnassa kokonaisnäkemys, pitkäjänteisyys ja

tavoitteellisuus. Kehittämistoimenpiteiden valmistelun pitää perustua niitä toteuttavien toimijoiden ydintoimintoihin, kykyihin ja vahvuuksiin. Etenkin aluepoliittiselta suunnittelulta vaaditaan kykyä määritellä keskeisimmät kehittämiskysymykset sekä osaamista ratkaista niitä nopeidenkin muutosten keskellä. Nämä tuntomerkit puhuvatkin strategisen suunnittelun puolesta. (Mäkinen 1996, s. 104–105.)

Strategiasta ja strategisesta suunnittelusta puhutaan sujuvasti monilla eri kentillä ja monista eri näkökulmista. Voi siis olla jopa hankalaa löytää strategialle yhtä oikeaa määritelmää. Vaikka strategioiden määrittelyyn on käytetty paljon aikaa ja vaivaa, voisi toisaalta olla vapauttavaa vain tunnustaa ilmiön monipuolisuus ja moninaisuus. Ehkä ei edes tarvita strategialle selkeää määritelmää, jolloin jokainen voisi toimia väljästi strategiakäsityksen kanssa. Kuitenkin välttyäksemme hämmennykseltä ja ristiriidoilta päättäjienkin keskuudessa, olisi hyvä yrittää löytää sopiva määritelmä strategiatyöskentelyä varten. (Sotarauta 1996a, s. 17–18.)

Usein strategia nähdään suunnitelmana, tietoisena ilmauksena halutusta kehittämisen suunnasta ja sen tarvitsemista toimenpiteistä. Suunnitelman tehtävänä on ennakoida ja kontrolloida tulevaisuutta, valmistella päätöksentekoa ja varmistaa sen tehokkuus sekä kerätä systemaattisesti uutta tietoa. (Sotarauta 1996a, s.17, 131.) Haverin (1995, s. 22.) mukaan ”strateginen ote ajattelu- ja toimintatapana merkitsee suuntautumispäätöksiä ja toimintaa *niiden asioiden osalta, joilla on keskeinen ja kriittinen merkitys* ihmisen, organisaation tai yhteisön toiminnalle ja menestymiselle.” Haveri liittää myös sanat, kuten proaktiivisuus, yrittäjäisyys, innovatiivisuus ja itseohjautuvuus, olennaiseksi osaksi jokaisen strategiseksi luonnehdittavan otteen taustatekijöiksi. (Haveri 1995, s. 22–37.)

Strategista suunnittelua voidaan lähestyä useammalla eri tapaa. Tässä tutkimuksessa esitellään kaksi lähestymistapaa: *klassinen lähestymistapa* sekä *prosessuaalinen ja kommunikatiivinen lähestymistapa*.

Usein kun puhutaan strategiasta, puhutaan juuri klassisesta strategiasta. Klassinen strateginen suunnittelu on analyyttistä, systemaattista ja laskelmoivaa menestykseen tähtäävää toimintaa. Sen huomion kohteena on se, mitä pitää tehdä, missä järjestyksessä ja miten. Sen keskiössä on siis se, miten organisaation tulisi analysoida itseään ja ympäristöään, miten asettaa tavoitteita, etsiä vaihtoehtoja ja tehdä päätöksiä. Usein



klassisessa lähestymistavassa keskitytään vain strategiseen suunnitteluprosessiin ja itse strategian toteutusvaihe nähdään erillisenä operatiivisena toimintana. Toiminnan ainoastaan oletetaan seuraavan, kun strategiat on laadittu. Tämä silläkin uhalla, että itse strategian toteutuksessa ja toiminnassa tiedetään olevan eniten ongelmakohtia ja että suurempi osa johtajien ajasta kuluu strategioiden toteuttamiseen kuin niiden suunnitteluun. (Sotarauta 1996a, s. 174–175.)

Klassinen lähestymistapa strategiaan edustaa rationalismia ja se on lähestymistavoista vanhin ja vaikutusvaltaisin. Suurimmalta osalta Suomen julkisen hallinnon strategiaprosessit ovat klassiseen strategiseen suunnitteluun perustuvia. Sotarauta (1996b, s. 2-3.) yksinkertaistaa klassisen strategisen suunnittelun perusoletukset Mintzbergin mukaan seuraavasti:

1. ”Strategian luominen on kontrolloitu tietoinen prosessi
2. Vastuu strategiaprosessista on johtajalla tai johtoryhmällä
3. Strategian laadinnan mallin pitää olla yksinkertainen ja epämuodollinen
4. Strategioiden tulee olla ainutlaatuisia
5. Strategiat laaditaan suunnitteluprosessissa valmiiksi
6. Strategiat tulee ilmaista täsmällisesti
7. Kun ainutkertaiset, valmiit ja eksplisiittiset strategiat on laadittu, ne pitää toteuttaa.” (Sotarauta 1996b, s. 2-3.)

Lähestymistapoja strategiseen suunnitteluun on toki useampiakin, mutta tässä klassisen lähestymistavan ohella käsitellään kommunikatiivisia ja prosessuaalisia piirteitä korostava lähestymistapa. Prosessuaalistit eivät usko klassisen strategian ihanteeseen lineaarisesta rationalistisesta päätöksenteosta. Päinvastoin he uskovat, että strateginen suunnittelu pitää sisällään moniselitteisiä ja erilaisia neuvotteluja ja päätöksentekoprosesseja, joita on mahdoton täysin hallita ja ohjata. Strategia voi siis muodostua tavallaan tiedostamattakin ja moninaisten prosessien edetessä siihen alkaa muodostua tiettyä johdonmukaista toimintaa. Kun johto sitten tunnistaa muodostuneita malleja prosesseista, voi tästä syntyä tarkoitettuja strategioita. (Sotarauta 1996b, s. 3-4.)

Prosessia korostavan lähestymistavan mukaan strategia voi olla väline, jolla yksinkertaistetaan maailma ymmärrettävälle ja käsiteltävälle tasolle ja jossa

suunnitelmat voivat olla mielenrauhaa ja ohjausta tarjoavia johdon turvaverkkoja. Samoin, strategia ei ehkä edellytä toimintaa, vaan se voidaan havaita takautuvastikin. Myös sisäisen kompetenssin ylläpito on osa prosessuaalista strategiaa yhdessä markkinoiden valitsemisen ja toiminnan suuntaamisen tavoitteiden kanssa. (Sotarauta 1996b, s. 3-4; Whittington 1993.) Kun klassinen lähestymistapa edusti rationalismia, on prosessuaalinen lähestymistapa pragmatistinen (Sotarauta 1996a, s. 181).

Prosessuaaliseen strategiaan voidaan liittää kommunikatiivisen suunnittelun käsite. Kun klassisessa strategiassa suunnittelu perustuu analyysiin, niin kommunikatiivisessa suunnittelussa tärkeiksi nousee yhteisistä asioista välittäminen ja yhteiskunnan pluralistisuuden hyväksyminen. Yhteistä kantaa asioihin pyritään etsimään neuvottelujen ja kompromissien kautta mielekkäällä tavalla. Eri organisaatioiden strategiat nivotaan yhteen kommunikatiivisessa vuorovaikutuksessa ja samalla sitoutetaan toimijoita yhteisen hyvän taakse. Kommunikatiivinen suunnittelu on jatkuva prosessi, jossa huomio kohdennetaan mahdollisimman esteettömään kommunikointiin. Ihannetilanteessa kommunikatiivinen suunnittelu luo kestävän pohjan ymmärtää sitä moninaista arvojen ja tavoitteiden kenttää, jossa alueita kehitetään. (Sotarauta 1996b, s. 4-5.)

Ongelmattomia edellä mainitut strategisen suunnittelun lähestymistavat eivät ole, vaan niilläkin on heikot kohtansa. Klassisen lähestymistavan ansa piilee siinä uskossa, että suunnittelu ja toteutus voidaan erottaa toisistaan, strategisten analyysien laatu takaa onnistuneen strategian ja että aiottujen strategioiden sisällön laatu takaa niiden toteutumisen. Huomiota pitäisi siis kiinnittää myös tämän päivän laatuun, oppimiseen ja kommunikaatioon sekä menneiden kokemusten arviointiin. Prosessuaalisessa lähestymistavassa taas ongelmana saattaa olla liiallinen usko järjestelmän hyvyteen. Erityisen tärkeää olisi muistaa ottaa huomioon tulevaisuuden ennakoinnin merkitys sekä kokonaisuuksien ja osien välisten suhteiden hahmottaminen. Ansa kommunikatiivisessa lähestymistavassa löytyy liiallisen kommunikaation ylistämisestä. Tässäkään lähestymistavassa ei saa unohtaa sisältökysymyksiä ja päämääriä, jotka saattavat jäädä varjoon keskityttäessä liiaksi kommunikaatiokanavien aukaisemiseen. (Sotarauta 1996b, s. 3-5.)

## 5.2. Strategian rakenne

Sana strategia tulee antiikin kreikasta termistä ”strategos” ja se tarkoittaa sodan käynnin taitoa. Ehdotettuja suomennoksia sanalle strategia ovat juoni, punainen lanka sekä suunta. (Toikka 2002, s. 104–107.) Strategisessa suunnittelussa on kysymys strategiselle ajattelulle perustuvasta analyttisestä ja luovasta prosessista, jossa organisaatio valmistautuu kohtaamaan entistä vaikeammin ennustettavissa olevan tulevaisuuden ja toimimaan parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, s. 8.)

Strategia on aina pitkän aikavälin suunnitelma, joka käyttää hyödykseen henkisiä, fyysisiä ja tilastollisia ominaisuuksia. Omien voimavarojen arvioiminen ja niiden hyödyntäminen, vastustajien olemassaolon ja heidän vahvuuksien toteaminen sekä oman yhteiskunnan ymmärtäminen on tärkeää. (Toikka 2002, s. 104–107.) Toimintaympäristön ja sen muutosten analysointia on syytä tehdä ennen strategiatyöhön ryhtymistä. Kun näihin aletaan sitten hakea vastauksia, voidaan alkaa puhua strategiaprozessista. (Kunta - kahden johtajuuden areena 2001, s. 25–26.)

Strategia ei saa olla tiukka, vaan sen on oltava tarpeeksi joustava mukautuakseen nopeastikin muuttuviin haasteisiin ja löytääkseen uuden toimintamallin kulloiseenkin tilanteeseen. Vaikka strategia olisikin huomattu toimivaksi, tulee sitä silti tarkistaa vuosittain omasta aloitteesta eikä vain odottaa ulkoisten paineitten muokkaavan sitä. Strategia tehdään aina tulevaisuuden varalle käyttäen hyväksi menneisyyttä ja sillä pyritään hallitsemaan organisaation ympäristöä. (Toikka 2002, s. 104–107.)

Visio on tärkeä osa strategiatyötä. Visio on tiivis ja pelkistetty kuvaus organisaation toimijoiden ja päättäjien yhteisestä tavoiteltavasta tahtotilasta. Visio määrittää organisaation perussuunnan ja toimii toimijan itselleen asettamana maalina, jota kohti pitäisi päästä. Vision tehtävä on olla strategian laatijan näkemys omasta toivotusta tulevaisuudesta. (Tervonen 2003, s. 73.) Visiosta johdetaan strategiat kysymällä, mitä strategista kehittämistä tarvitaan vision toteuttamiseksi. Näin ollen strategia on kuin käytännön askeltamista kohti visiota. (Kunta – kahden johtajuuden areena 2001, s. 24)

Strategia rakentuu tiiviisti vision ympärille. Visio on kuin viittekehys, joka antaa suunnan päämäärille, tavoitteille ja hankkeille sekä muokkaa toimintatapoja. Visio ei kuitenkaan ole mikään tiukka tavoite eikä strategia ole valmis suunnitelma. Kummatkin elävät ja muuttuvat ajan mukana sekä tarkentuvat toteutuksen edetessä. Kummassakin pitää olla riittävästi joustavuutta, jotta laaja sitoutuneisuus olisi mahdollista. (Tervonen 2003, s. 117.)

Strategian suunnittelutyö tulee aloittaa hyvissä ajoin, jotta kaikki pienetkin yksityiskohdat voidaan ottaa huomioon. Strateginen suunnittelu tarvitsee laajasti pohjatietoa organisaation menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Suunnittelun pohjaksi voidaan tehdä analyysyjä, esimerkiksi SWOT-nelikenttäanalyysi tai sidosryhmäanalyysi. SWOT-analyysissä tarkastellaan organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat ja suhteutetaan ne toimintaympäristöön. Sidoryhmäanalyysissä tarkastellaan organisaation keskeisten sidosryhmien tarpeita, toiveita ja näkemyksiä sekä menneisyyden että tulevaisuuden valossa. Tässä analyysivaihtoehdossa korostetaan aktiivisen yhteistyön merkitystä seudullisesti sekä yli seuturajojen. (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, s. 11–13.)

Koska uudella EU:n rahoituskaudella resurssit kehittämistyöhön ovat yhä niukemmat, on strategioiden tarkoituksena rajata tukitoimet kaikkein tärkeimpiin ja vakavampiin kehittämistarpeisiin ja ohjata kehittämistyötä. Strategiat siis priorisoivat toimintaa ja pitävät suunnan kirkkaana.

### 5.3. Alueelliset strategiat

Aluesuunnittelussa on sovellettu alueellisia strategioita 1980-luvun lopulta lähtien. Keskeisenä menestystekijänä niin maakunnallisten, seutukunnallisten ja kunnallisten näkemysten yhdistämisessä pidetäänkin strategisen otteen omaksumista. (Kanninen 1998, s. 2.) Kunnissa strategioita on tehty enenevässä määrin 1990-luvulta lähtien. Silloin huomattiin, ettei aikaisemmalla kuntasuunnittelulla kyetty enää vastaamaan kuntien nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Suunnittelusta tuli yhä enemmän mahdollisuuksien selvittämistä, toimintavaihtoehtojen etsimistä, palvelujen priorisointia, ongelmien ratkaisua ja toiminnan sopeuttamista kunnan tuloperustaan.

Lamavuodet kuitenkin sekoittivat suunnitelmia, ja monet kunnat alkoivatkin hoitaa talouttaan lyhytjänteisesti pelkästään resursseihin tuijottamalla. (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, s. 7.)

Alueeseen kohdistuva strategia tarkoittaa muun muassa sitä, että strategia perustuu useiden organisaatioiden yhteisiin tavoitteisiin, strategia ohjaa useita toimijoita ja strategisissa analyyseissä keskitytään pääosin alueen ominaisuuksiin eikä niinkään mukanaolevien organisaatioiden ominaisuuksiin. Alueellisissa strategioissa on taustalla pyrkimys yhteisiin tavoitteisiin perustuvaan yleistähtoon, jonka taakse eri toimijoiden uskotaan asettuvan. Strategisella suunnittelulla pyritään näin ollen koordinoimaan hajanaista aluekehittämisen toimijakenttää. Alueellisten strategioiden taustalla on ajatus siitä, että alueyhteisö tulisi organisoida, koska ei ole organisaatiota, joka voisi yksin kehittää kokonaista aluetta. (Sotarauta 1996b, s. 5-6.)

Strategisen suunnittelun soveltaminen aluekehittämiseen ei ole täysin ongelmaton johtuen sen taustasta. Strategiat sodankäynnissä tai yrityksissä ovat jokseenkin suoraviivaisempia ja strateginen johtaminen niissä selkeämpää kuin aluekehittämisen saralla, jossa toimijoita on monia saman asian parissa ilman todellista resurssien päättäväisyyttä. Samoin toimijoiden runsaus aluekehittämisen saralla aiheuttaa sen, että jokaisella on omanlaisensa strategiansa omista lähtökohdista ja tavoitteista koottu. Kaikki nämä strategiat ovat keskenään aivan yhtä oikeita. Tällöin yhden yhteisen aluekohtaisen strategian toteuttaminen saattaa olla haasteellista. Siksi tehokas aluestrategia tulisikin tehdä sulauttaen alueen toimijoiden omat strategiat ja hakien niistä yhtymäkohtia. (Mäkinen 1999, s. 107–116.)

Keskeistä strategiassa on, että se johtaa toimijan ajatukset siihen, mikä on oleellista sen tavoitteiden ja olemassaolon kannalta. Siihen sisältyy keskeiset arvot, joiden mukaan määräytyy se, mitä on tehtävä ja miksi menestyäkseen. (Mäkinen 1999, s. 111: Sotarauta 1994b, s. 37.) Sitoutumisen ongelmaa yhteiseen alueelliseen strategiaan saattaa silti ilmetä, vaikka keskeiset arvot tiedossa olisikin – jokainen kun kuitenkin toteuttaa strategiaa omista lähtökohdistaan. Strategian taitoa tässä osoittaisi se, joka osaisi tunnistaa eri organisaatioiden päämäärien ja strategioiden yhtymäkohdat ja alueen kehityksen sekä eri organisaatioiden strategioiden väliset yhteydet. Olennaista olisi tällöin tunnistaa keskeiset organisaatiot, niiden toimintalogiikka ja päämäärät sekä

luoda prosessi, jossa etsitään eri organisaatioiden strategioiden yhtymäkohtia ja konkreettisia yhteistyön mahdollisuuksia. (Sotarauta 1996b, s. 12.) Seuraavassa tarkastellaan Salon seutuun liittyviä alueellisia strategioita ja niiden sisältöjä.

## **6. Salon seutuun liittyviä aluekehittämisen strategioita**

### **6.1. EU:n yhteisön koheesiopolitiikan strategiset suuntaviivat**

Suomen liityttyä EU:n jäseneksi vuonna 1995 oli lopullinen sysäys kohti ohjelmaperusteista aluekehittämistä ja uudenlaista aluepolitiikkaa. EU:n aluepolitiikka pyrkii parantamaan alueidensa kilpailukykyä Lissabonin strategiassa mainittujen asioiden puitteissa. Myös kestävän kehityksen periaatteet otetaan aluepolitiikassa huomioon Göteborgin sopimuksen mukaisesti. Aluepolitiikan tavoitteita ovat muun muassa alueiden taloudellinen lähentyminen, alueellisen kilpailukykyyn ja työllisyyden parantaminen sekä Euroopan alueellisen yhteistyön lisääminen. Tässä tutkimuksessa katsotaan EU:n alueiden kehittämistä koheesiopolitiikan strategisten suuntaviivojen kautta, jossa Lissabonin strategia on otettu huomioon entistä paremmin.

Kansalliset strategialinjaukset ja niitä toteuttavat ohjelmat suunnitellaan komission laatiman koheesiopolitiikan strategisten suuntaviivojen mukaisesti. Koska Lissabonin strategia ei näytä toteutuvan monilta osin, ovat rakennerahastojen painopisteet kaudella 2007–2013 yhä enemmän siinä. Panostamalla harvempiin kehittämiskohteisiin on tarkoitus saada lisätehoa aluekehitykseen ja toteuttaa koko Euroopassa Lissabonin strategian keskeisiä painopisteitä eli lisätä kilpailukykyä, luovaa kasvua ja työllisyyttä. (Sahrman & Pakarinen 2005, s. 1.)

Lissabonin huippukokouksessa vuoden 2000 maaliskuussa Euroopan unioni asetti itselleen uuden strategisen päämäärän seuraavaa vuosikymmentä varten: ”*Unionista on tultava maailman kilpailukykyisin ja dynaamisin tietopohjainen talous, joka kykenee ylläpitämään kestävää talouskasvua, luomaan uusia ja parempia työpaikkoja ja lisäämään sosiaalista yhteenkuuluvuutta*”. Tätä tavoitetta kutsutaan Lissabonin strategiaksi ja se edellyttää monia toimia saavuttaakseen tuolloin asettamansa

päämääränsä. Tärkeimmät toimet tulee strategian mukaan tehdä monilla eri aloilla, kuten sisämarkkinat, tietoyhteiskunta, tutkimus, koulutus, talouden rakenneuudistukset ja valuutan vakaus. (Lissabonin strategia: kilpailukykyisempi Eurooppa sekä useampia ja parempia työpaikkoja 2004.)

EU:n koheesiopolitiikan strategiset suuntaviivat taas ohjaavat jäsenmaiden aluekehitystyötä koko Euroopan kehittämisen kannalta keskeisten tavoitteiden, kuten Lissabonin ja Göteborgin strategioiden toteuttamiseen (Sahrman & Pakarinen 2007, s. 4). Nämä strategiset suuntaviivat sisältävät koheesiopolitiikan periaatteita ja ehdottavat tapoja, joilla Euroopan alueet voisivat hyödyntää kansallisille ja alueellisille tukiohjelmille varattua talousarviota. (Yhteisön koheesiopolitiikan strategiset suuntaviivat kaudelle 2007–2013, 2006.)

Koheesiopolitiikan kautta tuettavissa ohjelmissa olisi voimavarat kohdennettava kolmeen seuraavaan tavoitteeseen:

- ”tehdään jäsenvaltioista, alueista ja kaupungeista entistä houkuttelevampia parantamalla saavutettavuutta, varmistamalla palvelujen riittävä laatu ja määrä sekä suojelemalla ympäristöä,
- edistetään innovointia, yrittäjyyttä ja tietoon perustuvan talouden kasvua tutkimus- ja innovointivalmiuksien, kuten uusien tieto- ja viestintätekniikoiden avulla, ja
- luodaan uusia ja parempia työpaikkoja houkuttelemalla yhä useampia ihmisiä työelämään tai yrittäjyyteen, parantamalla työntekijöiden ja yritysten sopeutumiskykyä sekä lisäämällä inhimilliseen pääomaan tehtäviä investointeja.”  
(Neuvosto 2006, s. L 291/14.)

Yhteisön koheesiopolitiikan strategisissa suuntaviivoissa on otettava huomioon periaatteita, kuten osaamisen, tutkimuksen ja innovoinnin lisääminen, kestävä kehitys, naisten ja miesten tasa-arvon edistäminen sekä kaikenlaisen syrjinnän ehkäiseminen (Neuvosto 2006, s. L 291/14). Strategiset suuntaviivat antavat myös selkeitä toimintaehdotuksia, miten tavoitteet voitaisiin toteuttaa eli toisin sanoen, millaisille projekteille tukea rakennerahastoista myönnetään.

Kansallinen kehittämisstrategia tehdään koheesiopolitiikan strategisten painopisteiden ja alueellisten olosuhteiden mukaisesti ja se lähetetään komissiolle hyväksyttäväksi (Sahrman & Pakarinen 2005, s. 1). Erityisen tärkeää kansallista strategiaa tehdessä on ottaa huomioon maantieteelliset erityispiirteet. Tämän alueellisen ulottuvuuden mukaan ottaminen auttaa kehittämään kestäviä yhteisöjä ja torjumaan epätasaista aluekehitystä, joka pienentäisi yleistä kasvupotentiaalia. (Neuvosto 2006, s. L 291/28–29.)

## 6.2. Kansallinen aluekehittämisstrategia

Kansallisen strategian valmisteluun vaikuttaa Suomen nykyiset kehitysnäkymät sekä monet muut taustatekijät. Ensinnäkin tulee ottaa huomioon se tunnuspiirre, että Suomen alueelliset erot ovat suuria ja Suomi jo itsessään on kaukana globaaleista talouden painopisteistä. Kunkin alueen kehittäminen perustuu sen omien luontaisten kehitysedellytysten ja vahvuuksien tunnistamiseen ja tunnustamiseen. Väestön nopea ikääntyminen ja vähentyminen asettavat myös oman haasteensa. Ne edellyttävät toimenpiteitä taloudellisten ja palvelurakenteiden ylläpitämiseksi vastatakseen tulevaisuuden haasteisiin. Ongelmana tulevat olemaan työvoimapula, uusien työpaikkojen luominen ja niiden sosiaaliset vaikutukset. Väestön vähenemisen ja ikääntymisen lisäksi väestö myös keskittyy ja nämä yhdessä asettavat erityisiä vaatimuksia palvelurakenteiden uudistamiselle. (Sahrman & Pakarinen 2005, s. 2.)

Suomen aluekehittämisstrategia 2013 on aluekehittämisstrategiatyöryhmän mietintö, joka sisältää vision alueellisen kehityksen tilasta vuonna 2013, alueiden kehittämisen tavoitteet ja ehdotuksen strategisista linjauksista. Mietinnössä kuvataan muun muassa tämän päivän aluepolitiikkaa ja aluekehitystä sekä arvioidaan tulevaa alueiden kehityksen suuntaa. Työryhmä asetettiin vuonna 2001 ja sen tehtävinä oli:

- ”Selvittää globaaleja ja kansallisia haasteita, jotka vaikuttavat talouden ja yhteiskunnan rakenteiden uudistumiseen ja alueiden kehittymiseen.
- Hahmotella kestäväää alue- ja yhdyskuntarakennetta lähtien muun muassa väestönkehityksestä, rakennetusta ympäristöstä sekä taloudellisista edellytyksistä.
- Varautua vuoden 2006 jälkeiseen EU:n alue- ja rakennepolitiikkaan.



- *Valmistella ehdotus kansallisesta pitkän aikavälin alueiden kehittämisen toimintalinjoista, koordinoinnista ja toimenpiteiden vaikuttavuuden seurannasta.”*  
(Suomen aluekehittämisstrategia 2013, 2003. s. 2-3.)

Aluekehittämisen tavoitteena on turvata eri alueilla asuvan väestön hyvän elämän edellytykset, parantaa alueiden ja sitä myötä yritysten kilpailukykyä sekä hallita aluerakenteen muutosten toteutumista. Uudistuvan aluerakenteen tulisi olla tasapainoinen, jolloin suuret suomalaiset kaupunkiseudut menestyisivät kansainvälisessä kilpailussa, maakuntien keskeiset kaupunkiseudut olisivat vahvoja, kaupunkien ja maaseudun vuorovaikutus toimivaa sekä maaseudulla sijaitseisi riittävästi palveluja ja kannattavaa liiketoimintaa. Näiden tavoitteiden mukaisesti aluekehittämisstrategian visio vuodelle 2013 on seuraava:

*”Kaikki maakunnat ovat elinvoimaisia. Jokaisessa maakunnassa on vahvoja ja kilpailukykyisiä kaupunkiseutuja, joita ympäröi elinvoimainen maaseutu. Helsingin seutu on kansainvälisesti houkutteleva metropolialue.*

*Suomen eri alueet tarjoavat aidosti erilaisia elinympäristöjä. Alueiden omaleimaisuus on vahvaa. Hyvinvointierot eri alueiden välillä ovat pieniä, palvelujen saatavuus on turvattu ja julkiset peruspalvelut toimivat hyvin koko maassa, myös harvaan asutulla maaseudulla. Ihmisille on tarjolla hyvinvoinnin edellytykset ja hyvä elinympäristö ja yrityksille hyvä toimintaympäristö koko maassa.*

*Suomella on oma erikoistunut roolinsa globaalissa kilpailussa. Erilaiset alueet sopeutuvat joustavasti elinkeinorakenteiden muutoksiin. Aluerakenne muuttuu hallitusti ja tavoitteellisesti tukien tasapainoista alueellista kehitystä ja vahvistaen monikeskuksisuutta. Suomi on edelläkävijä tietoyhteiskuntakehityksessä ja tietotekniikan antamien mahdollisuuksien hyödyntämisessä etäisyyksien voittamiseksi.”* (Suomen aluekehittämisstrategia 2013, 2003, s. 9-13.)

Jotta kansallisesta aluekehittämisstrategiasta olisi mitään käytännön hyötyä, tulee myös miettiä, miten asetetut tavoitteet saadaan toteutetuksi tai mihin voimavarat tulisi kohdistaa. Kansallista aluepolitiikkaa tuleekin voimistaa ja toimenpiteiden vaikuttavuutta lisätä. Tärkeää on osata kohdistaa käytettävissä olevat resurssit oikein huomioiden alueiden erityispiirteet ja tunnustaa maan eri alueiden roolit koko Suomen

kehittämisessä. EU:n rakennerahastoista on myös haettava työkaluja aluekehittämiseen. (Suomen aluekehittämisstrategia 2013, 2003, s. 14–15.)

Kansallista aluekehittämisstrategiaa voidaan hyödyntää valtioneuvoston tehdessä alueiden kehittämistä koskevia ja siihen vaikuttavia päätöksiä. Myös muut hallintoyksiköt ja alueet voivat käyttää sitä hyväkseen luodessaan omia kehittämisen tavoitteita ja toimenpiteitä. Samoin hallituksen ja eduskunnan aluekehittämisstrategioiden ja linjausten tulee selkeästi näkyä alueellisissa linjauksissa. Kuitenkin kansallisen strategian on annettava riittävästi tilaa ja mahdollisuuksia alueiden tarpeista lähtevälle kehittämiselle. (Suomen aluekehitysstrategia 2013, 2003, s. 8, 39.)

### 6.3. Varsinais-Suomen maakuntasuunnitelma ja – ohjelma

Maakunnat toimivat hallinnollisina eliminä valtion ja kuntien välissä. Etenkin EU:n jäsenyyden myötä maakuntien asema Suomessa on kasvanut, joskin se silti on heikompaa kuin muualla Euroopassa. EU:in liittymisen yhteydessä oli välttämätöntä luoda organisaatio, jolla olisi suurempi ja strategisempi päätäntävalta alueiden kehittämisestä kuin mitä kunnilla oli, mutta toisaalta pienempi alue halittavanaan kuin lääneillä. Läänien merkitys aluekehittämisessä vähenikin, kun taas maakunnan liitot ovat nykyisin keskeisiä oman alueensa kehityksen suunnittelijoita, kaavoittajia ja toteuttajia. (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, s. 205–207.)

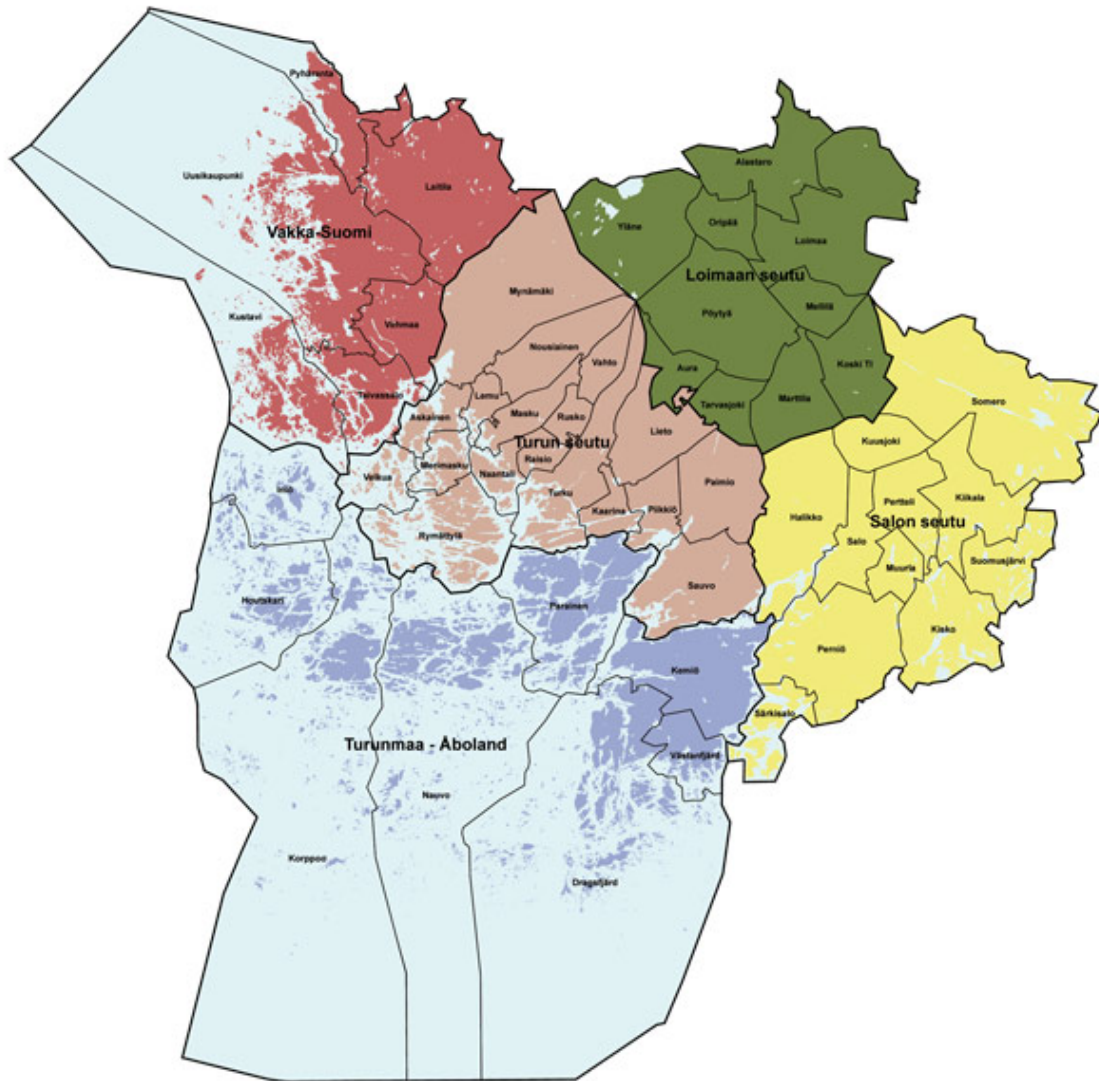
Maakunnan liittoja on Suomessa yhteensä 20 (sisältäen Ahvenanmaan maakunnan) ja hallinnolliselta muodoltaan ne ovat kuntayhtymiä. Kaikki kunnat kuuluvat siis siihen maakuntaan, jonka alueella ne sijaitsevat. Maakunnan liittojen tehtävät on määritelty aluekehittämislaissa, jossa todetaan maakunnan liiton vastaavan maakunnan yleisestä kehittämisestä. Tässä konkreettisena välineenä toimii maakuntaohjelma eli alueellinen kehittämisohjelma ja sen perusteella vuosittain tehtävä maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma. Maakunnan suunnitteluun kuuluu lisäksi kaksi asiakirjaa: maakuntasuunnitelma ja muuta alueiden käytän suunnittelua ohjaava. (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, s. 208–211.) Tässä kohtaa tutkimusta käsitellään lyhyesti Varsinais-

Suomen liiton maakuntaohjelman ja maakuntasuunnitelman sisältöä. Molemmat niistä ovat päivitetty vuonna 2005.

Varsinais-Suomi on väestöltään Suomen kolmanneksi suurin maakunta asuttaessaan lähes 454 000 asukasta (Maakuntasuunnitelma 2025, 2005. s. 30). Varsinais-Suomen maakuntaan kuuluu 54 kuntaa ja viisi seutukuntaa, jotka ovat Turun, Salon ja Loimaan seutukunnat sekä Vakka-Suomi ja Turunmaa (Kuva 5). 54 kunnasta yli puolet on alle 3 000 asukkaan kuntia, joskin tänä päivänä monet niistä tekevät kuntaliitossuunnitelmia. Maakunta kokonaisuudessaan on taloudellisesti voimakkaassa kasvussa, joskin väestön ikärakenne on hieman vinoutunut ikääntyvien lukumäärän ollessa suuri. Toisaalta Varsinais-Suomi on laajaa maatalousaluetta, mutta toisaalta myös korkea teknologia ja elektroniikkateollisuus ovat alueella merkittävää.

Varsinais-Suomen maakunnan liiton ylin päättävä elin on 103-jäseninen maakuntavaltuusto. Valtuuston jäsenet ovat kotikuntiansa kunnanvaltuutettuja ja he vastaavat maakunnan strategisista linjauksista. Liiton toiminnallisesta johdosta vastaa kuukausittain kokoontuva 19-jäseninen maakuntahallitus. Maakuntajohtajan tehtäviin kuuluu toimia maakuntahallituksen esittelijänä sekä johtaa liiton toimintaa. (Luottamuselimet 2007.)

## Varsinais-Suomi 2007



Kuva 5 Varsinais-Suomen maakunnan seutukunnat ja kunnat. (Varsinais-Suomen sijainti 2007.)

Varsinais-Suomen liiton toteuttamassa maakuntasuunnitelmassa on kuvattu maakunnan tulevaisuuden tahtotila vuonna 2025. Siinä esitetään tavoitteet ja strategia niiden toteuttamiseksi. Tavoiteltu kehitys liittyy maakunnan menestykseen asuinpaikkana, laajaan elinkeinotoimintaan, koulutuksen ja tutkimuksen merkittävyyteen, aluerakenteen ja infrastruktuurin toimivuuteen sekä elinympäristön ja palvelurakenteen laadukkuuteen. (Maakuntasuunnitelma 2025, 2005, s. 5-27.) Maakuntasuunnitelman visio on:

*”Varsinais-Suomi on vuonna 2025 kilpailukykyinen eurooppalainen aluekeskus, jonka vahvuuksina ovat luovuuteen perustuva verkostotalous ja logistinen osaaminen. Elinkeinoelämän tukirankana ovat uudistunut teknologiateollisuus tieto- ja viestintäteknikkaan ja biotieteisiin nojaavat alat, monipuolinen maaseutuyrittäjyys sekä kehittyneet palvelut. Koulutustaso on korkea ja maakunta voi ylpeillä merkittävällä yliopisto- ja koulutuskeskittymällään. Maakunnan vetovoiman veturina on Turku-Salo alue. Vetovimatekijöitä ovat kilpailukyky, elinympäristö ja monipuoliset palvelut. Monikulttuurisuus ja suvaitsevaisuus ovat maakunnan voima ja vahvuus.”*  
(Maakuntaohjelma 2005–2008, 2005, s. 13.)

Maakuntasuunnitelman toteuttaminen perustuu laajaan yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen alueen eri toimijoiden välillä. Suunnitelma tarkistetaan kerran neljässä vuodessa maakuntavaltuuston kausien mukaan. Strategisissa tavoitteissa otetaan huomioon kehityksen epävarmuus ja uhkakuvat siinä määrin, miten ne liittyvät Varsinais-Suomen vahvuuksiin. Tällaisia uhkakuvia ovat saaristomeren ja rannikkoalueen huononeva tila, ikääntyminen sekä työvoimapula. Myös maakunnan voimavarat osana suurempaa kokonaisuutta ja näiden voimavarojen suhde toimintaympäristön muutoksiin liittyviin mahdollisuuksiin on oleellista tunnistaa rakennettaessa visiota. Samoin kehittämisen painopisteet tulee kohdistaa maakunnassa sellaiseen kehittämiseen, jossa Varsinais-Suomelle on ennakoitavissa erityistä menestystä. (Maakuntasuunnitelma 2025 2005, s. 6-7.)

Maakuntasuunnitelman visioiden ja strategisten linjavetojen takana on kahdeksan yleistä kehityssuuntausta, jotka keskeisesti vaikuttavat tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja jotka maakunnan tulee ottaa huomioon menestyäkseen. Nämä suunnitelmassa luetellut kehityssuunnat ovat:

- Tietoyhteiskuntakehitys
- Osaamisen uudet vaatimukset
- Kansainvälistymisen haaste
- Yrittäjyyden ja innovatiivisuuden aika
- Kestävän kehityksen vaatimus

- Turvallisuuden merkityksen kasvu
- Maakuntaidentiteetin nousu
- Väestön ikääntyminen ja huoltosuhteen heikkeneminen (Maakuntasuunnitelma 2025, 2005, s. 31–35).

Maakuntaohjelma konkretisoi maakuntasuunnitelmassa asetettuja tavoitteita ja strategiaa. Ohjelmassa määritellään maakunnan kehittämisen lähivuosien toimenpiteet. Ohjelman tarkoituksena on suunnata kehittämistoimia niin, että alueen voimavarat ja omaehtoisuus saadaan toteuttamaan valittua strategiaa. Erityisesti ohjelman tarkoituksena on toimia apuna aluepoliittisten määrärahojen jaossa ja sitä tarkennetaan EU- ja kansallisilla ohjelmilla. (Maakuntaohjelma 2005–2008, 2005, s.3.)

Maakuntaohjelmassa on viisi toimintalinjaa, joiden kautta kehittämistoimenpiteet konkretisoituvat. Nämä viisi toimintalinjaa ovat:

1. ”*Osaamisella ja luovuudella varmistetaan maakunnan kilpailukyky.*”
2. ”*Elinkeinoelämän kehittämisellä turvataan maakunnan menestyminen.*”
3. ”*Varsinais-Suomesta merkittävä Itämeren keskus.*”
4. ”*Lisätään aktiivisia toimenpiteitä hyvinvoinnin turvaamiseksi.*”
5. ”*Ympäristöstä tehdään maakunnan vetovoimatekijä.*” (Maakuntaohjelma 2005–2008, 2005, s.17–42.)

## 6.4. Salon seudun maaseudun toimintaryhmien kehittämisstrategiat

### 6.4.1. Maaseudun toimintaryhmät

Euroopan unionin jäsenyyden myötä maaseudun toimintaryhmät syntyivät osaksi Leader – yhteisöaloitetta. Toimintaryhmät toteuttavat paikallisyhteisöihin kohdistuvia kehittämisohjelmia alueviranomaisten sijaan. Ne muodostuvat alueen asukkaista ja yrittäjistä sekä kylätoimikuntien, yhdistysten ja kuntien edustajista. Toimintaryhmien roolia kansalaistoimijoina korostaa se, että ne ovat organisoituneet yhdistyksiksi tai osuuskunniksi. (Hyyryläinen & Rannikko 2000, s. 60.)

Toimintaryhmien eli maaseudun kehittämissyödistysten tarkoituksena on kannustaa maaseudun asukkaita omaehtoiseen kehittämiseen koskien omaa kotiseutuaan ja sen viihtyisyyttä sekä synnyttämään työpaikkoja ja yrityksiä. Toimintaryhmät aktivoivat, innostavat, tiedottavat, kouluttavat ja toimivat hankkeiden toteuttajien apuna. Toiminta on ruohonjuuritasoista, jolloin sen ideat, suunnittelu ja toteutus ovat lähtöisin alueen asukkailta ja yrityksiltä. Tällä pyritään kehittämistyöhön, jossa keskitytään alueen todellisiin tarpeisiin. (Paikalliset toimintaryhmät eli maaseudun kehittämissyödistykset 2006.)

Yhdistykset toimivat EU-rahoituskausiksi tekemänsä kehittämissuunnitelman tavoitteiden mukaisesti ja ohjaavat sen painopisteiden mukaan alueen kehittämiseen suunnattavia rahoituksia. Yhdistysten toimintaa rahoitetaan EU-osarahoitteisista LEADER+, ALMA ja tavoite 1-ohjelmista sekä kansallisesta POMO-ohjelmasta. Kaiken kaikkiaan toimintaryhmiä Suomessa on 58 kappaletta, joista Salon seutukunnassa vaikuttaa kolme eri yhdistystä: *Varsinais-Suomen Jokivarsikumppanit ry*, *Ykkösakseli ry* sekä *I Samma Båt rf/Samassa Veneessä ry*. (Paikalliset toimintaryhmät eli maaseudun kehittämissyödistykset 2006.)

EU-rahoituskaudella 2007–2013 kaikilla toimintaryhmillä Suomessa on käytössään sama Leader – rahoitusinstrumentti. Varsinainen toiminta ja kehittämissuunnitelmien toteutus alkaa käytännössä loppuvuodesta 2007, kun rahoituskehys ja sopimukset on saatu valmiiksi.

#### 6.4.2. Varsinais-Suomen Jokivarsikumppanit ry

Varsinais-Suomen Jokivarsikumppanit ry on perustettu vuonna 1996. Sen toiminta-alueeseen kuuluu Salon seudun osalta Kuusjoki ja Somero. Muut toimintaryhmän kunnat ovat Loimaan seutukunnan alueelta (yhteensä 11 kuntaa). Jokivarsikumppanit toteuttaa Leader+ -ohjelmaa. Toimintaryhmä toteuttaa vuosina 2007–2013 paikallista kehittämissuunnitelmaa nimeltään ”Elämää ja elinkeinoja!”.

Toimintaryhmän visio vuodelle 2013 on seuraava: ”*Alueen yhteisöllisyys tukee hyvinvointia, kulttuuri ja luonto houkuttelevat sekä asukkaita että matkailijoita ja elinkeinotoiminta on monipuolista.*” Tarkemmin tämä visio tarkoittaa, että alueella olisi

tulevaisuudessa enemmän yrittäjyyttä ympäristön ja kulttuurin aloilla sekä hoivapuolella ja että yrittäjillä olisi kiinteä ja toimiva yhteistyöverkosto. Vanhat ja uudet asukkaat sekä nuoret olisivat aktiivisesti mukana kylä- ja muussa yhteisöllisessä toiminnassa. Maaseutumaisema kulttuurimaisemana on vahva imagotekijä ja sen avulla voisi edistää kulttuuri- ja luontomatkailua. Myös luonnon- ja ympäristönsuojelu on tärkeässä asemassa ja erityisesti vesien laatuun halutaan panostaa. (Elämää ja elinkeinoja! 2006, s. 16–17.)

Yhdistyksen strategisena tavoitteena on maaseudun elämänmuodon säilyttäminen ja kehittäminen sekä toisaalta sen sovittaminen yleisiin kehityslinjoihin. Strategian painopisteinä ovat maaseudun monipuolinen elinkeinotoiminta, hyvinvointi ja yhteisöllisyys sekä kulttuuri ja ympäristö. Yhdistyksen toteutettavat toimenpiteet ovat:

1. ”Maaseudun asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen.
2. Luonto- ja kulttuuriympäristön sekä paikallisuuden nostaminen voimatekijäksi.
3. Yritystoiminnan monipuolistaminen.
4. Toimintaryhmän toiminta ja rajat ylittävä yhteistyö”. (Elämää ja elinkeinoja! 2006, s. 22.)

Monenlaiset kylätoiminnan kehittämisen hankkeet tulevat olemaan jokivarsikumppaneiden Leader – työn selkäranka. Yhteisöllisyyden tunnetta ja asuinviihtyvyyttä pyritään parantamaan, samoin kuin luonto- ja kulttuuriympäristönhoitoa. Uutena toimenpiteenä on yritystoiminnan tukeminen alueella. Tämä voi pitää sisällään hankkeita kuten uuden elinkeinotoiminnan aloittaminen, yrittäjien tukiverkoston rakentaminen tai yritysten markkinointi. Toimintaryhmä rahoittaa Leader – tuella myös omaa toimintaansa, jonka tavoitteena on maaseudun kehittäminen ja alueen asukkaiden aktivointi hanketoimintaan. Kaikenlainen yhteistyö alueiden ja eri maiden välillä koetaan tärkeäksi. (Elämää ja elinkeinoja! 2006, s. 23–24.)

Jokivarsikumppanit toteuttaa toimintaansa LEADER+ rahoituksella. Vuosiksi 2007–2013 kehittämissuunnitelman toteuttamiseksi tarvitaan julkista rahoitusta (EU, valtio ja kunnat) arviolta 5 395 000 euroa (65 %). Yksityisen rahoituksen (yhdistykset, yritykset ja säätiöt ym.) osuus on 35 % eli 2 905 000 euroa. Suurin osa rahoituskehyksestä



ohjataan maaseudun asukkaiden hyvinvointiin ja yhteisöllisyyden edellytysten parantamiseen (30 %) sekä luonto- ja kulttuuriympäristön sekä paikallisuuden nostamiseksi vetovoimatekijäksi (30 %). Toimintaryhmän toimintaan varataan 28 % rahoituskehystä ja 12 % yritystoiminnan monipuolistamiseen. (Elämää ja elinkeinoja! 2006, s. 26.)

#### 6.4.3. Ykkösakseli ry

Ykkösakseli ry on 25.1.2007 perustettu uusi toimintaryhmä, jonka muodostivat Lounais-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelma ry sekä Länsi-Uudenmaan kehitys LUKE ry. Syynä uudelleenjärjestäytymiseen oli Maa- ja metsätalousministeriön kehoitus, jossa pyydettiin 15 toimintaryhmää harkitsemaan toiminta-alueitaan uudelleen turvatakseen riittävän väestöpohjan ja toimintakykyiset alueet. Salon seudulla toiminut Lounais-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelma ry oli jo kuitenkin laatinut oman Leader – kehittämissuunnitelman, kuten myös Lohjan seudulla toimiva LUKE ry. Kun yhdistyminen myöhemmin tapahtui, yhdistettiin myös molempien toimintaryhmien kehittämissuunnitelmat uudeksi paikalliseksi maaseudun kehittämissuunnitelmaksi nimeltään ”Tuumasta teoksi”. Suunnitelma pitää sisällään EU-toimintakauden 2007–2013.

Lounais-Suomen Maaseudun Kehittämissuunnitelman toiminta-alueeseen kuului kahdeksan Salon seudun kuntaa. Nämä olivat Halikko, Kiikala, Kisko, Muurla, Perniö, Pertteli, Salo ja Suomenselkä. Muut yhdistyksen kunnat kuuluivat Lohjan seutukuntaan (Karjalohja, Nummi-Pusula ja Sammatti). Yhdistys toimi ALMA-rahoituksella kauden 2000–2006 ja sen tarkoituksena oli kannustaa toiminta-alueen ihmisiä monipuoliseen yhteistyöhön oman alueen kehittämiseksi. Näin ollen rahoituksen kohteena olivat ja ovat jatkossakin ruohonjuuritason hankkeet. Toiminnalla tuettiin muun muassa alueen aktiivisuuden kasvattamista, osaamisen lisäämistä, yrittäjyyttä, alueellisen identiteetin parantamista, alueen hyvän logistisen aseman hyödyntämistä, palvelujen saatavuutta, kulttuuristen ja sosiaalisten ongelmien vähentämistä sekä ympäristön suojelua ja hoitamista.

Hyvin pitkälti samoilla teemoilla toimi LUKE ry, johon kuului Karkkilan, Lohjan ja Vihdin kunnat. Toisin kuin Lounais-Suomen maaseudun kehittämissuunnitelma ry, toimi

LUKE ry kansallisella POMO+ -rahoituksella. Nyt uuden kauden ja uuden toimintaryhmän aloittaessa toiminta jatkuu yhteensä 14 kunnan kesken ja Leader – rahoitusinstrumentin turvin. Toiminta-alue jakaantuu kahden seutukunnan kuin kahden lääninkin välillä.

Ykkösakseli ry:n visiona on seuraavaa: ”*Toiminta-alue on vetovoimainen, viihtyisä, aktiivinen, taloudellisesti ja sosiaalisesti tasapainoinen. Palveluita tuotetaan monin eri tavoin. Alueen sisällä ja alueen ulkopuolelle tehdään yhteistyötä monella tasolla. Maaseudulle on syntynyt uutta pienyritystoimintaa. Ympäristöasioihin kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Alueen maaseudullinen identiteetti on vahvistunut ja sen asukkaat ottavat vastuuta näihin tavoitteisiin pääsemiseksi ja saavutettujen tavoitteiden ylläpitämiseksi.*” (Tuumasta teoksi 2007, s. 30.)

Kehittämisohjelmaan valitut painopisteet ovat:

1. ”*Yhteisöllisyyden ja sosiaalisen turvallisuuden edistäminen.*
2. *Paikallisen kulttuurin kehittäminen, hyödyntäminen ja tuotteistaminen sekä paikallisuuteen perustuvien tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen edistäminen.*
3. *Osaamisen edistäminen ja osaamispotentiaalin hyödyntäminen.*
4. *Luonnon ja ympäristön hoitaminen sekä luonnon kestävän ja monipuolisen käytön edistäminen*”. (Tuumasta teoksi 2007, s. 37.)

Tavoitteisiin halutaan päästä muun muassa kylien ja yhteisöjen toimintaan panostamalla, yhteistyötä lisäämällä ja uusien toimintamallien kehittämisellä, yrittäjyyteen kannustamalla sekä ympäristöä ja luontoa hoitamalla ja kunnostamalla. (Tuumasta teoksi 2007, s. 37.)

Rahoitettavat hankkeet voivat olla yrityshankkeita (yritystoiminnan käynnistäminen, investointi tai kehittäminen) tai muita hankkeita, kuten kehittämis-, koulutus-, koordinointi- ja yleishyödyllisiä investointi – hankkeita. Saadakseen tukea hankkeiden tulisi olla muun muassa uutta luovia, yrittäjyyttä vahvistavia, ympäristön tilaa parantavia tai työllistäviä. Huomioon otetaan lisäksi maaseudun ja kaupungin välinen vuorovaikutus ja kansainvälistyminen sekä erityiskohderyhmänä ikääntyneet,

syрjäytyneet ja nuoret. Rahoituskohteena merkittävin kehittämisen painopiste (32,5 % rahoituskehuksesta) on yhteisöllisyyden ja sosiaalisen turvallisuuden edistäminen. Kehittämisohjelman kokonaisrahoitustarve kaudella 2007–2013 on 11 102 539 euroa, josta julkisen rahoituksen osuus on 65 % (7 216 650€). Tästä osuudesta alueen kunnat osallistuvat hankkeiden rahoitukseen 20 % osuudella. Yksityisen rahoituksen osuus on 35 % ja se toteutetaan osaksi rahana, mutta osaksi talkootyönä ja luontaisuuorituksin. Suurin osa (30 %) rahoituskehuksesta jaetaan yhteisöllisyyden ja sosiaalisen turvallisuuden edistämiseen. (Tuumasta teoiksi 2007, s. 43–59.)

#### 6.4.4. I Samma Båt rf

Samassa Veneessä ry:n toiminta-alueeseen Salon seudulta kuuluu vain saaristo-osakunta Särkisalo. Muut alueet ovat saaristo- tai saaristo-osakuntia, yhteensä 14 kappaletta (Dragsfjärd, Houtskari, Iniö, Kemiö, Korppoo, Kustavi, Merimasku, Nauvo, Parainen, Rymättylä, Taivassalo, Velkua ja Västanfjärd). Yhdistys rahoittaa toimintaansa lähinnä LEADER+ -ohjelman avulla ja on tehnyt sitä jo vuodesta 1996 saakka. (Lätta ankar! Keula kohti saaristoa! 2005, s. 8-10.)

Kaudella 2007–2013 Samassa Veneessä ry on nostanut tärkeimmäksi kehityskohteeksi saariston tasapainoisen ja positiivisen väestönkehityksen. Kehittämisohjelman nimikin on sen mukaisesti ”repopulaatiostrategia” Yhdistyksen visio on seuraava: ”*Me saariston asukkaat osallistumme aktiivisesti oman lähiympäristömme kehittämiseen ja kannamme siitä vastuuta. Saaristossa on hyvä asua; täällä on työtä, palveluita ja sosiaalista pääomaa. Tämän myötä saaristoon muuttaa myös uusia asukkaita.*” (Lätta ankar! Keula kohti saaristoa! 2005, s. 2.)

Paikallisen kehittämisohjelman painopistealueita on viisi:

1. ”*Asuminen*”
2. *Työ*
3. *Palvelut*
4. *Sosiaalinen pääoma*
5. *Toimintatavat kehitysmuotoisen ilmapiirin luomiseksi*” (Lätta ankar! Keula kohti saaristoa! 2005, s.16–17.)

Toimintaa tulee toteuttaa alueen omaleimaisuus ja kestävä kehitys huomioon ottaen, innovatiivisesti ja tasa-arvoisesti, yhteistyötä, yrittäjyyttä sekä uutta teknologiaa ja osaamista tukien ja lisäten. Käytännössä painopisteisiin päästään aktivoimalla paikallista toimintaa, käynnistämällä ja eteenpäin viemällä kehitystoimenpiteitä paikallisyhteisössä, tukemalla taloudellisesti pienimuotoisia toimenpiteitä sekä levittämällä tietoa. Muita käytännön toimenpiteitä ovat mm. laaja tonttien tarjonta ja paikan markkinointi, kesäasukkaiden kannustaminen ympärivuotiseksi asukkaiksi, yritystoiminnan ja etätyöskentelyn tukeminen, palveluiden turvaaminen sekä paikallisen identiteetin edistäminen. (Lätta ankar! Keula kohti saaristoa! 2005, s. 17–27.)

Toimintaryhmän rahoitussuunnitelmassa pääpaino on asumisen (22 %) ja sosiaalisen pääoman (20 %) painopisteissä. Koko rahoituskehityksen osuus olisi 10 miljoonaa euroa, josta yksityisen rahoituksen osuus tulisi olemaan 35 %. Muu rahoitus hoidetaan EU-tuilla ja yksityisillä rahastoilla. (Lätta ankar! Keula kohti saaristoa! 2005, s. 41.)

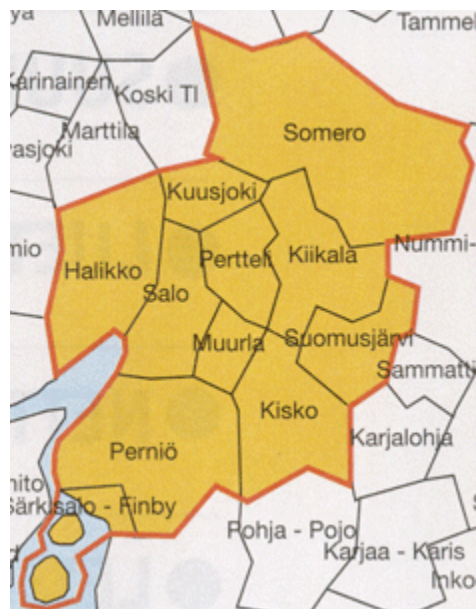
## 6.5. Salon seudun seutustrategia

Maakuntien lailla seutukuntapohjainen aluekehittäminen ja – suunnittelu on lisääntynyt. Vieläkin toimintamuotoaan hakevat seudut tulivat suomalaiseen aluehallintoon vasta 1990-luvulla. Seudut koostuvat yleensä suuremmasta keskuksesta ja sitä ympäröivästä alueesta, jonka sisällä ihmiset käyvät töissä, hankkivat palveluja ja elävät arkeansa. Nämä toiminnalliset seudut ovat tärkeitä alueellisessa kehittämisessä. Seutukuntia oli vuonna 2006 Suomessa 77, joista 74 oli Manner-Suomessa. (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, s. 205–222.)

Seutukuntajako perustuu alueiden kehittämisestä annettuun lakiin, joka tuli voimaan 1994. Seutukunnat korvasivat aikaisemmat pientalousoalueet. Seutukuntien muodostamisen taustalla oli ajatus siitä, että yksittäiset kunnat olivat usein liian pieniä yksiköitä toteuttamaan tehokasta alueellista kehitystä, kun taas maakuntien liitot olivat jo liian isoja yksiköitä. (Haveri & Maijonen 1995, s.17–19.) Seutukuntapohjainen yhteistyö perustuu suurimmilta osin työmarkkina- ja työssäkäyntialueisiin. Siksi seutukunnat tai seudut soveltuvat hyvin paikallisten kehittämisstrategioiden laadintaan

(kuten muun muassa kansallisessa aluekeskusohjelmassa on tehty). Seutustrategian tulee kuitenkin täydentää maakunnan tasolla tehtyä aluekehittämissuunnitelmaa ja päällekkäisyyttä tulee välttää. (Suomen maakatsaus 2005, s. 31.) Samalla myös maakunta voi toimia seutukuntien ohjelmien kokoajana ja sitä kautta luoda maakunnallisia ohjelmia (Haveri & Maijonen 1995, s. 17–19).

Salon seutukunta on luonnollinen perusta strategiselle alueiden kehittämiselle. Salon seutukuntaan kuuluu yksitoista kuntaa: Halikko, Kiikala, Kisko, Kuusjoki, Muurla, Perniö, Pertteli, Salon kaupunki, Someron kaupunki, Suomensjärvi ja Särkisalo (Kuva 6). Seutukunnan pinta-ala on 2 757,4 km<sup>2</sup>, josta maapinta-alaa on 2 659,2 km<sup>2</sup>. Seutukunnan läpi kulkee valtatie 1 ja pian myös kokonaisuudessaan valmistuva E18-moottoritie. Asukkaita alueella on noin 63 500 (Väestörekisterikeskus 2007). Salon seudun kunnat ovat pitkään tehneet tiiviisti yhteistyötä ja alue koetaan yhtenäiseksi elinympäristöksi. Tällä hetkellä meneillään on valtakunnallisestikin merkittävä koko seutukunnan kuntaliitosselvitys (poislukien Someron kaupunki), joka toteutuessaan lisää seudun sisäistä yhteistyötä. Sisäasiainministeriön kuntajakoselvittäjä julkaisee selvityksensä huhtikuussa 2007 ja kesäkuussa 2007 kymmenen kunnan valtuustot tekevät päätöksensä liittymisestä.



Kuva 6 Salon seudun kunnat (Elinkeinopoliittinen seutuyhteistyö Salon seudulla 2007).

Salon seutu on hyvin pitkälti kehittynyt Salon kaupungin takia ja sen ympärille. Salo tunnetaan pitkälti elektroniikkatuotannostaan. Salon seutu osana Varsinais-Suomen maakuntaa on ollut ainakin tähän saakka alueellinen selviytyjä. Perinteet teollisuudessa ja teknologiset saavutukset, Nokia etunenässä, ovat pitäneet aluetta merkittävänä kasvukeskittymänä. Salon seutua pidetään hyvästä syystäkin ”hyvä-onnisenä” alueena.

Salon seutukunnassa tavoitteellinen seudun kehittäminen on viimeisen kymmenen vuoden aikana mennyt eteenpäin voimakkaasti. Vuonna 1993 allekirjoitettiin seudun kuntien yhteistoiminnan kehittämisohjelma, johon kuului 21 erilaista kehittämisalaa. Tällä sopimuksella kunnat määrittivät ne hallinnonalat ja asiaryhmät, joissa yhteistoiminnan aloittaminen ja yhteistyön kehittäminen olisi tarpeen. Kehittämissopimuksen pohjalta seuraavana vuonna perustettiin yhteinen elinkeinotoimisto, Salon seudun yrityspalvelukeskus – kuntayhtymä. (Salon seudun aluekeskusohjelma 2004, s. 7.)

EU-integraation jälkeen vuonna 1995 tehtiin yrityspalvelukeskuksen puolesta vuotuinen aluekehittämisohjelma, jossa koordinoitiin seudun hankkeet. Kehittämisohjelman vuosittaisen hyväksymisen kautta seudun kunnat sitoutuvat kehittämishankkeisiin ja niiden rahoitukseen. Vuonna 1998 Salo ja Somero olivat mukana Sisäasiainministeriön kaupunkiohjelmatyössä. Tässä tarkoituksena oli tarkastella ensimmäistä kertaa kasvun vaikutuksia niissä kunnissa, joissa ne eniten tuntuivat. Kaupunkiohjelman myötä yhteistyö kuntien välillä laajeni nopeasti ja sosiaalisen toimintaympäristön merkitys yritysten näkökulmasta kasvoi. (Salon seudun aluekeskusohjelma 2004, s. 7.)

Vuoden 2000 lopulla aloitettiin Sisäasiainministeriön aluekeskusohjelman valmistelu, joka lähti käyntiin vuonna 2001. Tällöin päivitettiin seutustrategia, visio ja tavoitteet. (Salon seudun aluekeskusohjelma 2004, s. 7-9.) Aluekeskusohjelmaa toteutetaan kausittain. Edellinen kausi päättyi vuoteen 2006 ja uudelle kaudelle 2007–2010 Salon seutu pääsi jälleen mukaan. Aluekeskusohjelma on toiminut hyvin ja tuonut uutta puhtia alueiden kehittämistyöhön.

Salon seudulla seudun yhteistä strategiaa on toteutettu jo muutaman vuoden ajan. Seudun seutustrategiaa päivitettiin viimeksi keväällä 2006 ja sen koordinaatiovastuu on Salon Seudun Kehittämiskeskuksella. Varsinaisen strategiatyön toteutti ulkopuolinen

konsulttiyritys, mutta seutustrategian sisältöön vaikuttivat seudun sidosryhmien edustajat sekä seudun kuntien kunnanjohtajat ja Kehittämiskeskuksen hallitus.

Strategiatyö lähti liikkeelle tammikuussa 2006, jolloin pidettiin Salon Seudun Kehittämiskeskuksessa alueen sidosryhmien työpaja, jossa käsiteltiin edellistä seutustrategiaa, tulevaisuuden tahtotilaa ja pohdittiin seudun menestystekijöitä. Ensimmäisen työpajan tarkoituksena oli käynnistää tulevan seutustrategian toteutus. Seuraava vaihe oli Kehittämiskeskuksen yhtymähallituksen työpaja, jossa strategiaa muokattiin edelleen eteenpäin. Kolmas ja viimeistelevä vaihe oli Kehittämiskeskukseen kuuluvien kuntien johtajien työpaja, jossa analysoitiin ja konkretisoitiin tavoitteita, toimenpiteitä ja strategian seuranta.

Salon seudun visioksi muodostui seuraava: ”*Salon seutukunta on uudistuva, kansainvälistynyt alue, jossa luova teknologia, rikas kulttuurihistoria ja vireä maaseutu kohtaavat*”. Visio muodostui lopulliseen muotoonsa helmikuussa 2006 ja se lähti liikkeelle hyvinkin vapaasta ideoinnista sidosryhmien kesken. Visiosta pyrittiin saamaan monipuolinen ja kattava. Visioon eli haluttuun tulevaisuuden tilaan päästään seutustrategian osoittamalla tavalla. Siinä on ilmoitettu alueen painopisteet ja päämäärät (Taulukko 1). (Salon seudun seutustrategia 2006.)

Jokaiselle painopisteelle on määritelty mittarit ja arviointikriteerit, joiden kautta seutustrategian toteutumista voidaan seurata. Myös päämäärien taakse on tehty hankelistausta. Seutustrategian arviointia toteutetaan vuosittain seutufoorumissa, jossa sidosryhmät yhdessä käyvät läpi hankkeiden edistymistä ja vaikuttavuutta sekä mittareiden toteutumista. (Salon seudun seutustrategia 2006.)

Taulukko 1 Salon seudun seutustrategian painopisteet ja päämäärät (Salon seudun seutustrategia 2006).

<b>Painopistealue</b>	<b>Päämäärät</b>
<b>Palvelut ja hyvinvointi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monipuolisesti tuotetut laadukkaat ja kustannustehokkaat palvelut</li> <li>2. Hyvinvoivat kuntalaiset-</li> <li>3. Vetovoimainen, viihtyisä ja turvallinen elinympäristö</li> </ol>
<b>Elinkeinot ja osaaminen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Monipuolinen elinkeinorakenne</li> <li>5. Hyvät yrittäjyyteen tähtäävät palvelut</li> <li>6. Korkea teknologia ja kansainvälisesti kilpailukykyinen yritystoiminta</li> <li>7. Monialainen ja – tasoinen kysyntää vastaava osaaminen</li> <li>8. Osaavan ja uudistumiskykyisen työvoiman turvaava koulutustarjonta</li> <li>9. Toimiva innovaatioympäristö</li> </ol>
<b>Yhteistyö yli rajojen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Toimiva kuntien ja seutukuntien välinen yhteistyö</li> <li>11. Toimiva seudullinen yhdyskuntarakenne</li> <li>12. Aktiivinen kansainvälinen yhteistoiminta</li> </ol>

## **7. Strategioiden vaikutus Salon seudun aluekehittämiseen**

### **7.1. Alueellisen kehittämisen kehän onnistuminen**

Alueiden kehittämislain mukaan alueiden kehittämisen yleiset tavoitteet ovat alueiden kilpailukykyyn vahvistaminen, palvelurakenteen turvaaminen koko maassa sekä tasapainoisen aluerakenteen kehittäminen. Näistä alueiden kehittämisen tavoitteiden toteutuksesta vastaavat valtio ja kunnat sekä alueilla aluekehitysviranomaisina toimivat maakuntien liitot. Kaikki hallinnonalat ovat mukana tavoitteiden toteuttamisessa, ja tavoitteita toteutetaan alueiden erilaiset tarpeet ja erityispiirteet huomioon ottaen. Jo voimassa olevia vahvuuksia ja kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä käytetään hyväksi ja vahvistetaan sekä luodaan uusia mahdollisuuksia ja tuetaan heikkoja alueita. Kansallinen alueiden kehittäminen ja sen tavoitteet ovat ensisijaisia toiminnan kohteita,



joita EU:n alue- ja rakennepolitiikka täydentää ja tukee. (Alho & Kavonius & Kemppainen 2004, s. 5-14.)

Tämän tutkielman luvussa 3.6. on esitetty aluekehittämisessä olennaiset osatekijät, joita ilman – tai edes yhdenkään niistä puuttuessa – aluekehittäminen ei toteudu aidosti. Nämä aluekehittämisen kehän osatekijät ovat aluekohtaisuus, kommunikaatio, strategia ja sitoutuminen. Ennen kuin lähdetään analysoimaan Salon seutuun liittyvien aluekehittämisstrategioiden lähestymistapoja ja keinoja hallita muutosta, on mietittävä miten Salon seutu ottaa huomioon aluekehittämisen kehän.

Kaikki lähtee liikkeelle aluekohtaisuudesta. Tämä osatekijä on sitä helpompi ottaa huomioon, mitä pienempi kehitettävä alue on. Aluekohtaisuus korostaa alueen omia lähtökohdia ja tarpeita kehittämistyölle. Jos aluekehittämistä ei alueella toteuteta sen omista lähtökohdista käsin, romuttaa se koko aluekehittämisen idean. Salon seudulla Salon Seudun Kehittämiskeskus on toiminut aluekehittäjän roolissa pyrkien siinä yhdistämään koko alueen intressit yhteen. Tämä ei ole täysin mutkatonta toimintaa ottaen huomioon, että usein muut seudulliset toimijat kehittävät ennemmin omaa organisaatiotaan alueella kuin aluetta, jossa organisaatio on. Seutukunta on kuitenkin verrattain pieni alueyksikkö, joten aluekohtaisuus kehittämistyön perustana saavutetaan helpommin kuin laajemmilla alueilla.

Kommunikaatio, joka on aluekehittämiskehän toinen osatekijä, tarkoittaa päämäärätietoista ja vuorovaikutteista neuvottelua parhaiden kehittämismahdollisuuksien löytämiseksi. Salon seudulla kommunikaatioprosessi toteutuu monella eri tasolla. Salon Seudun Kehittämiskeskus, joka muun muassa koordinoi seutustrategiaa, kokoaa alueen toimijoita tietyin väliajoin yhteen pohtimaan seudun ennakointiprosessia, seutustrategian etenemistä sekä yhteistyömahdollisuuksia maaseudun toimintaryhmiin, muihin seutukuntiin ja maakuntiin. Tätä tekevät myös muut seudun toimijat, kuten oppilaitokset ja yhdistykset. Jatkuvasti on myös meneillään seudullisia hankkeita, joiden ohjausryhmissä monet seudun asiantuntijat tuovat näkökulmiaan esille.

Aluekohtaisuuden ja kommunikaation kautta strategiatyöskentely on luonnollinen tapa ohjata aluekehittämistä. Salon seudulla toteutetaan omaa seutustrategiaa, mutta myös

muut alueeseen liittyvät strategiat otetaan huomioon omaa seutu strategiaa valmisteltaessa. Seutu siis toteuttaa vain omaa strategiaansa, mutta on sen valmisteluvaiheessa ottanut huomioon muutkin strategiat ja näin ollen välillisesti toteuttaa myös niitä. Seudun strategian tarkoituksena on ohjata aluekehittämistä sen hetkessä tilanteessa haluttuun suuntaan ja priorisoida kehittämistarpeet.

Sitoutuminen on edellytys hyödylliselle aluekehittämiselle ja tässä kohtaa nimenomaan sitoutuminen alueen kehittämisstrategiaan. Salon seudulla seutu strategia työsken telyä on tapahtunut jo useamman vuoden ajan, mutta silti voidaan pohtia, onko seudulla onnistuttu sitouttamaan eri organisaatiot ja toimijat yhteisen alueellisen strategian taakse. Seutu strategia työstö- sekä päivitysvaiheessa on monia eri alan toimijoita kuultu ja osallistuminen on ollut aktiivista. Samoin seudun yhteisen strategian toimivuuden puolesta puhuu myös se, että seudulla on jo muutenkin totuttu toimimaan yhdessä ja seutuidentiteetti on vahva. On kuitenkin hieman epäselvää, kuinka moni seutu strategia työssä mukana oleva organisaatio muistaa toteuttaa omia päämääriään ja hankkeitaan seutu strategiaa silmällä pitäen ja näin ollen olisi aidosti sitoutunut siihen.

## 7.2. Käsiteltyjen strategioiden lähestymistavat

Kuten tutkielman luvuissa 3 ja 5 esitetään, toteutetaan nykypäivän ohjelmaperusteista aluekehittämistä strategioilla. Strategioita on monilla eri tasoilla alueellisen kehittämisen kentässä (Kuva 7). Tässä tutkielmassa käsiteltiin aluekehittämisstrategioita ylhäältä alaspäin, lähtien yhteisötasosta aina paikallistasolle saakka.



Kuva 7 Alueellisen kehittämisen tasot ja niihin kuuluvat aluekehittämisstrategiat Salon seudulla (Mukaillen: Sahrman & Pakarinen 2007, s. 20).

Aineistoksi valitut aluekehittämisstrategiat noudattavat vaihtelevasti luvussa 5.1. esitettyjä strategioiden lähestymistapoja. Siinä klassinen lähestymistapa korosti rationalismia ja itse suunnitteluprosessi oli tärkein osa, jättäen itse toiminnan korostamisen tai toiminnan ohjaamisen lähes huomiotta. Prosessuaalinen ja kommunikatiivinen lähestymistapa sen sijaan painotti pragmaattisuutta. Eli toisin sanoen sitä, että strategiat ovat monien neuvottelujen ja päätöksentekoprosessien lopputulos, johon mahdollisimman monen toimijan näkökulmat pyritään ottamaan huomioon. Molemmissa lähestymistavoissa on etunsa ja haittansa, kuten aikaisemmin luvussa 5.1. todettiin.

Strategia-asiakirjoja analysoitaessa ja omiin kokemuksiini niitä peilatessa, voidaan todeta, että mitä ylemmän tason strategiasta on kyse, sitä enemmän se noudattaa klassisen lähestymistavan piirteitä. Esimerkiksi EU:n koheesiopolitiikan strategiset suuntaviivat antavat tukun ohjeita siitä, mihin suuntaan alueita tulee kehittää ja jopa suuntaviivat sille, mikä olisi suositeltavaa toimintaa. Saman tekee myös Suomen aluekehittämisstrategia. Mutta miten ne pystyvät seuraamaan tai mittaamaan niiden strategioista lähtevää toimintaa? Tai onko niiden edes tarkoitus sitä tehdä? Ehkä ne

nimensäkin mukaisesti antavat vain strategisia suuntaviivoja pitkän suunnitteluprosessin tuloksena ja itse toiminta valtuutetaan alemman tason alueille. Tämä lähestymistapa strategioihin on hyvin klassinen.

Alemmalle alueellisen kehittämisen tasolle mentäessä, voi strategiaprosessiin ottaa helpommin mukaan prosessuaalisen ja kommunikatiivisen lähestymistavan piirteitä, joskin klassisesta lähestymistavasta ei missään niistä päästä kokonaan eroon. Eikä klassisesta lähestymistavasta eroon pääseminen olekaan tarkoituksenmukaista. Varsinais-Suomen liiton maakuntasuunnitelman ja – ohjelman on viime kädessä hyväksynyt maakuntavaltuusto, jossa jokainen kunta on edustettuna. Hyväksyntää ennen strategia-asiakirjat valmisteltiin työryhmissä, kuultiin monia maakunnassa vaikuttavia tahoja ja asetettiin strategialuonnokset julkisesti nähtäville. Kommunikatiivisuuteen ja prosessuaalisuuteen on siis pyritty maakuntatasollakin. Sen puolesta puhuu myös se, että Varsinais-Suomen liitto seuraa ja mittaa maakuntaohjelman ja – suunnitelman toteutumista esimerkiksi hankerekisterin avulla.

Salon seudulla vaikuttavien maaseudun toimintaryhmien kehittämisstrategiat sekä Salon seudun seutustrategia vaikuttavat aluekehittämisen paikallistasolla. Näin ollen niissä lähestymistapa strategiaprosessiin on enemmän prosessuaalinen ja kommunikatiivinen kuin laajempia alueita koskevissa strategioissa. Niissä strategiaprosessiin ryhdyttäessä arvioidaan menneisyyden onnistumisia ja heikkouksia, opitaan niistä ja järjestetään useita keskustelutilaisuuksia toimijoille, jotta useampi heistä voisi vaikuttaa strategian lopputulokseen.

Toisaalta ei voida väittää, etteikö esimerkiksi EU ottaisi huomioon tai harrastaisi laajaa kommunikatiivista strategian suunnitteluprosessia. Ottaahan se huomioon monia päätöksiä ja linjauksia monista eri jäsenmaista. Se, miten aidosti se tehdään, onkin jo toinen kysymys. Omasta näkökulmastani paras lähtökohta strategiaan olisi klassisuuden, prosessuaalisuuden ja kommunikatiivisuuden yhdistäminen. Strategian suunnittelu toteutettaisiin päämäärätietoisesti tulevaisuutta ennakoimalla ja kokonaisuuksia hahmottaen, mutta kuitenkin kiinnittäen huomiota oppimiseen, kommunikaatioon ja menneiden kokemusten arviointiin.

### 7.3. Strategioiden suhtautuminen yhteiskunnallisiin muutoksiin

*”Jos maailma on epäselvä, niin ajatusten kirkkauteen voi silti pyrkiä”* (Sotarauta 1996a, s. 160). Näin voisi kiteyttää strategioiden tarkoituksen nykypäivän aluekehittämisessä. Myös tässä tutkielmassa käsiteltyjen aluekehittämisstrategioiden taustalla on niiden tahto luoda tietynlainen tulevaisuus ja hallita yhteiskunnallisia muutoksia. Neljännessä luvussa esiteltiin keskeisimpiä yhteiskuntaamme vaikuttavia muutoksia, jotka olivat globalisaatio, tietoyhteiskuntakehitys ja hyvinvointivaltion murros. Seuraavaksi pohditaan käsiteltyjen strategioiden keinoja ottaa nämä muutokset huomioon.

EU:n yhteisön koheesiopoliitikan strategisista suuntaviivoista on helposti nähtävillä, mihin se tulevaisuutensa tällä hetkellä haluaa ohjata. Tärkeimmät suuntaviivat koskevat kilpailukyvyn parantamista kansainvälistyvässä maailmassa sekä panostamista tietoyhteiskuntakehitykseen.

*”...koheesiopoliitikan rajallisilla määrärahoilla tuettavat toimet olisi keskitettävä kestäväen kasvun, kilpailukyvyn ja työllisyyden edistämiseen...”*

*”Näissä strategisissa suuntaviivoissa olisi kaikkien jäsenvaltioiden ja alueiden osalta asetettava etusijalle ne investointialat, jotka tukevat kansallisten uudistusohjelmien toteutumista, kun otetaan huomioon kansalliset ja alueelliset tarpeet ja tilanteet: investoinnit innovointiin ja tietoon perustuvaan talouteen, uuteen tieto- ja viestintäteknikkaan...”*

(Neuvosto 2006, s. L 291/11–12.)

Itse hyvinvoinnin tai hyvinvointiyhteiskunnan kehitykseen yhteisön suuntaviivoissa on kovin vähän sanottavaa. Suurin paino on Lissabonin strategian linjoissa. Ihmisten hyvinvointiin liittyvät tavoitteet käsittelevät lähinnä tasa-arvon ja syrjinnän ehkäisyä ja inhimilliseen pääomaan panostamista. Ympäristön hyvinvointi ja kestävä kehitys ovat otettu huomioon Göteborgin strategian mukaisesti ja se voidaankin katsoa liittyvän olennaisesti ihmisten hyvinvointiin. Myös viittaus väestörakenteen muutokseen strategisissa suuntaviivoissa on.

*”Kun otetaan huomioon EU:n väestörakenne, väestön ikääntyminen ja työvoiman todennäköinen hupeneminen tulevina vuosina, unionin on toteutettava toimia, jotta työntekijöillä olisi entistä enemmän terveitä vuosia työelämässä.” ”...edistettävä kestävä kehityksen tavoitetta ja tehostettava taloudellisen, yhteiskunnallisen ja ympäristöluottavuuden synergiaa.” ”...edistettävä naisten ja miesten tasa-arvon tavoitetta...” ”...estetään kaikki sukupuoleen, rotuun tai etniseen alkuperään, uskontoon tai uskomukseen, vammaan, ikään tai sukupuoliseen suuntautuneisuuden perustuva syrjintä...” (Neuvosto 2006, s. L 291/14, L 291/28.)*

Euroopan unionin Neuvoston mukaan kansalliset strategiset viitekehykset ja toimenpideohjelmat kaudelle 2007–2013 on tehtävä sen asettamien suuntaviivojen mukaan. Tärkeimmät painopisteet, jotka tulisi siirtyä kansallisiin kehittämisstrategioihin, ovat kestävä kasvu, kilpailukyky ja työllisyys ja niiden toteuttaminen erityisesti tietoyhteiskuntamallin mukaisesti. Nämä ovatkin selkeimmät tavoitteet Suomen aluekehittämissstrategiassa. Yhteisötasoa enemmän painoarvoa on annettu hyvinvointiyhteiskunnan ylläpidolle ja kaikenlaisten palveluiden tuottamisen varmistamiseen.

*”Suomi on edelläkävijä tietoyhteiskuntakehityksessä ja tietotekniikan antamien mahdollisuuksien hyödyntämisessä etäisyyksien voittamiseksi.” (Suomen aluekehittämissstrategia 2013, 2003, s. 9.)*

Suomen aluekehittämissstrategiassa pystytään myös nitomaan yhteen kaikki kolme tässä työssä esiteltyä yhteiskunnallista muutosta. Hyvinvointi halutaan turvata ja se nähdään kilpailukykyyn ja kansainvälisen menestymisen taustatekijänä. Hyvinvointi pystytään turvaamaan vain kehittämällä tietoyhteiskuntaa eli näin ollen Castellsin ja Himasen (2001, s. 15) tulkinta hyvinvointiyhteiskunnan ja tietoyhteiskunnan yhdistymisestä ja sen toimimisesta kilpailuvaltina saa tukea kansallisessa aluekehittämissstrategiassa.

*”Hyvinvoinnin turvaamisessa on kyse myös alueiden kilpailukykyistä. Tasapainoinen alueiden kehittäminen edellyttää hyvinvointimallia, joka takaa kaikille palvelujen saatavuuden asuinpaikasta riippumatta. Palvelut voidaan kuitenkin turvata vain uusilla toimintamalleilla, alueellisesti*

*nykyistä laajemmalla yhteistyöllä ja hyödyntämällä tehokkaasti uutta teknologiaa.”*

Aluekehittämisessä on annettava tilaa alueiden omista tarpeista lähtevälle kehitystyölle. Toisaalta Suomen valtion hallinnon aluekehittämisstrategioiden ja linjausten tulee näkyä alueellisessa kehittämisessä. (Suomen aluekehittämisstrategia 2013, 2003, s. 39.) Seuraavan aluekehittämistason strategiaa edustaa maakunta. Varsinais-Suomen liiton maakuntasuunnitelma ja – ohjelma tukee kansallisten suuntaviivojen linjaa. Niiden mukaan suurin tällä hetkellä vaikuttava muutos on globalisaatio. Niissä myös tunnustetaan mahdollisuus hallita yhteiskunnallisia muutoksia omalla strategiatyöllään.

*”Mitä nopeampia ja ennalta arvaamattomampia maakunnan kehitykseen vaikuttavat tekijät ovat, sitä keskeisemmäksi maakunnan menestykselle muodostuu kyky luoda omaa tulevaisuutta.”* (Maakuntasuunnitelma 2025 2005, s. 5.) *”Alueiden merkitys korostuu ennen kaikkea kehittämistyössä, jonka on vastattava nopeisiin muutoksiin ja perustuttava yhä enemmän yhteistyöhön, osallisuuteen ja avoimuuteen.”* (Maakuntaohjelma 2005–2008, 2005, s. 13.)

Maakuntasuunnitelma ja – ohjelma nostavat tärkeimpinä kehittämisen kohteina esiin kansainvälistymisen, elinkeinoelämän kasvun ja vetovoimaisuuden lisäämisen. Hyvinvoinnin ja palvelujen turvaaminen on tärkeää ja väestön ikääntymisestä aiheutuvat paineet tiedostetaan. Tietoyhteiskuntakehitys huomioidaan ja uuden talouden uskotaan perustuvan informaatioteknologiaan ja osaamiseen.

Kaikkien Salon seudulla toimivien maaseudun toimintaryhmien kehittämissuunnitelmat kaudeksi 2007–2013 ovat hyvin pitkälti samansuuntaiset keskenään. Yhtenevinä tavoitteina ovat muun muassa elinkeinoelämän ja pienyritystoiminnan tukeminen, paikallisyhteisötoiminnan edistäminen, alueen vetovoimaisuuden kehittäminen sekä luonnon ja kulttuuriympäristön hoitaminen ja suojeleminen. Kansainvälistyminen ja tietotekniset mahdollisuudet huomioidaan, mutta suurin paino kaikissa kolmessa toimintaryhmien kehittämisohjelmissa on niiden alueiden asukkaiden yhteisöllisyys ja hyvinvointi.

*”Hyvinvointi ja yhteisöllisyys ovat maaseudun asukkaiden yhteisiä asioita...Hyvinvointi perustuu vahvasti myös sosiaalisen verkoston olemassaoloon. Palvelujen saanti mahdollisimman läheltä tukee iäkkäiden ja myös muiden erityisryhmien, kuten lapsiperheiden, hyvinvointi.” (Elämää ja elinkeinoja! 2006, s. 20.)*

Salon seudun näkökulmasta asiaa katsottuna toimintaryhmien kehittämisstrategioiden toimintaanpanossa on ongelmia. Tämä lähinnä sen vuoksi, että Salon seudulla toimii kolme toimintaryhmää ja kaikki ovat vähintään kahden seutukunnan yhteisiä ja osa jopa kahden maakunnan välisiä. Vaikka tällainen toimintaryhmäjako voisi toisaalta toimia yhteistyön lisääjänä yli seutukuntarajojen, on se lähinnä aiheuttanut epäselvyyksiä ja lisärasitetta kehittämistyölle. Ehdotuksena olisi, että toimintaryhmien toiminta-alueet olisivat seutukuntarajojen mukaisia. Etenkin kun seutukunnat ovat koko ajan vahvistaneet rooliaan aluekehittämisessä.

Salon seudun seutustrategiassa otetaan huomioon taustalla yhteisön koheesiopolitiikan strategiset suuntaviivat, Suomen aluekehittämisstrategia sekä Varsinais-Suomen liiton maakuntasuunnitelma ja -ohjelma. Myös maaseudun toimintaryhmien intressit on otettu huomioon, kuten myös muiden seudullisten toimijoiden näkökulmat, kun seutustrategiaa on valmisteltu. Yhteiskunnalliset muutokset tiedostetaan ja niiden taustoittamana pyritään viitoittamaan halutun tulevaisuuden suunta. Globalisaation myötä seutustrategiaan on tullut yhä vahvemmin tavoite kansainvälistyä ja näin pärjätä paremmin kilpailussa niin elinkeinoelämän kannalta kuin EU-rahoituksesta kilpailtaessa.

*”Seudun kuntien ja muiden toimijoiden kansainvälisiä yhteyksiä ja yhteistoimintaa kehitetään strategisesti...Samalla erityisesti Kehittämiskeskus lisää kansainvälisiä hankkeita ja kansainvälistä yhteistyötä.” (Salon seudun seutustrategia 2006, s. 9.)*

Tietoyhteiskuntakehityksessä Salon seutu haluaa olla mukana, etenkin seudun ollessa merkittävä ICT-osaamisen keskus. Nokian vaikutus alan vahvuuteen seudulla on selkeä ja se halutaan turvata jatkossakin. Myös Varsinais-Suomen liitto tunnustaa Salon seudun merkittävyyden ICT-alalla.



*”Varsinais-Suomen maakunnan veturi on Turku-Salo -alue. Turku-Salo -akselista onkin tarkoitus kehittää alueiden yhteistyöllä vahva Itämeren alueen toimija, joka erikoistuu metallialaan sekä ICT-, logistiikka-, ympäristö-, terveys- ja teknologiakysymyksiin ja niiden tuotannolliseen kehitykseen.”*

Hyvinvointi nähdään tulevaisuuden hallinnassa myös oleellisena. Kaikenikäisten seutulaisten tarpeet otetaan huomioon ja palvelut pyritään säilyttämään ihmisiä lähellä. Palvelujen turvaamiseksi seudulla on tätä kirjoittaessa meneillään kuntaliitosselvitys, joka onnistuessaan pyrkii turvaamaan alueen ihmisten elämisen mahdollisuudet. Seudulla toteutetaan myös hyvinvointipoliittista seurantaa.

*”Salon seutukunnassa panostetaan kaikenikäisten hyvinvointiin ja palveluihin. Perheiden ja työikäisten hyvinvointi säteilee niin lapsiin ja nuoriin kuin vanhuksiinkin.” ”Palvelujen laadukkuuden turvaamiseksi huomioidaan myös kuntaliitosmahdollisuudet.”* (Salon seudun seutustrategia 2006, s. 4-5.)

#### 7.4. Salon seudun tulevaisuus

Salon seudun tulevaisuuden visiota ohjaa seudun seutustrategia, jonka toteuttamisesta ja seurannasta vastaa Salon Seudun Kehittämiskeskus. Seutustrategian vision mukaan *”Salon seutukunta on uudistuva, kansainvälistynyt alue, jossa luova teknologia, rikas kulttuurihistoria ja vireä maaseutu kohtaavat”* (Salon seudun seutustrategia 2006, s. 2). Tulevaisuudenkuva on siis autuas, mutta on eri asia miten se saadaan toteutumaan.

Tulevaisuuden tärkeimpiä rakennuselementtejä ovat kansainvälistymisen lisääminen, alueen kilpailukyvyyn kasvattaminen ja monipuolisen hyvinvoinnin turvaaminen, mutta yhtä lailla tärkeitä ovat sellaiset alueen ominaisuudet kuten joustavuus, luovuus, verkostoituminen ja avoimuus. Jotteivät nämä tulevaisuuden rakennuselementit pääsisi unohtumaan, kirjataan ne strategia-asiakirjoihin. Kuten sanottua, strategiat ovat keino

hallita muutosta ja luoda tulevaisuutta. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa strategiat pyrkivät pysyvyyteen ja laittavat tärkeät rakennuselementit järjestykseen.

Salon seudulla alueellinen menestys on nojannut pitkään Nokian ja sen alihankkijoiden varaan. Kun globalisaation myötä yritykset siirtävät toimintansa halvempiin maihin ja riittävän työvoiman lähelle, on tärkeää luoda seudulle myös vaihtoehtoinen suunnitelma. Seutustrategian ohella Salon seudulla toimii Kehittämiskeskuksen vetämänä maakunnallinen ennakointiprosessi, jossa tulevaisuuden signaaleja otetaan käsittelyyn ja pyritään niiden vaatimiin konkreettisiin toimenpiteisiin, jolloin visioitu tulevaisuus olisi mahdollinen. Ennakointiprosessi tuo arvokasta lisätietoa myös seutustrategiaan ja ne tulisivat linkittää vahvemmin toisiinsa.

Salon seudun sijainti on myös auttanut seudun menestymiseen. Vaikka seutu on suhteellisen pieni, ovat välimatkat suurempiin kaupunkikeskuksiin lyhyet ja logistiikkapalvelut yrityksille ja ihmisille hyvät. Tämäkään ei kuitenkaan enää kauan auta siinä tosiseikassa, että väestö vanhenee ja työikäiset ihmiset muuttavat suurempiin kaupunkeihin. Suurin kilpailu tullaankin niin Salon seudulla, kuin muualla Suomessa, käymään osaavasta työvoimasta. Inhimillinen pääoma on asia, johon jatkossa pitää panostaa enemmän.

Suomessa tänä päivänä meneillään oleva kunta- ja palvelurakennemuutos voi tuoda muutoksia myös Salon seudun tulevaisuuteen. Seutukuntien määrä tarkentuu vuonna 2009 kuntaliitosten myötä ja seudut ovatkin kuntarakenteen uudistuksessa oleellinen osa, kun kuntaliitoksissa usein samaan toiminnalliseen seutuun kuuluvat kunnat yhdistyvät (Jauhiainen & Niemenmaa 2006, s. 221–222). Näin myös Salon seudulla, jossa toukokuun 3. päivä 2007 sisäasiainministeriön kuntajakoselvittäjä Arto Koski esitti Salon seudun kymmenen kunnan yhdistymistä. Vain Someron kaupunki yhdestätoista Salon seudun kunnasta ilmoitti jo aikaisemmin, ettei lähde mukaan kuntajakoselvitykseen.

Kuntaliitokseen oli otettu kantaa jo Salon seudun seutustrategiassa, jossa todettiin kuntaliitoksen mahdollisuus palvelujen laadun turvaamiseksi. Jos kymmenen kuntaa tekevät kesäkuun 2007 aikana myönteiset päätökset Suomen suurimmasta monikuntaliitoksesta, muuttaa se monia käytäntöjä seudulla. Itse näen tässä

uudistumisen mahdollisuuden, jolloin kaikkea toimintaa seudulla voidaan miettiä uudestaan. Se ei tarkoita, että kaikkea tarvitsisi muuttaa, mutta se antaa mahdollisuuden miettiä mennyttä ja suunnitella tulevaisuutta puhtaammalta pöydältä.

## **8. Loppupäätelmät**

Alueellisen kehittämisen kehä onnistuu Salon seudulla suhteellisen hyvin. Kuten todettu, on kehän osatekijöiden onnistuminen sitä helpompaa, mitä pienemmän alueen kehittämisestä on kyse. Kehän neljännen osatekijän, sitoutumisen suhteen voidaan todeta olevan hieman ongelmia. Se, kuinka saada ihmiset, yritykset ja organisaatiot oikeasti sitoutumaan alueelliseen kehittämiseen tarvitsee jatkuvasti työtä osakseen.

Lähestymistavan strategiaan tulisi olla sopiva sekoitus klassisuutta, prosessuaalisuutta ja kommunikatiivisuutta. Tämä, samoin kuin alueellisen kehittämisen kehä, on sitä helpompaa, mitä alemmalla tasolla ja lähempänä ihmisiä aluekehittämisstrategia tehdään. Edelleen useat julkisen hallinnon strategiat edustavat klassista lähestymistapaa, vaikka sen ongelmat ovatkin tiedossa.

Yhteiskunnalliset muutokset, kuten globalisaatio, tietoyhteiskuntakehitys ja hyvinvointivaltion murros, pakottavat strategiseen suunnitteluun. Strateginen suunnittelu on siis vastaus ulkoisiin aluekehittämisen paineisiin. Strategiat ovat pitkän aikavälin suunnitelmia, ja siksi ne eivät muutu kovinkaan paljon ajan kuluessa. Tämä ei silti tarkoita sitä, että niiden pitäisi antaa olla ennallaan. Päinvastoin, strategioita tulee seurata ja päivittää, mutta tulevaisuuden vision olisi syytä pysyä samoilla linjoilla pidemmän aikaa.

Tulevaisuudessa globalisaation myötä kilpailukyvyn lisääminen on tärkeää. Tässä Suomella on mahdollisuudet pärjätä yhdistämällä tietoyhteiskuntakehitys hyvinvointiyhteiskuntamallin kanssa. Myös ajatuksia osaamis- ja verkostoyhteiskunnasta on julkisuudessa nostettu esiin.

Kaikissa tässä työssä käsitellyissä aluekehittämisstrategioissa otettiin suurimmat yhteiskunnalliset muutokset huomioon. Alueen ihmisten hyvinvointi, globaalissa

kilpailussa pärjääminen ja tietoyhteiskunnan kehittyminen nousi kaikissa strategioissa esiin. Myös strategioiden toimintalinjat tähtäsivät näiden muutosten hallintaan. Resurssien kohdentaminen mahdollisimman oikein on tärkeää, mutta samalla vaikeaa. Tämän vuoksi mahdollisimman laaja ja pitkäjänteinen yhteistyö alueen toimijoiden kanssa strategisia linjauksia suunniteltaessa on tärkeää.

Mitä laajempaa aluetta strategia käsittelee, sen vaikeampi on sen toteutus ja siihen sitoutuminen alueella. Helposti tällaisista laajempien alueiden strategioista tulee kaikkien, mutta ei kenenkään strategiota. EU:n alueellinen hajauttaminen ja alueellistuminen ovat vaikuttaneet pienempien aluekehittämisstrategioiden merkitysten kasvuun. Kansainvälistymisen myötä alueet myös kilpailevat menestyksestä muiden maailman alueiden kanssa kun taas ennen kilpailua oli enemmän valtioiden välillä. Tämä saattaa selittää myös pienempien alueiden kehittämisstrategioiden suosiota. Enää ei olla niin riippuvaisia oman valtion johtamasta kehittämisestä vaan vastuu menestyksestä halutaan ottaa ja se pitääkin ottaa omiin käsiin.

Omat paikalliset strategiat ovat merkittävämpiä kuin suurempien alueiden yhteiset strategiat, koska laajalla tasolla ne ovat hyvin samanlaisia ja suurilinjaisia. Alueita ja niiden toimijoita tulisi kannustaa luottamaan omaan strategiaan, koska se on aina todellisempaa kehittämistä kuin liika tuijottaminen ylemmän tason strategioihin. Alueiden tulisi luottaa itseensä ja toimia omien erityispiirteiden mukaisesti. Vaikka alemman tason aluekehittämisstrategioiden tuleekin ottaa huomioon ylemmän tason linjaukset, on silti turha kumarrella liikaa niitten suuntaan. Loppujen lopuksi alueen pitää kuitenkin toimia omien kehitysedellytysten ja omien linjojen mukaan.

## Lähteet

Alho, O. & Kavonius, V. & Kempainen, M. 2004. Valtakunnalliset alueiden kehittämisen tavoitteet. Sisäasiainministeriön julkaisusarja 18/2004. <URL: [http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/683B6F345197DFDFC2256E5A002A6CB1/\\$file/182004.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/683B6F345197DFDFC2256E5A002A6CB1/$file/182004.pdf)>

Alueiden kehittäminen. Sisäasiainministeriö. 2005. <URL: <http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/d89d13f22a15cb43c2256f770045f78e?opendocument>> Luettu 25.10.2005.

Castells, M. & Himanen, P. 2001. Suomen tietoyhteiskuntamalli. Sitran julkaisusarja 242. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Elinkeinopoliittinen seutuyhteistyö Salon seudulla. <URL: <http://www.somero.fi/yrittaminen/seutu/>>. Luettu 19.5.2007.

Elämää ja elinkeinoja! Varsinais-Suomen jokivarsikumppanit ry:n kehittämisohjelma vuosille 2007–2013. 29.9.2006. Luettavissa <URL: [http://www.jokivarsi.org/SIRA\\_Files/downloads/Kehittamisohjelma\\_netiversio.doc](http://www.jokivarsi.org/SIRA_Files/downloads/Kehittamisohjelma_netiversio.doc)>

Eskelinen, H. 2001. Aluepolitiikka rautahäkissä. Kunnallisalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 41. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Haveri, A. 1995. Ohjelmat menestystekijänä. Strateginen lähestymistapa. Tampere: Finnpublishers Oy.

Haveri, A. & Maijonen, K. 1995. Seudulliset kehittämisohjelmat ja niiden arviointi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Houni, M. & Nupponen, M. & Pakarinen, K. 2002. Kuntien strategiatyön avaimet. Praksis nro 5. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.

Hyyryläinen, T. & Rannikko, P. (toim.) 2000. Eurooppalaistuva maaseutupolitiikka. Paikalliset toimintaryhmät maaseudun kehittäjinä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Jauhiainen, J.S. & Niemenmaa, V. 2006. Alueellinen suunnittelu. Osuuskunta Vastapaino. Tampere: Vastapaino.

Kanninen, V. 1998. Alueelliset strategiat – eurooppalaisia esimerkkejä. 1. painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kansallinen alueiden kehittäminen. Sisäasiainministeriö. 2005. <URL: <http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/D1D8D25B3E84F2F0C2256F880032D321?opendocument>> Luettu 25.10.2005.

Kosonen, M. & Schulman, H. & Valtakari, M. & Viitala, P. 1999. Suunnittelualueena Suomi. Helsinki: Yliopistopaino.

Kunta – kahden johtajuuden arena. 2001. Praksis nro 2. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Lissabonin strategia: kilpailukykyisempi Eurooppa sekä useampia ja parempia työpaikkoja. Newsroom. European Parliament. 2004. <URL: <http://www.europarl.europa.eu/highlights/fi/1001.html>> Luettu 5.5.2007.

Luottamuselimet. Varsinais-Suomen liitto. <URL: <http://www.varsinais-suomi.fi/Default.aspx?id=336686>> Luettu 4.5.2007.

Lätta ankar! Keula kohti saaristoa! Paikallinen repopulaatiostrategiamme. Paikallinen kehittämisohjelma 2007–2013. I samma båt – samassa veneessä rf ry. 13.12.2005. Luettavissa <URL: <http://www.sameboat.fi/arkiv/Paikallinen%20ohjelma%20060927.pdf>>

Maakuntaohjelma 2005–2008. 2005. Varsinais-Suomen liitto. Turku.

Maakuntasuunnitelma 2025. 2005. Varsinais-Suomen liitto. Turku.

Mäkinen, M. 1999. Yhteisöaluepolitiikan periaatteiden teoreettinen erittely ja soveltaminen Suomessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Neuvosto. Neuvoston päätös, tehty 6 päivänä lokakuuta 2006, yhteisön koheesio- ja aluepolitiikan strategisista suuntaviivoista. (2006/702/EY). Euroopan unionin virallinen lehti. 21.10.2006. <URL: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2007/osc/l\\_29120061021fi00110032.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/osc/l_29120061021fi00110032.pdf)> Luettu 7.5.2007.

Paikalliset toimintaryhmät eli maaseudun kehittämissyhdistykset. <URL: <http://www.maaseutuplus.fi/toimintaryhmatyo/paikallisettoimintar>> Luettu 24.1.2006.

Pakarinen, K. 2005. Kansallinen aluepolitiikka. Kuntaliitto. Julkaistu 25.10.2005. <URL: [http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;121;31244](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;121;31244)> Luettu 16.2.2007.

Pärkkä, P. 2007. Aluepolitiikan muutos ja strategiat osana ohjelmaperusteista aluekehittämistä. Case: Salon seutu. Aluetieteen kandidaatintutkielma. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos.

Sahrman, K. & Pakarinen, K. 2005. Näkökulmia EU:n alue- ja rakennepolitiikan kansallisen viitekehyksen laadintaan. Sisäasiainministeriölle 9.8.2005 toimitettu muistio. Luettavissa <URL:<http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;121;31049;85563&field=FileAttachment&version=1>>

Sahrman, K. & Pakarinen, K. 2007. Kohti uudistuvaa EU:n aluepolitiikkaa. EU:n koheesio- ja aluepolitiikka 2007–2013 ja kuntaliiton linjauksia vuoden 2013 jälkeiselle ajalle. Helsinki: Kuntaliitto. Luettavissa: <URL: [www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;29;121;31049;120564;120579](http://www.kunnat.net/attachment.asp?path=1;29;121;31049;120564;120579)>

Salon seudun aluekeskusohjelma 2004. Salon Seudun Kehittämiskeskus. Luettavissa: <URL: <http://kehittamiskeskus.salonseutu.fi/attachements/2004-06-23T13-35-3648.pdf>>

Salon seudun seutustrategia. 2006. Salon Seudun Kehittämiskeskus. Luettavissa: <URL: <http://kehittamiskeskus.salonseutu.fi/attachements/2006-04-27T12-33-5248.doc>>

Sotarauta, M. 1996a. Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Jyväskylä: Finnpublishers.

Sotarauta, M. 1996b. Ohjelmallinen aluepolitiikka ja alueelliset strategiat: Klassinen suunnittelukone vai kommunikatiivinen prosessi. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö, Seinäjoki. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos, Tampereen yliopisto. Julkaistu aiemmin teoksessa Siirilä, S. & Haveri, A. & Linnamaa, R. (toim.) 1996. Puheenvuoroja aluekehityksestä. Tampereen yliopisto, Aluetieteen laitoksen julkaisuja sarja A 18. s. 145–164. Tampere.

Sotarauta, M. & Kosonen, K.-J. & Viljamaa, K. 2007. Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena. 2000-luvun aluekehittäjän työnkuvaa ja kompetensseja etsimässä. Tampereen yliopiston alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 23/2007. Tampere.

Suomen aluekehittämisstrategia 2013. Aluekehittämisstrategiatyöryhmän mietintö. Sisäasiainministeriön julkaisu 10/2003. <URL: [http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/C35EF1AFD77776E8C2256CE100228AEE/\\$file/aluekehittamisstrategia\\_2013.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/C35EF1AFD77776E8C2256CE100228AEE/$file/aluekehittamisstrategia_2013.pdf)>

Suomen maakatsaus. 2005. Tiivistelmä. OECD Territorial Reviews, Finland. Sisäasiainministeriö. Alueiden kehittäminen. Hyvinkää: Suomen Printman Oy.

Takala, A. & Karppi, I. 2003. Ajankohtaista alueellisessa kehittämisessä. Katsaus alueellisesta kehittämisestä käytävään keskusteluun. Tampereen yliopisto. Aluetieteen



ja ympäristöpolitiikan laitos. Aluetieteen verkkojulkaisu. <URL: <http://tampub.uta.fi/aluetiede/Aluetiede-NS-3-2003.pdf>>

Tervonen, H. 2003. Strategian arkkitehtuuri – organisaation menestysmallin rakennusohjeita. Helsinki: Multiprint Oy.

Tilastokeskus. Väestö iän ja sukupuolen mukaan 2030, ennuste. Päivitetty 20.9.2004. <URL: [http://www.stat.fi/til/vaenn/2004/vaenn\\_2004\\_2004-09-20\\_kuv\\_004.html](http://www.stat.fi/til/vaenn/2004/vaenn_2004_2004-09-20_kuv_004.html)> Luettu 19.5.2007.

Toikka, M. 2002. Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tampere: Tampere University Press.

Tuumasta teoiksi. 2007. Paikallinen maaseudun kehittämissuunnitelma 2007–2013. Ykkösakseli ry. Luettavissa: <URL: <http://www.lounais-suomenmaaseudunkehittamisyhdistys.fi/fileadmin/muuttiedostot/ykkosakseli.pdf>>

Vanhatalo, P. 2001. Maanhankintalaki. Koskesta voimaa. Verkkosivut Tampereen kaupungin historiasta. <URL: <http://www.uta.fi/koskivoimaa/kaupunki/1940-60/mlaki.html>> Luettu 15.8.2005.

Varsinais-Suomen sijainti. Varsinais-Suomen liitto. <URL: <http://www.varsinais-suomi.fi/Default.aspx?id=336975>> Luettu 4.5.2007.

Vartiainen, P. 1998. Suomalaisen aluepolitiikan kehitysvaiheita. Sisäasiainministeriö. Aluekehitysosasto. Helsinki. <URL: [http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/55dbfdeabd2cde92c225703400357fd5/\\$file/aluepolitiikan\\_kehitysvaiheet.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/55dbfdeabd2cde92c225703400357fd5/$file/aluepolitiikan_kehitysvaiheet.pdf)>

Vepsäläinen, J. 1997. Suomalaisen aluepolitiikan uudistuminen. – Onko paradigma muuttumassa? Teoksessa: Hautamäki, L.; Keski-Petäjä, T. & Seppälä, K. (toim.). Yhteiskunta orientaationa. Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Sarja A, 20. Cityoffset Oy. Tampere.

Väestörekisterikeskus. Läänien, maistraattien, kihlakuntien ja kuntien asukaslukutiedot kuukausittain. Rekisteritilanne 31.1.2007. <URL: [http://www.vaestorekisterikeskus.fi/vrk/files.nsf/files/E2F992CF80E927ECC225728E00484136/\\$file/070131.html](http://www.vaestorekisterikeskus.fi/vrk/files.nsf/files/E2F992CF80E927ECC225728E00484136/$file/070131.html)> Luettu 28.2.2007.

Yhteisön koheesio politiikan strategiset suuntaviivat kaudelle 2007–2013. Aluepolitiikka – Inforegio. Euroopan komissio. Päivitetty 30.10.2006. <URL: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2007/osc/index\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/osc/index_fi.htm)> Luettu 7.5.2007.