

**KEHITTÄMISYHTIÖ ELINKEINOPOLITIIKAN  
TOTEUTTAJANA**

Tapausesimerkkinä Lahden Alueen Kehittämisyhtiö omistajakuntien ja  
elinkeinoelämän näkökulmasta

Tampereen yliopisto

Yhdyskuntatieteiden laitos

Kunnallispolitiikan pro gradu –tutkielma

Maaliskuu 2006

Johanna Hornborg

Tampereen yliopisto

Yhdyskuntatieteiden laitos

HORNBORG, JOHANNA: Kehittämissyhtiö elinkeinopolitiikan toteuttajana.

Tapausesimerkkinä Lahden Alueen Kehittämissyhtiö omistajakuntien ja elinkeinoelämän näkökulmasta.

Kunnallispolitiikan pro gradu tutkielma 134 sivua, 11 liitesivua

Maaliskuu 2006

---

Tutkielma käsittelee kunnan elinkeinopolitiikan toteuttamisessa tapahtunutta muutosta. Perinteisesti kunnan elinkeinoasiamiehen hoitama elinkeinopolitiikka on yhä useammin siirretty kehittämissyhtiön vastuulle. Tutkielman tarkoitus on selvittää kehittämissyhtiön sidosryhmien näkökulmasta, millä tavoin yhtiöittäminen on vaikuttanut elinkeinopolitiikan hoitoon ja millaisiksi luottamushenkilöiden ja elinkeinoelämän toimijat näkevät elinkeinopoliittiset vaikuttamismahdollisuutensa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen keskeinen teema on julkinen-yksityinen yhteistyö. Kunnallinen elinkeinopolitiikka muodostaa työhön empiirisen viitekehyksen ja sen yhtiöittämistä käsitellään eräänä yhteistyön toteuttamistapana.

Lahden alueen omistajakuntien ja elinkeinoelämän näkökulmia elinkeinopolitiikan yhtiöittämiseen kartoitettiin kyselylomakkeen ja haastattelujen avulla. Kyselyn kokonaisvastausprosentiksi muodostui 45.2 %. Kyselyä täydensi kymmenen elinkeinoelämän toimijan ja kuuden omistajakuntien luottamushenkilön haastattelut.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vaikka keskeiset sidosryhmät luottavat kehittämissyhtiöön alueellisen elinkeinopolitiikan toteuttajana ja omia vaikuttamismahdollisuuksia elinkeinopolitiikkaan pidetään pääosin riittävinä, on kehittämissyhtiön asema haasteellinen omistajakuntien ja elinkeinoelämän tarpeiden yhteen sovittajana. Säilyttääkseen merkittävän aseman alueen kehityksen mahdollistaja, tulee kehittämissyhtiön tehdä toiminnassaan ratkaisuja sidosryhmiensä ehdoilla liian itsenäisiä päätöksiä välttäen. Omistajakuntien tyytyväisyys on merkittävä tekijä toiminnan jatkuvuuden kannalta, joten kuntien yksilöllisten elinkeinopoliittisten tarpeiden huomiointi on nostettava yhtiön toiminnassa nykyistä merkittävämpään asemaan.

Avainsanat: elinkeinopolitiikka, kehittämissyhtiö, julkinen-yksityinen yhteistyö, kunnallinen yhtiöittäminen

# SISÄLLYS

1. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta .....	1
1.2 Tutkimuksen perusvalinnat.....	3
1.3 Tutkimusmenetelmät.....	5
2. MUUTOS ELINKEINOPOLIITTISISSA TOIMINTAVOISSA.....	7
2.1 Elinkeinopolitiikka merkittävänä toimialueena.....	7
2.1.1 Elinkeinopolitiikan käsite .....	7
2.1.2 Elinkeinopolitiikan sidosryhmiä.....	9
2.2 Kunnallisen elinkeinopolitiikan kehittyminen.....	11
2.2.1 Kunnallisen elinkeinopolitiikan alkuvaiheet.....	12
2.2.2 Kunnallisen elinkeinopolitiikan muotoutumisen kausi .....	13
2.2.3 Yritysten korostuminen elinkeinopolitiikassa .....	14
2.2.4 Elinkeinopolitiikka tänä päivänä .....	15
2.3 Toimintaympäristön muuttuminen.....	16
2.3.1 Globalisaatio ja tietoyhteiskunta.....	16
2.3.2 Euroopan unioni.....	20
2.3.3 Kansallinen taso.....	21
2.3.4 Paikallinen taso.....	23
2.3.5 Edessä toimintatapojen muutos.....	24
3. JULKINEN-YKSITYINEN YHTEISTYÖ .....	26
3.1 Julkinen-yksityinen yhteistyön käsite .....	26
3.2 Yhteistyön kehityksestä.....	28
3.3 Yhteistyöstä koettuja hyötyjä.....	30
3.4 Yhteistyöhön kohdistuva kritiikki.....	32

3.5 Julkinen-yksityinen yhteistyö elinkeinopolitiikassa.....	34
4. YHTIÖITTÄMINEN KUNNAN UUTENA TOIMINTATAPANA.....	37
4.1 Motiiveja yhtiöittämiseen.....	38
4.2 Yhtiöittämiseen liittyviä vaatimuksia.....	40
4.3 Yhtiöittämisestä koettuja hyötyjä.....	40
4.4 Yhtiöittämisestä koettuja haittoja.....	41
4.5 Yhtiöittämisen prosessista kokonaisuutena.....	42
4.6 Yhtiöittäminen elinkeinopolitiikassa.....	44
4.6.1 Kehittämissyhtiöiden kehittämisen taustaa.....	44
4.6.2 Kehittämissyhtiöt tänä päivänä.....	46
4.6.3 Kehittämissyhtiöt, hyvästä vai pahasta?.....	48
4.7 Elinkeinopolitiikkaa yhteistyönä.....	49
5. LAHDEN ALUEEN KEHITTÄMISSYHTIÖ.....	51
5.1 Kehittämissyhtiön ydintehtävät.....	51
5.1.1 Kehittämissyhtiön hallintoelimet.....	53
5.1.2 Kansainvälistyminen.....	54
5.1.3 Elinkeinostrategia.....	55
5.2 Lahden Alueen Kehittämissyhtiön omistajakunnat.....	57
5.2.1 Lahti.....	58
5.2.2 Artjärvi.....	59
5.2.3 Asikkala.....	60
5.2.4 Heinola.....	61
5.2.5 Hollola.....	61
5.2.6 Hämeenkoski.....	62
5.2.7 Kärkölä.....	63
5.2.8 Nastola.....	64
5.2.9 Orimattila.....	64
5.2.10 Padasjoki.....	65
5.2.11 Yhteen veto omistajakunnista.....	66
5.3 Lahden Alueen Kehittämissyhtiöstä tehdyn kyselyn sekä haastattelujen tulokset .....	67

5.3.1 Vastaajien taustatiedot.....	68
5.3.2 Kehittämissyhtiö alueellisen elinkeinopolitiikan toteuttajana.....	70
5.3.2.1 Julkinen-yksityinen yhteistyö elinkeinopolitiikassa.....	70
5.3.2.2 Elinkeinopolitiikan yhtiöittäminen valtakunnallisena muutoksena.....	71
5.3.2.3 Lahden alueen edellytykset elinkeinopolitiikan kehittämisessä.....	72
5.3.2.4 Kehittämissyhtiön tarpeellisuus alueella.....	73
5.3.2.5 Yhtiöittämisen vaikutus elinkeinopolitiikan selkeyteen.....	76
5.3.2.6 Lakes alueellisen elinkeinopolitiikan kehittäjänä.....	76
5.3.2.7 Lakesryhmään kuuluvien toimijoiden työnjaon selkeys.....	78
5.3.2.8 Elinkeinopoliittisen palvelukokonaisuuden selkeys.....	79
5.3.2.9 Yritystoiminnan kehittäminen.....	80
5.3.2.10 Tiedotuksen onnistuneisuus.....	82
5.3.3 Elinkeinostrategia alueen kehittämisen suuntaviivojen määrittelijänä.....	83
5.3.3.1 Elinkeinostrategian suunnittelu ja laadinta.....	84
5.3.3.2 Elinkeinostrategian tuntemus ja onnistuneisuus.....	87
5.3.3.4 Klusterit elinkeinostrategian pohjana.....	89
5.3.3.4 Lakesin toiminnan klusterikeskeisyys.....	91
5.3.3.5 Strategisen kehittämisen välineiden arvottaminen.....	93
5.3.3.6 Kansainvälistyminen.....	96
5.3.3.7 Strategisten kehittämistoimenpiteiden tavoitteiden realistisuus.....	97
5.3.3.8 Yhtiön taloudellisten resurssien riittävyys.....	100
5.3.4 Elinkeinopolitiikkaan vaikuttaminen yhtiömäisessä toimintatavassa.....	101
5.3.4.1 Poliittisten päättäjien valta elinkeinopolitiikan kehittämisessä.....	101
5.3.4.2 Elinkeinoelämän edustajien valta elinkeinopolitiikan kehittämisessä.....	102
5.3.4.3 Poliittisten päättäjien ja elinkeinoelämän edustajien välinen ristiriita elinkeinoelämän kehittämisessä.....	104
5.3.4.4 Elinkeinoelämän ja kuntien edustuksen suhde kehittämissyhtiön hallintoelimissä.....	105
5.3.4.5 Alueen kuntien huomiointi kehittämissyhtiön toiminnassa.....	106
5.3.4.6 Elinkeinopolitiikan kehittämisestä saadun tiedon riittävyys.....	109
6. TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	110
6.1 Elinkeinopolitiikan monimuotoisuus, julkinen-yksityinen yhteistyö sekä yhtiöittäminen Lahden Alueen Kehittämissyhtiön toimintaa ohjaavina tekijöinä.....	111
6.2 Lakesin toimintamallin hyödyllisyys ja toimivuus.....	113
6.3 Elinkeinopolitiikkaan vaikuttaminen.....	114
6.4 Johtopäätökset.....	115
LÄHTEET.....	117

## Lista liitteistä

- Liite 1. Kyselyn saatekirje ja kyselylomake
- Liite 2. Haastattelun ennakoilmoitus ja haastattelurunko
- Liite 3. Haastatellut sidosryhmien edustajat

# 1. Tutkimuksen lähtökohdat

Tässä tutkimuksessa käydään läpi kunnan toiminnassa tapahtunutta muutosta, jossa yhä useampia kunnan toimintoja toteutetaan yksinomaan kunnan oman toiminnan sijaan yhteistyössä yksityisen sektorin kanssa ja/tai yhtiömäisellä toimintatavalla. Tutkimuksessa keskitytään kunnan toiminnoista yhteen merkittävimpään, elinkeinopolitiikkaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka elinkeinopolitiikan kaksi merkittävintä toimijaa, kunnat ja yritykset, kokevat muutoksen elinkeinopolitiikan hoidon siirtymisestä yksittäisestä kunnassa toimivasta elinkeinoasiamiehestä kuntien omistamaan elinkeinoyhtiöön. Tutkimus on tehty yhteistyössä Lahden Alueen Kehittämisyhtiön kanssa, jolle tutkimuksen empiirinen osa muodostaa selvityksen asiakastyytyväisyydestä.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kuntiin kohdistuneiden lisääntyvien vaatimusten takia ne ovat joutuneet pohtimaan uudenlaisia toimintatapoja. Valtio osoittaa kunnille jatkuvasti uusia tehtäviä antamatta kuitenkaan lisärahoitusta niiden hoitamiseksi. Maan sisäinen muuttoliike luo muuttotappioisiin kuntiin taloudellisia ongelmia veromaksajien vähentyessä poistamatta kuitenkaan täysin palveluiden tarvetta. Kunnat ovat ajautuneet keskinäiseen kilpailuun niin kuntaan veroja tuovista yrityksistä kuin maksukykyisistä asukkaistakin. Samalla kunnan palveluiden järjestämiseksi on pyritty löytämään uusia, taloudellisesti tehokkaita keinoja.

Yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin kesken on noussut maailmalla suosituksi toimintamalliksi. Vaikka yhteistyö kohtaa vastustusta esimerkiksi ristiriitaisuuksista julkisen ja yksityisen toimijan tavoitteissa, ovat toimintamallista koetut hyödyt, kuten laadun ja tehokkuuden lisääntyminen, onnistuneet vakiinnuttamaan yhteistyön merkittäväksi toimintamalliksi (esim. Corry 2000, 28–29; McQuaid 2000, 20). Myös maamme kuntakentällä yhteistyön mallia voidaan käyttää esimerkiksi elinkeinopolitiikan toteuttamisessa keskittämällä kunnan elinkeinopoliittiset toiminnot kehittämisyhtiöön (Virkkala 2002, 12).

Kunnallisten kehittämissyhtiöiden perustaminen on ollut Suomessa jatkuvassa nousussa 90-luvulta lähtien. Kuntaliiton tutkimuksen mukaan tällä hetkellä Suomessa toimii runsaat 160 erimuotoista kehittämis- tai yritysten neuvontaorganisaatiota, joista 88 määritteli itsensä kehittämisorganisaatioksi. Jopa 51 näistä kehittämisorganisaatioista ilmoitti toimivansa seudullisesti. Vaikka määrä ei ensikatsomalta vaikuta suurelta, on seudullisten kehittämissyhtiöiden perustaminen kuitenkin vallitseva suunta, joka huomataan jo uusista muodostetuista seudullisista kehittämissyhtiöistä sekä tiedosta, että monissa organisaatioissa seudullista toimintaa ollaan syventämässä ja kehittämässä. (Kehittämissyhtiöt ja -yhtymät kuntien ja seutukuntien kehittäjinä.) Kehitystä tukee myös Juha Kaskisen tekemä tutkimus kuntien ja seutujen elinkeinopolitiikan tulevaisuudesta kunta-alan toimijoille, asiantuntijoille sekä yritysten edustajille, jossa kohderyhmää pyydettiin arvioimaan elinkeinopolitiikassa poistuvia toimijoita sekä uusia tulokkaita. Vastauksista selvisi, että vuoteen 2008 mennessä arvioitiin seudullisten kehittämissyhtiöiden korvaavan vastaavat kunnalliset toimijat (Kaskinen 2003, 65–66).

Elinkeinojen yhtiöittämisestä on tehty aiempia tutkimuksia, esimerkiksi Matti Nupposen lisensointityö Tampereen yliopiston Hallintotieteiden laitokselle ”Elinkeinoyhtiöt kunnallisen elinkeinopolitiikan toimeenpano-organisaationa” (1999) sekä elinkeinoyhtiöitä oikeudelliselta kannalta tarkasteleva Tampereen yliopiston Julkisoikeuden laitoksen pro Gradu -tutkielma ” Kunnallisen elinkeinopolitiikan oikeudelliset reunaehdot” (Mika Mikkonen 2004). Sen sijaan omistajakuntien sekä yhtiön vaikutusalueessa olevien yritysten edustajien mielipiteet kehityksen suunnasta ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Erään elinkeinoyhtiön, Lahden Alueen Kehittämissyhtiön (Lakes), kanssa koimme tärkeäksi huomioida omistajakuntien lisäksi toisen keskeisen sidosryhmän, liike-elämän edustajien, mielipiteet, jotta elinkeinoyhtiö kykenee toiminnassaan palvelemaan sidosryhmiään kokonaisuutena ja saavuttamaan näin parhaan lopputuloksen alueen elinkeinopolitiikan hoitamisessa.

Lahden Alueen Kehittämissyhtiö on vasta viime vuosina kehittänyt toimintaansa siten, että sen voidaan sanoa olevan merkittävä toimija seudullisessa elinkeinopolitiikassa. Yhdessä Kauppakamarin kanssa Lakes on laatinut koko seutua koskevan elinkeinostrategian vuosille 2005–2008, jota kaikkien kuntien tulisi pitää ohjenuorana elinkeinopolitiikkaan liittyvässä päätöksenteossa. Koska yhtiö on toiminut tehokkaasti vasta noin vuoden ajan, saadaan sidosryhmien ajatukset yhtiön toiminnasta tilanteessa, jossa nykyistä kehittämissyhtiötä edeltävä tilanne on vielä tuoreessa muistissa ja täten vertailulle otollinen.



## 1.2 Tutkimuksen perusvalinnat

Tutkimus on tyyliltään tapaus- eli case-tutkimus, jonka avulla pyritään saamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta (Hirsijärvi ym. 2004, 125). Tapaustutkimuksen käyttö on perusteltua silloin, kun haluaa löytää vastauksia kysymyksiin ”kuinka” tai ”miksi”, kun tutkittava kohde on jokin nykyajan ilmiö todellisuuden kontekstissa (Yin 1994, 1). Tutkimus on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, jossa korostetaan syyn ja seurauksen lakeja<sup>1</sup>. Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa hypoteesin esittäminen, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon sekä päätelmien teko aineistosta tilastolliseen analyysiin perustuen. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2004, 131.)

Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on tarkastella kuntien elinkeinotoiminnan järjestämisessä tapahtunutta muutosta julkinen-yksityinen yhteistyön kannalta. Yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä onkin tutkimuksen teoreettisen osuuden keskeinen teema, jonka periaatteita on löydettävissä koko työn eri osa-alueista. Yhtiöittämistä käsitellään elinkeinopolitiikkaan liittyvänä yhteistyön toteuttamistapana. Kunnallinen elinkeinopolitiikka on työssä lähinnä empiirinen viitekehys, joka kulkee tiiviisti mukana läpi tutkimuksen. Tutkimuksen tapaustudkimus- eli case-osassa tarkastellaan, kuinka erään kehittämissyhtiön keskeisimmät sidosryhmät eli omistajakunnat sekä elinkeinoelämä, kokevat sen toiminnan edesauttaneen elinkeinopolitiikan kehittymistä seudulla.

Seudullisuus ja sen näkökulma on rajattu tutkimuksesta pois vaikka tutkimuksen kohteeksi valittu Lahden Alueen Kehittämissyhtiö toimii alueellisesti.. Yhteistyön vaikutus nostetaan esille vain tutkimuskysymysten kannalta merkittävässä yhteyksissä, esimerkiksi kuntien koetussa tyytyväisyydessä elinkeinoyhteistyöhön sijoitetuissa panoksissa suhteessa niiden tuottoon. Seutuyhteistyön poisrajaamisen syynä on Lahden seutuyhteistyön laaja-alainen aiempi tutkimus muun muassa Seutu-hankkeen puitteissa (esim. Airaksinen & Nyholm & Haveri 2004). Seudullisen elinkeinopolitiikan ei myöskään voida ajatella olevan seurausta vallalla olevasta seutuyhteistyön toimintamallista, vaan elinkeinopolitiikka on toimintakokonaisuutena sellainen, jonka vaikutukset ylettyvät useamman kunnan alueelle. Tällöin useamman kunnan yhteistyö on vain luonnollinen organisointimalli.

---

<sup>1</sup> Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään perusjoukosta (Lakesin keskeiset sidosryhmät) poimitun otoksen avulla, millaiseksi kehittämissyhtiön tarpeellisuus koetaan sen toiminnan yhteydessä.

Tutkimuksessa selvitetään ensin elinkeinopolitiikan käsitettä ja toimintaympäristön muutosten vaikutuksia siihen. Tarkastelussa on myös kohdennetusti elinkeinopolitiikassa tapahtuneita muutoksia 1900-luvun alusta lähtien. Seuraavaksi pohditaan varsinaisen julkisen-yksityinen yhteistyön kokonaisuutta vahvuuksineen sekä heikkouksineen. Yhteistyön kautta tulee oleelliseksi myös yhtiöittäminen kunnan toimintojen toteuttamismallina, jota tarkastellaan koettujen motiivien, vaatimusten, hyötyjen sekä haittojen kautta. Yhtiöittämisen yhteydessä käsitellään myös kunnallisten kehittämissyhtiöiden taustaa sekä niihin liittyviä positiivisia ja negatiivisia tekijöitä.

Tutkimuskysymykset jaetaan kahteen kohtaan seuraavalla tavalla

- 1) Millä tavoin yhtiömäinen toimintatapa elinkeinopolitiikan toteuttamisessa koetaan?**
- 2) Koetaanko, että elinkeinopolitiikkaan pystytään vaikuttamaan yhtiömäisessä toimintatavassa?**

Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastauksia seuraavien osakysymysten avulla:

- 1a) Kokevatko omistajakuntien edustajat Lakesin toimintamallin höydylliseksi ja toimivaksi
- 1b) Kokeeko seudun elinkeinoelämä Lakesin toimintamallin höydylliseksi ja toimivaksi
- 2a) Kokevatko omistajakuntien poliittiset päättäjät pystyvänsä vaikuttamaan elinkeinopolitiikkaan seudulla
- 2b) Kokevatko seudun elinkeinoelämän edustajat pystyvänsä vaikuttamaan elinkeinopolitiikkaan seudulla

Lahden kaupunkiseudun elinkeinopolitiikkaa koskevan keskustelun perusteena lähtöoletuksena on tilanne, jossa yrityselämän edustajat ovat muutokseen tyytyväisiä sen tuodessa laajempipohjaista ammattitaitoa ja jatkuvuutta elinkeinopolitiikkaan, mutta jossa etenkin kuntien luottamushenkilöt ovat tyytymättömiä muutokseen sen perusteella, että he uskovat yhtiömäisen toimintatavan vievän heiltä vaikutusvaltaa elinkeinopolitiikan toteuttamisessa. Tyytyväisyyteen/tyytymättömyyteen saattaa vaikuttaa myös usein elinkeinopolitiikan toiminnan perusteena oleva elinkeinostrategian luominen. Elinkeinoelämä on usein ollut aktiivisesti suunnittelemassa strategiaa, kun kuntien luottamushenkilöt eivät yleensä ole varsinaisesti päässeet vaikuttamaan strategian luomiseen, vaan ovat toimineet ainoastaan sen muodollisina hyväksyjinä. Tätä taustaa vasten pyritään myös tutkimuksen avulla selvittämään,

kuinka tätä kuntien luottamushenkilöiden mahdollista tyytymättömyyttä nykyiseen elinkeinopolitiikan toteuttamiseen voitaisiin lievittää.

Tutkimusongelmaa lähestytään selvittämällä sidosryhmien näkemyksiä elinkeinopolitiikan kehittymisestä alueella, kehittämissyhtiöstä sekä laaditusta elinkeinostrategiasta. Tutkimus suoritetaan tapaustutkimuksena Lahden Alueen Kehittämissyhtiö Oy:n omistajakuntien virka- ja luottamushenkilöille sekä valikoiduille liike-elämän edustajille lähetettyinä kyselyinä sekä toteutuneina haastatteluina.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkielman teoreettinen osuus koostuu aihetta käsittelevistä aiemmista tutkimuksista, mutta tutkielman tapaustutkimus eli case-osuuteen pyritään hankkimaan asiasta uutta aineistoa Lahden alueen keskeisille elinkeinopolitiikan sidosryhmille laaditun kyselyn sekä temahaastattelun avulla.

Kyselyiden laatimisen perusteena oli pohdinta siitä, kuinka Lakesin toiminnan koetaan edistäneen elinkeinopolitiikkaa, ja onko kunnallisten ja elinkeinoelämän vaikuttajien välillä ristiriitoja elinkeinopoliittisten näkemysten määrittelyssä. Kysely muodostui taustakysymyksistä, esitetyistä väittämistä sekä muutamista väitteisiin liittyvistä avoimista kysymyksistä. Kysymykset on määritelty teoriasta, kehittämissyhtiöstä sekä Lakesin toimijoiden kanssa käytyistä keskusteluista nousseiden ajatusten yhteydessä. Kysymysten laatimisen jälkeen lomaketta työstettiin vielä yhteistyössä Lahden Alueen Kehittämissyhtiön kanssa. Kysymyslomake on liitteenä.

Kysely lähetettiin kehittämissyhtiön omistajakuntien kymmenelle kaupungin/kunnanjohtajalle, hallitusten jäsenille sekä valtuuston puheenjohtajille, joita oli yhteensä 126 kappaletta. Elinkeinoelämästä kysely lähetettiin alueen keskeisimmiksi nähdylle 105 toimijalle. Ensimmäisen kerran kysely lähetettiin vuoden 2005 lokakuussa, ja huonon vastausprosentin johdosta kyselyistä kysely lähetettiin vielä karhukirjeenä vastaamatta jättäneille joulukuussa 2005.

Tutkimusmenetelmänä oli kyselyn lisäksi haastattelu, jonka avulla pyrittiin täydentämään sekä selittämään kyselyssä saatuja tuloksia. Haastattelut toteutettiin ennalta laaditun haastattelurungon mukaisesti lomakehaastatteluna, jossa kysymysten muoto ja järjestys on täysin ennalta määrätty (Hirsjärvi ym.

2004, 197). Haastattelut purettiin siten, että annetut vastaukset listattiin kysymyksittäin haastattelurungon mukaisesti. Haastattelurunko on liitteenä.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2006 tammi- ja helmikuussa kymmenelle elinkeinoelämän edustajalle sekä kuudelle omistajakuntien hallituksen puheenjohtajalle. Haastattelupyynnöjä lähetettiin 15 elinkeinoelämän toimijalle sekä 10 hallituksen puheenjohtajalle sähköpostitse, jota oli edeltänyt Lakesin toimitusjohtajan allekirjoittama tiedote tulevista haastatteluista (liite 2). Elinkeinoelämän haastattelujen suurempi määrä kompensoi lähetettyjen kyselyiden painottumista omistajakuntien toimijoihin.

## 2. Muutos elinkeinopoliittisissa toimintavoissa

Kunnat ovat joutuneet toimintaympäristössään tapahtuneen kehityksen mukana jatkuvaan muutoksen tilaan. Temmeksen (1994, 41) mukaan hallinnossa on menossa jopa merkittävin muutos sitten sodanjälkeisen ajan. Tämä on pakottanut kunnat miettimään uusia toimintamalleja tehtäviensä hoitoon, kun perinteinen kunnan omien itsenäisten virkamiesten toimintaan perustuva malli ei välttämättä ole enää se toimivin tapa hoitaa kunnan asioita. Globalisaation, Euroopan unionin sekä maan sisäisen kehittymisen mukanaan tuomilla muutoksilla on vaikutuksensa myös kuntien elinkeinopolitiikan hoitoon.

### 2.1 Elinkeinopolitiikka merkittävänä toimialueena

Elinkeinopolitiikka on kuulunut kuntien toiminnan yhdeksi tärkeimmäksi osa-alueeksi jo vuosikymmenien ajan. Ajan kuluessa elinkeinopolitiikan käsite on muuttunut sisällöltään ja merkittävyydeltään. Tänä päivänä elinkeinopolitiikassa korostuu useiden eri toimijoiden vaikutus sekä kuntien välinen yhteistyö sen hoitamisessa. Kuntien yhteistyöstä muodostuu seudullinen elinkeinopolitiikka, jolla pyritään saamaan toimintaan lisää vaikuttavuutta. Tässä kappaleessa käsitellään elinkeinopolitiikkaa käsitteenä, luodaan katsaus sen kehittymiseen 1900-luvulta alkaen sekä pohditaan elinkeinopolitiikkaa seudullisena toimintana.

#### *2.1.1 Elinkeinopolitiikan käsite*

Elinkeinopolitiikka on kokonaisuus, jota pidetään kuntien menestymisen ja elinvoimaisuuden yhtenä kulmakivenä. Lähtökohta elinkeinopolitiikkaan tulee jo kuntalaista (Kuntalaki 1995/365, § 2), jossa määritellään kunnan tehtävät. Elinkeinopolitiikan hoitaminen kuuluu kunnan yleisen toimialan piiriin, ja sen

voidaan jopa ajatella olevan yksi yleisen toimialan keskeisimmistä osa-alueista (Harjula & Prättälä 1995, 79).

Elinkeinopolitiikan määrittelemisen ei ole aivan yksinkertaista, sillä elinkeinopolitiikan kokonaisuuteen kuuluu monia eri toimijoita ja toimenpiteitä, joilla pyritään vaikuttamaan yritysten toimintaympäristöön (Pietarinen 2001, 13). Elinkeinopolitiikan sisältöä on pohdittu useissa eri julkaisuissa. Esimerkiksi Olli Wuori & Anita Niemi-Ilahti & Marko Muotio määrittelevät elinkeinopolitiikkaa tutkimuksessa ”Onnistunutta elinkeinopolitiikkaa etsimässä (1999, 13) ”...kaikiksi niiksi toimenpiteiksi, joilla kunnat pyrkivät edistämään paikallisia elinkeino-oloja ja täten ensisijaisesti kuntalaisten hyvinvointia” (Kaskinen 2003, 17). Tällainen selkeä yhteys kuntalaisten hyvinvointiin sivuutetaan usein elinkeinopolitiikan määrittelyissä ja keskitytään lähinnä yritysten menestymiseen alueella. Toisaalta yritysten menestymisellä on tärkeä vaikutus esimerkiksi työllisyyden huolehtimiseen, kuten Westling huomioi määritellessään elinkeinopolitiikkaa toiminnaksi, jolla kunnassa pyritään hoitamaan työllisyyttä ja kasvattamaan verotuloja, lisäämään tunnettavuutta sekä vahvistamaan kehittämisedellytyksiä (Westling 1997, 7). Elinkeinopolitiikassa taloudellisia perusteita korostavan määritelmän tarjoaa Aronen todetessaan, että elinkeinopolitiikka on julkisen vallan toimi, jolla on tarkoituksena vahvistaa yhteiskunnan taloudellista perustaa eli elinkeinopohjaa sekä vastata sen uudistumisesta. Julkisen vallan toimilla on myös tarkoitus luoda elinkeinoelämän ja yritysten tuloksellisen toiminnan mahdollistava toimintaympäristö (Aronen 2001). Selvityksessä Lahden kaupungin nykytilasta ja mahdollisuuksista elinkeinopolitiikka taas painottuu lähinnä yritystoiminnan tukemiseen, sillä siinä esitettyssä määrittelyssä elinkeinopolitiikan keskeinen tehtävä on turvata yritystoiminnalle kansainvälisessä kilpailussa kilpailukykyiset olosuhteet (Selvitys Lahden kaupungin nykytilasta ja mahdollisuuksista 1999, 12).

Elinkeinopolitiikan toteuttamisessa voidaan ajatella olevan myös useita tasoja, kun kunta tekee itsenäisesti ratkaisuja elinkeinopoliittisiksi toimenpiteiksi tai kunnat pohtivat yhteistyössä keinoja luoda edellytyksiä onnistuneelle elinkeinopolitiikalle seudullisesti. Täten elinkeinopolitiikan kokonaisuuden määrittelyä voidaan selkeyttää puhumalla suppeasta ja laajasta elinkeinopolitiikan määrittelystä. Suppeassa määrittelyssä keskitytään yksinomaan kunnan oman elinkeinotoimen toimenpiteisiin elinkeinopoliittisten toimenpiteiden saavuttamiseksi. Suppean elinkeinopolitiikan perinteisiin keinoihin kuuluvat neuvonta, ohjaus ja suorat subventiot yrityksille. Laajassa määritelmässä taas otetaan huomioon kunnan tai seudun laaja-alainen kehittäminen, jossa otetaan huomioon yritysten tarpeiden lisäksi kuntalaisten tarpeet. Tavoitteena on, että kuntalaisten tarpeet ja yritysten tarvitsemat edulliset sijaintitekijät kohtaavat. Keinoina ei käytetä vain suoraa subventiota, vaan

laajempialaista toimintaedellytysten luomista esimerkiksi verkostojen kehittämällä kaavoitusratkaisuilla ja imagokysymyksillä. (Kaskinen 2003, 17–18.)

Elinkeinopolitiikan olemassaoloa on perusteltu myös sillä, että markkinoilla toimivien yritysten toiminta ei yhteiskunnalliselta ja koko talouden kannalta tue toivottavaa tulosta. Yksi yleisimmistä puutteista on toiminnan ulkoiset hyödyt ja haitat, joita ei välttämättä sisäistetä yksittäisten toimijoiden päätöksenteossa. Tällöin puhutaan markkinoiden toimintapuutteesta (market failure). Toivottavan tuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan yhteiskunnallista ohjausta elinkeinopolitiikan kautta, ohjaus käsittää muun muassa rahoituksen ja säätelyn. Esimerkiksi julkisen tutkimusrahoituksen avulla pyritään saamaan riittävästi tutkimustuloksia pitkän aikavälin kannalta, joita ei tehdä riittävästi ilman julkista rahoitusta. (Pietarinen 2001, 13; Aronen 2001, 7.)

Elinkeinopolitiikan toteuttamiseen ei ole yhtä ainoaa oikeaa keinoa, vaan sen onnistuminen riippuu niin ulkoisista kuin sisäisistäkin tekijöistä. Kaskinen sekä Wuori & Niemi-Iilahti listaavat sisäisesti vaikuttaviksi tekijöiksi väestö- ja elinkeinorakenteen, luonnonresurssit, paikallisen kulttuurin sekä paikallisen osaamisen ja ulkoisiksi tekijöiksi globalisoituvan talouden, teknologiset innovaatiot, lait ja normit, arvot ja ideologiat, sosiaaliset instituutiot sekä yhteiskunnan poliittisen rakenteen (Kaskinen 2003, 18; Wuori & Niemi-Iilahti 1999, 450). Matti Nupponen korostaa elinkeinopolitiikan tavoitteiden ja toimenpiteiden muodostumisessa vielä ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä muodostuneita uhkia sekä mahdollisuuksia (Nupponen 1999, 136). Näin ollen elinkeinopolitiikka ei myöskään ole pysyvää, vaan sen tulee muuttua ja kehittyä ajan hermoilla, kuten Pertti Kettunen osuvasti toteaa ”Elinkeinopolitiikka on aina aikansa lapsi” (Kettunen 1998, 29).

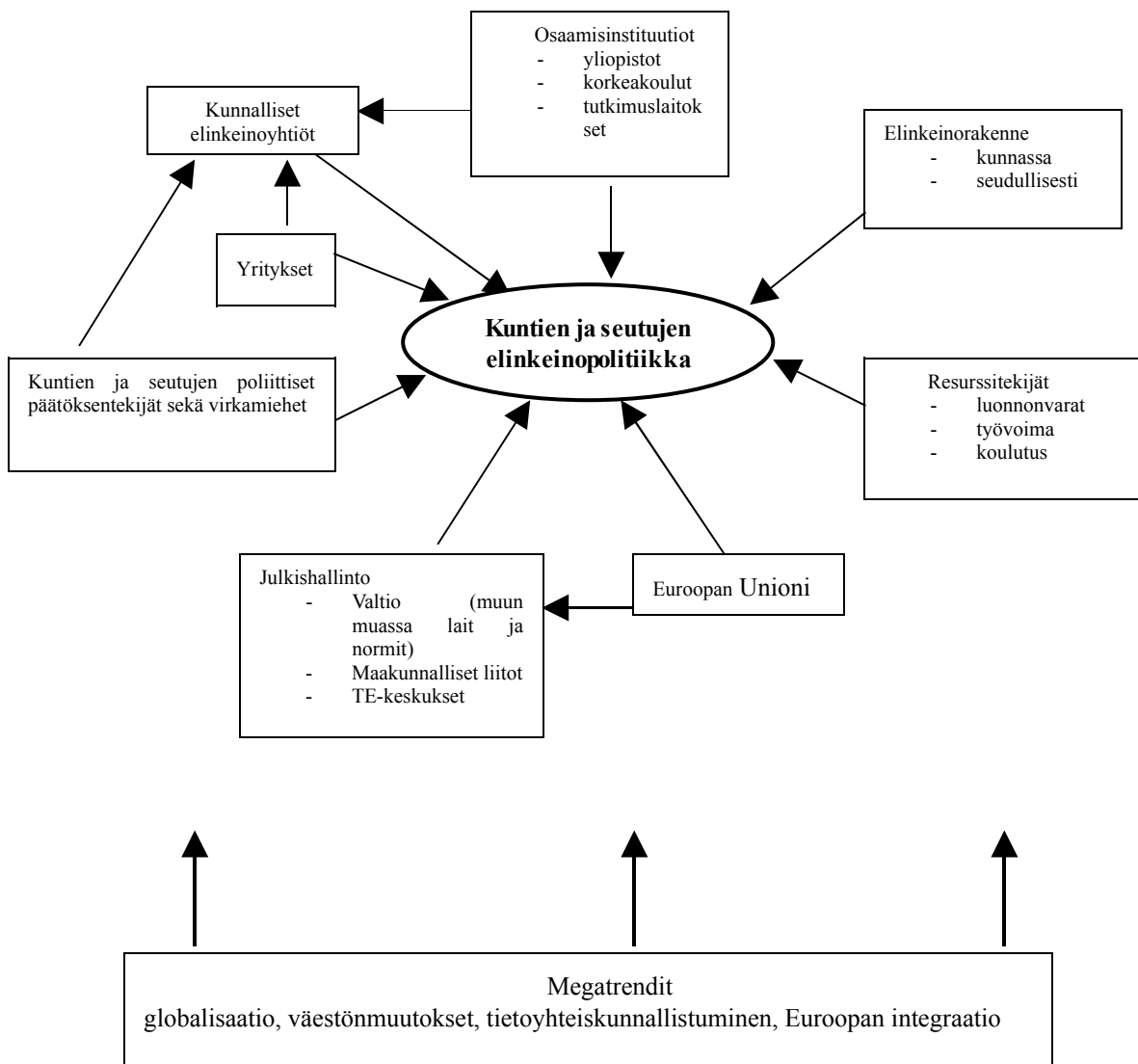
### *2.1.2 Elinkeinopolitiikan sidosryhmiä*

Koska elinkeinopolitiikan onnistumista ohjaa niin ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät, vaikuttaa elinkeinopolitiikkaan merkittävästi kunnan itsensä lisäksi myös useita muita itsenäisiä toimijoita, joita ovat esimerkiksi

- Elinkeinoyhtiöt
- Osaamisinstituutiot
- Julkishallinto
- Euroopan unioni

Elinkeinopoliittikkaan vaikuttaa vahvasti myös itse kunnassa toimivat virkamiehet sekä poliittiset päättäjät, joilla on oma näkemyksensä elinkeinopoliittikan toteuttamiseen ja sen keinoihin. Elinkeinoyhtiöllä on vaikutusta etenkin tavoitteiden asettamiseen seudullisella tasolla. Kunnassa/alueella toimivat yritykset taas pyrkivät maksimoimaan oman tuottonsa, ja sen saavuttamiseksi asettavat toiveita ja vaatimuksia kunnan elinkeinopoliittisille toimijoille. Osaamisinstituutiot kuten yliopistot ja tutkimuslaitokset luovat instituutioita elinkeinoelämässä hyödynnettäväksi. Maakuntien liitot vaikuttavat maakunnallisella tasolla elinkeinopoliittikkaan tekemällä maakuntastrategioita. Valtiovalta asettaa kansallisia tavoitteita elinkeinopoliitikalle muun muassa työllisyystavoitteillaan ja myös Euroopan Unionilla on oma elinkeinopoliittinen ohjelmansa, jonka tulee toimia ohjenuorana jäsenvaltioille. TE-keskukset taas toteuttavat valtiovallan asettamia elinkeinopoliittisia tavoitteita tarjoamalla yrityksille muun muassa rahoitusta sekä neuvontapalveluita. Kaikilla näillä toimijoilla on omat intressinsä, joita toteuttamalla he vaikuttavat elinkeinopoliittikan muodostumiseen kunnassa. (Kaskinen 2003, 18; Aronen 2001, 7.) Kuviossa 1 havainnollistetaan itsenäisten toimijoiden vaikutusta sekä keskinäisiä suhteita kuntien ja seutujen elinkeinopoliitikassa.





*Kuvio 1 Kuntien ja seutujen elinkeinopoliittikkaan vaikuttavat tekijät (mukaiillen Kaskinen 2003, 19)*

## 2.2 Kunnallisen elinkeinopoliittikan kehittyminen

Kunnallisen elinkeinopoliittikan muotoutuminen kunnallisesta toiminnasta useiden toimijoiden yhteistoiminnalliseksi ja seudulliseksi muodoksi on tapahtunut pääosin vasta 1990-luvulla. Muutos elinkeinopoliittisten toimintojen maininnoista Suomen itsenäisyyden alkuvuosien kunnallislajeista nykyisiin

elinkeinotoimintojen yhtiöittämissiin on tapahtunut vähittäin. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 42; Turunen & Maljojoki & Neuvonen 1990, 33.)

Elinkeinopolitiikan eri vaiheiden on nähty heijastelevan kunkin aikakauden ominaisuuksia, vaikka elinkeinopolitiikan keinot ja päämäärät ovat liitoksissa myös paikallisiin tilannetekijöihin. Usein elinkeinopolitiikka on aktivoitunut vasta kunnan kohdatessa ongelmia esimerkiksi työttömyyden, elinkeinorakenteen yksipuolisuuden tai muuttotappioiden vuoksi (Nupponen 1986, 135, Sotarauta & Linnamaa 1997, 43).

Elinkeinopolitiikan merkittävyyden alkamisen ajankohdasta on erilaisia näkemyksiä. Turunen ym. (1990, 33) katsovat, että elinkeinopolitiikka on ensisijaisesti syntynyt jo 1800-luvun puolivälissä ensimmäisen kunnallisasetuksen<sup>2</sup> yhteydessä, ja elinkeinopolitiikasta on tullut kunnallisesti merkittävä tehtävä vuoden 1917 kunnallislain vuoksi. Harisalo (1984, 165–166) taas katsoo, että kunnallisen elinkeinopolitiikan kehittämisen alkulähteinä voidaan pitää 1940-luvun lopulla syntynyttä teollistamispolitiikkaa ja elinkeinopolitiikan kehittymisen ratkaisevin vuosi oli vasta 1956<sup>3</sup>. Otan tässä tutkielmassa huomioon elinkeinopolitiikan vaiheet jo ennen 1940-lukua.

### *2.2.1 Kunnallisen elinkeinopolitiikan alkuvaiheet*

Säädösten perusteella elinkeinopolitiikan edistäminen on kuulunut Suomen itsenäisyyden ensimmäisiltä vuosilta lähtien kuntien tärkeimpiin tehtäviin. Vuoden 1917 kunnallislaisissa oli kohta, jossa kunnan tehtäväksi määriteltiin ”elinkeinojen kohottaminen ja ammattitaidon edistäminen” (Turunen ym. 1990, 33).

Ennen 1950-lukua elinkeinopoliittinen mielenkiinto keskittyi pääasiassa maatalouteen. Metsäteollisuus huomioitiin siten, että asutustoiminnalla pidettiin huolta, että työvoimareservi sijaitsi lähellä raaka-aineita. 1930-luvulla teollisuutta tai yritystoimintaa ei pidetty kunnan elinkeinopolitiikan kannalta olennaisena. Teollisuus nähtiin jopa kielteisenä tekijänä, sillä sen katsottiin vievän voimavaroja köyhäinhoidolta. Vasta 1940-luvun loppupuolella

---

<sup>2</sup> 4/1865 Keisarillisen Majesteetin Armollinen Asetus kunnallishallituksesta maalla. Annettu 6.2.1865. Asetus, jossa kunta ja seurakunta erotettiin hallinnollisesti toisistaan. Elinkeinopoliittiseen toimintaan asetuksessa viitataan laina- ja apumakasiinien perustamisessa ja ylläpidossa, riistanhoidossa sekä maininnassa jäsenten yhteisten talousasioiden hoidosta (Paasivaara 2002, 52; Karvonen, 1992,2; Turunen & Maljojoki & Neuvonen 1990, 33)

<sup>3</sup> Vuonna 1956 perustettiin Suomeen erityinen Maaseudun Teollistamisliitto, joka esitti yhdessä Maakuntien Liiton kanssa maaseutukuntien elinkeinopoliittisen työn aloittamista vahvistamalla luottamushenkilöorganisaatiota, eli elinkeino/teollistamislautakuntien perustamista (Turunen ym. 1990,41)

työttömyyden kasvaessa kunnille tuli tarve järjestää työtä kehittämällä ja monipuolistamalla elinkeinoja. Elinkeinopoliittisina keinoina pidettiin teollisuustonttien maansaannin helpottamista liike- ja tieyhteyksiä kehittämällä, tonttilahjoituksilla sekä valmistamalla teollisuusalueita varten rakennussuunnitelmia. Elinkeinoelämän kehittäminen koettiin tärkeäksi kunnalliseksi tehtäväksi vasta 1940-luvun loppupuolella ja 1950-luvulla. (Soikkanen 1966, 786, 188; Turunen ym. 1990, 34–35.)

Vasta vuonna 1948 kunnallislaisissa pyrittiin tehostamaan kuntien hallintoa. Erityisesti vallan keskittäminen kunnanhallitukselle sekä mahdollisuus perustaa kunnanjohtajan virka maaseutukuntiin olivat merkittäviä edistysaskelia. (Eskelinen 1974, 258.) Kunnanjohtajan sekä kunnansihteerin virkojen perustaminen toi Turusen ym. (1990, 35) mukaan realistisen ja potentiaalisen mahdollisuuden lisätä maaseutukuntiin elinkeinopoliittisen työn tekijöitä.

Toisen maailmansodan jälkeen huomattiin teollistumisen tarpeellisuus ja sille ryhdyttiin luomaan toimintaedellytyksiä. Kuntiin alettiin näin ollen rakentaa infrastruktuuria. Suoria tukitoimintoja ei kuitenkaan vielä käytetty. (Nupponen 1986, 5, 133.) 1950-luvulla perustettiin myös virkoja elinkeinotehtäviin, muun muassa teollistumislautakuntien sihteerit (Nupponen 1999, 196).

### *2.2.2 Kunnallisen elinkeinopoliitiikan muotoutumisen kausi*

Teollistumisesta tuli varsinainen elinkeinopoliittinen tavoite vasta 1960-luvulla, vaikka sen merkitys oli noussut esiin jo edellisellä vuosikymmenellä. Teollisuus ei enää keskittynyt vain kehittyneeseen Etelä-Suomeen, vaan se levisi koko maahan. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 43; Nupponen 1986, 5–6.) Myös elinkeinopoliittinen aktiivisuus lisääntyi elinkeinorakenteen muutoksen ja siihen liittyvän muuttoliikkeen takia, ja sen kehittämiskeinot monipuolistuivat. Kunnat rupesivat kilpailemaan keskenään teollisuuslaitosten sijoittumisesta, esimerkiksi lainanannon, lainantakausten sekä suorien tukien avulla, jolloin nousi kysymys tällaisten kunnan yrityksille luovuttamien suorien taloudellisten tukien laillisuudesta<sup>4</sup> (Wuori ym. 1999, 27; Sotarauta & Linnamaa 1997, 45 ). Kronmanin (1988, 2) mukaan kuntien tukisummat elinkeinoelämälle kasvoivat huomattavasti 1970-luvun ja 1980-luvun vaihteessa, vaikka summissa olikin ollut jatkuvaa kasvua koko 1970-luvun ajan. (Turunen ym. 1990, 73.)

---

<sup>4</sup> Suoran tuen tarjoamisen periaatteeksi muodostui se, että kunta voi tarjota yritykselle suoraa taloudellista tukea vain, mikäli se on paikkakunnan työllisyyden kannalta erityisen perusteltua.

Vähitellen alkoi olla myös viitteitä pelkän teollisuuden edistämisen lisäksi myös muiden elinkeinojen edistämisestä, eritoten peruselinkeinojen suunnitelmallisessa kehittämisessä. Lisäksi alkoi esiintyä merkkejä palveluelinkeinojen kysynnän edistämisessä etenkin sellaisille toiminnoille, joilla on merkitystä paikkakunnan muun toiminnan kannalta. (Turunen ym. 1990, 71; Sotarauta & Linnamaa 1997, 45; Nupponen 1986, 13.)

Elinkeinopolitiikan organisaatiota kehitettiin, ja elinkeinojen kehittämiseen perustettujen virkojen (esim. kuntien elinkeinoasiamiehet) määrä lisääntyi jatkuvasti 1970-luvulle asti (Nupponen 1986, 133; Nupponen 1999, 196). Elinkeinoasiamiesjärjestelmän tarpeellisuutta perusteltiin korostamalla pienten ja keskisuurten yritysten merkitystä paikallisen alueen menestymisessä. Elinkeinoasiamiehen päätyöksi nimittäin nähtiin erityisesti tämän yritysryhmän henkisten ja aineellisten kehittämisesteiden poistaminen, kun silloiset yritysneuvontajärjestelmät katsottiin riittämättömiksi. (Turunen ym. 1990, 66–67.)

Vuonna 1977 tuli voimaan jälleen uusi kunnallislaki, jossa otettiin huomioon kuntasuunnittelu. Leinikan (1976, 847–851) mukaan kuntasuunnittelupykälä koski eritoten elinkeinotoiminnan edistämissuunnittelua. Suunnittelulla pyrittiin välttämään jo koettuja tilanteita, jossa päätösten syy-seuraamussuhteita ei huomioitu riittävästi, jolloin ne eivät olleet keskenään sopusoinnussa elinkeinotoiminnan edistämisen kannalta (Turunen ym. 1990, 68–70).

### *2.2.3 Yritysten korostuminen elinkeinopolitiikassa*

1980-luvulla elinkeinopolitiikkaan vaikuttivat rakennemuutoksen jatkuminen, informaatioteknologian nouseminen sekä vaatimukset taloudellisuudesta, tehokkuudesta ja tulosvastuusta (Sotarauta & Linnamaa 1997, 45–46). Tuolloin korostui kokonaisvaltainen elinkeinopolitiikka, jossa kehitettiin kaikkia elinkeinoja nostamatta ainuttakaan osa-alueita tärkeämmäksi. Kuntien elinkeinopolitiikassa korostui eritoten yrittäjyys sekä pienten- ja keskisuurten yritysten kehittäminen. (Turunen ym. 1990, 89; Nupponen 1986, 133.)

Elinkeinopolitiikan toimeenpano-organisaatiot kehittyivät entistä monipuolisemmaksi, kun elinkeinoasiamiehen lisäksi organisaatioon tuli yritysasiamiehiä, elinkeinoneuvoja, projekti- sekä matkailusihteereitä. Myös kunnan yritysneuvontatoimintaa harjoitettiin. Tehottomiksi väitetyt elinkeinolautakunnat muutettiin monissa kunnissa elinkeinotoimikunniksi tai muiksi vastaaviksi kunnan ja elinkeinotoiminnan yhteiselimiksi. Yhä useammat kunnat omaksuivat elinkeinopolitiikan kehittämisen roolin, ja täten tavoitteet ja

keinot määriteltiin laadituissa strategioissa. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 46; Turunen ym. 1990, 94; Wuori ym. 1999, 28.)

Elinkeinopolitiikka suuntautui yhä enemmän yrityskohtaisiin toimenpiteisiin, ja siihen pyrittiin myös lisäämään joustavuutta ja tehokkuutta yritysten tarpeita ajatellen. Tällöin kunnan linjaorganisaatioon kuulumattomat kehittämissyhtiöt alkoivat yleistyä. (Turunen ym. 1986, 93; Sotarauta & Linnamaa 1997, 46.) Yritystoimintaa kunnassa tuettiin tarjoamalla muun muassa yrityspalveluita, tukea uusien yritysten muodostamiselle sekä olemassa olevien yritysten toiminnan kehittämiseksi. (Nupponen 1999, 196.)

#### *2.2.4 Elinkeinopolitiikka tänä päivänä*

Siirtyminen globaaliin maailmantalouteen sekä viestintäteknologian murros ovat vaikuttaneet elinkeinopolitiikkaan 1990-luvulta lähtien. Työttömyyden kehittymiseen on vaikuttanut 1990-luvun alussa vaikuttanut voimakas lama, jonka jäljiltä työttömyysprosentti on maassamme vieläkin huomattavan korkea. Aikakaudelle tyypillisiä elinkeinopoliittisia piirteitä ovat yksityiskohtaisten tarpeiden mukaan suunnattujen projektien yleistyminen, osaamistason kohottaminen yrityksissä sekä välillisen taloudellisen tuen kasvu suoran tuen sijaan. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 46–47.) Informaatioteknologian nousun seurauksena myös Suomessa aiemmin merkittävimmissä asemassa ollut teollisuus alkoi menettää merkittävyytään tuotantolaitosten siirtyessä halvemman tuotannon maihin. Uutena merkittävänä toimialana nousivat palvelut.

Lamaa seuranneet taloudelliset vaikeudet olivat monissa kunnissa syy organisaation supistamiseen 1990-luvun alusta lähtien. Niin viranhaltijoiden kuin luottamuselintenkin määrää supistettiin. Luottamushenkilöelimiä vähennettiin tai yhdistettiin, myös elinkeinolautakunnat olivat karsittavien listalla. Elinkeinohenkilöstöä vähennettiin kuntaorganisaatiosta, ja tehtäviä siirrettiin kunnanjohtajan tai kunnansihteerin hoidettavaksi heidän omien tehtäviensä lisäksi. Kuitenkin 1990-luvun puolivälin jälkeen elinkeinojen kehittämistehtäviin on jälleen palkattu muutamia henkilöitä esimerkiksi elinkeinoprojektien vetäjiksi. (Nupponen 1999, 196; Wuori ym., 1999, 28–29.)

Taloudellisten vaikeuksien sekä yhteiskunnan ja yritysten toimintatavan muutosten vuoksi elinkeinopolitiikan on ollut pakko muuttua. Jotta elinkeinopolitiikka vastaisi elinkeinoelämän tarpeisiin mahdollisimman hyvin, on sen pitänyt muuntautua niin sisällöltään kuin toimintatavoiltaan. Tänä

päivänä elinkeinopolitiikassa tulee ottaa huomioon innovaatiotoiminnan ja verkostoitumisen edistäminen, yritystukijärjestelmän kehittäminen sekä pienten- ja keskisuurten yritysten kehityksen edistäminen. (Sotarauta & Linnamaa 1997, 47–49.)

Seudullinen yhteistyö on ollut myös voimakkaassa kasvussa. Kuntien kohtaamat talousvaikeudet, yritystoiminnan verkottuminen yli kuntarajojen sekä seudullisuuden vaatimus aluepoliittisessa kehittämistyössä ovat vaikuttaneet yhteistyön voimakkaaseen kasvuun (Wuori ym., 29). Myös kuntien väliset elinkeinoyhtiöt lisääntyivät voimakkaasti joko kuntien välisin sopimuksin tai kuntayhtymä muotoisina (Nupponen 1999, 196).

## 2.3 Toimintaympäristön muuttuminen

Viime vuosina kuntien toimintaympäristö on kohdannut monenlaisia muutoksia, joihin on useita syitä: jatkuvasti muutoksessa oleva yhteiskunta valtakunnallisesti sekä paikallisesti, tietoyhteiskunnan kehitys, globalisoituminen, Euroopan integraatio jne. (Kaskinen 2003, 27; Ruokangas 1997, 16). Näitä muutoksia voidaan kutsua megatrendeiksi eli ilmiöiksi, joilla on selkeästi tunnistettava suunta. Ilmiökokonaisuus voi muodostua useasta ilmiöstä, jotka muodostavat selkeän, koko yhteiskuntaa koskevan kokonaisuuden (Kaskinen 2003, 27).

### *2.3.1 Globalisaatio ja tietoyhteiskunta*

Globalisaation määritelmäksi on tarjottu monia, toisiinsa hyvin liitoksissa olevia määritelmiä. Globalisaation määrittelemistä hankaloittaa sen moniulotteisuus. Sillä nähdään olevan ainakin taloudellisia, ekologisia, poliittisia, sosiaalisia sekä kulttuurillisia ulottuvuuksia (Väyrynen 1998, 9).

Globalisaation käsite yleisesti viittaa rajojen yli tapahtuvaa sosiaalisten suhteiden tiivistymistä sekä laajenemista (Anttiroiko & Karhu 2003, 90). Anttiroiko (1999) näkee globalisaation postmodernina yhteiskuntakehityksen vaiheena, jossa aika- ja paikkarajoitteet heikentyvät, jossa instituutiot ja hierarkiat murenevat, ja muotoutuu uudenlainen epävarmuuden aikakausi. Anthony McGrewin (1992, 23) kokonaisvaltainen määrittely globalisaatiolle on ”prosessi, jossa tapahtumat, päätökset ja toimenpiteet yhdessä osassa maailmaa voivat aiheuttaa merkittäviä seurauksia sekä yksilöille että yhteisöille maapallon melko kaukaisissa osissa”. Väyrynen (1999, 111) korostaa prosessin eteenpäin

viennissä kansainvälisiä elinkeinoelämän edustajia sekä keskeisiä liberalistisia valtioita.

Taloudellisessa mielessä globalisaation vaikutukset korostuvat kansainvälisessä kaupassa ja pääoman sekä yritysten liikkuvuudessa. Informaation globalisaatiossa yritykset voivat yhä vapaammin valita sijaintipaikkansa kommunikaatioverkkojen kehittämisen vuoksi. Näin ollen yrityksen toiminta ei ole enää riippuvainen alkuperäisen maansa olosuhteista ja monet yritykset tähtäävätkin maailmanmarkkinoille jo hyvin aikaisessa vaiheessa, jolloin esimerkiksi tytäryhtiöiden perustaminen ulkomaille on ajankohtaista jo tuotekehitysvaiheessa. (Väyrynen 1998, 78; Pietarinen 2001, 17; Ali-Yrkkö ym. 2000 86.) Myös alueellisessa elinkeinopolitiikassa on huomioitava yritysten sijaintipaikan riippumattomuus. Kilpailu yritysten sijaintipaikoista vaikuttaa myös kunnalliseen elinkeinopolitiikkaan, kun yritysten sijaintipäätöksiin kotimaassa yritetään vaikuttaa hallitsemalla kansainvälistymisen siten, että alueen elinkeinopoliittinen toimija on kykenevä auttamaan yrityksiä heidän kansainvälistymishankkeissaan. Kansainvälistymiseen on mahdollista panostaa esimerkiksi tekemällä tiivistä yhteistyötä Suomen vientitoimintaa edesauttavien organisaatioiden kuten Finpron, Kauppa- ja teollisuusministeriön ja Tekesin kanssa sekä mahdollisesti perustamalla myös omia toimipaikkoja ulkomaille kaupunkeihin, joissa toimii omalle elinkeinopoliittiselle alueelle sijoittuneiden suomalaisten yritysten toimipisteitä tai joihin alueen yritykset ovat kiinnostuneita laajentamaan toimintaansa. Esimerkiksi Lahden Alueen Kehittämisyhtiöllä on tällainen toimipiste Shanghai kaupungissa Kiinassa.

Globalisaation yhteydessä kunnat joutuvat toimimaan institutionaalisten järjestelmien sijaan markkinaperusteisten lainalaisuuksien mukaan (Anttiroiko & Karhu, 2003, 101). Rajat ylittävän kilpailun kohdatessa aluetaloudet, syntyy myös yksittäisille alueille paine laatia kehittämis- sekä muita strategioitaan, joilla pyritään torjumaan globalisaation negatiivisia vaikutuksia tai vastaavasti maksimoimaan sen tarjoamia hyötyjä (Saartenoja 2000, 49; Lakso 2000, 93). Strategioiden avulla pyritään kunta tai alue tekemään niin houkuttelevaksi, että yritys on valmis panostamaan toimintaansa sinne. Houkuttelevuutta voi lisätä esimerkiksi osaavan henkilöstön saatavuudella tai innovatiivisuuden edistämällä. Toimenpiteet ovat usein kuitenkin niin vaativia ja laajoja, etteivät kunnat kykene niitä itsenäisesti toteuttamaan. Toteuttamiseksi vaaditaan selkeää yhteistyötä alueiden sisällä sekä ammatillista osaamista, jolloin elinkeinopolitiikan hoitamisessa on perusteltua keskittää toiminta kehittämissyhtiöihin.

Globalisaation vaikutukset yhteiskuntaan voidaan nähdä myös suppeampina. Väyrynen (1999, 6–7) esittelee näkemyksen (muun muassa Krugmanin 1997

mukaan), jonka mukaan globalisaation näkemyksiä on suuresti liioiteltu. Vaikka globalisaatiolla onkin moninaisia vaikutuksia talouteen sekä yhteiskuntaan, on elinkeinorakenteen muutoksella, teknologian kehitymisellä, väestön ikääntymisellä ja muilla tämän kaltaisilla sisäisillä tekijöillä enemmän vaikutusta niiden kehitykseen.

Tietoyhteiskunta on osa sitä globaalia maailmanjärjestystä, jossa juuri nyt elämme tai olemme siirtymässä. Termi kuvastaa tiedon tärkeää merkitystä yhteiskunnan kehitymisessä uuden teknologian mahdollistamana, ja viestintään liittyvien rajoitteiden purkautumisena (Pantzar 2000, 257).

Verkostomaisen organisointimuodon sekä innovaatioille perustuvan kasvun voi ajatella olevan tietoyhteiskunnan ydin. Täten voidaan sanoa tietoyhteiskunnan olevan luovuuden yhteiskuntamuoto, joka perustuu vuorovaikutukselle (Himanen ym. 2004, 1,5). Riihimaa (2000, 180) huomauttaa, että tietoyhteiskunnan käsite ei kuitenkaan ole mikään selkeästi määritelty kokonaisuus. Hänen mukaansa Manuel Castells, David Harvey, Peter Drucker sekä Krishan Kumar korostavat tietoyhteiskunnan olevan suora jatke modernille kapitalismille.

Himanen ym. (2004, 6-7) määrittelevät kymmenen suurta trendiä, jotka kuvaavat tietoyhteiskuntakehitystä. Trendit ovat

1. *Kansallisen verokilpailun koveneminen*
2. *Globaali uusi työnjako*
3. *Väestön ikääntyminen*
4. *Hyvinvointivaltion paineiden kasvu*
5. *Tietoyhteiskunnan kakkosvaihe*
6. *Kulttuurialojen nousu*
7. *Bioalalan nousu*
8. *Alueellinen keskittyminen*
9. *Globaalin kuilun syveneminen*
10. *Hätätilan kulttuuri.*

Trendeillä on merkitystä niin taloudellisessa kuin yhteiskunnallisessakin kontekstissa. Taloudellisessa merkityksessä korostuvat maiden välinen verokilpailu, jolla pyritään saamaan alueelle investointeja sekä osajia. Osittain verokilpailun seurauksena rutiinituotanto onkin jo siirtynyt halvempiin maihin, jolloin kehittyneissä maissa osajien sekä innovaatioiden rooli korostuu rutiinityöntekijöiden jäädessä työttömäksi. Innovaatiot muodostuvatkin pikkuhiljaa kasvavan yhteiskunnan edellytykseksi. (Himanen ym. 2004, 6-7.) Esimerkiksi Suomen eräs merkittävin kilpailukyyn edellytys on



innovaatioympäristön<sup>5</sup> toimivuus, jonka vaativaa rakennemuutosta on tuettava elinkeinopolitiikalla esimerkiksi vahvistamalla ja tukemalla tutkimus- ja kehitystyötä (Pietarinen 2001, 32–34). Myös uusien nousevien alojen kuten kulttuurin ja bioalan merkityksen korostuminen on huomioitava elinkeinopoliittisessa kokonaisuudessa (Himanen ym. 2004, 6–7).

Tietoyhteiskunta ei suinkaan ole selkeä, suoraviivainen kokonaisuus, vaan se sisältää monia ristiriitaisuuksia. Hautamäki (1996,15) on eritellyt näitä tietoyhteiskunnassa esiintyviä, melko negatiivisen kuvan antavia paradokseja, joissa on myös nähtävissä tiettyjä yhtäläisyyksiä Himasen ym. määrittelemien trendien kanssa. Hautamäki nostaa myös esille esimerkiksi työn painopisteen muuttumisen perinteisistä työpaikoista uusiin, tietotekniikan synnyttämiin työpaikkoihin, jolloin työn painopistealue muuttuu ja elinkeinopolitiikan on elettävä muutoksessa mukana. Paradokseissa Hautamäki huomioi esimerkiksi koulutuksen merkityksen, vapaa-ajan vähenemisen sekä kulutuksen lisääntymisen. Erityisesti edistyksen paradoksi antaa tietoyhteiskunnasta varsin ristiriitaisen kuvan:

”tietoyhteiskunnan paradoksaalisuus näkyy kirkkaimmin siinä, että toisaalta se edustaa uutta tietoon ja osaamiseen perustuvaa yhteiskuntaa, jossa elämä on rikasta ja vapaata aineellisen toimeentulon huolista, toisaalta se jakaa yhteiskuntaa. Tietoyhteiskuntaan saattaa muodostua sellaiset työmarkkinat, joissa on hyviä työpaikkoja vain harvoille ja suuri osa ihmisiä on alistettu työttömyyteen tai määräaikaisiin ja huonosti palkattuihin rutiinitehtäviin.”

*Hautamäki 1996, 15*

Paradoksin mukaisesti kunnat joutuvat kilpailuun yritysten ja työpaikkojen sijainnin lisäksi osaavien ihmisten sijaintipaikasta (Kostiainen 1999, 41). Tällöin elinkeinopolitiikassa on huomioitava yritysten lisäksi osaajien houkuttelu alueelle, sillä myös työ eli yritykset liikkuvat osaavien henkilöstön perässä (Kostiainen 1999, 72). Yritysten liikkuminen osaajien perässä korostaa osaltaan Himasen (2004, 1) ilmaisua tietoyhteiskunnasta ”vuorovaikutukselle perustuva luovuuden yhteiskunta”, missä olennaisinta ei ole uusi tekniikka vaan kokonaan uusi toimintatapa. Tämä toimintatavan muutos korostuu myös elinkeinopolitiikan hoitamisessa, jossa alueen on erikoistuttava luomaan kiinnostava toimintaympäristö valituille yritystoiminnan tyypeille. Toimintaympäristössä korostuu yksilön ja yritysten tarpeiden kokonaisuus, jolloin elinkeinopolitiikan kokonaisuuden hoitaminen ei voi olla vain yksittäisen virkamiehen vastuulla. (Kostiainen 1999, 72.)

---

<sup>5</sup> Innovaatioympäristöllä tarkoitetaan Pietarisen (2001, 33) mukaan kaikkia niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta osaamiseen, uuden tiedon ja teknologian tuottamiseen sekä niiden leviämiseen ja hyödyntämiseen

### 2.3.2 Euroopan unioni

Suomen liityttyä Euroopan unioniin vuonna 1995 on se noussut merkittäväksi vaikuttajaksi Suomalaisen yhteiskunnan kehityksessä niin valtakunnallisesti kuin paikallisestikin. Suomi joutui jälleen uuden tilanteen eteen, kun unioni laajentui voimakkaasti vuonna 2005. Laajenemisesta on odotettavissa kunnille talous- ja hyvinvointivaikutuksia sekä monikulttuurisuuden lisääntymistä (Kietäväinen 2003, 5).

Euroopan neuvoston kokouksessa Lissabonissa vuonna 2000 määriteltiin strategiset tavoitteet<sup>6</sup>, jotka perustuvat kasvuun ja työllisyyteen (Lamminmäki 2005, 40). Paikallisten viranomaisten rooli nähdään ratkaisevana yritysten toimintaa kehittävien ympäristön ja edellytysten luomisessa. Etenkin kumppanuuksien, alueellisten yritysryppäiden (klustereiden), teknologiakeskusten sekä tiedepuistojen tukeminen vahvistaa tutkimuspolitiikkaa sekä kilpailukykyä laajassa mittakaavassa. (Euroopan alueiden ja kuntien huippukokous 2005, 5.) Lamminmäen mukaan paikallinen Lissabonin strategian merkittävin ansio on paikallisen kumppanuuden istuttaminen osaksi paikallista kehittämistä (Lamminmäki 2005, 41).

Taloudelliselta kannalta EU on tuonut kuitenkin myös epävarmuutta yksittäisissä, mutta merkittävässä asioissa. Etenkin maaseutupainotteisissa kunnissa maataloustuen supistuminen sekä Euroopan alueelle syntynyt elintarviketeollisuuden kova kilpailu on synnyttänyt taloudellista epävarmuutta. Kilpailu on toki kiristynyt myös muillakin tuotannon aloilla, kun Suomi on tullut yhä houkuttelevammaksi ulkomaisille yrittäjille ja sijoittajille. (Westling 1997, 9.) Euroopan unioni ei kuitenkaan ole taloudellisilta vaikutuksiltaan ainoastaan negatiivinen, sillä eri rahastoista (esim. Euroopan sosiaalirahasto sekä Euroopan aluekehitysrahasto) tuetut hankkeet, joiden tarkoituksena on muun muassa tukea yritysten ja toimintaympäristön kehittämistä, ovat osaltaan kehittäneet alueiden elinkeinorakennetta ja luoneet edellytyksiä yritystoiminnan kasvulle (Littunen & Tohmo 2002, 24, 121–123).

Euroopan unionin laajeneminen on aiheuttanut Suomen alueilla pelkoa taloudellisessa mielessä etenkin rakennerahastojen sekä työvoiman ja tuotannon liikkuvuuden osalta. EU on myöntänyt rakennerahastotukia unionin heikoimmin menestyville alueille, joita Suomessa on ollut etenkin reuna-alueet. Näillä

---

<sup>6</sup> Lissabonin strategia määriteltiin maaliskuussa 2000. Strategian tavoitteena on tehdä Euroopan unionista kilpailukykyisin ja dynaamisin talous vuoteen 2010 mennessä. Strategian ytimenä on vahvistaa kilpailukykyä, tukea täystyöllisyyttä sekä tukea sosiaalista yhteenkuuluvuutta. (Euroopan unionin portaalien [www-sivusto](http://europa.eu.int/scadplus/leg/fin/lvb/n26021.htm). Innovaatio ja Lissabonin strategia <<http://europa.eu.int/scadplus/leg/fin/lvb/n26021.htm>> 7.9.2005; Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskusten [www-sivusto](http://www.stakes.info/euso/Lissabon.htm). Lissabonin strategia <<http://www.stakes.info/euso/Lissabon.htm>> 7.9.2005.)

alueilla onkin odotettavissa tukien vähenemistä, sillä alueet eivät enää laajenemisen yhteydessä kuulu Euroopan heikoimmin menestyviin. Vartiainen kuitenkin uskoo, että Suomen reuna-alueet eivät täysin putoa rakennerahastojen verkosta, mutta kaupunkien lähiöalueet saattavat tulevaisuudessa jäädä ilman rakennerahaston avustuksia. (Vartiainen 2003, 10–11.) Viialaisen näkemys on, että vaikka rakennerahastojen supistumisen takia valtio- ja kuntataloudessa menetetäänkin, niin EU:n laajeneminen voi tuoda yksityiselle sektorille voittoa siten, että menetetyt summat saadaan takaisin (Viialainen 2003, 21). Tukien mahdollinen supistuminen korostaa entisestään toimivan elinkeinopolitiikan järjestämistä, jotta tukien haussa ja niiden kohdentamisesta toimitaan mahdollisimman ammattitaitoisesti ja tehokkaasti, jotta esimerkiksi yritysten yleisiä toimintaedellytyksiä parantavista hankkeista saadaan edelleen hyötyä alueen kehittymiselle pitkällä tähtäimellä.

Työntekijät uusissa jäsenmaissa nauttivat huomattavan paljon pienempää nettopalkkaa kuin esimerkiksi Suomessa (Viialainen 2003, 16). Tämä on luonut pelon halvan työvoiman siirtymisestä EU:n sisällä, jolla voi olla negatiivista vaikutusta työttömyyden kehittymiseen maittäin. Työvoiman liikkuvuuden vapautumista suurempi vaikutus työllisyyden kehittymiselle lienee kuitenkin tuotannon siirtyminen halvempiin maihin edullisemmän verotuksen perässä. Kaitilan & Widgrénin (1998, 17) mukaan Itä-Euroopan mahdollinen taloudellinen kasvu EU:n yhteydessä luo myös positiivisia vaikutuksia nykyisiin EU maihin, sillä Baltian maiden talouskasvu lisää Länsi-Euroopan maiden vientiä näihin maihin, mikä lisää tuotantoa (ja työpaikkoja) vanhoissa jäsenmaissa. Täten Euroopan unionin laajeneminen saattaa peloista huolimatta toimia elvyttävänä toimenä Euroopan, ja täten myös Suomen, elinkeinoelämälle. Tässä tilanteessa kuntien elinkeinopolitiikan tulee olla valmiina tukemaan yritystoiminnan kehittymistä ja kansainvälistymistä Baltian maiden suuntaan riittävällä asiantuntevuudella, jotta laajentuneet markkinat saadaan hyödynnettyä oman alueen hyväksi. Tuotannon siirtymisestä huolimatta hallinto jää todennäköisesti Suomeen. Tällöin osaajien sekä innovaatioiden määrä alueella tulee merkittäväksi uusien yritysten houkuttelemisessa alueelle. Elinkeinopolitiikalla on ratkaiseva merkitys osaajien ja innovaatioiden määrän kasvattamisessa.

### *2.3.3 Kansallinen taso*

Valtion ja kuntien välisessä suhteessa on tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Ne johtuvat sekä laissa tapahtuneista muutoksista että valtiontalouden heikkenemisestä 1990-luvun laman jälkeen.

Viime vuosien aikana lainsäädännöllä on korostettu kansalaisten oikeutta julkisiin palveluihin, jolloin kuntien velvollisuus järjestää palveluita korostuu. Kunnille on myös määrätty aivan uusia lakimääräisiä tehtäviä, vaikkakin samalla joitakin suppeampia tehtäviä (esim. oikeustoimi, holhoustoimi) on siirretty valtiolle (Tuusvuori 2004, 45–48). Valtio ei ole kyennyt kompensoimaan uusista tehtävistä seuraavia kuluja tehtäviä riittävällä taloudellisella tuella. Haveri & Laamanen & Majoinen (2003, 27–28) näkevät tehtävien lisääntymisestä seuranneen kuntien taloudellisen liikkumavaran kaventumisen syöneen sen itsehallinnon, jota on erilaisin hallintouudistuksin pyritty vahvistamaan (esimerkiksi valtio-osuusuudistus valtion yksityiskohtaisen ohjauksen vähentäjänä sekä taloudellisen ajattelun vahvistajana).

Valtionavun merkitys kunnille on vähentynyt, kun kuntien verotuloista on tullut yksi kuntien keskeisemmistä rahoituslähteistä. Vielä 1990-luvun alussa valtioavun ja verotulojen suhde kunnissa oli 45/55 kun 2000-luvun alussa se oli 27/73. Valtioavun muutosta on kompensoitu yhteisöverotulolla, mutta yhteisöveronkertymää on hyvin vaikea määritellä ennakolta ja erot kuntien välillä ovat suuria. (Tuusvuori 2004, 47–48.) Kuntien välillä onkin huomattavia taloudellisia eroja, joita valtio pyrkii tasaamaan. Valtio ei kuitenkaan enää lisää rahoitusta kunnille, vaan kuntien väliset erot tasataan laskennallisesta valtionosuudesta sitä vähentämällä tai lisäämällä kunnan verotulojen mukaan (Suomen Kuntaliiton www-sivusto. Valtionosuusjärjestelmä pääpiirteittäin). Valtionavun merkityksen vähentyessä yhä suuremman painoarvon saa kuntien oma toiminta, esimerkiksi juuri elinkeinopolitiikan huomioiminen kunnan talouden tasapainottamisen mahdollistajana.

Valtiontalouden kiristytvä tilanne heijastuu kuntiin myös työpaikkojen vähenemisenä. Julkisia palveluita pyritään vähentämään ja keskittämään, jolloin vähentynyt julkisen työvoiman tarve heijastuu kuntien työttömyyslukuihin. (Westling 1997, 9.) Kansallisen tason muutoksien vuoksi elinkeinopolitiikan merkitys kunnan toiminnassa saa yhä merkittävämmän aseman, sillä ratkaisevan vaikutuksen kuntien mahdollisuuksiin tuottaa kuntalaisilleen palveluita luovat kuntalaisten työllisyys ja työllistävien yritysten olemassaolo. Toisaalta valtion rooli näkyy myös elinkeinotoiminnan edistämässä siten että, valtion harjoittama talouspolitiikka ohjaa yritysten käyttäytymistä, yritystoiminnan lainsäädännölliset puitteet luodaan eduskunnassa ja valtio pyrkii myös suuntaamaan tuotantotoiminnan kehitystä yritys- ja teollisuuspoliittisen linjauksin sekä taloudellisella ja aineettomalla tuella. Täten kunnan varsinaiseksi elinkeinopoliittiseksi tehtäväksi jää täydentää valtion toimintaa yritystoiminnan perusedellytysten luomisessa ja kehittämisessä paikallisten olosuhteiden lähtökohdista. (Wuori ym.1999, 19.)

### *2.3.4 Paikallinen taso*

Kuntien ja alueiden merkitys yhteiskunnan palveluiden tarjoajana on kasvanut jatkuvasti valtion siirrettyä uusia tehtäviä kuntien hoidettavaksi. Tehtävien monipuolisuus ja vaikuttavuus on myös kasvanut, ja kunnissa tehdäänkin merkitykseltään suurempia päätöksiä kuin koskaan ennen (Haveri & Laamanen & Majoinen 2003, 28). Velvoitteiden hoitaminen on kuitenkin tullut yhä hankalammaksi, ja pohjimmainen syy tähän on kuntien taloudelliset vaikeudet.

Suuret väestönmuutokset ovat aiheuttaneet Suomessa alueellista erilaistumista, jossa alueet jakautuvat elinvoimaisten sekä taantuvien kasteihin. von Bruun (2005, 6) korostaa, että huomattavaa on eriarvoisuuden jatkuva kasvu sekä vielä 1990-luvulla elinkelpoisen kunnan taloudellinen taantuminen muun muassa talous- ja väestökehityksen tuloksena. Elinvoimaiset ja menestyvät alueet sijaitsevat useimmiten Etelä- ja Länsi-Suomessa, kun taantuvat alueet sijoittuvat enimmäkseen Itä- ja Pohjois-Suomeen (Anttiroiko ym. 2003, 12). Väestönmuutokset näin laajassa kaavassa aiheuttavat ongelmia sekä muuttovoittoisille että muuttotappioisille kunnille, kun asutuskeskuksen palvelut eivät kykene kehittymään lisääntyvän väestönmäärän tahdissa ja muuttotappioiset kunnat eivät veronmaksajien menettämisen jälkeen kykene talousongelmissaan enää takaamaan vaadittuja hyvinvointipalveluita (Myllymäki 2002, 22). Kuntien oma toimintaympäristö eli esimerkiksi kunnan väestön koulutustaso, kunnassa jo olevat elinkeinot sekä logistinen sijainti vaikuttavat myös omalta osaltaan kunnan kehittämiseen, eli elinkeinopoliittisen toiminnan tulee kehittää kuntiin aina kunnan omien ominaispiirteiden sekä oletettavissa olevien muutosten mukaisesti (Wuori ym. 1999, 29–33).

Kunnat ovat tulleet riippuvaisiksi yhteistyöstä muiden alueen kuntien kanssa johtuen kunnan vaikeudesta selvittää sille määrätyistä tehtävistä. Kunnat eivät enää kykene itsenäisesti vaikuttamaan menestymisensä kannalta tärkeisiin perusasioihin, kuten työllisyyteen ja väestökehitykseen (ja edelleen veropohjaansa), vaan niiden tulee tehdä yhteistyötä seudullisesti. (Haveri 2004, 20; Aronen 2001, 22.) Kuntien välinen yhteistyö elinkeinoasioissa nähdään periaatteellisesti oikeana toimintatapana, mutta sen onnistumisen hidasteena pidetään esimerkiksi kuntien välillä olevaa keskinäistä kilpailua (Vartiainen & Lähdesmäki 1997, 104). Kuntien välisen yhteistyön alueet määrittyvät usein luonnollisten rajojen mukaan eli esimerkiksi työssäkäyntialueittain.

Paikallinen toimintaympäristö on yhä merkittävämpi tekijä yritysten toiminnalle ja näin ollen niiden sijaintipäätökselle (Sotarauta 1999, 15). Yrityksen käsitettä täsmentävät Ronkainen & Maksimainen (2002, 147): alueen elinvoimaisuuteen liittyvänä tekijänä yrityksillä tarkoitetaan alueen koko yrityskenttää yrityksistä,

osaamisesta sekä yhteistyökumppaneista lähtien. Yritysten tavoittelu alueelle onkin lisännyt kuntien välistä kilpailua asukkaista, yrityksistä, pääomista, informaatiosta ja teknologiasta sekä lisännyt kaupunkien tietoisuuden kehittämisen tarvetta (Linnamaa 1999, 18). Taloudellista kasvua edistävien tekijöiden merkitystä voi pitää paikalliselle kehitykselle ensisijaisena, sillä ilman taloudellisia mahdollisuuksia ei voida kehittää muita tekijöitä (Linnamaa 1996, 174). Myllymäki (2002, 24–25) korostaa kuntien kilpailukykyisyyttä toteamalla, että kunnan kilpailukyvyttömyydestä seuraa sen jääminen kuntahistoriaan 2000-luvun elintilakamppailussa.

### *2.3.5 Edessä toimintatapojen muutos*

Kuntien toimintaympäristö on siis jatkuvassa muutoksessa niin ylikansallisesti globalisaation sekä Euroopan unionin kuin kansallisesti valtion ja paikallisen tason vaikutuksesta. Eri tekijöistä koostuvia vaikutuksia ei kuitenkaan voi suinkaan arvioida kokonaisuudesta irrotettuna, vaan eri osa-alueet muodostavat toisistaan riippuvan kokonaisuuden, jonka vaikutukset heijastuvat kuntien harjoittamaan elinkeinopolitiikkaan laajasti.

Muun muassa jatkuvasti kiristynyt taloudellinen tilanne, muutokset väestörakenteessa sekä tietoyhteiskunnan mahdollistama paikkariippuvaisuuden väheneminen aiheuttavat kunnille haasteen selvitä sen vastuulla olevista tehtävistä, kuten elinkeinopolitiikasta, totutulla tavalla. Kuntiin kohdistuvat vaatimukset eivät myöskään ole vähenemässä, vaan pikemminkin päinvastoin. Määrän lisäksi toteutettavien tehtävien koventuneet laadullisuusvaatimukset pakottavat kunnat miettimään uudelleen toimintojensa organisointia. Perinteisten toimintamallien muuttaminen nopeasti reagoiviksi ja joustaviksi kokonaisuuksiksi jatkuukin yhä kiihtyvällä vauhdilla. Kunnan eri alojen toimintojen yhtiöittäminen kunnallisesti tai seudullisesti on merkittävä esimerkki vaatimusten mukaisesta organisoinnista.

Elinkeinopolitiikassa haasteet ja tavoitteet ovat kasvaneet merkittävästi. Yhä enenemässä määrin aletaan ymmärtää kuntaa laajemman alueen merkitys elinkeinopolitiikassa, ja kuinka suuren alueen menestys näkyisi paremmin kuin yksittäisen kunnan onnistuminen. Etenkin elinkeinoelämän piirissä kuntarajoilla kun ei ole juuri lainkaan merkitystä, ja aluetta on huomattavan paljon helpompi markkinoida toimivana elinkeinoympäristönä kuin yksittäistä kuntaa. (Vartiainen & Lähdesmäki 1997, 109.) Elinkeinopolitiikan monipuolistumisen takia enää ei kunnan/alueen elinkeinopolitiikkaa hoitamaan riitä yksi henkilö, vaan koko alueen elinkeinopoliittiseen menestymiseen tarvitaan useamman alan asiantuntijoita. Elinkeinopoliittisista tarpeista (toiminnan joustavuus ja nopea reagointi, asiantuntijoiden tarve, markkinoinnin merkityksen kasvu jne.) on

kehittynyt uudenlainen toimintamalli, alueellinen kehittämissyhtiö, jossa kuntien yhteisen yhtiön avulla pyritään vastaamaan elinkeinopolitiikan tarpeisiin.

## 3. Julkinen-yksityinen yhteistyö

Julkisen toiminnan kehittämisen haasteet koskettavat valtioita ympäri maailman. Kun julkisella sektorilla on paine tehostaa ja järjeistää toimintaansa kustannustehokkaalla tavalla, on yksityinen sektori huomioitu yhteistyökumppanina. Julkinen-yksityinen yhteistyö (JYY) onkin saanut maailmalla paljon julkisuutta, ja se on nähty avaintekijänä julkisen toiminnan linjauksessa. (Ruokangas, 1997, 7; Osborne 2000, 1.) Julkinen-yksityinen yhteistyötä perustellaan esimerkiksi kustannussäästöillä, riskien siirtämisellä ja tehokkaammalla toiminnalla (Kumppanuudesta lisäarvoa – value for money 2004, 3), mutta JYY:n lanseeraus yleiseksi toimintamalliksi ei kuitenkaan ole ongelmatonta.

### 3.1 Julkinen-yksityinen yhteistyön käsite

Julkinen-yksityinen yhteistyön käsite koostuu useammista tekijöistä, eikä se ole terminä yksiselitteinen. Richterin (2004, 5) mukaan yksiselitteisen määrittelyn puuttuessa keskustelu julkinen-yksityinen yhteistyöstä voi olla hyvin moninaista, eikä sitä aina edes mielletä toimintamalliksi konkreettisista toimintaesimerkeistä huolimatta.

Eri tutkijat ovat käsitteen moniulotteisuudesta huolimatta pyrkineet määrittelemään julkinen-yksityinen yhteistyötä. Ruokangas 1997, 8-9) määrittelee JYY:n projektinomaiseksi ja dynaamiseksi yhteistyöksi, joka on kuitenkin pidettävä irti yksityistämisen käsitteestä. Myös Klijn & Teisman (2000, 84–85) korostavat julkinen-yksityinen yhteistyön eroa yksityistämisestä määrittelemällä JYY:n julkisen ja yksityisen toimijan välillä olevaksi sitoumukseksi, jonka mukaan nämä toimijat tuottavat jotakin palvelua siten, että jakavat siitä koituneet kustannukset, riskit sekä tulot. Gerrard (Finance & Development 2001, no.3, 48–49) ei täysin erota yksityistämisen ja yhteistyön käsitteitä toisistaan toteamalla, ettei julkinen-yksityinen yhteistyössä ole *yleensä* kyse yksityistämisestä, vaan kaupankäynnistä (business) yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden välillä. Savas (2000, 3-4, 104–106) löytää julkisen-yksityinen yhteistyöstä sekä yksityistämisestä runsaasti yhteisiä piirteitä (esimerkiksi sopimukset, avustukset sekä edustussopimukset), ja niputtaakin ne



hyvin lähelle toisiaan julkisen sektorin merkityksen vähenemisessä yksityisten toimintamuotojen lisääntyessä, toteamalla julkinen-yksityinen yhteistyön olevan muutoksessa ”vähemmän kiistanalainen termi kuin yksityistäminen”. Mäkinen (2003, 165) korostaa vielä yhteistyön kestoa, sillä hänen mukaansa julkinen-yksityinen yhteistyössä on kyse pitkäaikaisesta toiminnallisesta yhteistyöstä. Yksityisen toimijan määrittelyn kannalta on myös huomattavaa, että vaikka yleisesti julkinen-yksityinen yhteistyön käsitteellä ymmärretään viitattavan julkisen sektorin ja ”voittoa tuottavan” yksityisen toimijan väliseen yhteistyöhön, käsittää se usein myös yhteistyön ”voittoa tuottamattoman” organisaation kanssa (Bovaird 2004, 222). Tässä tutkielmassa käytetty termi ’yksityinen toimija’ käsittää sekä voittoa tuottavat että voittoa tuottamattomat organisaatiot, ellei toisin mainita.

Julkinen-yksityinen yhteistyö on noussut viime vuosina maailmanlaajuisesti ilmiöksi, mutta mikä oikeastaan erottaa perinteiset, jo pitkään harjoitetut, yhteistyömallit kuten sopimusyhteistyön uudesta JYY:stä? Eli mitä uutta JYY:llä on tarjottavaa? Vaikka julkinen-yksityinen yhteistyön termiin sisältyvät samankaltaiset toimintamallit kuin perinteisessä yhteistyössä (hankekohtaiset sopimukset, yhtiöittäminen, infrastruktuurin rakentamista jne.), toteutettava yhteistyön taso on syvempi. Ruokangas (1997, 9-10) määrittelee neljä kohtaa, jotka määrittelevät yhteistyön JYY:ksi:

1. Yksityisellä sektorilla on omat, taloudelliseen voittoon pyrkivät tavoitteensa
2. Julkisella sektorilla on omat, kehittämistavoitteita tukevat päämääränsä
3. Molemmat osapuolet osallistuvat hankkeen toteutukseen omalla taloudellisella riskillään
4. Hanketta ei joko kyetä toteuttamaan lainkaan muuten kuin yhteistyöllä tain hankkeen yhtä tehokas toteutus ei ole muilla keinoin mahdollista

*Ruokangas 1997, 9-10*

Judit Richter (2004, 8) siteeraa Nelsonia (2002) hahmotellakseen merkittävämmän ominaisuuden julkinen-yksityinen yhteistyössä:

”Strategisimmissä yhteistöissä kumppanit työskentelevät yhdessä jokaisella askeleella sekä tasolla alkuvaiheen, toimenpanon ja arvioinnin suunnittelussa ja hallinnassa.” (Nelson 2002)

Julkisen-yksityisen yhteistyön eheyttävin tekijä on näin ollen Richterin mukaan jaettu päätäntävalta julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden kesken.

## 3.2 Yhteistyön kehityksestä

Yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä ei suinkaan ole uusi asia, sillä merkittäviä hankkeita toteutettiin sopimusyhteistyönä jo toisen maailmansodan jälkeen. Hankkeita toteuttavia maita olivat muun muassa Ranska, Italia, Japani sekä Yhdysvallat. Tällöin yhteistyötä tehtiin lähinnä infrastruktuurin rakentamisessa. (Ghobadian ym. 2004, 1.) Kuitenkin laajasti käytetyn käsitteen 'julkinen-yksityinen yhteistyö' lanseeraus voidaan Britanniaa pitää edelläkävijänä. Julkisen vallan minimoiminen Britanniassa alkoi jo Margaret Thatcherin pääministerikaudella 1979–1990, jolloin julkisen sektorin tuli kilpailuttaa osa palveluistaan, ja valita palvelun toteuttajaksi halvimman tarjouksen antanut (useimmiten yksityisen sektorin toimija). Vuonna 1992 esiteltiin Private Finance Initiative, jonka tarkoituksena oli tavoitella läheisempää yhteistyösuhdetta julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden kesken sekä keskus- että paikallishallinnon tasolla korostamalla yksityisrahoituksen ensisijaisuutta hankkeissa. (Ghobadian ym. 2004, 3-4; Majamaa 2004, 151.) Varsinaisen ehdotuksen yhteistyöstä julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä esitteli kuitenkin työväenpuolue muutaman vuoden myöhemmin, vuonna 1994. Tuolloin huomattiin, että yksityisen ja julkisen sektorin toimijat voivat täydentää toisiaan tässä muuttuvassa maailmassa, jossa julkisten palveluiden on kohdattava asiakkaidensa alati kasvavat odotukset ja valtionyhtiöiden on toimittava yhä enemmän yksityisten markkinoiden mallin mukaisesti. Todettiin, että palveluiden käyttäjille olisi parasta, mikäli unohdettaisiin vanha vastakkainajattelu yksityisten ja julkisten toimijoiden välillä ja panostettaisiin näiden toimijoiden yhteistyöhön. Yhteistyötä pyrittiin hyödyntämään palveluiden laadun parantamiseen, kannattavuuteen sekä palveluiden saatavuuteen. Vuonna 1997 käynnistettiin virallinen yhteistyöohjelma *Public-Private Partnership*, jossa yhteistyö asetettiin tavoitelluksi tavaksi toteuttaa yhteisölle tarkoitettu palvelusuorite. (Ghobadian ym. 2004, 4; Majamaa 2004, 152.)

Julkinen-yksityinen yhteistyö nähdään merkittävänä, mutta myös ongelmia sisältävänä toimintamallina Euroopassa, joten Euroopan unioni on julkaissut siihen liittyvän ohjekirjan (Guidelines for successful Public-Private partnerships). Kirjassa käsitellään vaihtoehtoisten toimintamallien sopivuutta, hankkeiden säätelyyn ja ohjaukseen liittyviä malleja, yhteistyöhön liittyviä taloudellisia näkökulmia sekä annetaan ohjeita hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen. (Guidelines for successful Public-Private partnerships 2003, 11-12; Tuusvuori 2004, 35.) EU määrittelee myös oikeudellista näkökulmaa julkinen-yksityinen yhteistyöhön komission sisämarkkinaosaston laatimassa asiakirjassa ”Vihreä kirja”, jossa pohditaan kuinka julkisia hankintoja ja käyttöoikeuksia koskevaa yhteisön oikeutta voidaan soveltaa julkisen ja

yksityisen kumppanuusilmiöön. Vihreän kirjan tarkoituksena oli myös herättää keskustelua jäsenmaissa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöstä sekä sen säännöistä. (Vihreä kirja 2004, 8.)

Tuusvuoren (2004, 36) mukaan EU:n komission suhtautuminen julkinen-yksityinen yhteistyöhön on myönteistä, ja komissio on käyttänyt myös itse JYY malleja esimerkiksi rahoittamissaan laajoissa infrastruktuurihankkeissa. JYY:n soveltaminen jäsenmaissa ja EU:ssa ei kuitenkaan ole ongelmaton, sillä yhteistyömallien käyttö on usein ristiriidassa julkisista hankinnoista annettujen aiempien säädösten kanssa (Tuusvuori 2004, 36). Myös Teisman & Klijn (2000, 183) näkevät samankaltaisen ongelman julkinen-yksityinen yhteistyön soveltamisessa Euroopan Unionin jäsenmaissa. Heidän mukaansa EU:ta puuttuu selkeät linjauksen JYY:n soveltamiseen, joita ilman Eurooppaan ei voida luoda hedelmällistä pohjaa JYY:n laajenemiselle. Tämän lisäksi Teisman & Klijin (2000, 168) mukaan JYY:n ja EU:n linjausten välillä on ristiriitaisuutta, kun EU esimerkiksi ajaa julkisen tuotannon osien puhdasta siirtämistä yksityisen sektorin vastuulle, kun JYY:n toimivuuden edellytyksenä on hyväksyä tarve väliaikaisille ratkaisuille ohi perinteisten sektorirajojen.

Britannian tapa soveltaa julkinen-yksityinen yhteistyötä on toiminut esimerkkinä monille muille maille, mutta jokaisen maan kulttuuri vaikuttaa maan tapaan omaksua ja hyödyntää yhteistyötä (Ghobadian ym. 2004, 2). Esimerkiksi Yhdysvalloissa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöllä ”ei voittoa tuottavan” organisaatioiden kanssa on pitkät perinteet, jolloin yhteistyön kehittäminen yhä moninaisemmaksi liittämällä yhteistyön piiriin myös voittoa tuottavia organisaatioita tapahtunee luontevasti (Moulton & Anheier 2000, 116). Itä-Aasiassa taas poliittiset järjestelmät sekä kulttuurinen ilmapiiri luovat ongelmia yhteistyön kehittämiseksi, eikä JYY ole ainakaan vielä saanut siellä mainittavaa jalansijaa huolimatta muutoksen tarpeellisuudesta<sup>7</sup> (Common 2000, 144). Ruotsissa toteutettujen yhteistyöhankkeiden määrä on pysynyt suhteellisen pienenä julkisen sektorin voimavarojen suuruuden vuoksi (Collin & Hansson 2000, 215). Saksassa (Kuten monissa muissakin Euroopan maissa kuten Ranskassa, Italiassa ja Suomessa) yhteistyötä on toteutettu jo 1900-luvun puolivälistä asti, joten yhteiskunnan liberaalisen kehittymisen sekä EU:n vaikutuksen yhteydessä JYY:n laajeneminen jokapäiväiseksi toiminnaksi on mahdollista tapahtua sujuvasti (Bovaird 2004, 234; Mäkinen 2003, 165).

---

<sup>7</sup> *Taloudellinen kehitys on luonut yhteiskunnallisia ongelmia, joihin julkisen vallan on reagoitava jollain tavalla. JYY koetaan merkittäväksi haasteeksi yhteiskunnassa tapahtuvan palveluiden sekä hyödykkeiden kysynnän kattamiseksi (Common 2003, 144; Yamamoto & Hubbard 1995, 53)*

Jo näiden muutamien esimerkkialueiden yhteydessä voidaan nähdä, että vaikka Julkinen-yksityinen yhteistyö ei ole laajentunut merkittävimmäksi toimintamuodoksi hankkeiden toteuttamisessa kaikkialla maailmassa, on se kuitenkin saanut laajaa huomiota mahdollisena toimintatapana yhteiskuntaa kohtaavien uusien haasteiden edessä.

### 3.3 Yhteistyöstä koettuja hyötyjä

Julkinen-yksityinen yhteistyöhön voidaan löytää useita motiiveja, mutta kuten Klijn & Teisman (2000, 91) pelkistetysti toteavat: yhteistyön ytimenä on luoda lisäarvoa toiminnalle, jota ei välttämättä yksin toimimalla saavutettaisi. Koettuja hyötyjä on määritelty myös yksityiskohtaisemmin, esimerkiksi McQuaid (2000, 19–22) on määritellyt kolme potentiaalisesti saavutettavaa hyötyä yhteistyöstä: voimavarojen tehokas käyttö, tehokkuuden ja laadun lisääntyminen sekä luotettavuuden saavuttaminen. Nämä määritellyt hyödyt vaikuttavat olevan ne julkisen-yksityisen yhteistyön soveltamisen perusmotiivit, joita useat muutkin tutkijat ovat käsitelleet (kts. esim. Ruokangas 1997, 16–20; Reich 2003, 3; Evans & Chen 2001, 4), joten tässä tutkielmassa esiteltävät motiivit pohjautuvat McQuaidin jaotteluun.

*Voimavarojen tehokkaalla käytöllä* pyritään luomaan tuotoksista mahdollisimman vaikuttavia ja tehokkaita. Eri toimijoiden välisellä yhteistyöllä pyritään myös poistamaan toiminnan päällekkäisyyksiä ja täydentämään osaamista molemmin puolin. Voimavarojen yhdistämisen ansiosta voidaan toteuttaa huomattavasti laajempia ja vaativampia hankkeita kuin yksin toimiessa, eli näin syntyy toimintaa, joka ei muuten toteutuisi. (McQuaid 2000, 19–20; Ruokangas 1997, 17.) Olemassa olevien voimavarojen tehokkaan hyödyntämisen lisäksi yhteistyöllä on saavutettavissa myös täysin uusia, voimakkaasti vaikuttavia voimavaroja ja tuotteita eri alojen asiantuntevuuden ja uusien näkökulmien lisääntyessä yhteisen työn hyväksi (McQuaid 2000, 20; Reich 2002, 3).

*Tehokkuuden ja laadun lisääntyminen* näkyy yhteistyön vuoksi syntyneessä tuotannon kasvussa sekä taloudellisissa säästöissä. Hyödyt syntyvät esimerkiksi organisaatioiden välisestä koordinoinnin selkeytymisestä ja eri osastojen yhteistyön lisääntymisestä, kun jokainen toimija suorittaa hänelle määrättyä selkeää tehtävää. (McQuaid 2000, 20.) Toimintojen selkeytyminen auttaa toimijoita myös sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin (Ruokangas 1997, 17). Käytännön kokemuksista on havaittu tuottavuutta lisäävä piirre; yhteistyön

ansioista toimijat saavuttavat jo olemassa olevalla osaamisellaan parempia tuloksia. Esimerkiksi infrastruktuuriin liittyvien projektien päätöksenteko on nopeutunut huomattavasti yhteistyön aloittamisen seurauksena (Klijn & Teisman 2000, 91). Laatua lisää yhteistyön yhteydessä saavutettava jatkuvuuden ja luottamuksen saavuttaminen sekä toteutettavissa hankkeissa että eri toimijoiden kesken (McQuaid 2000, 21). Laadun parantumista on myös perusteltu palvelurakenteen monipuolistumisella, innovatiivisuuden paranemisella sekä valittujen riskien siirtymisellä yksityiselle sektorille (Majamaa 2004, 155). Gerrard (Finance & Development 2001, no.3, 48–49) näkee julkisen-yksityinen yhteistyön ydinasiaina yksityisen sektorin oman pääoman sijoittamisen yhteisiin hankkeisiin, jolloin julkinen sektori hyötyy toimintaan liittyvän riskin siirtyessä yksityiselle sektorille.

McQuaid (2000, 21) tarkoittaa *luotettavuuden saavuttamisella* pääasiassa osallistumisen eli demokratian näkökulmaa, jossa yhteistyön vaikuttavina osapuolina saattaa olla yhteisön jäseniä suoraan ilman edustuksellista elintä. Tämä näkökulma nähdään kuitenkin monesti enemmän negatiivisena tekijänä, joten yleensä luotettavuuden saavuttamisella yhteistyön positiivisena puolena tarkoitetaan julkisen tai yksityisen sektorin hakemaa hyväksyntää toimintaympäristössään julkisen-yksityinen yhteistyön avulla. (Vrt. esim. Flinders 2005, 224; Richter 2000.) Esimerkiksi kyetäkseen toimimaan vaikuttavasti, yksityiset toimijaryhmät tarvitsevat julkisen sektorin hyväksynnän toiminnalleen, joka tapahtuu julkisen sektorin toiminta-alueella (Evans & Chen 2001, 4). Osallistuminen julkisen-yksityinen yhteistyöhön luo yksityisen sektorin toimijalle positiivista mainetta yhteiskunnallisena toimijana, josta saattaa seurata poliittista vaikutusvaltaa (Richter 2000). Paikallisen julkisen hallinnon motiivina yhteistyön edistämiseksi on tuoda ulkoisia, uusia voimavaroja alueen kehittämiseksi (kuten rahoitusta ja kiinteistöjä) (McQuaid 2000, 21 McQuaidin 1993 mukaan).

Julkisen-yksityinen yhteistyöhön liittyvät tutkimukset käsittelevät aihetta usein julkisen sektorin näkökulmasta, jolloin yhteistyön hyötyjä tarkastellaan usein pääosin julkisen sektorin kannalta. JYY antaa kuitenkin myös yksityisen sektorin toimijoille uusia mahdollisuuksia. Jo käsitellyn yhteiskunnallisen hyväksynnän lisäksi voittoa tuottavat toimijat saavat toki yhteistyöstä heidän liikeideansa mukaisia liiketaloudellisia sopimuksia ja taloudellista voittoa. Ruokangas (1997, 14–15) on määritellyt julkisen-yksityinen yhteistyön hyötyjä elinkeinoelämän näkökulmasta, mutta hyödyt ovat pääosin yleistettävissä myös voittoa tuottamattomille organisaatioille, jotka toimivat yhteistyössä julkisen sektorin kanssa. Tällaisia hyötyjä ovat esimerkiksi *tärkeiden hankkeiden nopeampi käynnistäminen*, esimerkiksi tietyn sosiaalisen tms. pullonkaulatilanteen siirtämiseen tai välttämiseen liittyvät päätökset. Päätökset saattavat liittyä esim. myös toimitilojen tai -luvan saamiseen. *Lisärahoituksen*

*saaminen ja mahdollisuus vaikuttaa ohjelmien toteutukseen.* Yhteistyön avulla yksityinen toimija voi päästä osalliseksi aluekehitys- ja EU-rahoituksesta, ja oman sijoituksen perusteella yksityinen toimija pääsee ohjaamaan kehittämisohjelmien toteutumista parhaaksi katsomaansa suuntaan.

### 3.4 Yhteistyöhön kohdistuva kritiikki

Julkinen-yksityinen yhteistyö ei läheskään aina toimi ongelmattomasti johtuen monista syistä. Yhteistyössä, joka tapahtuu eri arvoja ja motivaatioita tavoittelevien toimijoiden kesken, ovat ristiriitaisuudet hyvinkin mahdollisia. Tavoitteiden suhteen erot ovat huomattavat. Yksityisen puolen toimija käyttää yhteistyötä yleensä tavoitellakseen voittoa (voittoa tuottava toimija) tai turvatakseen rahoituksen toiminnalleen (voittoa tuottamaton toimija), kun julkisen sektorin toimija tavoittelee yhteistyöllä tasa-arvoisia lähtökohtia asukkaille<sup>8</sup> laajentamalla sähköistä verkkoa koko maahan. (Carroll & Steane 2000, 50–51.) Julkinen-yksityinen yhteistyön varsinaisen käytännön toteuttamisessa on myös kohdattu ongelmia, jotka vaikuttavat sen maineeseen negatiivisesti (Corry 2004, 28). Tavoitteiden erilaisuuden lisäksi ongelmien muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat epävarmuus demokratian toteutumisessa, ristiriitaisuudet sopijaosapuolien välisissä asemissa, toteuttamisen ristiriitaisuudet sekä muutosvastarinta henkilöstössä.

*Demokraattisen ohjauksen ja vastuuvollisuuden pelätään heikentyvän toiminnan siirtyessä julkisen sektorin ulkopuolelle.* Koska päätöksenteko siirtyy julkinen-yksityinen yhteistyössä yhä kauemmaksi demokraattisesti valituilta päättäjiltä, arvostellaan sitä usein demokratian heikentämisestä. Flindersin (henkilökohtainen tiedonsaanti 10.11.2005, 224) mukaan yleisenä huolena on, että demokraattisten arvojen tilalle, esim. laillisuus ja tilivelvollisuus, syntyy liike-elämän arvostamia asioita kuten tehokkuus. Organisoidessaan tehtäviään yksityisen sektorin hoidettavaksi kuntia sitova kunnallislaki velvoituksineen ei päde, jolloin demokraattinen päätöksenteon, valvonnan, julkisuuden ja oikeusturvan toteutuminen saattaa heiketä (Hukka & Katko 1999, 25 Rasinmäen 1997, 391 mukaan). McLaughlin & Osborne (2000, 225) taas nostavat erityiseksi huoleksi avoimuuden heikkenemisen, joka saattaa Corryn (2004, 30–32) mukaan konkretisoitua esimerkiksi asioita eteenpäin ajavien ryhmittymien sulkiessa muut pois asioiden käsittelystä.

---

<sup>8</sup> *Yhteiskunnallisesti kattavia tasa-arvoisia lähtökohtia asukkaille on mahdollista luoda esimerkiksi laajentamalla sähköisen verkon kattavuutta koko maahan.*

*Ristiriitaisuutta sopijapuolien asemaan* aiheuttaa yksityisen ja julkisen sektorin erilaiset lähtökohdat. Yksityisen sektorin toimija (voittoa tuottava), vaikka huomioikin julkisen sektorin arvot, toimii aina oman liiketoimintansa hyväksi apunaan parhaimmat lakimiehet ja muut neuvonantajat. Julkisen sektorin toimijat saattavat taas olla hyvin kokemattomia liiketoimintaan liittyvissä asioissa, jolloin yhteistyötilanteissa on vaarana julkisen sektorin joutuminen altavastaajan asemaan ja johdateltavaksi. (Corry 2004, 28–29.) McQuaid (2000, 23) toteaa Bennettin sekä McCoshanin (1993) näkevän ristiriitaisuuden sopijapuolen asemaan muodostuvan myös siksi, että yhteistyö on tärkeämpää toiselle osapuolelle kuin toiselle. Tällöin toinen osapuoli voi pakottaa toisen sopijapuolen itselleen edullisiin ratkaisuihin.

*Yhteistyön toteuttamisen ristiriitoihin* vaikuttavat muun muassa yksityisen ja julkisen sektorin aika-ajattelun eroavaisuudet. Kun julkisen sektorin ”poliittiset” toimijat haluavat nähdä toimenpiteiden vaikutukset mielellään jo saman vaalikauden aikana, tähtää yksityinen toimija pitkän tähtäimen etuihin ja kannattavuuteen. Kiirehtiminen saattaa heikentää yksityisen toimijan kiinnostusta yhteistyöhön. (Faulkner 2004, 66–67.) Yhteistyön eräs perusteluista oli riskien siirto julkiselta yksityiselle sektorille, mutta mikäli hankkeen toteuttaja uskoo, että julkinen sektori tulee apuun asioiden hankaloituessa, ei yhteistyölle ole enää perusteita (Corry 2004, 29). Yhteistyökumppania valittaessa tulee olla myös varma heidän osaamisestaan, jottei synny sitä ongelmaa, että yksityinen sektori ei todellisuudessa pysty vastaamaan tehtävistään, vaan on lähtenyt mukaan yhteistyöhankkeeseen vain nostaakseen omaa profiiliaan ilman todellista osaamista (Corry 2004, 29). On myös mahdollista, että yhteistyölle asetetaan liian suuret tavoitteet, jolloin hankkeiden epäonnistuessa molemmat osapuolet heikentävät vain omaa uskottavuuttaan (Bovaird 2004, 240). Epäonnistumiset saatetaan huomioida nimittäin myös julkisesti, mutta tutkijoiden mielipiteet siitä, kummalle osapuolelle syyt kasaantuvat, ovat toisistaan poikkeavia. Corryn (2004, 28) mukaan julkinen sektori saa helpommin anteeksi epäonnistumisensa kuin yksityinen sektori, mutta Faulkner (2004, 67) katsoo, että ilman julkista sektoria toteutettavien hankkeiden epäonnistumisia ei huomioida niin laajalti. Eli julkinen-yksityinen yhteistyön hankkeen kaatuessa on tilaa väittelylle siitä, mitkä olivat epäonnistumisen syyt ja kumman syyksi epäonnistuminen enemmän katsotaan.

Yksityisen sektorin mukaantulo julkisen sektorin toimintaan saattaa aiheuttaa *vastustusta niin organisaation sisällä kuin tietyissä ulkopuolisissakin toimijoissa*. Sisäisesti henkilöstön muutosvastarinta saattaa olla voimakasta etenkin julkisen sektorin puolella. Vastustusta yhteistyön tuomiin muutoksiin aiheuttaa yleensä se, että organisaation työntekijät ovat niin omistautuneita työlleen, etteivät voi kuvitella että sen hoitamiseen saattaisi olla tehokkaampi

tapa. (Tizard 2004, 140.) Isossa-Britanniassa myös ammattiliitot kuuluvat JYY:n vastustajiin, sillä he pelkäävät työntekijöiden työsuhteiden heikentyvän mahdollisen yksityiselle sektorille ulkoistamisen yhteydessä<sup>9</sup> (Corry, 2004, 30–31). Poliittisesti etenkin vasemmistopuolueissa julkinen-yksityinen yhteistyö aiheuttaa ristiriitaisia tunteita. Vastustajien mukaan julkiset palvelut voidaan tuottaa kelvollisesti ainoastaan julkisen toimijan toteuttamana, ei voitonhakuisesti. Sopimukset laaditaan usein myös moniksi kymmeniksi vuosiksi eteenpäin, jolloin hankkeisiin on sidottu myös tulevaisuuden pääomaa ja joustamattomuus lisääntyy, vaikka toimintaympäristö ja tavoitteet saattavat ajan kuluessa muuttua.

### 3.5 Julkinen-yksityinen yhteistyö elinkeinopolitiikassa

Elinkeinopolitiikkaa toteutetaan usein kuntaa laajemmalla alueella, sillä se nähdään liian laajana kokonaisuutena toteutettavaksi kunnittain. Työssäkäyntialueet ja elinkeinoelämän vaikutuspiirit ulottuvat kuntarajojen yli, jolloin elinkeinopolitiikkaakin on järkevää toteuttaa alueellisesti. (Ruokangas 1997, 12.) Laajoja elinkeinopoliittisia tavoitteitaan eivät kunnat kuitenkaan kykene saavuttamaan itsenäisesti, vaan siihen tarvitaan myös elinkeinoelämän panosta (Aronen 2001, 7). Pyke & Sengenbergerin (1992, 17) mukaan yritysten sitouttamisessa alueen ja kuntien pitkäjänteiseen kehittämiseen on kuitenkin vielä parantamisen varaa, kun usein alueiden ja kuntien tarjoamat taloudelliset yllykkeet käytetään hyväksi nousukauden aikana ja laman tullessa suljetaan toimipisteitä. Tähän ongelmaan on Ruokankaan (1997, 12–13) mukaan julkinen-yksityinen yhteistyö eräs ratkaisu. Yhteistyön avulla on mahdollisuus sitouttaa elinkeinoelämän toimijat mukaan alueelliseen elinkeinopolitiikan kehittämiseen.

Yleensä julkinen-yksityinen yhteistyö vaikuttaa elinkeinopolitiikkaan epäsuorasti esimerkiksi elinkeinopoliittisia toimintoja tukevan infrastruktuurin tai muun vastaavan rakentamisen kautta. Yhteistyöllä voi kuitenkin olla useita ilmenemismuotoja, kuten Virkkala (2002, 12) toteaa. Alueellisia kehittämisagentteja (Regional Development Agency) voidaan pitää eräänlaisina kumppanuuden muotoina (Halkier & Danson & Damborg 1998, 14). Suomessa alueellisina kehittämisagentteina toimivat esimerkiksi uusyrityskeskukset, teknologiakeskukset sekä kehittämissyhtiöt (Virkkala 2002, 12).

---

<sup>9</sup> Corry 2004, 30–31) uskoo kuitenkin, että ammattiliittojen julkinen-yksityinen yhteistyön vastustuksen perimmäisenä syynä on pelko jäsenten menettämisestä, Isossa-Britanniassa kun julkisen sektorin työntekijät kuuluvat todennäköisemmin liittoon kuin yksityisen sektorin työntekijät.



Yuill & Allen (1982, 1) ovat Halkier & Danson & Damborgin (1998, 14) mukaan määritelleet alueellisten kehittämisagenttien olevan 'mitä tahansa julkisesti rahoitettuja instituutioita keskus- ja paikallishallinnon hallinnan ulkopuolella, jotka on suunniteltu edistämään taloudellista kasvua merkittävimmillä alueilla tai alueilla, jotka on osoitettu ongelma-alueiksi' (Yuill & Allen 1982, 1). Östhöl & Svenssonin siteeraavat Flindersia (1999, 4), jonka mukaan paikalliset kehittämisagentit voivat olla, julkinen-yksityinen organisaatiotyyppinä, mikä toimielin tahansa, joka käyttää julkista rahoitusta toteuttaakseen julkisen hallinnon tehtäviä, mutta joka on erotettu vaaleilla valituista luottamushenkilöistä sekä hallinnan hierarkioista. Virkkala (2002, 12) toteaa myös, ettei paikallisilla kehittämisagenteilla ole selkeää poliittista vastuuta tai välitöntä suhdetta vaaleilla valittuihin elimiin. Kehittämisagentteihin viitataan usein puolijulkisina (semi-public) organisaatioina, termi Quangos (Quasi-non governmental organisations) on käytössä Isossa-Britanniassa. Julkisen hallinnon läheisistä yhteyksistä huolimatta kehittämisagenteilla on suurempi toimivapaus kuin paikallishallintoon kiinteästi kuuluvilla elimillä. (Östhol & Svensson 2002, 17; Virkkala 2002, 12.)

Jotta organisaation voidaan ajatella toimivan paikallisena kehittämisagenttina, tulee sen Halkierin & Dansonin (1998, 42) mukaan täyttää kolme edellytystä. Nämä edellytykset ovat 1) Toiminta tapahtuu ”kädenmitan” päässä poliittisista rahoittajistaan, 2) Ensisijaisena tehtävänä on stimuloida erityisesti paikallisten yritysten kasvua ja 3) Sen tulee olla kykenevä omaksumaan kokonaisvaltainen lähestymistapa alueelliseen kehittämiseen. Paikallisen kehittämisagenttien etuina voidaan nähdä niiden toiminnan hallittavuus sekä niiden omaksumaa joustavuutta ja herkkyyttä alueellisen teollisuuden ominaislaatuisten ongelmien suhteen (Halkier & Danson & Damborg 1998a, 14). Paikallisten kehittämisagenttien ongelmat liittyvät Östhölin & Svenssonin (2002, 18) mukaan osallistujien rajoitettuun määrään sekä vastuuvollisuuteen. Östhölin & Svenssonin mukaan kehittämisagenttien heikkoudet pohjautuvat taipuvuuteen rajoittaa paikalliseen kehittämistyöhön osallistuvien toimijoiden määrää. Yksittäisen agentin toimintavapaus on se tekijä, jonka mukaan poliittiset yhteydet määräytyvät. Heikon poliittisen edustuston johdosta taas demokraattinen vastuuvollisuus heikkenee.

Menestyvän alueen edellytyksenä voidaan siis pitää onnistunutta elinkeinopolitiikkaa. Elinkeinopolitiikalle ei kuitenkaan ole konkreettisia menestymisen mahdollisuuksia, ellei siihen pystytä sitouttamaan julkisen sektorin toimijoiden lisäksi yksityistä sektoria. Paikalliset kehittämisagentit eräänä julkisen-yksityisen yhteistyön toimintamuotona kykenevät sitouttamaan julkisen hallinnon, yksityiset sekä kolmannen sektorin toimijat toimimaan

yhdessä toimeenpannakseen ja kehittääkseen paikallista eli elinkeinopolitiikkaa yhteisen organisaation (esim. kehittämissyhtiöt) puitteissa (Halkier & Danson & Damborg 1998b, 227–228).

## 4. Yhtiöittäminen kunnan uutena toimintatapana

Yhtiöittäminen kunnassa tarkoittaa jonkin kunnallisen toiminnon erottamista erilliseksi hallinnolliseksi yksiköksi, jolla on oma päätösvalta. Perinteisen kuntaorganisaation tilalle perustetaan siis osakeyhtiö (Valkama 2004, 126; Puttonen 2002, 131). Puttosen (2002, 131–132) mukaan yhtiöittäminen voi tapahtua joko ulkopuolisen perustettua yhtiön, jonka tehtäväkenttä kuuluu kunnan toimialan piiriin<sup>10</sup> tai kunnan itse muutettuaan toimintaansa yhtiömuotoon. Jälkimmäisessä tapauksessa kunta myy toimintonsa perustetulle yhtiölle, jolloin liiketoiminta siirtyy myös yhtiön vastuulle. Mikäli yhtiö muodostetaan usean kunnan toimesta, ostaa kukin kunta yhtiöstä osuuden (osakkeita), joiden omistumäärän mukaisesti kunta saa äänivaltaa yhtiössä. Palveluita on myös mahdollista perustaa suoraan kunnan osakeyhtiöksi, jolloin kunta perustaa ja rekisteröi heti alusta uuden osakeyhtiön (Valkama 2003, 189).

Yhtiön toiminnassa on tärkeää, että kunnan/kuntien asema omistajana huomioidaan ja toiminnalla pyritään edistämään kunnan etua. Kunnan aseman sitouttaminen yhtiön toiminnassa tapahtuu erilaisilla ohjeistuksilla, joita ovat esimerkiksi yhtiöjärjestys sekä erilliset kunnan ja yhtiön väliset sopimukset. Yhtiöjärjestykseen voidaan sisällyttää yhtiön toimintaan sekä ohjaus- ja valvontakeinoihin liittyviä määräyksiä. Yhteistyösopimuksilla voidaan määritellä yhtiön toiminnan periaatteet ja tavoitteet yleisellä tasolla sekä yksityiskohtaisia seikkoja, kuten toimintapolitiikkaa ja voitonjakoa. (Tokkola & Kotonen 2005, 192–194, 200.)

Kuntaliiton julkaisussa Omin voimin, yhdessä, ostaen (2001, 31) todetaan, että yhtiöittäminen ei ole yksityistämistä. Julkaisun mukaan yhtiöittäminen on vain tapa organisoida kunnan toimintoja, ja vaikka yhtiön toimintaan liittyvät päätökset tehdäänkin yhtiön omissa hallintoelimissä, kunnalla on silti mahdollisuus ohjata toimintaa omistajuutensa kautta (Omin voimin, yhdessä, ostaen 2001, 31–32). Valkama (2004, 127) tarkentaa vielä, että juuri

---

<sup>10</sup> Tällaisessa tilanteessa perustetun yhtiön on taloudellisten suhteiden luomisessa lähes pakko laatia sopimus kunnan kanssa. Sopimuksesta seuraa, että kunta pyrkii saamaan määräysvaltaa toiminnasta. (Puttonen 2002, 131–132)

määräysvallan säilyminen kunnalla on yhtiöittämisen minimikriteeri. Mikäli määräysvallasta luovutaan, on silloin kyse yhtiöittämisen sijasta yksityistämisestä, valtiollistamisesta tms. toimenpiteestä ostajasta riippuen.

Yhtiöittäminen kunnan toimintojen organisointitapana ei ole aivan uusi käsite. Itse asiassa jo 1800-luvulta lähtien kunnat ovat omistaneet eri aloilla toimineita osakeyhtiöitä. Tuolloin toiminta tapahtui tosin lähinnä monopolistisesti. (Valkama 2003, 186.) Puttosen (2002, 135) mukaan kunnallisten yhtiöiden merkitys kasvoi hyvinvointiyhteiskunnan muotoutuessa 1960- ja 1970-luvuilla, jolloin julkisen hallinnon merkittävyys kasvoi ja byrokratian lisääntyminen aiheutti kansalaisten etäännyttämisen hallinnosta. Yhtiöittäminen nousi täten uutena vaihtoehtona hallinnon järjestämiseksi.

Kunnallisten yritysten määrä on ollut tasaisessa kasvussa 1990-luvulta lähtien, ja Valkama (2003, 186) nostaa yhtiöittämisen lisääntymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi kunnallisella sektorilla vaikuttaneen taloudellisen tehokkuuden vaatimuksen sekä kuntapalveluiden markkinaehtoisten mallien kehittämisspyrkimykset. Markkinaperusteisten toimintamallien omaksumiseen on Kiviniemen ym. mukaan vaikuttanut myös hyvinvointivaltion kritiikki lamaa seuranneen kasvun yhteydessä, yksilön valinnanvaputta korostava ideologia sekä kansainvälistyminen (Kiviniemi ym. 1994, 14).

Yhtiöittämisestä sekä sen vaikutuksista kunnallisella sektorilla on tehty useita tutkimuksia, esimerkiksi Sari Tupakan Kaupungin toiminnan yhtiöittäminen (1992), Valtiohallinnon kehittämiskeskuksen Julkiset palvelut menevät markkinoille (1994) sekä Matti Nupposen Elinkeinoyhtiöt kunnallisen elinkeinopolitiikan toimeenpano-organisaationa (1999). Muuan muassa näiden tutkimusten avulla pyrin seuraavassa erittelemään yhtiöittämiseen liittyviä syitä ja vaatimuksia sekä yhtiöistä koettuja hyötyjä ja haittoja.

## 4.1 Motiiveja yhtiöittämiseen

Organisaatiomuutoksella pyritään yleensä hakemaan ratkaisua olemassa olevaan ongelmaan tai epäkohtaan ja uuden organisaation luomisella tavoitellaan aina määrättyjä etuja (Puttonen 2002, 135–136). Perinteisiä kuntaorganisaatioita kuullaan usein väitettävän tehottomiksi, taloudellisesti kannattamattomiksi sekä hitaasti reagoiviksi ympäristön muutoksiin. Perinteisimmät yhtiöittämistä puoltavat perusteet ovatkin Immosen (1993, 32) mukaan listattuna tehokkuus, joustavuus, toimivuus, tulositsenäisyys sekä henkilöstön motivointi, ja kun listaan lisätään vielä Kunnan liikelaitostoimikunnan mietinnössä (KM 1989:61,

27 Puttosen 2002 mukaan) mainittu osakeyhtiön nopea päätöksenteko ja sopeutuminen muuttuviin olosuhteisiin, voidaan hyvin ymmärtää, miksi kunnan toimintojen yhtiöittäminen nähdään ratkaisuna perinteisen kuntaorganisaation ongelmiin.

Puttonen (2002, 138) esittää, että yhtiöittämisessä on pyrkimyksenä saada toimintaan kunnan perustoiminnasta poikkeavaa vapautta ja pyrkiä etäälle viranomaisten (valtion) valvonnasta. Tukea ajatukselleen hän saa Nupposelta (1999, 224–225), joka toteaa, että joustava päätöksenteko (ja tieto päätöksen lopullisuudesta valitusoikeuden puuttuessa) on tärkeässä roolissa yhtiöittämisen perusteluna. Muina yhtiöittämisen syinä Puttonen pitää hallinnon kevenemistä (pätöksenteko on kuntiin verrattuna nopeaa ja selkeää) sekä rahoitusmahdollisuuksien paranemista yhtiömuotoisen organisaation rahoituksen lähteiden monipuolistuessa<sup>11</sup> ja kustannusten pienentyessä esimerkiksi palkkakustannusten osalta. (Puttonen 2002, 138–140.)

Valkama (2003, 186–187) listaa viisi perustetta, miksi osakeyhtiöt ovat tarpeellisia kunnan toiminnassa. Nämä ovat

1. Liiketoiminnan harjoittaminen
2. Omaisuuksien hallinta
3. Joustavuus
4. Uskottavuus
5. Yhteistyö

Kunnat harjoittavat joka tapauksessa hallinnollisten tehtävien lisäksi liiketoimintaa<sup>12</sup>, johon yhtiömuoto on luontainen organisointitapa. Kunnan omaisuuksien (esimerkiksi kunnan omistamat asunnot) hallintaan osakeyhtiötä pidetään selkeimpänä ratkaisuna. Osakeyhtiötä pidetään myös kunnallista hallintokuntaa joustavampana ratkaisuna toiminnan organisointiin. Etenkin elinkeinoelämässä luontevan vuoropuhelun saavuttamiseksi alueen elinkeinoelämän edustajien kanssa on kunnan harjoitettava siihen liittyvää toimialaa yhtiömuotoisena. Tällöin yhtiömuoto on uskottavuuskysymys. Kuntien yhteistyömuotojen kehittyessä pois perinteisestä kuntayhtymämuodosta

---

<sup>11</sup> *Esimerkiksi raha-automaattiyhdistys ei voi antaa avustuksia kunnalle, mutta kunnalliselle yhdistykselle kyllä (Puttonen 2002, 139)*

<sup>12</sup> *Liiketoimintaa kunta saa harjoittaa vain silloin, kun se on perusteltua yleisen edun kannalta. Esimerkiksi työttömyys ja elinkeinojen kehittämistarve ovat tällaisia tekijöitä. Liiketoimintaa voi olla myös kuntaorganisaatiossa, sillä muutamit liiketoiminta-aktiviteetit on organisoitu kunnallisiksi liikelaitoksiksi. (Valkama 2003, 186)*

siihen kohdistuneen legitimitetin puutoksen johdosta<sup>13</sup>, syntyy uudeksi yhteistyö muodoksi osakeyhtiömuodot. (Valkama 2003, 186–187.)

## 4.2 Yhtiöittämiseen liittyviä vaatimuksia

Kuten aiemmasta kappaleesta tuli ilmi, kunnallisten yhtiöiden perustamisella haetaan ratkaisuja perinteisen kuntaorganisaation ongelmiin, ja siten yhtiölle asetetut tavoitteet ovat korkealla. Täten yhtiöitä perustettaessa tulisi kunnassa kiinnittää huomiota muutamiin keskeisiin seikkoihin, jotta yhtiöllä on edes teoreettiset mahdollisuudet saavuttaa nämä sille asetetut tavoitteet.

Yhtiöittämiseen liittyviä vaatimuksia ovat määritelleet artikkeleissaan sekä Westling (Kuntien omistajapolitiikka elinkeinoyhtiöissä 2003) että Kuntaliitto (Kehittämissyhtiöt ja -yhtymät kuntien ja seutukuntien kehittäjä 2003). Kunnan osalta vaatimuksiksi voidaan määritellä

- Yhtiöllä tulee olla selkeä omistajapolitiikka toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä vahvistamiseksi. Vaikka kunnan tavoitteiden tulee olla selkeästi määriteltyjä, jotta toiminnan linjausten asettaminen on mahdollista, on yhtiölle kuitenkin annettava riittävä toimivapaus.
- Yhtiön käyttöön on luovutettava riittävä määrä sekä taloudellisia että inhimillisiä resursseja. Vaikka resurssit saadaan itse toiminnan kohteesta, on tulorahoituksen oltava kuitenkin selkeästi määritelty.
- Hallituksen on edustettava osaamista yhtiön alaan liittyvässä toimialassa. Myös muiden toimielinten rooli tulee olla selkeästi määritelty.
- Toiminta tulee olla niin avointa, että sidosryhmien on mahdollista seurata sitä. Tietty avoimuus luo luottamusta niin yhtiön omistajiin, asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmiin.

## 4.3 Yhtiöittämisestä koettuja hyötyjä

Vaikka yhtiöittämiseen johtaneet motiivit ja tavoitteet ovat selvät, yhtiöstä konkreettisesti (sidosryhmien kokemana) saadut hyödyt saattavat olla erilaiset. Tässä läpi käytävät yleiset hyödyt ja haitat pohjautuvat Tupakan (1992) pro

---

<sup>13</sup> *Kuntayhtymien on kritisoitu olevan epätaloudellisia sekä etäällä peruskunnista (Valkama 2003, 187)*

gradu -tutkielmaan sekä Kiviniemen, Oittisen, Salmisen, Niskasen, Varheen Efektialle (1994) tekemään tutkimukseen, joissa tulokset on saatu haastatteluin.

Päätöksenteon nopeutuminen, joustavoituminen ja helpottuminen nostettiin sekä Tupakan (1992, 23) että Kiviniemen ym. (1994,45) tutkimuksissa yhdeksi merkittävimmiksi tekijöiksi niin luottamushenkilöiden kuin virkamiestenkin keskuudessa. Päätöksentekoa nopeuttaviksi seikoiksi voidaan katsoa ainakin yhtiön itsenäinen toimintakyky ilman päätösten alistamista kunnanvaltuustojen hyväksyttäväksi sekä kunnanvirastoa kevyempi hallinto. Myös toimialan rajaus suppeammalle nopeuttaa päätöksentekoa. (Tupakka 1992, 23–24,106.)

Päätöksenteon nopeutumisen ohella rahoitukseen liittyvät seikat koettiin yhtiömuodossa parantuvan verrattuna kunnan perinteisiin toimintamalleihin. Taloudellinen liikkumavara on lisääntynyt kunnan budjettiraamin jäätyä pois, ja samalla yhtiöiden hoitamisessa on saatu suurempaa taloudellista itsenäisyyttä. Itsenäisyys taas on merkinnyt kasvavaa kustannustietoisuutta ja tulosvastuuta. Myös lainanoton helpottuminen ja tulosrahoituksen monipuolistuminen esimerkiksi tulojen kautta koetaan kasvaneen. Positiivisena pidetään, että kerätty tulorahoitus menee suoraan yhtiön oman toiminnan kehittämiseen, eikä kunnan muun toiminnan subventoitumiseen. (Kiviniemi ym. 1994, 46; Tupakka 1992, 24–25.)

Toimialan selkeytyessä yhtiön toiminnassa on mahdollista keskittyä tekemään ainoastaan siihen liittyvää työtä. Täten koetaan, että palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys nousevat, jolloin myös kilpailukykyisyys paranee. Kokonaisuuteen vaikuttaa varmasti myös osaltaan se, että yksityisen sektorin kanssa tehtyyn yhteistyöhön koetaan olevan paremmat mahdollisuudet yhtiön noudattaessa liiketoimintaperiaatteita ennen julkisen sektorin periaatteita (muun muassa hinnoittelun osalta). (Kiviniemi ym. 1994, 9; Tupakka 1992, 24–25.)

#### 4.4 Yhtiöittämisestä koettuja haittoja

Vaikka yhtiöittämien nähdään pääosin positiivisena kokonaisuutena, liittyy siihen kuitenkin sidosryhmien kokemia haittoja. Selkeimpänä epäkohtana nousevat yhtiön ja kunnan väliset suhteet markkina- ja poliittisen ohjauksen ristiriidassa. Luottamushenkilöt pelkäävät usein, että päätösvalta siirtyy kauemmaksi heikentäen näin demokraattista kontrollia. (Kiviniemi ym. 1994, 81; Tupakka 1992, 26–27.) Myös tiedonkulku yhtiön ja kunnan välillä saatetaan kokea ongelmalliseksi, kun yhtiötä ei sido niin tiukat tiedottamisen

avoimuutta koskevat säädökset kuin kuntaa. Ongelmallinen tilanne on muodostunut organisaatioiden toimimisesta eri lakien alaisuudessa, kun yhtiö toimii yhtiöoikeudellisen lainsäädännön periaatteilla kunnan vastatessa toimistaan kuntalain mukaisesti. Osakeyhtiölaissa nimittäin tiedottaminen voi olla varsin suppeaa, joka on aiheuttanut arvostelua niin julkisessa sanassa kuin kunnan toimijoissakin. (Nupponen 1999, 192; Valkama 2003, 186; Tupakka 1992, 139.)

Yhtiöiden ja kuntien välinen intressien ristiriitaisuus tulee esille kun yhtiö toimii markkinaperusteisessa ympäristössä, jossa palveluita ei ole mahdollista tuottaa alle omakustannushinnan. Vastaajat kokivat, että kuntien on usein vaikea hyväksyä kunnallisen yhtiön kohdalla normaaleja yritystoiminnan tapoja, kuten kilpailuasemaa kunnan itsensä kanssa. Kunnan sisäisten laitosten välinen kilpailu koetaan ongelmaksi, kun tulosityksiköiden välillä tulisi pyrkiä kasvattamaan yhteistyötä. (Kiviniemi ym. 1994, 81; Tupakka 1992, 26–28, 139.)

Yhtiöihin liittyy myös taloudellisia riskejä, sillä jotkut yhtiöistä saattavat olla tappiollisia tai ne ovat tehneet ylisuuria investointeja, jolloin ne vaativat jatkuvasti kunnan rahoituksellista tukea toiminnalleen. Kunta saattaa olla myös yhtiön lainojen takaaja, jolloin pelko yhtiön menestymisestä on jatkuvasti läsnä. Tällöin syntyy huoli yhtiön johdon asiantuntevuudesta. (Tupakka 1992, 28,107; Nupponen 1999, 192.)

## 4.5 Yhtiöittämisen prosessista kokonaisuutena

Arvioitaessa yhtiöittämisen prosessia kokonaisuutena tulee siinä ottaa huomioon yllä käsitellyt seikat kokonaisuutena. Taulukossa 1 on esitetty yhteenvedon omaisesti yhtiöittämisen tavoitteet, siihen liittyvät vaatimukset sekä yhtiöittämisestä koetut hyödyt ja haitat.



**Taulukko 1.** *Yhtiöittämiseen liittyviä tekijöitä*

<b>Motiivit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Joustava päätöksenteko</li><li>* Rahoitusmahdollisuuksien paraneminen</li><li>* Toiminnan tehokkuus</li></ul>	<b>Vaatimukset</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Selkeä omistajaohjaus</li><li>* Talouden riittävyydestä huolehtiminen</li><li>* Toiminnan avoimuus</li><li>* Organisaation selkeys</li></ul>
<b>Hyödyt</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Päätöksenteon nopeutuminen ja joustavuus</li><li>* Taloudellisen liikkumavaran lisääntyminen</li><li>* Toiminnan selkeytyminen</li></ul>	<b>Haitat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Yhtiön ja luottamushenkilöiden ristiriita</li><li>* Yhtiön markkinahenkinen toiminta</li><li>* Taloudelliset riskit</li></ul>

On huomattavaa, kuinka hyvin yhtiön perustamiseen johtaneet motiivit tuntuvat kohtaavan varsinaista toimintaa arvioitaessa. Vaikuttaa siis siltä, että yhtiöittäminen organisaatiomuutoksena lunastaa sille asetetut toiveet ja on näin ollen kannattava ratkaisu. On myös huomattavaa, kuinka haitat ovat yhteneviä yhtiön perustamiseen asetettujen vaatimusten kanssa. Tämän perusteella voisi siis johtaa, että haittoja olisi mahdollista minimoida, mikäli yhtiön perustamisvaiheessa kaikki toimintaan liittyvät yksityiskohdat käytyisiin huolella läpi asianosaisten kesken. Jotkut haitoista (kuten pelko demokratian heikkenemistä) ovat tosin sellaisia, joihin tuskin löytyy ratkaisua sopimuksilla; henkilökohtaisesti koetuilta epäkohdilta kun ei voida koskaan välttyä henkilöiden kanssa toimiessa.

Haittojen selvittämisessä Tupakan (1992, 26–28) haastattelemasta tutkimusryhmässä nousi mielenkiintoinen ilmiö. Muutamit kaupunginhallitusten puheenjohtajista, yhtiöiden toimitusjohtajista sekä kaupunkien virkamiehistä haastateltavista toimijoista eivät löytäneet kunnallisen toiminnan yhtiöittämisestä lainkaan haittapuolia. Useimmin haittoja löysivät kuitenkin kuntien luottamushenkilöt ja virkamiehet kuin toimitusjohtajat. Arvioitaessa havaintoa haittojen puutteesta on pidettävä mielessä haastattelujen ajankohta, vuosi 1992, jolloin kokemukset yhtiöittämisestä olivat suppeampia kuin tänä päivänä. Toisaalta tulos kyllä kertoo siitä, että yhtiöittämistä pidetään selkeästi onnistuneena organisaatiouudistuksena kuntakentällä, ja tulevaisuudessa on

todennäköisesti odotettavissa yhtiöittämisen tapaisia uudistuksia yhä enenevässä määrin.

## 4.6 Yhtiöittäminen elinkeinopolitiikassa

Elinkeinopolitiikan hoitamiseksi tarvittava asiantuntemuksen vaatimus on lisääntynyt huomattavasti toimintaympäristön muutoksen yhteydessä. Täten ei enää yksi henkilö kykene hallitsemaan koko toimintaympäristöä, vaan siihen tarvitaan useita asiantuntijoita. Yhä useammin katsotaan, että perustamalla kehittämissyhtiö kunnan elinkeinopolitiikan hoitamiseksi kyetään vastaamaan kohonneeseen vaatimustasoon. Kehittämissyhtiön eri alojen asiantuntijat kykenevät vastaamaan asiantuntevuuden sekä vaikuttavuuden vaatimuksiin. Elinkeinopoliittisten yhtiöiden määrä oli kasvussa jo 1980-luvulla, muuta voimakkain kasvu elinkeinotoiminnan yhtiöittämisessä ajoittuu 1990-luvun puoliväliin (Nupponen 1999, 197). Kuntaliiton tekemän kyselyn mukaan vuonna 2000 Suomessa toimi yli 160 erimuotoista kehittämissyhtiötä, joista suurin osa toimii seudullisesti. Elinkeinotoimen yhtiöiden palkkalistoilla toimiikin selkeästi enemmän henkilöstöä kuin kuntien elinkeinoasiamiehinä tai vastaavina, joten voidaan sanoa, että elinkeinotoiminnan organisoinnista kunnan ulkopuolelle on tullut jo vakiintunut käytäntö. (Kehittämissyhtiöt ja -yhtymät kuntien ja seutukuntien kehittäjinä; Westling 2003.)

### *4.6.1 Kehittämissyhtiöiden kehittämisen taustaa*

Kehittämissyhtiöt eivät ole ainoastaan suomalainen ilmiö. Kooistra (1998, 272) katsoo, että julkisen ja yksityisen yhteistyö elinkeinopolitiikassa alkoi Yhdysvalloista 1970- ja 1980-luvuilla, josta se levisi Iso-Britanniaan Thatcherin aikakaudella. Nupposen (1999, 194–195) mukaan Suomessa vuonna 1970-luvulla perustettuja teollisen perustan luomiseen kehitettyjä teollisuuskyläyhtiöitä voidaan pitää meidän kehittämissyhtiöidemme alkuna. Teollisuuskyläyhtiöiden tarkoitus oli toteuttaa kehitysaluepolitiikkaa, luomaan teollisia työpaikkoja ja vahvistamaan teollista infrastruktuuria. Myös matkailun toimialalla kunnilla oli ollut yhtiöitä jo aiemminkin. Vähitellen yhtiöt ovat muuttuneet yhden toimialan yhtiöistä kokonaisvaltaiseen elinkeinojen kehittämiseen, joiden toimialaan kuuluvat niin elinkeinoelämän, matkailun kuin kiinteistöjen käytön edistäminen alueella. Monialaisia elinkeinoyhtiöitä alettiin perustaa 1970- ja 1980-luvuilla. Voimakkain yhtiöittäminen alkoi 1980-luvun

puolivälin jälkeen. Taulukossa 2 ilmenee elinkeinojen kehittämissyhtiöiden lukumäärän kehitys 1980-luvun lopulta alkaen (lukumäärät noin-arvioita).

**Taulukko 2.** *Kehittämissyhtiöiden lukumääräinen kehitys vuosina 1989–2000 (Nupponen 1999, 195; Kehittämissyhtiöt ja -yhtymät kuntien ja seutukuntien kehittäjinä)*

Vuosi	1989	1990	1992	1994	1997	2000
Elinkeinoyhtiöitä	36	45	60	115	130	160

Ensimmäiset elinkeinojenkehittämissyhtiöt keskittyivät kehittämään jotain kunnan elinkeinopolitiikan tiettyä osa-alueita, esimerkiksi matkailua tai teollisuutta, mutta 1980-luvulla kehittämissyhtiöiden toimiala laajeni käsittämään kaikkia elinkeinopolitiikan osa-alueita. Etenkin elinkeinoneuvontaan ja yrityspalveluihin käytettiin resursseja. Toimialaan kuului niin olemassa olevien yritysten toiminnan kehittämistä kuin auttamista uusien yritysten perustamisessa. Teknologia nousi uudeksi aatteeksi, ja kaupunkiseudulle perustettiin teknologiakyliä. (Nupponen 1999, 196.)

1990-luvulla elinkeinoyhtiöiden määrä vähintäänkin nelinkertaistui kunnissa tapahtuneiden muutosten seurauksena. Samalla yhtiöiden toiminta monipuolistui entisestään ja asiantuntevuus lisääntyi. Yhtiöt toteuttivat myös EU rahoitteisia projekteja. (Nupponen 1999, 196.)

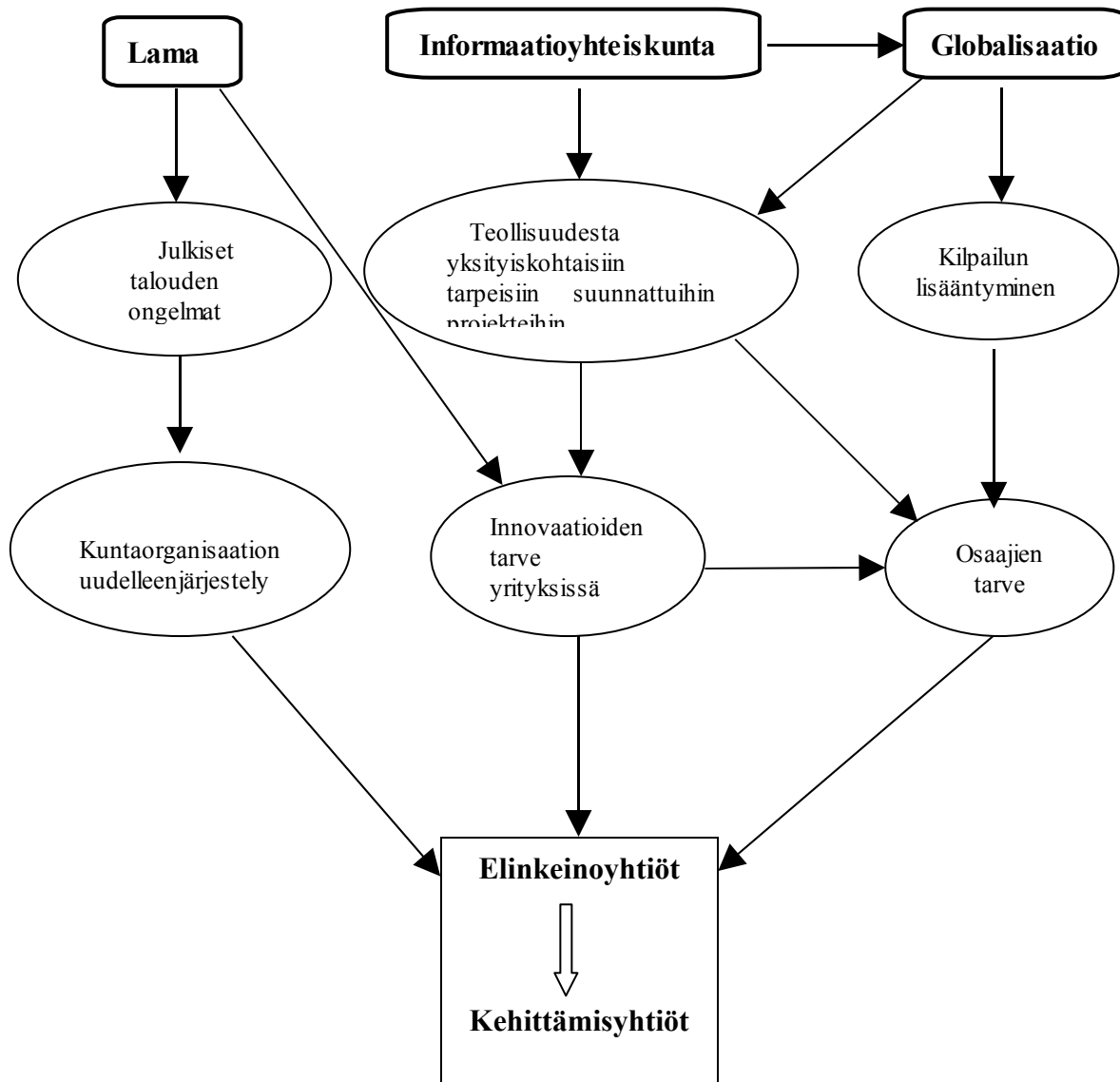
Kehittämissyhtiöitä ei kuitenkaan perustettu ilman vastustusta ja vaatimusta tarkemmista selvityksistä. Suomen Kunnat -lehteen vuonna 1983 kirjoittanut Immonen (1983, 17) pelkäsi yhtiöittämissä aiheuttavan kunnallislain vastaista päätösvallan siirtoa kunnanvaltuustolta kunnan ulkopuoliselle organisaatiolle sekä kunnan joutumista jatkuvaan tukikierteeseen yhtiön myönnettyä riskirahoitusta yrityksille. Petäjäniemen (1984, 18) mukaan yhtiöittämissä tuli käyttää merkittäviä summia useiden vuosien ajan, jotta sillä olisi lisäarvoa kunnan kehittämisvoimavaroihin, nopeaa elinkeinoelämän piristystä alueelle ei hänen mukaansa saa vain perustamalla kehittämissyhtiö. Suomen kuntaliitto antoi jopa suositukset elinkeinoyhtiöiden perustamista vastaan (Turunen ym. 1990, 115).

Vastustuksesta huolimatta voidaan 1980-luvun kehittämissyhtiöiden nähdä tuottaneen joitain varsin mittavia ja ainakin lyhyellä aikavälillä kannattavaksi katsottuja hankkeita (Turunen ym. 1990, 15). Kenties juuri nämä myönteiset

kokemukset vaikuttivat osaltaan siten, että elinkeinojen yhtiöittämiskasvu voimistui.

#### *4.6.2 Kehittämissyhtiöt tänä päivänä*

Kehittämissyhtiöiden voimakkaaseen kasvuun 1990-luvun puolivälin jälkeen ovat olennaisesti vaikuttaneet hyvinvointiyhteiskunnan murros 1990-luvun taloudellisen laman vuoksi, yhteiskunnan muutos kohti tietoyhteiskuntaa ja osittain tietoyhteiskunnan yhteydessä vallalle päässyt globalisaatio. Taatakseen toiminnan laadun säilymisen talouslaman jälkeen julkinen sektori on ollut pakotettu organisaatiomuutoksiin, jolloin myös elinkeinopolitiikalle on mietitty vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Yhteiskunnan muuttuminen teollisesta yhteiskunnasta informaatioyhteiskuntaan on vaikuttanut elinkeinorakenteen muuttumiseen yhä enemmän kohti yksityiskohtaisiin tarpeisiin suunnattujen projektien toteuttamista. Tällaiset projektit edellyttävät innovatiivista ja kilpailukykyistä toimintaa. Yhteiskuntamuutoksen eräs merkittävä osa-alue on globalisaatio, joka osaltaan vielä korostaa kilpailukyvyn merkittävyyttä sekä projektikohtaista toimintaa. Muutosten koordinointi maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi vaatii korkeatasoista ja moninaista osaamista, joka on saatavissa monen elinkeinopolitiikkaan erikoistuneen toimijan yhteistyönä. Elinkeinoyhtiöistä on muotoutunut kehittämissyhtiöitä toimialakentän laajentuessa kattamaan yritystoiminnan kehittämisen lisäksi esimerkiksi pääomasijoittaminen, innovaation kehittäminen ja alueen markkinointi. Kehittämissyhtiön muotoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on kuvattu kuviossa 2.



**Kuvio 2** Elinkeinopolitiikan yhtiöittämisen taustalla vaikuttavia tekijöitä (vrt. Kiviniemi ym. 1994, 15)

Eri tutkijoiden näkemykset kehittämissyhtiöiden toiminnan tarkoituksesta ovat yhteneviä. Westlingin (1997, 25) mukaan kaikille kehittämissyhtiöille on ominaista niiden tavoitteiden selkeys, joka on aina yritystoiminnan kehittäminen ja työllistäminen hakemalla samalla uusia toimintamahdollisuuksia ja -tapoja elinkeinoelämän kehittämiseksi. Kettunen (1998, 76) korostaa yritystoiminnan kehittämistä vielä enemmän kuin Westling (1997, 25), sillä hänen mukaansa

kehittämissyhtiöiden tärkein osa-alue on tukea ja kehittää alueen elinkeinoelämässä olevaa osaamista. Nupponen toteaa Polemiikki-lehden (2/99) haastattelussa (Filpus 1999), että toimivan elinkeinopolitiikan avain on yksityisten ja julkisten toimijoiden yhteistyö, joka saavutetaan parhaiten toimimalla yhtiömuotoisena lähellä yrityskenttää. Kuitenkin toimivan kehittämissyhtiön perustamisen edellytyksenä on, että julkisen ja yksityisen sektori toimijat ovat jo olleet vuorovaikutuksessa keskenään ja saavuttaneet yksimielisyyden kehittäjäyhtiön perustamisesta ja sen muotoutumisesta (Kahila 2000, 156). Innovaatioidenkaan merkitystä alueen kehittämiseksi ei tule vähätellä, sillä ne ovat kehittymisen pohja. Kehittämissyhtiöt pyrkivät toiminnallaan myös edistämään uusien innovaatioiden luomista ja hyödyntämistä alueen kilpailukyvyn lisäämisessä. Yhtiöt toimivatkin usein tiiviissä yhteistyössä alueen oppilaitosten ja teknologiakeskusten kanssa.

Kehittämissyhtiöiden rahoitus tulee pääasiassa kunnilta, jotka ostavat kehittämissyhtiön palveluita. Yrityksille palvelut ovat siis pääosin maksuttomia. Maksuttomuutta perusteellaan Westlingin (1997, 26) mukaan sillä, että mikäli yhtiö perisi tulorahoituksensa yrityksiltä, kehitysyhtiön voitaisiin katsoa olevan yksityisillä markkinoilla tavoin toimiva konsulttiyhtiön kaltainen eikä kunnallinen toiminta olisi enää perusteltua. Kunnan tulorahoitukseen epäilemättä vaikuttaa myös kunnan hyötyminen elinvoimaisesta elinkeinopolitiikasta ja sen kautta tulevista verotuloista. Joka tapauksessa kunnalta saatava tulorahoitus on juuri se seikka, joka tarkoittaa yhtiön toimikentän yritystoimintaa kehittäväksi ja työllistäväksi. (Westling 1997, 26.)

#### *4.6.3 Kehittämissyhtiöt, hyvästä vai pahasta?*

Kehittämissyhtiöiden hyödyt ja haitat ovat hyvin pitkälle samoja kuin yhtiöittämisessä yleisesti<sup>14</sup>. Kehittämissyhtiöt poikkeavat kunnallisista yhtiöistä yleisesti siinä, että pohdittaessa kehittämissyhtiöiden tarpeellisuutta alueen elinkeinoelämällä ja erityisesti yrityksillä on merkittävä asema. Kauppinen korostaa kehittämissyhtiöiden koordinoimaa kunnan, elinkeinoelämän ja alueen oppilaitosten välistä yhteistyötä, jossa kaikkien toimijoiden osaaminen korostuu ja muodostaa näin synergiaetua alueelle (Gullman 1997). Nupposen (Filpus 1999) mukaan yritykset myös luottavat yhtiömäiseen toimintatapaan kunnallista toimintatapaa enemmän, kun toiminta tapahtuu yrittäjämäisesti ja yhtiölainsäädännön alaisena.

---

<sup>14</sup> Katso kappaleet 4.3 sekä 4.4.

Kuntien elinkeinopolitiikkaa aiemmin hoitaneet elinkeinoasiamiehet saattoivat olla valittuina tehtävään jonkin puoleen mandaatilla, jolloin ammattitaito jäi toissijaiseksi tekijäksi valintaprosessissa. Nupposen mukaan tällaista tilannetta ei pääse syntymään kehittämissyhtiön toiminnassa, sillä koko organisaatio muodostuu valituista ammattilaisista (Filpus 1999). On kuitenkin muistettava, että monien kehittämissyhtiöihin palkkalistoille siirtyvät sen perustamisvaiheessa elinkeinoasiamiehet kunnista, jolloin itse asiassa elinkeinohenkilöstö ei kokonaan vaihdu. Mikäli siis kunnan elinkeinoasiamies on valittu kuntaan puolueen mandaatilla, jää mahdollinen ammattitaidon puutteellisuus haitaksi myös yhtiössä työskenneltäessä.

Kehittämissyhtiön tuottama lisäarvo kunnalliseen toimintaan verrattaessa ei ole kuitenkaan kiistatonta. Nupposen (1999, 192–193) mukaan on vielä kuntia, joissa kunnan omaa toimintaa elinkeinopolitiikassa pidetään varsin riittävänä ja jopa parempana kuin yhtiömäistä, jossa ongelmiksi nousevat muun muassa tiedonkulun heikkous ja päätöksenteon siirtyminen pois kunnasta. Toiminnan tehokkuuden uskotaan johtuvan enemminkin tehtävää hoitavan henkilön tehokkuudesta kuin organisaation ominaisuuksista. Myös lehdistössä esiintyi etenkin 1990-luvun alkupuolella huolestuneita kirjoituksia toiminnan avoimuudesta. (Nupponen 1999, 192–193; Helsingin Sanomat 29.3 1993). 2000-luvun alkupuolella lehdistössä on kuitenkin ollut myös esillä runsaasti kehittämissyhtiöiden kannalta myönteisiä kirjoituksia (Helsingin Sanomat 18.12.2004; Helsingin sanomat 6.3.2001; Görman 2005).

Jos otetaan huomioon elinkeinoelämän merkittävyys kunnan menestymisen kannalta ja yhtiöittämisen suhteellisen suppeat heikkoudet, näyttäisivät kehittämissyhtiöt olevan enemminkin myönteinen kuin kielteinen toimintatapa. Kun aiemmin kunnan hallinto muotoili elinkeinopolitiikan, tulee siihen nyt vaikutteita alapuolelta, yrityksiltä, joissa myös asiantuntemus piilee (Nupponen haastattelussaan Polemiikki-lehdessä 2/99). Kehittämissyhtiöiden suhteen onnistunutta tulevaisuutta lupailevat myös myönteiset kokemukset elinkeinopolitiikan kehittymisestä yhtiöiden aikakaudella (Helsingin Sanomat 18.12.2004; Helsingin sanomat 6.3.2001; Görman 2005).

## 4.7 Elinkeinopolitiikkaa yhteistyönä

Kunnallisten toimintojen toteuttamisessa siirrytään yhä useammin vaihtoehtoisiin toimintamalleihin, kuten aiempi kappale julkinen-yksityinen yhteistyöstä osoittaa. Euroopassa jo pitkään suosiossa ollut julkinen-yksityinen

toimintamalli on nyt kyetty liittämään elinkeinopolitiikan toteuttamiseen kehittämissyhtiöiden avulla. Toimintamallia hyödynnetään läpi Euroopan, jolloin se mahdollistaa maiden välisen tiiviin yhteistyön ja elinkeinopoliittisten vaikutusten merkityksen korostamisen Euroopan päättävissä elimissä kehittämissyhtiöiden yhteinen etujärjestön EURADAn (kts. kappale 5.1.2) organisoimana. Tiivis yhteistyö yksityisen sektorin kanssa auttaa sitouttamaan myös elinkeinoelämän toimijoita mukaan alueen pitkäjännitteiseen kehittämiseen, jolloin elinkeinopoliittinen kehittäminen tapahtuu yhdessä luotujen tavoitteiden ja suuntaviivojen mukaisesti alueen todellisten vahvuuksien pohjalta. Kehittämissyhtiöiden toimintamalliin kuuluva yhtiöittäminen taas luo päätöksentekoon nopeutta ja edesauttaa päätösten muotoutumista asiapohjaisesti kun kunnallinen byrokratia ja poliittiset intressit jäävät toiminnassa taustalle.

Jotta elinkeinopolitiikka toimisi yhtiötettynä yhteistyössä yksityisen sektorin kanssa, on toiminnan säilytettävä jatkuva läheisyys julkisen toimijan kanssa. Tällöin hankkeella säilyy poliittinen hyväksyntä ja toiminnan rahoitus on vakaalla pohjalla. Loppujen lopuksi elinkeinotoiminnan toteuttajana on kuitenkin kunnallinen (tai seudullinen) yhtiö, jossa poliittista näkökulmaa ei kokonaisuudenkaan kannalta ole mahdollista sivuuttaa. Jotta uudenlaisen toimintamallin vastustus pysyisi mahdollisimman vähäisenä, on yhtiön kyettävä ylläpitämään toiminnan avoimuutta, eri sidosryhmien roolien selkeää jakoa yhtiön toiminnassa sekä toiminnan pitkäjännitteistä kehittämistä myös alkuinnostuksen hiivuttua.

Kaiken kaikkiaan kehittämissyhtiöiden eli yhteistyötä julkisen ja yksityisen sektorin välillä korostavan mallin, määrällinen kasvu on kenties luonnollinen seuraus elinkeinopolitiikassa jo pitkään vaikuttaneelle elinkeinoelämän ja erityisesti yrittäjien aseman korostumiselle sekä Euroopan Unionin yhteydessä korostuneelle kansainvälistymiselle. Nyt näyttää siltä, että on kyetty luomaan malli, jossa hyödynnetään sekä kunnallisten yhtiöiden mahdollistamia nopeasti reagoivia toimintatapoja että elinkeinoelämän roolia alueen kokonaisvaltaisessa kehittämisessä kansainväliset mahdollisuudet huomioiden. Pitkän tähtäimen menestyminen tosin vaatii avointa tiedonkulkua demokraattisen vastuullisuuden ylläpitämiseksi sekä elinkeinoelämän aitoa sitouttamista toimintaan.



# 5. Lahden Alueen Kehittämisyhtiö

Lahden Alueen Kehittämisyhtiö aloitti virallisesti toimintansa helmikuussa 2005. Siihen asti saman toimialan palveluita oli tuottanut Lahden seudun yrityskeskus. Nimenmuutoksen taustalla oli Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n osakassopimuksen mukaan ”toiminnan tehokkuuden lisääminen, tarkoituksena vastata yritysten ja elinkeinoelämän toimialakohtaisiin kehittämistarpeisiin”. Toiminta nähtiin myös tarpeelliseksi ulottaa yli seuturajan ulottuvaksi yhteistyöksi<sup>15</sup>, mikä osakassopimuksen mukaan vaati rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia. Kehittämisyhtiön omistavat alueen kunnat, joiden osuus yhtiöstä määräytyy omistuksessa olevien osakkeiden lukumäärän mukaan. Omistajakuntina on 10 kuntaa, jotka ovat Lahti, Artjärvi, Asikkala Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä Nastola, Orimattila sekä Padasjoki. Selvitystä kunkin kunnan omistusosuudesta ja ominaispiirteistä on käsitelty kappaleessa 5.2.

## 5.1 Kehittämisyhtiön ydintehtävät

Toimiala ei Lakesilla juuri poikkea Yrityskeskuksen toimialamäärittelystä, mutta sitä on yksinkertaistettu selkeyden vuoksi. Lahden Alueen Kehittämisyhtiön toimiala on yhtiöjärjestyksen mukaan ”...kehittää Lahden alueen yritystoimintaa, markkinoida ja kansainvälistää Lahden aluetta sekä kehittää Lahden alueen eri alojen palveluita” (Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy – LAKES yhtiöjärjestys 2004). Lahden alueen yrityskeskuksen yhtiöjärjestyksessä tehtävät oli lueteltu yksilöllisemmin (Lahden Seudun Yrityskeskus Oy yhtiöjärjestys 1998).

Lakesin verkkosivuilla on määritelty yhtiön ydintehtävät:

- Toimia maakunnan elinkeinopolitiikan koordinaattorina
- Kehittää valittuja klustereita yhdessä Tiede- ja yrityspuiston kanssa
- Markkinoida aluetta ja toimia elinkeinopoliittisena edunvalvojana sekä Suomessa että ulkomailla

---

<sup>15</sup> Mukaan tuli Lahden seutuun kuulumattomia kuntia.

- Edistää kansainvälistymistä
- Kehittää pääomasijoittamista
- Kehittää seudun yrityksiä, jotta alueen työpaikkojen säilymiseksi sekä uusien luomiseksi
- Käynnistää ja koordinoi seudullisia elinkeinopoliittisia kehittämis- ja investointihankkeita
- Edistää yrittäjyyttä ja tarjoaa kokonaisvaltaisia palveluita seudun aloittaville yrittäjille

(Lahden Alueen Kehittämisyhtiön www-sivusto. Palvelut).

Yhteistyö- ja osakassopimuksessa on määritelty ne tehtävät, jotka yhtiö ottaa hoitaakseen kuntien puolesta. Tehtäviin lukeutuvat: järjestää toimialakohtainen neuvonta, projektien hallinnointi, yhteistyön koordinointi, rekisterien, tiedostojen kokoaminen, markkinointi ja kansainvälistyminen sekä elinkeinojen perusneuvonnasta huolehtiminen (Lahden seudun Yrityskeskus Oy:n Yhteistyö- ja osakassopimus 1998).

Kehittämisyhtiö hoitaa tehtäviään yhdessä tärkeimpien sidosryhmien (esim. elinkeinoelämän toimijat, rahoittajat) sekä tytäryhtiöidensä kanssa. Koordinoitivastuu jää aina kehittämisyhtiölle. (Lahden Alueen Kehittämisyhtiön www-sivusto. Lakesin palvelut). Ydintehtävien lisäksi Lakes vastaa alueen asumisen markkinoinnista ja toimittaa tämän edistämiseksi pääkaupunkiseudulla ilmestyvää markkinointilehteä, jossa esitellään Lahden seutua asumisen kannalta. Lakes toimittaa myös muitakin esitteitä Lahden seudun markkinoinnista.

Elinkeinopolitiikan siirryttyä keskitetysti kunnilta yhteiseen yhtiöön, kuntien elinkeinoasiamiehet siirtyivät Lakesin palvelukseen yritysasianeuvojiksi tai yritysneuvojiksi, jossa he toimivat myös seudullisissa tehtävissä (Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n osakassopimus 2004). Elinkeinoasiamiehet itse ovat olleet muutokseen pääosin tyytyväisiä, sillä toimenkuva on selkiytynyt huomattavasti seudullisen yhtiön yhteydessä, kun esimies ja annetut työtehtävät ovat yksiselitteisiä. Kunnassa työskennellessään elinkeinoasiamiehen esimiehiä olivat niin johtava virkamiehet, luottamushenkilöt kuin elinkeinoelämän edustajatkin, jolloin annetut ohjeet sekä varsinaiset toimeksiannot olivat usein ristiriidassa keskenään (Keskustelu Jukka Mikkosen kanssa 9.8.2005. Muistiinpanot Johanna Hornborg).

### *5.1.1 Kehittämisyhtiön hallintoelimet*

Lahden Alueen Kehittämisyhtiön hallinto muodostuu työvaliokunnasta, hallituksesta sekä johtoryhmistä. Hallitus ja työvaliokunta ovat kehittämisyhtiön ylimmät päättävät elimet, joille toimitusjohtaja on vastuuvollinen.

Työvaliokunta koostuu seudun kuntajohtajista ja esittelijöinä toimivat toimitusjohtajat Lakesista, Tiede- ja yrityspuistosta sekä seudullisesta kiinteistöyhtiöstä. Valiokunta ottaa kantaa kaikkiin strategisesti tärkeisiin asioihin. Työvaliokunnan avulla pyritään varmistamaan tiedonkulku kuntajohtajille ja sitä kautta kunnille. (Airo 2004; Lahden Alueen Kehittämisyhtiön www-sivusto. Työvaliokunta).

Lakesin hallitus koostuu puheenjohtajaa lukuun ottamatta (jona toimii pääomistajan eli Lahden kaupungin johtava virkamies) omistajakuntien luottamushenkilöistä. Suurinta omistajakuntaa Lahtea edustaa hallituksessa puheenjohtajan lisäksi kaksi jäsentä, Heinolasta, Hollolasta, Orimattilasta ja Nastolasta on hallitukseen nimetty kaksi jäsentä kustakin kunnasta. Asikkalasta hallituksessa on vain yksi jäsen. Pienempiä omistajakuntia (Hämeenkoski, Padasjoki, Kärkölä ja Artjärvi) edustaa yksi yhteinen jäsen, joka nimetään kustakin kunnasta vuorotellen. Kullekin hallituksen jäsenelle on nimetty myös varajäsen. (Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n osakassopimus 2004.) Hallituksessa on näin ollen jäseniä yhteensä 13. Hallituksen esittelijänä toimii Lakesin toimitusjohtaja. (Lahden Alueen Kehittämisyhtiön www-sivusto. Hallitus.) Vuoden 2004 osakassopimuksen mukaan kehittämisyhtiön hallituksessa tulisi olla myös yrittäjäedustus, joiden edustajat tulisi pyrkiä valitsemaan yhdessä Päijät-Hämeen yrittäjien ja Lahden kauppakamarin kanssa. Yrittäjäedustajien välillä tulisi osakassopimuksen mukaan säilyä tasapaino pienten ja suurten sekä teollisuus- ja palvelualojen välillä kustakin osapuolen edustamasta kunnasta. (Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n osakassopimus 2004.) Tällä hetkellä yrittäjäedustajia ei ole valittu Lahden kauppakamarin ja Päijät-Hämeen yrittäjien kanssa, vaan osa hallituksen jäsenistä on sekä luottamushenkilöitä että elinkeinoelämän toimijoita (yrittäjiä, pankinjohtajia). Kaikki jäsenet ovat kuitenkin omistajakuntien valitsemia. (Hietala 2006b, henkilökohtainen tiedonsaanti sähköpostitse, vastaanottaja Johanna Hornborg)

Johtoryhmän jäseninä ovat Lakesin toimitusjohtaja, hallintopäällikkö, viestintäjohtaja, toimialapäällikkö, klusteripalveluiden johtajat sekä talousassistentti (Lahden Alueen Kehittämisyhtiön www-sivusto. Organisaatiokaavio 1.1.2006). Johtoryhmän tehtävänä on valmistella

hallitukselle menevät asiat. (Hietala 2006a, henkilökohtainen tiedonsaanti sähköpostitse, vastaanottaja Johanna Hornborg.)

### 5.1.2 Kansainvälistyminen

Kehittämisyhtiön kansainvälistymiseen liittyviin palveluihin kuuluvat Edunvalvonta, Yritysten kansainvälistymispalvelut sekä Neuvontapalvelut. Yhtiöllä on myös oma toimipiste Fin Chin<sup>16</sup> innovaatiokeskuksessa Kiinan Shanghain kaupungissa. (Lahden Alueen Kehittämisyhtiön www-sivusto. Kansainvälistyminen).

Lakesin kansainvälinen edunvalvonta tapahtuu toimimalla aktiivisesti EURADAn eli Eurooppalaisia alueellisia kehittämisyhtiöitä yhdistävässä järjestössä<sup>17</sup>, jossa Lakes edustaa Lahden aluetta kansainvälisissä kokouksissa ja tapahtumissa. Jäsenyytensä kautta Lakes pyrkii myös vaikuttamaan elinkeinoelämää koskevaan päätöksentekoon ennakoivasti. (Lahden Alueen Kehittämisyhtiön www-sivusto. Kansainvälistyminen).

Yritysten tarvitsevia kansainvälistymispalveluita toteutetaan osana klusterien kehittämistoimintaa, ja ne on suunnattu alueen pk-yrittäjille. Neuvontapalvelut on kohdennettu pääasiassa yritysten EU hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen. Yhtiö tarjoaa myös neuvoja kansainvälisiin tutkimus & kehityshankkeiden ideointiin. (Lahden Alueen Kehittämisyhtiön www-sivusto. Kansainvälistyminen).

Lakesin Shanghain yksikössä työskentelee projektijohtaja, jonka tehtävänä on auttaa Lahden alueen pienten ja keskisuurten yritysten toiminnan käynnistämistä Kiinan markkinoilla. Markkinoille pääsyä yritetään edesauttaa esimerkiksi yritysten rahoituksen hankinnassa, etsimällä yrityksille yhteistyökumppaneita Suomesta ja Kiinasta sekä luomalla yhteyksiä paikallisiin viranomaisiin. Suomalaisille pk-yrityksille pyritään myös luomaan toimintamalli, jonka avulla yritykset pystyisivät saamaan konkreettisesti kauppaa Kiinassa.

---

<sup>16</sup> *Fin Chi on sekä Suomesta että Kiinasta saaduin julkisin varoin perustettu voittoa tuottamaton organisaatio, jonka tarkoituksena on luoda verkostoja suomalaisten ja kiinalaisten yritysten ja yhteisöjen välille. Innovaatiokeskus pyrkii myös tunnistamaan globaalin toimintaympäristön heikkoja sekä vahvoja signaaleja ja reagoida niihin ajoissa uusien toimintatapojen ja teknologioiden kehittämiseksi. (Fin Chi innovaatiokeskuksen www-sivusto. Introduction)*

<sup>17</sup> *EURADA on voittoa tavoittelematon lähes 150 jäsenen järjestö. Järjestön tavoitteena on ajaa aktiivisesti jäsentensä etuja kehittämällä esimerkiksi kansainvälistä vuoropuhelua ja yhteistyötä jäsenten välillä sekä toimimalla jäsentensä edustajana Euroopan komissiossa (Euradan www-sivusto. Members, Benefits of membership)*

Yhteistyöverkosto pyritään luomaan Jyväskylän ja Oulun kehittämissyhtiöiden sekä Kuopion teknologiakeskuksen kanssa. (Jaatinen 2006; Hietala 2006a, henkilökohtainen tiedonsaanti sähköpostitse, vastaanottaja Johanna Hornborg.)

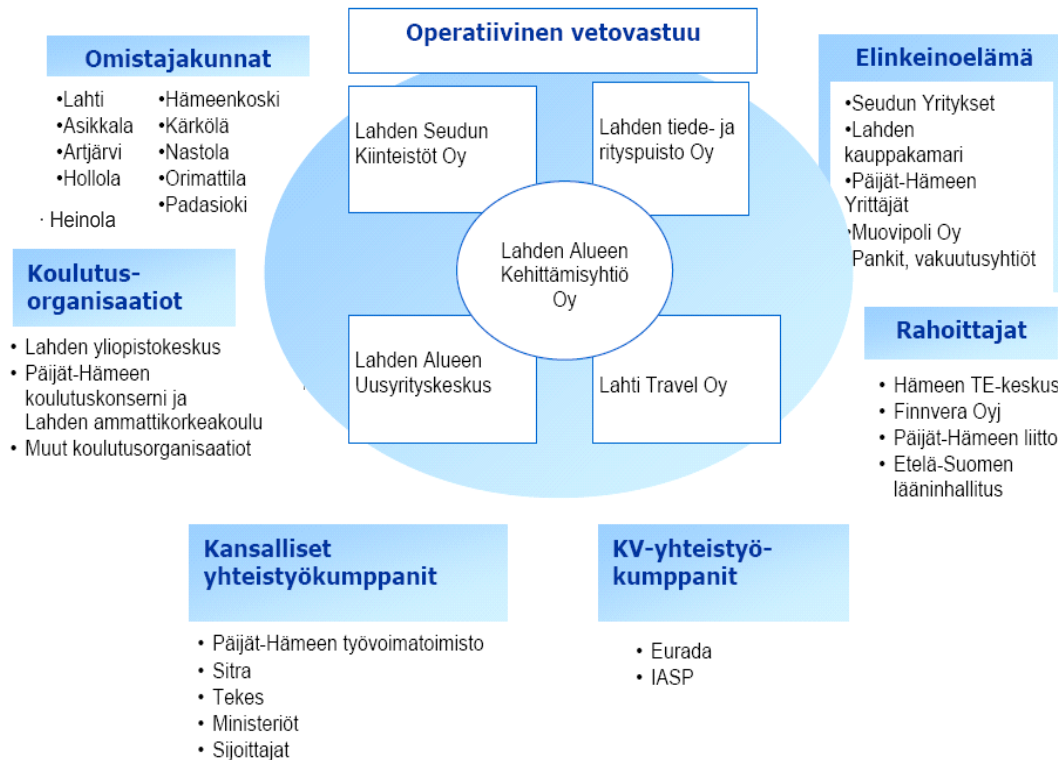
### *5.1.3 Elinkeinostrategia*

Lakesin toimintaa ohjaa kauppakamarin, yrittäjäjärjestöjen sekä yrittäjien kanssa yhteistyönä vuosille 2005–2008 laadittu Lahden alueen elinkeinostrategia. Omistajakuntien poliittiset päättäjät ovat hyväksyneet strategian. Strategia on luotu alueen vahvojen toimialojen – klustereiden – ympärille. Strategian perusajatuksena on tukea nykyisten klustereiden kasvua ja kehittymistä sekä panostaa samalla tulevaisuuden toimialoiksi määriteltyjen alojen kehittymiseen. (Lahden alueen elinkeinostrategia 2005–2008, 4.)

Klustereiksi lukeutuvat strategiassa ympäristö, vilja, mekatroniikka, puutuote ja muovi. Tulevaisuuden kasvualoiksi on määritelty logistiikka, matkailu, muotoilu sekä hyvinvointi. Klustereita eli verkostoja käsitellään ohi toimialarajojen, joten klusteriin voi kuulua yksittäisten yritysten lisäksi koulutusorganisaatioita sekä alue- ja paikallisviranomaisia. Klustereiden toiminta tapahtuu yritysveltoisissa klusteri- ja toimialaryhmissä, joiden toimintaa koordinoi Lakes. Näistä ryhmistä saadaan signaaleja tulevia kehittämistoimia varten. Yrityslähtöisten hankkeiden avulla pyritään kehittämään yritysten toimintaa, lisäämään työpaikkoja sekä luomaan uutta liiketoimintaa alueelle. (Lahden alueen elinkeinostrategia 2005–2008, 2-5). Strategisen kehittämisen vaatimusten täyttymiseksi on valittu neljä tavoitetta, jotka ovat

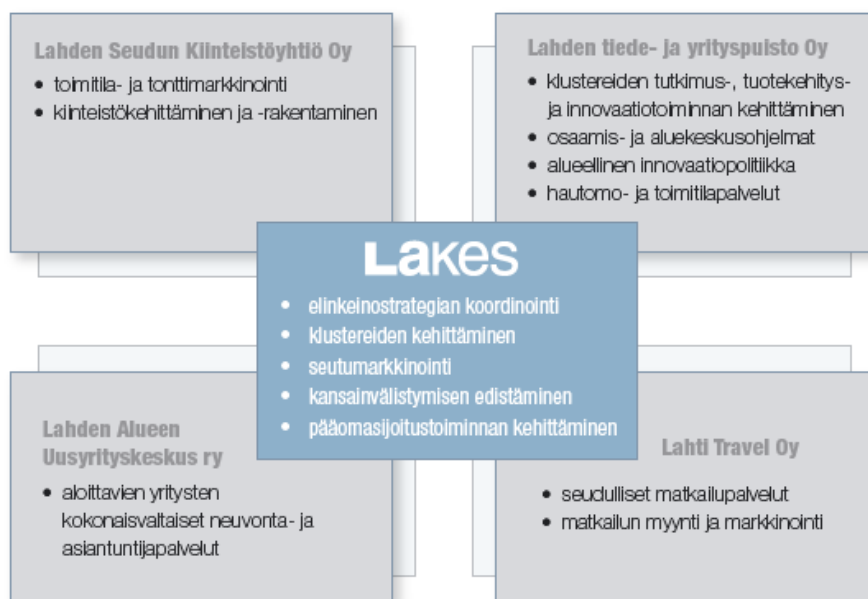
1. Työvoiman saatavuuden parantaminen
  2. Kansainvälistymisen edistäminen
  3. Alueellisen innovaatiojärjestelmän keittäminen
  4. Korkeakoulutoiminnan vahvistaminen
- (Lahden alueen elinkeinostrategia 2005–2008, 20)

Vaikka Lahden Alueen Kehittämissyhtiöllä on vetovastuu strategian toteuttamisessa, tarvitsee se pohjalle laajan yhteistyöverkoston. Verkosto koostuu alueen kunnista, elinkeinoelämästä, koulutusorganisaatiosta, rahoittajista sekä kansallisista ja kansainvälisistä yhteistyökumppaneista. (Lahden alueen elinkeinostrategia 2005–2008, 21). Näitä sidosryhmiä hahmottaa kuvio 3.



**Kuvio 3** Elinkeinoelämää toteuttava alueellinen yhteistyöverkosto (Lahden alueen elinkeinostrategia 2005–2008, 21)

Elinkeinostrategian toteuttaminen tapahtuu viiden yhtiön verkostomallilla. Nämä yhtiöt ovat Lakes, Lahden seudun kiinteistöyhtiö Oy, Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy, Lahden alueen uusyrityskeskus Oy sekä Lahti Travel Oy. Kaikki Lakesin lisäksi mainitut neljä yhtiötä ovat Lakesin tytäryhtiöitä. Koordinointimalli on kehitetty, jotta saadaan varmistettua kuntien tehokas omistajaohjaus, alueellisen toiminnan toteutuminen sekä asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Eri yhtiöiden palvelut erotetaan selkeästi toisistaan, jotta toiminta pysyy selkeänä ja jokainen voi keskittyä omiin elinkeinopoliittisiin edistämistehtäviinsä. Elinkeinostrategia linkittää yhtiöiden toiminnan ja tavoitteet yhdeksi kokonaisuudeksi. (Lahden alueen elinkeinostrategia 2005–2008, 4). Kuviossa 4 on määritelty eri yhtiöille kuuluvat tehtävät



**Kuvio 4** Lakesin sekä tytäryhtiöiden palvelualat (Lahden alueen elinkeinostrategia 2005–2008, 4)

Vaikka Lahden Alueen Kehittämisyhtiö on toiminut nykyisessä muodossaan vasta vuoden 2005 alusta, on erityisesti elinkeinostrategia saanut kiitosta seudun elinkeinoelämän järjestöiltä. Esimerkiksi Hollolan Yrittäjät Ry toteaa, että yhtiö on kyennyt jo puolen vuoden sisällä osoittamaan tarpeellisuutensa (Görman, 2005).

## 5.2 Lahden Alueen Kehittämisyhtiön omistajakunnat

Lakesin (ent. yrityskeskus) omistajakuntien lukumäärä on vaihdellut organisaation kehittymisen yhteydessä. Alun perin Lahden seudun Yrityskeskus Oy:n perustajakuntiin lukeutuivat Lahti, Hollola, Nastola Orimattila sekä Asikkala. Tällöin omistusosuus jakaantui siten, että Lahti omisti huomattavan osake-enemmistön (87 %), Hollola oli toiseksi suurimpana omistajana (5 %), Nastola ja Orimattila olivat mukana 3 % osakemäärällä ja Asikkalalla oli pienin osuus 2 %. (Lahden seudun Yrityskeskus Oy:n Yhteistyö- ja osakassopimus.)

Vuonna 2003 elinkeinopoliittiseen yhteistyöhön tulivat mukaan pienillä prosentiosuuksilla Hämeenkoski, Padasjoki sekä Sysmä. Näistä jäi kuitenkin Sysmä pois vuonna 2005. Vuoden 2005 alusta omistajakunniksi tulivat vielä

Heinola, Kärkölä sekä Artjärvi ja tällöin myös nimenmuutos astui voimaan. (Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy:n osakassopimus 2004)

Omistajakunniksi lukeutuvat tällä hetkellä 10 kuntaa: Lahti, Asikkala, Artjärvi, Hollola, Heinola, Hämeenkoski, Kärkölä, Nastola, Orimattila sekä Padasjoki. Omistusosuudet ovat jakautuneet taulukon 3 mukaisesti.

**Taulukko 3.** Lakesin omistajakuntien omistusosuudet (Lahden Alueen Kehittämisyhtiön www-sivusto. Omistajakunnat ja omistusosuudet)

<i>Omistajakunta</i>	<i>Omistusosuus</i>
Lahti	51,7 %
Heinola	11,0 %
Hollola	10,9 %
Nastola	7,8 %
Orimattila	7,5 %
Asikkala	4,5 %
Kärkölä	2,6 %
Padasjoki	2,0 %
Hämeenkoski	1,2 %
Artjärvi	0,8 %

Lakesin hallituspaikat jaetaan omistajakuntien omistusosuuksien mukaan siten, että Lahdella on kolme hallituspaikkaa, Hollolalla, Heinolalla, Orimattilalla sekä Nastolalla kaksi ja Asikkalalla yksi. Kunnista Hämeenkoskea, Kärkölää, Padasjokea sekä Artjärveä edustaa yhteinen jäsen, joka nimetään vuorotellen kustakin kunnasta (Lahden Alueen Kehittämisyhtiön www-sivusto. Lakes – Hallitus). Kukin omistajakunta on omanlaisensa toimija seudulla. Seuraavassa on tiivistäen käsitelty kutakin kuntaa itsenäisenä toimijana väestön, aluerakenteen, hallinnon ja talouden, elinkeinojen, työllisyyden sekä seutuyhteistyön osalta.

### *5.2.1 Lahti*

Lahti on omistajakunnista selkeästi suurin ja toimii alueen keskuskuntana. Aukkaita Lahdessa oli vuonna 2004 noin 98 280 ja kaupungin kokonaispinta-ala on 154,5 km<sup>2</sup>. Väestöluku on ollut tasaisessa kasvussa vuodesta 1995 alkaen,



ja vuoteen 2004 mennessä väkiluku oli lisääntynyt 3 162 hengellä. Vuoden 2003 nettomuutto oli 307 henkeä (Iso-Sipilä ym. 2004, 1). Lahden ikäjakaumassa yli 65-vuotiaat ovat suurempi ryhmä kuin lapset (0-14-vuotiaat), sillä nuorten osuus väestöstä on 15,6 % ja yli 65-vuotiaiden 16,8 % (Lahden kaupungin www-sivusto. Lahden kaupungin väestö; Lahden kaupungin ikäjakauma.) Lahti on myös Päijät-Hämeen maakuntakeskus (Lahden kaupungin www – sivusto. Lahden kaupunki – asema ja alue.).

Kaupungin suurimmat puolueet ovat Suomen sosiaalidemokraattinen puolue sekä Kansallinen Kokoomus, joilla molemmilla on 19 paikkaa valtuuston 59 paikasta (Lahden kaupungin www – sivusto. Lahden kaupungin valtuusto.). Veroprosentti Lahdessa on noussut vuonna 2005, ja se on nyt 19,00 %, kun se vielä edellisenä vuonna oli 18,25 %. Vuonna 2004 vuosikate<sup>18</sup> kattoi 79 % poistoista (Päijätuntari www-sivusto. Kunnallistalous.).

Suurin toimiala julkisen sektorin jälkeen on teollisuus. Lahti ei ole täysin kyennyt selviytymään 1990-luvun lamasta, sillä Lahden työttömyysprosentti oli vuoden 2005 kesäkuussa jopa 14,8 % (Päijätuntari. Työttömyysaste). Toisaalta on muistettava, että Lahden 44 439 työpaikkaa työllistävät myös alueen muiden kuntien asukkaita (Lahden kaupungin www – sivusto Pendelöinti 2003.)

Lahden kaupungin omissa suunnitelmissa seutuyhteistyö on nostettu esiin erityisesti palvelutuotannossa sekä elinkeinopolitiikassa. Seudullinen yhteistoiminta koetaan Lahdessa kyllä mahdollisuutena, mutta kaupungin laatimissa strategioissa toistuu jatkuvasti Lahti-keskeisyys. (Ruotsalainen & Kosonen & Viitala 2001, 27–28.) Tämä on omiaan heikentämään alueen muiden kuntien luottamusta keskuskuntaansa.

### 5.2.2 Artjärvi

Artjärvi on omistajakunnista pienin, sillä kunnan asukasluku on 1 592 ja kunnan koko on 197 km<sup>2</sup>. 0-14-vuotiaita Artjärvellä on 18 % ja yli 65-vuotiaita 22 %. Väestömäärä on kymmenen vuoden sisällä laskenut 106 hengellä. vaikka nettomuutto olikin vuonna 2003 positiivinen 18 hengellä (Artjärven kunnan www-sivusto. Perustietoja Artjärven kunnasta.; Iso-Sipilä ym. 2004, 1).

---

<sup>18</sup> Talouden keskeiseksi tunnusteluksi on valittu tässä tutkielmassa vuosikate, sillä se on tuloslaskelman keskeinen mittari. Jotta kunnan talous olisi tasapainossa, on vuosikatteen oltava vähintään poistojen suuruinen (100 %). Mitä pienempi vuosikate on, sitä heikompi on kunnan talous. Vuosikatteen osuus poistoista saattaa vaihdella voimakkaastikin vuodesta toiseen (Hollolan kunnan tilinpäätös 2003, 9; Päijätuntari. Kunnallistalous).

Artjärven suurin puolue on Suomen Keskusta selkeällä paikkaenemmistöllä, sillä se hallitsee 10:ntä valtuuston 17 paikasta (Artjärven kunnan www-sivusto. Artjärven kunnanvaltuusto.) Veroprosentti on kunnassa 18.50 %, jossa se on pysynyt jo useamman vuoden ajan (Artjärven kunnan www-sivusto. Perustietoja Artjärven kunnasta.; Suomen kuntaliiton www-sivusto. Maakuntakierros Päijät-Häme 2002). Vuosikate kattoi 56 % poistoista vuonna 2004 (Päijät-puntari. Kunnallistalous).

Artjärven suurin työllistäjä on maa- ja metsätalous, jossa oli vuonna 2002 työpaikkoja 165. Kaiken kaikkiaan työpaikkoja on Artjärvellä 485 kpl (Iso-Sipilä ym. 2004, 6). Työllisestä työvoimasta 64 % käy töissä kotikunnassaan, kun seuraavaksi eniten artjärveläisiä on töissä Orimattilassa (8,5 %) ((Henriksson & Mikkonen & Pulkkinen, 2004, liite 7). Työttömyysaste on huomattavan pieni alueen keskiarvoon verrattuna, sillä työttömiä Artjärvellä on vain 8,3 % (Artjärven kunnan www-sivusto. Perustietoja Artjärven kunnasta).

### *5.2.3 Asikkala*

Asikkalan asukasmäärä oli vuonna 2004 8 547 henkeä ja kunnan kokonaispinta-ala on 756 km<sup>2</sup>. (Asikkalan kunnan www-sivusto. Asikkalan kunnan info). Asukasmäärä on vuodesta 1995 laskenut 235 hengellä, laskua on ollut lähes vuosittain. (Helin & Henriksson & Pulkkinen, 2004, 5). Nettomuutto vuonna 2003 oli -41 henkeä (Iso-Sipilä ym. 2004, 1). Ikäjakaumassa yli 65-vuotiaat muodostavat 20,72 % väestöstä kun 0-14-vuotiaiden osuus jää 16,04 % (Asikkalan kunnan www-sivusto Asikkalan kunnan info).

Valtuuston suurin puolue on Suomen Keskusta, jolla on 12 paikkaa valtuuston 35 paikasta. Vuoden 2005 veroprosentti oli 18.50 %. Myös Asikkalassa veroprosenttia on jouduttu nostamaan, sillä vielä vuonna 2004 se oli 18.00 %. Vuonna 2004 vuosikate ei riittänyt kattamaan poistoja lainkaan (Asikkalan kunnan www-sivusto. Asikkalan kunnan info.; Päijät-puntari. Kunnallistalous).

Toimialoista eniten väkeä työllistää teollisuus, jonka työpaikkojen osuus Asikkalan koko työpaikkamäärästä (2 669) on noin 25 % (Iso-Sipilä ym. 2004, 6). 60 % Asikkalan työllisestä työvoimasta työskentelee oman kuntansa alueella. Lopuista valtaosa käy töissä Lahdessa (24 %). Työttömyysaste Asikkalassa on 11.9 % (Päijät-puntari. Työmarkkinat Lahden kaupunkiseutu).

Asikkalassa on sovellettu kuntayhteistyötä elinkeinotoiminnan ohella palvelutuotantoon, aluerakentamiseen sekä tekniseen toimeen. Asikkala ei ole rajautunut yhteistyössään ainoastaan Lahden seutuun, vaan on aktiivisena toimijana myös maakunnan liiton ja Euroopan unionin toimijoiden kanssa.

Motiivina yhteistyölle Asikkala näkee kustannussäästöt, mutta pelkää jäävänsä maksumieheksi etenkin Lahden kaupunkiseudun kanssa tehtävässä yhteistyössä. (Ruotsalainen & Kosonen & Viitala 2001, 26.)

#### *5.2.4 Heinola*

Heinolan kaupungin kokonaispinta-ala on 839,4 km<sup>2</sup>, ja asukasmäärä 20 920. Väestömäärän muutos vuodesta 1995 on ollut jatkuvasti laskussa, viimeisen viiden vuoden aikana väkiluku on alentunut 50 henkilöllä. Ikäjakauma on vanhusvoittoinen, sillä vanhempaa väestöä (yli 65-vuotiaat) on enemmän kuin lapsia (0-14-vuotiaat) (Heinolan kaupungin www-sivusto. Yleistietoa Heinolasta.; Verkkotietokeskuksen www-sivusto Väestö Heinolan seutukunta.).

Heinolan suurin puolue on Suomen Sosiaalidemokraattinen puolue, joka hallitsee 14 valtuuston 43 paikasta (Heinolan kaupungin www-sivusto. Heinolan kaupunginvaltuusto) Kaupungin veroprosentti on 19.00 %, kun se vielä vuosi sitten oli 18.75 % (Verkkotietokeskuksen www-sivusto. Kunnallistalous Heinolan seutukunta ). Vuosi 2004 ei ollut myöskään Heinolalle taloudellisesti hyvä, sillä vuosikate ei riittänyt kattamaan lainkaan poistoja. (Päijätuntari www-sivusto. Kunnallistalous).

Heinolan työllisestä työvoimasta n. 82 % käy töissä omalla paikkakunnallaan ja seuraavaksi eniten Lahdessa (n. 9 %) (Henriksson & Mikkonen & Pulkkinen, 2004, liite 7). Suurin työllistäjä on teollisuus, joka työllistää 34.5 % kaupungin työvoimasta. Heinolan työttömyysaste on 13.6 %. (Verkkotietokeskuksen www-sivusto. Työmarkkinat Heinolan seutukunta).

#### *5.2.5 Hollola*

Hollolan asukasmäärä vuonna 2004 oli 20 965 henkeä ja kunnan kokonaispinta-ala 531 km<sup>2</sup>. (Hollolan kunnan www – sivusto. Hollolan kunta taskutilasto 2005). Väestömäärä on Hollolassa ollut jatkuvassa kasvussa. Vuodesta 1995 kasvua on ollut 672 henkeä. Nettomuutto vuonna 2003 oli 104 henkeä (Iso-Sipilä ym. 2004, 1). Ikäjakaumaltaan Hollolassa on enemmän nuorta kuin vanhempaa ikäluokkaa, sillä nuorten osuus väestöstä on 20.4 %, kun yli 65-vuotiaita kunnassa on 13.1 %. (Hollolan kunnan www – sivusto. Hollolan kunta taskutilasto 2005.).

Suurin puolue on Kansallinen kokoomus, jolla on valtuuston 43 paikasta 14 paikkaa. Veroprosentti Hollolassa vuonna 2005 oli 19.00 %. Veroprosenttia on vuodesta 2003 nostettu vuosittain puoli prosenttia kerralla (Hollolan kunnan www – sivusto. Hollolan kunta taskutilasto 2005). Vuonna 2004 vuosikate riitti kattamaan poistot täysin, sillä vuosikate prosentteina poistoista oli 100.2 % (Päijätuntari. Kunnallistalous).

Suurin työllistävä toimiala Hollolassa on teollisuus, jossa on 35 % kunnan 6 914:sta työpaikasta. Vuoden 2003 tietojen mukaan, Hollolalaisista työssäkävijöistä jopa n. 44 % käy Lahden kaupungin puolella töissä, kun Hollolassa työssäkäyvien määrä on n. 41 % (Henriksson & Mikkonen & Pulkkinen, 2004, liite 7). Työllisyysaste on yksi alueen parhaista, sillä työttömiä kunnassa on vain 9.9 % (Helin & Henriksson & Pulkkinen, 2004, 31; Hollolan kunnan www – sivusto. Hollolan kunta taskutilasto 2005)

Hollolan voidaan sanoa olevan yksi aktiivisimmista kuntatoimijoista alueen kuntien yhteistyön osalta, sillä se ajaa voimakkaasti seudullisia hankkeita ja pyrkii olemaan innovatiivinen hankkeiden luomisessa. Vaikka yhteistyön pääpaino on ollut Lahden kaupungin kanssa, on yhteistyötä ollut myös muiden ympäristökuntien kanssa erityisesti palveluiden järjestämisessä. (Ruotsalainen & Kosonen & Viitala 2001, 27.)

### *5.2.6 Hämeenkoski*

Hämeenkosken asukasluku oli vuoden 2005 alussa 2 201 henkeä ja kokonaispinta-ala n. 200km<sup>2</sup> (Hämeenkosken kunnan www-sivusto. Hämeenkosken kunta esittäytyy). Väestömäärän muutos vuodesta 1995 on -135 henkeä, nettomuutto vuodelta 2003 on myös negatiivinen -4 (Iso-Sipilä ym. 2004, 1). Hämeenkosken asukkaista alle 14-vuotiaiden osuus on 17 % ja yli 65-vuotiaiden 20.9 % (Hämeenkosken kunnan www-sivusto. Hämeenkosken kunta esittäytyy).

Hämeenkosken suurin puolue on Kansallinen Kokoomus, joka hallitsee valtuuston 21 paikasta 10:ntä. Kunnan veroprosentti vuonna 2005 oli 18.75 %. Prosentti pysyi vuoden 2004 tasolla (Verkkotietokeskuksen www-sivusto Kunnallistalous). Vuoden 2004 vuosikate kattoi poistoista 73 % (Päijätuntari. Kunnallistalous).

Elinkeinoissa painottuu maa- ja metsätalous, sillä sen osuus elinkeinotoiminnasta oli 28.1 % vuonna 2002. Työllisestä työvoimasta suurin osa (54 %) käy töissä Hämeenkoskella, ja seuraavaksi eniten Hämeenkosken

työssäkäyviä vetää Lahti, jossa käy 18 % (Henriksson & Mikkonen & Pulkkinen, 2004, liite 7). Työttömyysaste on 9.6 % (Verkkotietokeskuksen www-sivusto. Työmarkkinat Päijät- Häme).

Hämeenkoskella on tehty yhteistyötä perinteisesti esimerkiksi koulutoimen, matkailun sekä elinkeinopolitiikan saralla. Pienempien kuntien kanssa toimiessa on Hämeenkoskella koettu, että yhteistyö on ollut kannattavaa ja panokselle on saatu vastinetta. Kahden kunnan välisessä yhteistyössä myös kustannus-hyötysuhde on selkeämmin havaittavissa kuin suuremmissa yhteistyöhankkeissa. Mutta siirryttäessä monen kunnan kanssa tehtäviin yhteistyösopimuksiin, kokee Hämeenkoski saamansa hyödyn pieneksi suhteessa korkeisiin maksuihin. (Ruuska 2005, henkilökohtainen tiedonsaanti sähköpostitse, vastaanottaja Johanna Hornborg.)

### *5.2.7 Kärkölä*

Kärkölän kunnassa on asukkaita 5 018 ja sen pinta-ala on 256 km<sup>2</sup>. Vuodesta 1995 Kärkölän väestömäärä on vähentynyt 321 hengellä. (Kärkölän kunnan www-sivusto Kärkölä-info; Kärkölän kunnan www-sivusto. Asukasmäärän kehitys). Nettomuutto vuonna 2003 oli kuitenkin vain -4 (Iso-Sipilä ym. 2004, 1). Ikäjakaumaltaan Kärkölässä on hiukan enemmän yli 65-vuotiaita (21.3 %) kuin alle 14-vuotiaita (15.9 %) (Päijätpuntari Väestö Päijät-Häme)

Kärkölän suurimman puolueen asema on Suomen Keskustalla, jolla on niukka enemmistö valtuustossa (9 paikkaa 27:stä.). Veroprosentti Kärkölässä oli vuonna 2005 19 %, kun se vielä vuonna 2003 oli 18.50 %. (Kärkölän kunnan www-sivusto. Kärkölä-info; Suomen kuntaliiton www-sivusto. Suomen kuntaliiton tietopankki, Kärkölän kunnan talouskortti). Vuonna 2004 vuosikate ei riittänyt lainkaan kattamaan poistoja. (Päijätpuntari Kunnallistalous).

Suurin työllistävä elinkeino on teollisuus, joka työllistää noin 45 % kaikista elinkeinoista. Yli puolet (67 %) Kärkölän työllisestä työvoimasta on töissä, kun seuraavaksi eniten Kärkölästä käydään töissä Lahdessa (11 %) (Henriksson & Mikkonen & Pulkkinen, 2004, liite 7). Työttömyysaste on 11.6 % (Verkkotietokeskuksen www-sivusto. Työmarkkinat Päijät- Häme).

### 5.2.8 Nastola

Asukkaita Nastolassa on 14 800 ja kooltaan se on 363 km<sup>2</sup> (Nastolan kunnan www-sivusto. Nastola tilastoina). Väestömuutos vuodesta 1995 on -119 henkeä, vaikka vuoden 2003 nettomuutto oli positiivinen (+ 48 henkeä) (Helin & Henriksson & Pulkkinen, 2004, 5; Iso-Sipilä ym. 2004, 1). Nastolassa on lapsia enemmän kuin yli 65-vuotiaita, sillä alle 14-vuotiaiden osuus väestöstä on 19.6 % ja yli 65-vuotiaiden 12.2 % (Nastolan kunnan www-sivusto. Nastola tilastoina).

Kansallinen Kokoomus on Nastolan suurin puolue, sillä se hallitsee 35 paikasta 10:ntä (Nastolan kunnan www-sivusto. Nastolan valtuusto). Kunnan veroprosentti on 19 %, johon se on nostettu vuoden 2005 alussa 18.50 %:sta. Vuonna 2004 vuosikate kattoi poistoista 42 % (Nastolan kunnan www-sivusto. Nastolan talous; Päijät-puntari. Kunnallistalous).

Nastolan suurin elinkeino on teollisuus, jonka osuus kunnan työpaikoista on 47.9 % (Nastolan kunnan www-sivusto. Nastola tilastoina). Nastolalaisista käy kotikunnassaan töissä 59 % ja seuraavaksi eniten Lahdessa, 19 % (Henriksson & Mikkonen & Pulkkinen, 2004, liite 7). Työttömyysaste on 12.3 % (Verkkotietokeskuksen www-sivusto. Työmarkkinat Lahden kaupunkiseutu).

Nastola ei ole yleisesti osoittanut kovin aktiivista otetta seutuyhteistyöhön. Esimerkiksi mitään suuntalinjauksia strategioissa ei ole nähty, ja kohteet nähdään aina yksittäisinä hankkeina. Osallistuminen seudun matkailuun ja yritystoimintaan nähdään kuitenkin tarpeellisenä. (Ruotsalainen & Kosonen & Viitala 2001, 28.)

### 5.2.9 Orimattila

Orimattilan väestömäärä on 14 408 henkeä ja pinta-ala 617 km<sup>2</sup> (Orimattilan kaupungin www-sivusto. Orimattila tietoa). Muutos asukasmäärässä vuodesta 1995 on +197 henkeä (Helin & Henriksson & Pulkkinen, 2004, 5) Myös vuoden 2003 nettomuutto oli positiivinen, 25 henkeä (Iso-Sipilä ym. 2004, 1). Ikäjakaumaltaan Orimattilassa on enemmän alle 14-vuotiaita (18.9 %) kuin yli 65-vuotiaita (17.3 %) (Päijät-puntari. Väestö Päijät-Häme).

Valtuuston suurimman puolueen paikkaa hallitsee Suomen Sosiaalidemokraattinen puolue, jolla on 10 paikkaa 35:stä. (Orimattilan kaupungin www-sivusto. Kaupunginvaltuusto 2005-2008). Veroprosentti Orimattilassa on 19 % johon se on noussut vuodesta 2003 0.25 % kerrallaan. Vuosikate kattoi 19 % poistoista vuonna 2004 (Päijät-puntari. Kunnallistalous.;

Suomen kuntaliiton www-sivusto. Suomen kuntaliiton tietopankki, Orimattilan kaupungin talouskortti).

Orimattilan suurin työllistävä elinkeino on yhteiskunnalliset palvelut, joiden osuus työpaikoista on 29.8 %. Seuraavaksi eniten työllistää teollisuus (24.6 %) (Iso-Sipilä ym. 2004, 1). Työllisestä työvoimasta käy kotikunnassaan töissä 62 % ja toiseksi eniten Lahdessa (18.8 %). (Henriksson & Mikkonen & Pulkkinen, 2004, liite 7.) Orimattilan työttömyysaste on 10.1 %, joka on seudun mittakaavassa varsin kohtuullinen (Päijätuntari. Työmarkkinat Lahden kaupunkiseutu).

Orimattila on ollut aktiivinen toimija kuntayhteistyössä, eikä toiminta ole jäänyt vain yksittäisiin hankkeisiin. Yhteistyötä on tehty alueen keskuskunnan lisäksi ympäröivien pienempien kuntien kanssa. Elinkeinopolitiikan lisäksi seutuyhteistyötä on suunniteltu muun muassa koulutuspolitiikan sekä palvelutuotannon osalta. (Ruotsalainen & Kosonen & Viitala 2001, 28–29.)

### *5.2.10 Padasjoki*

Padasjoen asukasluku on 3 641 ja pinta-ala 732 km<sup>2</sup> (Padasjoen kunnan www-sivusto). Väestömuutos vuodesta 1995 on -537 henkeä. Nettomuutto jäi kuitenkin vuonna 2003 positiiviseksi kahdella hengellä (Iso-Sipilä ym. 2004, 1). Kunnan asukkaista 25.9 % on yli 65-vuotiaita, kun alle 14-vuotiaiden osuus jää 14.6 % (Päijätuntari. Väestö Päijät-Häme).

Suurimman puolueen paikkaa kunnassa hallitsee Kansallinen Kokoomus 8 paikalla valtuuston 21 paikasta (Padasjoen kunnan www-sivusto. Kunnanvaltuuston jäsenet 2005-2008). Padasjoen veroprosentti on 18 %, jossa se on pysynyt vuodesta 2003 (Padasjoen kunnan www-sivusto. Padasjoki; Suomen kuntaliiton www-sivusto Suomen kuntaliiton tietopankki, Padasjoen kunnan talouskortti). Vuonna 2004 vuosikate kattoi Padasjoella 96.5 % poistoista (Päijätuntari. Kunnallistalous).

Suurin työllistävä elinkeino on teollisuus, joka työllistää 28.8 % (Lahden seudun www-sivusto. Lahdenseutu tilastojen valossa 2004). Jopa 78.0 % Padasjoen työssäkäyvistä työvoimasta on kotikunnassaan töissä, kun seuraavaksi eniten kuntalaisia käy töissä Lahdessa (5 %) (Henriksson & Mikkonen & Pulkkinen, 2004, liite 7). Työttömyysprosentti on 12.5 % (Päijätuntari Työmarkkinat Lahden kaupunkiseutu).

### *5.2.11 Yhteenveto omistajakunnista*

Kuten edellä mainituista tiedoista on huomattavissa, on omistajakunnilla hyvin erilaisia piirteitä niin kokonsa kuin taloudellisen tilanteensakin puolesta. Parhaimmillaan nämä erilaisuudet täydentävät toisiaan ja luovat pohjan tarpeelliselle yhteistyölle, mutta pahimmillaan aiheuttavat ristiriitoja kustannusten ja hyötyjen jakamisesta.

Lahti on selkeästi keskuskunta jo huomattavan suuren kokonsa, mutta myös alueella sijaitsevien työpaikkojen ja yritysten määrän puolesta. Lahden työpaikkojen määrä, lähes 45 000, on moninkertainen verrattuna toiseksi suurimpaan Hollolaan, jossa työpaikkoja on vain reilu 7 000. Yrityksiä Lahdessa on noin 4 900, kun Hollolassa vain n. 950. Pendelöinneistä nousi selkeästi esille, että kaikkien muiden omistajakuntien paitsi Artjärven asukkaille, Lahti oli oman kunnan jälkeen merkittävin työssäkäyntialue. Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että Lahti omistaa Lakesista suurimman osan ja hallitsee kolmea paikkaa kehittämissyhtiön hallituksessa.

Ikäjakaumassa ei ollut huomattavia eroja kuntien välillä. Yli 65-vuotiaat ovat merkittävä väestöryhmä joka kunnassa, ja mikäli heidän lukumääränsä kasvaa edelleen, saattavat kunnat olla pakotettuja yhteistyöhön myös muiden toiminta-alueiden esimerkiksi palveluiden osalta. Etenkin pienempien omistajakuntien osalta on huomattavaa väkiluvun jatkuva aleneminen, joka kiistämättä luo jälleen uusia paineita turvautua alueen keskuskuntaan paljon resursseja vaativien tehtävien hoidossa. Epäilemättä runsaasti panostuksia vaativan elinkeinopolitiikan hoidon siirtyminen kunnista seudulliselle kehittämissyhtiön vastuulle helpottaa pienempiä kuntia myös taloudellisesti.

Puolue-enemmistöltään kunnissa on selkeä jakautuminen Kansallisen Kokoomuksen, Suomen Keskustan sekä Suomen Sosiaalidemokraattisen puolueen kesken. Neljässä omistajakunnassa on Kokoomuksella enemmistö, kolmessa Keskustalla, kahdessa Sosiaalidemokraateilla ja yhdessä Kokoomus ja Sosiaalidemokraatit jakavat enemmistön. Poliittisen ilmapiirin monipuolisuus ei voi olla vaikuttamatta Lakesin hallitukseen, jossa kuntien hallitsevat paikat jaetaan pitkälti poliittisin perustein. Monipuolisuuden riskinä on toiminnan kehittämisen ja rahoituksen jyrkät mielipide-erot, jotka saattavat vaikeuttaa yhtiön toimintaa.

Taloudelliset tilanteet omistajakunnissa ovat erilaiset, vaikkakin tilinpäätöksen tunnusluvuista on huomattavissa selkeä trendi; talous on tasapainossa hyvin harvalla kunnista. Kunnista taloudellisesti parhaiten pärjää Hollola, joka pystyi vuonna 2004 kattamaan poistonsa sataprosenttisesti. Lähes samaan tulokseen päätyi myös Padasjoki. Heikoiten samalla mittaristolla menee Kärkölällä, joilla



Asikkalan ja Heinolan lisäksi vuosikate ei riittänyt kattamaan poistoja lainkaan. Taloudellisen tilanteen eriarvoisuus saattaa aiheuttaa kuntien väliselle yhteistyölle ongelmia. Taloudellisesti paremmin menestyvät kunnat pelkäävät maksuosuuksien kasvavan suhteettomasti. Toisaalta taas kuntayhteistyö auttaa taloudellisesti heikosti menestyviä kuntia suoriutumaan laissa heille määrätystä tehtävistä. Lahden Alueen Kehittämisyhtiössä jokainen kunta on mukana ennalta sovitulla rahasummalla, jolloin panosten jakaantumiseen liittyvä pelko ei ole niin voimakas. Toisaalta etenkin pienempien omistajakuntien osalta kuulee valitusta siitä, että he eivät saa toiminnasta hyötyä samassa suhteessa kuin esimerkiksi Hollola ja Lahti (Mika Finskan haastattelu 16.8.2005, muistiinpanot Johanna Hornborg).

Elinkeinojen suhteen on huomattavaa, että useimmissa kunnissa suurimpana alana on teollisuus. Tämä helpottaa alueen ydintoimialojen määrittelyä. Teollisuuden voimakas asema näkyykin elinkeinostrategiassa, jossa kolme klusteria viidestä on puhtaasti teollisuuteen liittyviä. Kaiken kaikkiaan panostus elinkeinopoliittisten toimenpiteiden kehittämiseen on alueella tärkeää, sillä 1990-luvun laman seurauksena työttömyys on jäänyt alueella korkeaksi.

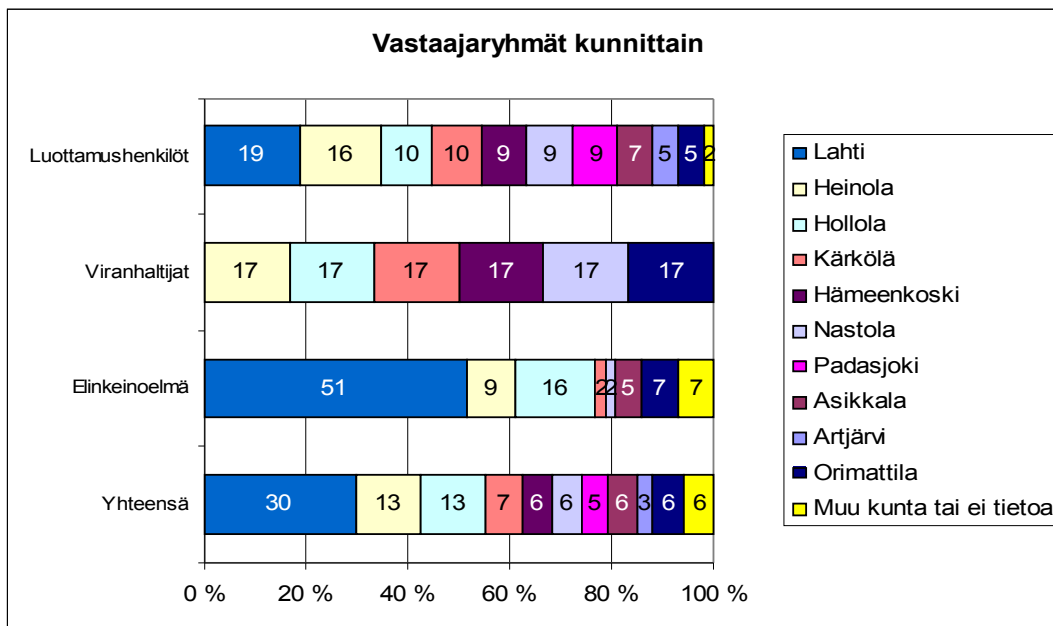
### 5.3 Lahden Alueen Kehittämisyhtiöstä tehdyn kyselyn sekä haastattelujen tulokset

Seuraavassa käydään läpi Lahden Alueen Kehittämisyhtiön keskeisille sidosryhmille toteutetun kyselyn sekä haastattelujen tuloksia. Tulokset on esitelty kyselyn kysymys kerrallaan, vaikka kysymysten esittelyjärjestystä onkin muutettu lähetetyistä kyselyistä. Lähetetyssä kyselyssä oli noudatettu varsinaisten kysymysten osalta jaottelua Elinkeinopoliittinen kehitys, Alueellinen kehitysyhtiö, Elinkeinostrategia sekä Tiedotus/viestintä. Tässä tulokset on taustatietojen lisäksi jaoteltu kolmeen kategoriaan: Kehittämisyhtiö elinkeinopoliittikan toteuttajana, Elinkeinostrategia alueen kehittämisen suuntaviivojen määrittelijänä sekä Elinkeinopoliittikkaan vaikuttaminen yhtiömäisessä toimintatavassa. Jaottelua on muutettu, jotta tulokset vastaavat selkeämmin tutkimuksen pohjana vaikuttaviin tutkimusongelmiin. Elinkeinostrategian suhteellisen laaja käsittely on perusteltavissa sen merkittävyydellä alueellisen kehittämissyhtiön toimintaan ja luottamukseen.

### 5.3.1 Vastaajien taustatiedot

Lähetetyistä 231 kyselyssä palautui ensimmäisellä kierroksella 61 kappaletta eli 25.3 %. Kyselystä lähetettiin vielä karhukirje, jolloin toisella kierroksella vastauksia palautui vielä 48. Tällöin kokonaisvastausprosentiksi tuli 109 vastauksella 45.2 %. Sidosryhmäkohtaiset vastausprosentit olivat luottamushenkilöt 46 %, viranhaltijat 60 % ja elinkeinoelämän edustajat 43 %.

Vastaajat jakaantuivat kuntien suhteen siten, että kaikkien vastaajien osalta eniten vastaajia oli Lahdesta (30 %) Hollolasta ja Heinolasta (molemmista 13 %). Luottamushenkilöistä vastaajia oli eniten Lahdesta (19 %), Heinolasta (16 %) ja Hollolasta (10 %). Elinkeinoelämästä selkeästi suurin vastaajajoukko, 51 %, oli Lahdesta. Viranhaltijoista kysely lähetettiin vain yhdelle toimijalle/kunta. Vastaajien määrä noudattaa ainakin suurimpien vastaajaosuuksien suhteen kuntakokoa, jossa toki myös toimijoiden määrä on suurin. Kaikkien kuntien vastaajien osuus sidosryhmittäin selviää kuvaajasta 1.



**Kuvaaja 1.** Vastaajaryhmät kunnittain (taustakysymys 4)

Naisia vastaajista oli kaiken kaikkiaan 26 %. Suurin osa vastanneista naisista kuuluu luottamushenkilöiden sidosryhmään. Kaikkien vastaajien sukupuoli sidosryhmittäin näkyy taulukosta 4.

**Taulukko 4.** Vastaajaryhmät sukupuolen mukaan jaoteltuna

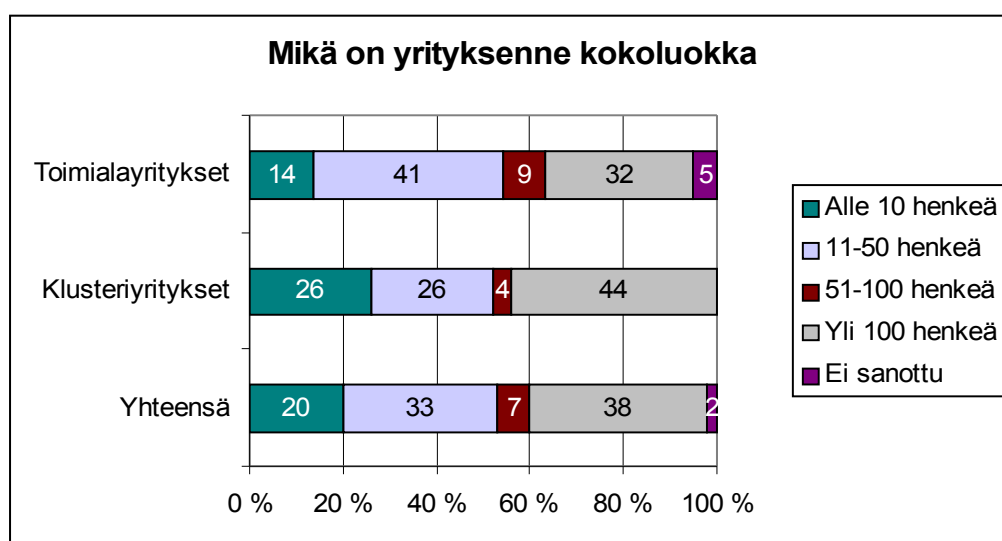
Sidosryhmä	Nainen	Mies	Ei vastannut
Luottamushenkilöt	38 %	60 %	2 %
Viranhaltijat	17 %	83 %	
Elinkeinoelämä	11 %	87 %	2 %

Vastaajien ikäjakauma keskittyi luottamushenkilöiden ja elinkeinoelämän edustajien osalta 41–55-vuotiaisiin, kun vastanneiden viranhaltijoiden ikäjakauma jakaantui tasan 41–55-vuotiaiden ja yli 55-vuotiaiden kesken. Taulukossa 5 on jaoteltu kyselyyn vastanneiden ikäjakauma sidosryhmittäin.

**Taulukko 5.** Vastaajaryhmät iän mukaan jaoteltuna

Sidosryhmä	alle 25 -vuotta	26–40 -vuotta	41–55 -vuotta	yli 55 -vuotta
Luottamushenkilöt	0 %	9 %	53 %	38 %
Viranhaltijat	0 %	0 %	50 %	50 %
Elinkeinoelämä	0 %	22 %	47 %	31 %

Kyselyyn vastanneista elinkeinoelämän edustajista suurin osa edusti kokoluokaltaan yli 100 hengen yrityksiä, kuten kuvaaja 2 osoittaa. Vastaajissa on jonkin verran hajontaa eri yrityskokoluokkien välillä, jolloin voidaan todeta elinkeinoelämän koko toimialakentän olleen hyvin edustettuna kyselyssä.



**Kuvaaja 2.** Yrityksen kokoluokka (taustakysymys nro 5)

Kyselyn kysymyksistä tehtiin ristiintaulukointi pääasiassa sidosryhmän perusteella, mutta tiettyjen kysymysten käsittelyyn on perusteltua käyttää lisäksi muita taustatietoja, kuten osallistumista strategian laadintaan tai kuntaa, jossa vastaaja toimii. Iällä ja sukupuolella ei todettu olevan vaikutusta annettuihin vastauksiin alkuperäisestä sidosryhmästä poikkeavalla tavalla, joten näiden taustatietojen pohjalta kysymysten käsittelyä ei ole katsottu tarpeelliseksi tehdä.

Lähetetyistä 25 haastattelupyynnöistä sovittiin haastattelu yhteensä 16 toimijan kanssa. Toteutuneista haastatteluista 38 % tehtiin omistajakuntien hallitusten puheenjohtajille ja 62 % elinkeinoelämän toimijoille. Toteutuneiden haastattelujen kokonaisprosenttiosuutta 64 % voidaan pitää varsin onnistuneena. Haastateltavista luottamushenkilöistä 67 % oli naisia ja 33 % miehiä, kun elinkeinoelämän haastateltavat olivat kaikki miehiä. Haastateltujen luottamushenkilöiden vastaukset eivät olleet riippuvaisia vastaajan sukupuolesta.

Haastatteluissa saatuja tuloksia kuljetetaan mukana läpi kysymysten käsittelyn ja niiden antia esitellään kulloiseenkin aihealueeseen liittyen täydentämässä kyselystä saatuja tuloksia. Haastattelujen merkitys ja niiden kautta saatu kokonaiskuva kehittämissyhtiöstä korostuu etenkin loppupäätelmissä. Suorat lainaukset haastatteluista on muutettu sellaiseen kirjalliseen muotoon, että niiden lähde sidosryhmää lukuun ottamatta ei ole mahdollista saada selville. Sitaattien lähteissä luottamushenkilöt on lyhennetty muotoon *lh* ja elinkeinoelämän edustajat muotoon *ee*.

### *5.3.2 Kehittämissyhtiö alueellisen elinkeinopolitiikan toteuttajana*

Elinkeinopoliittisen vastuun siirtämistä kunnilta kehittämissyhtiöille arvioidaan sekä valtakunnallisesti että Lahden alueen kannalta. Elinkeinopolitiikassa tapahtuneiden muutosten onnistuneisuutta käydään läpi Lahden Alueen Kehittämissyhtiön toiminnan kautta huomioiden myös alueen yleiset elinkeinopoliittiset edellytykset.

#### *5.3.2.1 Julkinen-yksityinen yhteistyö elinkeinopolitiikassa*

Haastattelujen perusteella julkinen-yksityinen yhteistyössä hoidettu elinkeinopolitiikka koetaan myönteiseksi malliksi toiminnan muuttuessa virkamiesmäisyydestä yrittäjämäiseksi. Yhtiöittämisen myötä toiminta tulee eheäksi ja elinkeinopoliittiset mahdollisuudet saadaan hyödynnettyä nopeasti. Juuri elinkeinopolitiikan vaatimat nopeat ratkaisut puoltavat yhtiöittämistä elinkeinopolitiikan hoidossa.

”Demokratia on sinällään tärkeä, mutta elinkeinoelämä vaatii nopeita ratkaisuja”

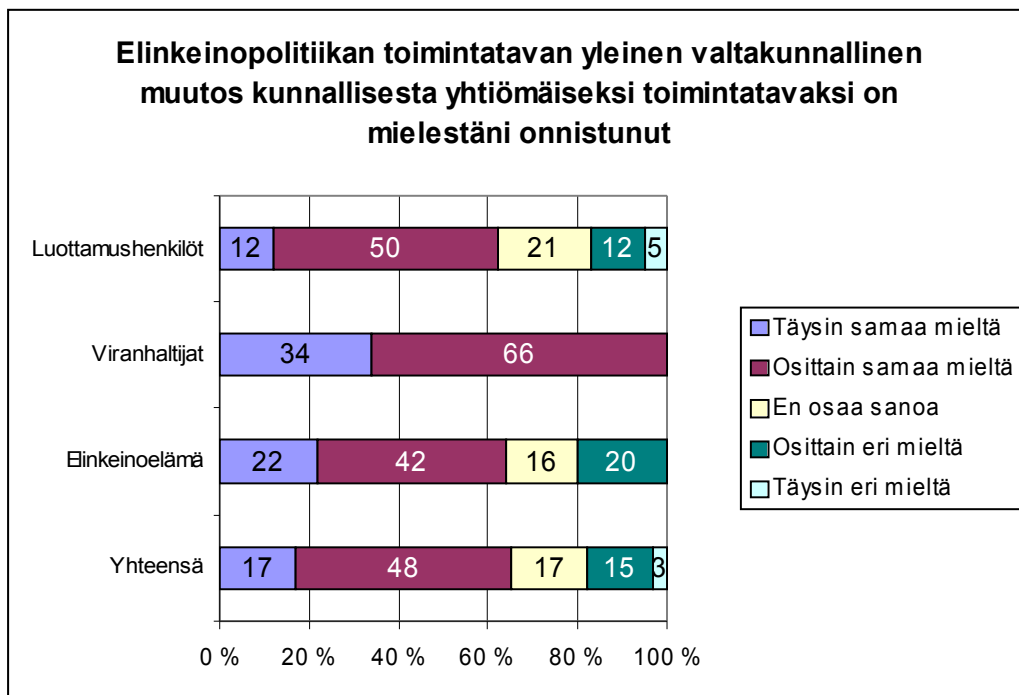
lh

”Toiminta on tavoitteellista ja toimii kuten yritykset toimii, sopii erinomaisesti elinkeinotoiminnan kehittämiseen”

ee

### 5.3.2.2 Elinkeinopolitiikan yhtiöittäminen valtakunnallisena muutoksena

Elinkeinopolitiikan siirtyminen kunnilta kehittämissyhtiöiden vastuulle koettiin valtakunnallisena muutoksena pääosin positiivisena. Luottamushenkilöistä 62 % oli täysin tai osittain samaa mieltä muutoksen onnistuneisuudesta. Elinkeinoelämästä tätä mieltä oli jopa 64 %. Kyselyyn vastanneet kunnan/kaupunginjohtajat olivat täysin valmiita siirtämään elinkeinopolitiikan hoitamisen yhtiöiden vastuulle, kuten kuvaajasta 3 näkyy.



**Kuvaaja 3.** Yhtiöittämisen onnistuneisuus valtakunnallisesti (kyselylomakkeen kysymys nro 12)

Muutoksen myönteisyyttä perusteltiin etenkin haastatteluissa, joissa kaikki vastaajat kokivat julkinen-yksityinen mallin mukaisesti toteutetun elinkeinopolitiikan tehokkaaksi. Elinkeinoelämän edustajat kokivat, että

toiminnan muuttuminen yhä yrittäjämäisempään suuntaan on huomattava parannus entiseen. Myös kokonaisuuden yhtenäistyminen aiemmasta kuntakohtaisesta ja hajanaisesta toiminnasta koettiin positiiviseksi, sillä pirstaloituneet resurssit on nyt saatu yhtenäistettyä. Poliittiset päättäjät näkivät, että muutos elinkeinoasiamiehestä keskitettyyn toimintaan on nykypäivää, sillä julkinen sektori on kovin kankea eikä yhden elinkeinoasiamiehen ammattitaito riitä vastaamaan nykyisiin elinkeinoelämän haasteisiin. Erään luottamushenkilön mukaan:

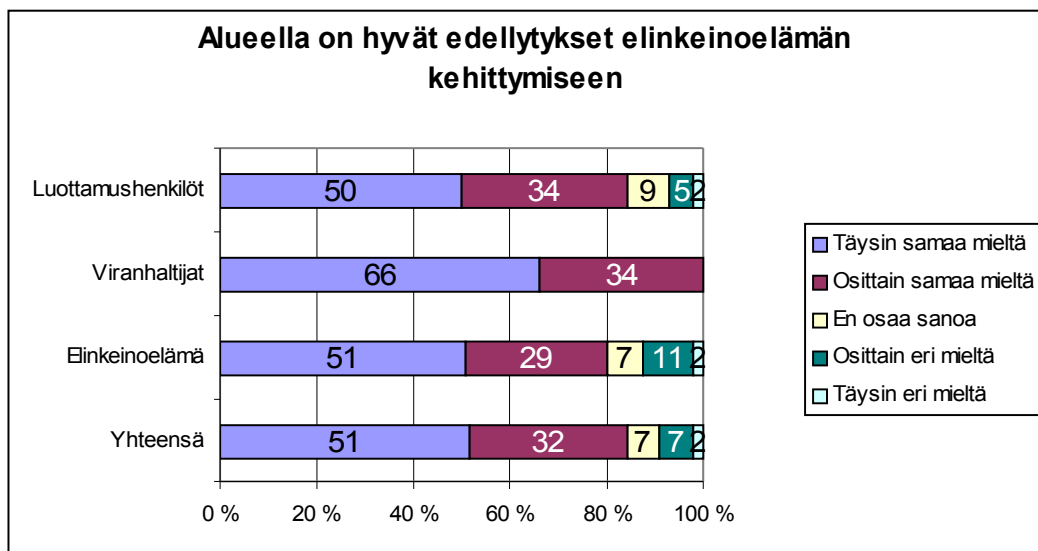
”Ei elinkeinoasiamiehet olisi pitkään pystyneet kunnissa toimimaan, se on kuitenkin niin pientä näpräilyä. Tarvitsee hyvin pitkälle tietää mitä tapahtuu isommissa ympyröissä EU- ja maakuntatasolla, siinä kunnallinen elinkeinoasiamies on pieni toimija.”

Yhtiöittämistä oli kyselyssä puollettu toteamuksella, etteivät kuntasektorin ongelmat saa näkyä elinkeinoelämässä. Kaikki kyselyyn vastanneet eivät kuitenkaan olleet valmiita hylkäämään kunnallisesti hoidettua elinkeinopolitiikkaa. Yleisiä syitä yhtiömuotoisen elinkeinopolitiikan epäonnistumiseen olivat muutosten vähäisyys varsinaisessa toiminnassa, alueen tasapuolisuuden vähäinen huomiointi tai kustannusten nousu (17 % vastausosuus kustakin).

### *5.3.2.3 Lahden alueen edellytykset elinkeinopolitiikan kehittämisessä*

Lahden alueen edellytykset elinkeinoelämän kehittämiseen nähdään yleisesti hyvinä, sillä kaikista vastaajista 83 % näkee edellytykset positiivisella tavalla. Kaikista vastaajaryhmistä vähintään puolet on täysin samaa mieltä väitteen ”Alueella on hyvät edellytykset elinkeinoelämän kehittämiseen” kanssa, kuten kuvaaja 4 kertoo.

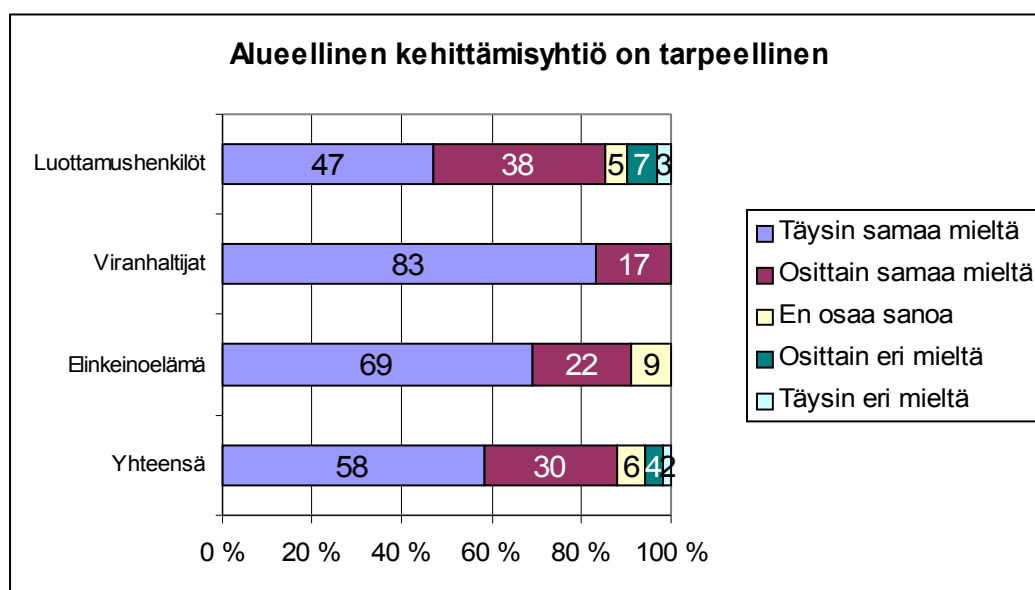
Logistinen sijainti ja liikenneyhteydet (vastausosuus avoimen kysymyksen vastauksista 24 %), alueen yhteishenki (17 %), yritysten toimintaedellytysten tukeminen (10 %) sekä kaavoituksen hoitaminen (9 %) määriteltiin yleisimmin alueen elinkeinoelämään vaikuttaviksi tekijöiksi. Muita useammin kuin kerran mainittuja tekijöitä olivat innovatiivisuus, poliittinen ilmapiiri, yrittäjäisyys sekä yhteydet valtiovaltaan. Haastatteluissa ilmeni lisäksi, että alueen kehittämistä tukee myös alueen kyky tarjota kumppaneita tietyn alan yrityksille, kuten metalli-, ympäristö sekä huonekalu ja muotoilualalle.



**Kuvaaja 4.** Alueen edellytykset elinkeinoelämän kehittämiseen (kyselylomakkeen kysymys nro 8.)

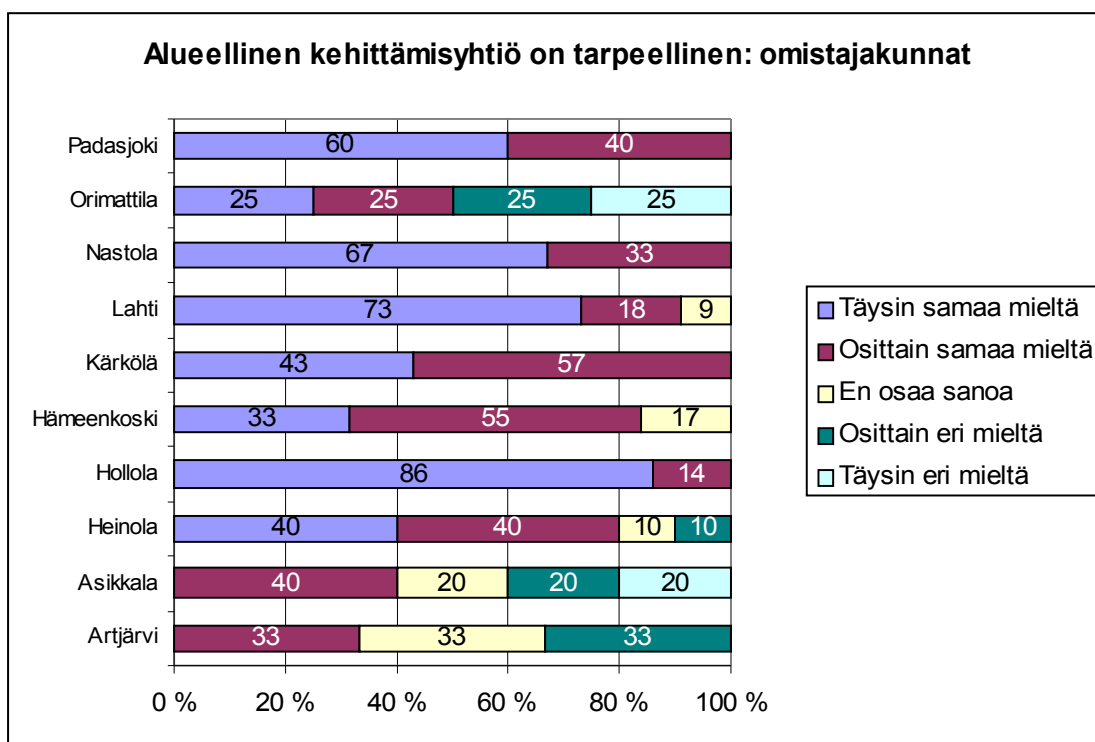
#### 5.3.2.4 Kehittämissyhtiön tarpeellisuus alueella

Alueellinen kehittämissyhtiö koetaan alueella kaiken kaikkiaan tarpeelliseksi. Tarpeettomana sitä ei pitänyt yksikään elinkeinoelämän toimija tai viranhaltija ja omistajakuntien luottamushenkilöistäkin yhteensä vain 10 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä kehittämissyhtiön tarpeellisuudesta kuten seuraavasta kuvaajasta on nähtävissä



**Kuvaaja 5.** Kehittämissyhtiön tarpeellisuus (kyselylomakkeen kysymys nro 10)

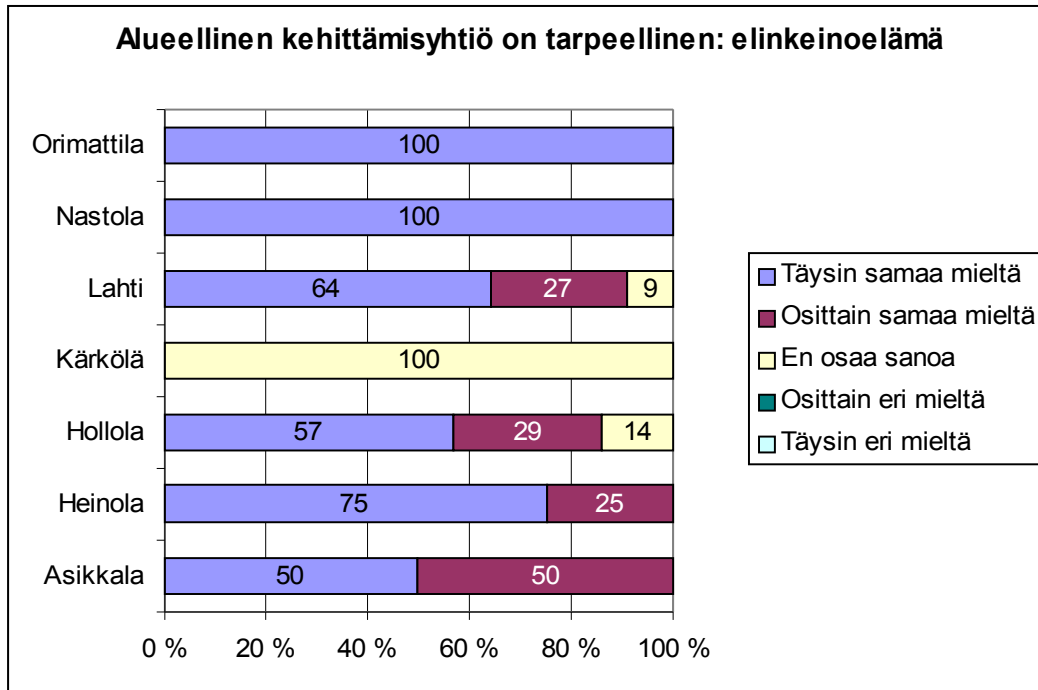
Omistajakunnista eniten epäluuloja kehittämissyhtiön tarpeellisuuteen on Orimattilassa, jossa jopa 50 % omistajakuntien vastaajista on osittain tai täysin eri mieltä kehittämissyhtiön tarpeellisuudesta. Toisaalta kaikki kyselyyn vastanneet Orimattilan elinkeinoelämän edustajat kannattivat alueellista kehittämissyhtiötä täysin. Omistajakunnista myös Heinolassa, Asikkalassa ja Artjärvellä Lakes kohtaa epäluuloja. Hollolassa ja Asikkalassa elinkeinoelämän edustajat olivat pääosin vakuuttuneita yhtiön tarpeellisuudesta (kts. kuvaajat 6 ja 7). Kun kymmenestä omistajakunnasta vain neljässä ei kehittämissyhtiön tarpeellisuudesta olla täysin vakuuttuneita, ja elinkeinoelämästäkin vain harva toimija on siitä epävarma, voidaan todeta kehittämissyhtiön lunastaneen paikkansa elinkeinopolitiikan hoitamisen keinona. Omistajakuntien yhteydessä on käsitelty sekä viranhaltijat että luottamushenkilöt vastaajien anonymiteetin säilymiseksi<sup>19</sup>.



**Kuvaaja 6.** Kehittämissyhtiön tarpeellisuus omistajakuntien toimijoiden mukaan

<sup>19</sup> Viranhaltijoista kysely lähetettiin vain yhdelle vastaajalle kuntaa kohden, jolloin kuntakohtaisia vastauksia ei voida esittää vastaajan paljastumatta.





**Kuvaaja 7.** Kehittämissyhtiön tarpeellisuus elinkeinoelämän edustajien mukaan omistajakunnittain

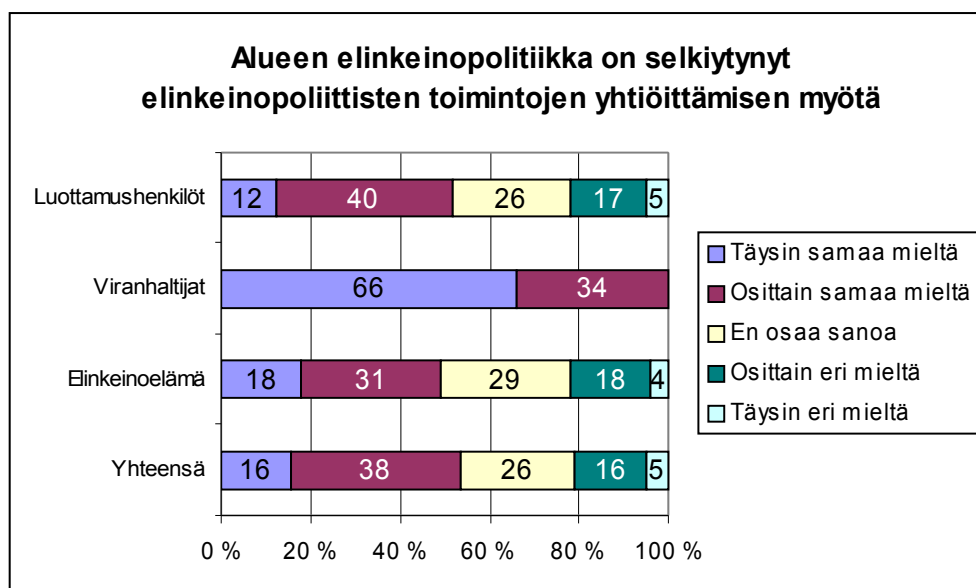
Kehittämissyhtiön tarpeellisuutta kritisoineet vastaajat näkivät kehittämissyhtiön vaihtoehdoksi pääasiallisesti kunnallisen elinkeinoasiamiehen. Kunnanhallituksen suorassa alaisuudessa toimiminen tai kustannussäästöt (€/asukas) nähtiin elinkeinoasiamiestä puoltavina tekijöinä (vrt. myös kappale 5.3.2.1).

Kehittämissyhtiön merkitys alueen elinkeinopoliittiseen vetovoimaisuuteen koettiin haastatteluissa voimakkaana. Lakesin rooli miellettiin ennen kaikkea eri hankkeiden, kehityksen ja innovatiivisuuden veturina sekä kokonaisuuden koordinoijana, jolla on rooli julkisen ja yksityisen sektorin välisenä välittäjänä. Sekä poliittiset päättäjät että elinkeinoelämän edustajat kokivat, että kehittämissyhtiöllä on mahdollisuus vaikuttaa alueen kannalta keskeisiin asioihin ja vaikuttaa sen kehittämiseen. Eräs elinkeinoelämän edustaja kiteyttää Lakesin toivotun roolin alueella seuraavasti:

”Rooli parhaimmillaan kokoaa valtion- ja paikallishallinnan toimijat yhteen ja tarjoaa yrityksiin päin one-stop shopin, byrokratiaa ja käytännön toimintaa helpottavan tekijän”

### 5.3.2.5 Yhtiöittämisen vaikutus elinkeinopolitiikan selkeyteen

Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, että koko alueen elinkeinopolitiikan tulee parhaimmillaan olla yhtenäinen ja tietynlaisten suuntaviivojen mukainen, sillä kunnittain tehdyt yksittäiset suunnitelmat ja projektit eivät kykene kehittämään aluetta kokonaisvaltaisesti eivätkä johda minkäänlaisiin tuloksiin. Elinkeinopoliittisten toimintojen yhtiöittäminen ei kuitenkaan kyselyn perusteella ole vielä täysin kyennyt selkiyttämään alueen elinkeinopolitiikkaa, sillä niin luottamushenkilöistä kuin elinkeinoelämän toimijoistakin yli 20 % on jokseenkin tai täysin eri mieltä elinkeinopolitiikan selkiytymisestä yhtiöittämisen vuoksi (kts. kuvaaja 8).



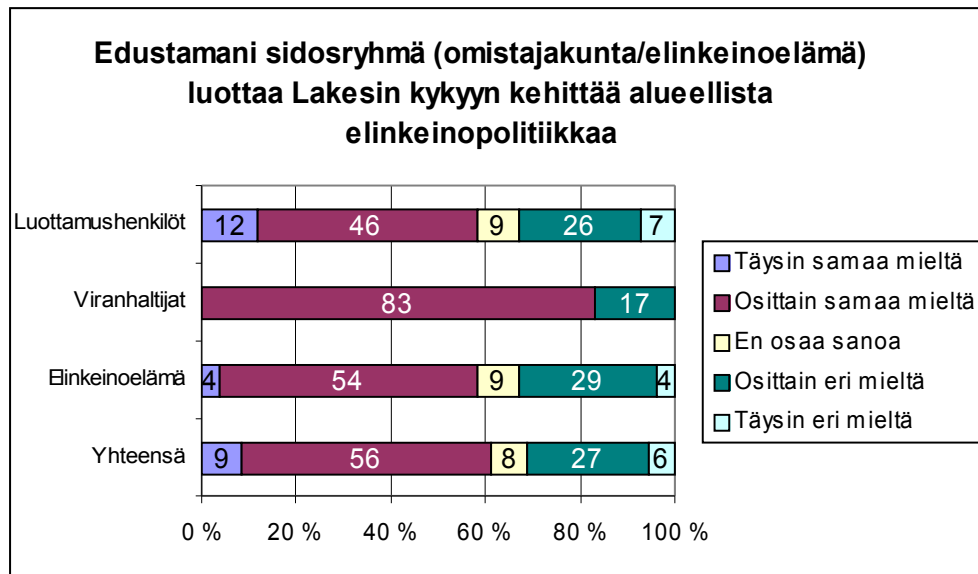
**Kuvaaja 8.** Elinkeinopolitiikan selkiytymisen (kyselylomakkeen kysymys nro 11)

Vastaajat, jotka kokivat elinkeinopolitiikan selkiytyneen, perustelivat selkiytymistä esimerkiksi elinkeinostrategian laatimisella ja toimintojen yhdistämisellä, jolloin kaikki palvelut on mahdollista saada kerralla. Kyselyssä kommentoitiin kuitenkin eniten elinkeinopolitiikassa tapahtuneen muutoksen vähäisyyttä. Selkiytymisen puutteellisuus näkyi vastaajien mukaan muutosten näkymättömyydessä käytännössä tai kehittämissyhtiön toiminnan sekavuudessa. Nämä tekijät saattavat osaltaan selittyä toimintakauden lyhyydellä, joka vastauksissa jonkin verran välittyikin.

### 5.3.2.6 Lakes alueellisen elinkeinopolitiikan kehittäjänä

Kolmannes kyselyn vastaajista katsoi, etteivät he täysin luota Lahden Alueen Kehittämissyhtiön kykenevän kehittämään alueen elinkeinopolitiikkaa (kuvaaja 9). Lukema on verrattain suuri, kun kuitenkin elinkeinopolitiikan yhtiöittämistä

valtakunnallisella tasolla piti epäonnistuneena vain 18 %, joka näkyi kuvaajasta 3. Tulosta ei kuitenkaan voida suoraan pitää Lakesin epäonnistumisena, sillä yli puolet vastaajista oli täysin tai samaa mieltä Lakesin kyvystä kehittää elinkeinopolitiikkaa. Mielenkiintoista on myös luottamushenkilöiden suurin osuus sekä täysin samaa mieltä että täysin eri mieltä vastanneista, eli luottamushenkilöiden osalta luottamus Lakesiin jakaa mielipiteitä.



**Kuvaaja 9.** Luottamus Lakesiin (kyselylomakkeen kysymys nro 3)

Kyselyn perusteella Lakes keräsi luottamusta panosten keskittämällä, toiminnan käynnistämällä sekä siitä saaduilla muutamilla näytöillä, osaamisella, asiantuntevuudella sekä strategian laatimisella. Näistä panosten keskittäminen keräsi eniten mainintoja, muut mainittiin useammin kuin kerran.

Vastaajat, jotka eivät täysin luottaneet Lakesiin, mainitsivat useimmiten luottamuspulan syyksi tulosten puutteen, joka tuli esiin jopa 21 % vastauksista. Asiantuntevuuden puute, toiminnan lyhyt aika, alueen eroavaisuudet sekä valtuuksien vaikea hahmotus mainittiin myös luottamusta heikentävinä tekijöinä yhtä useampien vastaajien kommentissa.

Haastatteluissa pyrittiin selventämään Lakesin luottamuksen heikompaa tulosta suhteessa valtakunnalliseen muutokseen. Etenkin poliittisten päättäjien mielestä Lakesin luottamusta heikentää pelko organisaation jäämisestä vain Lahden etuja ajavaksi toimijaksi ilman pienimpien kuntien riittävää huomiointia. Lahdessa taas kaupungin suuri maksuosuus koetaan negatiiviseksi. Lakesilta toivotaan myös näkyvämpää osuutta ”yleisessä keskustelussa” kuten kunta- ja palvelurakennemuutoksessa elinkeinopolitiikan osalta. Kehittämissyhtiön uusi

toimintamalli (muutos yrityskeskuksesta) koetaan kunnissa myös hieman vieraaksi ja etäiseksi eikä senkään vuoksi kerää välittömästi luottamusta luottamushenkilöiden osalta, vaikka haastattelujen perusteella elinkeinoyhtiössä tapahtuneet muutokset on yleisesti ottaen koettu erittäin myönteisiksi. Etenkin elinkeinoelämän huomioinnin lisääntyminen, toiminnan muotoutuminen dynaamisemmaksi ja toimintasuunnitelmien selkeyttäminen vahvistavat toimintatavassa tapahtuneen muutoksen positiiviseksi.

Elinkeinoelämän edustajat kokivat, että toiminnan aktiivisesta aloittamisesta on kulunut vasta niin lyhyt aika, ettei sidosryhmille näkyviä konkreettisia näyttöjä ole vielä saatu aikaiseksi. Tällöin epäluulo Lakesia kohtaan saattaa kasvaa. Tällä hetkellä saattaa vaikuttaa siltä, että Lakesin tavoitteena on saada alueella aikaiseksi kerralla huomattavan suuri muutos, jonka toteuttaminen vie aikaa. Sidosryhmät haluavat kuitenkin näkyviä tuloksia jo nyt, vaikka sitten pienemmissä kokonaisuuksissa:

”Lakesin kannattaisi edetä pienten voittojen kautta ennemmin kuin saada suuria voittoja aikaiseksi”.

ee

”Nyt on ollut liian high profile, jolloin se tökkii joillekin vaikka asiakokonaisuus on kuitenkin hyvä”.

ee

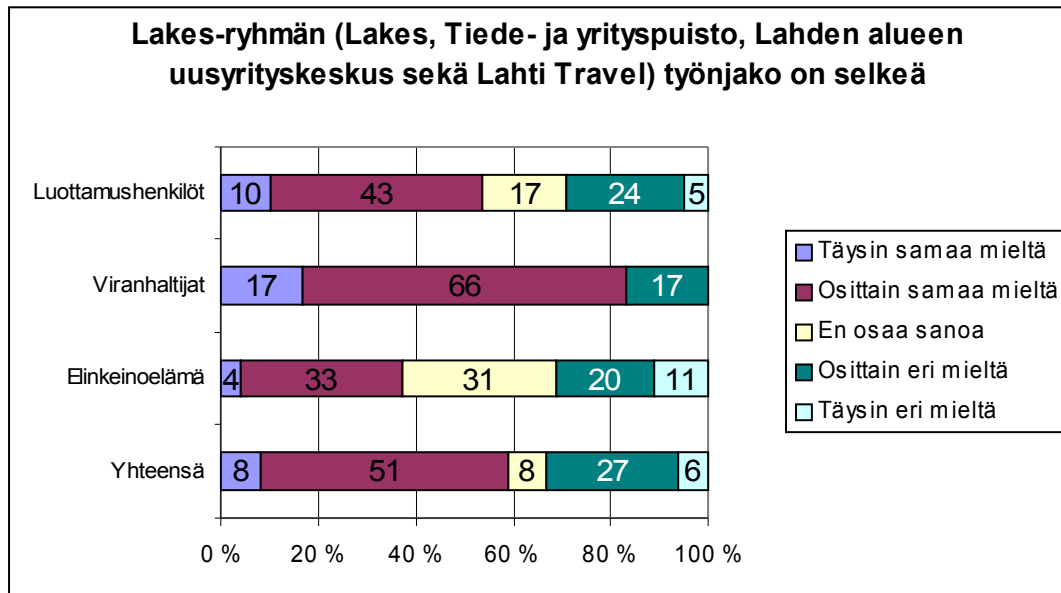
Suurin osa haastatelluista elinkeinoelämän edustajista kokee, että Lakes on onnistunut lunastamaan paikkansa toiminnan aktivoitumisen ja klusteritoiminnan onnistuneen käynnistymisen avulla. Tulevaisuudelta odotetaan kuitenkin paljon, ja resurssit on käytettävä järkevästi sidosryhmien toivomuksia kuunnellen, jolloin Lakesin on varottava liiallista valta-aseman ottoa.

### *5.3.2.7 Lakesryhmään kuuluvien toimijoiden työnjaon selkeys*

Elinkeinopoliittisen toiminnan toteuttajiin kuuluvat varsinaisen kehittämissyhtiön lisäksi sen tytäryhtiöt Lahden tiede- ja yrityspuisto, Lahden alueen uusyrityskeskus sekä Lahti travel.<sup>20</sup> Eri yhtiöille on määritelty omat työtehtävänsä, jotka on kyselyn mukaan saatu myös kohtuullisesti viestitettyä sidosryhmille. Kuvaajasta 10 näkee, että elinkeinoelämän edustajat, jotka eri yhtiöiden palveluita pääasiassa käyttävät, kokevat työnjaon epäselvemmäksi

<sup>20</sup> Eri yhtiöille kuuluvat tehtävät on määritelty kappaleessa 5.1.2, kuviossa 4

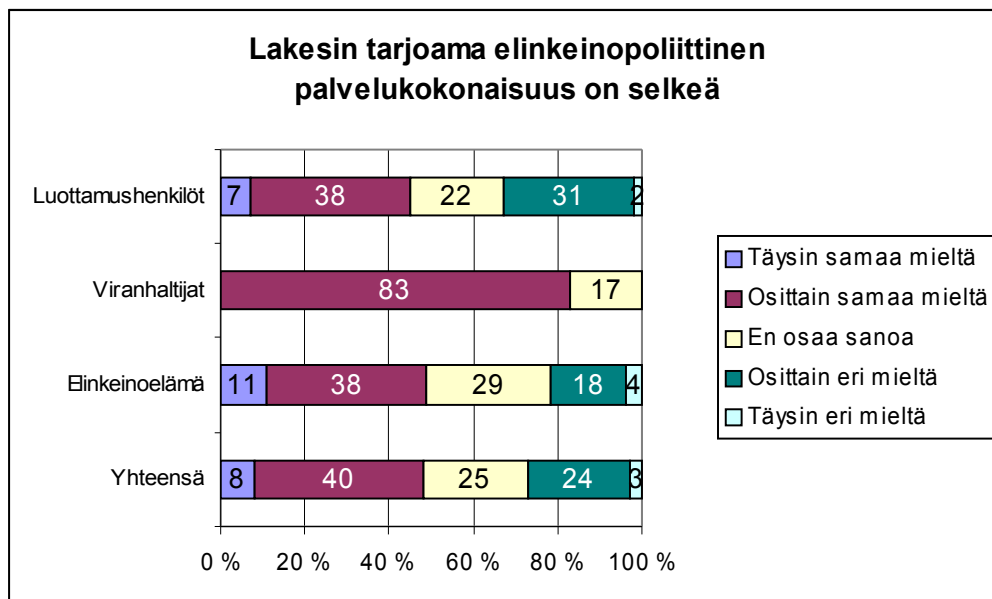
kuin omistajakuntien toimijat. Viranhaltijoiden rooli yhtiön työvaliokunnassa ja luottamushenkilöiden rooli hallituksessa saattaa selittää kuntien edustajien selkeämpää mielikuvaa Lakes-ryhmän työnjaosta.



**Kuvaaja 10.** Lakes-ryhmän työnjaon selkeys (kyselylomakkeen kysymys nro 4)

### 5.3.2.8 Elinkeinopoliittisen palvelukokonaisuuden selkeys

Haastatteluissa ilmeni, että luottamushenkilöt ovat huolissaan, kuinka Lakesin hoitamat elinkeinopoliittiset palvelut näkyvät omistajakunnissa yhtä kattavasti kuin oman elinkeinoasiamiehen aikana. Tämä saattaa olla myös vaikuttavin tekijä siihen miksi luottamushenkilöt kokivat Lakesin tarjoaman palvelukokonaisuuden selkeyden selkeästi heikompana kuin elinkeinoelämän toimijat. Elinkeinoelämä piti Lakesin tarjoamaa palvelukokonaisuutta selkeämpänä kuin Lakesryhmän eri yhtiöiden, eli palveluiden tuottajien, välistä työnjakoa (vrt. edellinen kuvaaja). Kuitenkin elinkeinoelämän vastaajistakin yli 20 % koki elinkeinopoliittisessa palvelukokonaisuuden selkeydessä olevan vielä parannettavaa. Kuvaajasta 11 näkyvä suuri 'En osaa sanoa' vastausten määrä ei myöskään ole omiaan vakuuttamaan palvelukokonaisuuden selkeydestä.

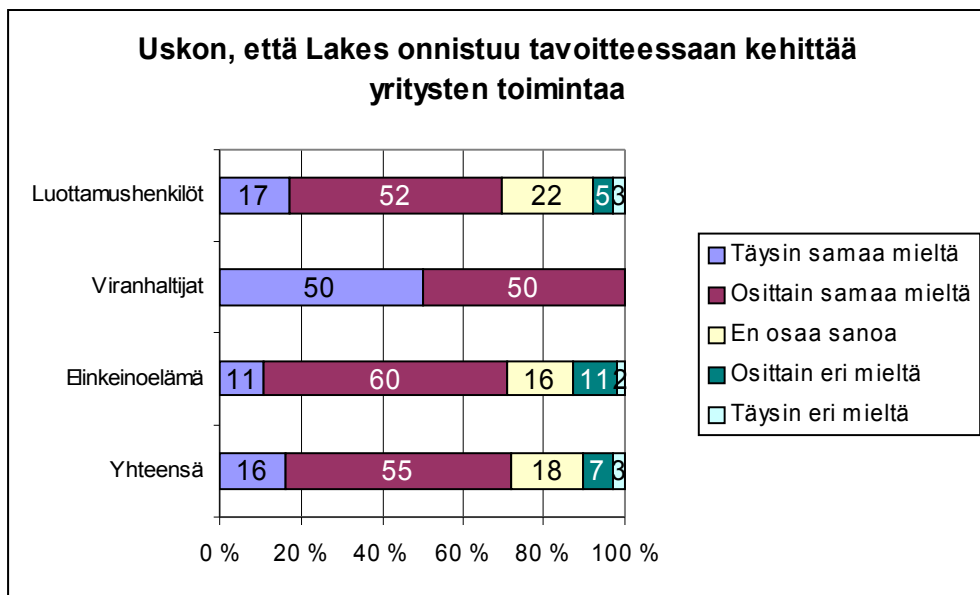


**Kuvaaja 11.** Lakesin palvelukokonaisuuden selkeys (kyselylomakkeen kysymys nro5)

Lakesin tarjoaman palvelukokonaisuuden selkeyden puutteellisuus ei voi olla vaikuttamatta yhtiöittämisen seurauksena koettuun koko alueen elinkeinopoliittikan vähäiseen selkeytymiseen. (kts. kappale 5.3.2.4). Tämä on hyvä esimerkki, jossa korostuu kehittämissyhtiön kokonaisvaltainen merkitys alueen kehittämisessä; mikäli omaa toimintaa ei ole täysin kyetty selkiyttämään, ei toiminta-alueen kehitystäkään voi ohjata tulosten kannalta optimaalisimmalla tavalla.

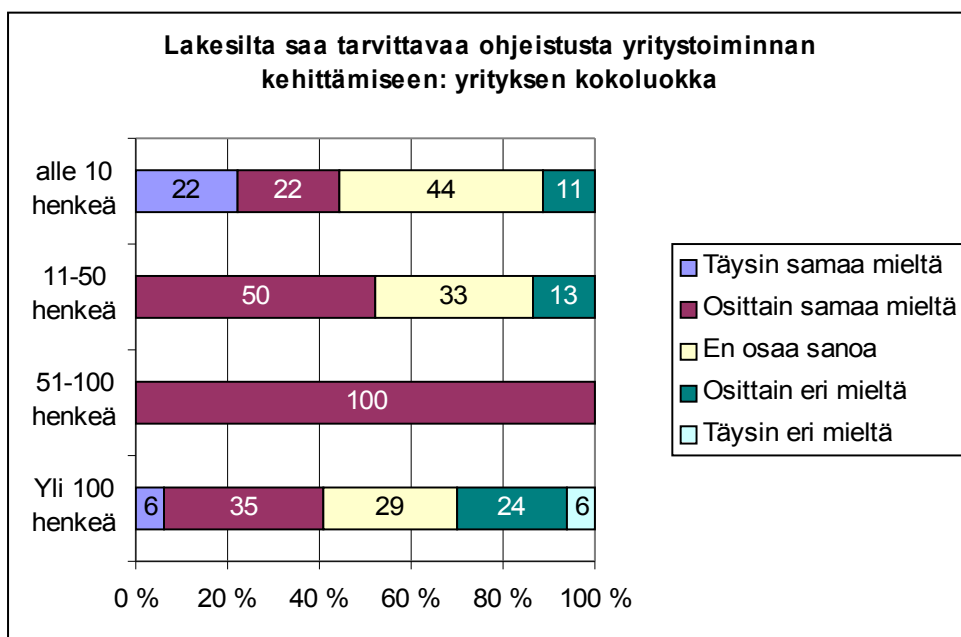
### 5.3.2.9 Yritystoiminnan kehittäminen

Kyselyn vastaajat kokivat, että Lakes kykenee tarjoamaan suhteellisen hyvin yritystoiminnan kehittämiseen tarvittavia neuvoja, kuten kuvaajasta 12 huomataan. Osittain tai täysin eri mieltä – vastausten osuus jäi suhteellisen pieneksi kaikissa vastaajaryhmissä. Elinkeinoelämän eli toiminnan kohderyhmän kokonaistyytyväisyysprosentti jäi ainoana alle 50 %:n. Tässä ryhmässä myös täysin ja osittain eri mieltä vastanneiden osuus oli suurin. Etenkin paikallisen yritystoiminnan kehittämistä kannattaa siis vielä tehostaa. Vaikka kehittämissyhtiön tavoitteena on saada alueelle uusia yrityksiä, ei se kuitenkaan voi jättää huomioimatta alueella jo olevia yrityksiä ja niiden kehittämistarpeita esimerkiksi toimitilojen suhteen.



**Kuvaaja 12.** Yritystoiminnan kehityksen ohjeistaminen (kyselylomakkeen kysymys nro 7)

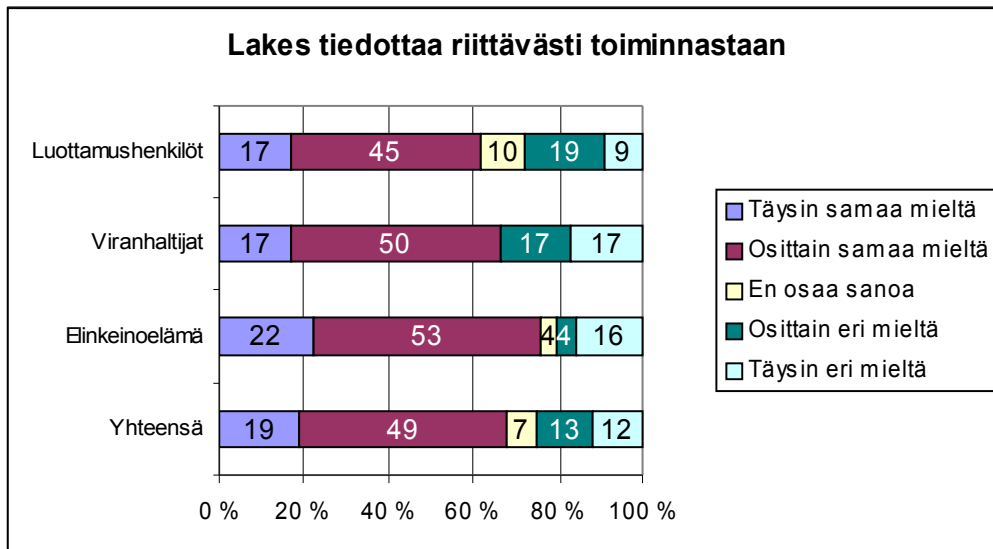
Mielenkiintoista on, että yritystoiminnan ohjeistamisen onnistumisessa ei ole havaittavissa suoraa riippuvuutta yrityskoon suhteen, sillä niin pienempien kuin suurimpienkin yrityskokoa edustavien elinkeinoelämän toimijoiden vastauksissa on hajontaa yritystoiminnan ohjeistamisen mieltämisessä riittäväksi tai riittämättömäksi. Kaikissa vastaajaryhmissä täysin tai osittain samaa mieltä vastanneiden osuus oli kuitenkin yli 40 % (kuvaaja 13).



**Kuvaaja 13.** Yritystoiminnan kehityksen ohjeistaminen yrityksen kokoluokan mukaan

### 5.3.2.10 Tiedotuksen onnistuneisuus

Lakesin toiminnasta luotuun kokonaismielikuvaan vaikuttaa osaltaan kehittämissyhtiön onnistuminen toiminnasta tiedottaessaan. Vaikka suurin osa kyselyn vastaajista piti tiedottamista hyvänä, kertoo suhteellisen suuri 'täysin eri mieltä' vastanneiden osuus kaikissa vastaajaryhmissä, että tiedottamiseen kannattaa vielä panostaa, jotta yhtiön luottamus sidosryhmien keskuudessa vahvistuisi. Vastaajaryhmien suhtautuminen tiedotuksen riittävyteen näkyy kuvaajasta 14.



**Kuvaaja 14.** Tiedotuksen riittävyys (kyselylomakkeen kysymys nro 25)

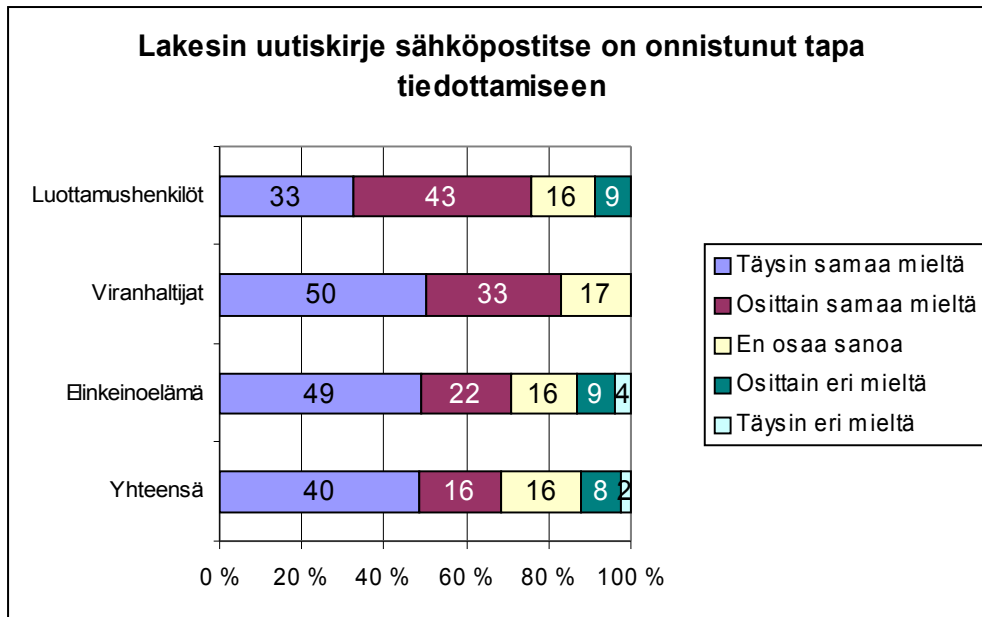
Kaikissa sidosryhmissä toivottiin kyselyn perusteella laajempaa tiedottamista saavutetuista tavoitteista eli onnistumisista. Myös toimintasuunnitelmien toteutumisasteen kehitys esimerkiksi neljännesvuosiraportin koettiin seurannan vuoksi oleellisena. Luottamushenkilöt toivoivat aktiivisempaa omistajakuntien valtuustojen informointia ja elinkeinoelämän edustajat taas aktiivisempaa yhteydenpitoa yrittäjiin päin. Tiedotukselta toivotaan myös ehdottoman oikeellisuuden lisäksi käytännönläheisyyttä.

Vastauksista on nähtävissä, että sekä omistajakunnat että elinkeinoelämä toivovat oikein kohdistettua tietoa, jossa painoarvo on jo toteutuneissa hankkeissa suunnitelmien esittelyjen sijaan. Mikäli Lakesin tiedottamisesta jää se mielikuva, että hankkeita on paljon vireillä, mutta juuri mitään ei ole vielä saavutettu, ei se voi olla vaikuttamatta kehittämissyhtiöstä luotuun mielikuvaan.

Lakes välittää tietoa suoraan sidosryhmiensä edustajille sähköpostitse lähetettävällä uutiskirjeellä. Uutiskirjettä piti huomattavan suuri osa vastaajista kaikista sidosryhmistä täysin tai osittain onnistuneena ratkaisuna, eikä



vastausprosentti osittain tai täysin eri mieltä vastanneissa ylittänyt missään vastaajaryhmässä 15 %, kuten kuvaaja 15 kertoo.



**Kuvaaja 15.** *Uutiskirjeen onnistuneisuus (kysymyslomakkeen kysymys n ro 26)*

Kritiikkiä uutiskirje sai lähinnä kovin yleisluontoisesta ja jopa mainosmaisesta sisällöstä. Etenkin luottamushenkilöt toivovat sähköpostin rinnalle mahdollisuutta saada uutiskirje kotiin postitse. Vaikka tällaista kohdistettua tiedottamista pidetään erittäin hyvänä, koetaan myös julkinen tiedotus esimerkiksi alueen johtavassa sanomalehdessä ensiarvoisen tärkeänä. Kaikki vastaajat eivät myöskään ole uutiskirjettä saaneet, vaikka heidän tulisi kuulua kohderyhmään. Sähköposti on siinä mielessä ristiriitainen tiedotuskanava, että sen helppoudesta huolimatta nykyisin etenkin yritysten sähköposteihin tulvii erilaisia tiedotuksia, eikä niiden lukemiseen ehditä aina paneutua. Kenties uutiskirjeenä voisi toimia kyselyn vastaajien toiveiden mukainen lyhyt yhteenveto, josta on suora mahdollisuus päästä enemmän tietoa sisältäville sivuille tarvittaessa.

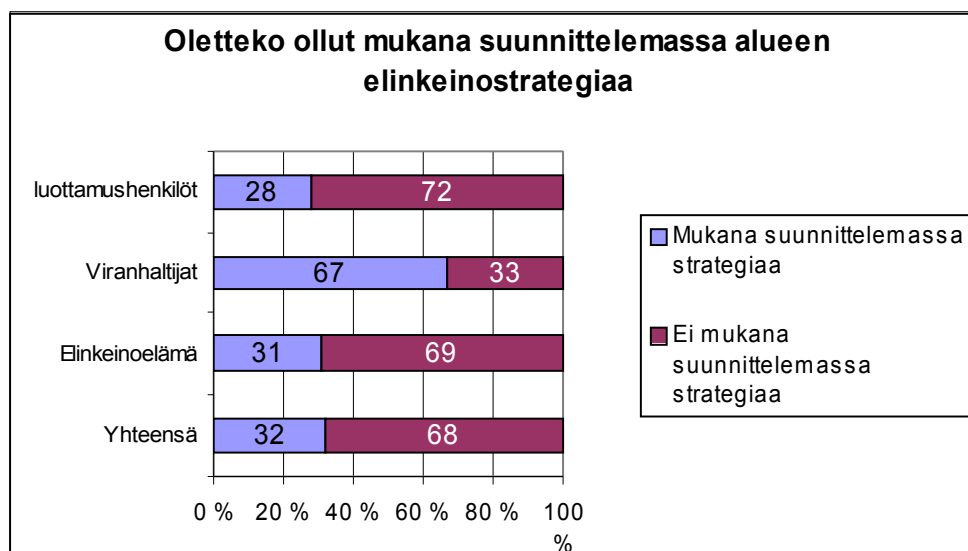
### *5.3.3 Elinkeinostrategia alueen kehittämisen suuntaviivojen määrittelijänä*

Elinkeinostrategia muodostaa kehyksen kehittämissyhtiön toiminnalle, sillä siinä on määritelty strategisen kehittämisen välineet sekä toimenpiteet. Näiden välineiden ja toimenpiteiden arvioinnin lisäksi kiinnitetään huomiota strategian

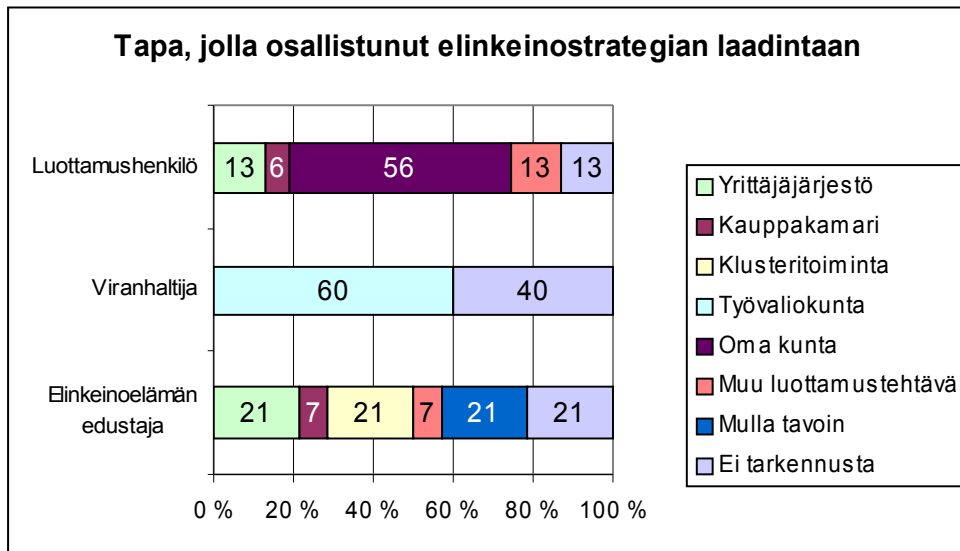
suunnitteluun ja sen kokonaisvaltaiseen onnistuneisuuteen, sekä klustereiden merkittävyyteen niin strategiassa kuin toiminnassa yleisestikin.

### 5.3.3.1 Elinkeinostrategian suunnittelu ja laadinta

Alueen elinkeinostrategian suunnittelussa ja laatimisessa painottui elinkeinoelämän toimijat, kun omistajakuntien rooliksi jäi strategian muodollinen hyväksyminen. Kyselyyn vastaajista yhteensä 32 % katsoi olleensa mukana valmistelemissa elinkeinostrategiaa. Elinkeinoelämän edustajista 31 % oli ollut mukana suunnittelemassa strategiaa lähinnä yrittäjien edustajana, kauppakamarin yhteydessä tai klusteritoiminnan kautta. Viranhaltijoista eli kuntajohtajista 67 % ilmoitti olleensa mukana strategian suunnittelussa työvaliokunnan jäsenenä. Luottamushenkilöistä 28 % koki suunnitelleensa elinkeinostrategiaa. Pääosa heistä katsoi olleensa mukana oman kunnan kautta (lausuntojen antamisen välityksellä), vaikka 19 % oli suunnittelussa mukana myös elinkeinoelämän kautta, ja 13 % muiden kuin oman kunnan valtuuston kautta (Seutu- tai maakuntavaltuustossa). Kuvaajasta 16 näkyy strategian suunnitteluun osallistuneiden määrä ja kuvaajasta 17 tapa, jolla vastaajat ovat olleet mukana suunnittelemassa strategiaa.



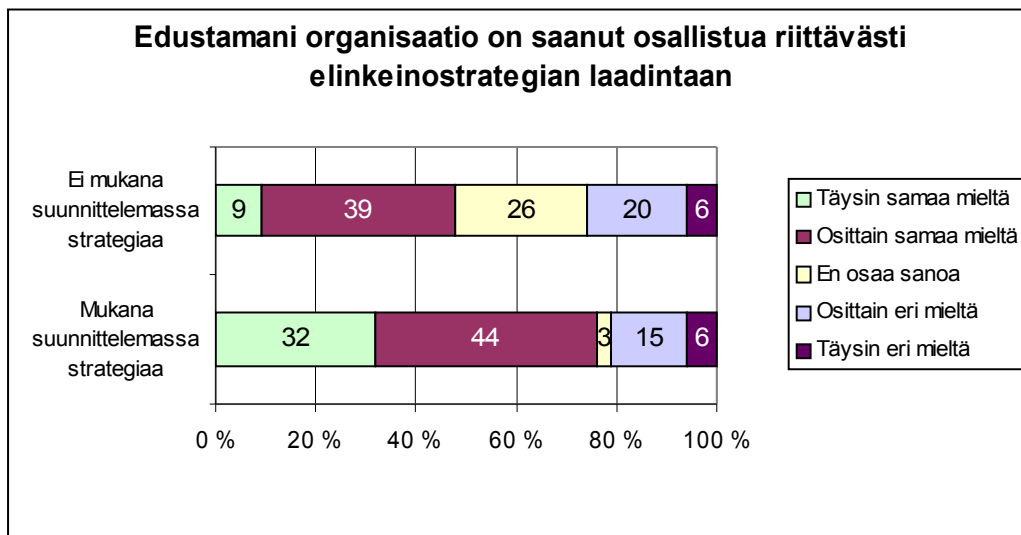
**Kuvaaja 16.** Osallisuus elinkeinostrategian suunnitteluun (taustakysymys nro 6)



**Kuvaaja 17.** Osallistumistapa strategian laadintaan

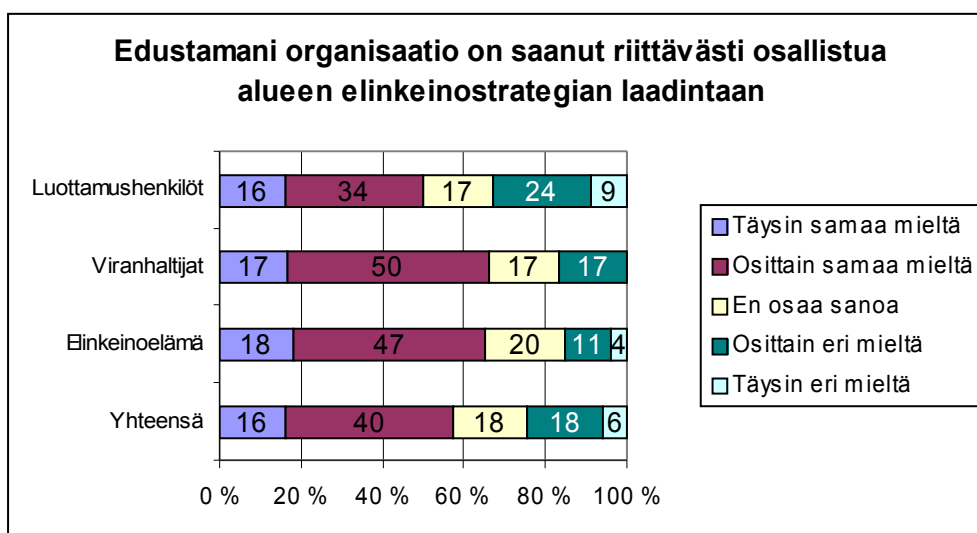
Mielenkiintoiseksi vastaukset tekevät se, miten saman sidosryhmän toimijat ovat kokeneet suunnittelussa mukanaolon eri tavalla. Esimerkiksi kuntajohtajista kaikki ovat mukana työvaliokunnassa, mutta kuitenkin kaksi vastaajaa ei kokenut olleensa mukana suunnittelemassa elinkeinostrategiaa. Luottamushenkilöistä taas osa koki että lausuntojen antaminen riitti suunnitteluun osallistumiseen, vaikka suurin osa luottamushenkilöitä tunsivat olleensa suunnittelun ulkopuolella. Toisen kuntajohtajan ja muutamien luottamushenkilöiden kielteistä vastausta strategian suunnitteluun selittää se, että osa kunnista tuli Lakesin omistajiksi vasta strategian laatimisen jälkeen. Suurinta osaa vastauksien eroista ei todennäköisesti kuitenkaan selitä mikään muu kuin se, että eri vastaajat kokevat vaikuttamiskanaviensa vaikutuksen erilaiseksi.

Huomattava osa strategian suunnitteluun osallistuneista olivat tyytyväisiä mahdollisuuksiin osallistua alueen elinkeinostrategian laadintaan. Myös yli 40 % ei suunnitteluun osallistuneista vastaajista oli myös täysin tai osittain samaa mieltä oman osallistumisen riittävydestä. (Kuvaaja 18) Strategian suunnitteluun osallistuneiden ryhmästä lähes kaikki osittain eri mieltä ja kaikki täysin eri mieltä vastanneet olivat luottamushenkilöitä. Eli vaikka osa luottamushenkilöistä katsoikin olleensa mukana strategian suunnittelussa kuntansa kautta, eivät kaikki toimijat kuitenkaan pitäneet sitä riittävänä.



**Kuvaaja 18.** Osallisuuden riittävyys strategian laadintaan suunniteltuun osallistumisen perusteella (kyselylomakkeen kysymys nro 13)

Yleisellä tasolla suurin osa kaikista sidosryhmistä koki saaneensa osallistua riittävästi elinkeinostrategian laadintaan. Kokonaisuudessaan tyytymättömämpiä mahdollisuuksiinsa osallistua strategian laadintaan olivat luottamushenkilöt, joiden osuus osittain tai täysin eri mieltä vastanneista oli 33 %, kuten kuvaaja 19 osoittaa.

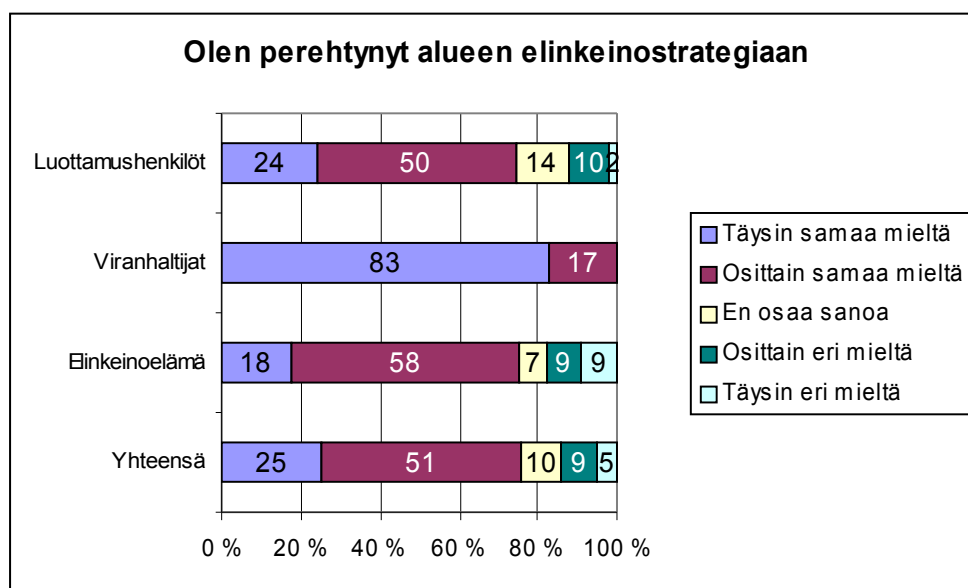


**Kuvaaja 19.** Osallisuuden riittävyys strategian laadintaan (kyselylomakkeen kysymys nro 13)

### 5.3.3.2 Elinkeinostrategian tuntemus ja onnistuneisuus

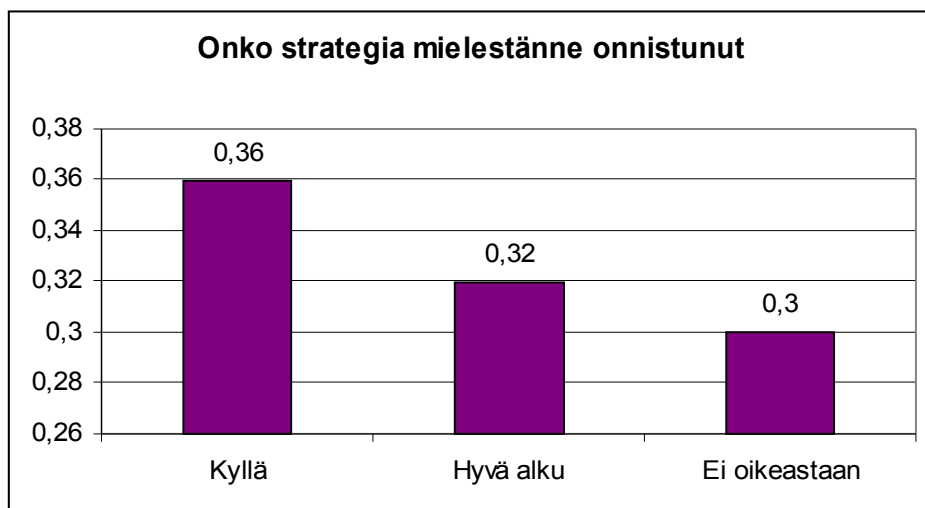
Mikäli elinkeinostrategiaan tutustuminen kertoo jotain sen yleisestä painoarvosta alueen kehittämiseksi, on sen merkitys huomattava. Merkittävä enemmistö kyselyyn vastaajista sekä lähes kaikki haastatelluista ilmoittaa perehtyneensä strategiaan.

Kuvaajasta 20 näkyy, että elinkeinoelämän edustajat ovat osoittaneet strategiaan yhtä suurta kiinnostusta kuin omistajakuntien luottamushenkilöt. Viranhaltijat ovat todennäköisesti jo työnsä puolesta perehtyneet asiakirjaan tarkoin.



**Kuvaaja 20.** Elinkeinostrategiaan perehtyminen (kyselylomakkeen kysymys nro 14)

Elinkeinostrategian onnistumista arvioi kyselyssä strategiaan perehtyneet, joista suurin osa piti strategiaa onnistuneena tai hyvänä alkuna. Hieman alle kolmannes vastaajista ei nähnyt strategiaa kovinkaan onnistuneena (Kuvaaja 21). Vastaajaryhmittäin ei ollut suuria eroja, sillä jokaisessa sidosryhmässä strategia sai sekä myönteisiä että kielteisiä kommentteja. Erityisesti klusterimalli sai vastaajilta kiitosta. Moni piti strategiaa ennen kaikkea hyvänä alkuna, sillä laatimisesta kulunutta aikaa pidettiin lopullisen arvioinnin kannalta liian lyhyenä ja etenkin haastatellut elinkeinoelämän edustajat pitivät strategian jatkokehitystä ensiarvoisen tärkeänä. Strategian toteuttamisessa toivottiin jatkokehityksen lisäksi pitkäjännitteisyyttä, sillä muutamassa vuodessa ei tuloksia vielä ole mahdollista nähdä.



**Kuvaaja 21.** Elinkeinostrategian onnistuminen

Strategian epäonnistumista perusteltiin kyselyn mukaan eniten toteutuksen ontumisella. Strategia nähtiin aika ympäripyöreänä tai liian teoreettisella tasolla määriteltynä, jolloin varsinainen toteutus toimintasuunnitelmiseen on jäänyt liian vähäiselle huomiolle. Vaikka useat vastaajat pitivätkin valittuja painopistealueita (klustereita) oikeina, saivat avainalueiden toimialavalinnat kuitenkin hieman kritiikkiä. Luottamushenkilöiltä tuli myös palautetta koskien strategian osittaista vaikeaselkoisuutta sekä Lahteen ja Hollolan keskittymistä muiden kuntien jäädessä vähemmälle huomiolle.

Haastatteluissa strategia sai pääosin positiivista palautetta niin elinkeinoelämän kuin luottamushenkilöidenkin puolelta. Erityistä kiitosta sai elinkeinoelämän merkittävä huomiointi strategian suunnittelussa, jonka ansiosta strategialla on laaja kannatus kentällä.

”...elinkeinostrategia toimii, on selkeä malli kuinka edetään eteenpäin ja istuu hyvin elinkeinoelämän tarpeita varten, klusterimalli yhteinen ja Lakesin malli toimii hyvin ja koetaan olevamme yhtä.”

ee

Strategian tärkeimpänä merkittävänä tekijänä nähtiin sen toimintaa ohjaava vaikutus, jolloin se suuntaa resursseja ja ohjaa niitä oikeisiin kohteisiin johdonmukaisesti.

### 5.3.3.4 Klusterit elinkeinostrategian pohjana

Elinkeinostrategia perustuu klustereihin eli alueen kannalta määriteltyihin keskeisiin ydinaloihin sekä tulevaisuuden kasvualoihin eli toimialoihin. Klusterialoiksi on määritelty ympäristö, vilja, mekatroniikka, puutuote sekä muovi ja toimialoihin logistiikka, matkailu, hyvinvointi sekä muotoilu.

Kyselyn sekä haastattelujen vastauksista välittyi, että elinkeinostrategian pohjautumista klustereihin pidetään erittäin onnistuneena ratkaisuna. Ilman klusterointia elinkeinopolitiikan kokonaisuus olisi liian iso käsiteltäväksi. Mallin positiivisimmaksi tekijäksi mielletään selkeät valinnat, joiden nähdään heijastavan Päijät-Hämeen vahvuuksia elinkeinoelämässä. Klusterimalli vahvistaa myös yhteistyötä ja synergiaa toimialojen sisällä.

Klusterimallin haasteiksi haastatteluissa määriteltiin seuraavat: toiminnan karsinoituminen, klustereiden sisäisen toimivuuden ylläpito sekä klustereiden määrän liiallinen kasvu. Vaikka samantyyppiset toiminnot ja yritysten yhteistyö luovat toimialalle synergiaa, on kuitenkin muistettava, että synergiaa voi löytyä myös eri toimialoilla toimivien yritysten kesken. Tämän vuoksi klustereissakin on vältettävä liiallista karsinoitumista tarkastelemalla klusterin kehittämismahdollisuuksia määrääjain. Klustereiden muodostuminen heterogeenisestä joukosta saattaa luoda myös ongelmia yhtenäisyyden saavuttamisessa sisäisesti, kun eri toimijat pyrkivät kehittämään kokonaisuutta eri suuntiin. Toisaalta muutaman klusterin toiminta on jo lähtenyt hyvin käyntiin (esim. viljaklusteri), jolloin niistä opittua mallia on mahdollista hyödyntää muiden eteenpäin kannustamisessa, kuten eräs haastateltavista totesi. Useat toimijat (lähinnä elinkeinoelämän piiristä) ovat olleet huolissaan klustereiden määrästä niin kyselyssä kuin haastatteluissakin. Jo nykyistä viittä klusteria pidetään liian suurena määränä, haastattelujen perusteella 2-3 avainklusteria olisi kaikkein optimaalisin ratkaisu. Elinkeinoelämän edustajat olivat huolissaan siitä, että Lakes vaikuttaa innokkaalta lisäämään klustereiden tai toimialojen määrää itsenäisesti. Pahimmillaan lisäykset nimittäin romuttaisivat strategian alkuperäisen tarkoituksen tiettyihin toimialoihin keskittymisestä. Rajattu klusterimäärä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei klustereiden painopisteitä olisi mahdollista tarkistaa ja muuttaa tarvittaessa. Erään elinkeinoelämän toimijan mukaan:

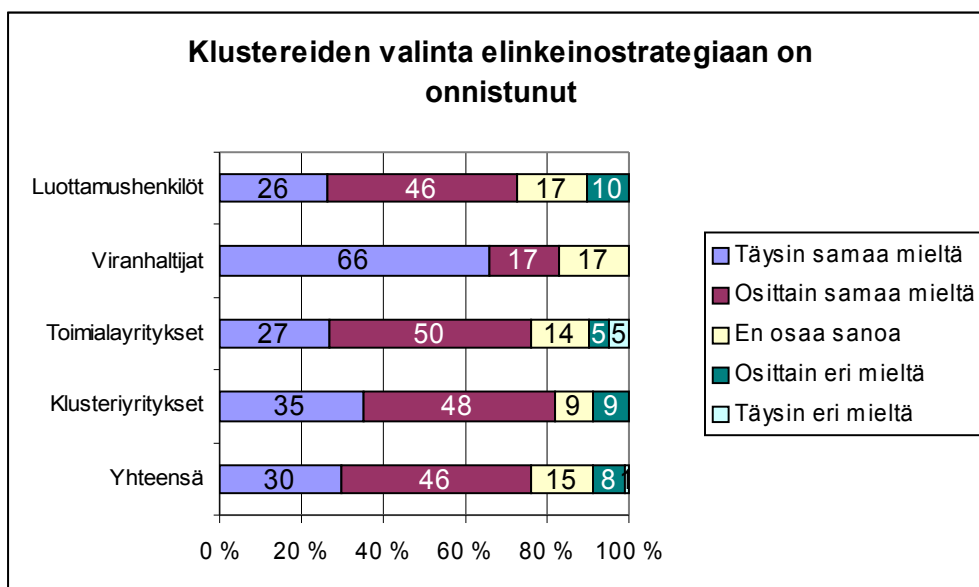
”... kannattaa löytää avainalueita ja panna paukkuja niille alueille”

Klustereihin valittujen ydinalojen oikeellisuus on herättänyt jonkin verran keskustelua. Kyselyistä selvisi, että esimerkiksi palvelu- sekä logistiikka-alaa toivottaisiin lisäävän klustereihin. Logistiikan nostamista tulevaisuuden

kasvualasta klusteriksi puoltaa Lahden alueen ainutlaatuinen logistinen sijainti. Seudun kautta kulkee toiseksi eniten tavaraliikennettä Suomessa ja alueen mahdollisuuksia voidaan lisätä uusilla jakelukeskustoiminnoilla esimerkiksi hyödyntämällä Vuosaaren satamaa (Lahden alueen elinkeinostrategia 2005–2008). Logistinen sijainti mainittiin myös yhdeksi tärkeimmäksi elinkeinoelämään vaikuttavaksi tekijäksi. Palveluiden nostaminen klusteriksi ei kuitenkaan ole perusteltua, sillä kuten eräs elinkeinoelämän haastateltavista totesi:

”klustereiden alkuperäinen tarkoitus on alueen erottautuminen tiettyjen avaintoimialojen kautta. Palveluita löytyy koko maasta, eli erottautuminen niiden avulla on mahdotonta.”

Klustereiden valintaan liittyvässä kysymyksessä elinkeinoelämän vastaajaryhmä on jaoteltu vielä klusteriyritysten sekä toimialayritysten edustajiin, jotta klustereiden ulkopuolisten elinkeinoelämän edustajien näkemykset saadaan myös selville. Suuria näkemuseroja ei klusteriyritysten ja toimialayritysten edustajien välillä kuitenkaan kyselyn mukaan ollut. Ainoat täysin eri mieltä olevat vastaajat olivat klusteriyrityksen edustajia, mutta toisaalta täysin tai samaa mieltä olevien osuus toimialayrittäjissä oli kaikkien merkittävin (83 %). Kaikissa vastaajaryhmissä elinkeinostrategian klustereiden valintaa pidetään onnistuneena, sillä minkään sidosryhmän keskuudessa täysin tai osittain samaa mieltä olevien osuus ei jää alle 50 %:n, kuten kuvaajasta 22 on huomattavissa.



**Kuvaaja 22.** Klustereiden valinnan onnistuminen (kyselylomakkeen kysymys nro 15)

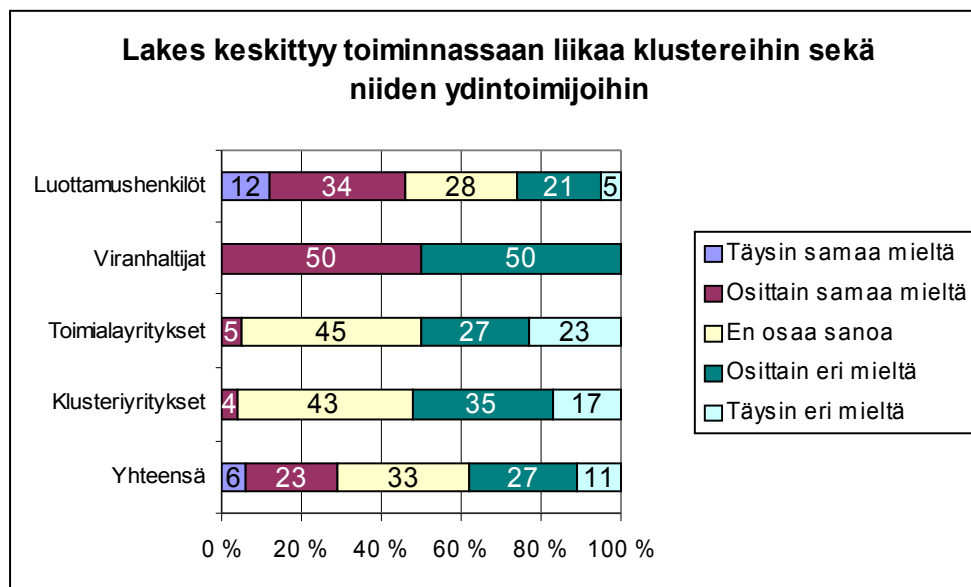


### 5.3.3.4 Lakesin toiminnan klusterikeskeisyys

Klusterialavalintojen kritisoinnin lisäksi oltiin kyselyn vastauksissa jonkin verran huolissaan kehittämissyhtiön liiallisesta keskittymisestä klustereiden toimijoihin.

Lakesin toimintaa piti liian klusterikeskeisenä etenkin omistajakuntien edustajat. Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden täysin tai osittain samaa mieltä olevien vastaajien osuus Lakesin toiminnan liiallisesta klusterikeskeisyydestä oli yli 45 %. Kunnissa koetaan siis voimakkaana, että pienyrityskenttä ja sellaiset elinkeinohankkeet, jotka olivat paikallisen elinkeinoasiamiehen vastuulla, ovat jääneet Lakesin toiminnassa vähemmälle huomiolle.

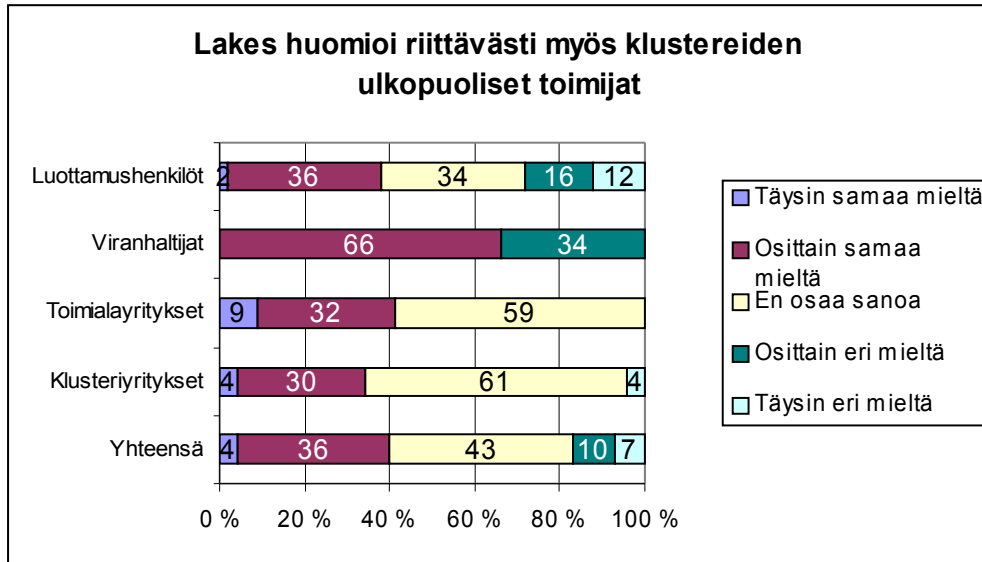
Elinkeinoelämän edustajat on jaoteltu toimialayrityksiin sekä klusteriyrityksiin tämänkin klusteritoimintaan liittyvän kysymyksen ja kuvaajan 23 yhteydessä, mutta eroa näiden kahden vastaajaryhmän vastauksissa ei juuri ole huomattavissa. Elinkeinoelämän linja säilyy siis yhtenäisenä huolimatta siitä, ovatko vastaajat mukana klusteriryhmissä. Yhtenäinen linja voi johtua siitä, että vaikka tulevaisuuden toimialat jäävät puheissa hieman klusterialojen varjoon, on ne kuitenkin huomioitu näyttävästi elinkeinostrategiassa.



**Kuvaaja 23.** Klustereihin keskittyminen toiminnassa (kyselylomakkeen kysymys nro 16)

Klustereiden ulkopuolisten toimijoiden huomiointia pidettiin kohtuullisena kaikissa vastaajaryhmissä. En osaa sanoa -vastausten suuri määrä saattaa selittyä sillä, että etenkin klusteriyritysten edustajien saattaa olla vaikea arvioida muiden kuin heidän edustamansa ryhmän huomiointia. Vastausten perusteella

toimialayrityksetkään eivät koe jäävänsä toiminnan ulkopuolelle, mutta heidänkin suuri 'en osaa sanoa' vastausprosenttinsa kertoo, että he eivät todennäköisesti täysin koe olevansa tämä 'ulkopuolinen toimija'. Klustereiden ulkopuolisten toimijoiden huomioinnin puutteellisuuden kokivat jälleen voimakkaimmin omistajakuntien edustajat. Eri ryhmien vastausprosentit on nähtävissä kuvaajasta 24



**Kuvaaja 24.** Klustereiden ulkopuolisten toimintojen huomiointi (kyselylomakkeen kysymys nro 16)

Toiminnan ulkopuolelle katsottiin ennen kaikkea jäävän pienyrityskenttä. Vaikka kyselyssä pienyrityksien asemaa kommentoivat lähinnä luottamushenkilöt ja omistajakuntien viranhaltijat, pitivät haastattelujen perusteella elinkeinoelämän edustajatkin heidän asemansa vakauttamista tärkeänä. Elinkeinoelämän edustajat näkivät haastattelujen perusteella, että pienyrityksien on täysin mahdollista tulla mukaan klusteritoimintaan, mutta heiltä itseltään vaaditaan siihen aktiivisuutta. Eräs haastatelluista piti myös mahdollisena klustereiden sisäistä jakamista suurempien ja pienempien yrittäjien ryhmiksi. Toisaalta katsottiin, että yrittäjäjärjestöjen entistä aktiivisempi toiminta alueen elinkeinopolitiikassa ja yhteistyössä Lakesin kanssa turvaisi pienyrityksien asemaa. Haastatellut luottamushenkilöt näkivät, että muutos kunnallisesta elinkeinoasiamiehestä yhtiömäiseen toimintaan heijastuu eniten juuri pienempiin yrittäjiin. Poliittiset päättäjät luottavat pääosin Lakesin mahdollisuuksiin huolehtia yrittäjistä mutta peräänkuuluttivat myös yrittäjien omaa aktiivisuutta kehitysyhtiöön päin. Molemmiin puolin lisääntyvä aktiivisuus vaikuttaisi olevan ratkaiseva tekijä pienyrityksien aktivoimisessa osaksi alueen elinkeinopolitiikkaa ja täten yhtiön tarjoamien palveluiden jalkautumisessa jokapäiväiseen toimintaan.

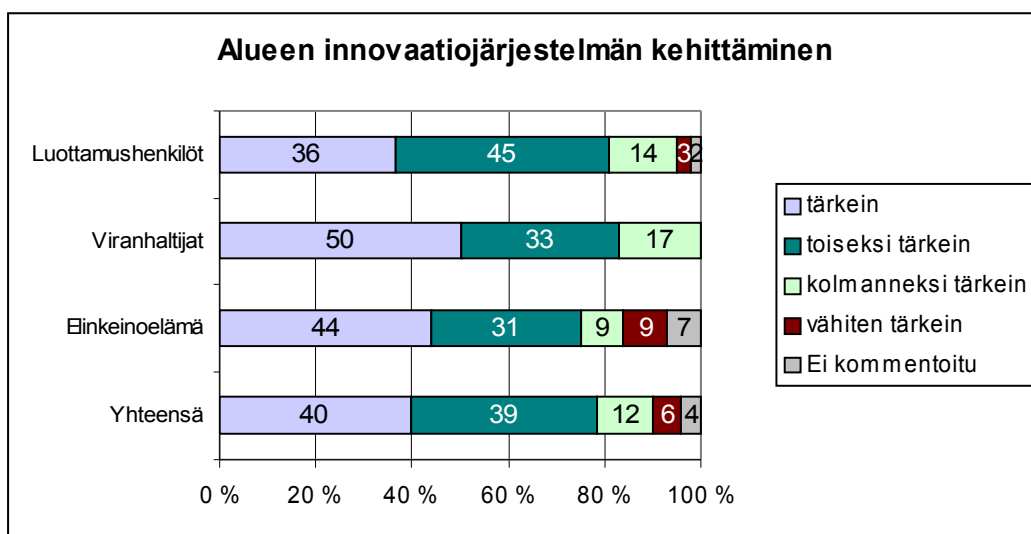
”Lakesia tarvitaan kuitenkin paljon myös jokapäiväiseen yrityselämän tukemiseen, ei vain suuriin linjauksiin.”

lh

### 5.3.3.5 Strategisen kehittämisen välineiden arvottaminen

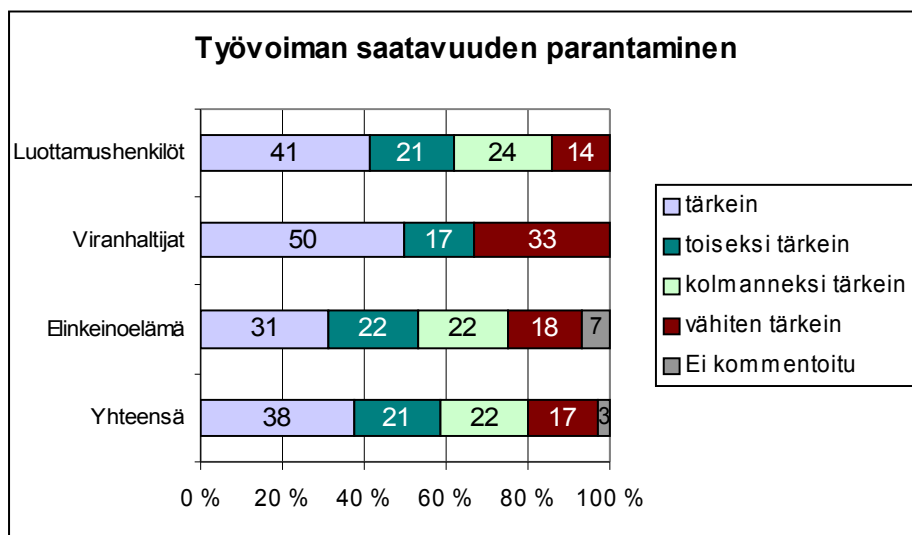
Strategisen kehittämisen välineiksi on elinkeinostrategiassa määritelty neljä keinoa, jotka ovat työvoiman saatavuuden parantaminen, kansainvälistymisen edistäminen, alueen innovaatiojärjestelmän kehittäminen sekä korkeakoulutoiminnan vahvistaminen. Kyselyssä pyydettiin arvottamaan nämä neljä kehittämisen välinettä tärkeysjärjestykseen asteikolla yhdestä neljään, siten että 1 on tärkein ja 4 vähiten tärkein.

Suurin osa elinkeinoelämän edustajista (44 %) sijoitti tärkeimmäksi keinoksi alueen innovatiivisuuden kehittämisen, joka arvotettiin korkealle myös muiden vastaajaryhmien joukossa (Kuvaaja 25).



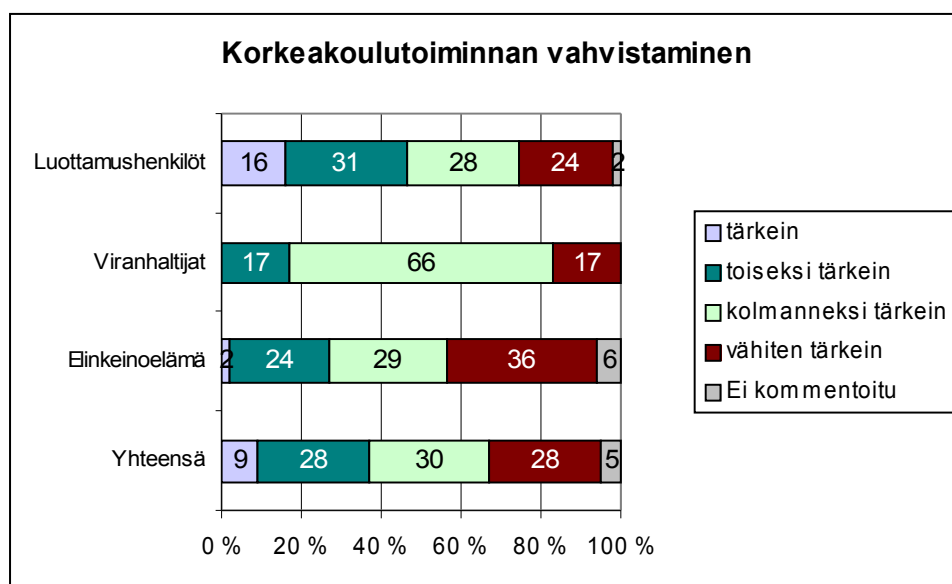
**Kuvaaja 25.** Alueen innovaatiojärjestelmän kehittäminen (kyselylomakkeen kysymys nro 24)

Luottamushenkilöiden vastauksissa tärkeimmäksi kehittämisen keinoksi nousi työvoiman saatavuus, heistä 41 % piti sitä tärkeimpänä keinona. Kuvaajasta 26 on nähtävissä, että myös muut sidosryhmät kokivat työvoiman saatavuuden merkittäväksi strategisen kehittämisen välineeksi.



**Kuvaaja 26.** Työvoiman saatavuuden arvottaminen (kyselylomakkeen kysymys nro 24)

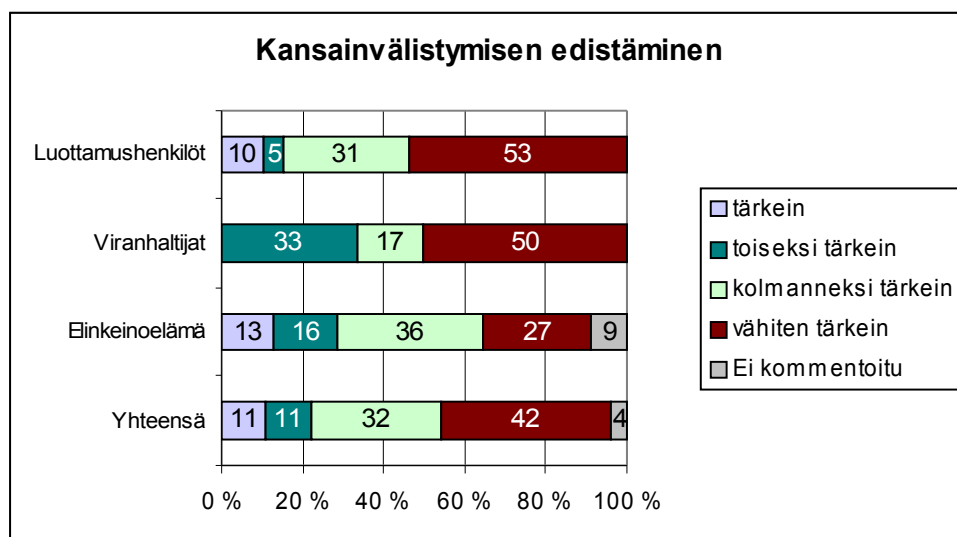
Korkeakoulutoiminnan vahvistamisen arvottamisessa on eniten hajaannusta, kuten kuvaaja 27 kertoo. Luottamushenkilöistä esimerkiksi 31 % on arvottanut sen toiseksi tärkeimmäksi, mutta myös kolmanneksi tai vähiten tärkeimpänä sitä pitää yhteensä 52 %. Elinkeinoelämän vastaajista niukka enemmistö pitää korkeakoulutoiminnan vahvistamista vähiten tärkeimpänä kehittämisen keinona, kun viranhaltijoista suurin osa 66 % mieltää sen kolmanneksi tärkeimmäksi keinoksi.



**Kuvaaja 27.** Korkeakoulutoiminnan vahvistamisen arvottaminen (kyselylomakkeen kysymys nro 24)

Ainoastaan elinkeinoelämän edustajat eivät pidä kansainvälistymisen edistämistä vähiten tärkeimpänä kehittämisen keinona, sillä kansainvälistymisen

edistäminen nähdään tärkeämpänä kuin korkeakoulutoiminnan vahvistaminen. Omistajakuntien edustajista vähintään 50 % kokevat kansainvälistymisen edistämisen vähiten tärkeimpänä strategisen kehittämisen välineenä. Kuvaajasta 28 on nähtävissä sidosryhmien vastausprosentit.



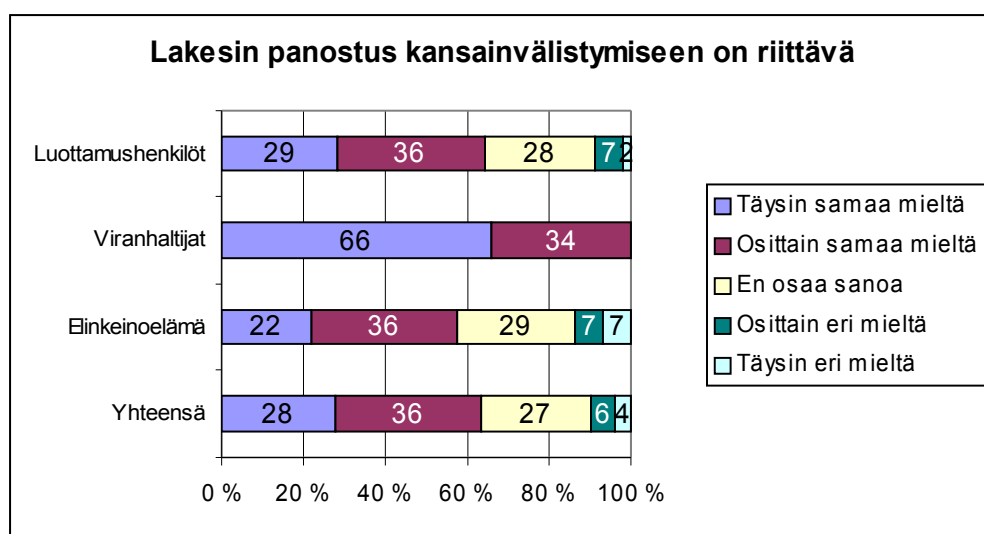
**Kuvaaja 28.** *Kansainvälistymisen edistämisen arvottaminen (kyselylomakkeen kysymys nro 24)*

Strategisen kehittämisen välineistä yhteenvedona voi todeta, että *Alueen innovaatiojärjestelmän kehittämistä pidettiin kaiken kaikkiaan merkittävimpinä.* Se luokiteltiin useimmiten tärkeimmäksi ja huomattavan harvoin vähiten tärkeimmäksi. *Työvoiman saatavuuden parantaminen arvoitettiin toiseksi tärkeimmäksi,* sillä se sai korkean arvotuksen tärkeimpänä tai toiseksi tärkeimpänä kehittämiskohteena, mutta 17 % vastaajista piti sitä myös vähiten tärkeimpänä kehittämiskohteena. *Korkeakoulun kehittäminen sijoittuu kehittämiskohteista kolmanneksi tärkeimmäksi,* sillä korkeakoulutoiminnan kehittäminen arvoitettiin useammin kolmanneksi tai vähiten tärkeimmäksi kohteeksi kuin tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi. *Vähiten tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi arvoitettiin kansainvälistyminen* sen kaikissa sidosryhmissä saamien suurimpien vähiten tärkein -vastausprosenttien perusteella.

Eri sidosryhmien välillä ei ollut huomattavia eroja eri kehittämistoimenpiteiden arvottamisen välillä, Korkeakoulutoiminnan vahvistamista pitivät luottamushenkilöt hieman tärkeämpänä kuin elinkeinoelämä, kun taas elinkeinoelämä ei suhtaudu kansainvälistymiseen niin kriittisesti kuin luottamushenkilöt. Viranhaltijoiden näkemys eri toimenpiteiden arvottamisesta ei selkeästi noudattele luottamushenkilöiden tai elinkeinoelämän linjaa. Merkittäviä eroja eri sidosryhmien välille ei strategisen kehittämisen välineiden perusteella kuitenkaan ole nähtävissä; arvottamisen eroavaisuudet ovat lähinnä yksilökohtaisia.

### 5.3.3.6 Kansainvälistyminen

Vaikka kansainvälistyminen arvotettiin kokonaisuudessaan vähiten tärkeimmäksi strategisen kehittämisen välineeksi, on siihen panostettu jonkin verran, kuten kappaleesta 5.1.2 on huomattavissa. Kyselyyn vastanneet pitivätkin Lakesin panostusta kansainvälistymiseen riittävänä, ja jopa hieman liiallisena, kuten avoimen kysymyksen vastauksista on huomattavissa<sup>21</sup>. Yli 55 % jokaisesta vastaajaryhmästä oli täysin tai osittain samaa mieltä kansainvälistymisen panostuksen riittävyydestä, kuten on nähtävissä kuvaajasta 29.



**Kuvaaja 29.** Kansainvälistymiseen panostus (kyselylomakkeen kysymys nro 18)

Kansainvälistymiseen panostamista voisi kyselyyn vastanneiden mukaan kehittää välttämällä keskittymistä Kiinaan ja huomioimalla myös Keski- ja Pohjois-Euroopan maat, Venäjän lähialueet ja ennen kaikkea uudet EU maat. Kyselyn vastauksissa toivottiin yhtiöön myös kansainvälistymisen ammattitaidon osaajia sekä tiiviimpää yhteistyötä valtakunnallisten vientiä edistävien organisaatioiden kuten Finpron, Tekesin ja Kauppa- ja teollisuusministeriön kanssa.

Suurin avoimen kysymyksen yksittäinen vastaajaryhmä (26 %) oli sitä mieltä, että kansainvälistymiseen panostamista on liikaa ja että Kiina tuntuu resurssien hukkaamiselta. Myös haastatteluissa korostui sekä elinkeinoelämän että luottamushenkilöiden edustajien kautta, että Kiinaan panostamisen konkreettisia hyötyjä on vaikea nähdä. Koska paikallisellakin alueella koetaan olevan hyvin

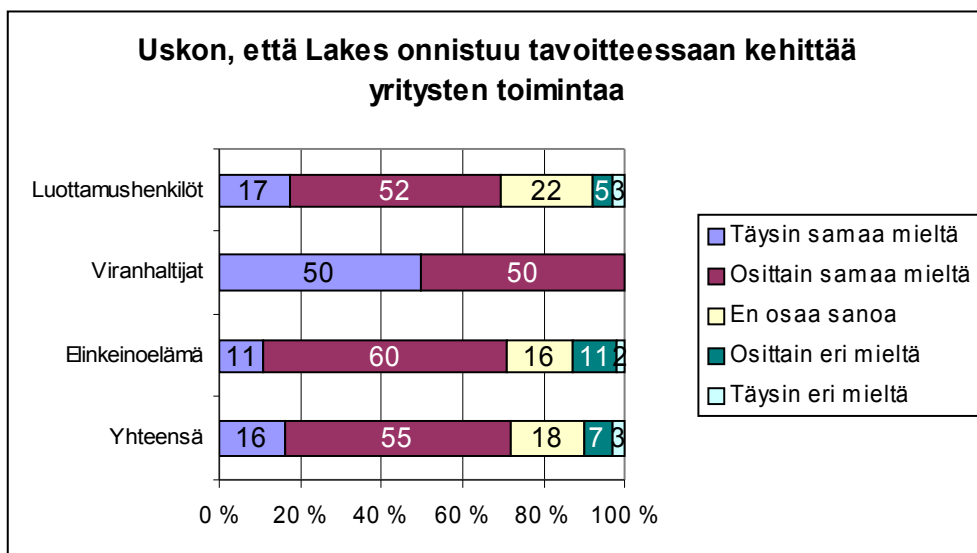
<sup>21</sup> Kyselyn kysymykseen nro 18 liittyvästä avoimesta kysymyksestä oli havaittavissa, että kysymyksen 18 asettelu oli puutteellinen; avointen vastausten mukaan 50 % täysin eri mieltä vastanneista ja 14 % osittain eri mieltä vastanneista pitivät Lakesin panostusta kansainvälistymiseen liiallisena, vaikka he väittämän mukaan vastasivat pitävänsä kansainvälistymiseen panostamista joko osittain tai täysin riittämättömänä.

paljon tehtävää, on ulkomaille panostettujen resurssien hyötyä vaikea perustella. Kansainvälistymisessä avaintekijöiksi koetaan kunnallisten toimijoiden sijaan valtiolliset toimijat. Toinen Kiinan toimipisteen arvostelua lisäävä tekijä on informaation puute. Esimerkiksi luottamushenkilöt eivät koe, että heille on tarjolla riittävästi tietoa Shanghain toimipisteen hyödyistä ja tavoitteista.

#### *5.3.3.7 Strategisten kehittämistoimenpiteiden tavoitteiden realistisuus*

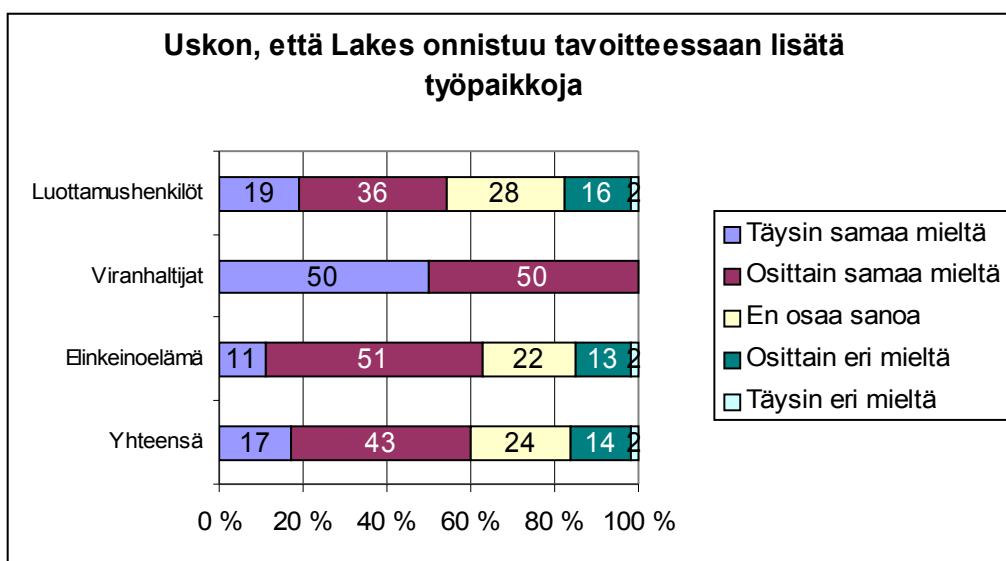
Strategisten kehittämistoimenpiteiden tavoitteeksi on määritelty neljä eri tekijää, jotka ovat 2000 uuden työpaikan lisääminen, uusien yritysten nettolukumäärän kaksinkertaistuminen, 3000 uuden asukkaan saaminen alueelle sekä työvoiman saatavuuden turvaaminen alueella. Kyselyssä selvitettiin, uskovatko vastaajat Lakesin onnistuvan strategiassa määritellyissä tavoitteissaan. Ainoastaan työvoiman saatavuutta ei kysytty suoraan, sillä se on myös eräs strategisen kehittämisen keinoista (kts. kuvaajat 25–28) ja näiden kehittämisen keinojen hyötyä yritykselle pyrittiin kartoittamaan yhdessä kokonaisuudessa eli Lakesin onnistumisessa yritysten toiminnan kehittämisessä.

Valtaosa kaikista vastaajista on vähintään osittain samaa mieltä Lahden Alueen Kehittämisyhtiön kyvystä kehittää yritysten toimintaa. Viranhaltijat uskovat vahvimmin Lakesin onnistuvan tavoitteessaan, ja elinkeinoelämän ja luottamushenkilöiden edustajista vain pienellä osalla oli epäilyjä yritysten toiminnan kehittämisen onnistumisesta. (Kuvaaja 30)



**Kuvaaja 30.** Yritysten toiminnan kehittäminen (kyselylomakkeen kysymys nro 19)

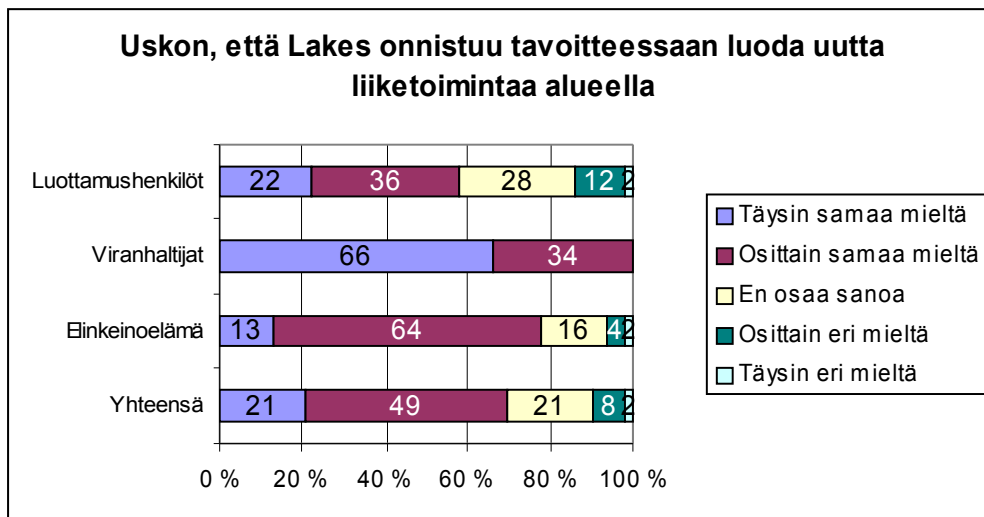
Työpaikkojen lisääminen koetaan myös realistiseksi tavoitteeksi, vaikka jälleen luottamushenkilöiden ja elinkeinoelämän edustajien parissa tavoitteen toteutuminen kohtaa jonkin verran epäuskoa, kuten kuvaajasta 31 on nähtävissä.



**Kuvaaja 31.** Työpaikkojen lisäys (Kyselylomakkeen kysymys nro 20)

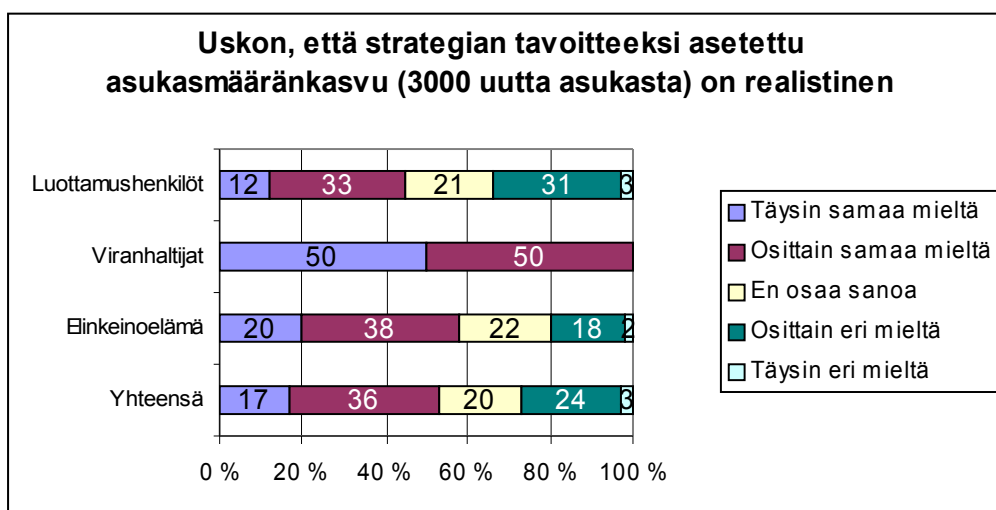
Luottamushenkilöt suhtautuvat skeptisimmin Lakesin kykyyn luoda uutta liiketoimintaa alueelle, eikä heistäkään osittain tai täysin eri mieltä olevien määrä ylitä 14 %. Uuden liiketoiminnan luominen nähdään siis hyvinkin realistisena tavoitteena työpaikkojen lisäämisen ja yritysten toiminnan kehittämisen lisäksi. Kuvaajasta 32 näkyy kaikkien vastaajaryhmien vastausprosentit.





**Kuvaaja 32.** Uuden liiketoiminnan luominen alueelle (kyselylomakkeen kysymys nro 21)

Asukasmäärän kasvua 3000 uudella asukkaalla pidetään ilmeisesti hieman epärealistisena, sillä kaikista kehittämistoimenpiteistä väestön lisäys keräsi eniten osittain tai täysin eri mieltä -vastauksia (Kuvaaja 33). Vahvin usko alueen kasvuun oli tässäkin yhteydessä alueen viranhaltijoilla.



**Kuvaaja 33.** Asukasmäärän kasvun realistisuus (kyselylomakkeen kysymys 22)

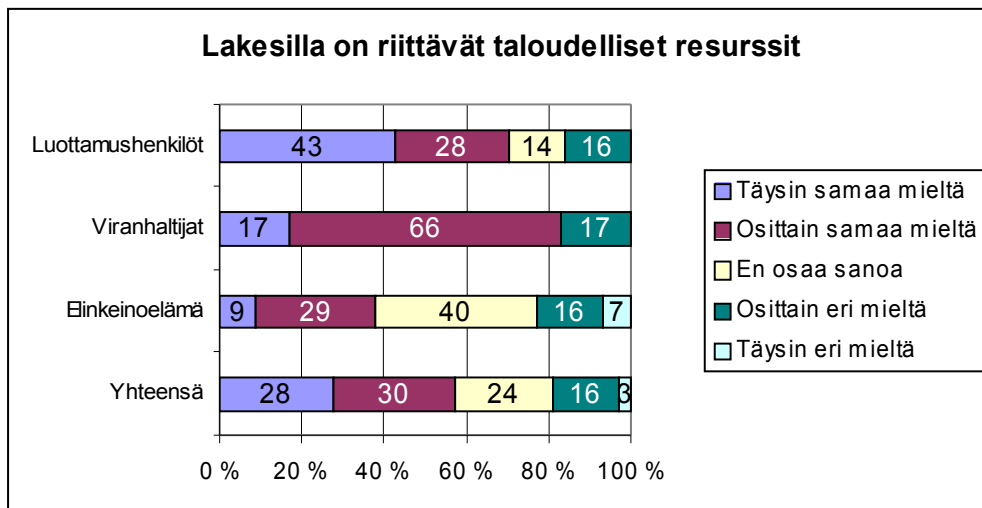
Sekä kyselyn vastauksien että haastattelujen perusteella asetettuja tavoitteita pidetään oikeansuuntaisena, joskin hieman haastavana saavuttaa. Realistisimmaksi vastaajat näkevät kehittämissyhtiön ydintoimintaan eli elinkeinoelämän kehittämiseen liittyvät tavoitteet. Haastatellut luottamushenkilöt tosin näkevät, että asukasmäärässä on jo nähtävissä kasvua vaikka se säilyy epävarmana uusista liikenneyhteyksistä (kuten oikorata)

huolimatta. Elinkeinoelämän toimijat muistuttavat, että tavoitteita tärkeämpänä täytyy pitää keinoja, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Asetettuja tavoitteita ei ole kuitenkaan mahdollista saavuttaa yksin strategian avulla, sillä esimerkiksi työntekijöiden määrän kasvu riippuu löytyykö alueelle/alueelta yrityksiä, jotka haluavat kasvaa. Kehittämissyhtiön rooli on toki merkittävä uusien yritysten houkuttelemisessa, kuten eräs haastatelluista elinkeinoelämän toimijoista totesi

”Lakesin rooli on mahdollistajan rooli ennemminkin kuin tavoitteiden toteuttajan rooli.”

### 5.3.3.8 Yhtiön taloudellisten resurssien riittävyys

Lahden Alueen Kehittämissyhtiön omistajakunnat maksavat sille omistusosuuttaan vastaavan vuosimaksun. Tällä rahoituksella Lakesin tulee hoitaa sille määrättyt tehtävät ja pyrkiä mahdollistamaan strategiassa määritellyt tavoitteet. Kaikissa sidosryhmissä tavoitteet nähdään suhteellisen realistisena ja suurin osa kaikista vastaajaryhmistä uskoo, että Lakesilla on käytettävissään myös riittävät taloudelliset resurssit tehokkaan toiminnan mahdollistamiseksi. Etenkin omistajakuntien eli maksajien näkemyksen mukaan Lakesin taloudelliset resurssit ovat hyvät, kuten kuvaajasta 34 on nähtävissä. Ainoat täysin eri mieltä olevat vastaajat ovat elinkeinoelämän edustajia, eikä heidänkään osuus ole kovin suuri, vain 7 %. Rungas en osaa sanoa -vastausprosentti elinkeinoelämän vastauksissa johtuu todennäköisesti siitä, etteivät elinkeinoelämän sidosryhmät tarkkaan ottaen tiedä kuinka Lakesin taloudelliset resurssit muodostuvat.



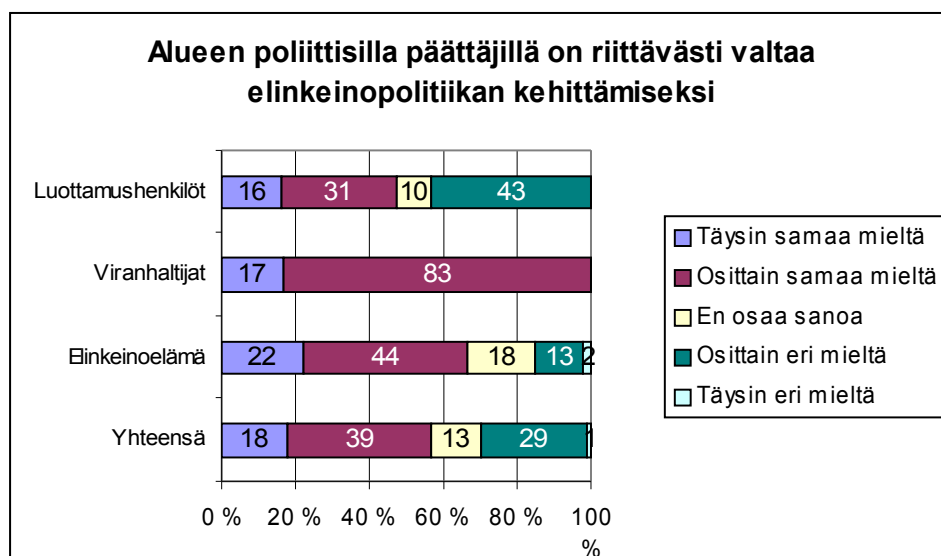
**Kuvaaja 34.** Yhtiön taloudelliset resurssit (kysymyslomakkeen kysymys nro 23)

### 5.3.4 Elinkeinpolitiikkaan vaikuttaminen yhtiömaaisessa toimintatavassa

Mahdollisuuksia vaikuttaa elinkeinopolitiikkaan arvioidaan pääosin poliittisten päättäjien ja elinkeinoelämän vaikutusvallan kautta sekä toimijoiden itsensä arvioimana että ”vastapuolen” näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan kehittämissyhtiön omistajakuntien tasapuolisuuden huomiointia elinkeinopolitiikan toteuttamisessa sekä elinkeinopolitiikan kehittymisestä saadun tiedon riittävyyttä sidosryhmien kokemana.

#### 5.3.4.1 Poliittisten päättäjien valta elinkeinopolitiikan kehittämisessä

Kyselyn perusteella poliittisten päättäjien vaikutusmahdollisuudet kokevat heikoimpana poliittiset päättäjät itse, sillä 43 % luottamushenkilöistä kokee valtansa elinkeinopolitiikan kehittämiseksi suhteellisen heikoksi. Luottamushenkilöiden näkemyksissä on vallan riittävyydestä kuitenkin selkeä jakautuminen, kun 16 % pitää valtaansa täysin riittävänä ja 31 % suhteellisen riittävänä. Viranhaltijat ja elinkeinoelämän edustajat kokevat päättäjien vallan pääosin riittäväksi vaikka elinkeinoelämän edustajista 15 % oli valmiita lisäämään poliittisen päättäjien valtaa. (kuvaaja 35).



**Kuvaaja 35.** Poliittisten päättäjien vallan riittävyys (kyselylomakkeen kysymys nro 1)

Haastateltujen luottamushenkilöiden mukaan poliittisilla päättäjillä on mahdollisuus vaikuttaa elinkeinopolitiikan toteuttamiseen etenkin oman kunnanjohtajansa ja Lakesin hallitusjäsenten kautta. Poliittisilta päättäjiltä vaaditaan kuitenkin myös omaa aktiivisuutta ja kiinnostusta elinkeinopoliittisista

asioista, jotta vaikuttamisen ote säilyisi. Eräs haastatelluista luottamushenkilöistä totesi elinkeinopolitiikan yhtiöittämisen vaikutuksesta poliittisten päättäjien valtaan:

”Ei Lakesissa ole vika vaan päättäjissä itsessään, vaatii myös omaa aktiivisuutta”

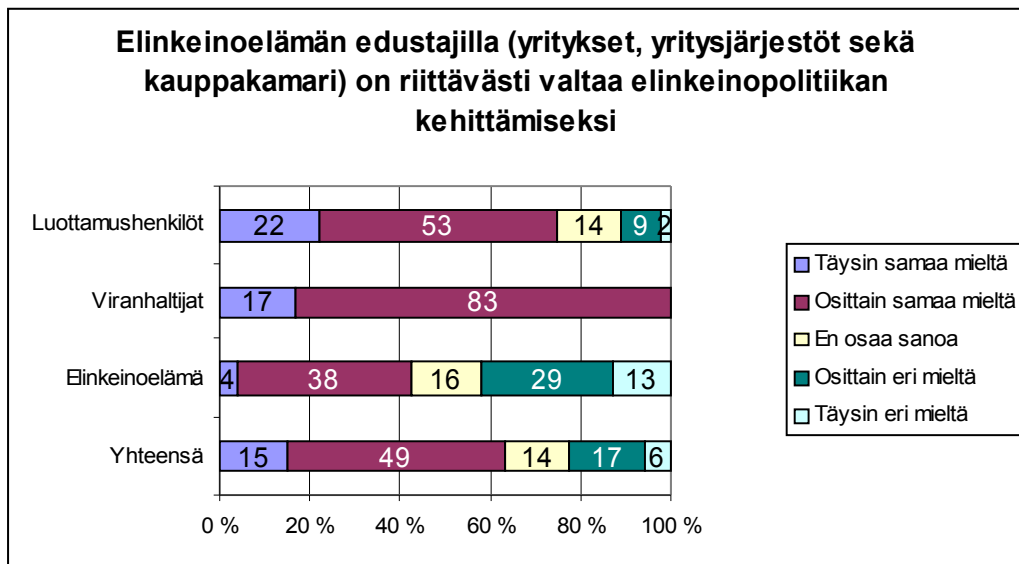
Elinkeinoelämän edustajien mukaan poliittiset päättäjät ovat säilyttäneet asemansa elinkeinopolitiikan vallankahvassa Lahden Alueen Kehittämisyhtiön omistuksen kautta, sillä hallituksen jäsenenä on omistajakuntien luottamushenkilöitä, joiden kautta asioita on mahdollisuus viedä eteenpäin. Luottamushenkilöiden tavoin elinkeinoelämän edustajat korostavat päättäjien omaa vastuuta vaikuttamisessaan:

”Hallituspaikka antaa valtuudet päättää ja käskää, mutta se, ollaanko siinä riittävän aktiivisia jää itsensä vastuulle”

Haastatteluiden perusteella poliittisten päättäjien elinkeinopoliittista vallantunnetta on mahdollista vahvistaa lisäämällä vuoropuhelua kehittämissyhtiön ja omistajakuntien luottamushenkilöiden kesken. Erityisesti luottamushenkilöiden piirissä kaivataan selontekoja jo toteutuneista hankkeista sekä keskustelua paikallisiin hankkeisiin liittyen.

#### *5.3.4.2 Elinkeinoelämän edustajien valta elinkeinopolitiikan kehittämisessä*

Samoin kuin luottamushenkilöiden mielipiteissä oli hajaannusta vallan riittävydestä, jakaantuivat elinkeinoelämän edustajien mielipiteet oman valtansa riittävydestä tasan kahtia osittain ja täysin samaa mieltä sekä osittain ja täysin eri mieltä vastauksien suhteen. Kuitenkin suhteellisen suuri osuus täysin eri mieltä -vastauksissa (13 %) ja pieni osuus täysin samaa mieltä -vastauksissa kertoo, että elinkeinoelämän edustajat eivät koe vaikutusvaltaansa kaikilta osin riittäväksi. Kuvaajasta 36 on myös havaittavissa, että luottamushenkilöt kokevat elinkeinoelämän edustajien vallan suurimmalta osin riittäväksi ja viranhaltijoista yksikään ei ole eri mieltä elinkeinoelämän vallan riittävydestä.



**Kuvaaja 36.** Elinkeinoelämän edustajien vallan riittävyys (kyselylomakkeen kysymys nro 2)

Elinkeinoelämän edustajien haastattelujen perusteella elinkeinoelämän vaikutusmahdollisuuksia elinkeinopolitiikassa pidetään riittävänä, sillä suoran keskusteluyhteyden lisäksi vaikutuskanavia on useita (kauppakamari, yrittäjäjärjestöt sekä klusteritoiminta). Vaikutuskanavien puutteellisuuden sijaan muodostuu vaikuttamisen haasteeksi aktiivisten toimijoiden mukaan saaminen.

”Jos haluaa, niin voi vaikuttaa. Enemmän vaikea saada ihmisiä mukaan.”

Haastatellut luottamushenkilöt pitävät elinkeinoelämän merkittävää vaikutusvaltaa elinkeinopolitiikan vaikuttamisessa pääosin hyvänä asiana, sillä elinkeinoelämän toimijoilla on siihen asiantuntemus. Luottamushenkilöiden mukaan elinkeinoelämän edustajien vaikutusvalta elinkeinopolitiikassa koetaan Lakesin myötä kasvaneen, mutta vallan kasvua ei kuitenkaan koeta negatiiviseksi:

”Ei elinkeinoelämä liian vahva ole kuitenkaan missään tapauksessa, mitä aktiivisempia ovat niin sitä parempi.”

Elinkeinoelämän vaikutusmahdollisuuksia elinkeinopolitiikan kehittämiseen voisi haastattelujen mukaan kehittää huomioimalla edelleen elinkeinoelämän toimijat keskusteluissa ja päämääräasettelussa ennen varsinaista päätöksentekoa.

#### *5.3.4.3 Poliittisten päättäjien ja elinkeinoelämän edustajien välinen ristiriita elinkeinoelämän kehittämisessä*

Haastatteluiden perusteella poliittisten päättäjien ja elinkeinoelämän edustajien väliset ristiriitaisuudet ovat hyvin pitkälle kuntakohtaisia. Suurimmassa osassa omistajakunnista ristiriitaa ei ole havaittavissa etenkin kunnallisten toimijoiden ja elinkeinoelämän välillä, päinvastoin elinkeinopolitiikka koetaan puolueita yhdistäväksi tekijäksi ja yrittäjäilmapiiri on hyvä, kuten eräs elinkeinoelämän toimija totesi:

”Poliittiset päättäjät eivät ole este tai jarru yrittäjyydelle”

Omistajakuntien yleisestä hyvästä ilmapiiristä poiketen nousi haastatteluissa ristiriitaisuuksien suhteen voimakkaasti esille eräs omistajakunnista, jossa molemmat haastatellut sidosryhmät kokevat, että ristiriitaisuuksia on olemassa ja ne syntyvät lähinnä tiettyjen puolueiden tai yksittäisten edustajien kanssa.

”Että kyllä niissä aina tulee olemaan ristiriitaa etenkin silloin kun kunta on niissä mukana”

*lh.*

”Riippuu puoluekannasta, poliittinen asenne ratkaisee.”

*ee.*

Haastattelujen perusteella ristiriitaisuuksien synnyttäjänä on usein kunnan kaavoituspolitiikka, mikäli kaavoitettuja tonttivarantoja ei ole riittävästi tarjolla. Elinkeinoelämä tarvitsee yleensä nopeita ratkaisuja ja kunnissa kaavojen laatimiseen saattaa mennä aikaa esimerkiksi valitusprosessien vuoksi.

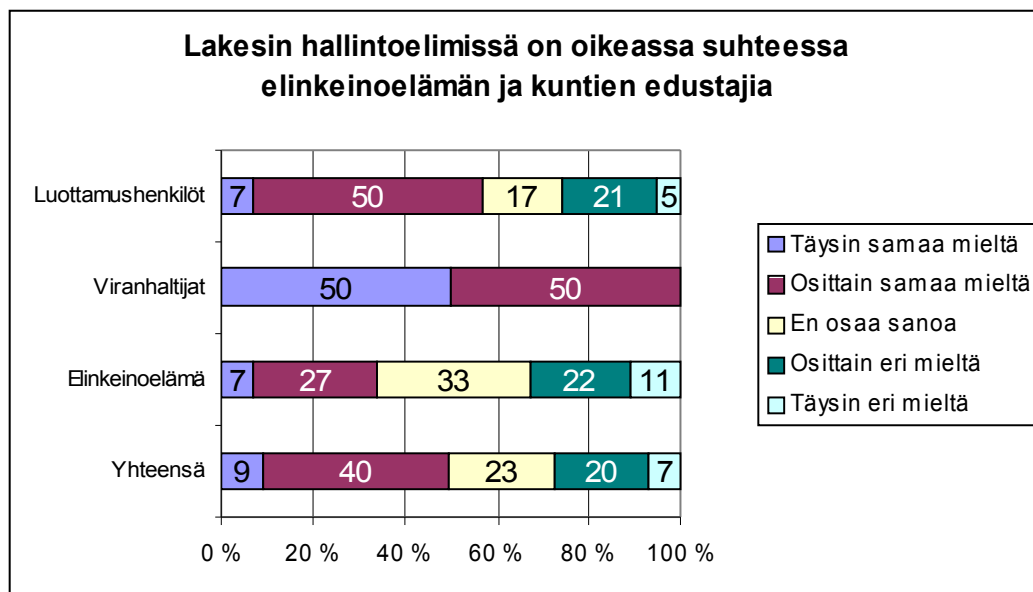
Mahdollisten ristiriitaisuuksien lievittäjäksi ehdotettiin haastatteluissa yhteistyön lisäämistä esimerkiksi kehittämissyhtiön organisoiman keskustelufoorumin avulla, jossa sekä poliittisilla päättäjillä että elinkeinoelämän edustajilla on mahdollisuus tuoda esiin omia näkökulmiaan ja jossa toimijat voivat yhdessä pohtia tavoitteiden asettamista niiden saavuttamista.

Luottamushenkilöiden ja elinkeinoelämän edustajien välinen ristiriitaisuuksien esiintyminen eri omistajakunnissa kuvaa hyvin, kuinka haastavaa yhtenäisen elinkeinopolitiikan luominen on. Jo yhdessä omistajakunnassa esiintyvät ristiriitaisuudet (etenkin mikäli omistajakunnan merkitys on alueelle suuri)

voivat vaikeuttaa elinkeinopolitiikan yhtenäisen linjan löytymistä ja vaikuttaa näin ollen koko alueeseen. Jonkin omistajakunnan merkittävät ristiriitaisuudet eivät myöskään voi olla vaikuttamatta yksittäisten toimijoiden asenteeseen elinkeinopolitiikan toteuttamisen suhteen.

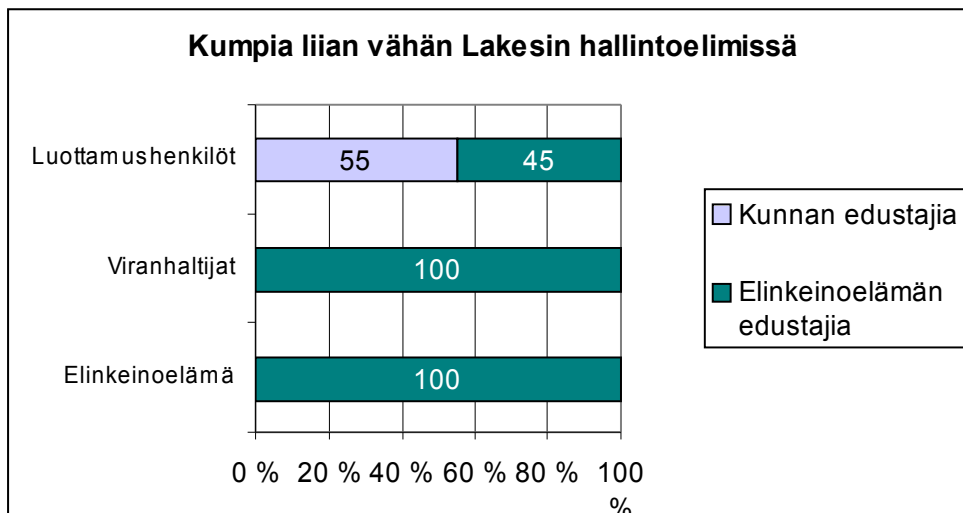
#### 5.3.4.4 Elinkeinoelämän ja kuntien edustuksen suhde kehittämissyhtiön hallintoelimissä

Kyselyn mukaan tyytyväisimpiä elinkeinoelämän ja luottamushenkilöiden suhteelliseen edustukseen Lahden Alueen Kehittämissyhtiön hallintoelimissä ovat omistajakuntien viranhaltijat. Luottamushenkilöistäkin yli puolet on täysin tai samaa mieltä edustajien oikeasta suhteesta, joten tyytymättömmimpiä hallintoelinten edustukseen ovat elinkeinoelämän edustajat. Kts, kuvaaja 37. Elinkeinoelämän tyytymättömyyttä hallituspaikkojen jakoon selittää se, ettei hallituksen jäsenenä ole tällä hetkellä yhtään yrittäjäjärjestöjen tai kauppakamarin hyväksymää yrittäjäedustajaa (kts kappale 5.1.1).



**Kuvaaja 37.** Elinkeinoelämän ja omistajakuntien edustus hallintoelimissä (kysymyslomakkeen kysymys nro 6)

Vastaajista, joiden mukaan sidosryhmien edustusta Lakesin hallintoelimissä tulisi kehittää, asettaisi valtaosa hallintoelimiin juuri elinkeinoelämän edustajia. Vastanneista elinkeinoelämän edustajista ja omistajakuntien viranhaltijoista kaikki ovat sitä mieltä että hallintoelimiin kaivataan elinkeinoelämän edustajia. Tätä mieltä oli myös 45 % luottamushenkilöiden vastaajista, kuten kuvaajasta 38 on nähtävissä.



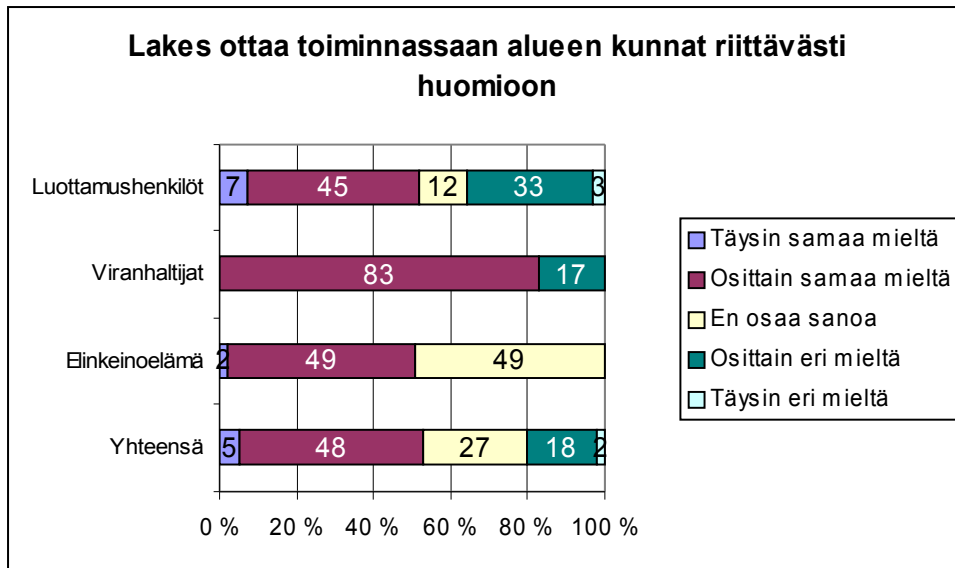
**Kuvaaja 38.** Sidosryhmien puutteelliseksi koettu edustus hallintoelimissä

Omistajakuntien edustajien lisäämiseen liittyvissä kommentteissa oli osaa vastauksista tarkennettu siten, että sekä pienten kuntien edustusta että suurimman maksajan eli Lahden kaupungin edustusta tulisi lisätä (molempia kommentoitiin yhtä paljon). Eniten huomiota kiinnitettiin kuitenkin niin luottamushenkilöiden kuin elinkeinoedustajien osalta siihen, että puhtaasti elinkeinoelämän edustajia ei kehittämissyhtiön hallintoelimissä tällä hetkellä ole.

#### 5.3.4.5 Alueen kuntien huomiointi kehittämissyhtiön toiminnassa

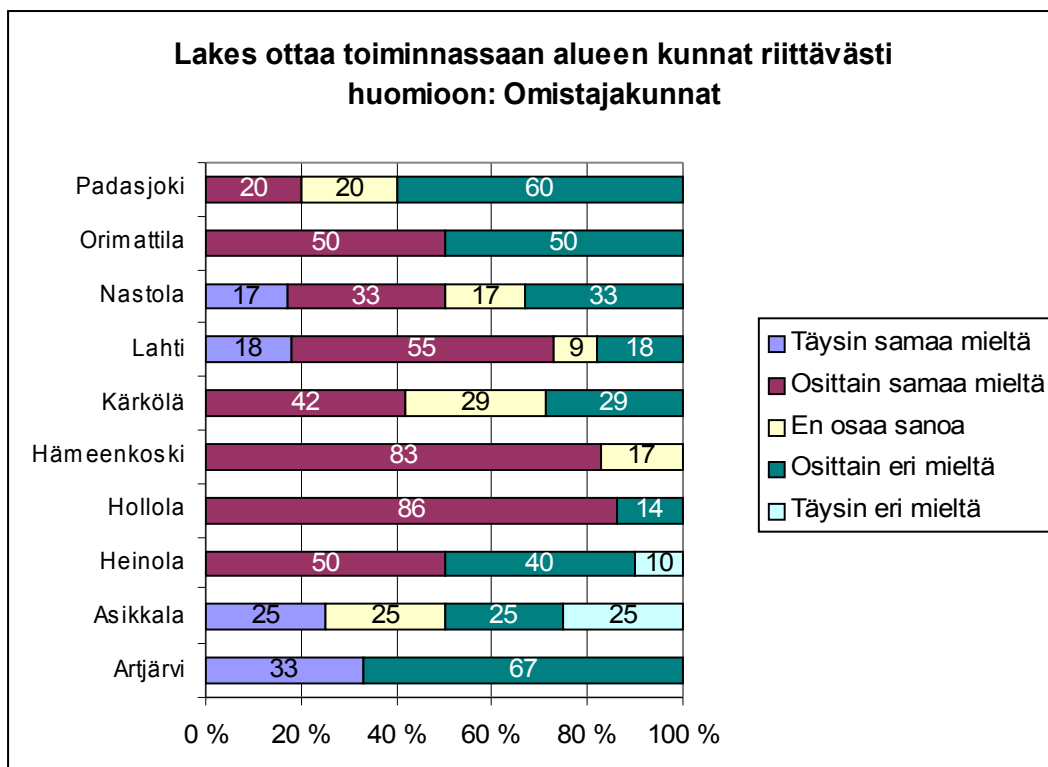
Kehittämissyhtiö on alueellinen toimija, mutta kyselyn perusteella omistajakunnissa koetaan, ettei yhtiö ole kyennyt huomioimaan kaikkia alueen kuntia riittävästi. Luottamushenkilöistä kolmasosa ja viranhaltijoista 17 % pitää alueen kuntien huomioimista osittain tai täysin riittämättömänä. Elinkeinoelämän edustajien on vaikea arvioida kuntien huomiointia Lakesin toiminnassa, mikä on huomattavissa suuresta en osaa sanoa -vastausprosentista (kuvaaja 39).



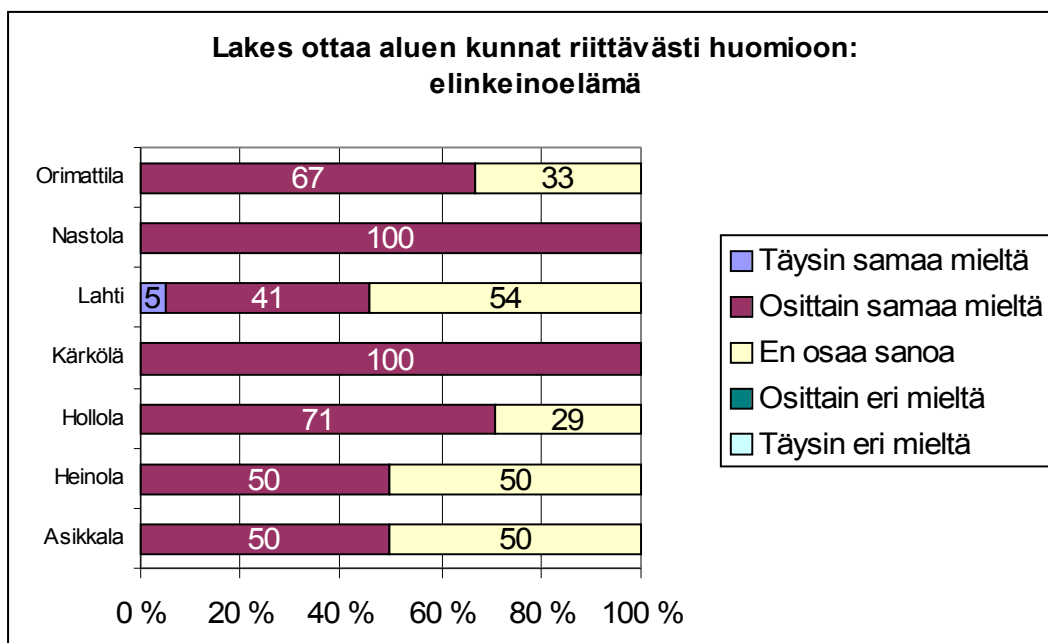


**Kuvaaja 39.** Alueen kuntien huomiointi (kyselylomakkeen kysymys nro 9)

Omistajakuntien suhtautuminen kuntien huomiointiin on esitetty kuvaajassa 40. Kun lähinnä etenkin pienet ja keskuskunnasta maantieteellisesti ulompana sijaitsevat kunnat kokevat, ettei Lakes huomioi toiminnassaan riittävästi kaikkia kuntia, korostuu yhden Lakesin pääomistajakunnan (Heinolan) tyytymättömyys kuntien huomioinnissa. Pienten kuntien yleisestä mielipiteestä poikkeaa Hämeenkoski, jossa vastaajat kokevat kuntien huomioinnin melko riittäväksi, vaikka kunta sijaitsee etäällä ja on kooltaan pieni. Hämeenkosken ohella Lahdessa ja Hollolassa koetaan Lakesin panostus kuntiin suhteellisen hyväksi. Elinkeinoelämän suhtautuminen kuntien huomioinnin riittävyteen ei juuri ole riippuvainen yrityksen sijaintikunnasta kuten kuvaajasta 41 on huomattavissa.



**Kuvaaja 40.** Alueen kuntien huomiointi omistajakuntien mukaan



**Kuvaaja 41.** Alueen kuntien huomiointi elinkeinoelämän mukaan

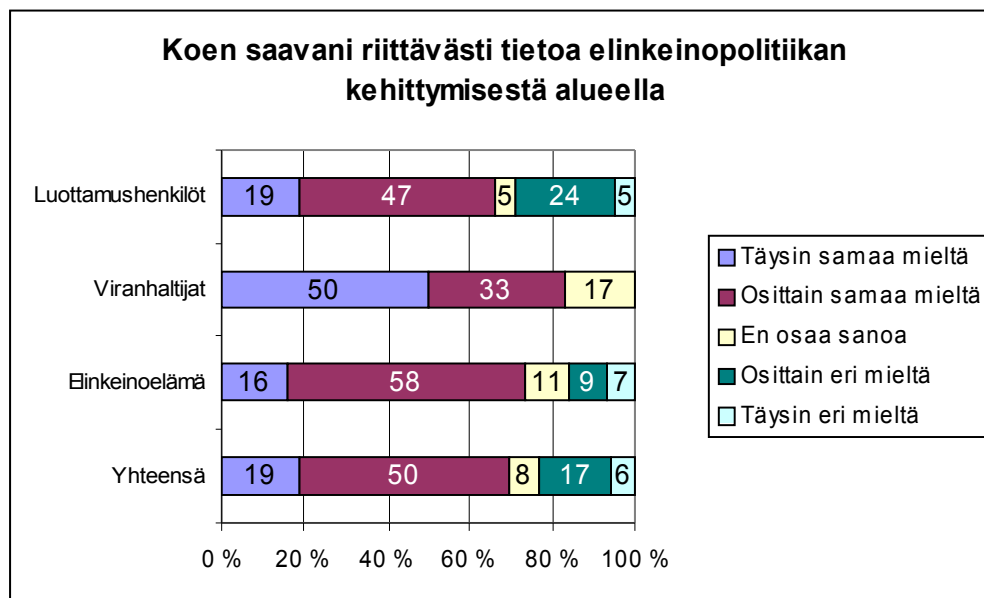
Etenkin omistajakuntien luottamushenkilöiden mukaan ongelmana on, että Lakesin toiminta nähdään liian Lahti-keskeisenä, jolloin muiden kuntien tarpeiden ja ominaisuuksien huomiointi jää puutteelliseksi. Omistajakunnissa

toivotaan sisäisen markkinoinnin tasapuolisuutta ja yhteydenpidon tehostamista. Kyselyn ja haastattelujen mukaan myös kuntien ominaispiirteisiin perehtyminen ja huomiointi parantaisivat omistajakuntien uskoa Lakesin tasapuolisuuteen.

Yksittäisten kuntien huomioinnin merkitys on elinkeinoelämän edustajille vähäistä. Elinkeinoelämän mukaan yritykset eivät tunne kuntarajoja eikä alueen kokonaisvaltaisessa suunnittelussa voida aina huomioida yksittäisiä kuntia. Toisaalta on muistettava, että elinkeinoelämän edustajien näkökulma elinkeinopolitiikkaan on lähinnä mahdollisimman tehokkaan elinkeinoympäristön luominen kun kunnissa pidetään tämän ohella tärkeänä kuntien omien kehityspotentiaalien mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä.

#### 5.3.4.6 Elinkeinopolitiikan kehittymisestä saadun tiedon riittävyys

Eri sidosryhmät eivät kyselyn perusteella koe olevansa kovin eriarvoisia elinkeinopolitiikan kehittymisestä saadun tiedon suhteen, sillä kaikissa vastaajaryhmissä yli puolet oli täysin tai osittain samaa mieltä tiedonsaannin riittävydestä kuten kuvaajasta 42 on nähtävissä. Tiedonsaantiin tyytymättömyimpiä olivat luottamushenkilöt, mikä ei ole kovin yllättävää kun ottaa huomioon jo kyselyssä voimakkaasti esiin tulleen toiveen Lakesin tiiviimmästä yhteydenpidosta omistajakuntiin.



**Kuvaaja 42.** Tiedon riittävyys elinkeinopolitiikasta (Kyselylomakkeen kysymys nro 27)

## 6. Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kehittämissyhtiöiden toiminnan onnistuneisuutta kunnallisen elinkeinopolitiikan toteuttajana erityisesti kehittämissyhtiöiden keskeisimpien sidosryhmien, omistajakuntien sekä elinkeinoelämän toimijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen avulla pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) **Millä tavoin yhtiömäinen toimintapa elinkeinopolitiikan toteuttamisessa koetaan?**
- 2) **Koetaanko, että elinkeinopolitiikkaan pystytään vaikuttamaan yhtiömäisessä toimintatavassa?**

Tutkimuskysymyksiä viitoittaviksi osakysymyksiksi oli vielä määritelty:

- 1a) Kokevatko omistajakuntien edustajat Lakesin toimintamallin höydylliseksi ja toimivaksi
- 1b) Kokeeko seudun elinkeinoelämä Lakesin toimintamallin höydylliseksi ja toimivaksi
- 2a) Kokevatko omistajakuntien poliittiset päättäjät pystyvänsä vaikuttamaan elinkeinopolitiikkaan seudulla
- 2b) Kokevatko seudun elinkeinoelämän edustajat pystyvänsä vaikuttamaan elinkeinopolitiikkaan seudulla

Kehittämissyhtiöiden toiminnan taustoja ja syitä pyrittiin selventämään teoriaosuudessa liittämällä ne osaksi sitä prosessia, jonka avulla kunta pyrkii vastaamaan toimintaympäristön muutosten luomiin haasteisiin organisoimalla uudelleen toimintaansa. Globalisaation, Euroopan unionin sekä kansallisella tasolla tapahtuvien muutosten vuoksi kuntien on kyettävä ajattelemaan kuntarajojaan laajemmin ja luomaan pitkäjänteistä yhteistyötä yksityisen sektorin kanssa.

Työn empiirisen osuuden tulokset kerättiin postitse lähetyllä kyselylomakkeella sekä henkilökohtaisilla haastatteluilla. Tutkimuksen kuluessa painotettiin vastaajien anonymiteetin säilymistä. Kyselylomakkeen vastausosoite oli

kuitenkin Lakesin toimisto, joka herätti muutamassa vastaajassa epäilyksiä vastauksien nimettömästä käsittelystä. Kyselylomakkeen vastausosoite ja taustatietojen tarkka kartoitus onkin saattanut vähentää joidenkin kyselyyn vastanneiden kriittisyyttä yhtiötä kohtaan. Haastattelutilanteissa keskustelun luottamuksellisuutta oli mahdollista painottaa haastattelun yhteydessä, jolloin haastateltava uskalsi esittää myös arvostelua Lakesin toimintaa kohtaan. Kun ottaa huomioon koko tutkimukseen osallistuneiden vastaajien määrän (109 palautunutta kyselylomaketta ja 16 toteutunutta haastattelua), voidaan tutkimuksen tuloksia pitää kaiken kaikkiaan luotettavina. Toki on myös huomattavaa, että tutkimuksen vastaajiksi valikoitui kehittämissyhtiön kanssa tekemisissä olleet elinkeinoelämän edustajat sekä omistajakuntien keskeiset luottamushenkilöt ja viranhaltijat. Täten tutkimuksen tulosta voidaan soveltaa lähinnä kehittämissyhtiön aktiivisiin kumppaneihin sekä vaikutusvaltaisiin luottamushenkilöihin.

## 6.1 Elinkeinopolitiikan monimuotoisuus, julkinen-yksityinen yhteistyö sekä yhtiöittäminen Lahden Alueen Kehittämissyhtiön toimintaa ohjaavina tekijöinä

Eräänä keskeisenä tekijänä kuntien tai alueiden menestykseen on onnistunut elinkeinopolitiikka. Elinkeinopolitiikan onnistumisen mittarina voidaan pitää alueen kykyä vastata alueella jo olevien yritysten kehittämistarpeisiin sekä onnistumista uusien elinkeinoelämän toimijoiden houkuttelussa alueelle. Elinkeinoelämän tarpeet huomioiva, määrätietoisesti toteutettu elinkeinopolitiikka luo alueelle kokonaisvaltaista hyvinvointia mahdollistamalla työpaikkojen syntymisen ja alueen verokertymän lisääntymisen. Elinkeinoelämä ei näe toiminnassaan kuntarajoja, joten elinkeinopolitiikan toteuttamisessakin tulee huomioida alueen laaja-alainen kehittäminen kuntien yhteistyönä. Lahden Alueen Kehittämissyhtiö on yksi Suomen 160 kehittämissorganisaatiosta, jonka vastuulla on hoitaa kymmenen omistajakuntansa elinkeinopolitiikka kokonaisvaltaisesti.

Elinkeinopolitiikan kokonaisuuteen kuuluu monia vaikuttavia tekijöitä, kuten osaamisinstituutiot (yliopistokeskukset), yritykset, lainsäädäntö, ylikansalliset instituutiot sekä resurssien hyödyntäminen. Näiden kaikkien tekijöiden yhteensovittaminen yksilön ja yritysten tarpeita korostavaksi elinkeinopoliittiseksi kokonaisuudeksi on vaativampaa kuin mihin yksittäinen

elinkeinopoliittinen toimija kykenee. Lahden Alueen Kehittämisyhtiön toiminnassa on reagoitu elinkeinopolitiikan haasteellisuuteen hyödyntämällä toiminnassaan useaa elinkeinopolitiikan ammattilaista.

Halkier & Dansonin määrittelemät kolme vaatimusta paikallisena kehittämisagenttina toimivalle organisaatiolle eli kehittämisyritykselle toteutuvat Lakesin toiminnassa: 1) elinkeinoyhtiöllä ei ole varsinaista selkeää poliittista vastuuta, mutta toiminta tapahtuu kuitenkin lähellä omistajakuntiansa ohjausta<sup>22</sup> 2) yritys pyrkii ensisijaisesti edesauttamaan paikallisten yritysten kasvua edistämällä esimerkiksi yritysten kansainvälistymistä ja 3) kokonaisvaltainen lähestymistapa alueelliseen kehittämiseen on toteutettu laatimalla koko alueen kattava elinkeinostrategia.

Elinkeinoelämän sitouttaminen alueen pitkäjänteiseen kehittämiseen on perinteisesti ollut Pyke & Sengenbergerin mukaan ongelmallista. Liittämällä elinkeinoelämän toimijat mukaan elinkeinopolitiikan toteuttamiseen julkinen-yksityinen yhteistyöllä ohjatun kehittämisyrityksen avulla, on heidän sitouttamisensa alueen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen helpommin saavutettavissa. Lakesissa tämä näkyy esimerkiksi elinkeinostrategian laadinnassa, jossa toiminnan suuntaviivat ja elinkeinopoliittiset painotukset on määritelty yhteistyössä elinkeinoelämän edustajien kanssa.

Kostiaisen mukaan alueen menestyksen edellytyksenä on sen erikoistuminen valituille yritystoiminnan tyypeille. Tämä toteutuu Lahden alueella, jossa alueen ydintoimialat (klusterit) on määritelty elinkeinostrategiassa. Elinkeinopoliittisessa toiminnassa pyritään ennen kaikkea turvaamaan valittujen toimialojen kehitys alueella.

Käytännössä kehittämisyritys on kunnallinen yritys, jolle on yhtiöittämisen myötä siirretty kunnan toiminta-alueeseen kuuluvan elinkeinopolitiikan hoitaminen. Lahden alueella kehittämisyrityksen omistus on jakaantunut kymmenelle omistajakunnalle. Yhtiöittämisellä haetaan elinkeinopolitiikkaan muun muassa yrityselämän luottamusta toiminnalle. Eräs yhtiöittämisestä on, että toiminta siirtyy kauemmas kunnan päätösvallosta, jolloin kunnan demokraattisesti valittujen henkilöiden vaikuttaminen yrityksen toimialaan heikkenee. Lakesin hallitus koostuu omistajakakuntien luottamushenkilöistä, jolloin poliittisilla päättäjillä on säilynyt vaikutusmahdollisuus elinkeinopolitiikan kehittämiseen myös yhtiöittämisessä toimintatavassa.

---

<sup>22</sup> Lahden Alueen Kehittämisyhtiön hallitus koostuu omistajakuntien poliittisista toimijoista, jolloin toiminnan demokraattinen ohjantavastuu on säilynyt.

Sekä elinkeinoelämä että kuntien luottamushenkilöt kannattavat yhteistyötä osana kuntien toimintaa elinkeinopolitiikkaakin laajemmalla sektorilla. Kuntasektorin lisääntyneiden velvoitteiden myötä kuntien koetaan olevan jo lähes pakotettuja miettimään uusia toimintatapoja, joten yhteistyö koetaan erääksi hyödylliseksi toimintatavaksi. Elinkeinopolitiikkaa pidetään erittäin hyvänä lähtökohtana yhteistyön soveltamiselle, sillä sen hoidossa julkisen ja yksityisten tarpeiden huomioiminen on luontevaa.

## 6.2 Lakesin toimintamallin hyödyllisyys ja toimivuus

Sekä omistajakuntien että elinkeinoelämän toimijat kokivat elinkeinotoimintojen yhtiöittämisen niin valtakunnallisena kuin alueellakin toteutettavana toimintamallina pääosin myönteisenä muutoksena kunnallisiin elinkeinoasiamiehiin verrattuna. Ammattitaidon lisääntyminen miellettiin erääksi yhtiöittämisen parhaista seurauksista.

Kehittämissyhtiön vaikutuksesta elinkeinopolitiikan toteuttamiseen on muotoutunut selkeä, tavoitteellinen linja, joka koetaan erittäin hyödylliseksi alueen kehittämisen kannalta niin elinkeinoelämän kuin omistajakuntien edustajienkin vastauksissa. Elinkeinostrategiassa on tehty selkeät linjaukset tiettyihin toimialoihin, mikä mielletään toimivaksi malliksi. Etenkin luottamushenkilöt toivovat yhtiön kuitenkin kiinnittävän vielä enemmän huomiota myös klustereiden ulkopuolisiin toimijoihin. Yhtiön mahdollisuuksiin vaikuttaa yleisesti alueen yritystoiminnan kehittämiseen uskovat etenkin omistajakuntien edustajat.

Kaikkien sidosryhmien toimijat ovat tarkoin perehtyneet elinkeinostrategiaan, ja sen käyttöä yhtiön toimintaa ohjaavana asiakirjana kannatetaan. Strategialla mielletään olevan merkittävä osuus alueen elinkeinopolitiikan yhtenäistämiseksi, mutta etenkin elinkeinoelämän edustajat pitävät strategian jatkokehittämistä oleellisena pitkän aikavälin tulosten saavuttamiseksi.

Kokonaisuus, johon kehittämissyhtiön tulee vielä panostaa, on toiminnan selkeyttäminen. Omistajakuntien luottamushenkilöt kaipaavat selkeyttä yhtiön tarjoamaan palvelukokonaisuuteen ja elinkeinoelämän edustajat taas mieltävät palveluiden toteuttajien roolit vielä hieman epäselviksi. Yhtiön olisi myös lisättävä henkilökohtaisia tapaamisia omistajakuntien ja elinkeinoelämän

edustajien kanssa, joilla edesautettaisiin toiminnan konkretisoitumista sidosryhmille.

Kehittämisyhtiön toimintamalli koettiin pääosin varsin hyödylliseksi ja toimivaksi omistajakuntien edustajien sekä elinkeinoelämän toimijoidenkin keskuudessa, eli huomattavaa eroa ei kehittämisyhtiön toiminnan merkittävydestä ole sidosryhmien välillä mahdollista löytää. Elinkeinoelämän edustajat ja omistajakuntien viranhaltijat suhtautuvat tutkimuksen perusteella Lahden Alueen Kehittämisyhtiöön kenties vielä luottamushenkilöiden edustajia innokkaammin, sillä he näkevät toiminnan parannukset yhtiöittämisestä käytännön toiminnassaan. Luottamushenkilöiden hieman varautuneempaan kantaan saattaa olla syynä se, että yhtiöittämisen myötä koetut konkreettiset hyödyt elinkeinopolitiikassa eivät tule välittömästi esille toiminnan käynnistämisen jälkeen, mikäli kerralla pyritään saamaan aikaiseksi merkittäviä muutoksia, joiden saavuttaminen vie aikaa. Saavuttaakseen voimakkaamman luottamuksen kaikissa sidosryhmissään kannattaisi yhtiön tavoitella jatkuvasti pienempiä elinkeinopoliittisia saavutuksia ja tiedottaa niistä näytävästi.

### 6.3 Elinkeinopolitiikkaan vaikuttaminen

Omistajakuntien luottamushenkilöt pystyvät vaikuttamaan Lahden Alueen Kehittämisyhtiön toimintaan ja täten alueen elinkeinopolitiikkaan lähinnä kunnanjohtajiensa ja kehittämisyhtiön hallituksessa istuvien poliittisten päättäjien kautta. Lähes puolet luottamushenkilöistä on tyytyväisiä näihin vaikuttamismahdollisuuksiinsa. Vaikuttamismahdollisuuksiin tyytymättömät taas katsovat, ettei poliittisilla päättäjillä ollut riittävästi valtaa elinkeinostrategian laadinnassa tai he toivovat luottamushenkilöille vielä entistä vahvempaa asemaa Lahden Alueen Kehittämisyhtiön hallintoelimissä. Jotta luottamushenkilöt kokisivat saavansa riittävästi tietoa elinkeinopolitiikan kehittämisestä alueella, olisivat kehittämisyhtiön edustajien vierailut omistajakuntien valtuustoissa/hallituksissa tarpeen. Tutkimuksen mukaan alueen poliittisten päättäjien on mahdollisuus vaikuttaa omaan elinkeinopoliittiseen vaikutusvaltaansa myös omalla aktiivisuudellaan.

Myös alueen elinkeinoelämän toimijoiden mukaan ratkaisevana tekijänä elinkeinopolitiikkaan vaikuttamisessa on oma aktiivisuus, sillä eri vaikuttamiskanavia pidetään pääosin riittävinä. Hieman nykyistä enemmän valtaa elinkeinoelämän edustajat toivovat saavansa esimerkiksi mahdollisuudella



vaikuttaa kehittämissyhtiön toimintaan hallintoelinten tai yhtiön toimintaan liittyvien pro aktiivisten keskusteluiden kautta.

Vaikka sekä luottamushenkilöt että elinkeinopoliitiikan toimijat kokevat vaikutusmahdollisuutensa elinkeinopoliitiikkaan suurimmaksi osaksi riittävinä, on molemmilla sidosryhmillä kuitenkin vielä toiveena kehittää omia vaikutusmahdollisuuksiaan tai vähintään parantaa keskusteluyhteyttä kehittämissyhtiön kanssa alueen elinkeinopoliittisista suuntaviivoista. Toimijoiden keskinäisiä ristiriitoja ei alueella laajasti esiinny, mutta joidenkin ongelmakohtien selvittämiseksi olisi kenties tarpeellista muodostaa keskustelufoorumi poliittisten päättäjien ja elinkeinoelämän toimijoiden välille. Eräs erimielisyyttä aiheuttava kokonaisuus on alueen omistajakuntien tasapuolinen huomiointi kehittämissyhtiön toiminnassa.

## 6.4 Johtopäätökset

Omistajakunnissa uskotaan kehittämissyhtiön edistävän koko alueen elinkeinopoliittista kehitystä, mutta samalla kunnissa on huoli yhtiön kyvystä huomioida riittävästi kuntien yksilölliset elinkeinopoliittiset tarpeet. Kunnissa ymmärretään varsin hyvin, että alueen yleisellä menestyksellä on myönteisiä vaikutuksia kaikkiin alueen kuntiin, mutta samalla kuntien yksilölliset potentiaalit tulisi saada hyödynnettyä. Etenkin luottamushenkilöt ovat pyrkineet tuomaan huolensa esille elinkeinopoliittisissa keskusteluissa, ja todennäköisesti tästä on seurannut se mielikuva, että luottamushenkilöt ovat kokeneet vaikutusvaltansa heikentyneen yhtiöittämisen myötä. Kuntien tarpeiden puutteellinen huomiointi vaikuttaa todennäköisesti myös siihen, miksi luottamushenkilöt kokevat Lakesin tarjoaman palvelukokonaisuuden epäselvänä. Lakesin tulisikin panostaa omistajakuntien yksilöllisten tarpeiden, kaavoitusten, markkinarakojen ja muiden vastaavien ominaisuuksien huomiointiin sekä lisättävä henkilökohtaista yhteydenpitoa omistajakuntiin.

Elinkeinoelämän edustajien mukaan Lakesin toiminnan perusteet ovat kunnossa ja toiminnan dynaamista otetta arvostetaan. Elinkeinoelämän toimijoiden mukaan kehittämissyhtiölle luo haasteen sen rooli alueen kehittämisessä. Yhtiön on oltava riittävän vahva alueen kehittämisessä mutta ei missään nimessä liian dominoiva päätöksissään suhteessa sidosryhmiinsä. Liian itsenäisen toiminnan vaarana on sidosryhmien irtaantuminen toiminnasta, jolloin yhtiön toiminnan merkittävyys heikkenee. Elinkeinoelämän vaikutusvalta tarpeellisten hankkeiden määrittämisessä tulee näin ollen pitää vahvana.

Kaiken kaikkiaan Lahden Alueen Kehittämisyhtiö on vakiinnuttanut asemansa alueen yhtenäisen elinkeinopolitiikan toteuttajana sidosryhmiensä keskuudessa. Kehittämisyhtiön uskotaan kykenevän tuomaan esille alueen elinkeinopoliittiset vahvuudet ja hyödyntämään niitä alueen markkinoinnissa. Yhtiön asema on kuitenkin hyvin haasteellinen, sillä sen tulee edistää alueen kokonaisvaltaista kehittämistä kahden sidosryhmän, omistajakuntien ja elinkeinoelämän, tarpeet ja mielipiteet huomioiden. Vaikka elinkeinoelämän tarpeiden tyydyttäminen kuuluu kehittämisyhtiön toiminnan ydinalueeseen, tulee toiminnassa huomioida myös kuntien yksilölliset tarpeet. Luottamushenkilöiden lisäksi pitävät elinkeinoelämän toimijat omistajakuntien riittävää huomiointia ja tyytyväisenä pitämistä tärkeänä toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi.

## LÄHTEET

- Airaksinen, Jenni & Nyholm, Inga & Haveri, Arto** (2004) Seutuyhteistyön arki – Retoriikkaa, politiikkaa ja raakaa työtä. Seutukuntien tuki –hankeen II väliraportti. Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopistopaino. Tampere
- Airo, Jukka** (2004) ”Laajeneva yrityskeskus vaihtaa nimensä Lakesiksi”. Etelä-Suomen Sanomat 22.1.2.2004
- Ali-Yrkkö, Jyrki & Koivisto, Jussi, V. & Lampinen, Matti & Ylä-Anttila, Pekka** (2000) Suomalaisyritysten kansainvälistyminen. Teoksessa Trux, M-L. (toim.) Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (Sitra 238). WS Bookwell Oy. Juva. Sivut 85-115
- Anttiroiko, Ari-Veikko** (1999) Kaupunkipolitiikka globalisaation näkökulmasta. Luento Eurooppa ja globalisoituminen-kurssilla 27.4.1999 Tampereen yliopisto. Saatavilla osoitteesta <http://www.uta.fi/~kuaran/kaupunkipolitiikka.html>
- Anttiroiko, Ari-Veikko & Karhu, Veli** (2003) Globalisaatio ja Euroopan yhdentymisen. Teoksessa Anttiroiko, Ari-Veikko & Haveri, Arto & Karhu, Veli & Rynänen, Aimo & Siitonen, Pentti (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino. Tampere. Sivut 90-103
- Aronen, Kauko** (2001) Monitasoisuuden näkökulma elinkeinopolitiikassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki
- Bovaird, Tony** (2004) Public-Private Partnerships in Western Europe and the US: New Growths from Old Roots. Teoksessa Ghobadian, Abby & Gallear, David & O'Regan, Nicholas & Viney, Howard (Toim.) Public-Private Partnerships. Policy and Experience. Palgrave Macmillan. New York. Sivut 221-249
- von Bruun, Santtu** (2005) Kuntien tulevaisuus. Kuntajohdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä kuntien tulevaisuudesta. Suomen Kuntaliitto. Helsinki
- Carroll, Peter & Steane, Peter** (2000) Public-private partnerships. Sectoral perspectives. Teoksessa Osborne (toim.) Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective. Rotledge Advances in Management and Business Studies. London. Sivut 36-56
- Collin, Sven-Olof & Hansson, Lennart** (2000) The propensity, persistence and performance of public-private partnerships in Sweden. Teoksessa Osborne (toim.) Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective. Rotledge Advances in Management and Business Studies. London. Sivut 201-218.
- Common, Richard** (2000) The East Asia region. Do public-private partnerships make sense? Teoksessa Osborne (toim.) Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective. Rotledge Advances in Management and Business Studies. London. Sivut 134-148.

- Corry, Dan** (2004) *New Labour and PPPs*. Teoksessa Ghobadian, Abby & Gallear, David & O'Regan, Nicholas & Viney, Howard (Toim.) *Public-Private Partnerships. Policy and Experience*. Palgrave Macmillian. New York. Sivut 24-36.
- Eskelinen Heikki** (1974) *Paikallisen kansanvallan puolesta. Maalasisikuntien Liitto/Suomen Kunnallisliitto 1931–1971*. Suomen kunnallisliitto. Helsinki
- Evans, Tim & Chen, Lincoln** (2001) *Public-Private Partnerships in Global Health*. The Rockefeller Foundation. Saatavilla sähköisessä muodossa osoitteesta [http://www.fas.harvard.edu/~acgei/PDFs/PhilanthropyPDFs/LCC\\_PublicPrivate\\_Partnerships.pdf](http://www.fas.harvard.edu/~acgei/PDFs/PhilanthropyPDFs/LCC_PublicPrivate_Partnerships.pdf). Viitattu 9.1
- Faulkner, Keith** (2004) *Public-Private Partnerships*. Teoksessa Ghobadian, Abby & Gallear, David & O'Regan, Nicholas & Viney, Howard (Toim.) *Public-Private Partnerships. Policy and Experience*. Palgrave Macmillian. New York. Sivut 65-70
- Filpus, Leena** (1999) ”Elinkeinopoliittikka – hierarkkisesta mallista verkostomaiseksi yhteistyöksi”. *Polemiikki* 2/99
- Flinders, Matthew** (1999) *Setting the Scene: Quangos in Context*. Teoksessa Flinders, M & Smith, M (Toim.) *Quangos, Accountability and Reform: The Politics of Quasi-Government*. Basingstoke. Macmillan. Sit. Östhol, Anders & Svensson, Bo (2002) *Introduction*. Teoksessa Östhol, A & Svensson, B (Toim.) *Partnership Responses – Regional Governance in the Nordic states. Future Challenges and Institutional Preconditions for Regional Development Policy, Volume 4*. Nordregio. Stockholm. Sivut 13-22.
- Gerrard, Michael** (2001) “Public-Private partnerships, What are public-private partnerships, and how do they differ from privatizations” *Finance and Development* September 2001 vol 38, no.3.
- Ghobadian, Abby & Gallear, David & O'Regan, Nicholas & Viney, Howard** (2004) *PPP: The Instrument for Transforming the Public Services*. Teoksessa Ghobadian, Abby & Gallear, David & O'Regan, Nicholas & Viney, Howard (Toim.) *Public-Private Partnerships. Policy and Experience*. Palgrave Macmillian. New York.
- Guidelines for successful Public-Private partnerships** (2003) Euroopan komissio. Saatavilla sähköisessä muodossa osoitteesta: [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docgener/guides/ppp\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp_en.pdf).
- Gullman, Riitta** (1997) ”EU-raha: Keppi ja porkkana”. *Polemiikki* 1/97
- Görman, Petri** (2005) ”Kehittämisyhtiö Lakes näyttänyt toimintakykynsä”. *Hollolan seutu* 11.7.2005
- Halkier, Henrik & Danson, Mike & Damborg, Charlotte** (1998a) *Regional Development Agencies in Europe. An Introduction and framework for Analysis*. Teoksessa Halkier, H & Danson, M & Damborg, C (Toim.) *Regional Development Agencies in Europe. Regional Policy and Development Series 21*. Regional Studies Association. Jessica Kinsley Publishers. London. Sivut 13-25
- Halkier, Henrik & Danson, Mike & Damborg, Charlotte** (1998b) *RDAs and Public-Private Partnership*. Teoksessa Halkier, H & Danson, M & Damborg, C (Toim.) *Regional Development Agencies in Europe. Regional Policy and Development Series 21*. Regional Studies Association. Jessica Kinsley Publishers. London. Sivut 226-228.
- Harisalo, Risto** (1984) *Innovaatioiden diffuusio kunnallishallinnossa*. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis ser. A vol. 163. Vammalan Kirjapaino. Vammala
- Harjula, Heikki & Prättälä, Kari** (1995) *Kuntalaki*. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki

- Haveri, Arto** (2004) Seutujohtaminen osana paikallista hallintaa. Teoksessa Majoinen, K. & Mäki, J. & Tammi T. (toim.) Seutujohtamisen vaihtoehdot. Sisäasianministeriö, Suomen Kuntaliitto. Acta nro 163. Helsinki
- Haveri, Arto & Laamanen, Elina & Majoinen, Kaija** (2003) Kuntarakenne muutoksessa? Tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa. Acta nro 155. Suomen Kuntaliitto. Helsinki
- Hautamäki, Antti (toim.)** (1996) Suomi teollisen ja tietoyhteiskunnan murroksessa. Tietoyhteiskunnan sosiaaliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset. Sitra 154 Helsinki
- Helin, Heikki & Henriksson, Irja & Pulkkinen, Päivi** (2004) Lahden seutu lähikuvassa. Osa 1. Lahden kaupunkiseutu taloudellisten ja tilastollisten tunnuslukujen valossa. 18.2.2004
- Helsingin sanomat** 29.9.1993. Pääkirjoitus
- Helsingin sanomat** 6.3.2001 ”Jyvässeutu tiivistää yhteistyötään”
- Helsingin sanomat** 18.12.2004 ”Varkauden talouselämä lähti huimaan kasvuun”
- Henriksson, Irja & Mikkonen, Jukka & Pulkkinen, Päivi** (2004) Yksi maakunta, monta näkökulmaa II. Artikkeleita Päijät-Hämeestä. Päijät-Hämeen liitto A147. Lahti
- Himanen, Pekka** (2004) Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Tulevaisuusvaliokunta. teknologian arviointeja 18. Eduskunnan kanslian julkaisu 4/2004. Edita Prima Oy. Helsinki
- Himanen, Pekka & Castells, Manuel & Saxenian, AnnaLee & Poh Kam, Wom & Kalliokoski, Matti** (2004) Globaali tietoyhteiskunta. Kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen. TEKES. Teknologia katsaus 155/2004. Helsinki
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula** (2004) Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa
- Hukka, Jarmo & Katko, Tapio** (1999) Yksityistäminen vesihuollossa. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 19. Vammalan kirjapaino. Vammala
- Immonen, Jorma** (1983) ”Kehitysyhtiö kunnan elinkeinoelämässä”. Suomen kunnat 11/1983.
- Immonen, Raimo** (1993) Liiketoiminnan yhtiöittäminen. Lakimiesliiton kustannus. Tammer-paino. Tampere. Sit. Puttonen, Pauli (2002) Kunnalliset yhtiöt vallan välineinä. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, kunnallistieteen laitos. Acta Universitatis Tamperensis 883. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Iso-Sipilä, Antti & Nurminen, Mikko & Pulkkinen, Päivi** (2004) Lahden seutu tilastojen valossa 2004. Lahden seudun yrityskeskus. Lahti
- Jaatinen, Nina** (2006) ”Yksin ei voi maailmaa parantaa” Etelä-Suomen Sanomat 28.2.2.2006
- Kahila, Petri** (2000) Innovatiivisen toiminnan erot maaseutukunnissa. Teoksessa Kurki, S. & Linnamaa, R. & Sotarauta M.(Toim.) 14 Näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen. Tampereen Yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 5/2000. Tampereen yliopistopaino. Tampere. Sivut 151-163.
- Kaitila, Ville & Widgrén, Mika** (1998) Baltian maiden EU-jäsenyys ja Suomi. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Sarja B 139. Taloustieto. Helsinki
- Karvonen Ahti** (1992) Kestilän kunnan 125-vuotis historiikki. Saatavissa sähköisesti osoitteesta <<http://www.kirjastovirma.net/kestila/historiikki/>>

- Kaskinen, Juha** (2003) Onko elinkeinopolitiikalla tulevaisuutta. Kuntien ja seutujen tulevaisuusbarometri Acta nro 159. Suomen Kuntaliitto. Helsinki
- Kehitysyhtiöt ja – yhtymät kuntien ja seutukuntien kehittäjinä.** (2003) Suomen kuntaliiton artikkeli, saatavissa sähköisesti osoitteesta [http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;121;1098;1120;1122](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;121;1098;1120;1122). Viitattu 3.8.2005
- Kettunen, Pertti** (1998) Elinkeinopolitiikan taito. Kunnallisan alan kehittämissätiö. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala
- Kietäväinen, Timo** (2003) Esipuhe teoksessa Kunnat ja Laajentuva Euroopan unioni. Suomen kuntaliitto. Helsinki. Sivut 5.
- Kivelä, Torsti** (2000) Matkalla informaatiokuntaan – Jännitteitä kuntien tulevaisuusteillä. . Teoksessa Metsä, M. (Toim.) Tuleva Tuhat. Tilastokeskus, International Business Statistics. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä. Sivut 305-318
- Kiviniemi, Markku & Oittinen, Raili & Salminen, Ari, Jouni & Varhe, Seppo** (1994) Julkiset palvelut menevät markkinoille. Kokemuksia ja näkemyksiä liikelaitostamisesta ja yhtiöittämisestä. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Efektia palvelu. Painatuskeskus. Helsinki
- Klijn, Erik-Hans & Teisman, Geert** (2000) Governing public-private partnerships. Teoksessa Osborne (toim.) Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective. Rotledge Advances in Management and Business Studies. London. Sivut 84-102.
- Kooistra, Daphne** (1998) Entrepreneurs and Business people in Urban Growth Coalitions. Place Attachment and Active Participation in Urban Economic Development. Teoksessa Halkier, H & Danson, M & Damborg, C (Toim.) Regional Development Agencies in Europe. Regional Policy and Development Series 21. Regional Studies Association. Jessica Kinsley Publishers. London. Sivut 271-287.
- Kostiainen, Juha** (1999) Kaupunkiseudun kilpailukyky ja elinkeinopolitiikka tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Acta nro 106. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. Sivut 41-74.
- Kronman, Rainer** (1988) Kuntien välittömät tuet yritystoiminnalle vuosina 1984–1986. Sisäalueministeriön aluepoliittinen osasto. Aluepoliittisia tutkimuksia ja selvityksiä n:o 2/1988 Sit. Turunen, H. & Maljojoki, P. & Neuvonen, L. (1990) Kunnallinen elinkeinopolitiikka työtoimintana. Elinkeinopoliittisen työn kohde- ja teorianhistoriasta Suomen kehitysalueaseutukunnissa 1950-luvulta 1980-luvun lopulle. Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja sarja A, n:o 3. Yliopiston monistuskeskus. Joensuu
- Kumppanuudesta lisäarvoa –Value for money** (2004) LVM:n ja Suomen Kuntaliiton seminaari 16.11.2004. Kalvopohjat. Saatavilla sähköisesti osoitteesta <http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;356;61493;46757;72525;72541&field=File Attachment&version=1>. Viitattu 28.10.2005
- Lakso, Timo** (2000) Yrittäjien ja kehittämistyön vetäjien yhteistoiminta. Teoksessa Kurki, S. & Linnamaa, R. & Sotarauta M.(Toim.) 14 Näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen. Tampereen Yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 5/2000. Tampereen yliopistopaino. Tampere. Sivut 90-107.
- Lamminmäki, Lauri** (2005) Lissabonin strategia uudistuu. Kuntalehti 7/2005

- Leinikka, Antti** (1976) Kuntien teollistamispolitiikka –linjakkuutta vai haparointia? Suomen Kunnat 1976:13. Sit. Turunen, H. & Maljojoki, P. & Neuvonen, L. (1990) Kunnallinen elinkeinopolitiikka työtoimintana. Elinkeino poliittisen työn kohde- ja teorianhistoriasta Suomen kehitysalueaaseutukunnissa 1950-luvulta 1980-luvun lopulle. Joensuun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja sarja A, n:o 3. Yliopiston monistuskeskus. Joensuu
- Linnamaa, Reija** (1996) Paikallinen elinkeinopolitiikka LED-ideologia toteuttamisvälineenä. Teoksessa Haveri, A. & Linnamaa, R. & Siirilä, S. (toim.) Puheenvuoroja aluekehityksestä. Tampereen yliopisto, Aluetieteenlaitos, sarja A18. Tampere. sivut 165-177.
- Linnamaa Reija** (1999) Kaupunkien kilpailukyvyyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa Sotarauta, M. (toim.) Kaupunkien kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen kuntaliitto. Helsinki. Sivut 18-40.
- Littunen, Hannu & Tohmo, Timo** (2002) KTM:n hallinnonalan EU-hankkeiden suhde maakuntastrategioihin. Ohjelmakauden 1995-1999 toimialakohtainen tarkastelu. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 16/2002. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Majamaa, Wisu** Julkinen-yksityinen yhteistyö rationaalisen kuluttajayhteisön näkökulmasta. Kunnallistieteen aikakauskirja 2/2004. Kunnallistieteen yhdistys. Vammalan kirjapaino. Sivut 150-1
- McGrew, Anthony** (1992) Conceptualizing Global Politics. Teoksessa McGrew, A. & Lewis, P. (Toim.) Global Politics. Globalization and the Nation-State. Cambridge. Polity press.
- McQuaid, Ronald** (2000) The theory of partnerships. Why have partnerships? Teoksessa Osborne (toim.) Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective. Rotledge Advances in Management and Business Studies. London. Sivut 9-35
- McLaughlin, Kathleen & Osborne, Stephen, P.** (2000) Conclusion. A one-way street or two-way traffic? Can public-private partnerships impact on the policy making process? Teoksessa Osborne (toim.) Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective. Rotledge Advances in Management and Business Studies. London. Sivut 324-338.
- Mikkonen, Mika** (2004) Kunnallisen elinkeinopolitiikan oikeudelliset reunaehdot. Pro Gradu työ. Tampereen yliopisto, Julkisoikeuden laitos. Tampere
- Moulton, Lynne & Anheier, Helmut** (2000) Public-private partnerships in the United States. Historical patterns and current trends. Teoksessa Osborne (toim.) Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective. Rotledge Advances in Management and Business Studies. London. Sivut 105-119.
- Myllymäki, Arvo** (2002) Kuntien kujanjuoksu. Kunnallisan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 45. Vammalan kirjapaino. Vammala
- Mäkinen, Eija** (2003) Kuntien julkis- ja yksityisoikeudellinen yhteistyö. Teoksessa Anttiroiko, Ari-Veikko & Haveri, Arto & Karhu, Veli & Ryyänen, Aimo & Siitonen, Pentti (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino. Tampere. Sivut 154-171.

- Nieminen, Mauri** (2000) Kohti vanhusten yhteiskuntaa. Teoksessa Metsä, M. (Toim.) Tuleva Tuhat. Tilastokeskus, International Business Statistics. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä. Sivut 75-8
- Nupponen, Matti** (1999) Elinkeinoyhtiöt kunnallisen elinkeinopolitiikan toimeenpano-organisaationa. Lisensiaattityö. Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden laitos. Yliopistopaino. Tampere
- Nupponen Pekka** (1986) Kuntien elinkeinopolitiikka ja yhteiskunnan kehitys. Yhdentoista esimerkkikunnan tarkastelua. Tampereen yliopisto, Aluetieteenlaitos tutkimuksia. sarja B 40/1986. Yliopiston jäljennepalvelu. Tampere
- Näsi, Salme** (1994) Julkiset organisaatioyksiköt tulosityksikköinä. Teoksessa Tutkimaton uudistus? Julkisen sektorin uudistukset tutkimushaasteena. Valtionvarainministeriö. Hallinnon kehittämisosasto. Painatuskeskus. Helsinki
- Omin voimin, yhdessä, ostaen** (2001) Kunnan omaa teknisten palveluiden tuotantoa täydentäviä vaihtoehtoja. Yhdyskunta, tekniikka ja ympäristö – yksikkö. Suomen Kuntaliitto. Kuntatalon paino. Helsinki
- Osborne, Stephen** (2000) Introduction. Teoksessa Osborne (toim.) Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective. Rotledge Advances in Management and Business Studies. London. Sivut 1-5
- Paasivaara, Leena** (2002) Tavoitteet ja tosiasiallinen toiminta. Suomalaisen vanhusten hoitotyön muotoutuminen monitasotarkastelussa 1930-luvulta 2000-luvulle. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos, Oulun yliopisto. Oulun yliopistollinen sairaala, Oulu
- Pantzar, Eero** (2000) Kansalainen tietoyhteiskunnan selviytyjänä – Haasteita muuttuville oppimisympäristöille. Teoksessa Metsä, M. (Toim.) Tuleva Tuhat. Tilastokeskus, International Business Statistics. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä. Sivut 257-270
- Petäjaniemi, Eino** (1984) ”Kunta ei ole omistaja”. Suomen kunnat 6/1984. Sivu 18.
- Pietarinen, Matti** (2001) Elinkeinopolitiikka uudessa taloudessa. Kauppa ja teollisuusministeriön julkaisuja 6/2001. Edita Oyj. Helsinki
- Puttonen, Pauli** (2002) Kunnalliset yhtiöt vallan välineinä. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, kunnallistieteen laitos. Acta Universitatis Tamperensis 883. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Pyke, Frank & Sengenberger, Werner** (1992) Industrial districts and local economic regeneration: Research and policy issues. Teoksessa Pyke, M & Sengenberger, W (Toim.) Industrial districts and local economic regeneration. International Institute for Labour Studies. Geneva. Sivut 3-29.
- Reich, Michael** (2002) Public-Private Partnerships for Public Health. Teoksessa Reich, M (Toim.) Public-Private Partnerships for Public Health. Harvard series on population and international health. Harvard university press. Massachusetts. Sivut 1-18.
- Richter, Judith** (2000) 'Partnerships' between UN agencies and transnational corporations: A critical perspective. Public-Private 'Partnerships' .Addressing Public Health Needs or Corporate Agendas? Report on the HAI Europe/BUKO Pharma-Kampagne Seminar. 3 November 2000. HAI Europe. Saatavilla osoitteesta <http://www.haiweb.org/campaign/PPI/seminar200011.html#item3>. Viitattu 9.11.2005
- Richter, Judith** (2004) Public-Private Partnerships and International health Policy Making. How can public interest be safeguarded? Hakapaino. Helsinki



- Riihimaa, Jaakko** (2000) Informaatio- ja kommunikaatioteknologia tuotannollisten pk-yritysten innovaationa -tutkimusasetelma. Teoksessa Kurki, S. & Linnamaa, R. & Sotarauta M.(Toim.) 14 Näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen. Tampereen Yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 5/2000. Tampereen yliopistopaino. Tampere
- Ronkainen Ilkka & Maksimainen Tero** (2002) Paikallisuuden muodonmuutos. Johdatus kuntajohtamisen teoriaan ja käytäntöön. Yritystaito. Helsinki
- Ruokangas, Marko** (1997) Public-private partnership. Keskuskauppakamari ja Suomen kuntaliitto. Helsinki
- Ruotsalainen, Arto & Kosonen, Mauno & Viitala, Pentti** (2001) Seutuhallinnon kehittäminen Lahden kaupunkiseudulla. Maantieteen laitos. Helsinki
- Saartenoja, Antti.** (2000) Kaupunki-maaseutu dilemma kehittämisspolitiikan näkökulmasta. Teoksessa Kurki, S. & Linnamaa, R. & Sotarauta M.(Toim.) 14 Näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen. Tampereen Yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 5/2000. Tampereen yliopistopaino. Tampere. Sivut 47-59.
- Savas, Emanuel** (2000) Privatization and Public-Private Partnerships. Seven Bridges Press, LLC. New York.
- Selvitys Lahden kaupungin nykytilasta ja mahdollisuuksista** (1999) Teknillinen korkeakoulu Lahden keskus. Aluetaloustieteen julkaisusarja www.aluonet.com. Lahti
- Soikkanen, Hannu** (1966) Kunnallinen itsehallinto kansanvallan perusta. Maalaiskuntien itsehallinnon historia. Maalaiskuntien liitto. Helsinki.
- Sotarauta, Markku & Linnamaa, Reija** (1997) Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu. Tampere, Turku, Oulu, Seinäjoki, Vammala ja Parkano benchmarking-vertailussa. Tampereen yliopisto, Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Sarja A 19. Cityoffset. Tampere
- Sotarauta, Markku** (1999) Suomen kaupunkipolitiikka etsii itseään. Näkemyksiä strategisista haasteista ja toimintamalleista. Kaupunkipolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 1/99. Gummerus kirjapaino. Saarijärvi
- Temmes, Markku** (1994) Hallintouudistusten evaluaation haasteista. Teoksessa Tutkimaton uudistus? Julkisen sektorin uudistukset tutkimushaasteena. Valtionvarainministeriö. Hallinnon kehittämisosasto. Painatuskeskus. Helsinki
- Tizard, John** (2004) Diversity and Contestability – the Key to Public Service Modernization. Teoksessa Ghobadian, Abby & Gallear, David & O'Regan, Nicholas & Viney, Howard (Toim.) Public-Private Partnerships. Policy and Experience. Palgrave Macmillian. New York. Sivut 131-146
- Tokkola, Raija & Kotonen, Ulla** (2005) Kuntakonserniin kuuluvien osakeyhtiöiden riskienhallinta. Kunnallistieteen aikakauskirja 3/05. Kunnallistieteen yhdistys. Vammalan kirjapaino. Vammala. Sivut 188-202.
- Tupakka Sari** (1992) Kaupungin toimintojen yhtiöittäminen. Edut, haitat, uhat ja mahdollisuudet. Acta nro 14. Suomen kaupunkiliitto.
- Turunen, Hannu & Maljojoki, Pentti & Neuvonen, Lasse** (1990) Kunnallinen elinkeinopolitiikka työtoimintana. Elinkeino poliittisen työn kohde- ja teorianhistoriasta Suomen kehitysaluemaaseutukunnissa 1950-luvulta 1980-luvun lopulle. Joensuun

- yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja sarja A, n:o 3. Yliopiston monistuskeskus. Joensuu
- Tuusvuori, Ossi** (2004) Julkinen-yksityinen kumppanuus JYK. Haasteita ja mahdollisuuksia. Jean Monnet-keskus. Turun yliopisto. FIPSU:n julkaisusarjaa. [www.fipsu.fi](http://www.fipsu.fi)
- Valkama, Pekka** (2003) Kunnalliset osakeyhtiöt ja corporate governance. Teoksessa Anttiroiko, Ari-Veikko & Haveri, Arto & Karhu, Veli & Ryyänen, Aimo & Siitonen, Pentti (toim.) Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino. Tampere. Sivut 186-196.
- Vartiainen, Perttu** (2003) Suomen alueellinen kehitys laajentuneessa Euroopan unionissa. Teoksessa Kunnat ja Laajentuva Euroopan unioni. Suomen kuntaliitto. Helsinki. Sivut 7-13.
- Valkama, Pekka** (2004) Kilpailuneutraliteetin toteutuminen kuntapalveluiden näennäismarkkinoilla. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, taloustieteiden laitos. Acta Universitatis Tamperensis 1039. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Vartiainen, Pirkko & Lähdesmäki Kirsi** (1997) Kilpailevat kumppanit. Elinkeinopolitiikan monitahoarviointi valituissa Vaasan rannikkoseudun kunnissa. Acta nro 88. Suomen Kuntaliitto. Helsinki
- Viialainen, Matti** (2003) Laajentuminen haastaa suomalaisen yhteiskuntamallin. Teoksessa Kunnat ja Laajentuva Euroopan unioni. Suomen kuntaliitto. Helsinki. Sivut 14-24.
- Virkkala, Seija** (2002) Kumppanuus alueellisen kehittämisen hallintana. Suomi ja muut Pohjoismaat. Juväskylän yliopisto. Chydenius-Instituutti. Selosteita ja katsauksia Nro 42. Kokkola
- Väyrynen, Raimo** (1998) Globalisaatio. Uhka vai mahdollisuus? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran julkaisusarja nro 183
- Väyrynen, Raimo** (1999) Globalisaatio ja Suomen poliittinen järjestelmä. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (Sitra 223). Yliopistopaino. Helsinki
- Väyrynen, Raimo** (2000) Kohti Globaalia maailmanjärjestelmää. Teoksessa Metsä, M. (Toim.) Tuleva Tuhat. Tilastokeskus, International Business Statistics. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä. Sivut 111-121
- Westling, Yrjö** (1997) Kunnallinen elinkeinopolitiikka ja tulevaisuuden haasteet. Suomen Kuntaliitto. Helsinki
- Westling, Yrjö** (2003) Kuntien omistajapolitiikka elinkeinoyhtiöissä – tavoitteiden asettaminen, tulosten seuranta ja poliittinen ohjaus. 25.11.2003. Saatavissa sähköisessä muodossa <http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;121;1098;1120;54065&field=FileAttachment&version=2> osoitteessa
- Wuori, Olli & Niemi-lilahti Anita** (1999) Kuntien elinkeinopolitiikka – taistelua rakennetekijöiden ehdoilla. Kunnallistieteiden aikakauskirja 4/99. Kunnallistieteiden yhdistys. Vammalan kirjapaino. Vammala. Sivut 449-459
- Wuori, Olli & Niemi-lilahti, Anita & Muotio, Marko** (1999) Onnistunutta elinkeinopolitiikkaa etsimässä. Acta nro109. Suomen Kuntaliitto.
- Yin, Robert** (1994) Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods Series. Vol 5. Sage. California
- Östhol, Anders & Svensson, Bo** (2002) Introduction. Teoksessa Östhol, A & Svensson, B (Toim.) Partnership Responses – Regional Governance in the Nordic states. Future

## **Virallislähteet**

**Lahden alueen elinkeinostrategia 2005-2008**

**Lahden Alueen Kehittämissyhtiö Oy:n Organisaatiokaavio 1.1.2006**

**Lahden Alueen Kehittämissyhtiö Oy:n Osakassopimus 2004**

**Lahden seudun Yrityskeskus Oy:n Yhteistyö- ja osakassopimus 1998**

**Komiteamietintö1986:61** Kunnan liikelaitostoimikunnan mietintö Sit. Puttonen, Pauli (2002) Kunnalliset yhtiöt vallan välineinä. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, kunnallistieteen laitos. Acta Universitatis Tamperensis 883. Tampereen yliopistopaino. Tampere.

**Kuntalaki 365/1995**

**Vihreä kirja.** Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyösopimuksista sekä julkisia hankintoja ja käyttöoikeussopimuksia koskevasta yhteisön oikeudesta. Euroopan yhteisöjen komissio. Bryssel 30.4.2004. KOM (2004) 327 lopullinen.

## **WWW-lähteet**

**Artjärven kunnan www-sivusto.** <<http://www.artjarvi.fi>>. 18.8.2005

Perustietoja Artjärven kunnasta. <<http://www.artjarvi.fi>>. 18.8.2005

Artjärven kunnanvaltuusto. <<http://www.artjarvi.fi>>. 18.8.2005

**Asikkalan kunnan www-sivusto.** <<http://www.asikkala.fi>>. 17.8.2005

Asikkalan kunnan info. <[http://www.asikkala.fi/index\\_flash.php?id=114](http://www.asikkala.fi/index_flash.php?id=114)>. 17.8.2005

**Euradan www-sivusto** <[www.eurada.org](http://www.eurada.org)>

Benefits of membership <<http://www.eurada.org/benefits.php?menu=4>>. 27.2.2006

**Euroopan unionin portaalin www-sivusto** <[http://europa.eu.int/index\\_fi.htm](http://europa.eu.int/index_fi.htm)> 7.9.2005

**Fin Chi Innovaatiokeskuksen www-sivusto**

Introduction. <<http://www.finchi.cn/introduction.htm>> 1.3.2006

**Heinolan kaupungin www-sivusto.** <<http://www.heinola.fi>>. 18.8.2005

Heinolan kaupunginvaltuusto. <<http://www.heinola.fi>> 18.8.2005

Seutukunta <[http://www.heinola.fi/FIN/Yleistietoja\\_Heinolasta/Seutukunta/etusivu.htm](http://www.heinola.fi/FIN/Yleistietoja_Heinolasta/Seutukunta/etusivu.htm)>. 1.3.2006

Yleistietoa Heinolasta. <<http://www.heinola.fi>> 18.8.2005

**Hollolan kunnan www-sivusto.** <<http://www.hollola.fi>>. 16.8.2005

Hollolan kunta taskutilasto 2005.

<<http://www.hollola.fi/keskus/kunsu/taskutieto/tasku2005.pdf>>. 16.8.2005

**Hämeenkosken kunnan www-sivusto.** <<http://www.hameenkoski.fi>>. 18.8.2005

Hämeenkosken kunta esittäytyy. <<http://www.hameenkoski.fi/index.php?option=content&task=view&id=14&Itemid=31>>  
18.8.2005

**Kärkölän kunnan www-sivusto.** <<http://www.karkola.fi>>. 22.8.2005

Asukasmäärän kehitys. <[http://www.karkola.fi/sivu.php?artikkeli\\_id=114](http://www.karkola.fi/sivu.php?artikkeli_id=114)>. 22.8.2005

Kärkölä-info. <[http://www.karkola.fi/sivu.php?artikkeli\\_id=2](http://www.karkola.fi/sivu.php?artikkeli_id=2)>. 22.8.2005

**Lahden alueen aluekeskusohjelman www-sivusto.**

Lahden alueen aluekeskusohjelma <<http://www.lahdenako.fi/index.php?mid=51>>.

1.3.2006

**Lahden Alueen Kehittämisyhtiön www-sivusto.** <<http://www.lakes.fi>>. 16.8.2005

Kansainvälistyminen

<<http://www.lakes.fi/asp/system/empty.asp?P=44&VID=default&SID=585473872474292&S=0&C=24323>>. 27.2.2006

Lakes – Hallitus

<<http://www.lakes.fi/asp/system/empty.asp?P=38&VID=default&SID=666955612087843&S=0&C=27117>>. 16.8.2005

Lakesin palvelut.

<<http://www.lakes.fi/asp/system/empty.asp?P=42&VID=default&SID=840252419189793&S=0&C=28724>> 26.8.2005

Omistajakunnat ja omistusosuudet.

<<http://www.lakes.fi/asp/system/empty.asp?P=37&VID=default&SID=662977110456684&S=0&C=29033>> 30.11.2005

Organisaatiokaavio 1.1.2006. <http://www.lakes.fi/uploads/4zooa.pdf>

Työvaliokunta.

<http://www.lakes.fi/asp/system/empty.asp?P=39&VID=default&SID=840252419189793&S=0&C=28740>

**Lahden kaupungin www-sivusto.**

Lahden kaupungin väestö <<http://www.lahti.fi/tietoja/vaes.htm>>. 16.8.2005

Lahden kaupungin ikäjakauma.

<<http://www.lahti.fi/tevi/kalvot.nsf/5d8c6f8adfa60dbf4225666b002f8f03/9fb488102eb953c0c225702d002be206?OpenDocument>>. 17.8.2005). <<http://www.lahti.fi>>. 16.8.2005

Lahden kaupunki – asema ja alue. <http://www.lahti.fi/tietoja/asem.htm>. 16.8.2005.

Lahden kaupungin valtuusto. <<http://www.lahti.fi/>>. 16.8.2005

Pendelöinti 2003.

<<http://www.lahti.fi/kannat/tevi/kalvot.nsf/a28e0dfba12f362b4225666b00403525/0a4d175c26457458c22570c700316a1c?OpenDocument>> 20.3.2006

**Lahden seudun www-sivusto.** <http://www.lahdenseutu.net>

Lahdenseutu tilastojen valossa 2004.

<<http://www.lahdenseutu.net/yrittaminen/doc/tilastot.pdf>> 18.8.2005

**Nastolan kunnan www-sivusto.** <<http://www.nastola.fi>>. 17.8.2005

Nastola tilastoina. <<http://www.nastola.fi/hallinto/tilastot.htm>>. 22.8.2005

Nastolan talous. <<http://www.nastola.fi/hallinto/talous.htm>>. 22.8.2005

Nastolan valtuusto. <<http://www.nastola.fi/hallinto/valtuusto.htm>>. 22.8.2005

**Orimattilan kaupungin www-sivusto.** <<http://www.orimattila.fi>>. 22.8.2005

Kaupunginvaltuusto 2005-2008.

<<http://www.orimattila.fi/showpage.php?pageid=74&menu=1&varar=200&varsub=150>>  
22.8.2005

Orimattila tietoa.

<<http://www.orimattila.fi/showpage.php?pageid=555&menu=1&varar=200&varsub=400>>  
. 22.8.2005

**Padasjoen kunnan www-sivusto.** <<http://www.padasjoki.fi>>. 22.8.2005

Padasjoki. <<http://www.padasjoki.fi/>> 22.8.2005

Kunnanvaltuuston jäsenet 2005-2008. <<http://www.padasjoki.fi/>> 22.8.2005

Kuntastrategia. <<http://www.padasjoki.fi/>>. 1.3.2006

**Päijät-Hämeen osaamiskeskuksen www-sivusto.**

Päijät-Hämeen osaamiskeskus. <<http://www.dqe.fi/>>. 1.3.2006

**Päijätpuntari.** <<http://www.aluenet.com/puntari/>>. 15.8.2005

Kunnallistalous. <<http://www.aluenet.com/puntari/>> 23.8.2005

Työmarkkinat Lahden kaupunkiseutu. www-sivusto <<http://www.aluenet.com/puntari/>>  
>22.8.2005

Työttömyysaste. <<http://www.aluenet.com/puntari/>> 17.8.2005

Väestö Päijät-Häme. www-sivusto <<http://www.aluenet.com/puntari/>>. 22.8.2005

**Verkkotietokeskuksen www-sivusto.** <<http://www.verkkotietokeskus.fi>>. 18.8.2005

**Sosiaali- ja terveystalouden tutkimus- ja kehittämiskeskuksen www-sivusto**

<<http://www.stakes.fi>> 7.9.2005

**Suomen kuntaliiton www-sivusto.** <<http://www.kunnat.net>>. 3.8.2005

Maakuntakierros Päijät-Häme 2002. <<http://www.paijat-hame.fi/maakunta/tilastot/Paijathame.pdf>> 18.8.2005

Suomen kuntaliiton tietopankki, Kärkölan kunnan talouskortti. <  
<http://hosted.kuntaliitto.fi/skriptit/tilastot/talouskortti.asp>>. 22.8.2005

Suomen kuntaliiton tietopankki, Orimattilan kaupungin talouskortti. <  
<http://hosted.kuntaliitto.fi/skriptit/tilastot/talouskortti.asp>>. 22.8.2005.

Suomen kuntaliiton tietopankki, Padasjoen kunnan talouskortti. <  
<http://hosted.kuntaliitto.fi/skriptit/tilastot/talouskortti.asp>>. 22.8.2005

Valtionosuusjärjestelmä pääpiirteittäin.

<[http://www.kunnat.net/k\\_peruslistasivu.asp?path=1;29;347;385;80523#Laskennallisten%20valtionosuuksien%20määräytymisen%20perusteet](http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;347;385;80523#Laskennallisten%20valtionosuuksien%20määräytymisen%20perusteet)> 8.9.2005

Kunnallistalous.

<<http://www.verkkotietokeskus.fi/main.php?page=Kunnallistalous#Veroprocentti>>.  
22.8.2002

Kunnallistalous Heinolan seutukunta.

<<http://www.verkkotietokeskus.fi/main.php?page=Kunnallistalous>>. 18.8.2005

Työmarkkinat Heinolan seutukunta.

<<http://www.verkkotietokeskus.fi/main.php?page=Tyomarkkinat/tyomarkkinaHeinola.htm#Työllisyysaste>>. 18.8.2005.)

Työmarkkinat Päijät- Häme.

<<http://www.verkkotietokeskus.fi/main.php?page=Tyomarkkinat/tyomarkkinatPH.htm#Työttömyysaste>>. 22.8.2002

Väestö Heinolan seutukunta. <<http://www.paijatpuntari.fi/Vaesto/vaestoHeinola.htm>>. 18.8.2005

## **Henkilökohtaiset tiedonsaannit**

- Finska, Mika.** (2005) Puu- ja huonekaluklusterin johtaja. Lahden Alueen Kehittämisyhtiö. Keskustelu Johanna Hornborgin kanssa 9 16.8.2005
- Flinders, Matthew** (2005) "The Politics of Public-Private Partnerships". Artikkelijulkaistu lehdessä *British Journal of Politics and International Relations* 2005 Vol. 7. Sähköpostiviesti, vastaanottaja [johanna.hornborg@uta.fi](mailto:johanna.hornborg@uta.fi). 10.11.2005
- Hietala, Mervi** (2006a) Hallintojohtaja. Lahden Alueen Kehittämisyhtiö. Sähköpostiviesti, vastaanottaja [johanna.hornborg@uta.fi](mailto:johanna.hornborg@uta.fi) 28.2.2006
- Hietala, Mervi** (2006b) Hallintojohtaja. Lahden Alueen Kehittämisyhtiö. Sähköpostiviesti, vastaanottaja [johanna.hornborg@uta.fi](mailto:johanna.hornborg@uta.fi) 16.3.2006
- Mikkonen Jukka.** Vilja- ja ympäristöklusterin johtaja. Lahden Alueen Kehittämisyhtiö. Keskustelu Johanna Hornborgin kanssa 9.8.2005
- Ruuska Vaula.** Kunnansihteeri Hämeenkosken kunta. Sähköpostiviesti, vastaanottaja [johanna.hornborg@uta.fi](mailto:johanna.hornborg@uta.fi) 24.8.2005

## TYTYTYVÄISYYSKYSELY

### Arvoisa vastaanottaja,

kehittääkseen toimintaansa Lahden Alueen Kehittämisyhtiö Oy toteuttaa sidosryhmilleen omistajakunnissa sekä elinkeinopoliittisten toimijoiden keskuudessa tyytyväisyyskyselyyn.

Kysely on samalla osa Johanna Hornborgin Tampereen yliopiston yhdyskuntatieteiden laitokselle suorittamaa pro gradu tutkielmaa ”Kehittämisyhtiö kunnallisen elinkeinopolitiikan toteuttajana”, jonka tarkoituksena on selvittää, kuinka kunnan virkamiehet, luottamushenkilöt sekä elinkeinoelämän edustajat kokevat kehittämissyhtiön toiminnan.

Kysely lähetetään Lakesin omistajakuntien kunnan/kaupunginjohtajille, kunnan/kaupunginhallitusten jäsenille, valtuuston puheenjohtajille sekä elinkeinoelämän edustajille.

**Pyydämme teitä täyttämään oheisen kyselylomakkeen rengastamalla väittämistä lähinnä omaa mielipidettänne olevan vaihtoehdon sekä vastaamaan avoimiin kysymyksiin. Kyselyn toivomme palautettavan Lakesille oheisessa vastauskuoressa 18.11.2005 mennessä. Vastauksenne on tutkimuksen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeä.**

Lisätietoja tutkimuksesta antaa  
Johanna Hornborg, 044-5451262  
[johanna.hornborg@uta.fi](mailto:johanna.hornborg@uta.fi)

Saadut vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisina, ja esitetään yhteenvetona, jolloin yksittäisen vastaajan näkemykset eivät paljastu.

Yhteistyöstänne kiittäen  
LAHDEN ALUEEN KEHITTÄMISYHTIÖ OY

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Yhdyskuntatieteiden laitos



Petri Mäkinen  
toimitusjohtaja



Arto Haveri  
professori

# Tyytyväisyyskysely sidosryhmille

## Lakesin

### Taustakysymykset

#### Sukupuoli

Nainen

Mies

#### Ikä

Alle 25 vuotta

26-40 vuotta

41-55 vuotta

Yli 55 vuotta

#### Millä tavoin kuulutte Lakesin sidosryhmään

Luottamushenkilö omistajakunnassa

Viranhaltija omistajakunnassa

Toimialayrityksen edustaja

Klusteriyrityksen edustaja  
seuraavalla klusterilla

Ympäristö

Mekatroniikka

Puu- ja huonekalu

Muovi

Vilja

#### Missä kunnassa toimitte

---

#### Mikäli olette elinkeinoelämän edustaja, niin mikä on yrityksenne kokoluokka

Alle 10 henkeä

11-50 henkeä

51-100 henkeä

Yli 100 henkeä

#### Oletteko ollut mukana suunnittelemassa alueellista elinkeinostrategiaa



Kyllä

En

Mikäli vastasitte kyllä, niin millä tavalla

---

---

---

**Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?**

**Elinkeinopoliittinen kehitys**

<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Osittain samaa mieltä</i>	<i>En osaa sanoa</i>	<i>Osittain eri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>
----------------------------	------------------------------	----------------------	----------------------------	--------------------------

1. Alueellisilla poliittisilla päättäjillä on riittävästi valtaa elinkeinopolitiikan kehittämiseksi

2. Elinkeinoelämän edustajilla (yritykset, yritysjärjestöt sekä kauppakamari) on riittävästi valtaa elinkeinopolitiikan kehittämiseksi

3. Edustamani sidosryhmä (omistajakunta/elinkeinoelämä) luottaa Lakesin kykyyn kehittää alueellista elinkeinopolitiikkaa

Minkä vuoksi luotatte/ette luota

---

---

---

## Alueellinen kehittämissyhtiö

4. Lakesryhmän (Lakes, Tiede- ja yrityspuisto, Lahden alueen uusyrityskeskus sekä Lahti Travel) työnjako on selkeä

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5. Lakesin tarjoama elinkeinopoliittinen palvelukokonaisuus on selkeä

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6. Lakesin hallintoelimissä on oikeassa suhteessa elinkeinoelämän ja kuntien edustajia

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Mikäli eri mieltä, niin kumpia liian vähän?

---

7. Lakesilta saa tarvittavaa ohjeistusta yritystoiminnan kehittämiseen

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8. Alueella on hyvät edellytykset elinkeinoelämän kehittämiseen

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Mikä vaikuttaa eniten elinkeinoelämän kehittämiseen?

---

---

---

9. Lakes ottaa toiminnassaan alueen kunnat riittävästi huomioon

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Kuinka parantaa, jos puutetta?

---

---

---

10. Alueellinen kehittämissyhtiö on tarpeellinen

Mikäli ei, kuinka mielestänne elinkeinopolitiikkaa tulisi hoitaa

---

---

---

---

11. Alueen elinkeinopolitiikka on selkeytynyt elinkeinopoliittisten toimintojen yhtiöittämisen myötä

Miten muutos näkyy?

---

---

---

12. Elinkeino­politiikan toimintatavan yleinen valtakunnallinen muutos kunnallisesta yhtiömäiseksi toimintatavaksi on mielestäni onnistunut

Mikäli ei, niin miksi ei?

---

---

---

### Elinkeinostrategia

13. Edustamani organisaatio on saanut osallistua riittävästi alueen elinkeinostrategian laadintaan

14. Olen perehtynyt alueen elinkeinostrategiaan

Mikäli kyllä, niin onko strategia mielestänne onnistunut?

---

---

---

Mikäli strategia ei ole onnistunut, niin minkä vuoksi?

---

---

---

**15. Klustereiden valinta**

elinkeinostrategiaan on onnistunut

Mikäli ei, mitä valintoja olisi pitänyt tehdä

---

---

---

**16. Lakes keskittyy toiminnassaan**

liikaa klustereihin sekä niiden  
ydintoimijoihin

**17. Lakes huomioi riittävästi myös**

klustereiden ulkopuoliset toimijat

Mikäli ei, niin ketkä jäävät toiminnan ulkopuolelle?

---

**18. Lakesin panostus**

kansainvälistymiseen on riittävä

Millä keinoin kansainvälistymiseen panostamista voisi kehittää?

---

---

---

**19. Uskon, että Lakes onnistuu**  
tavoitteessaan kehittää yritysten

toimintaa

**20.** Uskon, että Lakes onnistuu tavoitteessaan lisätä työpaikkoja

**21.** Uskon, että Lakes onnistuu tavoitteessaan luoda uutta liiketoimintaa alueella

**22.** Uskon, että Strategian tavoitteeksi asetettu asukasmääränkasvu (3000 uutta asukasta) on realistinen

**23.** Lakesilla on riittävät taloudelliset resurssit

**24.** Arvottakaa seuraavat strategisen kehittämisen keinot tärkeysjärjestykseen (kun 1 on tärkein ja 4 vähiten tärkein)

Työvoiman saatavuuden parantaminen \_\_\_\_\_

Kansainvälistymisen edistäminen \_\_\_\_\_

Alueen innovaatiojärjestelmän kehittäminen \_\_\_\_\_

Korkeakoulutoiminnan vahvistaminen \_\_\_\_\_

## Tiedotus/Viestintä

**25.** Lakes tiedottaa riittävästi toiminnastaan

Mikäli tiedottaminen on riittämätöntä, kuinka sitä voisi mielestänne kehittää?

---

---

**26.** Lakesin uutiskirje sähköpostitse on onnistunut tapa tiedottamiseen

Mikäli ei, niin missä muodossa toivoisitte saavanne tietoa Lakesiin liittyen?

---

---

---

**27.** Koen saavani riittävästi tietoa  
elinkeinopolitiikan kehittämisestä  
alueella

## LAKESIN ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYN HAASTATTELUOSUUS

**Arvoisa vastaanottaja,**

Olemme lähettäneet teille Lakesin asiakastyytyväisyystutkimukseen liittyvän kyselyn. Haluaisimme vielä syventää kyselyllä saavutettavia tuloksia haastattelemalla keskeisiä omistajakuntien ja elinkeinoelämän edustajia. Teidät on valittu yhdeksi haastateltavaksi.

Johanna Hornborgin tekemät haastattelut on tarkoitus toteuttaa alkuvuodesta 2006. Toivomme, että Teillä on mahdollisuus osallistua tutkimuksen haastatteluosuuteen. Jokainen haastattelu suoritetaan yksittäin erikseen sovittuna aikana vuoden 2006 tammi- ja helmikuussa. Johanna Hornborg ottaa Teihin yhteyttä sähköpostilla sopiakseen haastatteluun sopivan ajan.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa  
Johanna Hornborg, 044-5451262  
johanna.hornborg@uta.fi

Haastatteluissa saadut vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eivätkä yksittäisen vastaajan näkemykset paljastu.

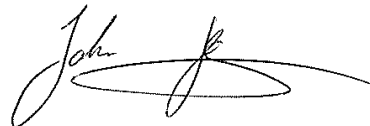
Yhteistyöstänne kiittäen

LAHDEN ALUEEN KEHITTÄMISYHTIÖ OY

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Yhdyskuntatieteiden laitos



Petri Mäkinen  
toimitusjohtaja



Johanna Hornborg  
Hallintotieteiden ylioppilas

## LAKESIN SIDOSRYHMIEN EDUSTAJILLE TEHTYJEN HAASTATTELUIDEN TEEMAT

1. Kuinka arvioisitte alueellisessa elinkeinoyhtiössä tapahtuneita muutoksia viimeisten vuosien aikana?
  - Muutosten negatiivisuus/positiivisuus?
  - Mistä uskoisitte muutosten johtuneen?
  - Mitä tavoitteita vielä asettaisitte?
2. Kuinka tarpeelliseksi koette Lakesin toiminnan alueen kehittämisen sekä vetovoimaisuuden kannalta, eli vaikuttaako Lakes alueen elinkeinopoliittisiin edellytyksiin?
3. Millaiseksi arvioisitte elinkeinostrategian merkityksen alueen kehityksen kannalta?
4. Ovatko strategiassa esitetyt tavoitteet alueen kehittämiseksi mielestänne realistiset ja oikeanlaiset nykyisessä tilanteessa?
5. Kuinka toimivaksi miellätte klusteriajattelun elinkeinostrategian pohjana?
  - Mikä on klustereiden ulkopuolella toimivien yrittäjien merkitys?
6. Millaisiksi koette vaikutusmahdollisuutenne elinkeinopolitiikan toteuttamisessa?
  - Kuinka niitä voisi vielä kehittää?
7. Koetteko, että elinkeinopolitiikan kehittämisessä on ristiriitaa poliittisten päättäjien sekä elinkeinoelämän edustajien kanssa?
  - Jos on, niin millaista?
  - Millaisena te koette omat vaikutusmahdollisuutenne?
  - Kuinka mahdollista jännitettä voisi saada lievennettyä
8. Millaiseksi arvioitte poliittisten päättäjien aseman elinkeinopolitiikkaan vaikuttamisessa?
  - Mikäli heikko, niin kuinka heidän asemaansa saadaan tasapainotettua/ Onko aseman tasapainottamiseen tarvetta?
  - Mikäli liian vahva, niin kuinka heidän asemaansa saadaan tasapainotettua / Onko aseman tasapainottamiseen tarvetta?
9. Kyselyn perusteella valtakunnallisesti elinkeinopolitiikan yhtiöittämistä pidetään onnistuneena muutoksena. Edelleen kyselyn perusteella luottamus Lakesin onnistumiseen hoitaa elinkeinopolitiikkaa on suhteessa heikompi. Mistä arvioisitte heikomman luottamuksen johtuvan?
10. Onko Teidän mielestänne tällainen julkinen-yksityinen yhteistyönä toteutettava toimintamalli toimiva kunnan elinkeinopolitiikkaan liittyvien tehtävien hoitamisessa?
  - Entä kunnan muiden toimialojen hoitamisessa



## HAASTATELLUT SIDOSRYHMIEN EDUSTAJAT

### Elinkeinoelämä

Nimi	Asema	Organisaatio	Päivämäärä
Pekkola Eero	Toimitusjohtaja	Oilon Oy	10.1.2006
Rantasalo Anssi	Toimitusjohtaja	Kemppi Oy	12.1.2006
Laine Timo	Toimitusjohtaja	Osuuspankki	13.1.2006
Pöllänen Pekka	Toiminnan johtaja	Stora Enso	16.1.2006
Mäki-Reinikka Pekka	Johtaja	Fazer Mylly	25.1.2006
Patosalmi Pentti	Toimitusjohtaja	Ferroplan Oy	26.1.2006
Vallas Tuomo	Toimitusjohtaja	Speed Oy	26.1.2006
Saario Juhani	Hallituksen puheenjohtaja	Lahden autokori Oy	30.1.2006
Pylväs Kauko	Toimitusjohtaja	Ideachip	30.1.2006
Vataja Esa	Tehtaan johtaja	Hartwall Oyj	14.2.2006

### Luottamushenkilöt

Nimi	Asema	Organisaatio	Päivämäärä
Koivunen Tuula	Kaupunginhallituksen pj.	Orimattilan kaupunki	26.1.2006
Anttila Ari	Kunnanhallituksen pj.	Artjärven kunta	30.1.2006
Väisänen Eila	Kunnanhallituksen pj.	Padasjoen kunta	2.2.2006
Parikka Rauno	Kunnanhallituksen pj.	Hämeenkosken kunta	7.2.2006
Siltanen Riitta	Kunnanhallituksen pj.	Nastolan kunta	7.2.2006
Jurola Ulla	Kaupunginhallituksen pj.	Lahden kaupunki	13.2.2006