



# Elinvoimatyön sisältö, organisointi ja johtaminen 5 kaupungissa

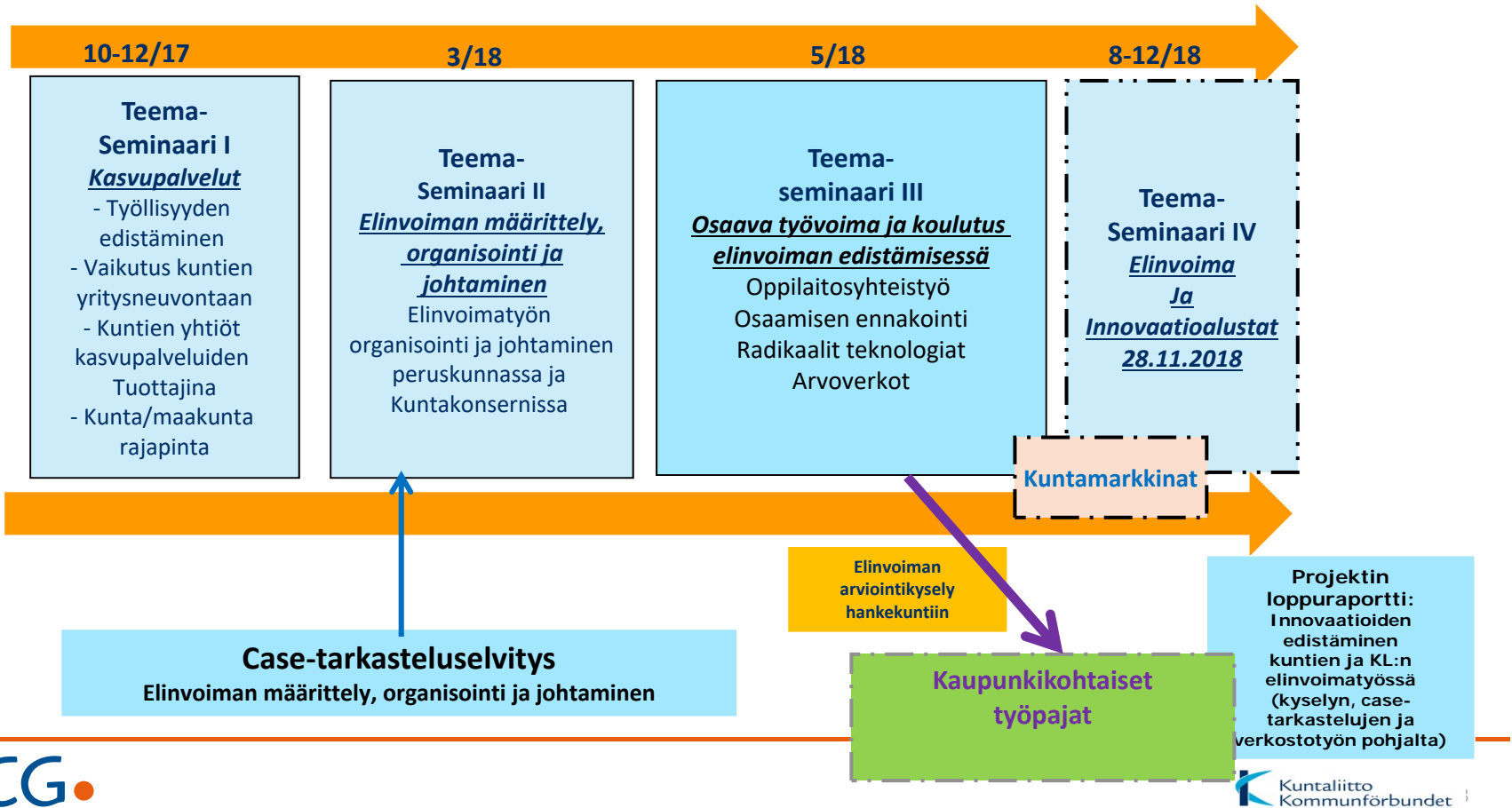
Pyykkölä, Vuorensola  
Kuntamarkkinat 12.9.2018

# Seminaarin sisältö

1. Avaus – Jarkko Huovinen, Kuntaliitto
2. Elinvoiman kehittämisverkosto 2018 – Maria Vuorensola, FCG Konsultointi
3. Kuinka johtaa elinvoimaa? Selvityksen keskeiset havainnot - Markku Pyykkölä, FCG Konsultointi
4. Case Lohja – Lohjan kaksi toimialaa: elinvoima ja hyvinvointi – Mika Sivula, Lohja
5. Keskustelua

# Elinvoiman kehittämisverkoston toteutus 2017-18

16.5. PÄIVITETTY TYÖSUUNNITELMA



## Verkostoon osallistujat

1. Heinola
2. Hämeenlinna
3. Joensuu
4. Kemijärvi
5. Kouvola
6. Kotka
7. Lahti
8. Lohja
9. Mikkeli
10. Nurmijärvi
11. Rauma
12. Porvoo
13. Salo

# Kuinka johtaa elinvoimaa -selvityksen tausta ja toteutus

- **Tuotettiin osana kuntien elinvoiman kehittämisverkoston työtä, esimerkkikunnat valikoituivat verkostokuntien joukosta, mahdollisimman erilaisia ja eri puolilta Suomea**
  - Hämeenlinna, Lahti, Lohja, Kemijärvi ja Kotka
- **Tavoite selvittää, miten elinvoiman kehittäminen näkyy kuntien strategioissa, rakenteissa ja johtamisen käytännöissä**
  - Mitä tarkoitetaan, kun puhutaan elinvoimasta, ovatko kunnat pyrkineet määrittelemään abstraktin yläkäsitteen yhdessä?
  - Mitä tavoitteita elinvoiman osalta on asetettu ja miten niiden toteutumista seurataan?
  - Entä organisointi? Miten kunta valmistautuu tulevaisuuden kunnan roolin, jossa iso osa tehtävistä on siirtynyt maakunnille?
- **Toteutus**
  - Johtavia viranhaltijoiden sekä kehitysyhtiöiden toimitusjohtajien haastattelut – viisi kuntakonsernin eri osien edustajaa kustakin kunnasta
  - Kaupunkien asiakirjoja mm. strategian ja organisaatorakenteiden analysointi.
  - Haastattelut toteutettiin tammi-huhtikuussa 2018 ja niitä täydentävä webropol-kysely tehtiin toukokuussa 2018.



# Kuinka johtaa elinvoimaa?

Viiden kaupungin caseselvitys elinvoiman määrittelystä,  
johtamisesta ja organisoinnista

Suomen Kuntaliitto ry  
FCG Konsultointi Oy



## Mitä elinvoimalla tarkoitetaan? Ei yksiselitteistä määritelmää!

### Rinnakkain kapea ja laaja käsite

- “Kapea käsite: yleiskaava, elinkeinoyhöiden ohjaus, hanketoiminta”
- “Laaja käsite: mitkä tekijät tekemät kaupungin elinvoimaiseksi? Miten tehdään houkutteleva kaupunki?”
- “Käsite laajentunut organisaatiouudistuksen myötä”
- “Tulevaisuushakuinen kokonaisuus”
- “Tulkinta riippuu ihmisestä”

### Ihmisiä ja toimintaa

- “Elinvoimaisuus saadaan uusista ihmisistä ja työntekijöistä”
- “eläkeläisryhmät, 3.sektori, yhteisöllisyys”
- “Asiakaspito ja uusien lapsiperheiden houkuttelu”
- “Näyttää ulospäin siltä, että ihmiset voivat hyvin, on tekemistä ja tapahtumia”
- “Houkuttelevuus”
- “Elinvoimapolitiikkaa ja sirkushuveja”

### Elämisen infra ja elinkeinoinfra

- “Molemmat pitää olla kunnossa, jos halutaan elinvoimaa”
- “Asukkaat, yritykset, henkinen hyvinvointi, fiilis ja imago”
- “Kaavoitus, maankäyttö--”
- “Työllisyys, yritystoimintaa ja työpaikkoja”
- “Asukasmäärä, verotulojen kasvu, yritysten toimintaedellytykset—”

### Syntyy eri asioista ja monista tekijöistä

- “Kaikki asiat vaikuttavat maan ja taivaan välissä”
- “Elinvoimaa ei ole ilman ihmisten hyvinvointia”

# Selvityksestä nousseita havaintoja JOHTAMINEN JA ORGANISOINTI

- **Strategiatyö menossa**
  - Elinvoimalle ei tarkkoja määritelmiä
  - Rinnakkaisia ohjelmia
  - Priorisointi hankalaa (asumisen vai yrittämisen kunta, mistä kasvua haetaan) – auttaisiko ryhmittely yleinen/kohdennettu/kokeileva elinvoimatyö (Takaisin kartalle)
  - Elinvoima vs. hyvinvointi
  - Valtuustokauden kuherruskuukausi, valtuustokauden syklisyys, organisoitumisen vaikutus valmisteluun
- **Rakenteita on muutettu elinvoimanäkökulmasta**
  - Kemijärvi: elinkeinotoimen yhtiöittäminen
  - Kotka: elinvoimalautakunta (kulttuuriltk), luottamushenkilöt Cursorin hallituksessa
  - Hämeenlinna: Linnan kehitys?
  - Lohja: 5 siilosta 2 toimialaan
  - Lahti: elinvoimatehtävät koottu, jaosto, konsernirakenne (Ladec, Region)
  - Kehitysyhtiön, matkailuyhtiön, tiedepuiston tms. rooli keskusteluttaa (voiko ohjata, onko päällekkäisyyttä, vaikuttavuuden mittaus), seutuuyhteistyö vaikeaa (myös kunnan sisällä)



## Miten elinvoimaa johdetaan?

“Huolehditaan niistä asioista, jotka koetaan olevan elinvoiman kannalta tärkeimpiä ratkaistavia asioita”

“Kunta koostuu verkostoista – resurssit, vuorovaikutus, uudenluominen, viestintä”  
(A. Haveri)

“Elinvoiman kokonaisuutta johdetaan erikseen ja substanssina”

“Erialaisten integraatiomallien kokeilua, narut yhteen”

“Elinvoimaa ei voi kaataa astiaan”

“Elinvoimaa ei voi määrätä nousemaan”

“Nostettiin elinvoima strategiseen keskiöön, elinvoiman merkitys 1/3 ydinkärjestä”

	Elinvoima strategiassa	Tavoitteet	Mittarit
<b>Hämeenlinna</b>	<p><b>Yksi kolmesta kärjestä</b></p> <p>Elinvoimainen asumiskaupunki:</p> <p>Hämeenlinna on hyvä työllisyyskaupunki, Hämeenlinna on merkittävä matkailukaupunki. Kaupungin, elinkeinoyhdistön, yritysten ja oppilaitosten yhteistyö tuottaa työpaikkoja, verotuloja ja hyvää yritysilmapiiriä.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Hämeenlinna on hyvä työllisyyskaupunki</li> <li>Hämeenlinna kuuluu Suomessa viiden suosituimman matkailukaupungin joukkoon</li> <li>Kaupungin, elinkeinoyhdistön, yritysten ja oppilaitosten yhteistyö tuottaa työpaikkoja, verotuloja ja hyvää yritysilmapiiriä.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työpaikkojen määrän kasvu (<math>&gt; 1\%</math>), Julkisten ja yksityisten työpaikkojen määrän kehitys,</li> <li>Työllisyysaste (Työllisten (18-→64 v) määrä/ Väestö), Nuorten työllistyminen paranee</li> <li>Vierailijoiden määrän kasvu (<math>&gt; 1\%</math>), Hämeen linnan kävijämäärän kasvu.</li> <li>Vierailijoiden yöpymisten määrä kasvaa.</li> <li>Vierailijoiden taloudellinen vaikutus mitataan.</li> <li>Startup-yritysten määrän kasvu.</li> <li>PK –yritysten määrän kasvu ja muutos työpaikoissa.</li> <li>Yritysyhteistyötapahtumien määrä yhteistyössä yritysten kanssa.</li> <li>Tyhjien toimitilojen määrä kaupungin keskustassa <math>&lt; 10\%</math>.</li> <li>Hämeenlinnaa kotipaikkana pitävien yritysten liikevaihdon kasvu on suhteessa koko maata korkeampaa.</li> </ul>
<b>Kemijärvi</b>	<p><b>Yksi kolmesta kärjestä</b></p> <p>Kemijärven kaupunki on elinvoimainen ja palvelu- ja seutukuntakeskus, jonka asukkaiden mielestä se on turvallinen ja viihtyisä paikka elää.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tasapainoinen kuntatalous</li> <li>Aktiivinen elinkeinoelämä</li> <li>Tasapainoinen väestörakenne</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talousarvion ja tilinpäätöksen tunnusluvut.</li> <li>Yritysten määrä ja työpaikkaomavaraisuus, työllistymisaste.</li> <li>Väestö- ja nettomuuttotilastot.</li> </ul>
<b>Kotka</b>	<p><b>Elinvoima läpileikkaavana strategian eri kärjissä</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Oppiva ja yrittävä Kotka</li> <li>Upean elinympäristön Kotka</li> <li>Yhteinen Kotka</li> </ol> <p>Kestävä talous - Luo pohjan kaupungin elinvoimalle ja asukkaiden hyvinvoinnille.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Jokaisella kotkalaisella on perusasteen jälkeinen tutkinto.</li> <li>Kotka on arvostettu korkeakoulukaupunki, jossa elinikäinen oppiminen rakentuu laadukkaaseen koulutuspolkuun.</li> <li>Kotka on yrityksiä yhdistävä ja yrittäjyyttä edistävä kaupunki, johon syntyy lisää työpaikkoja.</li> <li>Kotkassa on upea kaupunkiympäristö, joka helpottaa kaupunkilaisten hyvinvointia lisääviä valintoja, edistää kestävää kehitystä ja lisää vetovoimaa</li> <li>Kotka on Pohjolan puistopääkaupunki</li> <li>Kotka on hyväntuulisin kulttuurin ja tapahtumien kaupunki</li> <li>Asukkaiden osallistuminen ja omaehtoinen tekeminen on helppoa</li> <li>Kaupunkiympäristö tukee yhteisöllisyyttä</li> <li>Vuoropuhelu päätöksentekijöiden, viranhaltijoiden ja asukkaiden kesken on vilkasta ja avointa</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstön määrä ja ryhmien koko varhaiskasvatuksessa ja perusopetuksessa.</li> <li>Vailla toisen asteen tutkintoa olevien määrä ja toisen asteen läpäisyaste.</li> <li>Alle 25-v. ja pitkäaikaistyöttömien määrä ja osuus.</li> <li>Yrittäjyyskasvatus kaikilla kouluasteilla varhaiskasvatuksesta lähtien.</li> <li>XAMK Kotka hakijoiden määrä ja tutkintojen määrä.</li> <li>TKI-toiminnan määrä, Uudet toimintamallit.</li> <li>Yrittäjyysilmapiiri, yritysten määrä.</li> <li>Yhdyskuntatekniset palvelut –kyselytutkimus.</li> <li>Pyöräilyn ja kävelyn suosio, joukkoliikenteen matkamäärä, Liikuntapaikkojen kävijämäärät.</li> <li>Kaupungin oma energiankulutus ja CO2-päästöt.</li> <li>Puistojen kävijämäärät.</li> <li>Nettinäkyvyys/hakujen määrä.</li> <li>Tapahtumat ja kävijämäärät, niihin liittyvät tutkimukset sekä tapahtumien aluetalousvaikutus.</li> </ul>
<b>Lahti</b>	<p><b>Yksi kolmesta kärjestä</b></p> <p>Elinvoiman muutos 2022: Lahti tarjoaa kansainvälisesti kiinnostavan toimintaympäristön älykkäiden ja kestävien tekijöiden kehittämiseen ja liiketoimintaan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kasvamme yrittäjätasavälisenä opiskelukaupunkina ja luomme vetovoimaisen ja hyvinvointia lisäävän työ- ja elinympäristön.</li> <li>Lisäämme työllisyyttä ennakkoluulottomalla yhteistyöllä.</li> <li>Luomme uusia työpaikkoja tarjoamalla kaupungin kehitysalustaksi yrityksille. Lisäämme alueen yhteistyötä innovaatiotoiminnan kärkitoimissa (ympäristö, muotoilu</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asukasluku</li> <li>Jatko-opiskelupaikkojen houkuttelevuus ja määrä kasvavat.</li> <li>Toisen asteen koulutuksen suorittaneiden osuus kasvaa.</li> <li>Työllisyysaste nousee</li> <li>Uusien yritysten määrä kasvaa.</li> <li>Yrittäjien tyytyväisyys kunnan elinkeinopolitiikkaan kasvaa.</li> <li>Keskustan elinvoimaisuus kasvaa mitattavasti</li> </ul>

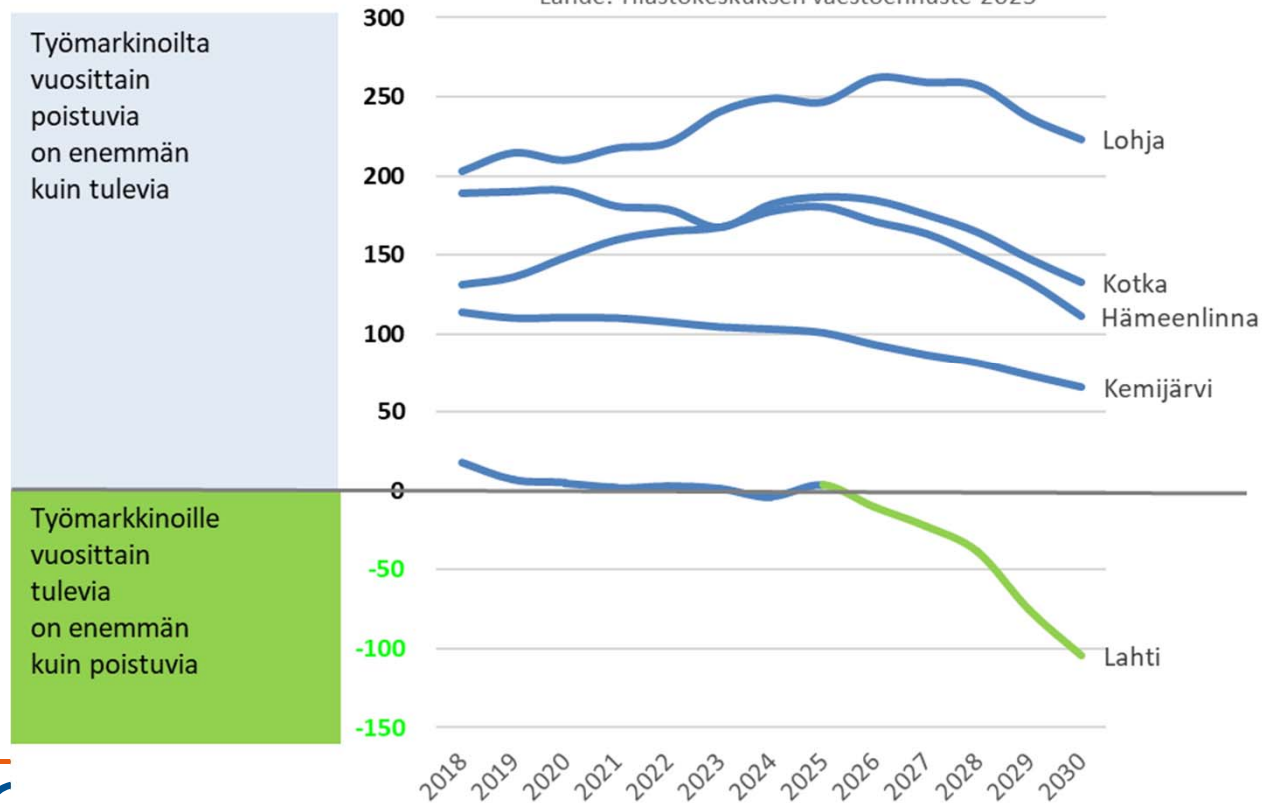
# Selvityksestä nousseita yhteisiä teemoja

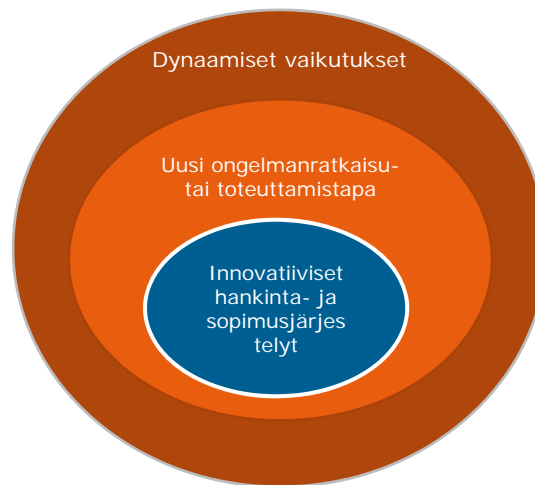
- **Kuntien oman toiminnan uudistaminen ja hankinnat vipuna**
  - vähäistä – palvelustrategia, setelit, palveluhaaste, hankinnat, tuotekehitysyhteistyö, referenssit
- **Makusote/kasvupalvelulaki/allianssimalli**
  - toimintaympäristön muutoksena ei askarruta (kasvupalvelu-uudistuksen uhat jäykkyydestä, paikallistuntemuksen puutteesta, kilpailuasetelmasta)
- **Valtion aiesopimukset (MAL), kasvukäytävät, ekosysteemihankkeet jne.**
  - eivät näyttäytyä tärkeinä/ odotetut hyödyt jääneet toteutumatta
- **Yhteistyö kiinalaisten kanssa (Lahti, Kemijärvi, Lohja, Kotka, H-linna) yllättävän laajaa**
- **Yhteistyötä enemmän III kuin II-asteen koulutuksen kanssa**

			<ul style="list-style-type: none"> <li>rationalisointiin</li> <li>Työllisyyspalvelujen medikalisaatio</li> <li>Elinkeino- ja työllistämispalvelujen toimijakentän sirpaleisuus</li> </ul>	
Lahti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Läpäisevä teema ympäristökaupunki yrityskehityksen tukena</li> <li>Tapahtumat, kulttuuri- ja liikuntainvestoinnit</li> <li>Sijainti, saavutettavuus</li> <li>Yliopistokaupungin identiteetti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konsernihallintoon koottu ev- ja kilpailukykypalvelut ja sitä vahvistettu</li> <li>Yleiskaava ja ympäristöpuoli yhdistetty</li> <li>Seudullisen elinvoimatyön haavoittuvuus</li> <li>KHn alaisuudessa elinvoima- ja työllisyysjaosto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seudullinen yhteistyö, konsernirakenne, kehitysyhtiöiden rooli ja jatko (Ladec, Region)?</li> <li>Nuorten osaajien pito ja veto - LUT:n vahvistuva rooli merkittävä</li> <li>Kohtaanto-ongelma</li> <li>Sakkoraha 15 meur, työllisyyteen 5 meur</li> <li>Ammatillisen koulutuksen omistajaohjaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yliopistot resurssiksi (LUT-LAMK -HY)</li> <li>Vieraskielinen opetus</li> <li>Tapahtumien (mm. talvikaupunkiprofiili) ja kulttuurin tukeminen</li> <li>Maahanmuuttajien kotouttaminen</li> <li>Tuotekehitysyhteistyö yritysten kanssa (esim. Isku, Microsoft)</li> <li>Keskuskaupungin rooli seudullisesti kulttuurin, kansainvälisen yhteistyön ja innovaatio-ympäristöjen osalta</li> </ul>
Lohja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Järvikaupunki (järvenranta-alueet teollisesta alueesta asumisen, kaupan ja palvelujen alue)</li> <li>Teollinen perinne</li> <li>Kesäasukkaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Johtotrio tukee EV/HV -yhteistyötä</li> <li>5 siiloista HV/EV-rakenteeseen (kaikki vetovoimatekijät koottu)</li> <li>Prosessiorganisaatio – prosessin omistajan rooli hakee paikkaansa</li> <li>Elinvoimaorganisaation moniportaisuus</li> <li>Kaupunkitekniikan ja kaavoituksen yhteistyö?</li> <li>Yrityspalvelupäällikkö uusi</li> <li>Joukkoliikenteen kytkentä kaavoitukseen</li> <li>Yrityskumppanit-verkosto, Kaupungin, TE-toimiston ja oppilaitosten verkosto (työvoimatarpeet Luksialle, Laurealle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tunnin juna, taajamajuna, järvi, E18, brownfield-kohteet</li> <li>Seudullinen väliinputoaja - pk-seutu vs. Länsi-Uusimaa</li> <li>Lohjan tunnettuus?</li> <li>Hyvinvointi-lomakylä (kiinalaiset), hyväksytyt kiinteistökaupan esisopimus</li> <li>Budjetoinnissa juustohöylästä priorisointiin, omasta edusta yhteiseen etuun -mentäliteettia tarvitaan lisää</li> <li>Tilojen ja tonttien myynti, tarjonnan monipuolisuus, kaupungin maanomistuksen laajentamiseen investoitava (yritykset ja asuminen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kulttuuri ja liikunta tullut osaksi elinvoimatyötä</li> <li>Pieniä tapahtumia yhdistetty isommiksi (esim. jääkaruseliffestari, Aurlahtipäivä)</li> <li>Elinvoima ja hyvinvointitoimialojen saumaton yhteistyö</li> <li>Ikaäntyneiden palveluissa digituotekehitystä, varhaiskasvatusta ostetaan 20%</li> <li>Onnistuminen amk:n toimipisteen säilyttämisessä</li> <li>Kj:n rooli suuntautunut ulospäin sisältä solmujen parista</li> <li>Hankintatoimi uudistettu onnistuneesti</li> </ul>
Kotka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meri, joki, saaristo, puistot, satama, kampus, oikea kaupunki, Alvar Aalto kohteet</li> <li>Yhteydet Pietariin, Venäjän läheisyys</li> <li>Teollinen historia ja mentäliteetti ja tehdyt investoinnit</li> <li>Matalien kynnysten kaupunki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uusi, kulttuurilautakunnan pohjalta perustettu elinvoimalautakunta</li> <li>Organisaatiouudistus valmisteilla, sote maakunnalliseen kuntayhtymään 2019</li> <li>Maankäyttö ei ole organisatorisesti elinvoiman yhteydessä, yhteistyö toimii kuitenkin käytännössä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rantarata</li> <li>Satama myös matkailun käyttöön (risteilijät)</li> <li>Kampus-tapahtumakeskus, outlet, hotellit</li> <li>Venäjä-yhteistyö (twin-kampushanke), kuitenkin Venäjä A2-kieli poistunut</li> <li>Cursorin rooli, poliittisen ohjauksen paine (hallintoneuvosto), jääviydet, viestinnässä ja markkinoinnissa päällekkäisyyttä kaupungin kanssa, seudullinen yhteistyö Kinnon kanssa (esim. Kiina-ratayhteys)?</li> <li>Innovaatiojärjestelmän heikkous, ei yliopistoa, XAMKissa eri omistajakaupunkien intressien huomiointi</li> <li>Tapahtumien järjestämisen sujuvuus?</li> <li>Oppilaitosten ohjauksen kysymykset, mihin II-asteen pitäisi kuulua organisatorisesti?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SELL-hanke</li> <li>YRMY (yritysmönteisen palvelun ryhmä aloittanut - rakennusvalvonta, kunnallistekniikka, viestintä, kaupunkisuunnittelu, toimitilat, tulevaisuudessa Cursor mukaan?)</li> <li>Yhdessä tekemistä yritysten sijoittumisprosesseissa (nopean toiminn ryhmiä)</li> <li>Yritykset mukana omistamassa Cursoria</li> <li>Aikuislukion joustavuus maahanmuuttajien perusopetuksen järjestämisessä</li> <li>Businessmooring –satamasidonnaisen teollisuuden investointien hakemisen toimintamalli</li> </ul>

Tyovoimadynamiikka, työmarkkinoilta poistuvien (60-65 v.) ja työmarkkinoille tulevien (19-25v.) ikäluokkien keskiarvojen erotus

Lähde: Tilastokeskuksen väestöennuste 2025





# Kuntien elinvoiman kehittäminen vuonna 2019?



## Mitä odotettavissa vuonna 2019?

- **Kuntien elinvoiman etujoukko** – verkosto elinvoiman edelläkävijöille!
  - *Elinvoimaverkoston työ saa jatkoa – EVE4*
- *Kolme teemaseminaaria, yksi organisaatiokohtainen työpaja kytkettynä verkoston teemoihin ja osallistujaorganisaation ajankohtaiseen kehittämistyöhön*
- *Herättelevät alustukset, parhaat käytännöt ja innovatiiviset tavat kehittää elinvoimaa kunnissa ja alueilla*
- *Kohderyhmänä kuntien johtavat viranhaltijat, elinvoima-/elinkeinoasiantuntijat, kehittämissyhtiöiden johto ja asiantuntijat*
- *Kuulemme mielellämme teemaehdotuksia ja toiveita! EVE4-ohjelma ja toteutus tarkentuvat syksyn aikana*
- **Lisätietoa ja ennakoilmoittautumiset**
  - Maria Vuorensola, projektipäällikkö, FCG Konsultointi  
[Maria.vuorensola@fcg.fi](mailto:Maria.vuorensola@fcg.fi), 0407601288
  - Jarkko Huovinen, johtaja, Kuntaliitto  
[Jarkko.huovinen@kuntaliitto.fi](mailto:Jarkko.huovinen@kuntaliitto.fi),