

Kehittämissyhtiö – toimiva innovaatio

Seudullisten kehittämissyhtiöiden rooli
työ- ja elinkeinopolitiikan edistämässä

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja
TEM raportteja
39/2015



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY

ISSN 1797-3562

ISBN 978-952-327-003-9

KUVAILEHTI

Julkaisija
Työ- ja elinkeinoministeriö

Julkaisun nimi Kehittämissyhtiö – toimiva innovaatio
Seudullisten kehittämissyhtiöiden rooli työ- ja elinkeinopolitiikan edistämässä

Tekijät Markku Andersson

Sarjan nimi ja numero Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja
TEM raporteja 39/2015

Asianumero

Luottamuksellisuus

Toimielimen asettamispäivä 24.3.2015

ISSN verkkojulkaisu ISSN 1797-3562

ISBN verkkojulkaisu ISBN 978-952-327-003-9

ISSN painettu

ISBN painettu

URN-tunnus

Kieli suomi

Julkaisun muut kieliversiot

Julkaisun laji

Kokonaissivumäärä 30

Julkaisun taittotaho VNHY

Kustantaja

Painopaikka ja -aika

Julkaisun jakelu

Verkkosivuilla PDF: www.tem.fi

Yhteyshenkilön nimi

Johanna Osenius, Alueosasto

Hinta

Asia- ja avainsanat

Kehittämisyhtiöt, yrityspalvelut, aluekehittäminen, elinkeinot, kunnat

Tiivistelmä

Raportissa selvityshenkilö esittää näkemyksensä kehittämisyhtiöiden nykytilasta ja toiminnan laajuudesta sekä arvioi niiden edellytyksiä kuntien ja valtion työ- ja elinkeinopolitiikan toteuttamisessa. Lisäksi hän selvittää kehittämisyhtiöiden rahoitus pohjaa ja tekee ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

Lähes kaikki kunnat ovat omistajina mukana jossakin seudullisessa kehittämisyhtiössä. Kuntien kehittämisyhtiöissä työskentelee yrityskehittämisen parissa yli 1 000 henkilöä ja yhtiöiden koko vaihtelee alle viidestä työntekijästä yli 50:een työntekijään.. Kehittämisyhtiöiden asiakkaina on vuosittain noin 35 000 yritystä.

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti viime vuosien aikana ja erityisesti yhteiskunnalliset rakennemuutokset ja rahoituksen supistuminen vaativat myös kehittämisyhtiöiltä toiminnallista ja hallinnollista uudistumista. Ohjelmatyössä ja -rahoituksessa on tapahtunut myös oleellisia muutoksia, mitkä ovat vaikuttaneet seudullisten kehittämisyhtiöiden tilanteeseen. Suomen kansantalouden ja talouden kilpailukyvyyn nimissä on välttämätöntä saada ripeästi liikkeelle taloudellisten, toiminnallisten ja yhteiskunnallisten rakenteiden uudistaminen.

Elinkeinopolitiikan toimijoiden roolit voidaan jäsentää rahoittajiin, yritysneuvonnan toteuttajiin, hanketoteuttajiin ja etujärjestöihin. Valtion ja maakuntien liittojen rooli keskittyisi rahoittajan rooliin. Roolijako ei ole niin selkeä, ettei tehtäväkentässä olisi myös päällekkäisyyksiä. Rooleihin on pyritty tuomaan selkeää työnjakoa organisaatioiden kahdenvälisillä yhteistyösopimuksilla, Seudulliset yrityspalvelut -sopimuksilla ja yhteistoimistoilla. Kuntien elinkeinopoliittisella rahoituksella on merkittävä lisäarvo myös valtion elinkeinopolitiikan toteutumisen kannalta. Kehittämisyhtiöt ohjaavat yrityksiä muiden tahojen tarjoaman rahoituksen ja palvelujen hyödyntämisessä.

Laaja kontaktipinta yrityksiin, paikallisten olosuhteiden tunteminen sekä yrityskehittämisen tarpeisiin sovitettu erityisosaaminen luovat kehittämisyhtiöille hyvät edellytykset toimia yritysrajapinnassa yritysten linkkinä julkisiin yrityspalveluihin ja toisaalta olla osaltaan toteuttamassa kuntien ja valtion elinkeinopoliittisia tavoitteita. Kehittämisyhtiö on kuntien ja yritysten ”lähipalvelu”. Taloudellinen tilanne voi vaatia kehittämisyhtiöiden ja/tai niiden erityisosaamisen kokoamista suuremmiksi kokonaisuuksiksi.

Kuntien määräysvallassa olevien kehittämisyhtiöiden toiminnallista roolia tulisi vahvistaa ja selkeyttää suhteessa muihin toimijoihin määrittelemällä kehittämisyhtiöiden asema osana julkisin varoin rahoitettua kansallista elinkeinopoliittista kokonaisuutta.

Nopeasti toteutettavana pilottina voidaan nostaa TEM:issä kehitetty yritystenkehittämispalvelut.fi -sovellus setelityyppisen yrityskehittämistyökalun hyödyntämisestä yhteistyömallina. Tämän palvelun laaja käyttö olisi mahdollista toteuttaa ELYjen ja kehittämisyhtiöiden sopimuksella. Lisäksi tulisi varmistaa julkisten yrityspalveluiden ja -tukien vaikuttava kohdentuminen turvaamalla kehittämisyhtiöiden rahoitus valtion ja kuntien yhteistyönä. Kyse on kumppanuudesta, jossa kehittämisyhtiöt toteuttavat kuntien elinkeinopoliittisten tavoitteiden ohella myös kansallisia elinkeinopoliittisia tavoitteita.

Työ- ja elinkeinoministeriön yhdyshenkilö: neuvotteleva virkamies Johanna Osenius,
p. 029 50 64937

Publikationens namn	Utvecklingsbolag – en fungerande innovation Regionala utvecklingsbolags roll i genomförandet av arbets- och näringspolitiken
Författare	Markku Andersson
Publikationsseriens namn och löpande nummer	Arbets- och näringsministeriets publikationer ANM Rapporter 39/2015
Ärendenummer	
Sekretessgrad	
Datum då organet tillsattes	24.3.2015
ISSN elektronisk publikation	ISSN 1797-3562
ISBN elektronisk publikation	ISBN 978-952-327-003-9
ISSN tryckt	
ISBN tryckt	
URN	
Publikationens språk	finska
Publikationens övriga språkversioner	
Typ av publikation	
Sidantal	30
Layout	Statsrådets förvaltningsenhet
Förläggare	
Tryckort och tryckdatum	

Distribution	Publikationen som PDF: www.tem.fi
Kontaktpersonens namn	Johanna Osenius, Regionavdelningen
Pris	
Ämnes- och nyckelord	utvecklingsbolag, företagstjänster, regionutveckling, näringar, kommuner

Sammanfattning/referat

I rapporten framför utredningspersonen sin syn på utvecklingsbolagens nuläge och på omfattningen av deras verksamhet samt bedömer deras förutsättningar att genomföra kommunernas och statens arbets- och näringspolitik. Han utreder dessutom utvecklingsbolagens finansiella grund och lägger fram förslag till utveckling av verksamheten.

Nästan alla kommuner är i egenskap av ägare med i något regionalt utvecklingsbolag. Vid kommunernas utvecklingsbolag arbetar över 1 000 personer med företagsutveckling och bolagens storlek varierar från bolag med färre än fem anställda till bolag med fler än 50 anställda. Utvecklingsbolagen har som kunder cirka 35 000 företag årligen.

Företagens omvärld har förändrats kraftigt under de senaste åren, och särskilt de strukturella förändringarna i samhället och den minskade finansieringen kräver också funktionell och administrativ förnyelse av utvecklingsbolagen. Också i programarbetet och -finansieringen har det skett väsentliga förändringar, vilka har påverkat regionala utvecklingsbolags situation. För att man ska få fart på samhällsekonomin och kunna förbättra den ekonomiska konkurrenskraften i Finland är det nödvändigt att det snabbt sätts i gång en reform av de ekonomiska, funktionella och sociala strukturerna.

Aktörerna inom näringspolitiken kan indelas enligt deras roll i finansiärer, tillhandahållare av företagsrådgivning, projektgenomförare och intresseorganisationer. Statens och landskapsförbundens roll är att vara finansiärer. Rollindelningen är inte så klar att det inte skulle förekomma också överlappning i olika uppgifter. Målet har varit att skapa en klar arbetsfördelning mellan de olika organisationerna genom ömsesidiga samarbetsavtal, avtal om regionala företagstjänster och gemensamma kontor. Kommunernas näringspolitiska finansiering har ett viktigt mervärde också för genomförandet av statens näringspolitik. Utvecklingsbolagen styr företagen när det gäller utnyttjande av sådan finansiering och service som tillhandahålls av andra parter.

En stor kontaktyta till företag, kännedom om lokala förhållanden samt specialkunskande som anpassats efter företagets behov skapar goda förutsättningar för utvecklingsbolag att å ena sidan verka i gränsområdet som en länk mellan företag och offentliga företagstjänster och å andra sidan för sin del bidra till uppnåendet av kommunernas och statens näringspolitiska mål. Utvecklingsbolag är kommunernas och företagets "närservice". Den ekonomiska situationen kan göra att utvecklingsbolag och/eller deras specialkunskande måste samlas ihop till större helheter.

Den funktionella rollen av utvecklingsbolag över vilka kommuner utövar bestämmande inflytande ska stärkas och klargöras i förhållande till andra aktörer genom att definiera utvecklingsbolagens ställning som en del av den nationella näringspolitiska helhet som finansieras med offentliga medel. Som en pilot som kan genomföras snabbt kan man ta upp en applikation yritystenkehittamispalvelut.fi som utvecklats vid arbets- och näringsministeriet. Den är ett exempel på hur ett företagsutvecklingsinstrument av sedeltyp kan utnyttjas som samarbetsmodell. Genom ett avtal mellan NTM-centralerna och utvecklingsbolagen skulle denna service kunna tas i omfattande användning. Dessutom bör man säkerställa ett effektivt riktande av offentliga företagstjänster och -stöd genom att utvecklingsbolags finansiering tryggas gemensamt av staten och kommunerna. Det är fråga om partnerskap, där utvecklingsbolag utöver kommunala näringspolitiska mål också genomför nationella näringspolitiska mål.

Kontaktperson vid arbets- och näringsministeriet: konsultativ tjänsteman Johanna Osenius, tfn 029 50 64937

SISÄLLYS

Esipuhe.....	8
1 Toimeksianto	10
2 Yleinen talouden kehityskuva	11
3 Kehittämissyhtiöiden nykytila ja toiminnan laajuus.....	12
4 Kehittämissyhtiöt muutoksessa	18
5 Kehittämissyhtiöiden rooli ja edellytykset kuntien ja valtion työ- ja elinkeinopolitiikan toteuttamisessa	21
6 Johtopäätökset	27
7 Ehdotukset	29

Esipuhe

Suomi on eri arvioiden mukaan ajautumassa vaikeaan taantumaan tai vähintäänkin huippuhitaan kasvun ja korkean työttömyyden vaiheeseen. Siksi olemassa olevien työpaikkojen turvaaminen ja uusien yksityissektorin työpaikkojen rakentaminen on aivan olennaisen tärkeää.

Elinkeinopolitiikkakokonaisuuden hallinta ja kehittäminen edellyttää monia samanlaisia ja samaan suuntaan vaikuttavia toimia. Yksi realistinen näkökulma on, että elinkeinopolitiikkaan käytettävissä oleva julkinen rahoitus tulee vähenemään ja siksi mielestäni myös elinkeinopolitiikkatoimijoiden toiminnan fokusta pitää kirkastaa ja voimavaroja ja resursseja keskittää.

Kehittämissyhtiöt ovat nyt ja tulevaisuudessa selkeästi osa julkisrahoitteista yrityspalvelukokonaisuutta. Valtion rooli kokonaisuudessa tulee keskittymään rahoittajan tärkeään rooliin, jolloin kehittämissyhtiöiden rooliksi selkeytyy ja vahvistuu erityisesti uusien asioiden eteenpäinvieminen yhdessä eri toimijoiden ja yritysten kanssa. Osa tästä työstä kanavoituu hankkeiksi ja osa omaksi toiminnaksi.

Selvitystyön myötä on minulle muodostunut sellainen näkemys, että on enemmän kuin paikallaan, että eri viranomaistahot istuvat saman pyöreän pöydän ääreen pohtimaan Euroopan Unionin säädöksiä ja ohjeistusta siten, että meille ei vahingossa pääse syntymään tiukempia kansallisia säädöksiä tai ohjeistuksia kuin muissa jäsenvaltioissa. Mm. Valtiontalouden tarkastusvirasto on asiaan kiinnittänyt huomiota, samoin maakuntajohtajat kirjelmässään. Myös yrittäjiltä on kuulunut tällaista kritiikkiä.

Yrityksiltä vaaditaan ketteryyttä ja toimintansa sopeuttamista kulloisiinkin muutoksiin. Tämä on myös kehittämissyhtiöiden suuri haaste. Julkista sektoria, ei ole enää mahdollista kasvattaa, vaan päinvastoin supistaa, mikä tarkoittaa sitä, että olevien työpaikkojen turvaaminen ja uusien työpaikkojen rakentaminen tapahtuu enenevässä määrin yksityisiin yrityksiin. Pk-sektorin työpaikkojen lisääntyminen edellyttää myös julkisten toimintasääntöjen joustavaa tulkintaa. Yksinkertaistaen sanottuna, mitä toimivimmat yhteistoiminnan mallit saadaan rakennettua, sen paremman voi yhteisymmärryksen myös uskoa olevan. Yhteistoiminnan foorumien pitää olla aidosti vuorovaikutteisia.

Suomalainen kunta, kaupunki, seutu ja alue haluaa itselleen elinvoimaa. Se tarkoittaa uskoa tulevaisuuteen, myönteistä väestö- ja työpaikkakehitystä. Sen muodostumista tukevat toimiva palveluinfrastruktuuri ja hyvät liikenneyhteydet sekä koulutusmahdollisuudet. Kunnan positiivinen imago rakentuu joukosta samaan suuntaan vaikuttavista tekijöistä, joilla kuntaa voidaan markkinoida niin asukkaille kuin yrityksillekin. Elinvoimaisen kunnan imagoa ei voi synnyttää tai säilyttää keinotekoisesti, vaan sen taustalla on oltava käytännön tekoja! Kehittämissyhtiöllä on nyt, ja uskon, että myös tulevaisuudessa, oma tärkeä roolinsa kunnan ja/seudun elinvoiman tukemisessa ja rakentamisessa.

Tämän selvitystyön lopputulemana toivottavasti valtion, kehittämissyhtiöiden ja ennen muuta yritysten näkökulmasta on, että kannattavan yritystoiminnan mahdollisuuksia saadaan kehitettyä ja vietyä eteenpäin. 'Pelisäännöt' tarvitsevat kirkastamista!

Haluan päättää tämän esipuheen mielestäni aivan keskeiseen johtopäätökseen. Suomalaiset kehittämissyhtiöt ovat hyvä ja toimiva innovaatio, jota pitää edelleen myös tulevana aikoina kehittää ja ajantasaistaa toiminnan malleja ja perustaa.

Suomi tarvitsee kansantaloutensa ja tulevaisuutensa tueksi ja edelleen rakentamiseksi työpaikkoja, työpaikkoja, työpaikkoja!

Lopuksi haluan kiittää monia aktiivisia tahoja ja henkilöitä yhteydenotoista materiaalin toimittamisesta ynnä lukuisista keskusteluista prosessin aikana. Aivan erityisesti haluan kohdentaa kiitokseni kehityspäällikkö Jarkko Huoviselle Kuntaliitosta, toiminnanjohtaja Yrjö Westlingille Sekesistä ja neuvotteleva virkamies Johanna Oseniukselle työ- ja elinkeinoministeriöstä.

1 Toimeksianto

Työ- ja elinkeinoministeriö on kutsunut kaupunkineuvos Markku Anderssonin laatimaan selvityksen kehittämissyhtiöiden nykytilasta ja toiminnan edellytyksistä kuntien ja valtion työ- ja elinkeinopolitiikan edistämiseksi. Selvityksessä kartoitetaan myös mahdollisia yritystoiminnan esteitä, jotka hidastavat alueiden elinkeinorakenteen uudistamista sekä voimassaolevaan kansalliseen lainsäädäntöön tai EU:n valtiontukisääntöjen kansalliseen soveltamiskäytäntöön liittyviä mahdollisia näkökohtia. Selvitys kytkeytyy viranomaisten ja muiden toimijoiden tehtävien järjestämiseen ja rakenteiden uudistamiseen sekä täydentää osaltaan TEM:n yritystukijärjestelmän uudistamista.

Selvityshenkilön toimeksiantona on

- luoda kokonaisvaltainen näkemys kehittämissyhtiöiden nykytilasta ja toiminnan laajuudesta sekä arvioida edellytyksiä kuntien ja valtion työ- ja elinkeinopolitiikan toteuttamisessa ottaen huomioon yritystoiminnan tarpeet, yleinen taloustilanne ja aluehallinnon kehitysnäkymät.
- selvittää rahoituspohja alueellisessa elinkeinon kehittämisessä ja tuoda esiin siinä havaitut mahdollisuudet ja kehittämistarpeet.
- tehdä välittömiä, lyhyellä aikavälillä toteutettavia toimenpide-ehdotuksia ml. sää-dösuudistukset sekä pidemmän aikavälin politiikkasuosituksia.

2 Yleinen talouden kehityskuva

Suomen kansantalous on vaikeassa tilanteessa. Talous on supistunut jo kolme vuotta, eikä nopeaa käännettä merkittävästi parempaan talouskehitykseen ole odotettavissa. Kuntatalouden tulojen ja menojen välinen epäsuhta kasvaa edelleen. Lähi-vuosille ennustettu talouskasvu ei riitä tasapainottamaan sitä. Väestön ikärakenteen muutos kasvattaa kuntien tuottamien sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelujen tarvetta vuosina 2016—2019 vajaalla prosentilla vuosittain.

Viime vuosikymmenen kehitys kertoo selkeästä suunnasta. Uudet työpaikat syntyvät pk-sektorille ja aivan erityisesti mikroyrityksiin. 2000-luvulla pk-yrityksiin on syntynyt yli 101 000 uutta työpaikkaa ja suuryrityksiin alle 8 000 uutta työpaikkaa.

Kuntien työttömyysasteet ovat vuoden 2015 ensikuukausina olleet jo korkeimpia kuin koko 2000-luvulla. Huolestuttavaa työttömyyden kehityksessä on, että sisä-Suomen merkittävimmät veturi-, yliopisto- ja opiskelukaupungeissa, kuten Tampereella, Oulussa, Turussa ja Jyväskylässä on kaikissa 16-18 %:n työttömyysaste.

Epäonnistumiset kuntarakenteen uudistamisessa ovat johtaneet asetelmaan, jossa kaupunkiseudun kuntien välille muodostuu epäsuotuisaa kilpailua. Kunnat tekevät ratkaisuja, jotka voivat johtaa esimerkiksi alueelliseen eriarvoistumiseen ja yhdyskuntarakenteen hajautumiseen.

Toisaalta kevään aikana on voitu nähdä myös uutisointeja pääkaupunkiseudulle ja kasvukeskuksiin rakennettavista uusista, isoista kauppakesuksista. Lisäksi teollisuudella on odotettavissa miljardiluokan bio-, sellutehdas-, yms. tehdasinvestointeja mm. Äänekoskelle ja Kuopioon sekä Varkauteen. Vaikka heiveröiset nousun merkit teollisuudessa vahvistuisivat, koko talous voi kääntyä huonompaan suuntaan kulutuskysynnän ja palvelutuotannon taantuessa.

► Suomen kansantalouden ja talouden kilpailukyvyn nimissä kehittämissyhtiöissä ja yrityksissä odotetaan nopeita päätöksiä ja toimeenpanoa taloudellisten, toiminnallisten ja yhteiskunnallisten rakenteiden uudistamisessa.

3 Kehittämissyhtiöiden nykytila ja toiminnan laajuus

Seudullinen kehittämissyhtiö, kuntien elinkeinopolitiikan työrukkanen

Selvitystyön tavoitteena on kuvata seudullisen kehittämissyhtiön toimintaa ja ominaispiirteitä. Seudullinen kehittämissyhtiö -"nimikettä" käyttävät ainoastaan kuntien omistuksessa olevat kehittämissyhtiöt, joista muutama on liikelaitos. Kehittämissyhtiöillä on muutamia erityisiä ominaispiirteitä, jotka myös määrittävät niiden toimintaa ja ne kaikki liittyvät julkiseen.

Kunnat pääasiallisina omistajina

Omistajuus ja tai määräysvalta kehittämissyhtiöillä on kunnalla ja useimmiten työssäkäyntialueen kuntajoukolla. Yhtiöt ovat siis kuntien hankintalaissa määritellyjä sidosyksiköitä, jota kautta kunnat voivat organisoida toimintaansa kilpailuttamatta toimintaa. Organisoituminen seuduittain on tuonut merkittäviä etuja tekemisen vaikuttavuuden ja toiminnan organisoimisen näkökulmista

Kehittämissyhtiöt ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, eikä niiltä odoteta tuottoa sijoitetulle pääomalle vaan oman alueen kilpailukyvyyn vahvistumista. Joissakin yhtiöissä on omistajina myös paikallisia yrityksiä, jotka hekin ovat mukana eräänlaisella yhteiskuntavastuulla.

Kehittämissyhtiöt eivät toimi markkinoilla konsultteina, vaan toteuttavat sellaisia asioita, jotka muutoin eivät lähtisi liikkeelle ja joilla on merkitystä yritystoiminnan kehittämisen kannalta parempana liiketoimintaympäristönä.

Kehittämissyhtiöt eivät ole yritysten rahoittajia, eikä niiden toiminnan ajatuksenaan ole yritystoiminnan tukeminen avustuksilla vaan yritystoiminnan tukeminen niiden liiketoimintaa ja toimintaympäristöä kehittämällä. Arjen työssään kehittämissyhtiöt hyödynnevät täysmääräisesti ne rahoitusinstrumentit, joita valtion organisaatiot tarjoavat.

Kehittämissyhtiöiden toteuttamilla hankkeilla on erittäin hyvä oman rahan sitoutumisen tuoma harkinta siitä, mitä hankkeita ne toteuttavat. Hankkeiden omarahoitusosuus tulee heidän omistajiltaan, josta seuraa, että hankkeiden sisällöistä ja tuloksista ollaan kiinnostuneita.

Toiminnan rahoitus

Toiminnan perusrahoitus pohjautuu kunnan rahoitukseen. Kunnat omistajina rahoittavat näitä yhtiöitä keskimäärin 25 /asukas. Kehittämissyhtiöiden keskimääräinen liikevaihto vuoden 2015 alussa oli keskimäärin 2,8 M€. Josta kuntarahoituksen osuus oli keskimäärin 1.3 M€. Hankkeiden liikevaihdosta kuntarahan osuus oli keskimäärin viidennes. Hankerahoitus on erittäin tärkeä työkalu tässä työssä. Kuntarahojen osuudesta noin 40% käytetään yrityspalveluihin ja saman verran toimintaympäristön kehittämiseen liittyviin hankkeisiin ja niiden omarahoitusosuuden rahoittamiseen. Loput 10 % käytetään seutu-/aluemarkkinointiin sen eri muodoissa.

Kehittämissyhtiöiden päätehtävät

Kehittämissyhtiöille on vuosien saatossa muodostunut kolme tehtäväkokonaisuutta: yrityskehittäminen, toimintaympäristön vahvistaminen ja alueen markkinointi. Näiden tehtävien painotukset vaihtelevat kuitenkin hyvinkin paljon yhtiöstä toiseen. Joissakin yrityspalvelut korostuvat; teknologiakeskuksissa se voi olla jopa hyvinkin fokuoitu-nutta yritysten kehittämistä. Joissakin yhtiöissä toimintaympäristön kehittäminen painottuu enemmän kuin toisessa. Markkinoinnin osalta vaihteluväli liikkuu asukas-markkinoinnista, yritysmarkkinointiin ja matkailumarkkinoinnista kansainvälisten investointien hakemiseen.

Yrityskehittämisessä kehittämissyhtiöt toimivat yritysten sparraajina, uusien asioiden esiinnostajina, valtion eri rahoitusinstrumenttien välittäjinä ja usein myös auttajana hakuprosesseissa.

Toimintaympäristön kehittäminen on toimintaa, jossa kehittämissyhtiöt hakevat uusia avauksia yhdessä yritysten tai muiden toimijoiden kanssa. Jyväskylän Klemmari (Sote-seteli) sai alkunsa kehittämissyhtiön aloitteesta kehittää hyvinvointisektoria, ei yksittäisen yrityksen tarpeesta. Joillakin yhtiöillä vastaava toimintaympäristön kehittäminen voi liittyä puurakentamiseen tai jollain muulla logistiikkaan. Toiminta kohdistuu enemmän yhteisöön kuin yksittäiseen yritykseen, kuitenkin sillä tavoitteella, että siitä syntyy yritystoiminnalle kilpailukykyisempi toimintaympäristö.

Kaikilla kunnilla on tarve tuoda itseään esiin hyvänä paikkana asua ja yrittää tai *markkinoida aluettaan* matkailukohteena tai investointikohteena. Markkinointia toteutetaan seuduittain ja yhä useammin myös alueittain. Markkinoinnin osalta kehittämissyhtiöt tekevät erittäin tiivistä yhteistyötä kansallisten toimijoiden kanssa, kuten Visit Finland ja InvestIn Finland ja useimmiten myös yhdessä yritysten kanssa.

Nämä kolme tehtävää painottuvat seutujen ominaispiirteiden mukaan ja hyvä niin. Juuri se, että toiminta ei ole ylhäältä ohjattua tuo toimintaan erilaisuutta, kokeiluja ja uusia aloitteita. Näistä kokeiluista syntyy hyviä toimintamalleja, joista muut voivat oppia ja toteuttaa omalla alueellaan omiin olosuhteisiin sopeutettuna.

Kehittämisyhtiön perustehtävä		
Kenelle ?	Mitä ?	Miten ?
Perustehtävänä on kohdistaa huomio yrityksiin ja yritystoiminnan haasteisiin ja mahdollisuuksiin.	1. alkavien yritysten neuvontapalvelut tarjoavat yritysten perustamisvaiheessa yritystoimintaa suunnitteleville yksityishenkilöille neuvontaa liiketoimintasuunnitelman hiomiseen ja yritystoiminnan käynnistämiseen.	Yrityskohtaiset kehittämissuhteet toteutuvat omilla prosesseillaan, joille on tunnusomaista systemaattisuus ja pitkäkestoisuus. Yhtenä keinona toteuttaa kehittämistyötä on projektitoiminta.
Elinkeinoyhtiöiden yhteinen tehtävä on vahvistaa yritystoimintaa ja sen kilpailukykyä.	2. toimiville yrityksille tarjottavien neuvontapalveluiden perustehtävänä on auttaa yritystä paitsi sen sisäisessä kehittämisessä myös uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa, kumppanuusverkostojen rakentamisessa, tilaratkaisuissa sekä muissa muutostilanteissa, kuten työntekijöiden palkkaamisessa ja kansainvälistymisessä. Tätä tarkoitusta varten elinkeinoyhtiöt tekevät laajassa asiakasrajapinnassaan kehittämistarpeiden tunnistusta ja etsivät ongelmiin kumppanuusverkostostaan ratkaisuja. Tähän verkostoon kuuluvat mm. kansalliset TeamFinland –toimijat.	Elinkeinoyhtiöt toimivat uusien avauksien tekijöinä edistäen alueellista erikoistumista alueiden vahvuuksiin perustuen. Näille temaattisille painopisteille on tavoitteena synnyttää osaamiskeskittymiä, jotka voivat perustua keskittymään perinteisessä mielessä tai virtuaalisena asiantuntijaverkostona.
Toiminnan onnistumisen ehtona on yrityslähtöisyys, aktiivinen vuorovaikutus yritysten kanssa impulssien saamiseksi ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi.	3. kunta-asiakkailleen yhtiöt toteuttavat yrityspalveluiden lisäksi mm. seutumarkkinointia ja sijoittumispalveluja. Osana tätä on useilla alueilla myös matkailupalveluiden markkinointi.	Tavoitteena on tarjota toimintaympäristö, jossa yritysten on mahdollista parantaa omaa kilpailukykyään. Toiminnalla edistetään myös korkeakoulutuksen kolmatta tehtävää. Tässä rakennustyössä EU:n ja kansallisilla ohjelmilla on keskeinen rooli.

Kehittämisyhtiöiden erityispiirteitä ja tapa toimia

Kehittämisyhtiöiden toiminnan peruspilarina on oman alueen yritysten tunteminen sekä henkilö että liiketoiminnan tasolla. Tämä tuntemus luo pohjan pitkäjänteiselle yritysten kehittämiselle. Se luo pohjan toimintaympäristön kehittämiselle, jossa tavoitteet kumpuavat todellisista menestyksen tarpeista.

Hyvässä kehittämissuhteessä on riittävät resurssit, osaamisen kriittistä massaa ja kyky hankkia myös ulkopuolista osaamista. Pienillä paikkakunnilla on pieniä yhtiötä ja suuremmilla suurempia. Ulkopuolista osaamista ostetaan tarvittaessa ja parhaimmillaan suurempi yhtiö voi tehdä merkittävää yhteistyötä esimerkiksi vaativissa hankeprosesseissa. Suurten ja pienten seutujen kehittämissuhteiden toimintaperiaatteissa

ei ole sinällään eroa. Erot syntyvät tekemisen painotuksista ja sisällöistä, mutta periaatteet ovat samat.

Vaikka hankerahoituksen merkitys vähenee, mutta sillä on kuitenkin tulevaisuudessakin merkittävä rooli erityisesti seudullisen ja alueellisen elinvoiman vahvistamisessa ja liiketoiminnallisen toimintaympäristön kehittämisessä. Hankerahoitukseen liittyy monia jäykkyyksiä ja hidasteita, mutta toimiessaan se tuottaa tulosta.

Alueellinen erilaisuus tulee yhtiöiden toimintaan itsestään. Itä-Suomessa katsotaan Venäjän suuntaan, länsirannalla pohjoismaihin, Kuusamossa ja Lapissa matkailulla on suuri painoarvo. Ylipäätään alueen ominaispiirteet tuovat toiminnan erilaisuuden. Itse perustehtävä ja roolit eivät muutu.

Yhteistä asioita kaikille, suurille ja pienille kehittämissyhtiöille ovat:

- toimintaympäristön ennakointi ja sen menetelmien oppiminen
- sähköisten työkalujen käyttöönotto
- verkostotyö ja niiden johtaminen
- sähköisten verkostotyökalujen kehittäminen
- hallitustyöskentelyn jatkuva kehittäminen, kuntavaalien jälkeen uusien jäsenten koulutus on iso työ ja siitä työstä hyötyy taas kaikki
- vertaisoppimisen menetelmät
- kansainvälisten esimerkkien löytäminen ja arvioiminen
- uusien, hyväksi havaittujen toimintamallien nopea levittäminen kamppanjaluonteisesti esimerkkinä Lohjan Novago Oy:n toteuttama, kaikkien työllisyysasiantuntijoiden kehumia pitkäaikaistyöttömien työhönohjaus yrityksiin GoRekry ja sen toimintamallin rahoittaminen maanlaajuisesti.

Kehittämissyhtiöt toimivat pääsääntöisesti useamman kunnan omistamina, jolloin se kokoaa yhtä kuntaa laajemman tarpeen tekemisen alle. Myös niissä tapauksissa jossa on toteutettu kuntaliitos, esim. Kouvola ja Salo. Yhtiömuotoiseen toimintaan on kohdistunut kritiikkiä, mutta edelleen kehittämissyhtiöiden on katsottu soveltuvan hyvin kunnan elinkeinopolitiikan työkaluksi. Yhtiömuoto tarjoaa joitakin hyviä etuja. Sen toimintaa johtaa hallitus, jonka on keskityttävä vain sille annettuun tehtävään, kunnan kilpailukykyyn vahvistamiseen, yritystoiminnan edellytyksiä parantaen. Niin kauan kun kunnalla on verotusoikeus, sen kannattaa sijoittaa sellaiseen toimintaan, jota kehittämissyhtiöt ovat jo vuosia toteuttaneet.

Kansallinen ja alueellinen yhteistyö

Kehittämissyhtiön tekemisen lähtökohta on seudun ja alueen kehittäminen sen omista lähtökohdista. Parhaiten se toimii, kun kansalliset tavoitteet linkitetään seudullisiin tavoitteisiin. Saarijärven seudun tavoite kehittää hyvinvointisektoriaan tukee samaan aikaan kansallisia ponnisteluja digitalisaation edistämiseksi. Saarijärven kehittämissyhtiö tukee hyvinvointialan yrityksiä digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Näiden yritysten kilpailukyky vahvistuu merkittävästi, mistä hyötyvät asiakkaat, yritykset, kunta ja koko Suomi.

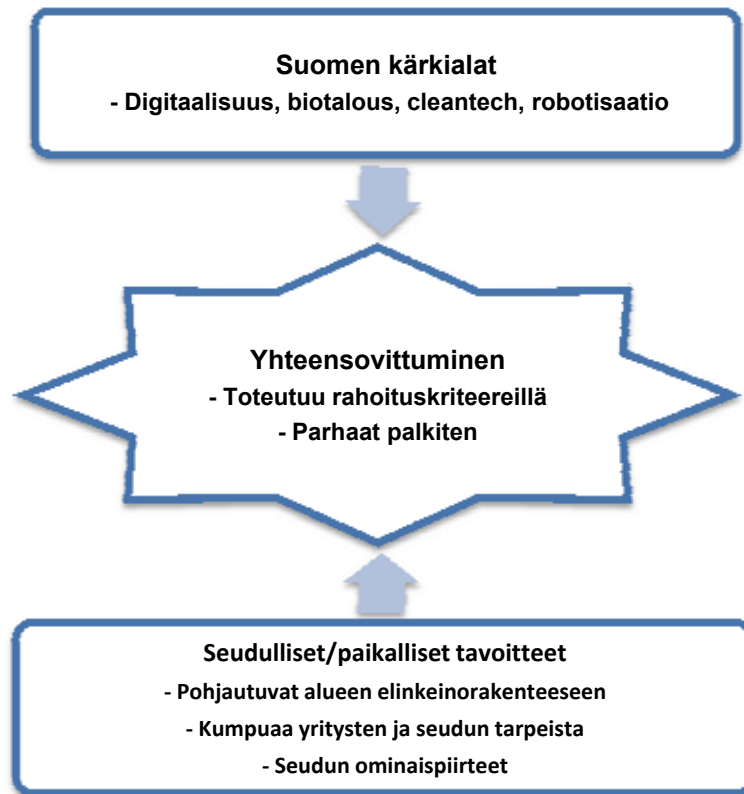
Elinkeino- ja kehitysyhtiöiden toiminnasta pääosa painottuu alueelliseen toimintaan. Yhtiöt toimivat aktiivisesti alueellisiin vahvuuksiin perustuvien teemakokonaisuuksien puitteissa myös kansallisesti ja kansainvälisesti. Kansallisessa ja alueellisessa yhteisessä tavoitemäärittelyssä ja resursoinnissa on tarkasteltava kolmea eri ulottuvuutta, jotka yksinkertaisimmillaan kuvautuvat ajallisen tarkastelun kautta.

Elinkeino-yhtiöiden asiakasrajapinta on laaja, sillä vuosittain näiden palvelujen piirissä on yli 30.000 yritystä. Yhtiöiden tehtävänä on tunnistaa yrityksissä oleva osaaminen ja kartoittaa niiden välittömiä ja pitkän aikajänteen kehittämistarpeita. Näiden tunnistettujen tarpeiden perusteella synnytetään kehittämishankkeita, jotka usein liittyvät yhtiön oman liiketoiminnan kehittämisen lisäksi yritysverkostojen kehittämiseen. Kansallisilla toimijoilla (ELYt, Tekes) yritysrajapinnassa olevan henkilöstön määrä on riittämätön ja vaarana on, että tuotevalikoima ei ole niiden yritysten käytettävissä, joille niistä olisi merkittävää hyötyä.

Systemaattisen kartoitustyön avulla voidaan tunnistaa kasvukykyisiä ja -haluisia yrityksiä ja saattaa ne kansallisten toimijoiden ja muiden asiantuntijoiden palvelujen piiriin, jolloin yritykset saavat heti tarvitsemansa kehittämistoimet käyttöönsä. Yksityisen sektorin palvelutarjontaa on mahdollista vahvistaa ottamalla käyttöön yrityssektoreiden kaltaiset palvelujärjestelmät, joilla yritys voi saattaa kuntoon ongelmalliseksi kokemansa yrityksen liiketoiminnan osat. Tällaisia osia ovat esimerkiksi sopimusjuridiikka, markkinointi ja tuotekehitys. Kartoituksen tulosten perusteella on mahdollista synnyttää laajempia kehittämishankekokonaisuuksia, jolloin EU:n rakennerahastot tukevat asiakaslähtöisesti yritysten kehittämistoimintaa. Kehittämissyhtiöt eivät synnytä hanketoimintaa ainoastaan itsensä hallinnoitavaksi vaan myös esim. alueella toimiville korkeakouluille ja yliopistoyksiköille. Kehittämissyhtiöiden kautta rakennetaan yritysten ja niiden muodostamien verkostojen kilpailukykyä keskipitkällä aikajänteellä.

Kansalliset kehittämissuunnitelmat (OSKE, INKA) ovat perustuneet alueelliseen erikoistumiseen ja niiden toimijoiksi on valittu kilpailutuksen jälkeen vahvoja alueita ja alueellisia toimijoita. Näiden ohjelmien tavoitteena on ollut yhdistää alueellinen ja kansallinen tekeminen ja resursointi yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Näissä kokonaisuuksissa kilpailukykyyn syntyminen ja realisoituminen on useamman vuoden mittainen prosessi. Kokemukset ovat olleet erityisesti osaamiskeskusohjelmassa hyviä ja sieltä on tunnistettavissa parhaita käytäntöjä jatkossa hyödynnettäväksi. Innovatiiviset kaupungit -ohjelmasta ei vielä ole vastaavia kokemuksia hyödynnettäväksi. Jatkossa olisi erityisesti mietittävä, miten koko Suomen temaattinen osaaminen kyetään valjastamaan yhteiseen tekemiseen elinkeino-yhtiöiden muodostamaa verkostoa hyödyntämällä.

Oman erityisalueensa muodostaa erillispalveluiden ”myynti- ja jakelutyö”. Elinkeino-yhtiöt tarjoavat mahdollisuuden kasvuyrityspalveluiden jakelulle. Kansainvälisyyden kautta kasvua etsivät yritykset tulisi saattaa TeamFinland -palvelujen piiriin. Vastavasti uusille kasvumarkkinoille yritysryhmiä koottaessa tulisi tunnistaa kaikki Suomessa oleva osaaminen. Elinkeino-yhtiöt voisivat olla tällaisessa välittäjän roolissa, jolloin tekeminen voitaisiin resursoida finders fee:tä käyttäen. Uusien liiketoiminta- ja tuoteideoiden arvioinnissa olisi mahdollista resursoida työ kappalemäärään perustuvalla palkkiolla. Samaa periaatetta olisi mahdollista hyödyntää useissa kansallisissa palveluissa. Tällöin kansallisen jakelutien mitoittaminen ja rooli yksinkertaistuisi.



► Kehittämissyhtiöt ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, eikä niiltä odoteta tuottoa sijoitetulle pääomalle, vaan oman alueen kilpailukyvyyn vahvistumista.

► Kehittämissyhtiöt tukevat yrityksiä niiden liiketoimintaa ja toimintaympäristöä kehittämällä. Elinkeino- ja kehitysyhtiöiden toiminnasta pääosa painottuu alueelliseen toimintaan. Yhtiöt toimivat aktiivisesti alueellisiin vahvuuksiin perustuvien teemakokonaisuuksien puitteissa myös kansallisesti ja kansainvälisesti.

► Toiminnan perusrahoitus pohjautuu kunnan rahoitukseen. Hankerahoituksella on merkittävä asema.

► Kehittämissyhtiöille on vuosien saatossa muodostunut kolme tehtäväkokonaisuutta, yrityskehittäminen, toimintaympäristön vahvistaminen ja alueen markkinointi. Monilla kehittämissyhtiöillä on jo nyt aktiivista toimintaa yritysten kansainvälistämiseksi ja investointien houkuttelemiseksi.

► Hyvässä kehittämissyhtiössä on riittävät resurssit ja osaamisen kriittistä massaa ja kykyä hankkia myös ulkopuolista osaamista.

4 Kehittämissyhtiöt muutoksessa

Kehittämissyhtiöiden hanketoiminta

Kaupungit ja kaupunkiseudut ovat viime vuosikymmenien ajan harjoittaneet aktiivista elinkeinopolitiikkaa. Uuden teknologian siirrolla ja käyttönotolla ja paikallisen innovaatiopolitiikan aktivoinnilla on saatu aikaan myös kansainvälisesti tunnustettuja tuloksia. Osaamiskeskusohjelma ja rakennerahasto-ohjelmat ovat tarjonneet tähän käyttökelpoisia instrumentteja.

Ohjelmatyössä ja -rahoituksessa on tapahtunut viime vuosina oleellisia muutoksia, mitkä ovat vaikuttaneet seudullisten kehittämissyhtiöiden tilanteeseen. Osaamiskeskusohjelma, OSKE on päättynyt eikä Innovatiiviset kaupungit, INKA -ohjelma ole tuonut vastaavasti hanketoimintaa alueille. Lisäksi rakennerahasto-ohjelmien ohjelmakauden vaihtuminen ja rahoituksen väheneminen erityisesti Etelä- ja Länsi-Suomessa ovat vaikuttaneet ratkaisevasti kehittämissyhtiöiden alueellisten kehittämishankkeiden volyyymiin. Maakunnan kehittämisrahaa ei ole vuonna 2015 myönnetty maakunnan liitoille. Raha oli tarkoitettu alueen elinkeinotoiminnan ja kuntien välisen elinkeinopoliittisen yhteistyön edistämistä koskeviin kehittämishankkeisiin. Perinteiset yritysten investointituet eivät myöskään ole tuoneet toivottua uudistumiskykyä.

Kehittämissyhtiöiden taloudellista painetta on lisännyt kuntarahoituksen vähenemisen lisäksi merkittävästi myös siis EAKR- ja ESR-varojen väheneminen sekä kansallisten toimintaympäristötukien väheneminen. Kuntien vähennettyä rahoitustaan kehittämissyhtiöt ovat siirtäneet painopistettään erilaiseen projektitoimintaan. Kaudella 2007-2013 kehittämissyhtiöt saivat lähes 200 miljoonaa euroa rakennerahastorahoitusta (EU+valtio) hankkeisiinsa. Tästä 110 miljoonaa euroa oli maakunnallisten liittojen myöntämää ja yli 80 miljoonaa euroa ELY:n myöntämää tukea. TEM:in arvion mukaan kaudella 2014-2020 rahoitus vähenee noin 100 miljoonaan euroon. Vähennys johtuu yleisestä rahoituksen vähenemästä ja ohjelman sisällön muutoksista.

Projektitoiminnasta on erilaisia kokemuksia. Muutamissa kehittämissyhtiöissä on käytetty projektirahoitusta vain yhtiön omaan strategiaan sopiviin yksittäisiin projekteihin. Osassa kehittämissyhtiöistä taas jopa yli 80 % toiminnasta rahoitetaan projektivaroilla. Rahaa haetaan samanaikaisesti monilta eri tahoilta: ESR, EAKR, toimintaympäristötuet, ENPI, Maaseutuohjelma, suoraan EU:lta haettavat rahoitukset jne. Tällöin eri rahoituslähteiden arviointikriteerit ohjaavat toimintaa ja siitä tulee hajanaista ja jatkuvuus kärsii. Yritysten ja elinkeinoelämän tarpeet voivat pahimmassa tapauksessa jopa jäädä toisarvoisiksi asioiksi. Kehittämissyhtiöiden henkilöstö voi olla pääosin määräaikaista ja vaihtuvaa toiminnan projektiluontoisuuden vuoksi. Hanketoiminnan tilalle on näyttänyt enenevässä määrin tulleen rakennemuutoksen hoito.

Rakennerahastokauden 2014 – 2020 alkaessa valtiotukisäännöt ovat pääosin ennallaan, mutta alueilla on koettu syntyneen uusia tulkintoja hankkeen yksityisestä rahoituksesta ja tuloista sekä de minimis -tuesta ja nämä tulkinnat ovat vaikeuttavat toisaalta pk-yritysten mahdollisuuksia osallistua kehittämishankkeisiin ja toisaalta hanketoimijoiden mahdollisuuksia toteuttaa kuntien välistä elinkeinopoliittista yhteistyötä ja yritysten toimintaympäristöä tukevia hankkeita. Pk-yrityksillä itsellään ei useinkaan ole resursseja ja hankehallintoon liittyvää osaamista, joten jotta yritykset saataisiin mukaan kehittämishankkeisiin, tarvitaan usein hankkeen kokoon juoksijaksi ja hallinnon hoitajaksi kunnallisen kehittämissyhtiön (tai ammattikorkeakoulun, yliopiston tai vastaavan ”kehittämistoimijan”) panosta.

Kehittämisyhtiöiden muuttuminen osa luonnollista evoluutiota

Elinkeino-yhtiöiden rooli on muuttumassa ja osa kunnista on lopettanut palvelujen ostamisen elinkeino-yhtiöiltä. Kuntien taloudellinen valmius tulevaisuudessa tarjota nykyisen tasoisia palveluita ei ole enää mahdollista. Kunnat ovat osin siirtyneet takaisin vanhaan ns. elinkeinoasiamiesmalliin ja tuottavat palvelut itse. Työttömyyden kasvaessa ja työpaikkojen vähentyessä kehittämissyhtiöpaikkakunnilla on valtuustoisessa käyty tiukan värikkäitä elinkeinopolitiikkakeskusteluja kehittämissyhtiön roolista ja sekä yhtiölle kohdennetun taloudellisen tuen tuloksellisuudesta. – Paine uudistumiselle on kova ja konkreettinen.

Toimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti ja erityisesti yhteiskunnalliset rakennemuutokset ja rahoituksen supistuminen vaativat myös kehittämissyhtiöiltä toiminnallista ja hallinnollista uudistumista. Tällainen kehittämissyhtiöiden rakennemuutos onkin jo käynnistynyt. – Työpaikkamäärän kehitys, väestönkasvu, muuttoliike ja huoltosuhteen kehittyminen ovat toimintaympäristön keskeisimpiä osoittimia ja tulevaisuuden ennakoijia. Oulu, Jyväskylä, Pori, Hämeenlinna, Lappeenranta, Seinäjoki ja Savonlinna ovat esimerkkejä kaupunkiseuduista, joissa aiemmat teknologiakeskukset, kehittämissyhtiöt ja/tai uusyrityskeskukset on saatettu yhdeksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Tällainen selvitysprosessi on meneillään myös Mikkelissä. Samanlaisia pohdintoja on myös muualla maassa. Kehittämissyhtiöiden, teknologiakeskusten ja/tai uusyrityskeskusten fuusiot alueilla ovat osa luonnollista ja tervetullutta evoluutiota, ajan mukana elämistä.

Toimintaresurssien niukentuessa ja/tai etäännyessä uusien toimintamuotojen ja tekniikoiden hyväksikäyttöön on syytä panostaa. Esim. sähköinen neuvontatyö, uuden yrityksen perustamiseen liittyvä neuvonta, yritystukien haku tms. arjen työhön liittyvä palvelu vaatii yrittäjältä erikoisosaamista, aikaa, resursseja ja verkostoja. Tällöin kehittämissyhtiöiden valmisteleva/neuvova rooli korostuu.

Muutoksia Jyväskylän seudun kehittämissyhtiössä

Esimerkiksi Suomen yksi vanhimmista kehittämissyhtiöistä Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy on sekin parhaillaan suurten muutosten keskiössä. Sen elinkeinopolitiikkaa halutaan ns. terävöittää ja vaikuttavuutta parantaa uusilla avauksilla ja organisoinnilla. Maaliskuussa 2015 Jykes Oy:n omistajakunnat päättivät yhteisin päätöksin selkeistä muutoksista nykyiseen toimintamalliin ja myös rahoitus pohjaan. Jykesin aiemmin tarjoamat sijoittumispalvelut sekä osittain myös viestinnän ja markkinoinnin palvelut päätettiin siirtää takaisin peruskuntien omaksi toiminnaksi. Tästä on seurannut, että omistajakunnat leikkaavat kuluvan vuoden rahoitustaan viidellä prosentilla viime vuoden tasosta ja edelleen ensi vuonna rahoitus on 20 prosenttia pienempi kuin vuonna 2014.

Kun osakaskunnat päättivät siirtää osan nykyisin Jykesin hoitamista tehtävistä suoraan itselleen, se on tarkoittanut myös kehittämissyhtiön roolitukseen merkittäviä muutoksia; esimerkiksi Jyväskylän kaupunki perusti oman nk. elinkeino- ja työllisyysyksikön konsernihallintoon kaupunginjohtajan alaisuuteen ja Laukaa aktivoi oman kehittämissyhtiönsä uudelleen toimintaan. Samalla uusi elinkeinopalvelusopimus hyväksyttiin. Myös Jykesin hallitustyöskentelyä uudistetaan, kun aiempi kuntajohtajista muodostunut hallituksen työvaliokunta lakkautettiin ja varsinaisesta hallituksesta päätettiin tehdä kokoonpanoltaan pienempi (5-9 jäsentä). Hallituksesta poistuvat kuntien kärkipoliitikot ja tilalle tulevat kuntajohtajat sekä yrittäjien edustajia.

7.4.2015 Jykes antoi julkisuuteen tiedotteen, jonka mukaan yhtiö on antanut yt-neuvotteluesityksen henkilöstölle, koska yhtiön saama kuntarahoitus omistajakuntien yhteisin linjauksin vähenee noin miljoona euroa vuoden 2016 alusta alkaen. – Tämä on olevaa ja tulevaa toiminnallista ajankuvaa ja uudelleenasetointia myös useassa muussa maamme kehittämissyhtiöissä lähimmässä tulevaisuudessa.

► Kuntataloudessa, ohjelmatyössä ja -rahoituksessa on tapahtunut viime vuosina oleellisia muutoksia, mitkä ovat vaikuttaneet seudullisten kehittämissyhtiöiden tilanteeseen. Resurssien väheneminen on pakottanut niin omistajat kuin kehittämissyhtiötkin miettimään omaa tulevaisuuden roolia, resursointia ja tehtäviä.

► Kaikki yhtiöt eivät ole onnistuneet uudistamaan toimintojaan, vaan ovat heikentyneet entisestään tai hakautumassa uudenmuotoiseen yhteistyöhön ja yhteistyöverkostoihin. Toimintaympäristön muutoksesta aineutuneet muutokset kehittämissyhtiökentässä ovat osa luonnollista evoluutiota, ajan mukana elämistä.

► Valtiotukisääntöjen tulkintaan ja menettelyihin liittyy epävarmuutta ja ongelmia, jotka vaikeuttavat yritysten tukemista.

5 Kehittämissyhtiöiden rooli ja edellytykset kuntien ja valtion työ- ja elinkeinopolitiikan toteuttamisessa

Kehittämissyhtiöt osana elinkeinopoliittista organisaatiokenttää

Luvussa 2 esitetyn kuvauksen mukaisesti kehittämissyhtiöt toimivat yritysten neuvonnassa, hankkeiden kokoon juoksijoina ja toimintaympäristön kehittäjinä samalla kun ne auttavat yritysasiakkaita muiden yksityisten ja julkisten yrityspalveluiden hyödyntämisessä.

Laaja kontaktipinta yrityksiin, paikallisten olosuhteiden tunteminen sekä yrityskentän tarpeisiin sovitettu erityisosaaminen antavat kehittämissyhtiöiden asiantuntijoille hyvät edellytykset toimia yritysrajoitusten linkkinä julkisiin yrityspalveluihin ja toisaalta olla osaltaan toteuttamassa kuntien ja valtion elinkeinopoliittisia tavoitteita. Millään muulla organisaatiolla ei ole vastaavaa asemaa.

Kehittämissyhtiöitä lähellä olevien julkisten ja puolijulkisten organisaatioiden ydintehtäviä

Ely -keskus: myöntää kehittämis- ja investointiavustuksia sekä ohjaa niiden hakemisessa, rahoittaa kehittämishankkeita, antaa yritysneuvontaa (puhelinpalvelu) ja tukee yritysten kansainvälistymistä

Maakunnan liitto: vastaa maakunnallisen aluekehityksen suuntaamisesta ja maakunta-avoituksesta, myöntää rahoitusta kehittämishankkeille

TE-toimisto: tuottaa rekrytointipalveluja, myöntää starttirahoitusta, rahoittaa koulutusta (työtekijöille ja yrittäjille), myöntää palkkatukea vaikeassa työmarkkina-asetuksessa olevien palkkaamiseen, käsittelee maahanmuuttajien työluvat

Teknologiakeskukset: edistävät teknologiaintensiivisen liiketoiminnan ja kasvuyritysten syntyä, kasvua ja kansainvälistymistä toteuttamalla kehittämishenkkeitä

Uusyrittäjäkeskus: antaa alkavan yrityksen neuvontaa yritystoiminnan käynnistämistä suunnitteleville ja auttaa yrityksen perustamisessa

ProAgria: tuottaa neuvontapalveluita erityisesti maatilakäyttäjille yrityksille sekä niitä lähellä oleville toimialoille (esim. viherrakentaminen, hevostalous, pienimuotoinen maataloustuotteiden- ja puun jalostus, bioenergian tuotanto)

Finnvera: myöntää lainoja ja takauksia (yritysten investoinnit ja käyttöpääoma) sekä myöntää vientitakauksia

Tekes: on yritysten, yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten haastavien tutkimus- ja kehitysprojektien ja innovaatiotoiminnan rahoittaja ja aktivoija

Finpro: auttaa suomalaisia pk-yrityksiä kansainvälistymään (Export Finland), hankkii Suomeen lisää ulkomaisia investointeja (Invest in Finland) ja kasvattaa ulkomaisten matkailijoiden virtaa Suomeen (Visit Finland).

Yrittäjäjärjestöt: vastaavat yritysten edunvalvonnasta

Oppilaitokset: vastaavat koulutuksesta, tuottavat koulutuspalveluja yritysten henkilöstön sekä yrittäjän itsensä osaamisen kehittämiseen (usein TE-toimiston osarahoittamia), toteuttavat kehittämishankkeita

Kuntien elinkeinopoliittiset kiinteistöyhtiöt (teollisuuskylät, yrityspuistot tms.): rakennuttavat ja vuokraavat toimitiloja yrityksille

Team Finland -verkoston muodostavat viennin, kansainvälistymisen ja investointien edistämiseksi työskentelevät ministeriöt, joita ovat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasianministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö ja valtioneuvoston kanslia sekä niiden ohjauksessa olevat organisaatiot ja toimijat. Näitä ovat Finpro, Tekes, Finnvera, Teollisuussijoitus, ELY-keskukset, VTT, Finnfund, Finnpartnership, Suomalais-

Venäläinen Kauppakamari, Suomalais-ruotsalainen kauppakamari sekä kulttuuri- ja tiedeinstituutit.

Tätä verraten monimuotoista joukkoa voidaan jäsentää niiden keskeisten roolien mukaan esimerkiksi seuraavasti:

Rahoittajat	Tekes, Finnvera, Ely-keskukset, maakuntien liitot
Yritysneuvonnan toteuttajat	Kehittämisyhtiöt, uusyrityskeskukset, Ely-keskukset, ProAgria
Hanketoteuttajat	Kehittämisyhtiöt, teknologiakeskukset, oppilaitokset, ProAgria
Etujärjestöt	Yrittäjäjärjestöt

Kehittämisyhtiöiden yhteistyösuhde muodostuu näihin organisaatioihin luontevasti pääsääntöisesti juuri tämän roolijaon kautta. Kehittämisyhtiöt kokoonjuoksevat ja toteuttavat hankkeita, joita rahoittajat rahoittavat.

Roolijako ei kuitenkaan ole niin selkeä, ettei tehtäväkentässä olisi myös päällekkäisyyksiä. Rooleihin on pyritty tuomaan selkeää työnjakoa organisaatioiden välisillä yhteistyösopimuksilla, joista esimerkkeinä esimerkiksi Finnveran pienlainalausuntoja koskeva yhteistyö sekä monenkeskiset seudulliset yrityspalvelut -sopimukset. Tätä päällekkäisyyttä on ennen kaikkea yritysneuvonnan tehtävissä sekä yritysten kansainvälistymisen tukemisessa. Ehkä vahvimmin päällekkäisyydet näkyvät Elyjen ja kehittämisyhtiöiden toiminnassa, kun taas paikallistasolta kauempana olevien valtion organisaatioiden kanssa työnjako on selkeämpi, Kehittämisyhtiöt hoitavat paikallistason yhteyksiä yrityksiin (Tekes, Finnpron kasvuohjelmat) tai vastaavat alueelle sijoittumista harkitsevan yrityksen tietopyyntöihin vastaamisesta (Invest in Finland).

Resurssien niukkuus pakottaa entistä enemmän pohtimaan millä organisaatiolla on parhaat edellytykset hoitaa kutakin tehtävää kustannustehokkaasti. Roolijaon ja organisoitumisen yhteydessä on muistettava myös elinkeinopolitiikan toteuttamista rahoittavien tahojen intressit. Kuntien elinkeinopoliittisella rahoituksella on merkittävä lisäarvo myös valtion elinkeinopolitiikan toteutumisen kannalta. Kuntien halu jatkosakin panostaa elinkeinopoliittisiin toimiin heijastuu valtion rahoitustarpeeseen.

Sopimus pohjaista yhteistyötä ja sen kehittämisedellytyksiä

Kehittämisyhtiöt (myös uusyrityskeskukset) ja Finnvera ovat sopineet yhteistyöstä, jossa pienlainapäätökset perustuvat kehittämisyhtiön arvioon yrityksestä. Tämä on mahdollistanut Finnveran omien resurssien vähentämistä tästä tehtävästä ja poistanut aikaisemmin ollutta turhaa päällekkäisyyttä.

Seudulliset yrityspalvelut -yhteistyön kautta on pystytty tiivistämään organisaatioiden vuorovaikutusta yrityspalveluiden yhteensovittamiseksi eri palveluprosesseissa. Toimintatapojen kehittymisen ohella on johtanut useilla seuduilla myös yhteistoimintoihin (esim. Turku, Jyväskylä, Mikkeli, Sastamala). Tällainen yhteistyötä edistävää kehitystä uhkaa valtion pyrkimys keskittää kaikki aluehallinnon työntekijät omiin toimistoihin.

Kehittämisyhtiöt ohjaavat yrityksiä muiden tahojen tarjoaman rahoituksen ja palvelujen hyödyntämisessä. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta instrumentista on jo vuosia ollut Elyjen ns. tuotteistetut palvelut, jotka nyt ovat saaneet uuden kehittyneemmän

toteutustavan, eurooppalaisia esimerkkejä hyödyntävän palvelusetelijärjestelmän nimeltä www.yrityksenkehittämispalvelu.fi. Järjestelmän suuria hyötyjä ovat se, että järjestelmän kautta yrittäjä saa käyttöönsä valmiiksi kilpailutetun konsultin juuri siihen liiketoiminnan kehittämisen tarpeeseen, mikä yrityksellä juuri sillä hetkellä on. Konsultin palvelun hinta on jo valmiiksi subventoitu, jolloin yritykselle jäävä byrokratia jää minimiin. Setelin suuri etu on se, että sen avulla kannustetaan yrityksiä kehittämisen tielle.

Tämän uuden setelimallin hyödynnettävyyttä olisi entisestään mahdollista kehittää vahvistamalla sopimuksin kehittämissyhtiöiden roolia seteleiden jakelukanavana. Tämän osalta on mahdollista tehdä alueellisia sopimuksia kontaktoitavien ja seteliä käyttävien määrästä ja tuloksesta voitaisiin maksaa korvaus. Tämän sopimisen ajatuksena on se, että näin toteutuisi valtion ja kunnallisen elinkeinopolitiikan yhdessä tekeminen, josta hyötyvät kaikki ja jota olisi myös helppo kehittää edelleen.

Kuntien rooli työllisyyspolitiikassa

Vastuu työllisyyspolitiikan toteuttamisesta paikallistasolla on pääasiassa Te-toimistoilla. Työmarkkinatuki uudistus lisää kuntien taloudellista vastuuta työttömyyden hoidosta. Vuoden alusta voimaan tuli myös laki työllisyyttä edistävästä monialaisesta yhteistyöstä, jonka kautta kehitetään kuntien, TE-toimistojen ja Kelan yhteistyötä vaikeasti työllistettävien palauttamiseksi työelämään.

Viime hallituskaudella keskustelu työllisyyspolitiikan hoidon siirtämisestä entistä enemmän kuntien vastuulle nousi vahvemmin esille. Tähän liittyen on toteutettu ns. työllisyyden kuntakokeilu, jossa 26 kokeilualueella haettiin uusia palvelu- ja toimintamalleja. Työllisyyden hoidossa keskeiseksi on noussut ns. varhaisen puuttumisen malli, jossa työttömyyteen pyritään vahvasti puuttumaan jo sen alkuvaiheessa. Työttömyyden pitkittyessä ongelmat kasaantuvat ja paluu työmarkkinoille vaikeutuu.

Kehittämissyhtiöt ovat toteuttaneet lukuisia työllistämiseen liittyviä hankkeita, joissa kartoitetaan piilossa olevia työmahdollisuuksia yrityksiä kontaktoimalla ja tuetaan yrityksiä työttömän työllistämiseen tarjolla olevien instrumenttien (palkkatuki) hyödyntämisessä (esim. Go rekry Novagossa). Näistä Elyjen rahoittamissa hankkeissa on tehty tiivistä yhteistyötä Te -toimistojen kanssa. Ne ovatkin hyviä esimerkkejä eri rooleissa toimivien tahojen yhteistyöstä. Tällaiselle yritys yhteistyön vahvistamiselle on vahvaa tilausta tässä tehtäväkentässä.

Kehittämissyhtiöiden toiminta äkillisten rakennemuutosten hoidossa on myös saanut paljon huomiota osakseen. Paikalliset olosuhteet tuntevalla toimijana kehittämissyhtiöt ovat pystyneet yhteistyössä TE-toimistojen ja Elyjen kanssa käynnistämään toimia, joilla on tuettu työntekijöitä sijoittumisessa paikkakunnan muihin yrityksiin, nopeuttamaan vapautuvien tilojen uudelleen käyttöä sekä hakemaan alueelle vapautuvista mahdollisuuksista hyötyviä yrityksiä.

Fuusioita kuntaomisteisessa organisaatiokentässä

Uusyrityskeskusten rahoituksesta selvästi yli puolet on kuntarahoitusta. Nimensä mukaisesti uusyrityskeskukset ovat erikoistuneet alkavan yrityksen neuvontaan, kun taas kehittämissyhtiöt toimivat huomattavasti laajemmalla toimenkuvalla. Siellä missä uusyrityskeskus toimintaa on, yhteistyö on rakentunut luontevasti työnjaon kautta - uusyrityskeskus vastaa alkavan yrityksen neuvonnasta. Siellä missä uusyrityskeskustoimintaa ei ole on alkavien yritysten neuvonta osa kehittämissyhtiön toimintaa. On

myös seutuja, joilla uusyrityskeskus toimii kehittämissyhtiön sisällä. Tässä kombinaatiossa on haluttu hyödyntää uusyrityskeskuksen toimintamallia samalla kun on haluttu mahdollistaa kehittämissyhtiön toimialakohtainen erikoisosaaminen myös alkavan yrityksen neuvonnassa. Tältä pohjalta on syntynyt myös kehittämissyhtiöiden ja uusyrityskeskusten fuusioita.

Lähinnä kaupunkiseuduilla toimivat teknologiakeskukset ovat suurelta osin kuntien omistamia. Niiden toiminnassa on korostunut teknologiaintensiivisen liiketoiminnan kehittämishankkeet ja toimitilarajonta. Osaamiskeskusohjelman toteuttaminen loi selkeän perustan teknologiakeskusten toiminnalle. Osaamiskeskusohjelman päättymisen jälkeen teknologiakeskusten toiminta on tullut entistä lähemmäksi kehittämissyhtiöiden toimintaa. Tämä on johtanut myös joihinkin kehittämissyhtiöiden ja teknologiakeskusten fuusioihin.

Amk:t ja yliopistot ovat vahva hanketoimija, johon mandaatti syntyy korkeakoulujen ns. kolmannen tehtävän eli yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kautta. Hanketoiminta suuntautuu luonnollisesti kulloisenkin oppilaitoksen koulutusalan mukaan. Kehittämissyhtiöt ovat usein kumppaneina myös oppilaitoshankkeissa vahvistaen asiakkaidensa kautta näiden hankkeiden yritysrytymää.

Yritysten toimitilamarkkinoilla ei valtaosassa maata ole yksityisiä kiinteistösiioittajia, jotka tarjoaisivat yrityksille vuokratiloja. Kunnat ja kuntien omistamat kiinteistöyhtiöt paikkaavat markkinapuutetta rakennuttamalla ja vuokraamalla yrityksille toimitiloja. Tällä toiminnalla on keskeinen vaikutus erityisesti syrjäisempien paikkakuntien edellytyksiin saada yritystoimintaa alueelleen. Yritystilojen rakennuttaminen ja vuokraaminen ei yleensä kuulu seudullisen kehittämissyhtiön toimenkuvaan, vaan tästä vastaavat kuntakohtaiset kiinteistöyhtiöt.

Kehittämissyhtiön toiminta valtion, kunnan ja yritysten näkökulmasta

Selvityksen toimeksiannossa pyydettiin selvityshenkilöä erityisesti arvioimaan kehittämissyhtiön edellytyksiä toimia kuntien ja valtion työ- ja elinkeinopolitiikan toteuttamisessa. Tarkastellessani kehittämissyhtiöiden nykyisen toiminnan roolia/ vaikutuksia eri intressiryhmien näkökulmasta, päädyin oheiseen karkeaan jäsenyykseen:

Valtion näkökulmasta:

- Kehittämissyhtiöt pystyvät ohjaamaan valtion yritystuki-instrumenttien käyttäjiksi juuri sellaisia yrityksiä, jotka eniten hyötyvät niistä (yritystukien vaikuttavuus). ELYjen ja TE-toimistojen henkilöstöleikkaukset korostavat tätä roolia.
- Kehittämissyhtiöt kokoavat ja toteuttavat yritysten tarpeiden pohjalta kehittämishankkeita, joissa yritysverkostojen, tutkijoiden ja rahoittajien verkostoitumisen avulla edistetään yritystoiminnan kehittymistä (yrityksiä lähellä oleva hanketoiminta).
- Kehittämissyhtiöt välittävät yritystoiminnan näkökulmaa toimintaympäristön kehittämiseen ja osallistuvat operatiivisina toimijoina tähän työhön (esim. Jykes ja sote yritysten palveluseteli ja Forssan kierrätyksen ympärille rakentuva yritystoiminta).
- Nopeuttavat korjaavia toimenpiteitä äkillisen rakennemuutoksen paikkakunnilla
- Kehittämissyhtiöiden ja Finnveran yhteistyö purkaa päällekkäisyyksiä ja vähentää kustannuksia Finnverassa.

Kuntien näkökulmasta:

- Kehittämissyhtiöt toimivat luonnollisena alustana kuntien seudulliselle yhteistyölle elinkeinopolitiikassa, mikä vahvistaa työssäkäyntialueen kannalta keskeisten elinkeinopoliittisten toimien toteuttamisen yhteistyössä (toimintaympäristön kehittämien)
- Seudullisen yhteistyön kautta syntyy mahdollisuus kullekin seudulla tärkeän toimialakohtaisten erityisasiantuntijoiden palkkaukseen (osaava yritysneuvonta), vaikuttaviin kehittämishankkeisiin (kriittinen massa) ja kustannustehokkaaseen toimintaan.
- Kehittämissyhtiöissä olevan koko työssäkäyntialueen yritysten tuntemuksen hyödyntäminen hankintojen suunnittelussa antaa edellytykset markkinoita hyödyttävien hankintojen toteuttamiselle (osaaminen ja innovaatiokyky)

Yritysten näkökulmasta:

- Kehittämissyhtiöillä yksittäistä kuntaa paremmat edellytykset rekrytoida erityisosaajia, mikä parantaa asiantuntemuksen laatua ja parantaa yritysten saamaan palvelun laatua.
- Kehittämissyhtiöt pystyvät generoimaan yritysten tarpeista lähtevää hanketoimintaa ja yritysverkostoja, mitkä tuovat lisäarvoa yritystoiminnan sekä toimintaympäristön kehittämiseen.
- Yrityskehitykseen erikoistunut henkilökunta tuntee laajasti yritysten tukinstrumentit ja pystyy tukemaan yrityksiä niiden hyödyntämisessä.

Kehittämissyhtiöt ovat kunnallisen omistuksensa kautta selkeästi osa julkisrahoitteista yrityspalvelukokonaisuutta. Kehittämissyhtiöt eivät pääsääntöisesti kilpaile markkinoilla yksityisten konsulttiyritysten, lakitoimistojen tai tilitoimistojen kanssa, vaan toimivat kehittämistehtävissä, joissa ei ole edellytyksiä yritystoiminnalle. Vaikka kehittämissyhtiöissä toiminta on organisoitu osakeyhtiömuotoon, on kyse kuntien elinkeinopolitiikan toteuttamisen organisoinnista muotoon, joka mahdollistaa joustavan toiminnan ja helpottaa ylikunnallista yhteistyötä.

Kehittämissyhtiön rooli palvelusetelitoiminnan organisoinnissa sote-sektorilla

Kunnat ovat hyödyntäneet palveluseteliä sote-palveluiden järjestämisessä. Tässä yhteydessä kehittämissyhtiöillä on ollut keskeinen rooli palvelusetelien käyttöä tukevan palvelutarjonnan vahvistamisessa. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii Jykesin lanseeraaman Klemmari-palvelu, jonka kautta toimialan mikroyrityksille on luotu kanava tuoda esille palvelujaan ja palvelusetelin käyttäjille kanava tutustua palvelusetelillä ostettavien palveluiden tarjontaan. Tuloksena on pienyrityskannan vahva kasvu sote-palveluissa. Suomen yrittäjät on vahvasti korostanut palvelusetelikäytännön mahdollisuuksia sote -sektorin yritystoiminnan kehittämisessä.

- ▶ Elinkeinpolitiikan toimijoiden roolit voidaan jäsentää rahoittajiin, yritysneuvonnan toteuttajiin, hanketoteuttajiin ja etujärjestöihin.
- ▶ Roolijako ei kuitenkaan ole niin selkeä, ettei tehtäväkentässä olisi myös päällekkäisyyksiä. Rooleihin on pyritty tuomaan selkeää työnjakoa organisaatioiden kahdenvälisillä yhteistyösopimuksilla, Seudulliset yrityspalvelut - sopimuksilla ja yhteistoimistoilla.
- ▶ Kuntien elinkeinopoliittisella rahoituksella on merkittävä lisäarvo myös valtion elinkeinopolitiikan toteutumisen kannalta. Kehittämissyhtiöt ohjaavat yrityksiä muiden tahojen tarjoaman rahoituksen ja palvelujen hyödyntämisessä.
- ▶ Kehittämissyhtiöt ovat toteuttaneet lukuisia työllistämiseen liittyviä hankkeita ja niillä on siinä potentiaalia. Kehittämissyhtiöt ovat olleet merkittävässä roolissa äkillisen rakennemuutoksen tilanteissa.
- ▶ Laaja kontaktipinta yrityksiin, paikallisten olosuhteiden tunteminen sekä yrityskentän tarpeisiin sovitettu erityisosaaminen luovat kehittämissyhtiöille hyvät edellytykset toimia yritysrajoissa yritysten linkkinä julkisiin yrityspalveluihin ja toisaalta olla osaltaan toteuttamassa kuntien ja valtion elinkeinopoliittisia tavoitteita.
- ▶ Seudullisilla kehittämissyhtiöillä on merkittävä ja keskeinen rooli myös seudullisen elinvoiman hyväksi. Kehittämissyhtiö on kuntien ja yritysten ”lähipalvelu”.

6 Johtopäätökset

Tulevaisuuden rakentamisen strategian keskiössä on nähtävä olemassa olevien yksityissektorin kannattavien työpaikkojen turvaaminen sekä yksityissektorin uusien kannattavien työpaikkojen rakentaminen. Suomalaisen kansantalouden kilpailukyky edellyttää yksityisen sektorin kansainvälisen kilpailukykyyn parantamista sekä julkisen sektorin tehtävien kokoamista tehokkaammin ja niukemmilla resursseilla toteutetuiksi. Julkisen sektorin työpaikkojen määrä on aleneva ja siksi työn kuvien uusiutumisen vauhtia on saatava kasvatettua ja tehtäväkiertoa nopeutettua. Tämä edellyttää kokonaisvaltaista yhteiskuntamme eri rakenteiden vahvaa uutta organisointia.

Suomessa vahvat keskuskaupungit/kasvukeskukset korkeakouluineen ja yritysma-soineen tulevat olemaan jatkossakin kehityksen moottoreita. Keskeistä on tällöin kunnan oma aktiivinen ote elinkeinopolitiikkaan ja yrittäjyyteen ja sen edistämiseen myös demokratiapäätöksin. Samalla kuitenkin tunnistettava seutujen/alueiden monimuotoisuus, erilaisuus ja erilaiset kehittämistoimenpiteet. Alueen toimijoiden on löydettävä yhteinen tahtotila ja toimittava sovitun suuntaisesti (kunnat, valtionhallinto, yrittäjäjärjestöt, maakunnan liitto, korkeakoulut jne).

Kehittämisyhtiöiden tehtävät ovat kaikilla samat: yrityskehittäminen, toimintaympäristön kehittäminen ja markkinointi, mutta toimintamalleja syntyy omista, erilaisista lähtökohdista, tarpeista, painotuksista ja tavoitteista.

Vaikka kehittämisyhtiö onkin merkittävä instrumentti paikkakunnan/seudun elinvoiman edistämässä, se ei kuitenkaan voi olla ainoa eikä edes riittävä tekijä. Elinvoimanäkökulma on kuitenkin aivan olennaisen tärkeätä ottaa huomioon myös kunnallisessa päätöksenteossa kaikessa laajuudessaan, kuten esimerkiksi maankäytössä, kaavoituksessa, verotuksessa, tontti-, taksapolitiikassa ynnä liikenne- ja muussa infrastruktuurissa, julkisissa hankinnoissa, avoimen datan ratkaisuisissa, palvelujen organisoimisissa, asuntopolitiikassa, sote- ja sivistys- ja kulttuuripalveluissa, yrittäjyystävällisyydessä jne jne.

Kuntien tiukka rahoitustilanne ja tulevaisuudessa supistuva hankerahoitus luovat uhkan julkisten yrityspalveluiden jakelukanavan rahoitukselle. Kehittämisyhtiöiden rooli asiakasrajapinnassa on keskeinen myös valtion näkökulmasta.

Kehittämisyhtiöiden, Ely-keskusten ja Te-toimistojen keskinäinen roolitus kaipaa täsmentämistä tilanteessa, jossa sekä ELYihin että TE-toimistoihin on kohdistunut suuria henkilöstöleikkauksia samalla kun kuntatalouden paineet heijastuvat kehittämisyhtiöihin resurssien niukkenemisena.

Valtion rooli tulee keskittymään pääasiassa rahoittajan tärkeään rooliin, jolloin kehittämisyhtiöiden rooliksi selkeytyy ja vahvistuu erityisesti uusien asioiden eteenpäinvieminen yhdessä eri toimijoiden ja yritysten kanssa. Osa tästä työstä kanavoituu hankkeiksi ja osa omaksi toiminnaksi.

Kehittämisyhtiöt voisivat palvella nykyistä vielä laajemmin myös valtion elinkeinoorganisaatioita palveluista tiedottamisessa ja paikallisten yritysten ohjaamisessa niiden hyödyntämisessä. Tämä rooli korostuu suhteessa Team Finland toimintaan, jossa kansainvälisen tartuntapinnan vahvistaminen edellyttäisi myös entistä tiiviimpää yhteyttä potentiaalsiin kansainvälistyviin pk-yrityksiin kotimaassa. Tässä roolissa kehittämisyhtiöillä olisi annettavaa.

Taloudellinen tilanne voi vaatia kehittämissyhtiöiden ja/tai niiden erityisosaamisen kokoamista suuremmiksi kokonaisuuksiksi (ainakin erityisosaamista vaativan neuvontatyön, kuten kansainvälistyminen, INKA-ohjelmat, EU- tai suurimpien hankekokonaisuuksien osalta).

Kehittämissyhtiöiden toiminnalla nähdään olevan erityistä merkitystä seudun elinvoiman vahvistumiseen, joka puolestaan vahvistaa yritysten toimintaympäristöä liiketoiminnan harjoittamisessa. Kehittämissyhtiöt ”lähipalveluna” ovat tulevana aikoina yhä tärkeämpiä alueellisia kumppaneita yrityksille valtionhallinnon palveluiden fyysisesti etäännyessä ja muuttuessa sähköisiksi. Sähköisissä palveluissa on kuitenkin vielä suuri positiivisen kustannustehokas kehittämispotentiaali käyttämättä. Näin voitaisiin myös nykyaikaistaa asiakkaan/yrittäjän palvelualustaa ja samalla vähentää ”luukkujen” kirjoa ja moninaisuutta.

Kehittämissyhtiöt muodostavat laajan elinkeinopoliittisten toimijoiden verkoston, joiden voimarat tulee kokonaisuudessaan hyödyntää osana kansallista elinkeinopoliitiikan toteutusta. Tätä varten on kansallinen etu, kehittämissyhtiöiden puolijulkinen rooli elinkeinopoliitikassa tunnustetaan ja luodaan sellaiset toiminnan olosuhteet, jotka kannustavat kuntia näiden toiminnan rahoitukseen myös jatkossa. Samalla tulee luoda mekanismeja, joilla kehittämissyhtiöiden jatkuva kehittäminen varmistetaan.

Kehittämissyhtiöiden rooli voittoatavoittelemattomina, pääasiassa kuntien omistamina organisaationa luo viitekehyksen, joka ei salli roolin muuttumista, ei rahoittaja, ei konsultti vaan edelleen asioiden kokoonjuoksija ja yritysten kehittäjä. Sen sijaan muutoksen voi tuoda muutokset yhtiöiden hallinnollisessa toimintaympäristössä, joita ovat mm jäykkä hankerahoitus ja aito roolitus valtion toimijoiden kanssa. Rakenteellisia muutoksia kehittämissyhtiöissä on jo itseohjautuvasti toteutettu useilla paikkakunnilla yhdistelemällä mm kehittämissyhtiötä, teknologiakeskuksia, uusyrityskeskuksia ja kiinteistöyhtiöitä. Muutokset ovat osa luonnollista toiminnan evoluutiota paremman vaikuttavuuden aikaansaamiseksi.

Valtion mahdollisuudet vaikuttaa kuntaomisteisten kehittämissyhtiöiden toimintaan syntyvät toimenpiteillä, jotka vaikuttavat toimintaympäristöön yhteistyörakenteita, kehittämissyhtiön statusta ja roolia kehittämällä.

7 Ehdotukset

Muistuttaakseni lukioita selvitystyön toimeksiannosta nostan vielä tässä kohdassa esille annetun toimeksiannon keskeisen sisällön:

- luoda kokonaisvaltainen näkemys kehittämissyhtiöiden nykytilasta ja toiminnan laajuudesta sekä arvioida edellytyksiä kuntien ja valtion työ- ja elinkeinopoliittikan toteuttamisessa ottaen huomioon yritystoiminnan tarpeet, yleinen taloustilanne ja aluehallinnon kehitysnäkymät.
- selvittää rahoitus pohja alueellisessa elinkeinojen kehittämisessä ja tuoda esiin siinä havaitut mahdollisuudet ja kehittämistarpeet.
- tehdä välittömiä, lyhyellä aikavälillä toteutettavia toimenpide-ehdotuksia ml. sää-dösuudistukset sekä pidemmän aikavälin politiikkasuosituksia.

Selvitysmiehenä esitän että käynnistetään laajapohjaisella valmistelulla ”suomalainen kehittämissyhtiö 2020 –toimintamallin” valmistelu, jonka ensimmäisiä vaiheita ovat:

- Kuntien määräysvallassa olevien kehittämissyhtiöiden toiminnallista roolia vahvistetaan ja selkeytetään suhteessa muihin toimijoihin määrittelemällä kehittämissyhtiöiden asema osana julkisin varoin rahoitettua kansallista elinkeinopoliittista kokonaisuutta. Tavoitteena on täydentää valtion elinkeinopoliittisten organisaatioiden toimintaa tekemällä tunnetuksi niiden rahoitustuotteita ja aktivoimalla niiden hyödyntämisestä yrityksissä. Statuksen määrittelyn ja tunnustamisen myötä helpotetaan kehittämissyhtiöiden hankerahoituksen saamista (esim. Tekes rahoitus). Roolin määrittely vastaa ammattikorkeakouluille laissa kirjattua asemaa niiden ns. kolmannesta tehtävästä.

Merkittävin hyöty syntyy valtion palveluiden lisääntyvällä kysynnällä ja kehittämistuotteiden aktiivisella käytöllä ja vaikuttavuudella.

Status määrittyy esimerkiksi tarkastelemalla kehittämissyhtiöiden roolia osana eri palvelukokonaisuuksia ja organisaatioiden yhteistyötä

- osana Finpron kasvuohjelmia ja Invest in toimintaa pohjautuen keskinäisiin sopimuksiin
- osana Finnveran palveluprosessia
- osana rakennerahasto-ohjelmien ja INKA -ohjelman toteuttamista
- osana Tekesin, Elyjen jne elinkeinopoliittisen rahoituksen kohdentumista vaikuttavasti
- kehittämissyhtiöiden ”lähipalvelut” sähköisten ”etäpalveluiden” rinnalla ja tukena

Tässä työssä on syytä tarkastella myös kehittämissyhtiöiden toiminnan luonnetta suhteessa EU:n valtiontukisäädöksiin ja niihin liittyviin tulkintoihin, jotka eivät voi olla muita EU -maita tiukemmat.

- Nopeasti toteutettavana pilottina voidaan nostaa TEM:issä kehitetty yritystenkehittämisspalvelut.fi -sovellus setelityyppisen yrityskehittämistyökalun hyödyntämisestä yhteistyömallina. Tämän palvelun laaja käyttö on mahdollista toteuttaa ELYjen ja kehittämissyhtiöiden sopimuksella. Tällä sopimuksella sovitaan kehittämissyhtiöiden toiminnasta yritysten aktivoimiseksi palveluiden hyödyntämiseen ja

yrittäjien ohjauksesta palvelujen käytössä. Lisäksi voitaisiin testata kehittämissyhtiöiden palkitsemista jonkallaisella ”löytöpalkkiolla” esim. myönteisistä tukipäätöksistä (vrt. starttirahalausunto ja Finnveran pienyrityslainalausunto).

- Varmistetaan julkisten yrityspalveluiden ja -tukien vaikuttava kohdentuminen turvaamalla kehittämissyhtiöiden rahoitus valtion ja kuntien yhteistyönä. Kyse on kumppanuudesta, jossa kehittämissyhtiöt toteuttavat kuntien elinkeinopoliittisten tavoitteiden ohella myös kansallisia elinkeinopoliittisia tavoitteita. Tältä pohjalta valtio osallistuu kehittämissyhtiöiden varaan rakentuvan julkisen yrityspalvelun ja -palvelukanavan ylläpitämiseen (katso valtion näkökulma s.14).

Kehittämissyhtiö - toimiva innovaatio

Seudullisten kehittämissyhtiöiden rooli työ- ja elinkeinopolitiikan edistämässä

Verkkajulkaisu
ISSN 1797-3562
ISBN 978-952-327-003-9



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY