

# TAHDO MENESTYÄ PERHO



## PERHON ELINVOIMAN JA YRITTÄJYYDEN ARVIOINTIRAPORTTI

Suomen Yrittäjyysakatemia Oy  
Risto Harisalo, Kyösti Karjula,  
Pekka Karjula & Jyrki Niinikoski

Perho 2023



**Perhon kunta**

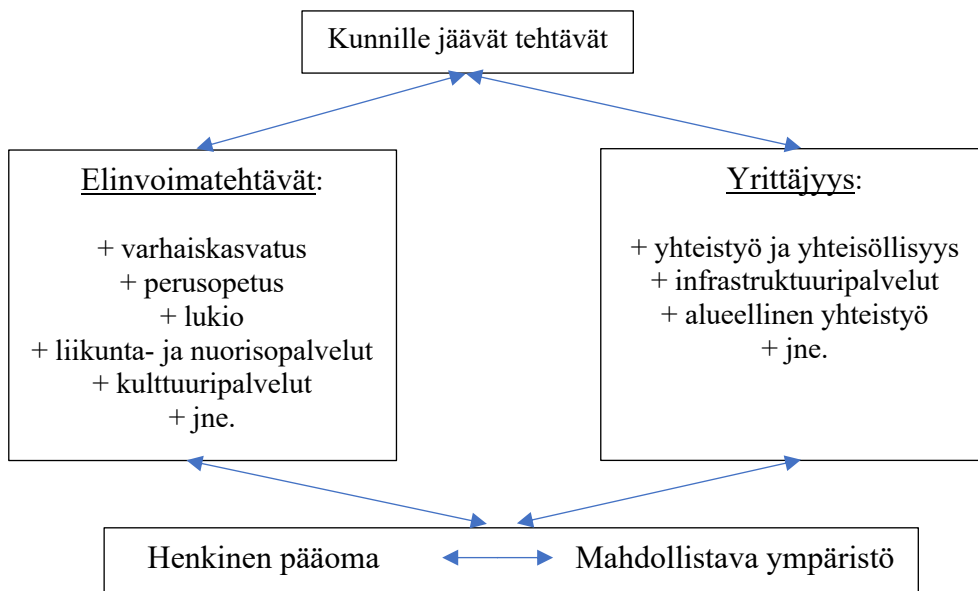


**SUOMEN  
YRITTÄJYYS-  
AKATEMIA OY**  
*Elinvoiman ytimessä*

## TEHTÄVÄ

Perhon kunta pyysi Suomen Yrittäjyysakatemiaa tekemään selvityksen kunnan elinvoiman ja yrittäjyyden tilasta ja niiden kehittämisen mahdollisuuksista. Selvityksen tulisi olla valmis keväällä 2023. Tilanne on otollinen tällaisen selvityksen tekemiselle, koska kunta kaikkien muiden kuntien tapaan on täysin uudessa tilanteessa sosiaali- ja terveyspalveluiden siirtyessä vuoden 2023 alusta hyvinvointialueille. Kuvio 1 havainnollistaa kuntien vastuulle jääviä tehtäviä.

KUVIO 1. Kuntien tehtävien uusi luokittelu



Elinvoima ja yrittäjyys ovat saman kolikon kääntöpuolet, jotka vahvistavat toisiaan. Vaikka kuntien tehtävät vähenevät, se ei tarkoita, että jäljelle jääneiden tehtävien arvo myös vähenee. Päinvastoin! Elinvoimatehtävien ideana on luoda ihmisille edellytykset itsenäiseen ajatteluun ja tarjota heille monipuoliset eväät elämään. Ne opettavat ihmisiä rakentamaan ja rajoja ylittävään yhteistyöhön. Yhdessä ne kasvattavat kunnan henkistä pääomaa.

Yrittäjyys – yrittäjähenki – täydentää elinvoimaa. Yrittäjyyden tarkoituksena on luoda ja kasvattaa yrittäjiä. Se synnyttää kuntaan kasvuhakuisia yrityksiä, joilla on uusia ja rohkeita ideoita. Yrittäjät luovat uusia tuotteita ja teknologioita, työllistävät, avaavat markkinoita ja kasvattavat pääomia.

Yrittäjyys kehittyy kunnassa, jossa arvostetaan kuntalaisten omaehtoista toimintaa, yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä. Se edellyttää moitteettomia infrastruktuuripalveluita, jotka toimivat uusien ideoiden kehittämisen alustoina. Se korostaa alueellisen yhteistyön merkitystä julkisten ja yksityisten organisaatioiden kanssa. Tämä yhteistyö ei ole vain fyysistä, vaan myös henkistä läheisyyttä – kannustavaa, mahdollistavaa ja tukevaa.

Kun kunta ryhtyy toden teolla kehittämään elinvoimaansa ja yrittäjyyttään, sen tuloksia ovat henkinen pääoma ja mahdollistava ympäristö. Nämä kaksi aluetta muodostavat todella merkittävän kokonaisuuden. Kun ennen lait ja asetukset määräisivät kuntien oikeudet ja velvollisuudet, nyt niiden on luotettava omaan aloitteellisuuteensa, luovuuteensa ja kekseliäisyyteensä. Kuntien on opittava aktivoimaan ja innostamaan ihmisiä. Uudessa tilanteessa kuntien on luotettava kykynsä tuoda ihmiset yhteen ja saada heidät yhdessä luomaan arvoa omalle yhteisölleen.

Tässä raportissa arvioidaan, millaisen otteen Perhon kunta on ottanut elinvoiman ja mahdollistavan ympäristön kehittämisessä. Millaisia haasteita ja ongelmia siinä nähdään olevan ja millaisiin toimenpiteisiin kunnan olisi hyvä ryhtyä?

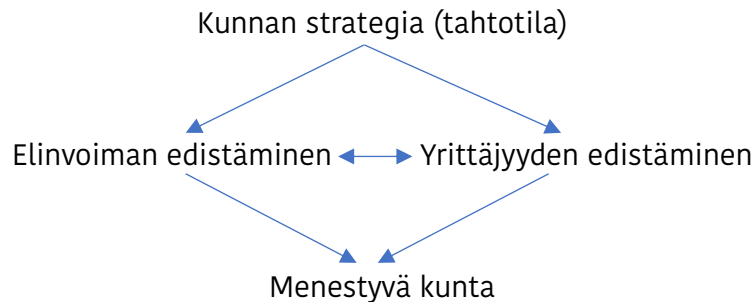
Raportissa on kuusi päälukua. Johdannon jälkeisessä toisessa pääluvussa luodaan käsitteellinen malli arvioinnin perustaksi ja esitellään arvioinnissa käytetyt menetelmät. Kolmannessa pääluvussa kerrotaan kunnan poliittisia johtajia koskevat tulokset, neljännessä pääluvussa kunnan koko henkilöstöä koskevat tulokset ja viidennessä pääluvussa yrittäjiä koskevat tulokset. Viimeisessä pääluvussa kerrotaan johtopäätökset.

## ARVIOININ KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

### *Pääkäsitteiden esittely*

Arvioinnin kohteena on ensisijaisesti Perhon kunnan henkistä pääomaa kuvaavan elinvoiman ja mahdollistavaa ympäristöä kuvaavan yrittäjyyden edistäminen. Nämä kaksi asiaa vaikuttavat toisiinsa. Tästä syystä niitä molempia on luontevaa ajatuksellisesti tarkastella osana kunnan strategista johtamisjärjestelmää. Kuvio 2 havainnollistaa asiaa.

KUVIO 2. Arvioinnin pääkäsitteet



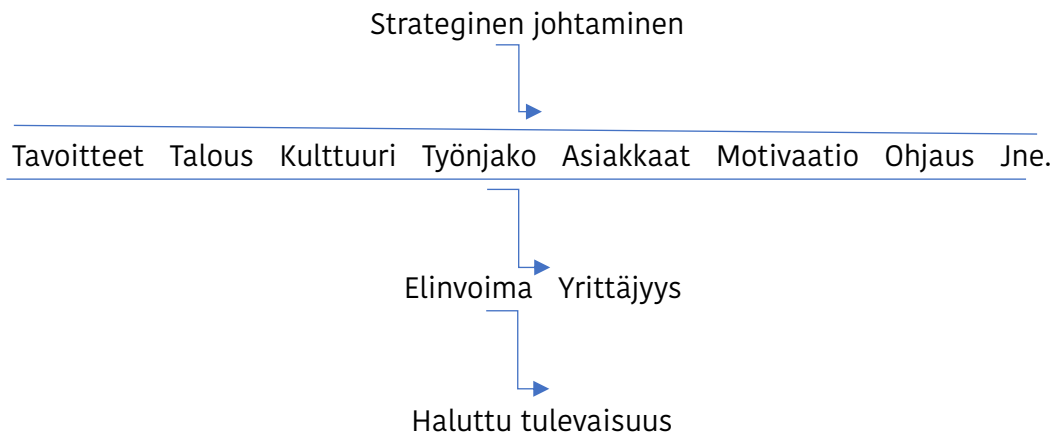
Elinvoiman idea kuvaa olosuhdetta, jossa poliittiset päättäjät, kunnan henkilöstö ja kuntalaiset suhtautuvat luottavaisesti tulevaisuuteen ja uskovat mahdollisuuksiinsa erilaisissa tilanteissa. Se motivoi ihmisiä hakeutumaan tutturen ja tuntemattomien seuraan. Elinvoima on henkistä läheisyyttä ja voimaannuttavaa kanssakäymistä. Ihmiset tietävät saavansa tarvittaessa apua ja ovat sitä myös muille valmiit antamaan.

Yrittäjyys on luovuutta ja rohkeutta perustaa ja kehittää yrityksiä. Se on varmuutta siitä, että ongelmat voidaan ratkaista ja mahdollisuudet kyetään hyödyntämään. Yrittäjyys on arvoa luovaa yhteistyötä kilpailijoiden kanssa.

Kunnan tulisi määrittää ne keinot, joiden avulla kunta edistää elinvoimaansa ja vahvistaa yrittäjyyttä. Tässä sillä on kaksi pääkeinoa, jotka ovat *johtamisjärjestelmä* ja *ydinraasteet*. Ilman näitä työkaluja ja niiden koordinoitua käyttöä kunta ei voi päästä haluamiinsa tavoitteisiin.

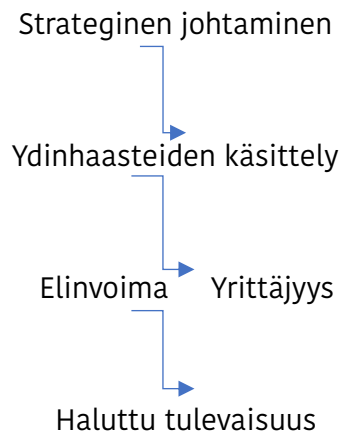
Kunnan johtamisjärjestelmä käsittää koko organisaation, sen rakenteen, työnjaon, talouden, kulttuurin, monet erilaiset hallinnolliset prosessit ja asiakkaat. Kuvio 3 havainnollistaa tätä kokonaisuutta.

KUVIO 3. Elinvoimaa edistävän johtamisjärjestelmän kehittäminen



Elinvoiman ja yrittäjyyden esteinä on joukko erilaisia ydinhaasteita, jotka kunnan on ratkaistava onnistuakseen tavoitteissaan. Ne voivat koskea mitä erilaisimpia asioita, kuten osaamista, yhteistyötä ja markkinointia. On epärealistista ajatella strategista johtamista ilman näitä haasteita. Tätä kuvio 4 havainnollistaa.

KUVIO 4. Esteet vaikuttavuuden arvioinnin kohteena

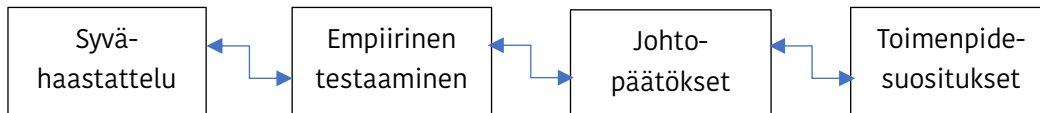


On tärkeää ymmärtää, että arvioinnissa keskitytään vain elinvoimaan ja yrittäjyyteen eikä strategiaan. Luonnollisesti niitä edistävillä ja rajoittavilla tekijöillä on yhteys myös muihin asioihin, joten rajaus ei ole kovin tiukka.

*Elinvoiman ja yrittäjyyden arvioinnin menetelmät*

Perhon kunnan elinvoiman ja yrittäjyyden arvioinnissa tukeuduttiin kahteen toisiaan tukevaan prosessiin, jotka ovat syvähaastattelu pienessä joukossa asiantuntijoita ja haastattelun tulosten empiirinen testaaminen isossa joukossa kuntajohtamisen ammattilaisia, jotka vastaavat valintojen valmistelusta ja toimeenpanosta. Kuvio 5 esittää, kuinka arviointiprosessin tulokset kytkeytyvät kunnan päätöksentekoon.

KUVIO 5. Arviointiprosessi ja kunnan päätöksentekoprosessi



**Syvähaastattelu:** Se katalysoi, diagnosoi ja tutkii haastateltavien ajattelua kysymyksillä, jotka pakottavat heidät arvioimaan käsityksiään siitä, kuinka strategisessa johtamisessa edistetään elinvoimaa ja yrittäjyyttä. Tällaisiin kysymyksiin vastaamalla haastateltavan on katsottava asiaa pintaa syvemältä. Kysymykset auttavat häntä selkeyttämään käsityksiään strategian vahvuuksista, heikkouksista ja onnistumisen todennäköisyyksistä.

Syvähaastattelu aktivoi ajattelua, luovuutta ja näkemyksellisyyttä. Se muuttaa syy- ja seuraussuhteita ja auttaa arvioimaan niiden perustana olevien olettamusten pitävyyttä. Se pakottaa tunnistamaan liian vähälle huomiolle ja heikolle analysoinnille jääneet asiat. Parhaimmillaan se avaa täysin uusia mahdollisuuksia. Ajattelun perimmäisille lähteille pääseminen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä.

Syvähaastattelu luo uutta tietoa ja ymmärrystä, jonka merkityksestä ja tärkeydestä vain niiden esittäjät ovat parhaiten perillä. Tästä syystä katalysoivan haastattelun tuloksia on järkevää kvantitatiivisesti testata isommassa joukossa ihmisiä. Tällainen testaaminen todennäköisesti joko tukee tai väheksyy tiettyjä asioita. Jos uusia asioita kannatetaan, ne voidaan sisällyttää strategiaan. Vastaavasti, jos joitain asioita ei kannateta, ne voidaan hylätä.

Syvähaastatteluun valitaan ihmiset tietyin kriteerein. Ensinnäkin heillä on oltava riittävä määrä kokemusta ammatistaan. Toiseksi heidän on kyettävä ajattelemaan asioita syvällisesti. Kolmanneksi heidän on oltava rohkeita siinä mielessä, että he seurauksia pelkäämättä uskaltavat sanoa, mitä ajattelevat. Kriteerit ovat vaativat, mutta mahdollista täyttää.

Perhon tapauksessa haastateltavat valittiin poliittisista päättäjistä, hallinnon ammattilaisista ja kunnan yrittäjistä. Poliittisten päättäjien vastuulla on

hyväksyä elinvoimaa ja yrittäjyyttä koskevat valinnat. Hallinnon ammattilaisten tehtävänä on valmistella päätökset ja panna ne toimeen. Koska yrittäjien rooli alueen elinvoiman generaattoreina on kiistaton, on luonnollista sisällyttää heidät kunnan strategian arviointiprosessiin.

**Empiirinen testaaminen:** Syvähaastattelun tuloksista muokataan kyselylomake, jonka avulla testataan, kuinka hyvin haastateltavien käsitykset pitävät paikkansa isommassa joukossa kunnan päättäjiä. Kyselylomake mittaa siis sitä, missä määrin kunnan päättäjät, koko henkilöstö ja yrittäjät hyväksyvät haastateltavien käsitykset. Kyselylomakkeella hankituilla tiedoilla on tärkeä merkitys johtopäätöksiä ja suosituksia arvioitaessa.

Kyselylomake lähetettiin kaikille valtuuston, hallituksen ja lautakuntien varsinaisille jäsenille, joiden lukumäärä on 50. Vastaavasti hallinnon ammattilaisten haastattelutulokset muutettiin kyselylomakkeeksi ja postitettiin vastattavaksi 166:lle virka- ja työsopimussuhteessa olevalle. Yrittäjien vastaava lomake postitettiin 170:lle yrittäjälle ja 95:lle maatalousyrittäjälle.

**Johtopäätökset:** Syvähaastatteluiden ja empiirisen testaamisen perusteella raportti esittelee keskeisimmät toimenpidesuosituksset kunnalle. Ne avaavat kunnan strategiselle johdolle tien suunnitella konkreettisia toimenpiteitä mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja ongelmien korjaamiseksi. Toimenpidesuosituksset on johdettu haastatteluaineiston empiirisestä testaamisesta eli niiden välillä on oltava looginen yhteys.

**Toimenpidesuosituksset:** Johtopäätösten perusteella on mahdollista tehdä kunnalle suosituksia toimenpiteiksi, joilla elinvoimaa ja yrittäjyyttä voidaan edistää. Jos kunta hyväksyy suosituksset, sen tehtävänä on luoda ohjelma aikatauluineen ja resursseineen niiden toteuttamiseksi.

On tärkeää nähdä, että elinvoiman ja yrittäjyyden kehittämisprosessin eri vaiheet liittyvät saumattomasti toisiinsa. Syvähaastattelun avulla etsitään ja tunnistetaan uusia käytäntöjä elinvoiman ja yrittäjyyden edistämiseksi. Samalla niissä haetaan mahdollisuuksia, joiden avulla halukkaat voivat olla mukana kunnan luovassa kehittämisessä.

## POLIITTINEN JOHTO ELINVOIMAN JA YRITTÄJYYDEN ARVIOIJANA

### *Syvähaastattelun tulosten empiirinen testaaminen*

Poliittisista päättäjistä miehiä oli kaksi kolmasosaa ja naisia yksi kolmasosa. Heistä valtuutettuja oli 12, hallituksen jäseniä 2 ja lautakunnan jäseniä 5. Vastaajien osuus kaikista poliittisista päättäjistä on 38 % eli suhteellisen vähäinen.

Yrittäjyyden suhdetta kunnan elinvoimaan mitattiin väittämällä ”yrittäjyys vaikuttaa myönteisesti kunnan elinvoimaan”. Poliittisista päättäjistä valtaosa oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Kolme poliittista päättäjää oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Väittämään ”kuinka hyvin kuntasi yritykset edistävät elinvoimaa” vastaukset jakaantuivat seuraavasti. Enemmistö poliittisista päättäjistä valitsi vaihtoehdon melko hyvin. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa erittäin hyvin. Kaksi vastaajaa oli väittämän kanssa jossain määrin eri mieltä. Taulukko 1 kuvaa tulokset.

TAULUKKO 1. Elinvoiman ilmeneminen strategisessa visiossa

| Väite   | Vahvistaa elinvoimaa |    | Heikentää elinvoimaa |    |
|---|----------------------|----|----------------------|----|
|   | N                    | %  | N                    | %  |
| Yrittäjyys vaikuttaa myönteisesti elinvoimaan | 16                   | 84 | 3                    | 15 |
| Yritykset edistävät kunnan elinvoimaa         | 11                   | 58 | 2                    | 10 |

Taulukkoon ei ole raportoitu vastaamatta jättäneiden osuutta. Prosentit on laskettu kysymykseen vastanneista.

Tarkastellaan seuraavaksi, kuinka elinvoima ilmenee kunnan strategisessa missiossa ja visiossa. Edellinen mittaa sitä, mitä kunta haluaa saavuttaa, ja jälkimmäinen sitä, millaiseksi kunta haluaa kehittyä. Molemmat ovat tärkeitä tekijöitä strategisessa ajattelussa.

Taulukko 2 osoittaa, kuinka poliittiset päättäjät arvioivat kuntansa visiota ja missiota. Ne ovat toimintaa ohjaavia tärkeitä tekijöitä. Vastaajien valtaosa oli sitä mieltä, että elinvoima ilmenee hyvin strategisessa missiossa. Kuudestatoista vastaajasta kolme oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja muut (13) jossain määrin samaa mieltä. Ainoastaan yksi vastaaja oli eri mieltä väittämän kanssa.



Poliittisten päättäjien mielestä myös kunnan strateginen visio palvelee melko hyvin kunnan elinvoimaa. Tällä kannalla oli edelleen enemmistö vastaajista. Yksikään heistä ei ollut tässä asiassa täysin samaa mieltä. Edelleen vain yhden vastaajan mielestä visio heikentää kunnan elinvoimaa. Taulukko 2 kuvaa tulokset.

TAULUKKO 2. Mission ja vision tuki elinvoimalle strategiassa

| Väite                      | Vahvistaa elinvoimaa |    | Heikentää elinvoimaa |   |
|----------------------------|----------------------|----|----------------------|---|
|                            | N                    | %  | N                    | % |
| Missio palvelee elinvoimaa | 16                   | 80 | 1                    | 5 |
| Visio palvelee elinvoimaa  | 14                   | 70 | 1                    | 5 |

Taulukkoon ei ole raportoitu vastaamatta jättäneiden osuutta. Prosentit on laskettu kysymykseen vastanneista.

Poliittisia päättäjiä pyydettiin määrittelemään kantansa siihen, miten toimimalla strategia saadaan parhaiten edistämään elinvoimaa. Toisistaan riippumattomat toiminnalliset vaihtoehdot ovat:

- niukkojen voimavarojen tehokas käyttö (koko kunnassa)
- palveluiden tehokkuus (erityisesti palveluissa)
- henkilöstön osaamisen vahvistaminen
- kuntaorganisaation innovaatiokyvyn varmistaminen
- toiminnan siirtäminen verkostoihin

TAULUKKO 3. Elinvoimaa edistävä strateginen painopiste

| Väite                                       | Paras tapa luoda elinvoimaa |    |
|---|-----------------------------|----|
|   | N                           | %  |
| Niukkojen voimavarojen tehokas käyttö       | 10                          | 53 |
| Palveluiden tehokkuus                       | 4                           | 21 |
| Henkilöstön osaamisen vahvistaminen         | 0                           | 0  |
| Organisaation innovaatiokyvyn varmistaminen | 4                           | 21 |
| Toiminnan siirtäminen verkkoihin            | 1                           | 5  |

Taulukkoon ei ole raportoitu vastaamatta jättäneiden osuutta. Prosentit on laskettu kysymykseen vastanneista.

Taulukon 3 mukaan Perhon poliittiset päättäjät suosivat kahta ensimmäistä, jotka korostavat huolellista taloutta ja toiminnan tehokkuutta. Ne ovat perinteiset ja yleiset vaihtoehdot, joita kuvataan ilmaisulla, *tehokkuus tekee kunnasta elinvoimaisen*.

Yksikään poliittinen päättäjä ei valinnut vaihtoehtoa, jossa henkilöstön osaamisen vahvistaminen luo kuntaan elinvoimaa. Neljä vastaajaa katsoi, että

kunnan innovaatiokyky edistää elinvoimaa. Vain yhden vastaajan mielestä toiminnan siirtäminen erilaisiin verkostoihin vahvistaa kunnan elinvoimaa.

Tarkastellaan seuraavaksi, kuinka poliittiset päättäjät arvioivat johtamistaidollisten tekijöiden merkitystä elinvoiman edistäjinä. Heidän mukaansa kunnan johtavat viranhaltijat toimivat strategian mukaan elinvoimaa edistäessään. Tällä kannalla oli vastaajien enemmistö. Viisi poliitikkoa oli väittämän kanssa jossain määrin eri mieltä ja kaksi vastaajaa jätti vastaamatta.

Edelleen vastaajien enemmistö on sitä mieltä, että kuntaorganisaation sisäinen kulttuuri on sellainen, että se edistää elinvoimaa. Tosin yksikään vastaaja ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa, neljä vastaajaa oli väittämän kanssa ei mieltä ja viisi jätti vastaamatta.

Vastaajien enemmistön mukaan kunnan talousarvio palvelee melko hyvin elinvoiman vaatimuksia. Kolme vastaajaa oli väittämän kanssa eri mieltä ja viisi jätti vastaamatta kysymykseen.

Vastaajien enemmistön mielestä myös poliittinen päätöksenteko palvelee kunnan elinvoimaa. Tosin kuusi vastaajaa oli eri mieltä väittämän kanssa ja vain kaksi vastaajaa jätti vastaamatta. Taulukko 4 kuvaa tulokset.

TAULUKKO 4. Johtamistaidollisten tekijöiden tuki elinvoimalle

| Väite  | Vahvistaa elinvoimaa |    | Heikentää elinvoimaa |    |
|--|----------------------|----|----------------------|----|
|  | N                    | %  | N                    | %  |
| Johtavat viranhaltijat edistävät elinvoimaa  | 12                   | 63 | 5                    | 26 |
| Sisäinen kulttuuri edistää elinvoimaa        | 10                   | 53 | 4                    | 21 |
| Kunnan talousarvio edistää elinvoimaa        | 11                   | 58 | 3                    | 16 |
| Poliittinen päätöksenteko edistää elinvoimaa | 11                   | 58 | 6                    | 32 |

Taulukkoon ei ole raportoitu vastaamatta jättäneiden osuutta. Prosentit on laskettu kysymykseen vastanneista.

Todennäköisesti tärkein asia on jätetty viimeiseksi ja siinä on kysymys kunnan elinvoimaa palvelevasta toimeenpanopolusta. Tällä polulla on todella olennainen merkitys strategisten päätösten toteuttamiselle. Poliittisia päättäjiä pyydettiin vastaamaan kysymykseen, kuinka hyvin he itse tuntevat toimeenpanopolun. Vastaajista vain kaksi tunsu sen erittäin hyvin ja kuusi melko hyvin. Kuusi vastaajaa ei tuntenut toimeenpanopolkua ja viisi jätti vastaamatta kysymykseen.

Edellä sanotun perusteella tilannetta voi pitää jossain määrin huolestuttavana. Poliittisten päättäjien todellakin pitäisi olla perillä toimeenpanopolun merkityksestä päätöksenteolle. Poliittisten päättäjien

mielestä myöskin kuntalaiset tuntevat suhteellisen huonosti toimeenpanopolun. Tätäkin havaintoa voidaan pitää demokratian kannalta huolestuttavana.

#### TAULUKKO 5. Toimeenpanopolun tunteminen

| Väite                                     | Vahvistaa elinvoimaa |    | Heikentää elinvoimaa |    |
|---|----------------------|----|----------------------|----|
|   | N                    | %  | N                    | %  |
| Poliitikkojen tuntemus toimeenpanopolusta | 8                    | 43 | 6                    | 32 |
| Kuntalaisten tuntemus toimeenpanopusta    | 0                    | 0  | 17                   | 90 |

Taulukkoon ei ole raportoitu vastaamatta jättäneiden osuutta. Prosentit on laskettu kysymykseen vastanneista.

#### *Arvioinnin johtopäätökset*

Yhteenvedona edellä suoritetusta tarkastelusta voitaneen todeta seuraavaa. Ensimmäinen johtopäätös liittyy poliittisten päättäjien alhaiseen vastausprosenttiin. Se pakottaa pohtimaan, kuinka he näkevät työnsä ja siihen liittyvät mahdollisuudet. On ilmeistä, että tähän problematiikkaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota toimenpidesuosituksissa.

Toinen johtopäätös on se, että poliittiset päättäjät pitävät yrittäjyyttä arvokkaana ja kunnan elinvoimaa edistävänä asiana. Tästä huolimatta heidän joukossaan on muutamia asiaan kriittisesti suhtautuvia. Olisi hyvä tietää, mitä he ajattelevat, miksi he niin ajattelevat ja millaisia vaihtoehtoja heillä on yrittäjyydelle.

Kolmannen johtopäätöksen mukaan kunta on onnistunut luomaan strategian, jonka missio ja visio edistävät alueen elinvoimaa. Jälleen on hyvä kysyä, miksi muutamat vastaajat ovat kriittisiä näissä asioissa.

Neljäs johtopäätös koskee strategista painopistettä, joka poliitikkojen mielestä on tehokkuus laajassa ja suppeassa mielessä. On nimittäin hyvä kysyä, onko tämä tie, jossa elinvoimaa luodaan tehokkuudella, käyty jo loppuun ja olisiko syytä miettiä muitakin keinoja.

Viidennen johtopäätöksen mukaan kunnan johtamisjärjestelmä palvelee poliittisten päättäjien enemmistön mielestä suhteellisen hyvin kunnan elinvoimaa, joskin siinä on havaittavissa piilevää kehittämisen tarvetta.

Viimeisen johtopäätöksen mukaan poliittiset päättäjät eivät tunne riittävän hyvin kuntansa strategista toimeenpanopolkua. Tämä antanee viitteitä siitä, että poliittisen ja hallinnollisen johdon välillä voisi olla huolestuttavaa etäisyyttä.

## HENKILÖSTÖ STRATEGISEN ELINVOIMAN ARVIOIJANA

### *Syvähaastattelun tulosten empiirinen testaaminen*

Kyselylomake lähetettiin 166:lle virka- ja työsopimussuhteessa olevalle ja se uusittiin kolme kertaa. Tuloksena oli, että 42 (25 %) heistä vastasi kyselyyn. Vastaajista naisia oli 35 (83 %) ja miehiä 7 (17 %). Vastaajista valtaosa eli 76 % oli ollut vähintään viisi vuotta kunnan palveluksessa. Se kertoo, että vastaajat ovat kokeneita ammattilaisia. Edelleen valtaosa vastaajista (79 %) palvelee sivistyslautakuntaa. Teknistä lautakuntaa palvelee vastaajista 10 %, keskushallintoa 7 % ja ympäristölautakuntaa 2 %.

Henkilöstöä pyydettiin arvioimaan, kuinka myönteisesti yrittäjyys vaikuttaa kunnan elinvoimaan. Vastaajista peräti 69 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 28 % jossain määrin samaa mieltä. Vastaajien selvä enemmistö pitää yrittäjyyttä elinvoimaan myönteisesti vaikuttavana tekijänä. Muistettakoon, että myös poliittiset päättäjät näkivät yhtä vahvasti yrittäjyyden merkityksen kuin kunnan henkilöstö.

Myönteistä käsitystä täsmennettiin kysymällä ”kuinka hyvin yritykset todella edistävät kunnan elinvoimaa” ja tällä kertaa vastausten jakauma hiukan muuttui. Henkilöstöstä joka viides (21 %) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 57 % jossain määrin samaa mieltä. Vain kaksi vastaajaa oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Yllättävää on, että moni työntekijä ei osannut määrittää kantaansa väittämään.

Yritysten lisäksi virkamiehiä pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin kuntalaiset edistävät elinvoimaa kunnassaan. Vastaajista vain muutama (7 %) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja lähes joka toinen (48 %) jossain määrin samaa mieltä. Muutama vastaaja oli jossain määrin eri mieltä väittämän kanssa.

### TAULUKKO 6. Henkilöstö arvioi yrittäjyyden merkitystä elinvoimalle

| Väite   | Vahvistaa elinvoimaa |    | Heikentää elinvoimaa |    |
|---|----------------------|----|----------------------|----|
|   | N                    | %  | N                    | %  |
| Yrittäjyys vaikuttaa myönteisesti elinvoimaan | 41                   | 97 | 1                    | 2  |
| Yritykset todella edistävät elinvoimaa        | 33                   | 78 | 2                    | 4  |
| Kuntalaiset todella edistävät elinvoimaa      | 23                   | 55 | 6                    | 14 |

Taulukkoon ei ole raportoitu vastaamatta jättäneiden osuutta. Prosentit on laskettu kysymykseen vastanneista.

Henkilöstön mielestä strategiassa valittu missio – se, mitä halutaan saada aikaiseksi – palvelee suhteellisen hyvin kunnan elinvoimaa. Tällä kannalla vastaajista oli yli puolet (67 %). Tässä asiassa he ovat jossain määrin kriittisempiä kuin poliittiset päättäjät. Vain muutama vastaaja (5 %) oli sitä mieltä, että missio ei palvele kunnan elinvoimaa.

Henkilöstö arvioi strategiassa valittua visiota – sitä, millaisia halutaan olla – saman suuntaisesti. Heistä kuitenkin selvä enemmistö oli sitä mieltä, että visio palvelee elinvoiman edistämistä. Tällä kertaa vastaajista 10 % oli sitä mieltä, että visio ei palvele kunnan elinvoimaa.

#### TAULUKKO 7. Henkilöstö arvioi missiota ja visiota elinvoiman edistäjinä

| Väite                      | <u>Vahvistaa elinvoimaa</u> |    | <u>Heikentää elinvoimaa</u> |    |
|----------------------------|-----------------------------|----|-----------------------------|----|
|                            | N                           | %  | N                           | %  |
| Missio palvelee elinvoimaa | 28                          | 67 | 2                           | 5  |
| Visio palvelee elinvoimaa  | 28                          | 67 | 4                           | 10 |

Taulukkoon ei ole raportoitu vastaamatta jättäneiden osuutta. Prosentit on laskettu kysymykseen vastanneista.

Henkilöstöä pyydettiin myös arvioimaan, mikä on heidän mielestään strategian keskeisin toiminnallinen painopiste. Onko se tehokkuus, osaaminen, innovatiivisuus vai verkostojen hyödyntäminen? Taulukko 8 kuvaa vastaukset.

#### TAULUKKO 8. Henkilöstö arvioi strategian toiminnallista painopistettä

| Väite                                       | <u>Paras tapa luoda elinvoimaa</u> |    |
|---|------------------------------------|----|
|   | N                                  | %  |
| Niukkojen voimavarojen tehokas käyttö       | 13                                 | 31 |
| Palveluiden tehokkuus                       | 17                                 | 40 |
| Henkilöstön osaamisen vahvistaminen         | 5                                  | 12 |
| Organisaation innovaatiokyvyn varmistaminen | 6                                  | 14 |
| Toiminnan siirtäminen verkkoihin            | 1                                  | 2  |

Taulukkoon ei ole raportoitu vastaamatta jättäneiden osuutta. Prosentit on laskettu kysymykseen vastanneista.

Tällä kertaa henkilöstön näkemykset eroavat jonkin verran poliittisten päättäjien näkemyksistä. Kun voimavarojen tehokas käyttö ja palveluiden tehokkuus yhdistetään, vastaajien enemmistö (71 %) pitää tehokkuutta keskeisimpänä toiminnallisena painopisteenä. Henkilöstössä on myös heitä, joiden mukaan toiminnallinen painopiste on organisaation innovaatiokyvyn varmistaminen (14 %), henkilöstön osaamisen vahvistaminen (12 %) ja toiminnan siirtäminen verkostoihin (2 %).

Edellisestä kysymyksestä on suora tie seuraavaan väittämään, joka on ”kuinka hyvin vastaaja pystyy mielestään edistämään elinvoiman vaatimuksia”? Kokonaisuutena tarkastellen henkilöstöstä joka toinen (55 %) katsoi siihen pystyvänsä. Heistä kuitenkin vain muutama oli sitä mieltä, että he pystyvät siihen erittäin hyvin (7 %) ja loput jossain määrin hyvin (48 %). Vastaajista joka kolmas (35 %) ei osannut määrittää kantaansa kysymykseen. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että he eivät pysty edistämään elinvoimaa työssään.

Henkilöstöstä 40 % oli sitä mieltä, että organisaation sisäinen kulttuuri palvelee joko melko hyvin tai erittäin hyvin elinvoiman vaatimuksia. Yksi viidestä vastaajasta katsoi, että kulttuuri ei palvele elinvoiman vaatimuksia. Yllättävän moni vastaaja (34 %) ei edelleenkään halunnut määrittää kantaansa väittämään.

Kun kysymys on talousarviosta, henkilöstöstä 50 % oli sitä mieltä, että kunnan talousarvio palvelee elinvoiman vaatimuksia. Tosin joka viides vastaaja katsoi, että talousarvio ei palvele kunnan elinvoimaa. Vastaajista 22 % jätti vastaamatta väittämään.

Henkilöstöstä 45 % oli sitä mieltä, että kunnan poliittinen päätöksenteko palvelee elinvoiman vaatimuksia joko melko hyvin tai erittäin hyvin. Tosin vain kaksi vastaaja valitsi jälkimmäisen vaihtoehdon. Vastaajista 16 % oli sitä mieltä, että poliittinen päätöksenteko ei palvele elinvoiman vaatimuksia. Taulukko 9 tiivistää edellä esitetyt tulokset.

TAULUKKO 9. Henkilöstön arvio johtamistaidollisista tekijöistä

| Väite  | <u>Vahvistaa elinvoimaa</u> |    | <u>Heikentää elinvoimaa</u> |    |
|--|-----------------------------|----|-----------------------------|----|
|  | N                           | %  | N                           | %  |
| Pystyn työssäni edistämään elinvoimaa        | 23                          | 55 | 4                           | 10 |
| Sisäinen kulttuuri edistää elinvoimaa        | 17                          | 40 | 8                           | 19 |
| Kunnan talousarvio edistää elinvoimaa        | 21                          | 50 | 10                          | 23 |
| Poliittinen päätöksenteko edistää elinvoimaa | 19                          | 45 | 7                           | 16 |

Taulukkoon ei ole raportoitu vastaamatta jättäneiden osuutta. Prosentit on laskettu kysymykseen vastanneista.

### *Arvioinnin johtopäätökset*

Kokonaisuutena tarkastellen edellä käsitellyt tulokset osoittavat, että henkilöstön käsitykset eivät erityisemmin eroa poliittisten päättäjien käsityksistä. Heidän välillään on vain maltillisia näkemuseroja siitä, kuinka strategia edistää kunnan elinvoimaa ja yrittäjyyttä. Kuitenkin molemmissa ryhmissä tehdään yhdessä työtä samaan suuntaan.

Ensimmäisen johtopäätöksen mukaan kunnan henkilöstö suhtautuu myönteisesti elinvoiman ja yrittäjyyden kehittämiseen. Henkilöstössä on havaittavissa vähäistä epäilyä kuntalaisten mahdollisuuksiin vaikuttaa näihin asioihin. Kunnassa olisi hyvä avata tätä problematiikkaa.

Toisen johtopäätöksen mukaan henkilökunta on sitä mieltä, että missio ja visio edistävät kunnan elinvoimaa. On kuitenkin hyvä havaita, että siinä on vähäistä epäilyä, joka voi johtua joko liian alhaisesta kunnianhimesta tai ymmärtämättömyydestä. Myös tätä asiaa tulisi kunnassa pohtia.

Kolmannen johtopäätöksen mukaan henkilöstö pitää tehokkuutta keskeisimpänä arvon luomisen painopisteenä poliittisten päättäjien tapaan. Henkilöstössä on kuitenkin poliittisia päättäjiä enemmän epäilyjä sen hyödyllisyyttä kohtaan. Henkilöstö toivoo, että tehokkuuden sijasta painopiste voisi olla työntekijöiden innovaatiokyvyn varmistaminen ja osaamisen vahvistaminen ja verkostojen hyödyntäminen. Tätä asiaa kunnan tulisi erityisesti pohtia.

Neljännän johtopäätöksen mukaan henkilöstö suhtautuu myönteisesti johtamistaidollisiin tekijöihin, mutta näkevät niissä kehittämisen mahdollisuuksia. Tähän asiaan tulisi suhtautua vakavasti, koska johtamistaidollisten tekijöiden ongelmat heikentävät kunnan suorituskykyä. On mahdollista, että kuntaorganisaatio ei ehkä sittenkään toimi niin hyvin kuin henkilöstö toivoisi.

## YRITTÄJÄT STRATEGISEN ELINVOIMAN ARVIOIJINA

### *Taustatietoja yrittäjistä*

Haastatteluiden sisällöstä johdettu kyselylomake lähetettiin 170 kunnassa toimivalle yrittäjälle ja 95 maatalousyrittäjälle, jolloin vastaajia on yhteensä 265. Heistä kuitenkin vain 74 eli 30 % vastasi kyselyyn kolmen kierroksen jälkeen. Vastaajista valtaosa eli 72 asuu vakinaisesti Perhossa ja kaksi naapurikunnassa. Yrittäjistä 78 % (N=58) on miehiä ja 22 % (N=16) naisia.

Yrittäjien vastaukset voidaan jakaa kahteen ryhmään, joista ensimmäistä ryhmää kutsutaan yrittäjyyden edistämiseksi ja toista ryhmää paikallistalouden edistämiseksi.

### *Yrittäjyyden edistämisen vaikutus kunnan elinvoimaan*

Yrittäjyyden edistämistä mitattiin kahdeksalla väittämällä. Taulukko 10 kuvaa vastausten jakaumat. Koska selvä enemmistö vastaajista kannatti myönteisesti väittämiä, tulokset raportoidaan niin, että siitä ilmenee täysin samaa mieltä, jossain määrin samaa mieltä ja eri mieltä joko täysin tai jossain määrin olevien osuudet.

TAULUKKO 10. Yrittäjien arvio yrittäjyyden edistämisestä

| Väittämät   | Täysin samaa mieltä |    | Jossain määrin samaa mieltä |    | Eri mieltä |   |
|---|---------------------|----|-----------------------------|----|------------|---|
|   | N                   | %  | N                           | %  | N          | % |
| Yrittäjyys vaikuttaa elinvoimaan                            | 52                  | 72 | 14                          | 18 | 1          | 1 |
| Maaseutuyrittäjyyden vaikutus                               | 33                  | 45 | 29                          | 40 | 3          | 4 |
| Yritysten kehityspotentiaalin paremman tuntemisen vaikutus  | 35                  | 48 | 22                          | 30 | 1          | 1 |
| Luonto- ja eräretkeilyn vaikutus                            | 34                  | 47 | 21                          | 29 | 7          | 9 |
| Yrityskummijärjestelmän vaikutus                            | 13                  | 18 | 18                          | 25 | 5          | 7 |
| Alueellisen yhteistyön vaikutus                             | 23                  | 32 | 36                          | 49 | 4          | 5 |
| Maatilojen kehityspotentiaalin paremman tuntemisen vaikutus | 33                  | 45 | 26                          | 35 | 5          | 7 |
| Lukion erikoistuminen yrittäjyyteen                         | 21                  | 28 | 33                          | 45 | 7          | 9 |

Taulukkoon ei ole raportoitu vastaamatta jättäneiden osuutta. Prosentit on laskettu kysymykseen vastanneista.

Kuten taulukko 10 osoittaa, valtaosa vastaajista on sitä mieltä, että väittämät edistävät kunnan elinvoimaa. Vastaajat epäilivät eniten yritysten välistä



yhteistyötä ja lukion erikoistumista yrittäjyyteen, mutta niissäkin enemmistö vastaajista suhtautui myönteisesti asiaan. Eri mieltä olevien osuus on ymmärrettävästi erittäin pieni samoin kuin vaikea sanoa vaihtoehdon valinneiden osuus.

### *Paikallistalouden kehittämisen vaikutus kunnan elinvoimaan*

Tarkastellaan seuraavaksi paikallistalouden kehittämistä koskevia väittämiä elinvoimasta. Taulukko 11 kuvaa vastaukset tämän ryhmän väittämiin. Myös niissä enemmistö suhtautuu myönteisesti kaikkiin väittämiin.

TAULUKKO 11. Yrittäjien arvio paikallistalouden edistämisestä

| Väittämät   | Täysin samaa mieltä |    | Jossain määrin samaa mieltä |    | Eri mieltä |    |
|---|---------------------|----|-----------------------------|----|------------|----|
|   | N                   | %  | N                           | %  | N          | %  |
| Oppisopimistoiminnan edistäminen                  | 30                  | 41 | 32                          | 43 | 4          | 5  |
| Yritysten välisen yhteistyön edist.               | 40                  | 54 | 27                          | 36 | 1          | 1  |
| Aloittavien yritysten tukeminen                   | 26                  | 36 | 29                          | 40 | 8          | 11 |
| Maatilojen sukupolvenvaihto ja omistusjärjestelyt | 29                  | 40 | 26                          | 36 | 6          | 8  |
| Yritysten sukupolvenvaihto ja omistusjärjestelyt  | 29                  | 40 | 30                          | 41 | 4          | 5  |
| Tuulivoiman kehittäminen                          | 18                  | 25 | 16                          | 22 | 26         | 36 |

Taulukkoon ei ole raportoitu vastaamatta jättäneiden osuutta. Prosentit on laskettu kysymykseen vastanneista.

### *Arvioinnin johtopäätökset*

Yrittäjien vastauksista johdettu ensimmäinen johtopäätös on se, että yrittäjien selvä enemmistö kannattaa syvähaastatteluissa esiinnousseita ajatuksia yrittämisen ja yrittäjyyden kehittämiseksi. Tämä luo vahvan pohjan kunnan toimenpiteille. Vain tuulivoiman kannatus on heikkoa.

Toinen johtopäätös, joka jalostaa edellistä, on seuraava: syvähaastattelu nosti esille ideoita, joita kunta voi omalla toiminnallaan edistää ja ideoita, joiden edistäminen vaatii kuntayhteisössä sosiaalisen organisoinnin taitoja. Edelliseen ryhmään kuuluvista ajatuksista kunnan on muodostettava selvä ohjelma aikatauluineen, voimavaroineen ja vastuuhenkilöineen. Jälkimmäiseen ryhmään kuuluvia asioita on edistettävä koko yhteisön tasolla vetämällä mahdollisimman monia toimijoita yhteistyöhön.

## TOIMENPIDESUOSITUKSET

### *Poliittista päätöksentekoa koskevat suositukset*

Suomalainen kunnallinen itsehallinto on kaikkien puolueiden yhteishallintoa eikä enemmistön ja vähemmistön väliseen kamppailuun perustuvaa. Se edellyttää:

- että kaikki puolueet on pidettävä mukana päätösprosessin eri vaiheissa
- että poliittisessa päätöksenteossa on luotava edellytykset mielipiteiden avoimelle esittämiselle ja kuulemiselle
- erimielisyydet on tehtävä näkyviksi, ei yksimielisyyteen, vaan dialogiin pääsemiseksi (jos tässä ei onnistuta, ristiriidat alkavat kärjistyä)

Poliittisten päättäjien vastuulla on kuntaorganisaation tuloksellinen ja vaikuttava toiminta. Se edellyttää:

- että molemmat osapuolet arvioivat kriittisesti ja rehellisesti keskinäisten suhteittensa perustan
- että organisaatiolle luodaan edellytykset oppia, kehittää ja luoda uutta

Oli havaittavissa, että poliittisten päättäjien huomio näyttäisi olevan enemmän kuntaorganisaation hallinnossa kuin kuntayhteisössä. Asiantilan kirjaaminen edellyttää:

- että poliittiset päättäjät kehittävät uusia yhteisöllisiä rooleja ollakseen paremmin perillä kuntayhteisön olosuhteista
- että uusien roolien myötä poliittiset päättäjät pystyvät välittämään kuntaorganisaation strategiseen ajatteluun ja toimintaan uusia virikkeitä

Edellä sanottu edellyttää, että poliittiset päättäjät ymmärtävät arvoa luovan vuorovaikutuksen merkityksen omassa toiminnassaan. Rakentava vastakkainasettelu on kuntayhteisölle hyödyllisempi kuin ristiriitoja esiin nostava poliittinen toiminta.

### *Kuntaorganisaatiota koskevat suositukset*

Kuntaorganisaatio on avainasemassa, kun kysymys on kunnan elinvoiman ja yrittäjyyden kehittämistä. Se edellyttää:

- että jokainen työntekijä ottaa tehtäväkseen arvioida omat mahdollisuutensa edistää kunnan elinvoimaa ja yrittäjyyttä
- että jokainen työyksikkö ja -yhteisö ottaa suunnitellusti tehtäväkseen miettiä, kuinka se voisi edistää kunnan elinvoimaa ja yrittäjyyttä

Elinvoiman ja yrittäjyyden edistäminen riippuu ratkaisevasti henkilökunnan ammattitaidosta ja motivaatiosta. Se edellyttää:

- että kunta kehittää rohkeasti henkilöstön ammattitaitoa, osaamista ja työoloja
- että henkilöstö ammentaa itsestään luovuutta, intoa ja motivaatiota
- että jokainen työntekijä kykenee johtamaan itseään

Elinvoiman ja yrittäjyyden edistämisen näkökulmasta henkilöstöllä on keskeisin rooli. Jos henkilöstö ei muuta toimintaansa, kunta jatkaa toimintaansa vanhalla tavalla uudessa tilanteessa.

### *Yrittäjyyttä koskevat suositukset*

Syvähaastattelussa nousi esille monia hyödyllisiä ideoita, joilla on merkitystä yrittäjyydelle. Nämä ideat on listattu erilliselle power point -kalvoille eikä niitä toisteta tässä. Olennaista on huomata, että elinvoima ja yrittäjyys kytkeytyvät toisiinsa.

### *Muutama yleinen suositus*

Syvähaastattelu ja sitä empiirisesti testaava mittaus nostivat esille erittäin tärkeitä asioita yleisiksi suosituksiksi ja ne ovat seuraavat:

- Toimeenpanopolun riittämätön sisäänajo edellyttää strategisen ajattelun vahvistamista
- Strategisessa ajattelussa on riittämättömästi käsitelty ydinhaasteita ja asian tulisi korjata

- Kunnassa luotetaan tehokkuuden suoraviivaisen hyötyyn ja tätä olettamusta olisi hyvä arvioida uudelleen
- Kuntaorganisaation keskeisten toimijoiden – poliittisten päättäjien ja henkilöstön – välinen suhde kuntalaisiin ja kuntayhteisöön vaikuttaa liian etäiseltä ja asiaa olisi arvioitava uudelleen
- Ilmassa on monia hyödyllisiä ideoita, mutta niistä kopin ottajia ei ole kovinkaan monta – tätä olotilaa olisi hyvä arvioida uudelleen
- Olisi hyvä miettiä, kuinka kuntaorganisaatio saadaan muuttumaan elinvoimaa ja yrittäjyyttä edistäväksi: tapahtuuko se itseohjautuvasti vai keskitetysti suunnitteleamalla jää mietittäväksi