

Turun kaupungin osaamis- ja elinkeinostrategian 2006 - 2009 arviointi

Loppuraportti 14.5.2009

FCG Efeko Oy

1	TIIVISTELMÄ	6
2	LÄHTÖKOHDAT	7
2.1	HANKKEEN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.2	TOTEUTUSTAPA	8
2.3	ARVIOINTIAINEISTOT	9
2.4	ARVIOINNIN ORGANISOINTI	9
3	AINEISTOANALYYSI	11
3.1	JOHDANTO - STRATEGISISTA TAVOITTEISTA.....	11
3.2	TAVOITTEIDEN JOHDONMUKAISUUS JA SEURATTAVUUS	13
3.2.1	<i>Strategian johdonmukaisuus</i>	13
3.2.2	<i>Strategian seurannan johdonmukaisuus</i>	13
3.2.3	<i>Strategian mitattavuus</i>	14
3.2.4	<i>Tilaaaja-tuottaja</i>	14
3.2.5	<i>Klusterien ja toimintaohjelmien jaon toimivuus ja ajankohtaisuus</i>	14
3.2.6	<i>Kytännät koulutus- ja tutkimusresursseihin</i>	15
3.2.7	<i>Osaamis- ja elinkeinostrategian yhteys seudulliseen kehittämiseen</i>	16
3.2.8	<i>Strategian yhteys kansainvälisyyteen</i>	16
4	HAASTATTELUT	17
4.1	MENETELMÄ	17
4.2	HAASTATTELUTIIIVISTELMÄ	19
4.2.1	<i>Osaamis- ja elinkeinostrategian merkitys Turun kaupungin kehittämisessä</i>	19
4.2.2	<i>Organisointirakenteen ja vastuunjaon järkevyyys</i>	20
4.2.3	<i>Osaamisen ja elinkeinotoimen kytkeminen samaan strategiaan</i>	21
4.2.4	<i>Strategian sisällöllinen jako 6 avainklusteriin ja 3 ohjelmaan</i>	22
4.2.5	<i>Tavoitteiden johdonmukaisuus</i>	23
4.2.6	<i>Tavoitteiden toteutumisen seuranta ja reagointi</i>	24
4.2.7	<i>Elinkeinopoliittisten tavoitteiden vaikutus osaamis- ja tutkimustarpeisiin</i>	25
4.2.8	<i>Koulutuspoliittisten tavoitteiden vaikutus alueen koulutus- ja tutkimusresursseihin</i>	26
4.2.9	<i>Yhteys seudulliseen kehittämiseen</i>	27
4.2.10	<i>Yhteys kansainvälisyyteen</i>	28
4.2.11	<i>Konseptin parantaminen</i>	29
4.2.12	<i>Klustereiden ja ohjelmien toteuttaminen</i>	30
5	KAUPUNKIEN VÄLINEN VERTAILU	32
5.1	TAVOITTEET JA TOTEUTUS	32
5.2	TURUN JA OULUN ELINKEINOSTRATEGIOIDEN VERTAILU	33
5.3	TURUN JA TAMPEREEN ELINKEINOSTRATEGIOIDEN VERTAILU	37
5.4	KAUPUNKIEN VÄLISEN VERTAILUN YHTEENVETO.....	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET	43
7	YHTEENVETO	45

1 Tiivistelmä

Turun kaupunki laati ensimmäisen osaamis- ja elinkeinostrategian vuosille 2006 - 2009. Apulaiskaupunginjohtaja Tero Hirvilammi päätti toteuttaa konsultin avustamana strategian arvioinnin, jonka tarkoituksena oli hakea tukea ja näkemyksiä seuraavan nelivuotiskauden strategian laadintaa varten. Konsultiksi valittiin FCG Efeko Oy. Arviointi toteutettiin tammi-huhtikuun välisenä aikana vuonna 2009.

Arvioinnissa toteutettiin olemassa olevan kirjallisen strategia-aineiston analysointi, keskeisten tilaajan, tuottajien ja sidosryhmien haastattelut, vertailu Oulun ja Tampereen elinkeinostrategioiden sisältöön ja toteutukseen.

Hanketta varten apulaiskaupunginjohtaja nimesi ohjausryhmän, luottamushenkilöiden ja sidosryhmien edustajista (yliopistot, työntekijäjärjestöt, yrittäjäjärjestöt ja Varsinais-Suomen TE-keskus). Puheenjohtajana toimi apulaiskaupunginjohtaja.

Konsultti toteutti aineisto-analyytit, haastattelut ja vertailut muiden kaupunkien strategioihin sekä valmisteli ohjausryhmän kokouksessa käsiteltävät asiat ja huolehti tulosten raportoinnista. Ohjausryhmän analysointi- ja työkokouksia pidettiin yhteensä kolme.

Arvioinnin perusteella osaamis- ja elinkeinostrategia on ollut tarpeellinen ja edistänyt kaupungin kehityksen kannalta olennaisen osaamisen ja elinkeinokehityksen toteutumista sekä synnyttänyt näiden välisiä synergiahyötyjä. Jäsentynyt strategia on tukenut ohjausta ja siten vaikuttanut onnistuneeseen toteuttamiseen.

Osaamis- ja elinkeinostrategia on kaupungin uusi strategiaosio, joka toteutettiin ensimmäistä kertaa. Tämänkin vuoksi tarvitaan edelleen kehittämistä. Näitä asioita ovat muun muassa strategian ja seurannan yksinkertaistaminen ja käsitteiden selkeyttäminen, tavoitteiden ja klusterien/ohjelmien valinnan perusteiden esittäminen sekä johtamisjärjestelmän ja siihen liittyvän omistajaohjauksen täsmentäminen. Lisäksi korostettiin viestittämisen ja strategian laajapohjaisen valmistelun ja seurannan merkitystä.

Koska strategia oli pääosin onnistunut ja sen ohjausvaikutus on ollut hyvä, niin on tarpeellista päivittää osaamis- ja elinkeinostrategia uutta valtuustokautta varten.

Vaikka strategia nähtiin pääosin onnistuneena, niin oli myös poikkeavia näkemyksiä.

Johtopäätösten aineistoina ovat olleet ohjausryhmän keskustelut ja haastateltavien näkemykset. Keskeiset johtopäätökset on esitetty raportin luvussa 6.

Uuden strategian valmistelussa on tarpeen hyödyntää tämän arvioinnin tuloksia sekä edelleenkin yhteistyötahojen näkemyksiä.

2 Lähtökohdat

2.1 Hankkeen tausta ja tavoitteet

Turun kaupunki ja FCG Efeko Oy sopivat tammikuussa 2009 konsultointi-hankkeesta, jonka tarkoituksena oli toteuttaa Turun kaupungin Osaamis- ja elinkeinostrategian - toteutustavan ulkoinen väliarviointi (konseptin arviointi). Ensimmäinen osaamis- ja elinkeinostrategia laadittiin vuosille 2006 - 2009. Tällä arvioinnilla oli tarkoitus hakea tukea ja näkemyksiä vuodelle 2009 ajoittuvalle osaamis- ja elinkeinosektorin strategian tarkistukselle seuraavaa nelivuotiskautta varten.

Arvioinnissa kaupunki halusi erityisesti tietää ja hankkeessa selvitettävän:

a) Koko strategian tasolla (tilaajataso)

- Ovatko tavoitteet olleet johdonmukaisia ja niiden toteutuminen seurattavissa?
- Onko strategian tilaaja-tuottaja -mallinen ohjelmajoinen toteutustapa ollut valintana onnistunut?
- Onko strategian sisällöllinen jako 6 avainklusteriin ja 3 tukiohjelmaan ollut konseptina toimiva ja edelleen ajankohtainen?
- Onko toteutustapa kytkenyt alueen koulutus- ja tutkimusresurssit tehokkaalla tavalla elinkeinopolitiikkaan?
- Onko yhteys seudulliseen kehittämiseen ja kansainvälisyyteen ollut looginen?
- Miten konseptia voitaisiin jatkossa parantaa?

b) Yksittäisen ohjelman/klusterin tasolla (tuottajataso)

- Miten strategian toimeenpanosta vastuussa olevat organisaatiot ovat yleisellä tasolla onnistuneet ohjelman/klusterin kehittämistoiminnan ylösajossa?
- Ohjelmajohtamisen organisointi
- Toimenpiteiden suuntaaminen
- Sidosryhmien kuuleminen ja verkottaminen
- Mitä suosituksia on tehtävissä uuden strategiakauden valmistelulle?

2.2 Toteutustapa

Arvioinnissa käytettävä aineisto on määrällistä ja laadullista ja arvioinnissa oli tarkoituksena käyttää samanaikaisesti useita eri tietolähteitä ja erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Arviointi pohjautuu saatavissa olevaan aineistoon, haastattelujen tuloksiin sekä ja vertailuun muihin kaupunkeihin. Käytettävä aineisto ja menettelytavat täsmennettiin yhdessä tilaajan kanssa työn käynnistämisvaiheessa (mm. verkkokysely jätettiin pois ja panostettiin enemmän haastatteluihin).

Hanke sisälsi seuraavat päävaiheet:

- A. Olemassa olevan kirjallisen aineiston analysointi
- B. Keskeisten tilaajan, tuottajien ja sidosryhmien haastattelut (18 henkilöä)
- C. Vertailu kahden muun erikseen sovittavan suuren kaupungin vastaavan strategian toteutustapaan
- D. Palauteseminaari
- E. Tulosten raportointi

Hanke käynnistettiin tammikuussa 2009 ja saatettiin päätökseen huhtikuun loppuun mennessä 2009.

Seuraavassa taulukossa esitetään hankkeen päävaiheet ja niiden ajoitus

Vaihe	Ajoitus
1. Neuvottelu kaupungin edustajan ja konsultin välillä Sopiminen rajauksista ja käytännön toteutuksesta sekä ohjausryhmän kokouksen valmistelusta	7.1.2009
2. Ohjausryhmän kokous Hankkeen tavoitteiden ja toteutussuunnitelman esittely, sopiminen jatkotoimenpiteistä (erityisesti haastattelun sisällöstä ja toteutustavasta)	29.1.2009
3. Aineistoanalyysi	tammi-maaliskuu
4. Haastattelut	19.- 27.2.2009
5. Haastattelujen ja aineistoanalyysin yhteenvedot	2. - 27.3.2009
6. Ohjausryhmän kokous Haastattelujen tulosten ja aineistoanalyysin väliraportointi	31.3.2009
7. Väliraporttiluonnoksen arviointi kaupungin edustajan ja konsultin kesken	9.4.2009
8. Strategia-aineistojen vertailu Oulun ja Tampereen vastaaviin strategioihin sekä ko. kaupunkien avainhenkilön haastattelu	huhtikuu 2009
9. Helsingin kaupungin elinkeinotoimen johtajan haastattelu	huhtikuu 2009
10. Johtopäätösten kokoaminen ja loppuraportin laatiminen	huhtikuu 2009
11. Ohjausryhmän kokous - loppuraportin käsittely	29.4.2009
12. Loppuraportin luovuttaminen kaupungille	30.4.2009

2.3 Arviointiaineistot

Arvioinnissa käytettiin mm. seuraavaa kirjallista kaupungin ja seudun strategiaihin liittyvää aineistoa:

- Turun kaupungin Osaamis- ja elinkeinostrategia 2006-2009, kv.27.2.2006
- Kaupunginvaltuuston kokouksessa 21.4.2008, 78§ käsitellyt asiat: klusterit, ohjelmat, tulokortit, seuranta 2007.
- Turun kaupungin strategia 2005 - 2008
- Turun kaupungin Talousarvio ja toimintasuunnitelma 2009 sekä Tilinpäätös 2007
- Turun seudun elinkeinostrategia 2004-2010
- Turun kaupunginvaltuuston ryhmien väliset sopimukset 2005-2008 ja 2009 - 2012
- Koulutustarpeiden ennakointi Varsinais-Suomessa (Varsinais-Suomen liitto)
- Monikulttuurinen Varsinais-Suomi - Varsinais-Suomen maahanmuuttopoliittinen ohjelma vuoteen 2015 (Varsinais-Suomen TE-keskus)

Näiden lisäksi kaupunkien välisessä vertailuissa käytettiin Oulun ja Tampereen kaupunkien strategia-aineistoja, jotka on todettu jäljempänä kaupunkien välistä vertailua koskevassa raportin kohdassa 5 .

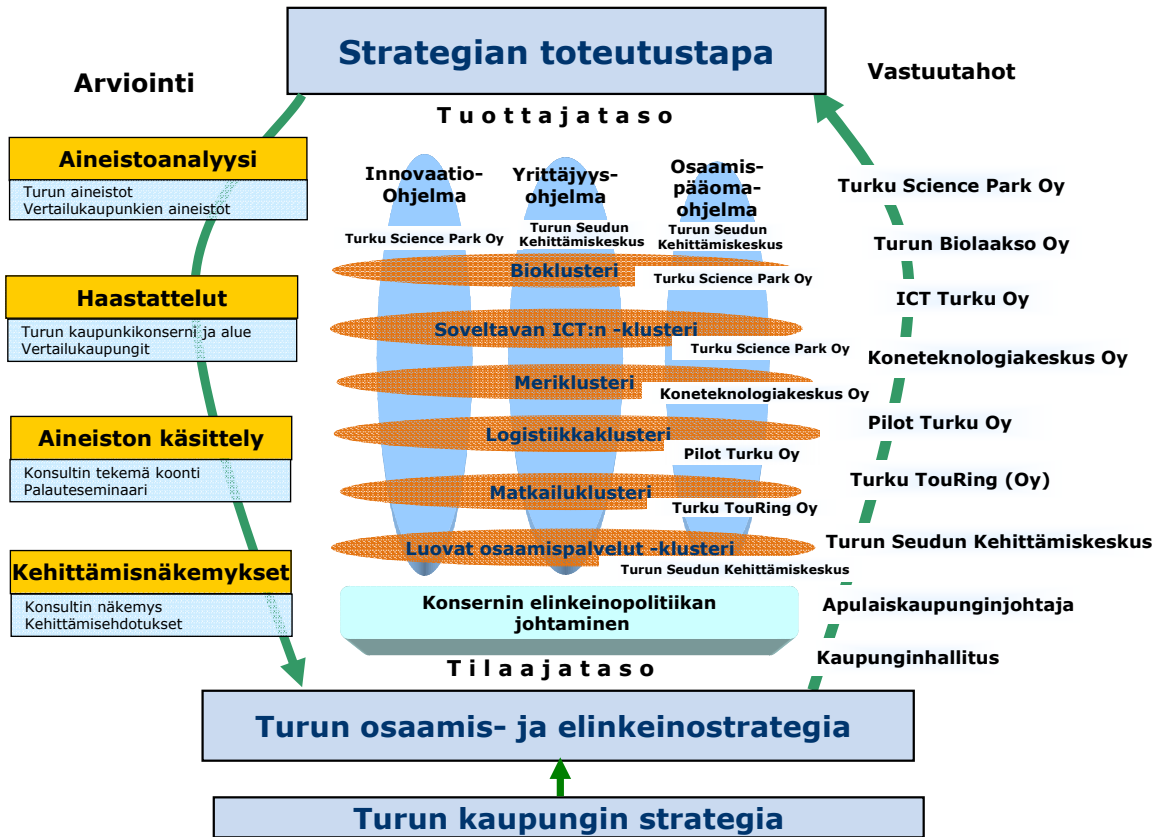
2.4 Arvioinnin organisointi

Hankkeelle nimettiin ohjausryhmä, jonka kokoonpano oli alla olevan mukainen.

Hirvilammi Tero, apulaiskaupunginjohtaja, pj
Alvesalo Piia, asiantuntija, (EK)
Broo Roger, hallintojohtaja, (Åbo Akademi)
Hellsten Jorma, kaupunginvaltuutettu (SDP)
Helva Mika, kaupunginvaltuutettu (Vihreät)
Leinonen Kalle, logistiikkakoordinaattori (STTK)
Meltovaara Kari, toimitusjohtaja, (Perheyriyksen liitto)
Randell Aleks, viestintäministerin erityisavustaja (Kokoomus)/kh:n puheenjohtaja
Rannikko Outi, aluejohtaja, (SAK)
Saarinen Sauli, kaupunginvaltuutettu, (Vasemmistoliitto)
Sundman Pekka, johtaja, (Varsinais-Suomen TE-keskus)
Viljanen Matti, vararehtori, (Turun yliopisto)
Savolainen Sami, apulaiskaupunginjohtajan avustaja, sihteeri

Kaupungin puolelta konsultointihankkeen vastuuhenkilönä toimi apulaiskaupunginjohtaja Tero Hirvilammi. Konsultin puolelta vastuukonsulttina toimi johtaja Jarmo Asikainen ja muina konsultteina johtavat konsultit Martti Paasikallio ja Päivi Korhonen sekä tutkija Vesa Kokkonen.

Alla oleva kehikko kuvaa arviointiympäristöä.



3 Aineistoanalyysi

3.1 Johdanto - strategisista tavoitteista

Seuraavassa on analyysin johdantona Turku Strategia 2005 - 2008:sta ja Turun kaupungin osaamis- ja elinkeinostrategia 2006 - 2009:sta poimittuja **visioita** ja **tavoitteita** koskevia osioita.

TURKU STRATEGIA 2005 - 2008

VISIO 2015

Suomen Turku on kansallisesti ja kansainvälisesti vetovoimainen kulttuurin ja osaamisen keskus, jossa on erinomainen elämisen laatu sekä innovatiivinen toimintaympäristö

Toiminta-ajatus

- Turku on kaksikielinen Itämeren kasvukeskus ja yhteistyösuuntautunut seutukunnan sydän, jonka perusta on historiallinen tausta, innovatiivisuus, monikulttuurisuus, kansainvälisyys, logistinen asema ja kestävä kehitys.
- Turvallinen Turku palvelee kilpailukykyisesti ja laadukkaasti asukkaita ja yrityksiä sekä luo toimintaedellytyksiä elinkeinoelämälle.
- Toiminta perustuu kunnalliseen demokratiaan, asukas- ja asiakas-lähtöisyyteen, sitoutuneeseen henkilöstöön ja korkeatasoiseen osaamiseen.

Strategiset painopisteet ja niiden kriittiset menestystekijät:

Kilpailukykyä ja kestävää kehitystä

- Kestävää kasvua ja hyvinvointia tukeva kaupunkisuunnittelu
- Tehokas ja asukaslähtöinen toiminta sekä tasapainoinen talous
- Seutuyhteistyön veturi ja aktiivinen edunvalvoja
- Aktiivinen kansainvälinen toimija ja vahva vaikuttaja Itämeren alueen kehittämisessä
- Vastuullinen ilmasto- ja ympäristöpolitiikka

Hyvinvointia ja elämän laatua

- Lasten, nuorten ja lapsiperheiden aseman kehittäminen
- Terveiden ja esteettömyyden edistäminen sekä elämäntilanteen ja oman aktiivisuuden tukeminen
- Elävä ja luova kulttuurikaupunki
- Asiakaslähtöinen palvelutuotanto ja kehittyvä kumppanuus

Elinvoimaa koulutuksesta, osaamisesta ja yrittäjyydestä

- Luova ja laadukas opetus
- Innovatiivisuutta tukeva korkeakoulu- ja yritysyritys yhteistyö
- Elinkeinorakenteen monipuolistaminen ja kärkialojen tukeminen

OSAAMIS- JA ELINKEINOSTRATEGIA 2006 - 2009:sta**VISIO 2015**

Vahvistamme yhdessä Turun etumatkaa Suomen ensimmäisenä osaamiskaupunkina ja talouden solmukohtana Itämeren metropoliakselilla.

- Alueemme elinkeinoelämä on Suomen monipuolisin sekä kärkiklustereiden kilpailukyky ja osaaminen maailman huippua.
- Luomme menestystä säteilevää kaupunkia, jossa yhdistyvät maan paras innovaatioympäristö sekä houkutteleva ilmapiiri kehittyä, yrittää ja nauttia.
- Turku on uudistuva ja haluttu yhteistyökumppani

Kriittiset menestystekijät:

- Avainklustereiden kilpailukykyyn kasvattaminen
- Innovaatioympäristön toimivuuden tehostaminen
- Yrittäjyyden ja yritysten kasvun edistäminen
- Osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen
- Elinkeinopoliittikan toimintamallin selkiyttäminen ja resursointi

Klustereiden/ohjelmien päämäärät 2015**Bioklusteri:**

Turku on Suomen johtava sekä kansainvälisesti tunnustettu ja arvostettu biokeskus.

Soveltavan ICT:n klusteri:

Turun seutu on Pohjoismaiden johtava ICT-sovellutusten ja -palveluiden testausympäristö. Alueen yritysten kilpailukyky on parantunut olennaisesti ICT-sovelluksia hyödyntämällä.

Meriklusteri:

Turku on kansainvälisesti merkittävä, osaamiseen pohjautuva meriklusterikeskus, jonka yhteistyöverkoston tuotteet ja palvelut ovat kansainvälisesti kysytyjä. Klusteri toimii Turun ja Lounais-Suomen teollisuustuotannon runkona.

Logistiikkaklusteri:

Turku on tehokkaiden kansainvälisten yhteyksien solmukohta ja pääkaupunkiseudun rinnalla Suomen logistinen osaamiskeskus. Turku tarjoaa logistiikkaa tarvitseville toimialoille kilpailukykyisen toimintaympäristön Skandinavian linkkinä itään.

Matkailuklusteri:

Turun seutu on helposti saavutettava, kansainvälisesti suosittu matkailualue. Muusta Suomesta erottavia menestystekijöitä ovat historia, kulttuuri, merellisyys ja tapahtumat. Alueen vetovoima on kasvanut Euroopan kulttuuripääkaupunkihankkeen myötä.

Luovien osaamispalvelujen klusteri:

Turun seutu on kansainvälisesti kilpailukykyinen luovan talouden keskus. Kulttuurin ja liiketoiminnan rajapinnan sekä yrityspalveluyritysten kasvu työllistää ja tukee muiden toimialojen kehitystä sekä houkuttelee osaajia ja opiskelijoita alueelle.

Innovaatio-ohjelma:

Turku on kansallisesti tunnustettu johtava innovaatioympäristö, jonka ytimenä toimii Turku Science Park -alue. Turun innovaatiojärjestelmä perustuu korkeakoulujen, yritysten ja Turku Science Parkin saumattomaan yhteispeliin.

Yrittäjyysohjelma:

Turku on yrittäjyyden aloitteentekijä Suomessa. Turku tunnetaan yrittäjyydestä ja yritysten hyvistä toimintaedellytyksistä. Turkulaiset pk-yritykset osaavat ja ovat halukkaita kasvamaan sekä toimimaan kansainvälisillä markkinoilla.

Osaamispääomaohjelma:

Osaavan työvoiman saatavuus vastaa yritysten tarpeita. Alueella toimii klusteripohjainen koulutuksen ennakointi ja oppilaitosten systemaattinen yhteistyö. Turku tarjoaa houkuttelevan urakehitysympäristön kansainvälisille osaajille.

Konsernin elinkeinopoliittinen johtaminen

Turku konsernin kokonaisvaltainen elinkeinopoliittikka on selkeästi vastuutettu ja tuloshakuista joukkuepeliä. Työ näkyy ulos yhtenäisenä viestintänä ja kannustavana ilmapiirinä. Turku on aktiivinen pelinrakentaja ja haluttu partneri verkostoissa.

3.2 Tavoitteiden johdonmukaisuus ja seurattavuus

3.2.1 Strategian johdonmukaisuus

Osaamis- ja elinkeinostrategia toteuttaa omalta osaltaan koko kaupungin strategiaa ja on pääosin johdonmukainen kaupungin strategian kanssa. Yksittäisissä painotuksissa on kuitenkin jonkin verran eroja. Kaupungin strategia painottaa esimerkiksi kestävästä kehitystä, mutta tämä ei näy elinkeino- ja osaamisstrategiassa. Elinkeinostrategiaan valituista klustereista monet – kuten meriklusteri ja logistiikka klusteri – kuluttavat paljon energiaa. Tämä asia voitaisiin huomioida myös osaamis- ja elinkeinostrategiassa.

Klusterit perustuvat strategisiin valintoihin ja tämän pohjalta joitain toimialoja, kuten rakentaminen, on jätetty tietoisesti pois. Klusterien valinnassa ja määrittelyssä on huomioitavaa se, että uuden liiketoiminnan oletetaan usein syntyvän klusterien rajapinnoilla esimerkiksi yhdistämällä ICT-tekniologiaa hoiva-alalle.

Kehittämisen painopisteiden kuten klustereiden valinta on aina haasteellista. Valinnassa on päätettävä se, missä määrin nojataan vanhoihin toimialoihin ja missä määrin haetaan uusia. Samoin on otettava huomioon, missä määrin voidaan muuttuvassa toimintaympäristössä sijoittaa pitkällä tähtäimellä merkittäviä kehittämisspanoksia joihinkin kohteisiin.

3.2.2 Strategian seurannan johdonmukaisuus

Osaamis- ja elinkeinostrategian vision mukaan Turun elinkeinorakenne on Suomen monipuolisin sekä avainklusterien osaaminen ja kilpailukyky maailman huippua. Klusteritasolla seurataan kuitenkin lähinnä liiketoiminnan – erityisesti liikevaihdon ja työpaikkojen kasvua. Osassa klustereita pyritään kasvattamaan myös toimipaikkojen lukumäärää.

Maailman huippuluokan kilpailukyky on mainittu visiossa yleisellä tasolla, mutta klusterien kohdalla vain osassa – esim. bioklusterissa – on mainittu tavoitteena sijoittua kansalliseen ja kansainväliseen kärkeen. Ei ole mainittu perusteita sille, missä tapauksissa klusterin suhteellinen sijoittuminen on merkittävää kansallisesti tai kansainvälisesti.

Klusterit ja niiden tavoitteet ovat hyvin esillä, mutta perusteita klustereiden valintaan ei ole dokumentoitu strategia-aineistoon.

3.2.3 Strategian mitattavuus

Strategisille tavoitteille on esitetty tavoitetasot, joista osa on selkeästi mitattavissa. Näitä ovat ennen kaikkea klusteriyritysten liikevaihto, työpaiikat, toimipaikkojen lukumäärä sekä tuotekehityspanostukset ja niiden jakaumat (esimerkiksi yksityisen ja julkisen rahoituksen suhde).

Kvantitatiivisten mittareiden etuna on se, että jos tiedot on hyvin kerätty useiden tahojen yhteistyönä, ne ovat myös luotettavia. Arvioinnin onnistumisen kannalta olisi tärkeää määrittää myös laadullisia mittareita, vaikka se on vaikeampaa. Kvalitatiivisessa arvioinnissa voitaisiin käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita.

Haasteellista seurannan kannalta on esimerkiksi se, missä määrin yritykset ovat saaneet hyötyä tuotekehityspanostuksista. Toiminnan laajuuden mittaaminen on helpompaa. Kokonaisuuden arvioinnin kannalta oleellista on myös se, miten arvioidaan eri toimijoiden vaikuttavuus lopputulokseen. Tämä liittyy oleellisesti sen arvioimiseen, mikä on vastuuorganisaatioiden strategisten toimenpiteiden ja tulosten saavuttamisen välinen yhteys. Kokonaisuuden kannalta myös pitkän aikavälin seuranta olisi kehitettävä.

Strategian mitattavuuden kannalta olisi hyödyllistä nostaa esiin koko strategian kannalta keskeisimmät mittarit niin, että koko strategian toteutusta voidaan seurata. Tällä hetkellä seuranta tapahtuu klusteri- ja ohjelmatasolla.

3.2.4 Tilaaja-tuottaja

Aineistosta ilmenee, miten strategian osakokonaisuudet ovat eri yhtiöiden vastuulla. Tämän toimintamallin haasteena on se, että kokonaisuutta on vaikeampi hahmottaa, kun yksittäiset toimenpiteet ovat eri organisaatioiden vastuulla. Usein organisaatio toteuttaessaan strategiaa keskeistä on saada eri osiot voimistamaan toisiaan.

3.2.5 Klusterien ja toimintaohjelmien jaon toimivuus ja ajankohtaisuus

Klusterijakoa tulisi tarkastella kriittisesti ennen kaikkea klusterien rajaamisen näkökulmasta. Tällä hetkellä on epäselvää, missä klusterien rajat kulkevat. Kysymys on ennen kaikkea siitä, missä määrin klusterit ovat aidosti toiminnallisia kokonaisuuksia.

Soveltavan ICT:n klusteri luo ict -sovelluksia useilla toimialoilla, esimerkiksi hoiva-alalla. Tulisi arvioida, pitäisikö esimerkiksi tällaiset yritykset sijoittaa muihin klustereihin. Usein eri toimialoille sovelluksia tuottavilla yrityksillä saattaa olla hyvin vähän toiminnallisia yhteyksiä keskenään.

Luovat toimialat pitävät sisällään hyvin monenlaisia yrityksiä kulttuuripalveluista yrityspalveluihin. Onko tarkoituksenmukaista sijoittaa tällaisia yrityksiä samaan klusteriin. Klusteri näyttää keinotekoiselta ja on syytä harkita sen purkamista.

Strategian ja klustereiden kannalta avainyritysten rooli on epäselvää. Tällä hetkellä yritysten rooli jää hyvin pieneksi. Oleellista on se, miten yritykset saadaan sitoutettua strategiaan ja miten kaupungin ja yritysten vuoropuhelu saadaan näkyviin.

Tukiohjelmien tarkoituksena on toimia erillisinä ohjelmina, esimerkiksi yrittäjyysohjelman tarkoituksena on tukea alueen pk-yrityksiä.

3.2.6 Kytkennät koulutus- ja tutkimusresursseihin

Strategiassa on huomioitu alueen koulutus- ja tutkimusorganisaatiot ja strategiassa on seurantaindikaattoreita sille, miten hyvin alueen yliopistot ovat onnistuneet hankkimaan tutkimusrahoitusta.

Strategiassa ei tällä hetkellä kuitenkaan seurata sitä, miten hyvin yliopistot tukevat alueen klusteriyrityksiä tai tukiohjelmaa. Tämä ei välttämättä ole tarkoituksenaan, jos lähdetään siitä, että yliopistojen tehtävänä on tehdä vapaata tutkimusta. Merkittävää on kuitenkin se, että keksintöjen löytäminen ja hyödyntäminen ovat nousemassa yhä merkittävämpää asemaan yliopistoissa. Tällöin yliopistojen roolina voisi olla esimerkiksi testata keksintöä, ennen kuin sitä levitetään laajemmalle.

Ammattikorkeakoulujen rooli voisi olla erilainen ja niiden opetuksen ja kehittämisen olisi oltava käytännönläheisempää. Yleisellä tasolla yhteistyötä voisi kehittää eri klustereiden välillä sekä ammattikorkeakoulun ja klustereiden välillä. Myös yliopistojen ja kaupungin organisaatioiden välistä yhteistyötä voisi syventää.

3.2.7 Osaamis- ja elinkeinostrategian yhteys seudulliseen kehittämiseen

Maakunnalla ja sen kunnilla on olemassa omat elinkeinostrategiansa. Turun seudulla on oma elinkeinostrategia, joka nojaa monilta osin Turun strategiaan. Huomioitavaa on, että Turun osaamis- ja elinkeinostrategian osa-alueista vastaavat tahot vastaavat pitkälti myös alueellisista ohjelmista. Näin ollen on todennäköistä että alueellisen kehittämisen yhteys Turun elinkeinostrategiaan on vahva. Esimerkiksi logistiikan osalta seudun kuntien välinen yhteistyö ja satamat on huomioitu hyvin.

Maakunnan tasolla on tehty sekä koulutusstrategioita että koulutustarpeen ennakointeja. Turun strategiadokumenteista ei käy selkeästi ilmi, että Turku hyödyntäisi näitä lähteitä. Varsinais-Suomen maahanmuuttopoliittinen ohjelma tukee osaamisen kehittämistä ennen kaikkea ulkomaalaisten osaajien houkuttelemisen näkökulmasta. Varsinais-Suomen aikuiskoulutusstrategia tukee klusteriajattelua, mutta nämä klusterit pohjautuvat Varsinais-Suomen maakunnan strategiaan, joten ne poikkeavat hieman Turun valitsemista klustereista. Varsinais-Suomen koulutustarpeiden ennakointi luo laskennalliset puitteet sille, miten työpaikat Varsinais-Suomessa kehittyvät ja miten tämä suhteutuu alueella oleviin työpaikkoihin.

3.2.8 Strategian yhteys kansainvälisyyteen

Strategiassa mainitaan Turun sijainti Itämeren alueella Tukholma-Pietari akselilla. Osaamispääomaohjelmassa huomioidaan ulkomainen rekrytointi sekä maahanmuuttajien kotouttaminen. Kokonaisuuden kannalta kansainvälisyyttä olisi syytä tarkastella syvällisemmin strategiassa. Tällä hetkellä pääpaino on kansallisissa ohjelmissa ja vertailukohtina ovat pääsääntöisesti muut suomalaiset kaupungit ja niistä ennen kaikkea pääkaupunkiseutu. Kansainvälisessä yhteistyössä voisi hyödyntää viranomaissuhteita ja alueen yliopistojen suhdeverkostoa sekä ystävyyskaupunkeja.

Strategiaan voitaisiin ottaa mukaan selkeämmin klustereiden kansainväliset yhteydet sekä niiden merkitys klustereille. Bioalan yritykset tekevät yhteistyötä esim. Karolinska Institutet'n kanssa ja tällä on todennäköisesti huomattava merkitys alan yrityksille. Kansainvälisyyden kannalta huomionarvoista on se, että useat klustereiden avainyrityksistä on kansainvälisiä konserneja. Tämä olisi varmasti syytä huomioida jotenkin strategiasa.

4 Haastattelut

4.1 Menetelmä

Haastattelut suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan, ohjausryhmän ja konsultin kesken ja toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina. Toimeksiantaja valitsi haastateltavat yhdessä konsultin kanssa ohjausryhmässä käydyn keskustelun perusteella ja haastattelut tapahtuivat pääosin Turussa haastateltavien organisaatioissa, yksi haastattelu tehtiin Helsingissä ja kolme toteutettiin puhelinhaastatteluna.

Haastateltavilta kysyttiin heidän näkemyksiään tai arvioitaan muun muassa osaamis- ja elinkeinostrategian sisällöstä ja merkityksestä kaupungin kehittämisessä, toteuttamisen organisoinnin tarkoituksenmukaisuudesta, sisällöllisestä jaosta klustereihin ja tukiohjelmiin, tavoitteiden johdonmukaisuudesta ja seurannasta, vaikutuksesta osaamis- ja tutkimustoimenpiteisiin. Lisäksi kysyttiin vastuutahojen onnistuneisuutta klustereiden ja ohjelmien käynnistämisessä. Seuraavassa on haastattelurunko kokonaisuudessaan.

HAASTATTELURUNKO

Osaamis- ja elinkeinostrategia ja sen toteuttaminen:

1. Millainen merkitys on Osaamis- ja elinkeinostrategialla kaupungin kehittämisessä?
2. Onko strategian toteuttamisen organisointirakenne ja vastuunjako järkevä (kaupunginhallitus → apulaiskaupunginjohtaja → klusterien/ohjelmien johtaminen ts. tilaaja-tuottaja -mallinen ohjelmapohjainen toteutustapa)?
3. Onko osaamisen ja elinkeinotoimen kytkeminen samaan strategiaan ollut tarkoituksenmukainen?
4. Onko strategian sisällöllinen jako 6 avainklusteriin ja 3 tukiohjelmaan ollut konseptina toimiva ja edelleen ajankohtainen?
5. Ovatko strategian tavoitteet olleet johdonmukaisia ja oikeita?
 - ovatko (tulokorteissa todetut) päämäärät, arviointikriteerit, tavoitteet, toimenpiteet ja tulokset olleet linjassa osaamis- ja elinkeinostrategian tavoitteiden kanssa?
6. Voidaanko tavoitteiden toteutumista selkeästi seurata (ts. onko edetty tavoitteiden suuntaan)?
7. Miten seurannan pohjalta on vedetty johtopäätöksiä ja millaisia korjaavia toimenpiteitä on tehty (tavoitteisiin pääsemiseksi)?
8. Onko elinkeinopoliittisilla tavoitteilla ollut vaikutusta osaamis- ja tutkimustarpeisiin ja arvioidaanko osaamista ja tutkimuksia (elinkeinopolitiikan kannalta)?
9. Onko koulutuspoliittisilla tavoitteilla ollut vaikutusta alueen koulutus- ja tutkimusresurssien kytkemiseksi tehokkaalla tavalla elinkeinopolitiikkaan ja arvioidaanko vaikutuksia?
10. Onko yhteys seudulliseen kehittämiseen ollut luonteva ja looginen? Mitä vaikutuksia strategian toteuttamisella on ollut seudulliseen kehittämiseen?

11. Onko yhteys kansainvälisyyteen ollut luonteva ja looginen? Mitä vaikutuksia strategian toteuttamisella on kansainvälisyyteen?

12. Miten konseptia tulisi jatkossa parantaa?

Klusterien ja ohjelmien toteuttaminen:

13. Miten strategian toimeenpanosta vastuussa olevat organisaatiot ovat yleisellä tasolla onnistuneet ohjelman/klusterin kehittämistoiminnan käynnistämisessä?

- Miten klusterien/ohjelmien johtaminen on organisoitu?
- Onko toimenpiteiden suuntaaminen ollut oikea?
- Miten sidosryhmiä on kuultu ja verkostoiduttu klusterin/ohjelman toteuttamisessa?
- Mitä suosituksia on tehtävissä uuden strategiakauden valmistelulle?

Haastattelua varten haastateltaville toimitettiin etukäteen sähköpostilla haastattelurunko, Turun kaupungin osaamis- ja elinkeinostrategia 2006 - 2009, Turun kaupungin osaamis- ja elinkeinostrategian vuoden 2007 tulokset (kaupunginhallitukselle toimitettu aineisto huhtikuussa 2008 klustereiden ja ohjelmien tuloksista), konsultin laatima kooste strategisista tavoitteista ja päämääristä Turun kaupungin strategian ja edellä mainitun osaamis- ja elinkeinostrategian pohjalta.

Hankkeessa haastateltiin seuraavia henkilöitä:

Elo Juha, markkinointipäällikkö	Osaamispääomaohjelma (Tsek)
Euro Kalle, elinkeinojohtaja	Luovien osaamispalvelujen klusteri (Tsek)
Kouvonen Ilkka, toimitusjohtaja	Innovaatio-ohjelma (TScP)
Lindqvist Esa, osastopäällikkö	Varsinais-Suomen TE-keskus
Lindström Tuula, puheenjohtaja	Turun Yrittäjät
Meltovaara Kari, toimitusjohtaja	Perheyrytysten liitto
Mertanen Olli, vararehtori	Turun ammattikorkeakoulu
Niemelä Ari, toimitusjohtaja	Logistiikkaklusteri (Pilot Turku Oy)
Niemi Anne-Marget, matkailujohtaja	Matkailuklusteri (Turku Touring)
Piispanen Tero, ohjelmajohtaja	Bioklusteri (TScP Oy)
Randell Aleks, puheenjohtaja	Turun kaupunginhallitus
Ruusunen Kari, hall. puheenjohtaja	Turun Kauppakamari
Seikola Harri, rehtori	Turun aikuiskoulutuskeskus
Simola Sirpa, johtaja	Soveltava ICT (TScP Oy)
Stepanoff Mika, hall.puheenjohtaja	Koneteknologiakeskus Turku Oy
Torikka Seppo, teollisuusasiamies	Yrittäjyysohjelma (Tsek)
Valtanen Juha, ohjelmapäällikkö	Meriklusteri (Koneteknologiakeskus Turku Oy)
von Weymarn Tom, hall. puh.johtaja	Turku Science Park Oy

Haastateltavat olivat pääosin klustereiden ja ohjelmien ohjelmajohtajia sekä näiden vastuorganisaatioiden johtavia toimihenkilöitä ja luottamushenkilöitä sekä muita osaamis- ja elinkeinostrategian arvioinnin näkökulmasta keskeisten tahojen avainhenkilöitä. Osa haasteltavista ei ollut aikaisemmin nähnyt osaamis- ja elinkeinostrategiaa, jolloin arviointi tapahtui jaetun kirjallisen aineiston pohjalta. Haastattelujen alustavat tulokset esiteltiin ohjausryhmässä, jolloin haastattelujen tiivistelmään sisältyy eräiltä osin myös ohjausryhmän jäsenten näkemyksiä.

Seuraavassa esitetään tiivistelmä haastattelujen tuloksista haastattelukysymysten mukaisella ryhmityksellä. Kaikki näkemykset ja kommentit ovat haastateltavien tai ohjausryhmän kommentteja. Konsultti ei ole tässä tuonut omia kommentteja tai ehdotuksia, vaan ne on esitetty johtopäätöksiä koskevassa luvussa 6.

4.2 Haastattelutiivistelmä

4.2.1 Osaamis- ja elinkeinostrategian merkitys Turun kaupungin kehittämissä

Osaamis- ja elinkeinostrategiaa pidetään erittäin tarpeellisena

Osaamis- ja elinkeinostrategiaa pääosa haastateltavista piti erittäin tarpeellisena ja hyödyllisenä. Katsottiin, että se muodostaa viitekehyksen ja on olennainen osa yritysten toimintaedellytysten luomisessa ja niiden kilpailukyvyyn takaamisessa. Strategia on osaltaan vaikuttanut siihen, että vuoropuhelu yritysten ja kaupungin välillä on jatkuvaa ja tiivistynyt vuosien varrella.

Pidettiin tärkeänä, että strategia laaditaan laajapohjaisesti. Siten se koetaan omaksi ja vaikuttaa sitoutumiseen.

Kehittämisen koordinointi edellyttää strategian olemassaoloa ts. tulee olla osaamis- ja elinkeinotoimen suuntaviivat ja useiden koulutusorganisaatioiden Turku edellyttää myös selkeää omistajaohjausta.

Strategian toteuttamisesta, seurannasta ja suuntaamisesta vastaavan Osaamis- ja elinkeinotoimen johtoryhmän kokoonpano mahdollistaa eri osapuolten vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen.

Osaamis- ja elinkeinostrategian sisältöön ja rakenteeseen tuotiin haastatteluissa kehittämistarpeita ja myös kriittisiä näkemyksiä, joita on selostettu jäljempänä.

4.2.2 Organisoitirakenteen ja vastuunjaon järkevyyys

Organisoitirakennetta ja vastuunjakoja pidettiin pääosin tarkoituksenmukaisena. Strategian toteuttamista varten tulisi selkeyttää johtamisjärjestelmää, jossa valta ja vastuut ovat tasapainossa. Tarvitaan riittävän vahva ja velvoittava konserniohjaus.

Osaamis- ja elinkeinotoimen strategian vastuun portaat ovat seuraavat: kaupunginvaltuusto/kaupunginhallitus on vastuuttanut osaamis- ja elinkeinostrategian toteuttamisen apulaiskaupunginjohtajalle sekä kuudelle klusterille ja kolmelle tukiohjelmalle. Haastateltavilta kysyttiin, onko strategian toteuttamisen organisaatorakenne ja vastuunjako järkevä.

Useimmat haastateltavat pitivät organisoitintia pääosin tarkoituksenmukaisena. Korostettiin, että järjestelmä on vielä suhteellisen uusi - ollaan sisäänajovaiheessa ja että strategian laadinnassa tulisi olla mukana kaikki keskeiset osapuolet.

Osaamis- ja elinkeinotoimen johtoryhmää pidettiin pääosin hyvänä ja toimivana, mutta asioiden käsittelyn fokusointia tulisi kehittää. Johtoryhmä on liian laaja, jotta voitaisiin käydä yksityiskohtaista keskustelua.

Klustereiden vastuuttamista pidettiin eräiltä osin puutteellisena. Ei riitä pelkästään, että vastuuorganisaatio on nimetty. Tavoitteet ja niiden toteuttamiseen vaadittavat resurssit tulee olla tasapainossa.

Todettiin myös tarve selkeyttää kaupungin johtamisjärjestelmää niin, että valta ja vastuut ovat tasapainossa. Tarvitaan riittävän vahva, velvoittava konserniohjaus.

Epäiltiin myös, voidaanko jalkauttamista johtaa, kun kokonaisuus on monissa osissa. Mikäli klustereiden lukumäärä olisi pienempi, johtaminen voisi tapahtua tehokkaammin.

Tuotiin esiin, että oppilaitokset toimivat varsin itsenäisesti - osittain strategiasta riippumattomasti ("strategiset painotukset tutkimuksissa riippuvat professoreiden henkilökohtaisista intresseistä"). Lisäksi nostettiin esiin, että oppilaitoksilla on lähinnä tarve saada opiskelijat valmistumaan. Tämän katsotaan vaikuttavan siihen, ettei opetus aina suuntaudu tarpeiden mu-

kaan. Toisaalta nostettiin myös runsaasti esimerkkejä, joissa opetusta on suunnattu nimenomaan kysynnän mukaan.

Muita haastatteluissa tuotuja kehittämisenäkemyksiä olivat mm. seuraavat:

- Hankkeiden koordinointi tulisi saada selkeämmäksi. Nykyisin tehdään esimerkiksi oppilaitoksissa ja kaupungin omissa organisaatioissa samantyyppisiä tehtäviä (esimerkiksi yrittäjien messu- tai tutusmismatkojen järjestelyissä). Useat eri tahot ovat yhteydessä samaan yrittäjäjoukkoon.
- Tuottajatahoa tulisi selkeyttää. Nykyisin on lukuisia, eri tasoilla olevia toimijoita.
- Strategiasta ja sen mukaisesta toiminnasta tiedottamisessa tulisi olla selkeä linjaus siitä, kuka vastaa tiedottamisesta.

4.2.3 Osaamisen ja elinkeinotoimen kytkeminen samaan strategiaan

Haastateltavilta kysyttiin, onko osaamis- ja elinkeinotoimen kytkeminen samaan strategiaan tarkoituksenmukaista.

Suurin osa haastateltavista piti tarkoituksenmukaisena kytkeä osaamis- ja elinkeinotoimi samaan strategiaan.

Pääosin oltiin sitä mieltä, että osaaminen ja elinkeinotoimi tulisi kytkeä samaan strategiaan. Tuotiin esiin mm. seuraavia puoltavia kommentteja: "mitä suuremmassa määrin samassa strategiassa", "ilman muuta" ja "ehdottoman tarkoituksenmukaista". Korostettiin, että Turussa on useita korkeakouluja ja on tärkeää ylläpitää kontakteja yrityselämään.

Haastateltavien näkemykset poikkesivat toisistaan useiden kysymysten kohdalla. Esimerkiksi kysymykseen "Onko osaamisen ja elinkeinotoimen kytkeminen samaan strategiaan ollut tarkoituksenmukainen" haastateltavilla oli täysin vastakkaisiakin mielipiteitä. Lähes kaikki pitivät tarkoituksenmukaisena sisällyttää osaaminen ja elinkeinotoimi samaan strategiaan. Tuotiin myös näkemyksiä, että strategiat tulisi laatia erillisinä.

4.2.4 Strategian sisällöllinen jako 6 avainklusteriin ja 3 ohjelmaan

Onko konseptina toimiva ja edelleen ajankohtainen?

Konseptia pidettiin toimivana ja tarkoituksenmukaisena. Ohjelmien ja klustereiden tarkoituksenmukaisuutta, määrää ja sisältöä tulisi arvioida kriittisesti. Samoin seurannassa käytettäviä mittareita tulisi arvioida ja tarkistaa.

Ohjelmien sisältö ja toiminnot eivät ole riittävästi avautuneet. Ohjelmat näyttävät haastateltavien mielestä loogisilta, mutta epäiltiin niiden toimivuutta käytännössä.

Pääosa haasteltavista oli sitä mieltä, että jako kuuteen avainklusteriin ja kolmeen tukiohjelmaan on konseptina toimiva, selkeä ja tarkoituksenmukainen. Sen sijaan ei ole itsestäänselvyys, tulisiko klustereiden ja ohjelmien olla samoja kuin nykyiset. Niiden tarkoituksenmukaisuutta, määrää ja sisältöä tulisi arvioida kriittisesti ja sisällöstä käydä keskustelua ennen seuraavan strategian laadintaa.

Yhtään klusteria ei nimeltä ehdotettu poistettavaksi. Sen sijaan huomautettiin eräiden keskeisten alojen puuttumisesta. Yksi tällainen on rakentaminen, joka on Turun alueen perustoimintaa, samoin konepajateollisuus erillisenä klusterina puuttuu (on mukana Meriklusterissa). Lisäksi todettiin, että esimerkiksi materiaalitekniikalla on sovellusalueita metallialalla, biotekniikan alalla ja elintarviketeollisuudessa.

Tuotiin myös esiin, että klustereiden ja ohjelmien toiminta ei näy riittävästi maakunnallisena tai seudullisena.

Tukiohjelmien sisältö ja toiminnot eivät ole avautuneet - niiden rooli on jäänyt epäselväksi. Ne näyttävät haastateltavien mielestä loogisilta "paperilla", mutta epäiltiin niiden toimivuutta käytännössä.

Strategiassa tulisi näkyä myös viestintä ja markkinointi.

4.2.5 Tavoitteiden johdonmukaisuus

Haastateltavilta kysyttiin, ovatko osaamis- ja elinkeinostrategian tavoitteet johdonmukaisia ja oikeita sekä ovatko tulokorteissa määritetyt päämäärät, tavoitteet, arviointikriteerit, toimenpiteet ja tulokset olleet linjassa osaamis- ja elinkeinostrategian tavoitteiden kanssa?

Tavoitteet ovat pääosin johdonmukaisia, mutta niitä tulee tarkistaa jatkuvasti mm. globaali taloustilanne huomioiden.

Haastateltavat totesivat, että tavoitteita tulee arvioida uudelleen muun muassa maailmantalouden tilanne huomioiden. Tavoitteita tulee myös tarkistaa jatkuvasti tilanteen mukaan. Epäiltiin myös, onko realistista asettaa tavoitteita neljän vuoden päähän.

Klustereiden ja ohjelmien tavoitteet ja niiden seuranta kirjataan tulokortteihin. Toteutuminen esitetään valtuustolle ja hallitukselle kerran vuodessa huhtikuussa. Tulokortteihin ja seurantaan esitettiin seuraavia näkemyksiä tai kehittämistarpeita:

- Strategiassa tulisi olla myös markkinoinnille selkeämmät tavoitteet
- Kaupungilla on tahtotila hyvä. Tärkeintä on kuitenkin se, mitä saadaan aikaan ja tämä on riippuvainen jalkauttamisesta, motivoinnista ja ilmapiiristä
- Suurin osa ohjelmajohtajista - mutta eivät kaikki - on ollut mukana strategian suunnitteluvaiheessa ja vaikuttanut tulokorttien sisältöön. Vastuuhenkilöt ovat muuttuneet, vaihtuneet ja tullut uusia henkilöitä eikä strategian valmistelun ja toteuttamisen aikaisemmat vaiheet ole välittyneet kaikilta osiltaan nykyisin vastuussa oleville.
- Tulisi pyrkiä proaktiivisiin strategioihin
- "Paperilta arvioituna näyttää järkevältä ja jää vaikutelma, että on ammattimaisesti ajateltu. Mutta oletettavasti tavoitteiden seuranta on epämääräistä eivätkä kriteerit ja niiden arvot ole luotettavia"
- Tulokorttien luettavuutta tulee selkeyttää ja tavoite tulee olla aina tulevaisuudessa eikä niinkään menneen seurannassa [kaupunki on jo tehnyt päätöksen luopumisesta nykymuotoisista BSC tulokorteista]
- Tulokorteissa tulisi olla enemmän sellaisia mittareita, joihin voidaan todella vaikuttaa. Esimerkiksi yritysten lukumääriin, liikevaihtoon ja henkilömääriin voidaan vaikuttaa vain vähän.

4.2.6 Tavoitteiden toteutumisen seuranta ja reagointi

Onko edetty tavoitteiden suuntaan? Onko seurattu? Millaista muutosta on tapahtunut?

Seurantaraportit tulisi saattaa selkeiksi ja yhtenäisen formaatin mukaisiksi. Lisäksi seurantaan tulee liittää reagointikäytäntö. Omistajaohjausta tulisi tehostaa ja omistajan (kaupungin) tahto tulisi selkeästi näkyä yhtiöille.

Edellä olevan mukaisesti käytettävien mittareiden tulisi haastateltavien mielestä olla sellaisia, joihin ohjelmalla/klusterilla on mahdollisuus vaikuttaa ja seurata tuloksia. Osa vastuuorganisaatiosta toimii kuntalain mukaan ja osa osakeyhtiölain mukaan. Seurannan kannalta on ongelmallista esimerkiksi se, että suuryritykset eivät raportoi edes osavuositoinnoista.

Seurannan raportointi kaupunginhallitukselle ei ole kaikkien mielestä onnistunutta. Nykyisellä käytännöllä ei nähdä metsää puilta - tuodaan esiin etupäässä detaljeja. Ei nähdä, mitä on klusterin/ohjelman toiminnalla oikeasti saatu aikaan. Haastateltavan mielestä yhtiöiden hallitusten kokonaisuudessaan tulisi olla aktiivisesti mukana kehittämisessä, seurannassa ja yhteensovittamisessa.

Seuranta on erään haastateltavan mielestä ollut lähinnä "kamreerin seuranta" ts. on seurattu lukuja, mutta laadullinen seuranta ei ole riittävää. Tarvittaisiin oleellisesti muita kuin panosmittareita. Ei lukemat niinkään kiinnostaa kuin se, mihin suuntaan ollaan menossa - lukujen analysointia ei ole tehty. Raportoinnista puuttuu kriittinen tarkastelu, jossa todettaisiin muun muassa poikkeamat suunnitellusta. Yhteenvedoon tulee sisällyttää kritiikki ja seurannan tulee olla dynaamisempaa.

Tuotiin esiin, että raportoinnissa tulisi olla yhtenäinen formaatti, mikä käsiteltäisiin yhtiöiden hallituksissa. Lisäksi tulisi olla selkeä reagointikäytäntö ts. mitä korjataan ja missä aikataulussa sekä toimenpiteet, jos muutosta ei tapahdu. Joidenkin klusterien aikaansaannoksista on annettu liian hyvä kuva, vaikka haastateltavan mielestä kyseinen ala on vaikeuksissa. Mistään raportista ei käy ilmi, mikä ei ole edennyt suunnitelmien mukaisesti tai että olisi tehty korjaavia toimenpiteitä.

Tuotiin esiin epäily, toimiiko järjestelmä, jossa samat henkilöt sekä suunnittelevat toimintaa että huolehtivat seurannasta. Asianomaisten klusteritahojen tulisi antaa oma näkemys seurantatulosten perusteella.

Omistajan ääni tulisi kuulua paremmin. Yhtiöille on tärkeää tietää, mitä kaupunki haluaa ts. onko omistaja tyytyväinen vai onko jotain huomauttamista. Tähän todettiin vaikuttavan myös kulttuurierot ja juridiikka. Yhtiöillä on useita erilaisia osakkaita eikä aina tiedetä, toimivatko eri toimijat kuntalain vai osakeyhtiölain mukaan.

Haastatteluissa tuotiin myös seuraavia näkemyksiä:

- Ei ole käytettävissä riittäviä mittareita tuotto-/panossuhteesta. Mittareilla pitäisi pystyä arvioimaan, mitä panoksilla on saatu aikaan. Tulisi käydä myös seurata, millainen määrä henkilöitä toteuttaa klustereita (klustereilla eri rahoituslähteet) sekä mitä ne saavat aikaan. Tulisi myös mitata, mitä kaupunki on tehnyt yritysten saamiseksi alueelle ja millä panostuksella tämä on tapahtunut.
- Seurantaan tulisi sisällyttää yleinen kuvaus, miten klusteri on toiminut tai kehittynyt
- Määrällisten mittareiden lisäksi tulisi saada enemmän laadullisia mittareita
- Tulokorteissa tulisi olla enemmän sellaisia mittareita, joihin voidaan todella vaikuttaa. Esimerkiksi yritysten lukumääriin, liikevaihtoon ja henkilömääriin voidaan vaikuttaa vain vähän

4.2.7 Elinkeinopoliittisten tavoitteiden vaikutus osaamis- ja tutkimustarpeisiin

Elinkeinopoliittisilla tavoitteilla on ollut konkreettista vaikutusta tutkimus- ja koulutushankkeisiin.

Korkeakoulut ovat varsin itsenäisiä ja strategiset painotukset saattavat riippua osin henkilökohtaisista tutkimusintresseistä.

Osa haastateltavista katsoi, että aloituspaikkoja on suunnattu elinkeinoelämän vaatimusten mukaisesti - osalla taas oli täysin päinvastainen näkemys. Todettiin myös, että vaikutukset tullaan näkemään vasta pitkän ajan kuluessa riippuen muun muassa ohjelmien jalkauttamisesta.

On esimerkkejä siitä, että elinkeinopoliittisilla tavoitteilla on vaikutuksista tutkimus- ja koulutushankkeisiin. Strategiassa on nostettu esimerkiksi

Itämeri yhdeksi painopistealueeksi ja tämä on ohjannut EU-rahoitteista tutkimusta, Turun Kauppakorkeakouluun on organisoitu tarvelähtöinen koulutusohjelma (Turku Innovation Platform) ja lainopillisessa koulutuksessa saa Turun yliopistossa pisteitä esimerkiksi biotekniikan alalta. Lisäksi Turku on rahoittanut hitsaus-/lasertekniikkaprofessorin viran.

Koulutustarpeisiin on myös reagoitu perustamalla merilukio. Laivanrakennusinsinöörin koulutus oltiin lopettamassa, mutta Turun kaupunki vaikutti siihen, että koulutusta voitiin jatkaa - mikä osoittautui myöhemmin hyvinkin tarpeelliseksi. Yritykset ovat jo pitkän aikaan tehneet yhteistyötä yliopistojen kanssa. Silti oppilaitosten ja yritysten välistä yhteistyötä pidetään osittain alkuvaiheessa olevana.

Kaupungilla on vaikutus oppilaitosten koulutuspaikkojen suuntaamiseen ja yritysten näkemysten huomioimiseen. Muun muassa aloituspaikkoja voidaan järjestää tarvetta vastaten. Eri ammattiryhmät ovat eri asemassa, aikuiskoulutus toimii myös lyhyellä aikajänteellä, kun taas erikoiskoulutuksen aikajänne on pitkä. Varsinais-Suomen liitto on ennakoanut pitkän aikavälin koulutustarvetta ja TE-Keskus arvioi lyhyen aikavälin koulutustarvetta.

Oppilaitokset ovat varsin itsenäisiä. Eräs haastateltava totesi, että strategiset painotukset riippuvat professoreiden henkilökohtaisista intresseistä. Eräs vaikuttava tekijä on, että korkeakouluja arvioidaan erityisesti niitä varten määritetyillä kriteereillä, jolloin elinkeinopoliittiset tavoitteet saattavat unohtua. Yliopistojen lahjoitusprofessuurien aihealueen voi lahjoittaja määrittää, mutta tutkimus on silti vapaata.

4.2.8 Koulutuspoliittisten tavoitteiden vaikutus alueen koulutus- ja tutkimusresursseihin

Kaupungin kokonaan tai osittain omistamien koulutusorganisaatioiden tavoitteet laaditaan osaamis- ja elinkeinostrategian pohjalta ja pyritään huomioimaan yritysten tarpeet. Koulutusorganisaatiot ovat lähentyneet viime vuosina yritysmaailmaa. Tarvittaisiin edelleen koulutuspoliittisten tavoitteiden täsmentämistä ja lisääntyvää vuorovaikutusta koulutuslaitosten, kaupungin ja yritysten kesken

Haastatteluissa todettiin, että koulutusorganisaatioiden tavoitteet laaditaan osaamis- ja elinkeinostrategian pohjalta ja että elinkeinoelämän tar-

peet ohjaavat koulutusta. Aikuiskoulutus reagoi välittömästi työelämän muutoksiin.

Todettiin myös, että on saatu paljon aikaan. Korkeakoulut ovat lähentyneet yritysmaailmaa. On yrittäjyysprofessori, yrittäjyyskoulutusta kaupakorkeakoulussa ja ammattikorkeakoulussa. Lisäksi yrittäjyyskasvatus on oppiaineena peruskouluissa ja lukiossa.

Tarvitaan myös koulutuspoliittisten tavoitteiden täsmentämistä ja lisääntyvää vuorovaikutusta koulutuslaitosten kanssa. Tulisi olla koulutuspoliittinen strategia, jolla eri koulutusvaiheet ja -portaat nivelletään paremmin yhteen. Tarkastelu tulisi tehdä Turku laajemmalla alueella. Parhailaan toisen asteen hallintoa yhdistetään ja koulutuksen kokonaisuutta tarkastellaan yhdessä.

Tuotiin esiin, että koulutusorganisaatioiden on vaikea sopeutua suuriin muutoksiin. Jos esimerkiksi rakennustyöt loppuvat, niin sen jälkeen vaikuttavat muut tekijät kuin yritysten tarpeet. Esimerkiksi rakennusalan koulutusorganisaatio ei voi hetkessä ryhtyä kouluttamaan jotain muuta alaa.

4.2.9 Yhteys seudulliseen kehittämiseen

Seudun kuntien keskinäisen riippuvuuden todellisuusperusta (työpaikat, asuminen, kauppa, harrastukset) ei näyttäydy vahvana. Kehittämispäätökset ja -päätökset tehdään kuntalähtöisenä, ei työssäkäynti- ja asoimislähtöisenä.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että Turun kaupungin osaamis- ja elinkeinostrategia vaikuttaa koko seutukuntaan, esimerkiksi osaamista tarkastellaan koko seutukunnan näkökulmasta. Haastateltavat totesivat, että alueellinen yhteistyö ei ole hyvää kuntien välillä. Sen sijaan elinkeinoelämän yhteistyö on toimivaa. Tulisi korostaa seudullisuutta (esimerkiksi Meriklusterin alihankkijat eivät ole ainoastaan Turussa vaan laajemmalla alueella).

Yhteyttä seudulliseen kehittämiseen pidettiin loogisena, mutta todettiin myös, että strategia ei sinänsä ole antanut tähän eväitä. Seudullisuutta pidetään erittäin tärkeänä ja sitä tulee myös jatkossa korostaa.

Tilastokeskuksen mukaan Turussa on seudullinen elinkeinopolitiikka onnistunutta. Huomioitavaa on, että osaamiskeskus on osa Turun kaupungin

organisaatiota ja Turku maksaa 60 % sen kuluista. Saattaa olla, että seudullinen strategia on jäänyt pelkästään "ylätasolle". Pienille kunnille annetut elinkeinopalvelut ovat haastateltavan mielestä olleet perinteisempää yritysneuvontaa ja markkinointia.

Nostettiin esiin kysymys, tulisiko osaamis- ja elinkeinostrategia tehdäkin seudullisen tai maakunnallisen kilpailukyvyn näkökulmasta. Hinnoittelu (esim. tonttien hinnat ja liikelaitosten taksat) tulisi myös tehdä seudullisesti haastateltavan mielestä. Todettiin myös tämän olevan mahdoton toteuttaa, koska kuntien välillä on kilpailua. Todettiin myös, että strategiasa oleva osaamispääomaohjelma on Turun kaupungin ohjelma, jossa seudullisuus ei näy.

Turku on alueen "veturi" ja sen tulisi olla taloudellisesti vahva, jotta sillä olisi ympäristökuntien luottamus. Pitkjänteistä seudullista yhteistyötä hidastaa se, että klustereissa ei toimi vakinaisia vaan usein projektihenkilöitä.

4.2.10 Yhteys kansainvälisyyteen

Kansainvälisyys on toteutunut varsin hyvin, mutta konkretisointia tarvitaan edelleen.

Kansainvälisyys näkyy kaikessa toiminnassa ja monissa hankkeissa. Toiminnan luonteesta johtuu ainakin eräillä aloilla, että kansainväliset kontaktit ovat "arkipäivää". Osaamis- ja elinkeinostrategiaa pidettiin riittävän kansainvälisenä. Kansainvälisyys on toimiva käytännön työssä ja yhteistyötä on myös yliopistojen ja muiden oppilaitosten kesken. Tulisi määritellä tarkemmin, mitä kansainvälisyys merkitsee eri klustereissa - esimerkiksi matkailu- ja bioklustereissa. Kansainvälisessäkin toiminnassa tarvitaan fokusointia ja valintoja. Kansainvälisyys on hyvä asia, mutta tulisi miettiä myös, miten siitä saataisiin parhaiten konkreettista hyötyä ja mikä on kaupungin rooli kansainvälistymisessä.

Näkemykset kansainvälistymisen menettelytavoista poikkeavat haastateltavan mielestä kaupungin ja yritysten välillä siten, että kaupunki painottaa enemmän ystävyyskaupunkitoimintaa kun taas yritykset suuntaavat kontaktit muualle. Turulla on ystävyyskaupunkeja eri puolilla maailmaa, mutta substanssia haastateltava pitää vähäisenä.

Todettiin tarve analyttisempään tarkasteluun, pitkäjänteisyyteen ja suunnitelmallisuuteen. Esimerkiksi tutustumismatkojen järjestämisessä näkyy keskinäinen suunnittelemattomuus. Lisäksi osaamis- ja elinkeinotoimen johtoryhmässä tulisi olla joku, joka vastaisi kansainvälistymisestä ts. verkostoitumisesta tekijätasolla. Kansainvälisyyttä pitäisi ohjata enemmän taloudelliset faktat. Toisaalta eräät haastatellut pitivät mahdollisena kansainvälistymisen ulkoistamista yhdelle henkilölle.

Potkurin toimintaa pidetään positiivisena, mutta sillä ei katsottu olevan vaikutusta pk-yritysten kansainvälistymiseen. Kansainvälisyyden todettiin jäävän usein henkilötasolle. Tulisi olla henkilöitä, jotka puhuisivat koko seutukunnan puolesta. Olisi paikallaan valita kaksi-kolme asiaa, joihin panostettaisiin. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi Eurooppa, Kiina tai joku muu.

Yritysten kansainvälistymistä tukee julkisten organisaatioiden tiedon saanti ja tuottaminen, mutta yritykset kuitenkin tekevät ratkaisut hyödyntämisestä omista tarpeistaan ja lähtökohdistaan.

4.2.11 **Konseptin parantaminen**

Kooste keskeisistä konseptin parannusehdotuksista tai kommentteista

Seuraavassa esitetään luettelona eräitä osaamis- ja elinkeinostrategian konseptiin esitetyistä kehittämisenäkemyksistä tai kommentteista, joita haastateltavat halusivat korostaa haastattelujen lopussa.

- Osaamis- ja elinkeinostrategia ja klusteritoiminta on toiminut katalyyttinä yhteistyölle ja siten edistänyt toimintoja
- Strategian valmistelu tulee tehdä riittävän laajalla joukolla (yhtiöiden johto ja virkamiehet, yritykset, oppilaitokset ja muut sidosryhmät)
- Strategian tulisi olla yksinkertaisempi ja selkeämpi
- Tulokortit tulisi laatia yksinkertaisemmiksi
- Tarvitaan enemmän laadullisia mittareita
- Tarkastelu ei saa olla "kamreerin näkökulmasta" vaan elinkeinoelämän, talouden ja kulttuurin näkökulmasta
- Tulisi määrittää osaamis- ja elinkeinostrategian kytkeä muihin kaupungin ja seudun strategioihin ja viitekehykseen.
- Strategiassa tulisi olla enemmän konkretiaa
- Strategiassa tulisi näkyvä kaupungin selkeä tahtotila, miten yritysten perustoimintoja edistetään (mm. taksat, tonttipolitiikka)

- Strategiassa/klustereissa ei näy seuraavia toimialoja
 - rakentaminen, palvelut, energian ja ympäristön yhteys, kaupan kehittäminen, seniorimaailma: sairaalapalvelut, lääketieteellisyys ja harrastukset
- Vastuiden nimeämisen lisäksi tulisi jalkauttamisessa huomioida resurssien ja oikeuksien varaaminen klustereille ja ohjelmille
- Seurannan, arvioinnin ja raportoinnin kehittäminen
 - pelkkien lukujen lisäksi seurannan tulisi sisältää sanallisia arvioita, miten tavoitteet ovat toteutuneet ja mihin suuntaan ollaan menossa
 - raportointi (seuranta) tulisi yhtenäistää ja tuottaa esimerkiksi 3-4 kuukauden välein. Siten välttyttäisiin jatkuvalta tietojen kokoamiselta eri tahoille.
- Strategiassa on "liian kauniita ajatuksia", jotka on suunnattu lähinnä luottamushenkilöille (strategiat sisältävät yleensäkin "epärealistisia" ajatuksia)
- Pitäisi olla kilpailukykyvertailu muihin kaupunkeihin
- Osaamis- ja elinkeinostrategia on joidenkin mielestä estänyt suoria kontaktimahdollisuuksia
- kaupungin johdon ja elinkeinoelämän välillä tulisi käydä luottamuksellisia keskusteluja. Keskusteluissa pitäisi arvioida eri elinkeinotoimialojen tulevaisuuden kehittämistä ja hyödyntää tässä erikoisasiantuntijoita. Todettiin myös, että keskusteluja käydään jatkuvasti

4.2.12 Klustereiden ja ohjelmien toteuttaminen

Haastateltavilta kysyttiin strategian toimeenpanosta vastuussa olevien organisaatioiden onnistumista ohjelmien ja klustereiden kehittämistoiminnan käynnistämässä; miten niiden onnistunutta johtaminen on ollut, ovatko toimenpiteiden suuntaamiset olleet oikeat sekä onko ja miten verkostoiduttu ja kuultu sidosryhmiä. Näiden lisäksi kysyttiin, mitä suosituksia haastateltavilla on uuden strategiakauden valmistelulle (klustereihin ja ohjelmiin liittyen).

Klustereiden ja ohjelmien käynnistäminen

Haastateltavien mielestä jotkut klusterit ja ohjelmat ovat käynnistyneet hyvin ja toimivat paremmin kuin toiset. Joissain ovat tavoitteet realistisempia kuin toisissa. Osaamiskeskusohjelman (OSKE) kautta rahoitettavissa hankkeissa toiminta on selkeää ja hyvin organisoitua.

Tuotiin esiin, että klusterilla sinänsä on jo status -arvoa. Tämä on vaikuttanut positiivisesti esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen saamiseen.

Klustereiden ja ohjelmien johtaminen

Johtamista tulisi haastateltavien mielestä selkeyttää. Ohjelmien ja klustereiden vastuutukset on määritelty ts. nimetty vastuutahot ja henkilöt, mutta johtamisvastuita ei ole täsmennetty riittävästi.

Osaamis- ja elinkeinotoimen johtoryhmän työtä pitäisi selkeyttää. Klustereiden ja ohjelmien asiat tulisi erottaa kaupungin sisäisten asioiden käsittelystä. Kuitenkin osaamis- ja elinkeinotoimen johtoryhmässä joudutaan välttämättä käsittelemään myös kaupungin sisäisiä asioita.

Toimenpiteiden suuntaaminen

Toiminnan alkuvaiheessa on vielä vaikea tietää, ovatko toimenpiteiden suuntaamiset olleet oikeita. Tulisi koota enemmän palautetta ja hyödyntää saatuja tietoja.

Joissain klustereissa suunnittelemattomuus ja resurssien niukkuus haittaavat toimintaa. Joissain klustereissa toiminnan suuntaaminen on perustunut selkeästi sidosryhmille tehtyihin kyselyihin.

Verkostoituminen ja sidosryhmien kuuleminen

Klustereissa on kuultu ja verkostoiduttu kiinteästi sidosryhmiin ja niille on tehty palvelutarpeeseen liittyviä kyselyjä.

- Aikuiskoulutuksessa kuullaan opetusministeriötä, lääninhallitusta, muita koulutuslaitoksia sekä työnantajaliittoa.
- Matkailustrategia on laadittu yhdessä maakunnan, elinkeinoelämän, kauppakamarin ja maakunnallisten yritysten kanssa. Sidoryhmät osallistuvat myös taloudellisesti toimintaan (matkailumarkkinointi)
- Verkostoituminen on tapahtunut usein projektikohtaisesti.

Haastateltavan mielestä klustereittain tulisi tarkemmin määritellä, mitkä sidoryhmät kuuluvat kyseisiin klustereihin.

Todettiin, että Luovien osaamispalveluiden klusterissa on laadittu verkostomainen Luovikko -toimintatapa, jota voinevat jatkossa hyödyntää myös muut klusterit.

Suosituksiset uuden strategiakauden valmistelulle

Seuraavassa on kooste haastateltavien suosituksista uuden strategiakauden valmistelulle

- Klusteritoimintaa tulisi kehittää järjestelmällisemmäksi - osalla klustereilla tarkasti tiedossa, mitä tehdään, osalla vähemmän
- Klustereiden toiminnassa tulisi painottua enemmän aihealueen ammattilaisten panos, erityisesti hallitustyöskentelyssä
- Mikäli samoja klustereita valitaan jatkossakin, niin tulee arvioida edellisen vuoden aikaansaannoksia.
- Ohjelmien ja klustereiden sisältö tulisi tarkemmin määritellä. Klusterit tulee avata niin, että perusteet ovat ymmärrettäviä eri toimijoille
- Pitäisi ennakkoluulottomasti arvioida tulevaisuutta noin 15 vuoden päähän ja käyttää ulkopuolista asiantuntijaa. Toisaalta asetettiin kyseenalaiseksi, onko tämä kaupungin tehtävä. Kuuluisiko ennakointi Valtiolle (SITRA, TEKES...) tai EU:lle, OECD:lle
- Tulee kartoittaa mahdolliset uhat; mikä on esimerkiksi laivanrakennusteollisuuden tulevaisuus
- Hallintoa tulee tehostaa ja suunnata panostusta enemmän varsinaiseen toimintaan
- Strategiassa tulisi huomioida perheiden palvelu (esim. kotouttamiseen liittyvänä) sekä palvelun antamiseen eri kielillä
- Jatkossa on huomioitava taantuman vaikutus tavoitteisiin

5 Kaupunkien välinen vertailu

5.1 Tavoitteet ja toteutus

Hankkeessa tuli toteuttaa yleinen vertailu kahden myöhemmin valittavan suuren kaupungin vastaavan strategian toteutustapaan. Vertailukaupungeiksi valittiin ohjausryhmässä Oulu ja Tampere ja toteutettiin sekä aineistovertailuna että haastatteluina.

Kaupunkien välisessä vertailussa tarkastellaan mm. tavoitteiden johdonmukaisuutta, toteutumisen seurattavuutta, käytettävää toteutusmallia (esim. tilaaja-tuottajamallia) ja sen onnistuneisuutta, strategisten hankkeiden kuten klustereiden ja ohjelmien sisällöllisiä painotuksia ja miten toimeenpanosta vastuussa olevat organisaatiot ovat yleisellä tasolla onnistuneet kehittämistoiminnan käynnistämisessä.

Vertailussa tuli tarkastella myös, onko toteutustapa kytkenyt alueen koulutus- ja tutkimusresurssit tehokkaalla tavalla elinkeinopolitiikkaan ja mikä yhteys strategialla on ollut seudulliseen kehittämiseen ja kansainvälisyyteen.

5.2 Turun ja Oulun elinkeinostrategioiden vertailu

Oulun ja Turun kaupunkien osaamiseen ja elinkeinotoimeen liittyviä strategioita verrattiin alla olevien aineistojen sekä puhelinhaastattelun avulla. Keskeisenä aineistona oli Ouluseudun Elinkeinojen kehittämisstrategia 2007 - 2013, Oulu inspiroi - innovaatiostrategia 2007 - 2013 sekä niihin liittyvät aineistot, klusteriaineistot ja yksittäiset kaupungin kehittämisperiaatteet.

Aineiston perusteella näyttää siltä, että elinkeinotoimen strategiaa tarkastellaan pääosin seudullisesta näkökulmasta. Haastattelussa todettiin, että Oulun seudun yrityspalveluilla ja OSKella on oma elinkeinostrategia ja innovaatiostrategia, jotka ovat samansisältöisiä.

Oulun ja Turun elinkeinostrategin painotusten erot näkyvät jo strategian nimessä. Oulun seudulla on kaksi strategiaa, jotka ovat innovaatiostrategia ja elinkeinojen kehittämisen strategia. Innovaatiostrategia on osa Oulun kaupungin strategiaa ja elinkeinoketjujen kehittämisstrategia (Ouluseudun Elinkeinojen kehittämisstrategia 2007 - 2013) on seudullinen.

Tavoitteet

Seudun elinkeinojen kehittämisstrategiassa tavoiteasettelu voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäinen päämäärä on **yrittäjätoiminnan kehittäminen** sekä **uusien ja kasvuyritysten tukeminen**. Toinen tavoite on kehittää **Oulun seudun liiketoiminta- ja innovaatioympäristöä**. Tavoitteiden asettaminen on selkeää, mutta selkeät mittarit tavoitteille puuttuvat.

Strategialle on asetettu selkeät tavoitetilat, mutta tavoitetilalta näyttäisi puuttuvan vielä selkeät mittarit tai ainakin tavoitetasot mittareille. Tämä johtunee osaltaan siitä, että strategian kehitystyö on vielä osittain kesken. Todennäköisesti tarkempiakin mittaristoja on laadittu, mutta niitä ei ole vielä julkaistu.

Seurattavuus

Strategian seuraaminen jakautuu kolmelle tasolle (innovaatiostrategiassa) eli strategian osalta seurataan **resurssimittareita, innovaatiomittareita**

ta sekä tulostulomittareita. Resurssimittareita ovat mm. rahoitus (ml. investoinnit, riskipääoma ja tutkimuslaitosten rahoitus), osaamispääoma, johon kuuluu väestökehitys sekä oppilaitostilastot ja tämän lisäksi medi-aani omakotitalon hinta.

Innovaatiomittarit jakautuvat kolmelle tasolle. Tutkimusta mitataan patenteilla ja patenttihakemuksilla, lisensoinnilla sekä yritysten t&k-panostuksella. Teknologian kehittymistä mitataan Tekesin avustuksilla pk-yrityksille. Liiketoiminnan kehitystä mitataan nykyisten sekä uusien kasvuyritysten määrällä sekä etabloituvien yritysten määrällä sekä pääkonttorien, yrityskauppojen ja listautumisten määrällä.

Tulostulomittareita ovat työpaikkojen kehitys, liikevaihdon kehitys ja viennin kehitys. Tämän lisäksi tuloksia tarkastellaan ammattien, palkkojen ja elintason avulla.

Kaiken kaikkiaan mittarit ovat hyvin samankaltaisia kuin Turun mittarit. Oulun mittarit ovat kuitenkin yksityiskohtaisempia, esimerkiksi niissä ei tyydytä pelkkään toimipaikkojen lukumäärän arvioimiseen vaan arvioidaan myös toimipaikkojen laatu. Vastaavasti teknologiaa ja tutkimusta ei arvioida vain rahallisen panostuksen suhteessa vaan myös tulosten kuten patenttien kautta. Tämän lisäksi tuloksia tarkastellaan enemmän yritystasolla ja tuloksissa huomioidaan palkkataso, mikä taas huomioi enemmän työpaikkojen laadun.

Tällä hetkellä merkittävin ero Turun ja Oulun strategian välillä on se, että Oulun mittareille ei ole käytössä yhtä selkeitä tavoitetasoja. Oulun osalta näiden asettaminen on ilmeisesti kesken tai niitä ei ole julkaistu.

Tilaaaja-tuottaja -mallin soveltaminen

Oulun strategia ei perustu yhtä selkeästi tilaaaja-tuottaja-malliin kuin Turussa, mutta hankekokonaisuuksia on ulkoistettu erillisille toimijoille. Oulussa elinkeinostrategiasta vastaa Oulunseudun yrityspalvelut. Oulussa ei ole yhtä selkeää strategian ohjausvastuuta kuin Turussa (apulaiskaupunginjohtajalla), kuitenkin operatiivisesti strategian valmisteluvastuu kuuluu elinkeinojohtajalle.

Ohjelmat

Oulun elinkeinostrategia ei nojaa klusterilähtöisyyteen vaan sen lähtökohdaksi on, että kasvua voi syntyä kaikilla toimialoilla. Klustereiden sijaan yritykset segmentoidaan olemassa oleviin, uusiin perustettaviin ja alueelle etabloituviin yrityksiin. Näille kohdistetaan eri toimenpiteitä.

Vaikka strategia ei nojaa klustereihin niin keskeisen toimialat on tunnistettu. Näitä ovat ICT, Biotekniikka ja BioIT, Monialainen terästudkimus ja Ympäristöala.

Koulutus ja tutkimus

Alueen koulutus- ja tutkimusorganisaatiot on kytketty strategiaan erittäin selkeästi. Strategian toteuttamisessa tullaan mm. pohtimaan Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Oulun yliopiston työnjakoa sekä organisaattiorakennetta. Koulutusorganisaatioille on annettu selkeä rooli ja ne on otettu mukaan strategian toteuttamiseen. Strategiassa keskeisellä sijalla on Oulun innovaatioympäristön kehittäminen ja tässä alueen korkeakouluilla on keskeinen rooli.

Keskeiset erot

Selkein ero Oulun ja Turun elinkeinostrategian välillä on se, että Oulun strategia on hyvin selkeästi yrityslähtöinen. Pääpaino on niillä toimenpiteillä, joilla kaupunki voi myötävaikuttaa yritysten kehittymiseen ja ennen kaikkea niiden kasvuun ja kansainvälistymiseen. Turun strategia painottaa enemmän klustereita, osaamista ja kansallisia ohjelmia.

Toinen selkeä painotusero on kansainvälisyys. Oulun painotuksissa nousee selkeästi esille näkemys siitä, että liiketoiminta on kansainvälistä ja kasvua haetaan globaaleilta markkinoilta. Toisaalta Oulun elinkeinostrategia huomioi myös palveluliiketoiminnan merkityksen toimintaympäristölle ja Oulun alueelliselle asemalle.

Organisointi

Taustatietoina käytetään Oulun edustajan kanssa käytyjä haastatteluja.

Oulun seudun yrityspalveluilla on oma strategia ja osaamiskeskusohjelmalla oma. Oulun seudun yrityspalvelut on kaupungin liikelaitos. Elinkeinojen kehittämistä on tehty seudullisesti ja strategia on työssäkäyntialueen elinkeinostrategia. Seudullisen toiminnan ja strategian arviointi on käynnistynyt. Erityisesti tarkastellaan, miten kaupungin toimintaa tulevaisuudessa organisoidaan, kun seudun kunnat ovat vahvistaneet omaa elinkeinojen kehittämistoimintaa.

Oulun kaupungin organisaatiossa elinkeinostrategian toteutus ja ohjaus on apulaiskaupunginjohtajan ja elinkeinojohtajan vastuulla. Strategian tuottajina ovat yhtiöt sekä kaupungin liikelaitos. Kaupunginjohtaja toimii yrityspalvelujen johtokunnan puheenjohtajana ja apulaiskaupunginjohtaja on Oulu Innovation Oy:n puheenjohtaja. Kaupunki rahoittaa näiden yhtiöiden toiminnasta valtaosan.

Kaupungin toiminnassa on olennaista ja strategian kannalta haasteellista kuitenkin rajausten tekeminen. Onko perustelua esimerkiksi ottaa peruskoulut ja lukiot mukaan osaamisstrategiaan. Huomioitavaa on, että osaamisen kehittämisessä korkeakoulut ovat keskeisessä asemassa.

Siirtyminen selkeämpään tilaaja-tuottaja malliin edellyttäisi, että kaupunkiin koottaisiin tätä varten keskitetympi yksikkö. Yksikköön koottaisiin toiminnasta vastaava henkilöstö, joille luotaisiin tarvittavat tehtävän kuvaukset.

Kaupungin rooli tulevaisuudessa voi olla esimerkiksi auttaminen ennakoinnissa, markkinoinnissa ja osaamisen luominen liiketoiminnan tukemiseksi. Haasteena on löytää se osaaminen, joka klustereissa jäisi piiloon. Kaiken kaikkiaan liiketoimintaosaamista ja liiketoimintaa tukevia palveluja on kehitettävä voimallisesti.

5.3 Turun ja Tampereen elinkeinostrategioiden vertailu

Turun ja Tampereen elinkeinostrategioissa on paljon samoja elementtejä. Osaaminen ei näy Tampereen strategian nimessä (Tampereen elinkeinostrategia 2005), mutta itse strategiassa se on esillä hyvin vahvana elementtinä. Strategian lähtökohta on se, että elinkeinotoimen tarkoituksena on ylläpitää kilpailukykyä ja kilpailukyky perustuu osaamiselle. Tämä näkyy sekä koulutuksen korostamisena (mm yrityslähtöisen aikuiskoulutuksen tarpeista lähtevänä) että osaajien – sekä suomalaisten että ulkomaisien – houkuttelussa alueelle.

Tavoitteet

Tampereen elinkeinostrategialla on **kaksi keskeistä päämäärää**. Toinen on **hyvä toimintaympäristö** osaamisintensiivisille yrityksille ja toinen on **laadukas elinympäristö** osaaville ihmisille. Strategian tavoitteiden määrittelyssä korostuu nimenomaan osaamisen ja tietotaidon merkitys. Tavoitetasona on olla yksi maailman vetovoimaisimmista osaamisintensiivisten yritysten toimintaympäristöistä ja osaavien ihmisten elinympäristöistä.

Tarkemmalla tasolla tavoitteet on asetettu infrastruktuurille (yritysten fyysinen toimintaympäristö), inhimillisille voimavaroille, toimialojen sekä strategisten klustereiden kehittämiseksi, asuin- ja elinympäristön laadulle, viestinnälle, oppimiselle, verkostoille sekä luovalla jännitteellä (Tampereen strategiset klusterit ovat koneen rakennus ja automaatio, informaatio- ja kommunikaatioteknologia, terveysteknologia, viestintä- ja mediapalvelut sekä osaamisintensiiviset yrityspalvelut sekä matkailu). Tampereella eivät klusterit ole niin keskeisessä asemassa kuin Turun osaamis- ja elinkeinostrategiassa. Turun strategiassa ei ole mainittua infrastruktuuria.

Seurattavuus

Strategian seuraaminen on jaettu neljälle tasolle, joiden alla seurataan kriittisiä menestystekijöitä. Tasot ja kriittiset menestystekijät ovat seuraavat:

Vaikuttavuus

- Strategisten klustereiden kehittäminen
- Ohjelmaperusteisen kehittämiss politiikan jatkuminen
- Yritysten osaaminen ja osaava työvoima
- Hervannan vetovoima ja yhteisöllisyys
- Työllistyminen, työvoima ja yritystoiminta Hervannassa

Prosessit ja rakenteet

- Elinkeinopoliittinen viestintä
- Tamperelainen toimintamalli – verkottuminen

Resurssit

- Inhimillisten ja taloudellisten resurssien turvaaminen
- Maankäyttö ja toimitilat

Uudistuminen

- Elinkeinopoliittisten toimijoiden osaaminen
- Yrittäjyyskulttuurin kehittäminen
- Palvelumarkkinoiden kehittäminen

Kaikille kriittisille menestystekijöille on asetettu tavoitetasot ja mittarit näiden seuraamiseksi. Mittareina on mm. klustereiden työpaikkojen kehitys, erilaisissa hankkeissa mukana olevien yritysten määrä.

Poikkeuksellista seurattavissa mittareissa on se, että niissä seurataan myös elinkeinotoimen oman henkilökunnan osaamisen kehittymistä sekä kontakteja ulkomaalaisiin yrityksiin. Pyrkimyksenä on houkutella Tampereelle kansainvälisiä investointeja.

Monelta osin Tampereen mittarit ja tavoitetasot ovat samankaltaisia kuin Turussa. Tampereen strategiassa on kuitenkin omia painotuksia.

Tilaaja-tuottaja

Tampereen strategia lähtee siitä, että alueella toimii sekä yleisiä että erikoistuneita kehittäjiä. Kaupungit ja kunnat ovat alueella yleisiä kehittäjiä

(esim. infra) ja erilliset kehittämissyhtiöt ovat erikoistuneita kehittäjiä. Klusterivastuut on jaettu erillisille kehittämissyhtiöille ja tämän lisäksi on erikoistuneita kehittäjiä mm. yritysneuvonnassa, rahoituksessa sekä teknologian siirrossa (esimerkiksi Tammer-Link Oy). Tampereen erikoisuutena voidaan pitää em. teknologian siirtoon erikoistunutta kehitysyhtiötä.

Ohjelmat

Tampere on nimennyt **strategiset klusterit**, joita ovat **koneenrakennus ja automaatio, informaatio- ja kommunikaatioteknologia, terveysteknologia, viestintä- ja mediapalvelut sekä osaamisintensiiviset yrityspalvelut**. Nämä ovat yhteneviä Tampereen seudun Osaamiskeskusohjelman kanssa. Tämän lisäksi **matkailualalle** on laadittu oma strategia.

Tampereen elinkeinostrategia ei ole yhtä sitoutunut valittuihin klustereihin kuin Turku (Tampereen strategissa keskeisenä on 2 edellä olevaa tavoitetta: hyvä toimintaympäristö ja ympäristö osaaville ihmisille.). Klusterien rooli strategiassa on vähäisempi ja samalla strategiassa huomioidaan se, että uusia nousevia aloja on tuettava.

Muuten Tampereen strategia ei ole yhtä ohjelmalähtöinen kuin Turun. Pitkemminkin strategia määrittelee toimenpideperiaatteita esimerkiksi erittelemällä kaupungin roolia yritysten roolista elinkeinojen kehittämisessä.

Joitain toimivia ohjelmia on kuitenkin olemassa. Näitä ovat BioneXt – joka kehittää Bioliiketoimintaa sekä Luova Tampere, joka pyrkii synnyttämään luovasta osaamisesta kannattavaa liiketoimintaa ja työpaikkoja. Tämän lisäksi toimii Osaamiskeskusohjelma, joka vastaa käytännössä klustereista.

Elinkeinostrategia antaa huomattavan painoarvon imagolle ja viestinnälle. Nämä perustuvat kuitenkin ohjelmille, eivät niinkään jatkuvalle kehittämiselle. Turun strategiassa ei sen sijaan viestintä nouse esille.

Koulutus ja tutkimus

Tampereen elinkeinostrategia perustuu ennen kaikkea osaamiselle, strategia korostaa koulutuksen ja tutkimuksen merkitystä. Koulutus- ja tutki-

musorganisaatiolle on kuitenkin annettu strategiassa pienempi rooli kuin Turun strategiassa. Yliopistot ovat enemmän yhteistyökumppaneita Tampereella.

Tampereen strategia painottaa kuitenkin sitä, että erilaisiin koulutustarpeisiin on kyettävä vastamaan. Strategia korostaa myös yrittäjyyskasvatuksen merkitystä yrittäjyyskulttuurin luomisessa.

Muita havaintoja

Tampereen elinkeinostrategia painottaa huomattavasti enemmän kansainvälisyyttä kuin Turun strategia. Lähtökohtana on se, että Tampere kilpailee globaalisti muiden kaupunkien kanssa liiketoimintaympäristön toivuudesta. Kansainvälisyys näkyy mm. siinä, että Tampereella on Tampere **International Business Office**, jonka tehtävänä on mm. houkutella alueelle ulkomaisia investointeja. Tämän lisäksi Tampereella on seudun muiden kuntien kanssa **toimisto Brysselissä**, jonka tehtävänä on mm. EU-rahoituksen hankkiminen alueelle.

Tampereen strategia korostaa kaupunkiseudun merkitystä. Lähtökohtana on se, että ihmiset asuvat ja yritykset toimivat kaupunkiseudulla, ei välttämättä Tampereella. Laajemmin alueellista elinkeinotoimintaa on tarkoitus kehittää alueellisessa elinkeinoyhtiössä.

Tampereen elinkeinostrategia ei ole samalla tavalla sidottu jonkin tiettyyn ajanjaksoon kuin Turun vaan sitä päivitetään jatkuvasti tarpeen mukaan.

Organisointi

Taustatietoina käytetään Tampereen edustajan kanssa käytyjä haastatteluja.

Osaamis- ja elinkeinolautakunnan ja apulaispormestarin vastuulla ovat elinkeinot, toiseen asteen koulutus, ammattikorkeakoulu sekä yhteys yliopistoihin.

Seudullisesti on tehty tähän asti yhteistyötä KUNTIEN elinkeinojohtajien välillä. Tampereella on ollut oma elinkeinoyksikkö. Kaupunki vastaa elinkeinotoimista, jota varten on laadittu strategia. Kaupungilla on tähän kehittämisen rahoitukseen liittyen myös kehittämisrahasto.

Kokonaisuutta hallitaan panostamalla yhteistyöhön seudullisesti sekä työ-
säkäyntialueella. On olemassa seudullinen elinkeinoyhtiö, johon siirretään elinkeinotoimen operatiivista toimintaa. Kunnat rahoittavat tätä ja alueellista yhteistyötä voimistetaan.

Pirkanmaan ja Tampereen ammattikorkeakoulut on fuusioitu. Tämän lisäksi yliopiston suuntaan haetaan uusia yhteistoimintaratkaisuja.

Elinkeinopolitiikan ohjelmissa painottuvat osaamiskeskusohjelmat. Tämän lisäksi on monivuotisia ohjelmia esimerkiksi bioalalla ja luovilla aloilla.

ESR varoilla rahoitetaan yrityspalvelua. Tähän kuuluu muun muassa käynnistyvien yritysten neuvonta. Rahoituspohja on yhteinen, mutta yhteistä yksikköä ei ole.

Kansainvälisyyteen panostetaan ja tästä esimerkkinä on TIBO (Tampere International Business Office). Tampereen väestönkasvu on yhteydessä teknologiapanosten kasvuun, mikä tulee ilmi esimerkiksi verratessa Turkuun.

Osaamisen ja elinkeinojen kehittämisen on tarkoituksenmukaista olla yhdessä strategiassa ja organisaatiossa oltava yhdessä.

Toimiala- ja klusterikohtaiset ohjelmat ovat tarpeellisia eikä näille instrumenteille ole olemassa toimivia vaihtoehtoja. Ja siten järjestelmää pitää edelleen kehittää. Samalla on harkinnassa miten tarkoituksenmukaista on olla mukana kovin monessa osaamiskeskusohjelmassa ja muussa kehittämisessä.

5.4 Kaupunkien välisen vertailun yhteenveto

Oulun ja Tampereen strategioista löytyi keskenään yhteneväisyyksiä, jotka erottavat ne Turun strategiasta. Oulua ja Tamperetta yhdistää selkeästi kansainvälisyys – toimintakenttänä on koko globaalitalous ja kaupungin asemoiminen tässä kontekstissa. Kasvua ja mahdollisia uusia yrityksiä etsitään maan rajojen ulkopuolelta.

Tampereella ovat Turun tapaan osaamisen ja elinkeinon toimialat yhdessä. Toimialan johtaminen on apulaispormestarin vastuulla Tampereella. Kuitenkaan peruskoulutoimi ei ole tässä kokonaisuudessa.

Tamperetta ja Oulua yhdistävä tekijä on se, etteivät ne ole tiukasti sitoutuneet tiettyihin klustereihin. Oulun strategia painottaa keskeisiä toimialoja ja Tampereen strategiassa määritellään strategiset klusterit, mutta molempien kaupunkien elinkeinostrategiat lähtevät siitä, että kasvua voi syntyä uusilla toimialoilla ja tätä on oltava valmiita tukemaan. Varsinkin Oulun strategia lähtee voimakkaasti siitä, että tärkeintä on tukea kasvavia yrityksiä – ei niinkään toimialoja.

Osaaminen on vahvasti esillä niin Tampereen kuin Oulun elinkeinostrategioissa. Tampereen strategia lähtee siitä, että osaaminen on kaiken perusta ja elinkeinostrategian keskeisenä päämääränä on houkutella alueelle osaavaa työvoimaa. Osaamisen rooli ei ole aivan yhtä vahva Oulun strategiassa, mutta osaamispääomalle on asetettu siinäkin tavoitteet. Oulun strategia korostaa erityisesti liiketoimintaympäristöä ja innovatiivisuutta.

6 Johtopäätökset ja suositukset

1. Osaamisen ja elinkeinojen riippuvuussuhteen ja synergiamahdollisuuksien vuoksi on tarkoituksenmukaista edelleenkin laatia Turun kaupungin osaamis- ja elinkeinostrategia. **N**ykyinen strategia ja sen toimeenpanon kokemukset muodostavat hyvän pohjan
2. Elinkeinojen ja osaamisen strategiat tulisi koko Varsinais-Suomessa arvioida uudelleen, selkeyden ja toimeenpanon onnistuminen voitaisiin varmistaa pelkästään kaupungin ja maakunnan strategioilla
3. Nykyisessä strategiassa osaaminen ja sen kehittäminen eivät näy riittävän selkeästi klusterien tavoitteissa
4. Strategian käsitteet ja rakenne eivät kaikilta osin ole riittävän selkeitä ja viestitettäviä
5. Strategian valmistelussa tehtyjen valintojen perusteita ei ole dokumentoitu näkyviin strategian toteuttamiseen osallistuvien näkökulmasta
6. Yritysten sijoittumisen houkuttelevuuden (infrastruktuurin toimivuus sekä tonttien saatavuus, laatu ja edullisuus) ja yritystoiminnan käynnistymisen nopeuden varmistaminen olisi otettava huomioon osaamis- ja elinkeinostrategiassa (tiivis yhteys asumis- ja maakäyttöohjelmaan)
7. Uudessa strategiassa on arvioitava klustereiden sisältöä ja pyrittävä vähentämään määrää sekä tarkistamalla rajauksia niiden välillä
8. Kulttuuripääkaupunki 2011 – hanke painottuu luovien osaamispalveluiden klusterissa ja siten uudessa strategiassa olisi määriteltävä miten työnjako tai mahdollinen uudelleenorganisointi järjestetään tulevaisuudessa
9. Strategian jatkuvan viestinnän ja markkinoinnin merkitystä on korostettava nykyistä enemmän uuden strategian toimeenpanossa
10. Osaamis- ja elinkeinotoimen johtamisen vaikuttavuutta kuten johtamisjärjestelmää ja siihen liittyvää omistajaohjausta tulee kehittää sekä otettava huomioon toteutusorganisaatioiden erilaisuus ohjauksessa
11. Johtoryhmä on toiminut hyvin, mutta johtoryhmän vaikuttavuuden varmistaminen tarvitsee uudenlaista toimintatapaa erilaisten osallistuvien organisaatioiden vuoksi
12. Seurantajärjestelmää tulee kehittää arviointia ja reagointia tukevaksi sekä mitareita kuvaamaan paremmin tuloksia (panos-tuotos)
13. Liiketoimintaosaamisen ja liiketoimintaa tukevien palvelujen kehittäminen olisi saatava jokaisen klusterin luontevaksi osaksi

14. Työssäkäyntialueen ja maakunnan alueellista kehittämistä tulisi edelleen tiivistää ja saada lisää rahoituspanoksia osallistuvilta kunnilta ja organisaatioilta
15. Eri klustereiden rajapintoja on hyödynnettävä ja löydettävä uusia alueita innovaatioiden kehittämisessä
16. Kansainvälisyys tulisi sisällyttää näkyvämmiin strategian tavoitteisiin ja sen tarkoituksenmukainen edistäminen tulee liittää luontevaksi osaksi toimintaa
17. Strategian laadinnassa, seurannassa ja tiedottamisessa tulisi hyödyntää tietoteknisiä välineitä, joiden käyttö on helppoa
18. Toimeenpanon ja sitoutumisen varmistamiseksi uuden osaamis- ja elinkeinostrategian laatiminen on tarkoituksenmukaista tehdä vielä aiempaa enemmän vuorovaikutuksessa elinkeinoelämän järjestöjen ja yritysten sekä koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden kanssa
19. Kokonaisuudessaan kaupunkiseudun ja maakunnan elinvoima ja yritystoiminnan menestymisedellytykset riippuvat osaamisesta sekä yksityisten ja julkisten kehittämispanostusten määrästä ja osuvuudesta. Tämän kokonaisuuden onnistumista on tarpeen turvata myös strategisten linjausten avulla.

7 Yhteenveto

Turun kaupungin osaamis- ja elinkeinostrategia on vielä suhteellisen uusi. Syväällisempi arviointi erityisesti toteutuksen osalta on mahdollista tehdä vasta tulevien vuosien aikana. On kuitenkin todettavissa, että jo tämän ensimmäisen strategian vaikutukset ovat olleet varsin myönteisiä. Osaamisen ja elinkeinotoimen asioita on edistetty ja vuorovaikutuksellinen yhteistyö eri sidosryhmien kesken on lisääntynyt. Osaamis- ja elinkeinotoimen johtoryhmä toimii rakentavana keskustelufoorumina.

Tehdyn arvioinnin tulosten ja arviointiraportin laajemman käsittelyn pohjalta voidaan seuraavan vaiheen strategiaa edelleen kehittää selkeäksi osaamis- ja elinkeinotoimintoja ohjaavaksi välineeksi ja toimintatavaksi.