



Elinvoimaohjelman kehittäminen Sauvon kunnalle vuosille 2025–2028

Sari Lintula

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Marraskuu 2024

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma (YAMK)

Lintula, Sari

Elinvoimaohjelman kehittäminen Sauvon kunnalle vuosille 2025–2028.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2024, 110 sivua.

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Sauvon kunnan elinvoimaohjelman kehittämiselle oli konkreettinen tarve. Kuntien kannattaa seurata alueellisen elinvoiman kehittymistä, jotta niiden on helpompaa suunnata taloudellisia resursseja tehokkaammin kehittämis- ja vaikuttamistyöhön. Seuraaminen onnistuu elinvoimastrategian ja -ohjelman kautta. Toimin Sauvon kunnan elinvoimakoordinaattorina, joten tavoitteena oli luoda käytännönläheinen työkalu Sauvon kunnan elinvoimasektorin ohjaamiseen ja johtamiseen. Tutkimuskysymyksenä oli, mistä tekijöistä koostuu Sauvon kunnan elinvoima ja apukysymys oli, mikä on Sauvon kunnan elinvoimaetu ja millä toimenpiteillä elinvoimaetu saavutetaan.

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä tutkittiin laadullisin menetelmin työpajan ja teemahaastatteluiden avulla kunnan elinvoimatekijöitä. Toimin itse kehittämisprojektin vetäjänä. Elinvoimaohjelman kehittäminen aloitettiin vuonna 2023 ensin tutustumalla teoriaan, viitekehykseen ja analyysiin. Analysoin kunnan toimintaympäristöä PESTE-analyysillä ja SWOT-analyysillä. Elinvoimaohjelman tekemiseen osallistuivat kunnan eri työntekijät, viranhaltijat, luottamushenkilöt, yrityksen ja yhdistysten edustajia. Vuoden 2024 alku-puolella pidettiin elinvoimatyöpaja. Syksyllä 2024 haastattelin yritysten edustajia. Teemahaastattelujen tavoitteena oli syventää työpajassa saatuja tuloksia elinvoiman kehittämiseen. Kehittämistyön tuloksena saatiin tehtyä elinvoimaohjelma Sauvon kunnalle vuosille 2025–2028. Elinvoimatyöpajan ja haastatteluiden tuloksina saatiin vastauksia tutkimuskysymykseen, mistä tekijöistä Sauvon kunnan elinvoima koostuu.

Sauvon kunnan elinvoiman tärkeimmiksi tekijöiksi mainittiin Sauvon keskeinen sijainti maaseudulla, mutta silti lähellä isoja kaupunkeja. Aktiiviset yritykset, yhdistykset ja kunnan toiminta sekä yhteistyötä eri toimijoiden kesken pidettiin tärkeänä. Lisäksi tärkeäksi elinvoimatekijäksi mainittiin viestintä kaikissa muodoissaan niin fyysiset kyltit ja opasteet kuin digitaalinenkin viestintä. Tärkeäksi koettiin alueen yritysten ja yritysalueen toiminnan vahvistaminen. Sauvon tulevaisuuden kannalta tärkeinä koettiin lisäksi matkailun lisääminen alueelle. Näistä tekijöistä muotoiltiin Sauvon kunnan elinvoimastrategian kolme keskeisintä kärkeä elinvoimaohjelman toteuttamiseksi. Ensimmäinen kärki oli ”Verkostot ja yhteisöllisyys” ja toinen kärki oli ”Viestintä ja digitaalisuus”. Elinvoimaohjelman kolmas kärki oli ”Matkailu ja vastuullisuus”. Näiden kärkien konkretisoimiseksi tehtiin elinvoimaohjelman toimenpidesuunnitelma. Lisäksi valittiin toteutumista seuraavat mittarit. Sauvon kunnan elinvoimaohjelma sai nyt konkreettisen muodon ja keinot, joilla ohjelmaa toteutetaan ja mittarit, joilla toimenpiteiden vaikuttavuutta seurataan. Elinvoimaohjelma on voimassa vuosina 2025–2028 ja se tarkistetaan kerran valtuustokauden aikana. Elinvoimaohjelma hyväksyttäneen valtuustossa keväällä 2025.

Avainsanat (asiasanat)

Elinvoima, elinvoimaohjelma, elinvoimastrategia, kuntien elinvoima, palvelumuotoilu

Ei sisällä salassa pidettävää tietoa.

Lintula, Sari

Developing of a vitality program for Sauvo municipality years 2025-2028

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2024, 110 pages

Degree Program in Hospitality and Management of Service Business. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

There was a concrete need for the development of the vitality program of the municipality of Sauvo. Municipalities should monitor the development of regional vitality, so that it is easier for them to direct financial resources more effectively to development and advocacy work. Monitoring is successful through a vitality strategy and program. I work as the vitality coordinator of the municipality of Sauvo, so the goal was to create a practical tool for guiding and managing the vitality sector of the municipality of Sauvo. The research question was what factors make up the vitality of the municipality of Sauvo, and the auxiliary question was what the vitality advantage of the municipality of Sauvo is and what measures are used to achieve the vitality advantage.

In work-life-oriented development work, the municipality's vitality factors were investigated using qualitative methods with the help of a workshop and thematic interviews. I acted as the leader of the development project. The development of the vitality program started in 2023 by first getting to know the theory, framework and analyses. I analyzed the municipality's operating environment with PESTE analysis and SWOT analysis. Various employees of the municipality, office holders, trustees, representatives of the company and associations participated in the vitality program. At the beginning of 2024, a vitality workshop was held. In autumn 2024, I interviewed company representatives. The work of the thematic interview was to deepen the results obtained for the development of vitality. The vitality program for the municipality of Sauvo for the years 2025–2028 was made because of the development work. The results of the vitality workshop and interviews resulted in the research question, where to get the vitality of the municipality of Sauvo.

The most important factors for the vitality of the municipality of Sauvo were Sauvo's central location in the countryside, but still close to large cities. Active companies, associations and municipal activities, as well as cooperation between different actors, were considered important. In addition, communication in all its forms, both physical signs and signage and digital communication, were mentioned as important vitality factors. Strengthening the activities of the area's companies and business district was considered important. Increasing tourism to the area was also considered important for the future of Sauvo. From these factors, the three most central points of the Sauvo municipality's vitality strategy were formulated for the implementation of the vitality program. The first point was "Networks and community" and the second point was "Communication and digitalization". The third point of the vitality program was "Tourism and responsibility". To concrete these points, an action plan for the vitality program was made. In addition, indicators were selected to monitor implementation. The vitality program of the municipality of Sauvo now has a concrete form and how the program will be implemented and the indicators with which the effectiveness of the measures will be monitored. The Vitality Programme is valid for the years 2025–2028 and will be reviewed once during the council term. The Vitality Programme is expected to be approved by the council in spring 2025.

Keywords/tags (subjects)



Description

Vitality, vitality program, vitality strategy, vitality of municipalities, service design

No confidential information

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Elinvoima.....	9
2.1	Strategia	11
2.2	Kuntien elinvoima	15
2.3	Kuntien elinvoiman mittarit	17
2.4	Elinvoimastrategia ja -ohjelma.....	19
3	Kehittämistyön tavoitteet ja tehtävät	21
3.1	Kehittämistyön suunnitelma	21
3.2	Kehittämistyön tekijät	23
4	Kehittämistyön tutkimusmenetelmä	24
4.1	Laadullinen tutkimus.....	24
4.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä	26
5	Kehittämistyön analyysit	32
5.1	PESTE-analyysi.....	32
5.2	SWOT-analyysi.....	43
5.3	8-kenttäinen SWOT-analyysi	48
6	Kehittämistyön työpaja ja haastattelut	51
6.1	Kehittämistyöpaja	51
6.2	Työpajan tulokset.....	52
6.3	Johtopäätökset kehittämistyöpajasta.....	66
6.4	Teemahaastattelut	70
6.5	Haastatteluiden tulokset.....	72
6.6	Johtopäätökset haastatteluista.....	76
7	Pohdinta.....	77
7.1	Elinvoimastrategian ja -ohjelman kärjet	78
7.2	Elinvoimastrategian ja -ohjelman toimenpiteet	83
7.3	Elinvoimastrategian ja -ohjelman mittarit	84
7.4	Kehittämistyön luotettavuus.....	86
7.5	Jatkotutkimusaiheet.....	87

Lähteet	89
Liite 1. Elinvoimatyöpajan esitys, Sauvon osuus.....	1
Liite 2. Elinvoimatyöpajan tulokset 29.2.2024.....	6
Liite 3. Haastatteluiden kysymyslomake.....	12

Kuviot

- Kuvio 1. Porterin timanttimalli: alueen kilpailuedun perustekijät.
- Kuvio 2. Eri aikakausien strategianäkemyksiä aikajanalla.
- Kuvio 3. Alueen elinvoimaisuus.
- Kuvio 4. Elinvoimapolitiikka pähkinänkuoressa.
- Kuvio 5. Elinvoimaohjelman tutkimusrakenne.
- Kuvio 6. Hermeneuttinen kehä.
- Kuvio 7. Palvelumuotoilun käsitteet.
- Kuvio 8. Palvelumuotoilun prosessi.
- Kuvio 9. Julkisen velan osuus bruttokansantuotteesta ja työllisyyspohjoisissa.
- Kuvio 10. Sauvon kunnan väestöennuste 2023–2040.
- Kuvio 11. Pitkäaikaistyöttömät työttömistä % Varsinais-Suomessa.
- Kuvio 12. Sauvon kunnan väestödiagrammi. Väestö kuukausittain ja ikäryhmittäin.
- Kuvio 13. Sauvon kunnan verotettava tulo toimialoittain.
- Kuvio 14. Sauvon kunnan 8-kenttäinen SWOT-analyysi.
- Kuvio 15. Tulevaisuuskolmio. Elinvoimatyöpaja 29.2.2024.
- Kuvio 16. Toimintaympäristö: nykytilan analyysi. Mahdollisuudet.
- Kuvio 17. Toimintaympäristö: nykytilan analyysi. Uhat.
- Kuvio 18. Elinvoiman menneisyys, mitä kannattaa säilyttää.
- Kuvio 19. Elinvoiman menneisyys, mistä kannattaa päästää irti.
- Kuvio 20. Sauvon elinvoima parhaimmillaan tulevaisuudessa, elinkeinot ja palvelut.
- Kuvio 21. Sauvon elinvoima parhaimmillaan tulevaisuudessa, kulttuuri ja vapaa-aika.
- Kuvio 22. Sauvon elinvoima parhaimmillaan, asuminen.
- Kuvio 23. Sauvon elinvoima parhaimmillaan tulevaisuudessa, liikkuminen ja saavutettavuus.
- Kuvio 24. Sauvon elinvoima parhaimmillaan tulevaisuudessa, x-files.
- Kuvio 25. Sauvon elinvoimaedun ainekset.

Kuvio 26. Elinvoimatyöpajan tulevaisuuden Sauvo.

Kuvio 27. ”Miten edistää Sauvon etua”?

Kuvio 28. Sisällönanalyysi haastattelujen taulukosta esimerkkipuuna.

Kuvio 29. Elinvoimaohjelma osana kuntastrategiaa.

Kuvio 30. Sauvon elinvoimastrategian ja -ohjelman kärjet.

Kuvio 31. Elinvoimastrategian ja -ohjelman toimenpiteet.

Kuvio 32. Kolmen horisontin viitekehys.

Kuvio 33. Jatkuvan strategiaprosessin malli.

1 Johdanto

Nykyajan kunnat toimivat osin samantyyppisesti kuin yritykset. Kuntien tulee olla tietoisia omasta toimintakentästään, siinä olevista resursseista ja miten niitä käytetään. On tärkeä olla tietoinen asioista, jotka vaikuttavat kunnan talouteen ja niukkojen resurssien jakamiseen mahdollisimman tehokkaasti. Kuntajohdon on tiedostettava kunnan elinvoima, vetovoima- ja pitovoimatekijät, jotta myös taloutta voidaan johtaa kestävästi. Resurssit niukkenevat ja kuntien vastuulle tulee uusia tehtäviä samoin kuin niitä poistuu. Kuntien toimintaan eniten vaikuttavat tekijät tulevat lainsäädännöstä, valtiolta ja hallitusohjelmista. Kuntien saamat valtion osuudet ja veroista saatavat tulot ovat suurimmat tulonlähteet kuntien taloudessa.

Epävarmuutta kuntien talouteen on tuonut valtionosuuksien pientyminen sotemuutoksen myötä. Iso muutos on tulossa vuoden 2025 alussa kun kuntien vastuulle siirtyy pääosin työllisyyspalvelut, kotoutumispalvelut sekä yrityspalvelut. (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivusto 2024.) Uusi kuntien peruspalveluiden valtionosuusjärjestelmän uudistus astuu voimaan vuonna 2027. Sen tavoitteena on jatkossakin turvata kuntien selviytyminen lakisääteisistä tehtävistään. Valtio ei kannata vastuuta paikallisesta elinvoimasta vaan se on kunnan tehtävä. Kuntalaisten hyvinvointi on yksi kunnan perustehtävistä. Kunnilla on kunnallisverotuksen kautta hyvät mahdollisuudet kehittää alueellista elinvoimaansa. (Kuntaliiton verkkosivusto 2024.) Tulevaisuudessa on paljon muuttuvia tekijöitä, osa uhkia ja osa mahdollisuuksia, jotka pitää myös kuntien päätöksenteossa tiedottaa.

Sauvon kunta on tyypillinen suomalainen maalaiskunta, jossa väestö ikääntyy ja työikäiset muuttavat lähellä sijaitseviin kasvukeskuksiin ja kaupunkeihin. Asukasmäärä on tällä hetkellä noin 2970 henkilöä. (Sauvon kunnan verkkosivusto 2024.) Asukasmäärä on pysynyt lähes samassa viimeiset vuodet. Tilapäisen suojelun saaneita ukrainalaisia on kunnassa asukkaina, mutta suurin osa heistä haki ja sai kuntalaisuuden vuoden 2023 aikana. Ukrainalaisten osuus kunnan asukasmäärästä on noin 92 henkilöä. Väestön lisäys oli vuonna 2023 historiallisen suuri juuri maahanmuuton ansiosta. (Sauvon kunnan verkkosivusto 2024.) Sauvossa on paljon yritystoimintaa, sillä lähes 10 prosenttia kuntalaisista on yrittäjiä. Sauvossa toimii tällä hetkellä 292 yritystä. (Sauvon kunnan verkkosivusto 2024.) Yritykset ovat kunnan tärkeä elinvoimaa kasvattava taho, sillä ilman yrityksiä ei olisi työpaikkoja. Maalaiskuntana Sauvossa on lisäksi paljon alkutuotantoa ja maatalouden yrittäjiä, joista osa toimii myös matkailun parissa.

Opinnäytetyössäni kehitin Varsinais-Suomessa sijaitsevalle Sauvon kunnalle elinvoimaohjelman. Elinvoimaohjelman tutkimuskysymys oli, mistä tekijöistä koostuu Sauvon kunnan elinvoima. Sauvon elinvoimaohjelman kehittäminen on toteutettu laadullisin tutkimusmenetelmin. Aineistoa on kerätty lukemalla, tutkimalla ja vertailemalla teorioita, kansainvälisiä julkaisuja, strategia- ja tutkimuskirjallisuutta sekä tutkimalla tilastotietoa. Laadullinen tutkimusaineisto on kerätty empiirisesti työpajassa ja haastatteluiden avulla. Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä alueen viranhaltijoiden, toimihenkilöiden, luottamushenkilöiden, yritysten ja yhdistysten edustajien, kunnan elinvoimatoimikunnan sekä muiden sidosryhmien kanssa.

Osallistavana tutkimusmenetelmänä käytettiin palvelumuotoilun keinon ohjattua elinvoimatyöpajaa. Palvelumuotoilun työskentelyssä yhdistetään tutkimusta, käyttäjien osallistamista ja projektitoimintaa iteratiivisella tavalla (Vilkkä 2021). Palvelumuotoilu on tullut suosituksi lähestymistavaksi yritysten ja julkisen sektorin kehittämisessä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 71). Palvelumuotoilun suosion syyksi mainitsee Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti kirjassaan "Kehittämistyön menetelmät" (2018) erityisesti organisaatioiden siirtymisen asiakaslähtöiseen ajatteluun.

Lisäksi palvelumuotoilu tuo selkeän prosessin, helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja kehittämiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 73). Palvelumuotoilu mahdollistaa kehittämisen erilaisilla tasoilla sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Esimerkiksi yrityksen strategisen kehittämisen, kehittämisen erilaisissa liiketoimintamalleissa, prosessien kehittämisessä tai palveluympäristössä kehittämisen. Näin ollen muotoilukehittäminen on mahdollista sekä ylimmän tason ajattelussa, strategioissa, mutta myös vaikka yksittäisen palvelutapahtuman muotoilussa.

Työpajasta saatuja tuloksia syvensin haastattelemalla laadullisella tutkimusmenetelmällä sauvo-laisten yritysten edustajia. Haastattelun analysointiin käytin sisällönanalysointia. Sisällönanalyysi on ns. perusanalyysimenetelmä ja sitä voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sitä voidaan pitää väljänä teoreettisena viitekehyksenä mutta myös metodina. Laadullinen analyysi jaetaan induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Induktiivisuuden mukaan empiirinen aineisto on tutkimuksen lähtökohta. Tulokset tulevat esille aineistosta. Tämän jälkeen niitä voidaan verrata muihin tutkimustuloksiin tai teorioihin. (Kallinen & Kinnunen 2021) Induktiivinen analyysi tehdään yksittäisestä ilmauksesta yleiseen ja deduktiivinen yleisestä yksittäiseen (Tuomi &

Sarajärvi 2018). Tutkimusaineistosta pyritään luomaan aineistolähtöisessä analyysissä teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisessä analyysissä avainajatuksena on, ettei analyysiyksiköitä soviteta etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Näin ollen aiemmilla teorioilla tai tiedoilla tutkittavasta ilmiöstä ei ole mitään tekemistä lopputuloksen kanssa. Teorialähtöinen analyysi on puolestaan perinteinen analyysimalli. Siinä tutkittava ilmiö sanoitetaan jonkin jo tunnetun ilmiön mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Elinvoimatyöskentely on kunnissa uudenlaista toimintaa, joka on käytännössä korvannut aiemman elinkeinotyöskentelyn. Kunnissa on vasta viime aikoina alettu työstää elinvoimaohjelmia, joten siinäkin mielessä tämä tutkimus on erityisen merkittävä ja tuo uutta tietoa esimerkiksi tutkimus- ja kuntasektorille. Elinvoimastrategioista- ja ohjelmista löysin muutaman aiemmin tehdyn opinnäytetyön esimerkiksi Ruoveden kunnan Elinvoimastrategian (Mäkelä 2020) ja ”Kuinka edistää Auranmaan kuntien elinvoimaisuutta elinkeinopalveluiden kehittämisen avulla” -opinnäytetyön (Alkio 2023).

Olen aloittanut Sauvon kunnan elinvoimakoordinaattorina maaliskuussa 2023. Toimi on kunnassa uusi, joten tehtävää on paljon. Puolet työstäni on alueen yritysten toimintaan liittyvää ja toinen puoli kunnan elinvoiman kehittämiseen liittyviä hankkeita ja projekteja. Toimessani autan alueen yrityksiä esimerkiksi rahoituksen hakemisen, hankesuunnittelun tai muun yrityskehittämisen saralla. Oman toimenkuvani tehtävät ja rajaus tehtiin yhteistyössä elinvoimatoimikunnan kanssa. Toimenkuvani pohjalta olen suunnitellut kunnan yrityspalveluille viestintästrategian vuosille 2023–2025, jonka toimenpiteitä tällä hetkellä toteutan eteenpäin. (Sauvon kunnan verkkosivusto 2024)

Viikoittaisilla yrityskäynneillä tapaan kunnassa toimivien yritysten edustajia. Samalla kautta kasvatun luottamusta yrityksiin ja toivon että minuun voidaan ottaa yhteyttä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, kun tarvitaan apua yrityksen eri toiminnoissa. Oman taustani vuoksi pystyn auttamaan niin rahoituksen kuin tuotekehityksen, myynnin ja markkinoinnin saralla alueen yrityksiä. Työni on vasta alussa, mutta olen saanut jo tuloksia aikaan. Lisäksi olen saanut paljon positiivista kommentointia siitä, miten tärkeää on, että kunnasta löytyy elinvoimaan erikoistunutta osaamista.

Opinnäytetyölle oli selkeä työelämälähtöinen tarve. Tavoitteena oli löytää elinvoiman kehittämisen strategiset painopisteet. Kun kunnassa ei ole ollut aiemmin päätöksentekoa ohjaavaa elinvoimaohjelmaa. Näin ollen taloudellisten resurssien suuntaaminen kehittämisen ja vaikuttamistyöhön voi olla haastavaa. Kunnan strategiassa mainitaan kehittämisen ja vaikuttamistyöhön liittyviä hankkeita, mutta varsinaista elinvoimastrategiaa Sauvossa ei ole aiemmin tehty. Elinvoimastrategian ja -ohjelman tavoitteena on nimenomaan auttaa päätöksenteossa sekä auttaa suuntaamaan niukat resurssit oikeisiin kohteisiin. Kaikki tulevan elinvoimaohjelman suunnitelmat ja toimenpiteet nojaavan myöhemmin mainittuihin Sauvon kunnan kolmeen strategiseen hankkeeseen. Kuntaorganisaation päätöksenteon moniportaisuudesta ja pitkistä prosesseista johtuen elinvoimaohjelma menee kunnanhallituksen käsittelyyn ja lausuntokierrokselle vuoden 2025 alussa. Valtuuston hyväksyntä saataneen maaliskuun 2025 kokouksessa.

Tärkeimmät käsitteet tässä opinnäytetyössä olivat elinvoima, strategia, elinvoimastrategia- ja ohjelma ja kuntien elinvoima. Lisäksi käsitteitä olivat metodit kuten laadullinen tutkimus, palvelumuotoilu, työpaja ja teemahaastattelu. Keskeisimmät kirjalliset lähteet tässä kehittämistyössä olivat strategiakirjallisuus kuten Kamenskyn kirjoittama ”Strateginen johtaminen – menestyksen timantti” (2014). Myös Porterin kirjoittamat ”Kansakuntien kilpailuetu” (2006) ja ”Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance (1985) ovat teoriaosuuden tärkeimpiä lähteitä. Uudempaa strategiakirjallisuutta edusti puolestaan ”Strategiakirja – 20 työkalua”, jonka on kirjoittanut Vuorinen (2013). Siitä kirjasta löysin monta hyödyllistä strategian muotoiluun sopivaa työkalua. Lisäksi Mitrosen ja Raikaslehdon kirja vuodelta 2019 ”Voittajan strategia” antoi lisää ajattelamisen aihetta varsinkin strategian pohtimiseen. Lisäksi luin Kososen ja Santalaisen kirjan ”Elinvoimaetu. Missiona kestävä kasvun edelläkävijyys.” Siitä sain hyvän käsityksen Suomen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnasta ja sen historiasta.

Palveluliiketoimintaan ja markkinointiin liittyvää kirjallisuutta edusti puolestaan Grönroosin ”Palvelujen johtaminen ja markkinointi” (2015). Markkinointikirjallisuutta edusti myös Kerosen ja Tannin kirja ”Sisältostrategia. Asiakslähtöisyydestä tulosta” (2017). Palvelumuotoilun kirjallisuuteen tutustuin Tuulaniemen ”Palvelumuotoilu”-kirjan (2016) avulla. Tätä tietoa syvensin kansainvälisillä lähteillä.

Lisäksi tutustuin laadullisen tutkimuksen teoriakirjallisuuteen ja haastattelutekniikoihin lukemalla mm. Hirsjärven ja Hurmeen ”Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö” (2011).

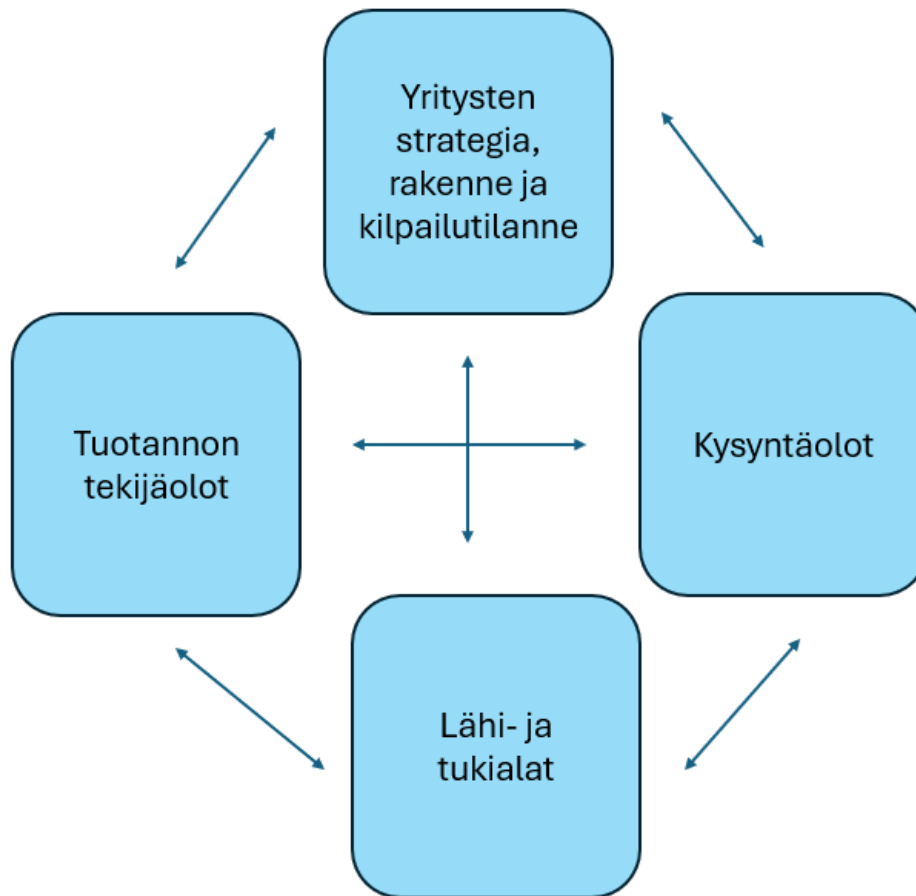
Tuomen ja Sarajärven kirja ”Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi” (2018) antoi puolestaan paljon tietoa laadullisen tutkimuksen historiasta ja käytännöllisen ohjeen sisällönanalyysin tekemiseen. ”Kehittämistyön menetelmät”-kirjasta sain sekä teoretietoa kehittämisestä että käytännön neuvoja itse kehittämistyön tekemiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018). Lisäksi tutustuin kansanvälisiin julkaisuihin, mutta nimenomaan elinvoimasta tai sen alueellisesta kehittämisestä ei juuri löytynyt vertaisarvioituja julkaisuja.

2 Elinvoima

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat elinvoima, strategia ja elinvoimastrategia. Sitra julkaisi vuonna 2010 raportin otsikolla ”Elinvoimainen Suomi”. Raportti antoi tilannekatsauksen mm. talouden, väestön, työn, globalisaation, monikulttuurisuuden, yrittäjyyden ja verkostojen tilasta Suomessa. (Kosonen & Santalainen 2022, 39) Elinvoimainen Suomi -teema on vahvistunut kymmenessä vuodessa. Taannoin siitä tuli myös otsikko Suomen hallitusohjelmalle vuosille 2019–2023. Tuon teeman mukaan tulevaisuuden megatrendit ovat 2020-luvun muutosajureita. Näistä muutosajureista luotiin hallitusohjelmaan kolme strategista tavoitetta julkisen sektorin elinvoiman vahvistamiseksi.

Ohjelman ensimmäinen tavoite oli Suomen haluun vastata globaaleihin ongelmiin. Ohjelman keinoiksi ehdotettiin järeiden ekosysteemien luomista, kansainvälisen kasvun ohjelmaa ja rahoituksen varmistamista. (Kosonen & Santalainen 2022, 39) Toisena tavoitteena hallitusohjelmassa oli rakentaa Suomelle menestystä alueiden ja kaupunkien vahvuuksien sekä niiden erityispiirteiden kautta. Keinoksi oli mainittu mm. kuntien aseman selkiyttäminen sekä entistä monimuotoisempi elinvoimapolitiikka. Hallitusohjelman kolmas tavoite oli Suomen tunnettuuden vahvistaminen teknologisen kehityksen, kokeilukulttuurin sekä innovaatioiden kautta. Keinoiksi ehdotettiin mm. innovatiivisten hankintojen kehittämistä sekä yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyön kehittämistä. (Kosonen & Santalainen 2022, 39–40.) Voidaan siis todeta, että elinvoiman kehittämiseen on suuri luottamus, mutta mikään raporteista ei vielä kerro, miten elinvoimaa käytännössä valtion puolesta kehitetään, tai miten sen strategisia tavoitteita mitataan. Raporteissa ei myöskään nosteta esille yhteisöjen ja yksilöiden elinvoimaa tai niiden vaikutusta.

Kansakunta tai valtio ei voi olla elinvoimainen ilman elinvoimaisia yksilöitä ja heidän yhteisöjään (Kosonen & Santalainen 2022, 40). Porterin timanttimallin (2006, 115) mukaan valtion ja alueen kilpailukyky rakentuu neljän pilarin varaan. Kuviossa 1 viitataan tähän Porterin kehittämään timanttimalliin. Siinä ensimmäinen pilari koskee tuotantotekijöitä. Pilariin kuuluvat alueen raaka-ainevarat, infrastruktuuri ja osaava työvoima, jotka ovat keskeiset resurssit. Toinen pilari koostuu kysyntäolosuhteista. Timanttimallin kolmas pilari liittyy lähi- ja tukialojen vahvuuteen. Neljäs pilari koostuu alueella toimivien yritysten strategioista, yritysten kokemasta kilpailusta ja yritysten rakenteista. Näistä pilareista valtio tai alue voi vaikuttaa ainoastaan tuotantotekijöihin (raaka-aineet, infrastruktuuri ja osaava työvoima) sekä kysyntäoloihin. (Porter 2006, 115.)



Kuvio 1. Porterin timanttimalli: alueen kilpailuedun perustekijät. Lähde: Porter, M. Kansakuntien kilpailuetu. 2006.

Kunnan strategian lähtökohdat olen linjannut mission, arvojen, vision ja kriittisten menestystekijöiden mukaisesti seuraavasti. Sauvon kunnan missio eli syy sen olemassaoloon, on tarjota kuntalaisille paikka, jossa elää, kasvaa, yrittää ja kehittyä. Kunnan keskeiset arvot, eli se mihin me uskomme, ovat toiminta ihmiskeskeisesti ja taloudellisesti kestävästi. Toisin sanoen tehdään asiat kerralla kuntoon ja hyvällä asenteella. Visiona, eli millaisen asiantilan haluamme saavuttaa, on olla moderni ja vetovoimainen maaseutu. Tulevaisuudessa tavoitteena on saada lisää asukkaita kuntaan, pitää yllä olemassa oleva palvelutaso ja rakentaa kuntaa kestävästi. Kriittiset menestystekijät eli missä meidän on onnistuttava, on toiminta taloudellisesti ja inhimillisesti kannattava toiminta.

Yrityksen keskeiset strategiset linjaukset perustuvat Michael Porterin kehittämään (1985) geneeriseen malliin, jota käytän strategian pääteorianana. Porterin teorian mukaan yrityksen on valittava

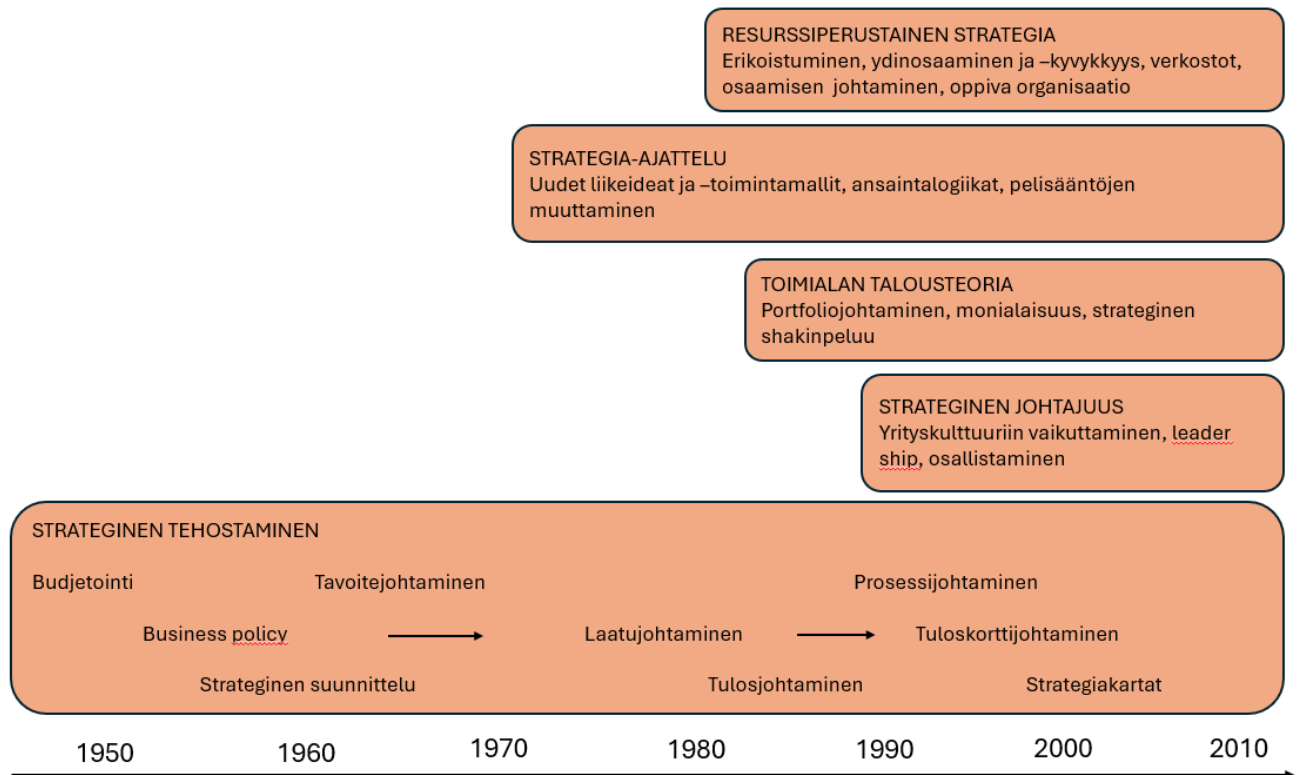
jokin kolmesta vaihtoehdosta. Nämä vaihtoehdot ovat kustannusjohtajuus, differointi- eli erikoistumisstrategia tai keskittämistrategia. Kustannusjohtajuus tarkoittaa palvelun tuottamista mahdollisimman alhaisin tuotantokustannuksin. Jotta tämä toimii, yrityksen on oltava oman alansa kustannusjohtaja. Tällainen toiminta vaatii paljon automatisointia ja suuria volyymejä, jotka eivät kumpikaan ole mahdollisia pienelle kunnalle (Tuulaniemi 2016 174–176).

2.1 Strategia

Strategian historia ulottuu kauas ihmiskunnan historiaan. Syy strategian eli suunnitelman käyttämiseen on ollut tavoitella menestystä joko viholliseen tai kilpailijaan nähden. Sana strategia tulee antiikin kreikan sanasta strategos, joka oli kreikkalaisen armeijan johtajan titteli. Strategos sopi alaistensa kanssa, miten taistelussa toimittaisiin. Alkuvaiheen strategiaoppaat on usein liitetty sotaan tai taistelutaitoon. Aivan ensimmäisiä strategiaoppaita on Sun Tzun ”Sodankäynnin taito”, jonka historia ulottuu noin vuoteen 500 eaa. (Vuorinen 2013, 20.)

Kuviossa 2 näkyvät erilaiset strategisen johtamisen painopisteet vuodesta 1950 alkaen. Kuva on mukailtu Näsin kuvioista (2006), johon Vuorinen viittaa kirjassaan (2013, 20–21). Maailmansotien jälkeistä aikaa kutsutaan suunnittelulähtöiseksi strategia-ajaksi. Silloin strategiassa oli pääosin kyse toiminnan tehostamisesta. 70- ja 80-luvun johtamista puolestaan kutsutiin portfoliojohtamiseksi. Silloin yrityksillä saattoi olla monta erilaista tukijalkaa toiminnoissaan sekä useita toimialoja. Kilpailuetua haettiin laajalla tarjoamalla ja isoilla volyymeillä. Nykyään vain harvalla yrityksellä on luottoa tai kykyä mahdollisimman laajaan portfolioon. (Vuorinen 2013, 20–21.)

1980-luvun suunnitelmalähtöisyys laajeni strategian skenaariotyöskentelyksi, jossa mukaan otettiin tulevaisuuden ennustaminen sekä mahdollisten muutosten ennakointi (Vuorinen 2013, 21). 1990-luvulla strategiseen johtamiseen mukaan tuli erikoistuminen, joka on jatkunut näihin päiviin saakka. Ydinosaaminen (engl. core competence) eli keskittyminen johonkin osa-alueeseen, jonka osaa erityisen hyvin, tuli kirjallisuuteen 1990-luvulla. Taustalla on ajatus, että kun kilpailu kiristyy ei keskikertainen osaaminen enää riitä. On oltava jossakin erityisen hyvä. Edelleen 2010-luvulla ovat strategioissa erikoistumisen lisäksi voimissaan verkostoituminen ja ydinosaaminen. (Vuorinen 2013, 24.) 2000-luvun strategioissa on mukana liiketoimintamallien uudistamistyö. Siinä pyritään hyödyntämään verkoston etuja mm. sen organisaatorakenteen joustavuuden ja nopean reagointikyvyn vuoksi.



Kuvio 2. Eri aikakausien strategianäkemyksiä aikajanalla. Lähde: Vuorinen, T. Strategiakirja – 20 työkalua. Mukailten Näsi 2006. 2013.

Aiemmin strateginen suunnitteluprosessi miellettiin lineaariseksi jatkumoksi, joka alkaa tiedonkeruusta ja analysoinnista. Sen jälkeen määritellään strategia, siitä johdetaan projektit, toimenpiteet ja toteutus. Viimeisessä vaiheessa seurataan, arvioidaan ja mahdollisesti päivitetään strategia. (Vuorinen 2013, 41.) Sen sijaan nykyaikainen prosessi on jatkuva ja muuttuva, iteratiivinen kehä. Siinä on määritelty kolme vaihetta, joista ensimmäinen on strategisen aseman analyysi, toinen vaihe on strateginen valinta ja kolmantena vaiheena on strategian toimeenpano. (Vuorinen 2013, 42.)

Kuntalain 37§ määrittelee kuntastrategian, jossa kunnanvaltuuston tehtävänä on päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet (Maury, Peltola & Valkamo 2021, 39). Strategian tulee ottaa huomioon seuraavat osa-alueet: 1. Strategian tulee edistää asukkaiden hyvinvointia. 2. Strategia ottaa kantaa palvelujen järjestämiseen sekä tuottamiseen. 3. Strategia ottaa huomioon eri lakipykälissä säädetyt kunnan tehtävien palvelutavoitteet. 4. Strategia huomio omistajapolitiikan. 5. Strategia huomio henkilöstöpolitiikan. 6. Strategia ottaa huomioon asukkaiden osallistumis-

ja vaikuttamismahdollisuudet. 7. Strategia kehittää elinympäristöä ja alueen elinvoimaa. (Maury, Peltola & Valkamo 2021, 39.) Laki antaa kunnille ohjenuoran siitä, miten kuntastrategia tulisi muotoilla. Näkisin kuitenkin, että mitään suoranaista pakkoa ei ole noudattaa pykälää vaan tässä voidaan käyttää myös kunnanvaltuuston omaa tulkintaa, niin että laissa mainitut näkökulmat on otettu huomioon kuntastrategian muotoilussa.

Elinvoimapolitiikkaa johdetaan kuntastrategian avulla. Sauvon kunnan visiona on olla ”vetovoimainen moderni maaseutu”. Visio on pitkän aikavälin tavoite, jota toteutetaan strategian avulla. Vetovoimalla tarkoitetaan erityisesti väkiluvun, vapaa-ajanasumisen, matkailun ja yritystoiminnan kasvua nykyisestä. Sauvon kunnan strategiassa nostetaan esille kolme strategista hanketta: ”Sujuva Sauvo”, ”Viestinnällä vetovoimaa” ja ”Kasvun mahdollistajat”. (Sauvon kunnan verkkosivusto 2024) Strategia on työstetty yhdessä konsulttitoimiston kanssa ja se on vuosille 2022–2025 kunnanvaltuuston hyväksymä asiakirja kunnan strategiseen johtamiseen. Strategiakausi arvioidaan valtuustokauden päätteeksi keväällä 2025. Vastuun kuntastrategian onnistumisesta kantaa aina poliittiset päättäjät eli kulloinkin vallassa oleva valtuusto.

Strategiasta löytyy valtuuston hyväksymät painopistealueet: ”Sujuva Sauvo”, jossa on tavoitteena kunnan sisäisen organisaation toimivuus: henkilöstön hyvinvointi, selkeät toimenkuvat, sujuva päätöksenteko sekä taloudellinen kestävyys. Sujuva Sauvo viittaa myös helppoon asiointiin kunnan kanssa. Toimintatavat ovat nykyaikaiset ja sujuvat. Henkilökunta on helposti lähestyttävä ja avulias. Toinen painopiste on viestintä, ”Viestinnällä vetovoimaa”, jossa tavoitteena on saada viestinnän keinoin kerrottua tarkoin vartioidusta salaisuudesta, elinvoimaisesta ja vireästä maalaiskunnasta koko maailmalle. Tavoitteena on kasvattaa kunnan väkilukua, kasvattaa yritystoimintaa, nostaa Sauvon kunnan yleistä tunnettuutta sekä vahvistaa samalla matkailun vetovoimaa.

Kolmas painopiste on ”Kasvun mahdollistajat”, jolla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden on oltava kunnossa, jotta väkiluvun kasvu on mahdollista. Tavoitteena on rakentaa kiinnostavia asuinalueita Sauvoon, ylläpitää ja parantaa perusinfrastruktuurin kuntoa. Lisäksi vahvistetaan erilaisia asumismahdollisuuksia unohtamatta ympäristön estetiikkaa sekä toimivaa infrastruktuuria.

Strategisen suunnitelman toimeenpanoa tukee Sauvon tapa toimia eli Sauvon kunnan arvot: Rohkeus, ratkaisukyky, yhteisöllisyys ja ihmisläheisyys. Strategiassa korostetaan kunnan uutta ja vahvempaa roolia myös elinvoimatyössä. Toiminnassa tulee korostumaan jatkossa sivistystoimen palvelut, elinvoimatyö, rakentamisen edistäminen sekä toimivat ja viihtyisät elinympäristöt. (Sauvon Talousarvio 2024) Kuntastrategian on yhdessä valmistellut ja vahvistanut valtuusto ja kunnan ylin johto. Samoin valtuusto päättää kunnan tulevaisuuden tavoitteista ja strategiasta. Strategian toteutuksesta ja tavoitteisiin pääsystä vastaa kunnan viranhaltijat ja toimihenkilöt.

Kunnanvaltuusto hyväksyy talousarvion, jossa asetetaan strategisista hankkeista johdetut tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit. Tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden toteutumista arvioidaan osavuosiraporteissa ja tilinpäätöksissä. (Sauvon kunnan talousarvio 2024) Sauvossa järjestetään valtuustoseminaari, jossa yhdessä kunnan viranhaltijat, toimihenkilöt, kunnanhallitus ja valtuusto pohtivat mennyttä vuotta sekä suuntaavat katseen tulevaan vuoteen. Seminaarin tavoitteena on avata keskustelua strategisista painopisteistä sekä linjata tulevaa talousarviosuunnittelua.

Yksi strategisen kehittämisen painopiste on Sauvossa henkilöstön osaamisen vahvistaminen. Lisäksi työnantajamielikuvan kehittäminen on tullut ylipäättään mukaan strategiseen johtamiseen. Nykypäivänä yrityksen arvo riippuu yhä enemmän sen työntekijöistä ja heidän osaamisestaan. (Vuorinen 2013, 189). Sauvossa työtyytyväisyyskyselyt on tehty vuosina 2022, 2023 ja vuonna 2024 syksyllä. Kyselyt eivät ole keskenään vertailukelpoiset, sillä niissä on käytetty erityyppisiä kysymyksiä sekä rakennetta. Työtyytyväisyyskyselyn mittarina on vuonna 2023 ja 2024 käytetty Net Promoter Score eli NPS-arvoa. Arvon avulla voidaan mitata, suosittelisiko työntekijä työpaikkaa muille.

Vuoden 2023 NPS-arvoksi saatiin luku 4. NPS-arvo on kohtuullinen silloin, kun se on plussan puolella (Filenius 2015, 125). Vuoden 2024 kyselyn tuloksia ei ole vielä julkaistu. Kyselyn vastauksiin vaikuttavat vastaajien tunnetila sekä sen hetkiset tuntemukset, joka on voinut vaikuttaa arvostelijoiden määrään. Fileniuksen (2015) mukaan tämä on yksi NPS:n heikkouksista. Mielikuva yrityksestä tai tässä tapauksessa kunnasta vaikuttaa suuresti esimerkiksi avoinna olevien työpaikkojen hakijamääriin. Samoin positiivinen mielikuva vaikuttaa siihen, miten hyvin työntekijät motivoituvat ja sitoutuvat yritykseen. Samoin sillä on vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen. (Vuorinen 2013, 197.)

Michael Porter on esitellyt generiset strategiat kirjassaan ”Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance.” (1985) Sitä on pidetty nykyaikaisen strategia-ajattelun alkuna (Vuorinen 2013, 200; Tuulaniemi 2016, 174–176). Nämä generiset strategiamallit laittoivat yritykset pohtimaan omaa kilpailuetuaan ja yrityksen markkina-asemaa. Näitä perustrategioita on yhteensä kolme; kustannusjohtajuus, differointi tai rajattu markkina eli fokusointi. (Vuorinen 2013, 200; Tuulaniemi 2016, 174–176.)

Porterin strategioista Sauvo on valinnut differointi- eli erikoistumisstrategian. Kunta pyrkii erottumaan kilpailevista vaihtoehdoista asukkaille tärkeillä ominaisuuksilla. Näitä ominaisuuksia voi olla yksi tai useampi. Kunta on löytänyt toiminnassaan ominaisuuksia, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida. Yhteisöllisyys, perinteiden kunnioitus ja luonnon keskellä toimiminen ovat näitä ominaisuuksia. Sauvon slogan ja viestinnän kärki ”Elämä lähellä” kertoo strategian painopisteen. Keskittämistrategia on nimensä mukaisesti kapeaan kohdesegmenttiin keskittymistä (Tuulaniemi 2016, 175).

Kustannuspainotteisessa keskittämistrategiassa yrityksellä on pyrkimys saavuttaa alhaisilla kustannuksilla etua kapeassa kohderyhmässä. Kun taas differointipainotteisessa keskittämistrategiassa yrityksen tavoitteena on täyttää kapean kohderyhmän erikoistarpeita. Tämä strategia on mahdollinen silloin, kun kilpailijat toimivat laaja-alaisesti eivätkä välttämättä pysty tyydyttämään kaikkien kohderyhmien erityisiä tarpeita. Keskittämistrategia voisi olla Sauvon tulevaisuuden strategia, kun on ensin saatu laajemman kohderyhmän huomio eli uusien, tulevien asukkaiden tai matkailijoiden mielenkiinto on saatu herätettyä. (Tuulaniemi 2016, 175.)

2.2 Kuntien elinvoima

Elinvoiman käsite on sanana hyvin abstrakti ja monen tehtäväkentän läpileikkaava teema. Kielitoimiston sanakirjan mukaan elinvoima tarkoittaa vitaalisuutta, elinkykyä ja vireyttä (Kielitoimiston verkkosivusto 2024). Kaupunkien, kuntien ja alueiden elinvoimasta ei löydy kansainvälisiä julkaisuja vaan se näyttää olevan pääosin Suomessa kehitetty termi. Sitra julkaisi vuonna 2010 raportin otsikolla ”Elinvoimainen Suomi”. Raportti antoi tilannekatsauksen mm. talouden, väestön, työn, globalisaation, monikulttuurisuuden, yrittäjyyden ja verkostojen tilasta Suomessa. (Kosonen & Santalainen 2022, 39.) Elinvoimainen Suomi -teema on vahvistunut kymmenessä vuodessa ja siitä

tuli myös taannoin otsikko Suomen hallitusohjelmalle vuosille 2019–2023. Teeman mukaan tulevaisuuden megatrendit ovat 2020-luvun muutosajureita. Näistä muutosajureista luotiin kolme strategista tavoitetta julkisen sektorin elinvoiman vahvistamiseksi.

Ohjelman ensimmäinen tavoite oli Suomen haluun vastata globaaleihin ongelmiin. Ohjelman keinoiksi ehdotettiin järeiden ekosysteemien luomista, kansainvälisen kasvun ohjelmaa ja rahoituksen varmistamista. Toisena tavoitteena elinvoimaohjelmassa oli rakentaa Suomelle menestystä alueiden ja kaupunkien vahvuuksien kautta. Keinoiksi oli mainittu kuntien aseman selkiyttäminen ja entistä monimuotoisempi elinvoimapolitiikka. (Kosonen & Santalainen 2022, 39.)

Ohjelman kolmas tavoite oli Suomen tunnettuuden vahvistaminen teknologisen kehityksen, kokeilukulttuurin ja innovaatioiden kautta. Keinoiksi ehdotettiin tuolloin mm. innovatiivisten hankintojen kehittämistä sekä yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyön kehittämistä. (Kosonen & Santalainen 2022, 40.) Elinvoimakehittämiseen on suuri luottamus, mutta mikään raporteista ei vielä kerro, miten elinvoimaa käytännössä valtion puolesta kehitetään tai miten sen strategisia tavoitteita mitataan. Raporteissa ei myöskään nosteta esille yksilöiden elinvoimaa ja sen vaikutusta.

Kansakunta tai valtio ei voi olla elinvoimainen ilman elinvoimaisia yksilöitä ja heidän yhteisöjään (Kosonen & Santalainen 2022, 40). Makkonen ja Kahila kertovat artikkelissaan ”Vitality policy as a tool to attract in-migration to rural regions” (2020) että alueiden elinvoimapolitiikka voi tarjota uudenlaisen, monitieteisen lähestymistavan pitkän aikavälin suunnitteluun. Sitä kautta elinvoimapolitiikka myös sitouttaa eri toimijat kuten yritykset, yhdistykset ja muut toimijat jakamaan vastuita elinvoiman kehittämisestä. (Makkonen & Kahila 2020, 12.) Pitää olla myös taitoa yhdistää hajallaan olevat resurssit kuntien ja alueiden kehittämiseen (Sotarauta & Hansen 2024, 351–361).

Kuntaliitto määrittelee verkkosivuillaan (2024) elinvoimakäsitteen esimerkiksi sisältävän seuraavanlaisia konkreettisia tehtäviä kunnissa:

- maankäyttöön, asuntopolitiikkaan ja joukkoliikenteeseen liittyvät toimenpiteet
- kasvua ja kansainvälisyyttä tukevia yrityspalveluita
- ammatillisen koulutuksen tavoitteita
- innovaatioiden yhteiskehittämistä yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa
- innovaatiotoimintaa tai sosiaalisia tavoitteita tukevia hankkeita
- kuntatiedon avaamista yritysten tuotekehitysalustaksi

- tapahtumien järjestämistä tukevaa lupakäytäntöä tai yhteistyötä yhdistysten kanssa
- paikkakunnan vetovoimaa lisääviä liikunta- ja kulttuuripalveluiden kehittämistä.

Sauvon kunnan elinvoimaohjelma rakentui Kuntaliiton mainitsemien tehtäväkokonaisuuksien teemoista. Kunnan on tärkeä tunnistaa ne perusedellytykset, joista sen elinvoima rakentuu.

2.3 Kuntien elinvoiman mittarit

Suomalaisten kuntien elinvoimaa on tutkittu ja mitattu yhdeksän vuotta suomalaisen konsulttiyhtiön MDI:n tekemän tutkimuksen kautta (FCG:n verkkosivusto 2024). Vastaavia mittareita en löytänyt kansainvälisistä julkaisuista. Sitä kautta elinvoiman mittaamisen ilmiö ja indeksi rajautuu tässä kehittämistyössä suomalaisia kuntia ja kaupunkeja koskevaksi. Kuviossa 3 on avattu kuntien elinvoimamittarin rakenne ja indeksit. Tutkimuksessa elinvoimatekijät jaetaan koviin ja pehmeisiin arvoihin sekä alueelliseen tulevaisuusnäkökulmaan (FCG:n verkkosivusto 2024).

Alueiden elinvoiman kovia ja pehmeitä arvoja on tutkittu myös kansainvälisesti. Makkonen ja Kahila viittaa näihin tutkimuksiin julkaisussa "Vitality policy as a tool to attract in-migration to rural regions" (2020). Heidän mukaansa kovia tekijöitä ovat paikallisen talouden rakenne, joka muotoilee työmarkkinoita ja työmahdollisuuksia. Nämä tekijät vaikuttavat eniten, kun työntekijät tekevät muuttopäätöksiä (Makkonen & Kahila 2020, 11; Tippel, Plöger & Becker 2017). Makkosen ja Kahilan mukaan (2020) päätöksiin vaikuttavat myös pehmeät tekijät kuten alueen tarjomat palvelut, vapaa-ajanaktiviteetit ja yhteisöllisyys (Florida 2002, 2005; Ostbye 2018).

Kovan elinvoiman arvoiksi MDI:n tutkimus määrittelee resurssit, joihin kuuluvat väestö, väestön ikärakenne ja muuttoliike. Muita kovia arvoja ovat alueen tuotantotekijät mm. elinkeinorakenne, alueellinen bruttokansantuote, yritysten liikevaihto, työpaikat, työllisyys, koulutus, kunnan tulot ja menot, investoinnit, pääoma sekä vienti. Lisäksi koviin arvoihin on määritelty alueen infrastruktuuri ja yhdyskuntarakenne. Näillä tarkoitetaan mm. alueen toimivuutta, saavutettavuutta, rakentamista sekä toimivia asuntomarkkinoita. (FCG:n verkkosivusto 2024.)

MDI:n tutkimuksen pehmeisiin arvoihin on määritelty vuorovaikutus kuten sosiaalinen pääoma, yhteisöllisyys, paikallisten asukkaiden aktiivisuus ja osallisuus, kulttuuritoiminta sekä erilaisten elämänvalintojen mahdollisuus. Tutkimuksessa tuodaan kolmantena elinvoimatekijänä

uudistumiskyky ja tulevaisuusnäkökulma, joihin on listattu yhteisen tahtotilan muodostaminen, strateginen päätöksenteko ja valinnat, profiloituminen ja uudet toimintatavat sekä avoimuus paikallisyhteisön osallistumiselle. (FCG:n verkkosivusto 2024.)

Alueen elinvoimaisuus?

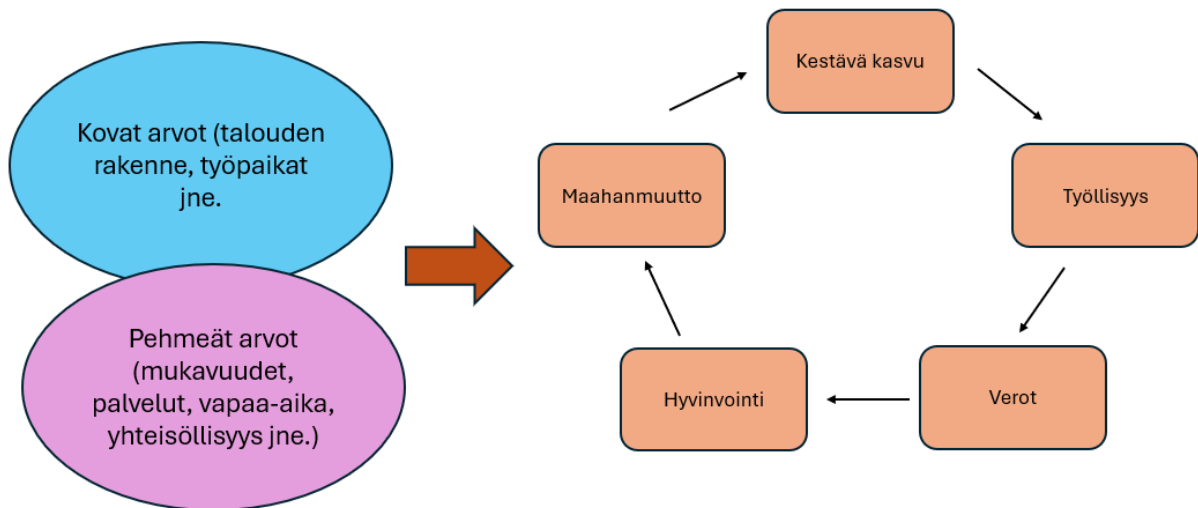
<p>1. Resurssit</p> <p>"Kova" elinvoima</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Väestö (mm. väestönkehitys ja ikärakenne, muuttoliike) - Alueen tuotantotekijät ja talous (mm. elinkeinorakenne ja sen uudistuminen, alueellinen BKT ja yritysten liikevaihto, työpaikat, työllisyys, osaamistaso ja opiskelijat, (kunnan) tulot ja menot, investoinnit ja pääoma, vienti) - Infrastukturi ja yhdyskuntarakenne (toimivuus, liikenneyhteydet ja saavutettavuus, rakentaminen ja toimivat asuntomarkkinat)
<p>2. Vuorovaikutus</p> <p>"Pehmeä" elinvoima</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sosiaalinen pääoma, yhteisöllisyys - Paikallisyhteisöjen ja yksilöiden aktiivisuus ja osallisuus - Paikallisidentiteetti ja kulttuuritoiminta - Erialaisten elämänvalintojen mahdollisuus
<p>3. Uudistumiskyky ja tulevaisuusnäkökulma</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteisen tahtotilan muodostaminen, strategiset valinnat ja päätöksenteko - Profiloituminen - Uudet toimintatavat ja avoimuus paikallisyhteisön osallistumiselle

Kuvio 3. Alueen elinvoimaisuus. Lähde: Muokattuna Paananen, Haveri & Airaksinen 2014. Kunta elinvoiman johtajana. Kuntaliiton verkkojulkaisu. 2024.

Tutkimuksen mittarina toimii EVP-indeksi, joka tulee sanoista elinvoima, veto- ja pitovoima (FCG:n verkkosivusto 2024). Tämä indeksi on muodostettu avainmuuttujien avulla, jotka liittyvät aluiden elinvoimaisuuteen sekä veto- ja pitovoimaisuuteen. Indeksi sisältää 20 avainmuuttujaa.

Muuttujien tiedot on pääosin poimittu Tilastokeskuksen eri tietokannoista ja yhdistetty yhdeksi indeksiksi. (FCG:n verkkosivusto 2024.) Indeksien luomiselle asiantuntijat perustelevat syyksi muutoksien samanaikaisuuden, kun väestö vähenee ja vanhenee korostuu kaupunkialueiden merkitys. Samaan aikaan tapahtuu myös monenlaisia muita muutoksia.

Elinvoiman mittareista on esimerkki myös Makkosen ja Kahilan julkaisussa (2020, 13). Kuviossa 4 esitellään, miten kovat ja pehmeät arvot vaikuttavat alueen elinvoimapolitiikkaan. Siinä kovien ja pehmeiden arvojen nähdään muokkavaan yksilön päätöksentekoa.



Kuvio 4. Elinvoimapolitiikka pähkinänkuoressa. Lähde: Mukailleen Makkonen & Kahila. 2020.

2.4 Elinvoimastrategia ja -ohjelma

Sauvon kunnan elinvoimastrategia- ja ohjelma rakennettiin yhdistämällä kuntastrategian painopistealueet elinvoima-käsitteen teemoihin. Sitä kautta elinvoimaohjelma sai konkreettisen muodon ja toimenpidemallin. Elinvoimaohjelma toteutettiin kunnan ja sen eri sidosryhmien yhteisenä ponnistuksena. Kunnan tehtävänä on olla mahdollistajana poistamalla kasvun ja vetovoiman esteitä sekä viestimällä niistä eri kanavissa. Tulevaisuudessa elinvoiman kehittäminen on yhä tärkeämmässä roolissa kunnissa. Kuntaliiton verkkosivuston (2024) mukaan työllisyys, investoinnit ja väestönkehitys ovat elinvoiman kehittymisen avainroolissa. Näin ollen Sauvon kunnan oli myös tehtävä oma elinvoimastrategia- ja ohjelma.

Yhteistyössä tehdyn elinvoimaohjelman tavoite oli määrittellä ne kriittiset tekijät, jota kasvattavat kunnan elinvoimaa. Suomen yrittäjien verkkosivustolla (2024) kerrotaan, että uuden kuntalain mukaan kuntien on edistettävä kunnan elinvoimaa. Elinvoimaohjelman jalkauttamisesta vastaavat kukin osa-alueen asiantuntijat, esihenkilöt ja kunnan johto. Viestinnällä oli merkittävä rooli koko elinvoimaohjelman suunnittelu- ja jalkauttamisprosessissa. Elinvoimaohjelman viestintä aloitettiin heti syksyllä 2023 ja sitä jatketaan vuosittain. Viestintä valmiista elinvoimaohjelmasta aloitetaan keväällä 2025 kunnanvaltuuston hyväksynnän jälkeen.

3 Kehittämistyön tavoitteet ja tehtävät

Tämän työn tavoitteena oli laadullisin menetelmin kehittää Sauvon kunnalle elinvoimaohjelma. Sauvon kunnassa on tiedostettu tarve elinvoimaohjelman kehittämiseksi jo syksyllä 2022. Tästä kehittämisestä on käyty keskustelua elinvoimatoimikunnan kokouksessa jo ennen kuin elinvoimakoordinaattori palkattiin tehtäväänsä keväällä 2023. Silloin oli keskusteltu mahdollisuudesta tehdä elinvoimaohjelma ohjenuoraksi uudelle elinvoimankehittäjälle. Elinvoimaohjelman suunnittelua ei kuitenkaan tuolloin lähdetty käynnistämään. Tarve oli tunnistettu, mutta tuolloin vielä elinvoimaohjelman tekemiseen ei ollut osoittaa riittävästi resursseja.

Syksyllä 2023 keskusteltuani kunnanjohtajan Satu Simeliuksen kanssa, sovimme että teen elinvoimaohjelman kehittämistyön ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä vuosien 2023–2024 aikana. Suunnittelimme alustavasti elinvoimaohjelman kehittämistä syksyllä 2023. Silloin päätimme, että voin työstää alkuanalyysivaiheen itsenäisesti. Sen sijaan työpajan suunnitteluun ja toteuttamiseen tarvitsimme ulkopuolisen fasilitoijan. Kartoitin tilannetta ja löysin kuntien elinvoiman kehittämiseen erikoituneen konsulttitoimiston, Great Minds Oy:n. Otin yhteyttä yritykseen ja heidän ehdotuksensa pohjalta lähdimme suunnittelemaan elinvoimaohjelman työpajan sisältöä. Sain heiltä tarjouksen, jossa oli vaihtoehtoina järjestää joko yksi tai kaksi työpajaa. Kun tarve elinvoimaohjelman suunnittelusta oli tunnistettu, aloitin tavoitteen tarkemman määrittelyn. Tein alustavan suunnitelman aikataulusta ja kehittämistehtävän tutkimusrakenteesta, joka näkyy kuviossa 5.

3.1 Kehittämistyön suunnitelma

Kuviossa 5 olen suunnitellut elinvoimaohjelman kehittämistyön tutkimusrakenteen. Siinä määritellään ensimmäisessä vaiheessa Sauvon kunnan lähtökohtatilanne. Ensimmäiseksi tutustuin toimeksiantajan, Sauvon kunnan lähtötilanteeseen, keräsin aineistot, faktat ja koostin tilastojen pohjalta analyysit. Seuraavassa vaiheessa työstin alkuanalyysiä. Kehittämistyön tutkimuskysymykseksi olin määritellyt:

”Mistä tekijöistä koostuu Sauvon kunnan elinvoima?”

Ja apukysymys oli ”Mikä on Sauvon kunnan elinvoimaetu?”

ja ”Millä toimenpiteillä elinvoimaetu saavutetaan?”

Lisäksi ohjeistin työpajan fasilitoijan, Great Minds Oy:n. Työpajoja järjestimme vain yhden, helmikuun lopussa 2024. Työpajan laadullisena menetelmänä käytimme palvelumuotoilun keinoin osallistavaa työpajamenetelmää. Seuraavassa vaiheessa kirjoitin auki työpajan tulokset ja analysoin ne.

Kun olin kirjottanut auki työpajan tulokset ja analysoinut ne, havaitsin ettei tutkimusaineistoa ole riittävästi. Lisäksi oli tarve suunnata tutkimusta tarkemmin alueen elinvoiman isoihin ylläpitäjiin ja mahdollistajiin eli paikallisiin, sauvolaisiin yrityksiin. Päädyin tekemään laadullisin menetelmin teemahaastattelut viidelle sauvolaiselle yrityksen edustajalle. Teemahaastattelujen tavoitteena oli syventää työpajasta saatua tietoa.

ELINVOIMAOHJELMAN TUTKIMUSRAKENNE



Kuvio 5. Elinvoimaohjelman tutkimusrakenne. Lähde: Lintula, S. Opinnäytetyön suunnitelma. 2023.

3.2 Kehittämistyön tekijät

Työn lähtökohdaksi oli tunnistettu tarve elinvoimaohjelman kehittämiseksi, mutta myös sen tekeminen osallistavin menetelmin. Toimin itse tässä kehittämistyössä projektin vetovastuussa. Kehittämistyössä hyödynnettiin yhteisöllisiä menetelmiä, sillä uudet ratkaisut vaativat tiivistä keskinäistä ymmärrystä ja yhteistyötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 40.) Halusin mahdollistaa yhteisöllisen ideoinnin työpajan kautta ja samalla törmäyttää kunnassa toimivia poliitikkoja, kunnan työntekijöitä, yritysten ja yhdistysten edustajia. Kuntalaisten osallistaminen ja verkostoimainen toiminta kasvattavat kunnan yhteisöllisyyttä. (Kuntaliiton verkkosivusto 2024.)

Toiveena oli saada luotua turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri työpajan osallistujien kesken. Tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja näkemys kunnan nykytilasta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Näin ollen elinvoimaohjelman kehittämistyöhön ja suunnitteluun pyydettiin mukaan laaja vaikuttajajoukko henkilöitä. Mukana elinvoimaohjelman kehittämisessä olivat kunnan johto, kunnan työntekijöitä, yritysten ja yhdistysten edustajia, luottamushenkilöitä, kunnan elinvoimatoimikunnan sekä muiden sidosryhmien edustajia. Mielestäni saimme yhteistyössä koottua hyvän ja laajan näkemyksen Sauvon kunnan elinvoimatekijöistä.

4 Kehittämistyön tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Tutkimusmenetelmän eli metodin tehtävä tutkimuksessa on suunnitelmallinen toimintatapa, jolla tutkija vastaa asettamiinsa kysymyksiin. Sana empiirinen tulee Kreikasta ja tarkoittaa havaintoihin ja kokemukseen perustuvaa. Sen mukaan havainnot maailmasta tehdään tutkimusaineiston välityksellä. Empiirisiä aineistoja ovat esimerkiksi haastattelut, tekstit, päiväkirjat, kuvat tai vaikkapa toiminta tiloissa. Lisäksi laadulliseen tutkimukseen voivat kuulua numeeriset lähteet, kuten tilastot. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Systemaattisuus on empiirisen tutkimuksen kulmakivi. Siihen pyritään niin aineiston tuottamisessa, analyysissä kuin lopulta johtopäätösten eli tulkintojen tekemisessäkin (Kallinen & Kinnunen 2021). Kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimuksia kuten kyselyitä voidaan käyttää silloin, kun halutaan tietoa esimerkiksi jonkin ilmiön voimakkuudesta ja laajuudesta. Mitä lähempänä tutkimus on yksilöä ja vuorovaikutusta (engl. situated activity) sen tärkeämpää on käyttää kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 27.)

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen historia juontaa kauas eurooppalaiseen tieteenfilosofian kehitykseen. Laadullinen tutkimus ei koostu vain yhdestä toimintamallista, vaan se on kokoelma useita tutkimusperinteitä (Kallinen & Kinnunen 2021). Laadullisen tutkimuksen teorit voidaan jakaa neljään erilaiseen tyyppikokonaisuuteen. Kaksi ensimmäistä kokonaisuutta ovat substanssiteoriat ja formaaliteoriat, joista molemmista löytyy makro- ja mikrotasoiset ulottuvuudet. (Hammersley & Atkinson 1995, 236–238.) Seuraava kokonaisuus on paradigma ja neljäs on menetelmiin ja analysointitapoihin liittyvät teorit. Substanssiteoriat liittyvät kulloinkin tutkittavana olevaan ilmiöön, jolloin teoriasta kehitellään hypoteeseja. Nämä hypoteesit sitten testataan tutkimusaineiston kautta.

Formaalit teorit puolestaan kehystävät tutkittavaa ilmiötä sekä tarjoavat tulkintakehikkoja aiheen ympärille (Kallinen & Kinnunen 2021). Paradigman teoriakokonaisuus ei jäsennä sisällöllisesti tutkimuskokonaisuutta. Vaikkakin paradigman todetaan olevan aina mukana laadullisessa tutkimuksessa. Menetelmiin ja analysointi tapoihin liittyvät teorit eivät aina hahmotu Kallisen ja Kinnusen

(2021) mukaan teorioiksi. Esimerkiksi grounded-teoriassa heidän mukaansa hylätään muut teorit ja rakennetaan teoriaa aineiston koodaamisen kautta.

Suomessa laadullinen tutkimus nousi esiin tutkimusmenetelmänä vasta 1970-luvun loppupuolella. Laadulliset tutkimusmenetelmät voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan jakaa ainakin seuraavanlaisiin kokonaisuuksiin, joista tunnistetaan seitsemän erilaista laadullisen tutkimuksen perinnettä:

1. Aristoteelinen perinne, joka käsittää ymmärtävän tutkimuksen.
2. Hermeneuttinen perinne, joka sisältää ihmistieteellisen tutkimuksen.
3. Fenomenologis-hermeneuttinen perinne, jossa käytetään tulkinnallista tutkimusta.
4. Kriittisen teorian perinne ja toimintatutkimus.
5. Yhdysvaltalainen laadullisen tutkimuksen perinne.
6. Pehmeät menetelmät ja pehmeä tutkimus.
7. Postmoderniin tieteeseen perustuva tutkimus.

Tieteen aatehistoriassa on mainittu kaksi perinnettä, aristoteelinen ja galileinen perinne, jotka voidaan erottaa sillä perusteella, ”mitä ehtoja selityksen ja tieteellisen lain on täytettävä, jotta ne olisivat tieteellisesti hyväksyttäviä” (Tuomi & Sarajärvi 2018). Sen sijaan kohdassa kaksi mainittu hermeneuttinen perinne ja ihmistieteellinen tutkimus käsittää metodiksi ihmistä ymmärtävän tutkimusperinteen. Siinä perinteessä keskiössä on ymmärrys ja eläytyminen tutkimuskohteeseen liittyviin asioihin, kuten henkilön ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin. Tutkimuksessa keskeistä on tulkintojen tekeminen sekä tutkimuskohteen syvälinen ja inhimillinen ymmärtäminen. Ihmistieteet katsotaankin olevan laaja kattaus erilaisia tieteitä kuten yhteiskuntatieteet, psykologia, kielitiede ja historiatiede.

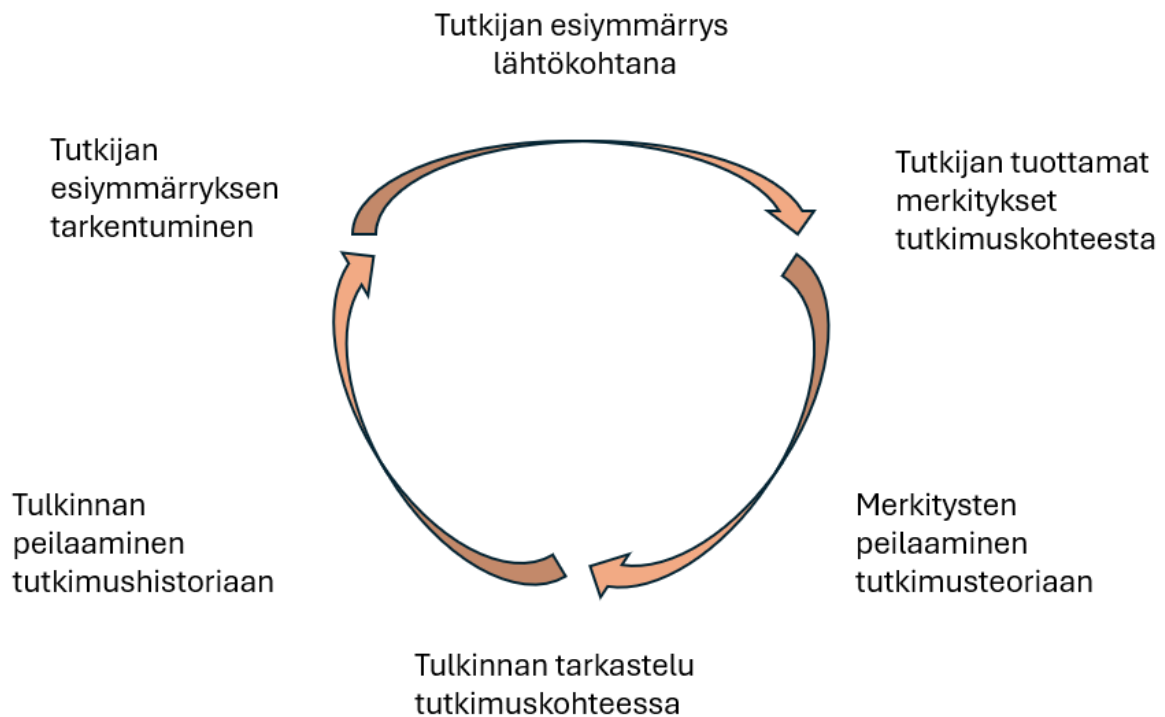
Fenomenologis-hermeneuttisen perinteen perustana on puolestaan ihmiskäsitys ja se, minkälainen ihminen on tutkimuskohteena. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tavoitteena on nostaa esille kokemusta ja aistihavaintoja. Siinä keskeisiä käsitteitä ovat yhteisöllisyys, kokemus ja merkitys. Hermeneutiikka puolestaan tarkoittaa ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa. Siinä yritetään etsiä tulkinnalle sääntöjä, jotta voidaan puhua oikeista ja vääristä tulkinnoista. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusperinteen tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö. Toisin sanoen, sanoittaa jo tunnettu ilmiö tiedoksi.

Kohdan 4. Kriittisen teorian mukaan ihmisen havaintomaailma on ihmisen oman aktiivisuuden tuotos. Aktiivinen ihminen luokittelee jo annettua tietoa ja muodostaa siitä teoriaa. Tieto syntyy aktiivisena ja itse toiminnassa. Toiminta-tutkimuksen isänä pidetään 1940-luvulla teorian kehittänyttä sosiaalipsykologi Kurt Lewiniä, jonka mielestä ongelmien ratkomiseksi tarvittiin käytönnönläheistä teoriaa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Yhdysvaltalaisessa laadullisessa tutkimuksessa voidaan erottaa kymmeniä erilaisia metodeja aineiston käsittelemiseksi.

Tuomi ja Sarajärvi viittaa kirjassaan *pehmeät menetelmät* -käsitteen tulleen Ruotsissa 1966 mjukdata-keskusteluun, johon viittaavat myös Suhonen, Töttö ja Valkonen myös teksteissään (2018). Niissä viitataan ajatukseen siitä että tutkimus voi olla pehmeää kahdessakin muodossa. Ensimmäkin tutkimuksessa ei ole tarkasti määriteltyjä käsitteitä tai teoroita tai toisekseen tutkimus voi olla empiirisesti pehmeää, joka viittaa aineiston hankinnan olevan esimerkiksi osallistuva havainnointi tai strukturoimaton keskustelu. Suomessa termiä pehmeä on kritisoitu sen sisältämän arvolatauksen vuoksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Postmoderniin tieteeseen perustuva tutkimus ei liity muihin laadullisen tutkimuksen perinteisiin. Tuomi ja Sarajärvi viittaavat kirjassaan (2018) Churtonin esittäneen vuonna 2000 postmodernille tieteelle kolme tunnusmerkkiä. Nämä tunnusmerkit ovat relativismi, subjektiuden kuolema ja suurten teorioiden häviäminen.

4.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata tutkittavien maailmaa sisäpuolelta (Kallinen & Kinnunen 2021). Oman ajattelun ja tutkimuskohteen vähittäinen ymmärtäminen muodostuu Vilkan (2021) kirjan *“Näin onnistut opinnäytetyössä”* mukaan hermeneuttisessa kehässä. Kuviossa 6 viitataan tähän hermeneuttiseen kehään, jossa aineistoa luetaan niin kauan, jotta siitä muodostuu tutkijan oma käsitys. Tutkija käy vuoropuhelua niin teorian, tutkimusaineiston kuin oman päättelynsäkin kanssa. Tässä kehässä tulisi koko ajan säilyttää ainutkertaisuus. (Vilka 2021.)



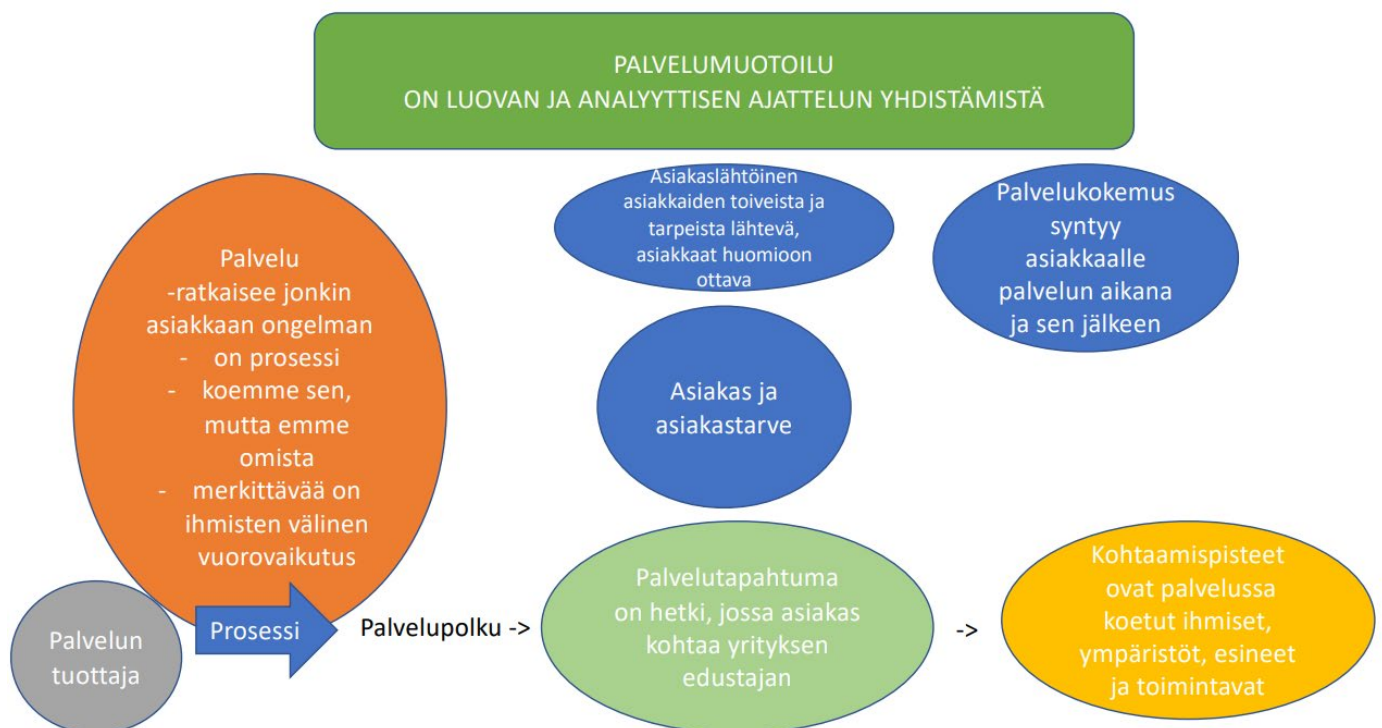
Kuvio 6. Hermeneuttinen kehä. Lähde: Vilkka, H. Näin onnistut opinnäytetyössä. 2021.

Laadullisena menetelmänä työpajassa käytettiin palvelumuotoilua. Työpajassa (engl. workshop) työskennellään ryhminä jonkin valitun teeman tai asian ympärillä (Vilkka 2021). Sanat palvelu ja muotoilu on ensimmäistä kertaa mainittu jo 80-luvulla. Vuonna 1984 Harvard Business Review:ssa G. Lynn Shostack kirjoitti artikkelin ”Designing Services that Deliver”. Artikkelin sisältö koski muotoilutyökalua. (Moritz 2005, 67.) Sen jälkeen palvelumuotoilu on ottanut ison roolin muotoiluajattelussa. Mikko Koivistoa pidetään Suomessa palvelumuotoilun pioneerina, sillä hän on kirjottanut aiheesta Suomen ensimmäisen pro gradun vuonna 2007. (Tuulaniemi 2016, 63.)

Palvelumuotoilua voi käyttää toiminnan kehittämiseen yrityksen ja tässä tapauksessa kunnan eri toimintojen kehittämiseen. Palvelumuotoilu on yksinkertaistetusti luovan ja analyttisen ajattelun yhdistämistä, kertoo Tuulaniemi kirjassaan Palvelumuotoilu (2016, 63). Toki hän myös painottaa kirjassaan, että palvelujen muotoilun prosessi on aina erilainen riippuen yrityksestä, mutta muotoiluprosessin pääpiirteet ovat samanlaisia. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa palvelumuotoiluprosessissa on mukana kaikki osapuolet koko prosessin ajan sekä lisäksi organisaation sisäinen tai

ulkopuolinen palvelumuotoiluosaaja. Palvelumuotoiluosaajan tärkein tehtävä on fasilitoida eli mahdollistaa, suunnitella ja tukea usean eri osaamisalan asiantuntijoiden toteuttamaa palvelumuotoiluprosessia. (Tuulaniemi 2016, 129.)

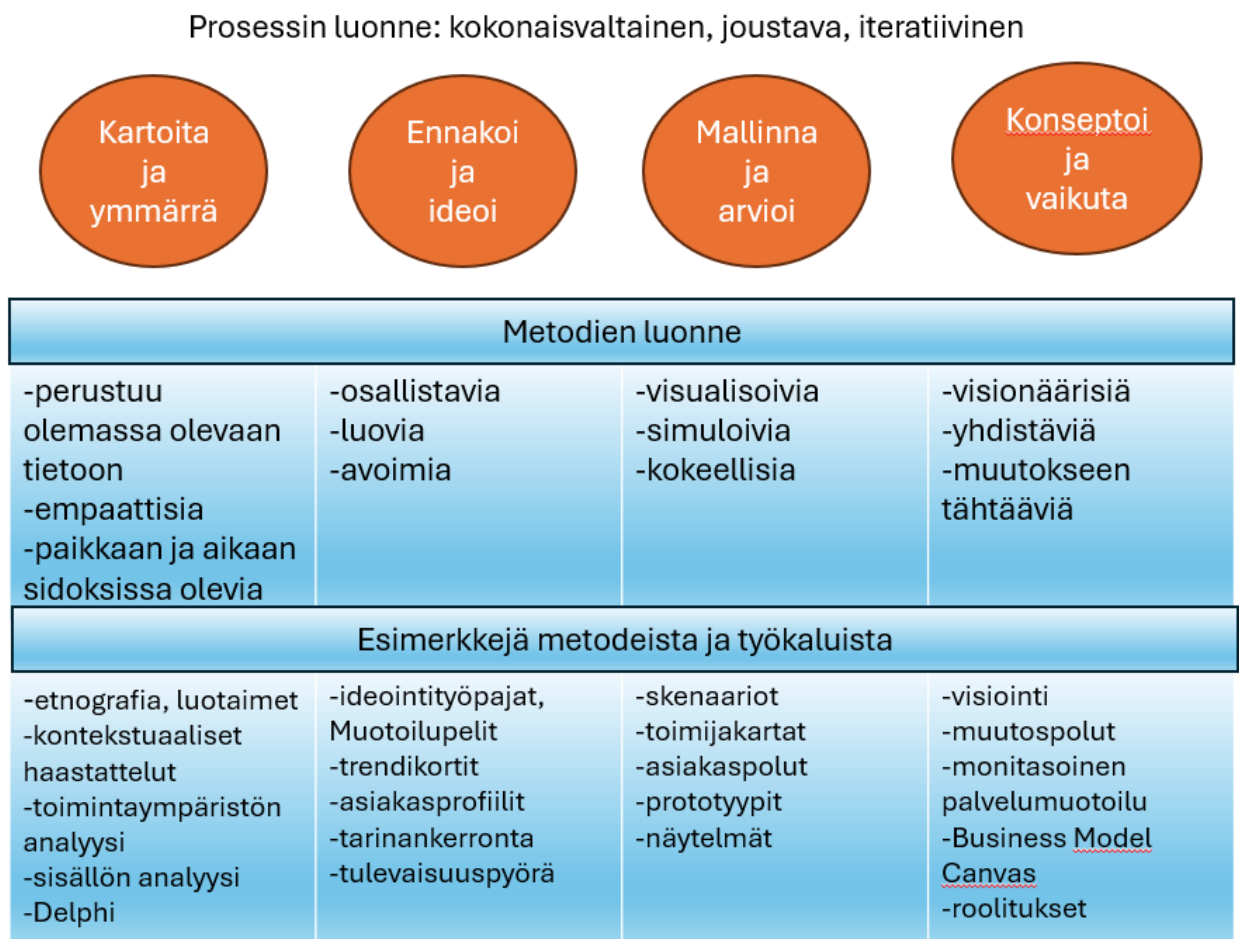
Kuviossa 7 olen määritellyt palvelumuotoilun eri käsitteet Tuulaniemen Palvelumuotoilu-kirjan ja Faljicin kirjoittaman oppaan pohjalta (2016). Palveluntuottaja mahdollistaa palvelun, joka ratkaisee jonkin asiakkaan ongelman. Palvelu on prosessi, jonka koemme, mutta me emme omista sitä. Tässä on merkittävää eri osapuolten välinen vuorovaikutus. Palvelumuotoilu on asiakkaiden toiveista ja tarpeista lähtevä tilanne, jonka keskiössä on asiakas ja asiakstarve. Palvelumuotoilussa puhutaan palvelutapahtumasta, jossa asiakas kohtaa yrityksen, tässä tapauksessa, kunnan edustajan. Tapahtumasta ja sen jatkosta syntyy asiakkaalle palvelukokemus. Palvelumuotoilun kohtauspisteet ovat palvelussa koetut ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat.



Kuvio 7. Palvelumuotoilun käsitteet. Lähde: Mukailen Tuulaniemi, Palvelumuotoilu. 2016. Faljic, A. The Ultimate Business Design Guide. 2016.

Palvelumuotoiluun on kehitetty erilaisia malleja. Kaikille malleille yhteistä on laaja tiedonkeruu, yhteisöllinen ideointi esimerkiksi työpajoissa, prototyyppien sekä konseptien luominen ja niiden

testaaminen. Prosessi eroaa suoraviivaisista ongelmanratkaisuun tähtäävistä prosesseista, siten että palvelumuotoilun prosessin eri vaiheet voivat toistua useamman kerran. Kuviossa 8 on avattu palvelumuotoilun prosessia kuten se on kuvattu "Kehittämistyön menetelmät" -kirjassa sivulla 75. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018.)



Kuvio 8. Palvelumuotoilun prosessi. Lähde: Kehittämistyön menetelmät. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2018.

Sen sijaan Tuulaniemi erottelee muotoiluprosessissa (Palvelumuotoilu 2016, 128–129) seuraavallaiset vaiheet, jotka ovat määrittely, tiedonkeruu, ideointi, konseptointi ja testaaminen. Määrittely, jossa selvitetään, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Määritellään se, mitkä ovat suunnitteluprosessin tavoitteet. Määrittelyn tavoitteena on luoda ensimmäinen näkemys palvelu tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Tutkimuksen tiedonkeruu, joka perustuu esimer-

kiksi haastatteluihin, kyselyihin, työpajoihin tai havainnointiin tutkimuskohteesta. Näiden perusteella rakennetaan ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista. Tässä kohdin myös tarkennetaan palvelun tuottajan, tässä tapauksessa kunnan, elinvoimaohjelman strategiset tavoitteet. (Tuulaniemi 2016, 128–129.)

Seuraavassa vaiheessa prosessia suunnitellaan, ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ja mahdollisesti testataan niitä pilotoimalla asiakkaiden kanssa. Nämä ovat yleensä nopeita kokeiluluontoisia testejä. Tässä vaiheessa määritellään myös mittarit palvelun tuottamiseen. Itse palveluntuotanto tapahtuu niin että palvelukonsepti viedään markkinoille asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi. Samoin suunnitellaan palvelun tuottaminen. Palvelumuotoiluprosessin viimeisessä vaiheessa arvioidaan kehitysprosessi, mitataan ja hienosäädetään palvelua saatujen kokemusten perusteella. (Tuulaniemi 2016, 128–129.) Palvelumuotoilun prosessi voi olla ikään kuin päättymätön, iteratiivinen kehä, jossa palvelun kehittämistä jatketaan edellisten palautteiden kautta.

Elinvoimatyöpajan tavoitteena oli kerätä mahdollisimman paljon ideoita elinvoiman kehittämiseen kunnassa. Työpajatyöskentely on aina tavoitteellista toimintaa ja selkeästi ohjattua. Lisäksi osallistujilla pitää olla työpajan tavoite kirukkaasti mielessä. (Vilkkä 2021) Ensin kerättiin mahdollisimman paljon ideoita kritiikittömästi, jonka jälkeen osa ideoista hylättiin ja osa yhdistettiin toisiinsa. Puhutaan ideoinnin laajentamisesta (divergenssi) tai supistamisesta (konvergenssi). Yleisesti ajatellaan, että on todennäköistä löytää ongelmanratkaisun kannalta merkittäviä ideoita, kun niitä on paljon. (Tuulaniemi 2016, 182.) Työpajan tavoitteena oli nimenomaan kerätä paljon uusia ideoita, joista sitten supistettiin yhteinen näkemys. Työpajan analysointi tehtiin vetämällä yhteen työpajoissa syntyneet ajatukset ja ideat. Niistä muodostettiin supistamalla tärkeimmät pääkohdat, joiden pohjalta Sauvon kunnan elinvoimaohjelma rakentui.

Tutkimuksellista osuutta syvennettiin lisäksi teemahaastatteluilla. Kyseessä oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Teemahaastattelut kohdistettiin sauvolaisiin yrittäjiin ja yrityksiin. Haastatteluihin valittiin henkilöt, joiden työkuva tai yritystoiminta jotenkin liittyy elinvoiman osa-alueisiin tai elinvoiman kasvattamiseen. Kvalitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 41) mukaan haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa

haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelu on myös sosiaalinen vuorovaikutustilanne (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 42). Haastatteluiden avulla halusin tuoda työpajan tulosten lisäksi haastateltavien puheen laajempaan kontekstiin. Samalla tavoitteena oli kerätä syventävää tietoa kehittämistyön tueksi.

Työpajan ja haastatteluiden lisäksi tein Sauvon kunnasta PESTE-, SWOT- ja 8-kenttäisen SWOT-analyysin. Analyysityöskentely parantaa toimialan ja kunnan strategista työskentelyä. Analyysit antavat perustan strategioiden luomiselle, toteuttamiselle sekä sen uusimiselle. Vuorinen mainitsee ”Strategiakirja – 20 työkalua” (2013, 37) kirjassa, että aina kannattaa käyttää useampia erilaisia työkaluja samanaikaisesti, jottei muodosta liian yksinkertaista kuvaa monimutkaisesta todellisuudesta.

5 Kehittämistyön analyysit

Analyysityö kehittää lähtötilanteen tuntemusta kunnan toimintaympäristöstä ja kunnasta sekä näiden välisestä vuorovaikutuksesta. Analyysit kehittävät myös ihmisten strategista osaamista ja parantaa ihmisten halua ja rohkeutta strategiatyöhön. Analyysityö luo myös edellytyksiä yhteisen strategisen näkemyksen syntymiselle. (Kamensky 2014, 120.) Opinnäytetyössäni käytin pääteorianana PESTE-analyysiä ulkoisen toimintaympäristön analysointiin ja SWOT-analyysiä, jolla arvioin Sauvon kunnan sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Yrityksen ja myös kunnan on menestyäkseen kyettävä keräämään luotettavaa tietoa toimintaympäristön muutoksista ja vallalla olevista trendeistä sekä reagoitava niihin nopeasti (Raatikainen 2004, 19).

On oltava tietoinen tulevaisuuden muutoksista, ennakoitava ja reagoitava niihin nopeasti. Toimintaympäristöt liittyvät monin tavoin koko yhteiskunnan toimintaan. (Hulkko, Passoja, Piira & Vuoristo 1998, 13, 20; Bergström & Leppänen 2002, 63.) Yrityspuolella toimintaympäristö tarkoittaa yrityksen ja sen toimijoiden ympäristöä, jossa varsinainen yritystoiminta tapahtuu. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Yrityksen sisäinen toimintaympäristö muodostuu yrityksen ydintoimintaan liittyvistä asioista, kuten liikeideasta, resursseista, osaamisesta, tavaroista ja palveluista.

Ulkoinen toimintaympäristö koostuu yrityksen ulkopuolisista vaikuttajista, kuten sidosryhmistä. Toimintaympäristön määrittely riippuu myös tarkastelunäkökulmasta. Toimintaympäristö on samalla kilpailuympäristö, johon yrityksen on välttämätöntä sopeutua niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Yrityksen toiminnan kehittäminen ja sen luonnollinen kehitys riippuu suurelta osin toimintaympäristöstä. (Eriksson 1995, 11–12.) Ympäristöanalyysit voidaan jakaa yritystason analyysihin sekä kansantalouden eli makrotason analyysihin. PESTE-analyysi on makrotason analyysi, joka antaa hyvän viitekehyksen asioiden tutkimiseen, sillä sen päätekijöiden alle mahtuu aihealueita, näkökulmia ja osatekijöitä.

5.1 PESTE-analyysi

PESTE-analyysistä on pystyttävä päättämään, millaisia vaikutuksia sillä mahdollisesti on toimialan kehitykseen ja muuttumiseen. Toimiala-analyysihin kuuluvat lisäksi kysyntä-, asiakas-, toimittaja-, kilpailu- ja verkostokumppanianalyysit. (Kamensky 2014, 136–138.) PESTE-nimitys tulee termeistä

poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen ja ekologinen. Nämä tekijät asettavat reunat kunnan toiminnalle samalla kun niiden tunnistaminen ja ennakointi voivat tarjota kunnalle merkittävää kilpailuetua muihin kuntiin ja alueisiin nähden (Laine 2013).

Poliittisilla tekijöillä tarkoitetaan lainsäädäntöä, säännöstelyä, tukitoimenpiteitä, veropolitiikan kehitystä, poliittisia asenteita ja kansainvälisiä asenteita. Ekonomiset tekijät ovat taloudellinen kasvu, suhdanteet, rahamarkkinat, inflaatio, valuuttamuutokset, rahapolitiikan kehitys, työvoiman kehitys ja tulopolitiikan kehitys. Sosiaaliset tekijät ovat sosiaaliset rakenteet, arvot ja asenteet, elämäntyyli muutokset, muuttuneet käsitykset työstä, muuttuneet kulutustottumukset ja vapaa-aika. Teknologisia tekijöitä on raaka-aineteknologia, valmistusteknologia, tuoteteknologia ja informaatioteknologia. Ekologiset tekijät ovat maankäyttö ja luonnon säilyminen, vesistöt ja vesien suojeleminen, ilman laatu ja ilmansuojeleminen, melu ja jätteet. (Kamensky 2014, 137.)

Poliittinen ympäristö

Geopoliittinen valtataistelu maailmalla on kärjistynyt ja laajentunut viime vuosina. Joka puolelle on tullut lisää konflikteja. Ukrainan sota jatkuu, Israelin ja Palestiinan välinen yhteenotto on laajentunut jo Lähi-Itään. Myös Itä-Afrikan tilanne on edelleen epästabiili. Syyriassa on edelleen levotonta. Sota, kuivuus ja nälänhätä ajavat ihmisiä etsimään parempaa elämää. Muuttoliike on jatkuvaa. Eurooppaan tulee edelleen isoja joukkoja maahanmuuttajia sekä Lähi-Idän että Afrikan maista. Kaikki tämä heijastuu myös suomalaiseen yhteiskuntaan ja meillä vallitsevaan demokratiaan. Demokratisia yhteiskuntia haastetaan nyt laajalla rintamalla. (Sitran verkkosivusto 2024.) Konfliktien vaikutukset näkyvät myös Suomessa.

Sauvo sijoittuu maantieteellisesti Suomen länsiosaan ja tarkemmin Varsinais-Suomeen. Kunta on pieni maalaiskunta, jonka on tärkeä säilyttää kasvuedellytykset ja toimia hyvässä yhteistyössä lähialueen kuntien kuten Paimion, Kaarinan ja Liedon kanssa. Tämä hyvä yhteistyö mahdollistaa mm. Paimion ja Kaarinan kautta ostopalveluna hoidetut työllisyyspalvelut, maahanmuuttopalvelut sekä maaseutupalvelut (Sauvon verkkosivusto 2024). Tiivistä vuoropuhelua näiden välillä käydään viikoittain. Lisäksi Sauvo kuuluu Business Turun kautta 11 Turun alueen kunnan yhteistyöverkostoon, joka kehittää mm. alueen yritys-, kasvu- ja kansainvälisyyspalveluita. (Business Turun verkkosivusto 2024.)

Laaja ukrainalaisten siirtyminen kuntalaisiksi Sauvoon on myös vaikuttanut Sauvon poliittiseen ympäristöön. Yhteiskunnalliset vaikutukset heijastuvat Sauvoon uusien poliittisten päätösten myötä, uuden hallituksen linjaukset mm. maahanmuuttopolitiikkaan ja asuntorakentamisen rahoituksen linjaukset. Myös Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan heijastuu Sauvoon. Saimme vuonna 2022 ison määrän tilapäisen suojelun asiakkaita asumaan Sauvoon. Hallituksen tiukentunut talouspolitiikka heijastuu myös kotouttamiseen. Hallitus on linjannut kotouttamislakiin tulevia isoja muutoksia ensi vuodelle. Kuntien vastuu kotouttamistoimenpiteistä vähenee mutta myös valtion maksamat osuudet putoavat entisestään. (Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivusto 2024.) Laki on vasta lausuntokierroksella, mutta astuu todennäköisesti voimaan ensi vuoden alkupuolella.

Tulevaisuudessa Sauvon kunnan tavoitteena on panostaa enemmän alueen matkailuun. Koko matkailuelinkeino muuttuu geopoliittisten konfliktien myötä. Terrorismi on maailman yhteinen poliittinen ympäristötekijä, joka aiheuttaa pelokkuutta matkailijoissa. Suomi on turvallinen maa ja turvallisuuden avulla Suomi houkuttelee myös matkailijoita. Lait ja asetukset vaikuttavat majoitustoimialan turvallisuuteen ja toimivat tärkeinä poliittisina ympäristötekijöinä toimialalla.

Ekonominen ympäristö

Taloudellinen eriarvoisuus kasvaa globaalisti ja siitä juontaa tarve uudistaa taloutta. Elinkeinorakenteet muuttuvat kaikilla sektoreilla. Siihen vaikuttavat Suomessa ikääntyvä yhteiskunta, luonnonvarojen rajallisuus ja teknologian kehitys. (Sitran verkkosivusto 2024.) Kuntien talouteen vaikuttaa eduskunnan päätökset myönnettäviin rahoituksiin. Vuoden 2023 soteuudistus on vaikuttanut vahvasti kaikkien Suomen kuntien talouteen. Varsinais-Suomen hyvinvointialueella, Varhalla, on merkittävin muutos Sauvon lähihistoriaan ja sillä on suuri vaikutus kuntalouteen. Kunnan on tasapainotettava taloutta sekä etsittävä uusia keinoja talouden ohjaukseen. Kuntien vastuulta lähti 2023 sotepalveluiden tuottaminen ja sen sijaan vuonna 2025 astuu voimaan TE2024-uudistus, jonka myötä työllisyys, - yrityspalvelut sekä kotouttamispalvelut siirtyvät valtiolta kunnille. Tämäkin muutos on merkittävä kuntatalouteen vaikuttava tekijä. Kuntataloudessa eletään tiukkoja vuosia 2024–2025 ennen kuin uudistusten vaikutus saadaan kokonaan näkyviin.

Lisäksi koko Suomea kurittava puute osaavasta työvoimasta näkyy myös Sauvossa. Osaavan työvoiman houkutteluun voidaan kunnissa vastata sekä työpaikkojen lisääntymisen kautta että sat-
saamalla asuntorakentamiseen. Kunnan hallinnoimalla Sauvon asunnot kiinteistöyhtiöllä on hallin-
nassa noin 90 asuntoa Sauvossa. Varsinkin isommista perheasunnoista kirkonkylän alueella on
pulaa tällä hetkellä. Vapaana on muutamia pieniä yksiöitä ja kaksioita. (Sauvon kunnan verkkosivut
2024.) Sauvossa tarvitaan lisää asuntorakentamista. Vapaita omakotitalotontteja on myynnissä va-
jaa 50 kappaletta. Omakotitalorakentaminen Sauvoon on ollut vähäistä viime vuosina. Sauvossa
haettiin rakennuslupia omakotitaloihin kolme vuonna 2023. Sen sijaan muutoslupahakemuksia va-
paa-ajanasunnoista vakituiseen asumiskäyttöön on haettu useampi.

Asuntorakentaminen Sauvossa on ollut vähäistä viime vuosina. Sauvoon on sijainnin puolesta vai-
kea saada kovan rahan rakennuttajia, sillä Sauvosta saatava vuokratuotto ei ole yhtä hyvä kuin Tu-
run kehysalueilla esimerkiksi Paimiossa, Liedossa tai Kaarinassa. Kunnan vuokra-asuntojen keski-
määräinen neliöhinta on 7–9 euroa/m² kun se lähikunnissa on yli 10 euroa ja enemmänkin.
Kunnan omissa vuokra-asunnoissa on pidetty matalaa vuokratasoa, johtuen asuntojen huonosta
kunnosta. Alueelle ei ole rakennettu uusia rivitalokohteita vuosiin. Joten vuokrahintoja on vaikea
nostaa tai perustella, kun asuntojen taso ei vastaa nykypäivän asumisstandardeja.

Neuvotteluja on käyty muutamien rakennuttajien kanssa, mutta he eivät ole valmiita rakentamaan
alueelle kovan rahan asuntoja ilman että kunta sitoutuu hankkeeseen rahallisesti. Kunta voisi os-
taa itselleen muutaman rakennushankkeen asunnon ja siten varmistaa tarvittava pääoma hank-
keelle. Tästä on suunnitelmat vielä kesken. Tarvitaan ainakin poliittisten päättäjien vahva sitoutu-
minen, jotta rakennushanke voidaan toteuttaa lainarahoituksella. Tarve on olemassa, sillä kunnan
isompiin vuokra-asuntoihin on jatkuvasti jonoa.

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus ARA myöntää valtiontukia ja avustuksia rakentamiseen ja
korjaamiseen (ARA:n verkkosivusto 2024). Hallituksen tiukentuva rahoituspolitiikka vaikuttaa Sau-
vossa siihen, että on lähes mahdotonta saada tarvittavaa julkista asuntorahoitusta asuntorakenta-
misen edistämiseen. ARA-rahoituksen määrä ja ehdot tiukkenevat jatkossa. Sekä ARA-lainoituksen
että korkotuen hakijoita on jo nyt enemmän vuosiksi kuin mitä rahoitusta on tarjolla. (ARA:n verk-
kosivusto 2024.) Lisäksi kuntaan tarvitaan tulevaisuudessa lisää asuntoja vanhuksille. Väestön
ikäntyessä moni asukas haluaa muuttaa sivukyliltä omakotitaloista pienempään asuntoon kirkon-
kylään, palveluiden äärelle.

Sauvon sijainti Varsinais-Suomen maaseutualueella mahdollistaa EU:n rahoittaman Leader-tuen saamisen. Tukea on mahdollista saada sekä yhteisöjen että yritysten toiminnan kehittämiseen. (Varsin Hyvä verkkosivusto 2024) Varsin Hyvän mukaan Sauvoon on myönnetty tukea tammi-kesäkuussa 2024 tukea yhteensä reilu 47 000 euroa. Se on merkittävä tuki alueen pienten yritysten kehittämiseen ja yhdistysten toimintaan. Lisäksi on mahdollista hakea myös muita Ely:n myöntämiä maaseuturahoituksia kuten yritysten investointirahoitus tai vihreään siirtymään liittyviä rahoituksia.

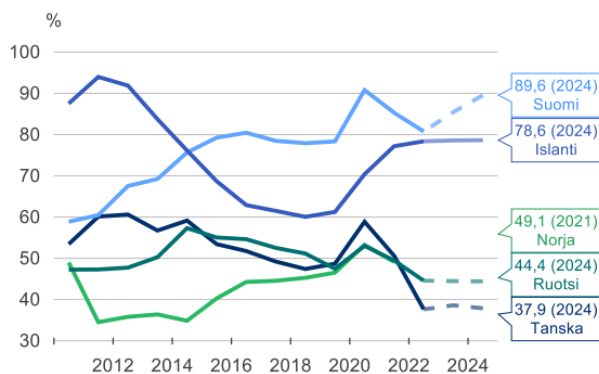
Energian hinnankehityksellä on vaikutusta koko Suomen talouteen ja kovasti se kurittaa myös kuntalaisia (Tilastokeskuksen verkkosivusto 2024). Kunnassa on tehty selvitys siirtymisestä kunnan kiinteistöjen osalta kaukolämpöön. Suunnitelmat on valmiina ja samoin investointipäätös. Tavoitteena on rakentaa lämpökeskus, joka käyttää pääenergia lähteenä metsähaketta. Investointiin on tehty varaus ensi vuodelle, mutta asian yksityiskohtia selvitetään vielä kunnan teknisen toimen puolesta.

Suomen julkisen velan ja bruttokansantuotteen suhde on muihin Pohjoismaihin verrattuna Suomessa hälyttävällä tasolla. Lisäksi työllisyysaste Suomessa on matalin verrattuna muihin Pohjoismaihin. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemasta kuviosta 9 voi päätellä, että Suomi on pahasti jäljessä muita Pohjoismaita, sillä julkisen velan määrän osuus bruttokansantuotteesta on korkealla tasolla. Lisäksi Suomen työllisyysaste on Pohjoismaiden matalin.

Julkisen velan BKT-suhde Suomessa Pohjoismaiden korkein, työllisyysaste matalin

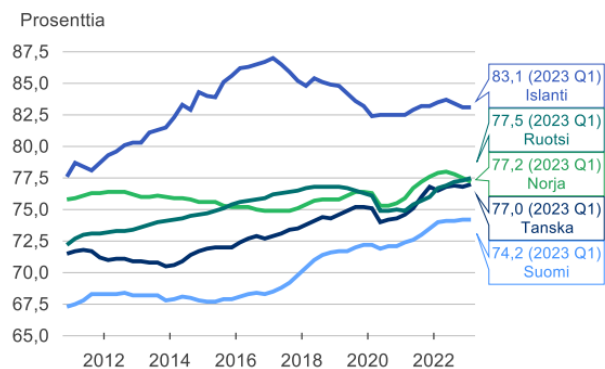


Julkisen velan osuus bruttokansantuotteesta
(OECD estimaatti, kausitasoitettu)



Lähde: OECD, Macrobond, TEM

Työllisyysaste Pohjoismaissa
(15-64-vuotiaat, kausitasoitettu)



Lähde: Eurostat, Macrobond, TEM,

Kuvio 9. Julkisen velan osuus bruttokansantuotteesta ja työllisyyspohjoismaissa. Lähde: TEM 2024.

Sauvon työllisyysaste on pysynyt alhaisena (noin 6 %), mutta sitä on viime vuonna nostanut jonkin verran ukrainalaisten kuntalaisten kausityö maataloilla. Hallitus on TE24-uudistuksen myötä muuttamassa kuntien maksettaviksi tulevia sakkomaksuja työttömästä työnhakijasta. Tällä hetkellä näyttää siltä, että Sauvoon on tulossa saman verran valtion osuuksia kuin mitä TE24-uudistus Sauvolle tulee maksamaan.

Majoitusalaan vaikuttavia taloudellisia tekijöitä on matkailijamäärien kasvavat arviot sekä kilpailun kiristyminen. Uudet verot ja korotukset voivat myös pienentää kysyntää. Maailmantalouden kehityksen hidastuminen ja nopeat muutokset voivat aiheuttaa markkinoilla varauksellisuutta. Samoin kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Majoitusala on herkkä talouden suhdannevaihtelulle. Heikki Lankisen mukaan alalle on tunnusomaista sen tuottamien palveluiden kysynnän korkea tuojousto, jonka seurauksena kysyntä reagoi herkästi ostovoiman muutoksiin. Sen myötä suhdanteiden vaihtelut heiluttavat alaa useimpia muita aloja herkemmin.

Myyntihintojen muutokset vaikuttavat näin tuntuvasti palvelujen kysyntään. (Lankinen n.d.) Osaavan työvoiman saatavuus estää jo paikoitellen matkailuyritysten kasvamisen ja kehittymisen. Lisäksi Suomen saavutettavuus on parantunut, mutta edelleen tarvitaan uusia avauksia, jotta koko maa olisi edes kohtuullisesti saavutettavissa. Varsinkin Suomen saaristoalueella ja samoin Sauvossa on paljon kehittämispotentiaalia yhteyksien parantamisessa mutta myös matkailukauden pidentämisessä. Sauvolla on lisäksi mahdollisuuksia matkailun kehittämisessä yhteistyössä Turun, Naantalin ja Paraisten perustaman Visit Turku Archipelagon kautta. Lisäksi Itämeren suojeluun on tarjolla erilaisia rahoitusinstrumentteja, joiden kautta voisi tehdä yhteistyötä eri rannikkokaupunkien ja eri maiden kanssa.

Sosiaalinen ympäristö

Muutokset haastavat ihmisten hyvinvointia. Väestö keskittyy kasvukeskuksiin, se ikääntyy mutta myös monimuotoistuu (Sitran verkkosivusto 2024). Mielenveysongelmia voimistavat toimeentulon epävarmuus, pandemian seurannaisvaikutukset ja ekologinen kestävyyskriisi. Sotealueiden keskittävä politiikka kaupunkeihin ja kasvukeskuksiin vaikuttaa myös asukkaisiin. Ikääntyvälle väestölle voi tulla tarve muuttaa kaupunkeihin, kun terveyskeskuspalvelut vähenee maaseutualueilta. Paikoin on pulaa terveys- ja sosiaalipuolen työntekijöistä. Lisäksi suomalaisten liikunnan vähäisyys voi muuttaa ihmisten fyysisen terveyden huonompaan suuntaan lähivuosina. (Sitran verkkosivusto 2024.)

Kuntalain mukaan kuntalaisten hyvinvointi sekä terveyden edistäminen on kunnan keskeinen tehtävä. Hyvinvointityötä tehdään kaikilla hallinnon aloilla mutta erityisesti se näkyy sivistystoimissa. Sauvossa tavoitteita seurataan valtuustokausittain hyvinvointisuunnitelmassa. Erikseen tehdään vuosittain hyvinvointiraportti, jota ohjaa kunnan strategian mukaiset tavoitteet. (Sauvon kunnan verkkosivusto 2024.)

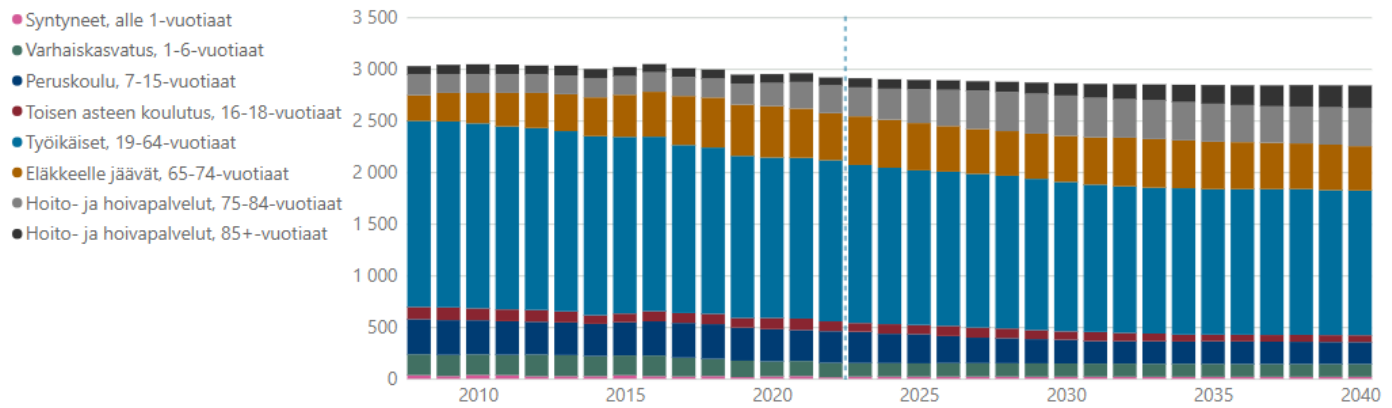
Suurin lähivuosien haaste Sauvossa on maahanmuutossa ja kotouttamisessa. Ukrainalaisten kotoutuminen ja integroituminen suomalaiseen yhteiskuntaan ja Sauvoon on keskiössä. Tällä hetkellä kotoutumisessa tehdään paljon ohjausta ja opastusta ihan päivittäiseen arjen sujuvoittamiseksi. Lisäksi Sauvossa on panostettu siihen, että saamme ukrainalaiset kotoutumaan myös kantaväestön pariin. Heiltä on houkuteltu mukaan järjestö- ja kerhotoimintaan, josta on saatu hyviä tuloksia jo alkuvuodesta 2024. Tavoitteemme on syrjäytymisen ehkäisy sekä myöhempien ja hankalampien ongelmien kuten mielenterveysongelmien välttäminen, niin että jokainen uusi Ukrainasta muuttanut tilapäisen suojelun asiakas ja kuntalainen löytää itselleen mielekästä tekemistä myös työn tai opiskelun lisäksi.

Yhteisten harrastusten kautta tuomme myös kantaväestölle tutuksi ukrainalaisten kulttuuria ja vahvistamme alueen yhteisöllisyyttä. Ukrainalainen perhe toimii meillä kotoutumisen malliesimerkinä. Heidän suomenkielentaitonsa on jo niin hyvällä tasolla reilun vuoden asumisen jälkeen, että pystyimme haastattelemaan heitä suomeksi kunnan verkkosivuilla julkaistuu artikkeliin. (Sauvon kunnan verkkosivusto 2024.)

Osallisuutta ja vaikuttamista edistävät Sauvossa myös paikalliset toimielimet kuten nuorisovaltuusto ja vanhus- ja vammaisneuvosto. Yhteisöllisyys on jo tällä hetkellä vahvaa Sauvossa, sillä täällä toimii useita urheiluseuroja, kulttuuriin ja hyvinvointiin liittyviä yhdistyksiä. Myös paikalliset kyläyhdistykset toimivat aktiivisesti. Kyläyhdistyksillä onkin tuhannen taalan paikka lisätä hyvinvointia alueellisesti, sillä niiden on mahdollista saada EU:n Maaseuturahaston myöntämää Leader-rahoitusta vaikkapa kylätuvan peruskorjaukseen. (Varsin Hyvän verkkosivusto 2024.) Sauvossa on huomattu lisäksi tarvetta nostaa kuntalaisten vastuullisuutta ja kierrätystoimintaa. Sitä myöden on perustettu kierrätysyhdistys, Toimintakeskus Pihlaja, joka on saanut Leader-tukea toimintansa käynnistämiseen. Tuen avulla on palkattu osa-aikainen koordinaattori pyörittämään toimintaa. (Maaseutu-verkkosivusto 2024.)

Suomessa väestö ikäänny ja lapsia syntyy yhä vähemmän. Tilastokeskuksen ennusteen mukaan Sauvossa asuvista henkilöistä vuonna 2040 noin kolmannes on eläkeläisiä. Kuviossa 10 näkyy Tilastokeskuksen Sauvon väestöennuste vuosille 2023–2040.

Väestö 2008–2022, väestöennuste 2023–2040 (Tilastokeskus)



Kuvio 10. Sauvon kunnan väestöennuste 2023–2040. Lähde: Tilastokeskus 2024.

Tästäkin syystä on tehtävä paljon asioita, jotta Sauvon työperäinen maahanmuutto kasvaa. Samoin tiedämme, että väestö keskittyy yhä vahvemmin kasvukeskuksiin, mutta toisaalta osa muuttajista voi olla kiinnostuneempi maaseutumaisesta kunnasta. Varsinkin etätyömahdollisuuksien ollessa nykypäivänä mahdollista useimmissa yrityksissä. Sauvon asemaa puoltaa myös, että ympäristö on esteettinen, meillä on puhdasta luontoa, metsää ja merenrantaa, jota monet ihmiset arvostavat.

Sosiaalisia tekijöitä, jotka vaikuttava matkailutoimialaan Suomessa ovat globaali väestönkasvu, elintason nousu ja uudet kuluttajaryhmät. Lisäksi väestön ikäännyminen monissa länsimaissa näkyy toimialalla. Matkailijamäärät kasvavat ja uudet matkailijaryhmät muuttavat myös majoituspalveluiden kysyntää. Yksittäismatkailijoiden sekä pienryhmämatkailijoiden määrä kasvaa ja tämä vaikuttaa tuotekehityksen ja markkinoinnin kohdentamiseen. Ikäännyvä väestö on vauraampaa. Lisäksi ikäännyvä väestö haluaa palvelun lisäksi sosiaalisia kontakteja, henkilökunnan aikaa ja entistä laadukkaampaa palvelua. Erilaisten kohderyhmien takia matkailupalveluiden tarjoajilta edellytetään enemmän ja enemmän esteettömyyden ja saavutettavuuden huomiointia. Majoitusalaan vaikuttavat sosiaalisina tekijöinä myös yhteiskunnalliset megatrendit.

Teknologinen ympäristö

Teknologiset mahdollisuudet ovat muotoilleet yhteiskunnan toimintaa jo vuosikymmeniä. Teknologisia tekijöitä on kuluttajille entistä tärkeämmäksi nousevat digitaaliset kanavat. Sovellukset kuten maksujärjestelmät ja sosiaalinen media arkipäiväistyvät nopeammin ja nopeammin. Uudet liikennepalvelut ja teknologia nopeuttavat ja helpottavat liikkumista. Uutta teknologiaa otetaan käyttöön jatkuvasti myös uusilla osa-alueilla. Datan kerääminen ja sen hyödyntäminen on arkipäivää ihmisille ja organisaatioille. Benchean (2023) tutkimuksen mukaan elämämme digitaalisessa maailmassa, jossa kaikilla sen tekijöillä on vaikutusta siihen, miten taloudellinen diplomatia toimii tekoälyn, robottien ja lohkoketjujen teknologisessa ympäristössä. Käytämme dataa entistä enemmän ja yhä runsaammin. Tällä hetkellä yli 5 miljardia kuluttajaa käyttää dataa päivittäin. Vuoteen 2025 mennessä 75 prosentilla maailman väestöstä on pääsy datan käyttäjiksi. (Benchean 2023, 13–20.)

Digimaailman pelisäännöistä ja kerätyn datan omistajuudesta kiistellään jatkuvasti. EU on luonut pelisääntöjä digitaalisille palveluille, jotta niitä voidaan ohjata kestävään suuntaan. (Sitran verkkosivusto 2024.) Sään ääriolosuhteet ja lisääntyneet kyberhyökkäykset haastavat kykyä toimia muutuvissa kriisiolosuhteissa. Kyberhyökkäyksistä koettiin pari viikkoa sitten malliesimerkki, kun Venäjä teki palvelunestohyökkäyksen Nordean verkkosivustolle. Maksuliikenteen toteutuminen estettiin useammaksi päiväksi. Hallitus joutui lisäksi pyytämään Nordean johdolta lausunnon hyökkäyksestä. (Ylen verkkosivusto 2024.)

Myös Sauvon teknologinen ympäristö kehittyy. Sauvossa on etätöihin paremmat mahdollisuudet, sillä tänä vuonna Lounea Palvelut Oy toteuttaa uuden kiinteän laajakaistan rakentamisen, valokuituverkon Sauvon Lautkankareen ja Osmalahden asuinalueille. Tämä on merkittävä parannus Sauvon kunnan kiinteisiin laajakaistayhteyksiin. (Sauvon verkkosivusto 2024.) Se tekee asuinalueista kiinnostavamman myös uusia asukkaita silmällä pitäen. Samoin se lisää mahdollisuuksia digitaaliseen yritystoimintaan ja mahdollistaa paremmin etätöskentelyn.

Mitä sitten robotisaation kehittyminen vaikuttaa esimerkiksi Sauvoon, sitä ei juuri ole mietitty. Samoin tekoälyn hyödyntäminen esimerkiksi kunnan viestinnässä ja matkailun kehittämisessä voisi olla mahdollista. Matkailualaan vaikuttaa suuresti myös informaatioteknologian kehittyminen eli varaus- ja kassajärjestelmien kehittyminen, jotka samalla toimivat yrityksen hallinta- ja seurantajärjestelminä. Myös verkkokaupan kehittyminen vaikuttaa oleellisesti majoitusalaan. (Harju-Myllyaho 2013.)

Sähköisten myynti- ja markkinointikanavien käyttö on lisääntynyt ja se luo saavutettavuudelle ja asiakaspalvelulle uusia mahdollisuuksia myös Sauvon kokoisessa kunnassa. Yritykset saavat palvelunsa kansainvälisesti näkyväksi helpoilla teknisillä ratkaisuilla. Kuitenkaan unohtamatta kovaa kilpailua kansainvälisistä asiakkaista, jolloin näkyvyyteen on panostettava aina vaan entistä enemmän. Kansainvälisiä kieliryhmiä pitääkin jatkossa palvella viestinnän kautta tekemällä eri kieliversioita verkkosivuista. Olen tekemässä hankesuunnitelmaa ”Älykkäät kylät” -hankehakuun. Hankkeessa on tarkoitus yhdistää matkailun kehittäminen älykkääseen digitaaliseen alustaan. (Maaseutu-verkkosivusto 2024)

Vihreän siirtymän seuraamisessa Sauvo on mukana mm. Business Turun yhteistyön kautta, jossa olemme mukana Green Industry Park -toiminnassa (Green Industry Park verkkosivusto 2024). Sauvon infrastruktuuri ja sijainti ei tällä hetkellä mahdollista esim. isojen akkutehtaiden tai vastaavien paljon lauhdevettä ja isoja energiamääriä tarvitsevien yritysten teollista toimintaa. Sen sijaan voisimme ajatella aurinkovoimaloiden, pellon päälle rakennettavien kenttien olevan hyvin mahdollisia sijoitettavaksi Sauvoon. Näitä keskusteluita käydään parhaillaan muutaman toimijan kanssa.

Ekologinen ympäristö

Sitran megatrendit 2024 katsauksen mukaan elämme keskellä ekologista kestävyyskriisiä. Toimintamme kuormittaa luontoa enemmän kuin elollisella ja elottomalla luonnolla on kantokykyä. (Sitran verkkosivusto 2024.) Ihminen on täysin riippuvainen luonnosta ja siellä olevista luonnonvaroista. Luontoon kohdistuvan paineen on vähennyttävä, jotta luonnosta riippuva hyvinvointimme, terveytemme ja taloutemme kestävät tulevaisuudessakin. Kestävästi ja vastuullisesti käytettynä luonnonvarat kestävät pidempään. Luontojalanjälkeä on pienennettävä nyt. Sen pienentämiseen on tehty myös laskureita, joita Suomessa käyttää esimerkiksi Ympäristöministeriö eri hankkeissaan. (Ympäristöministeriön verkkosivusto 2024.) Ympäristön kehittämiseen ja ekologiseen ympäristöön vaikuttavat mm. muutokset maakuntakaavaan, hallituksen MAL-linjaukset ja ympäristöpolitiikka.

Tulevaisuudessa myös uuden koronan ja mahdollisten muiden pan-epidemioiden vaikutus voi heijastua Sauvonkin kehitykseen. Sauvossa on paljon alkutuotantoa, joten ilmaston muutoksen vaikutukset kasvukausiin voi merkittävästi muuttaa toimintatapoja. Ilmaston muutos lisää sääolosuhteiden ääri-ilmiötä. Tulvat lisääntyvät, samoin hirmumyrskyt ja kuivuuskaudet. (Ilmastoinfo-

verkkosivusto 2024.) Sauvossakin lisääntyneet sään ääri-ilmiöt vaikuttavat esim. kiinteistöihin, tietön kuntoon ja vesihuoltoon. Viime talvena on paljon kuntalaisia puhututtanut varsinkin teiden kunto. (Sauvon verkkosivusto 2024.) Tällä näyttää olevan myös imagovaikutusta siihen, miten mielenkiintoisena tai haluttuna uutena kotipaikkana Sauvo nähdään. Jos Sauvon reuna-alueilta ei pääse keskustan palveluiden äärelle talvella, ei se houkuttele uusia asukkaita muuttamaan tänne.

Sauvo on mukana vastuullisuuden lisäämisessä alueelle. Sauvon ilmasto-ohjelman suunnittelu käynnistettiin vuonna 2023. Työpajoja on järjestetty tämän vuoden aikana. Ympäristöministeri rahoittaa Sauvon ilmasto-ohjelman tekemistä. Ilmasto-ohjelman tavoitteena on laskea Sauvon alueen päästöjen määrää konkreettisten toimenpiteiden kautta. Ohjelman suunnitteluun on osallistunut viranhaltijoita, luottamushenkilöitä, yritysten, yhdistysten ja maatalousyrittäjien edustajia. (Sauvon kunnan verkkosivusto 2024.) Ohjelman tavoitteena on myös Sauvon luontoympäristön ja kulttuurimaiseman säilyttäminen.

Ilmasto-ohjelman tärkeimmät toimenpiteet ja ohjelmaluonnos esiteltiin kuntalaisille ja yleisölle Sauvon Elopäivillä 3.8.2024. Toimenpiteistä järjestettiin äänestys, joten osallistujilla oli mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitkä toimenpiteet saisivat eniten kannatusta. Tärkeimmät toimenpiteet, yhteensä seitsemän, oli valittu mukaan äänestykseen. Näistä kolme toimenpidettä sai eniten kannatusta. 1. kävely- ja pyöräteiden lisääminen sekä pyöräkatosten rakentaminen liikenteen solmukohtiin, 2. vesistöalueen tai muun luontokohteen hoitoon hankerahoitusta ja 3. luovutaan kunnan kiinteistössä öljyn käytöstä ensisijaisena lämmitysmuotona. (Sauvon kunnan verkkosivusto 2024.) Ilmasto-ohjelma on hyväksytty valtuustossa joulukuussa 2024.

Ekologiseen ympäristöön kuuluu vahvasti myös jätteenkeräys, jota kunnassamme hoitaa Lounais-Suomen jätehuolto. Heiltä löytyy iso kierrätyspiste Rantolasta ja Timperin teollisuusalueelta ja lisäksi tekstiilikeräystä tehdään kunnan kirjaston aulassa. Kirkonkylän keskustassa on toimintansa aloittanut uusi kierrätyskeskus, Toimintakeskus Pihlaja. (Sauvon kierrätysyhdistyksen verkkosivusto 2024.) Toimintakeskus Pihlajaan voi lahjoittaa hyväkuntoista kodin tavaraan. Sinne on mahdollista viedä myös pienelektroniikkaa SER-keräykseen sekä tekstiilejä kierrätykseen.

Lähimatkailu on nouseva trendi, josta Sauvokin hyötyy. Matkailijoista on tullut entistä tietoisempia ja vaativampia ekologisen matkailun ja majoituksen suhteen. Matkailijat tietävät, miten etsiä ympäristöystävällisiä vaihtoehtoja kunnioittaen kohdemaan kulttuuria ja huomioiden omassa käyttäytymisessä yksinkertaisia ympäristösäästöjä. Matkailukohteissa on elämää ympäri vuorokauden ja vuoden jokaisena päivänä. Niiden energian- ja vedenkulutus on sen mukaista. Samoin

jätteenkäsittely ja siivouksessa käytettävät kemikaalit kuormittavat ympäristöä. Pienillä toimenpiteillä niin hotelli kuin asiakas voi vähentää ympäristön kuormitusta, esimerkiksi jo vettä ja sähköä säästämällä, kierrättämällä roskat oikein ja luopumalla kertakäyttöpakkauksista. (Turunen n.d.)

Olemme käynnistäneet matkailun kehittämisen vuoden 2024 alussa yhteistyössä alueen matkailutoimijoiden kanssa (Sauvon kunnan verkkosivusto 2024). Tälle vuodelle talousarviossa ei ole kehittämisbudjettia, mutta tarve matkailun kehittämisen toimenpiteille on tunnistettu jo aiemmin.

Matkailu on mainittu myös kuntastrategiassa, joten siihen tulee jatkossa panostaa enemmän. Tämän vuoden aikana viimeistellään matkailuhankeen suunnitelma, johon on tarkoitus hakea Leader-tukea Varsin Hyvästä.

5.2 SWOT-analyysi

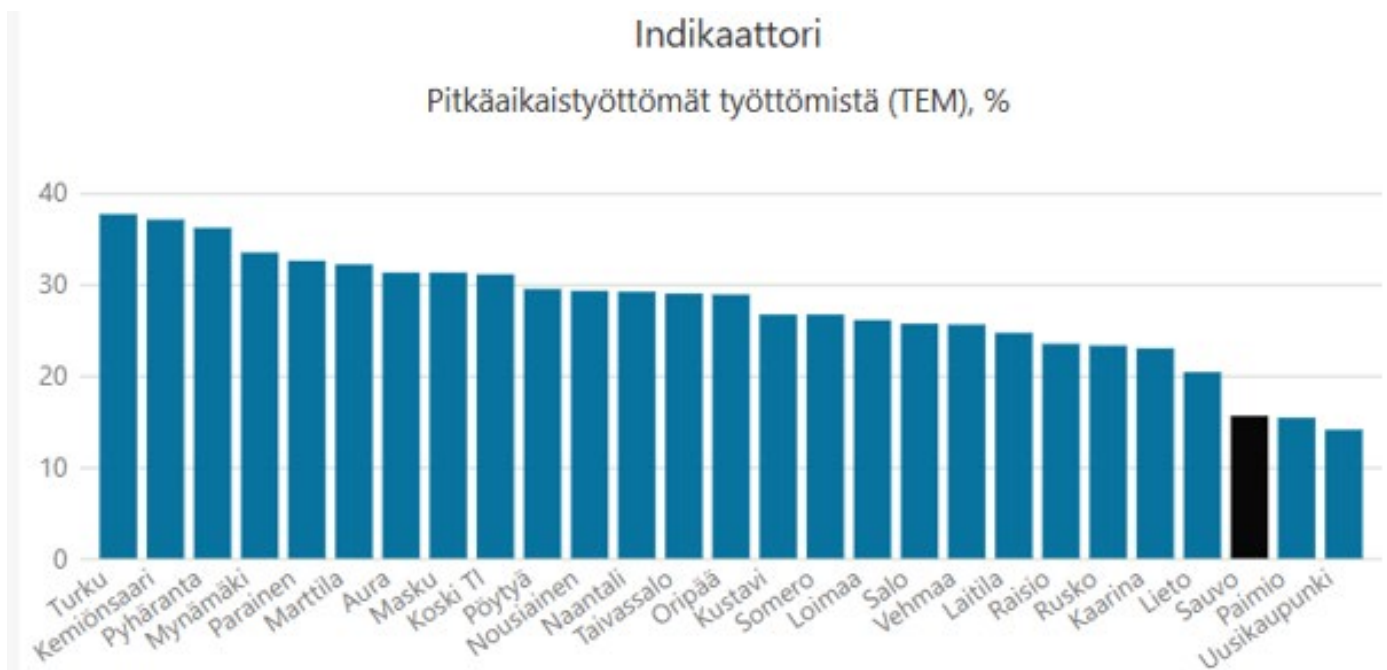
Kunnan toimintaa tulee arvioida sekä sisäisen, että ulkoisen toimintaympäristön kautta. Analysointiin on kehitetty SWOT-analyysi, joka on nelikenttäinen menetelmä. SWOT-analyysillä voidaan selvittää yrityksen nykytila. SWOT-lyhenne tulee sanoista: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. (Manorahan 2008, 111–114.) Analyysillä voidaan kuvata organisaation ja sen toiminnan sisäiset vahvuudet (Strengths), sisäiset heikkoudet (Weaknesses), ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities) ja ulkoiset uhat (Threats).

Työkaluna SWOT-analyysi on hyödyllinen ja yksinkertainen tapa kunnan toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. Sisäisen ympäristön vahvuudet (Strengths) ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita kunta pystyy hyödyntämään. Ne ovat sisäisiä, positiivisia tekijöitä, jotka auttavat kuntaa menestymään. Sisäisen ympäristön heikkoudet (Weaknesses) ovat niitä tekijöitä, joita kunnan täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaammin. Heikkoudet ovat negatiivisia tekijöitä, jotka kunnan täytyy taklata menestyäkseen paremmin. Ulkoisen ympäristön uhat (Threats) ovat kuntaan vaikuttavia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa menestymiseen. Kunnan uhat tiedostamalla voidaan löytää uusia ratkaisuja. Mahdollisuudet (Opportunities) ovat ulkoisia tekijöitä, jotka auttavat kuntaa menestymään paremmin. Terve ja kestävä toiminta on mahdollista, kun yritys onnistuu hyödyntämään mahdollisuutensa. (Vuorinen 2013, 88–89.)

Vahvuudet

Sauvon sijainti Varsinais-Suomessa mahdollistaa kestävän kasvun. Turkuun ajaa puolesta tunnissa samoin kuin Saloonkin. Pääkaupunkiseudulle matkaa on vajaa kaksi tuntia. Pienessä maaseutukunnassa asukkaat tuntevat hyvin toisensa. Sauvossa on aktiivista yhdistystoimintaa sekä urheilun että kulttuurin puolella. Kyläyhdistykset lisäksi kehittävät kylien elinvoimaa erilaisten hankkeiden kuten Leaderin kautta.

Kunnassa on nopea ja joustava päätöksentekokyky. Sauvossa on paljon aktiivista yritystoimintaa, mikä luo hyvät edellytykset elinvoiman kasvattamiselle. Yhteensä Sauvossa on rekisteröityjä yrityksiä 294. (Tilastokeskuksen verkkosivusto 2024) Sauvossa on myös matala pitkäaikaistyöttömien prosenttiosuus. Kuviosta 11 voi todeta, että Sauvon pitkäaikaistyöttömien prosenttiosuus on Varsinais-Suomen alhaisimpia. Kokonaisluvun ollessa alle 20 % työttömien määrästä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.) Tähän on syynä mm. se, että olemme mukana työllisyysalueen kuntakokeilussa ja Paimiossa hoidetaan sauvolaisten vaikeasti työllistyvien pitkäaikaistyöttömien asiointi.



Kuvio 11. Pitkäaikaistyöttömät työttömistä % Varsinais-Suomessa. Lähde: Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024.

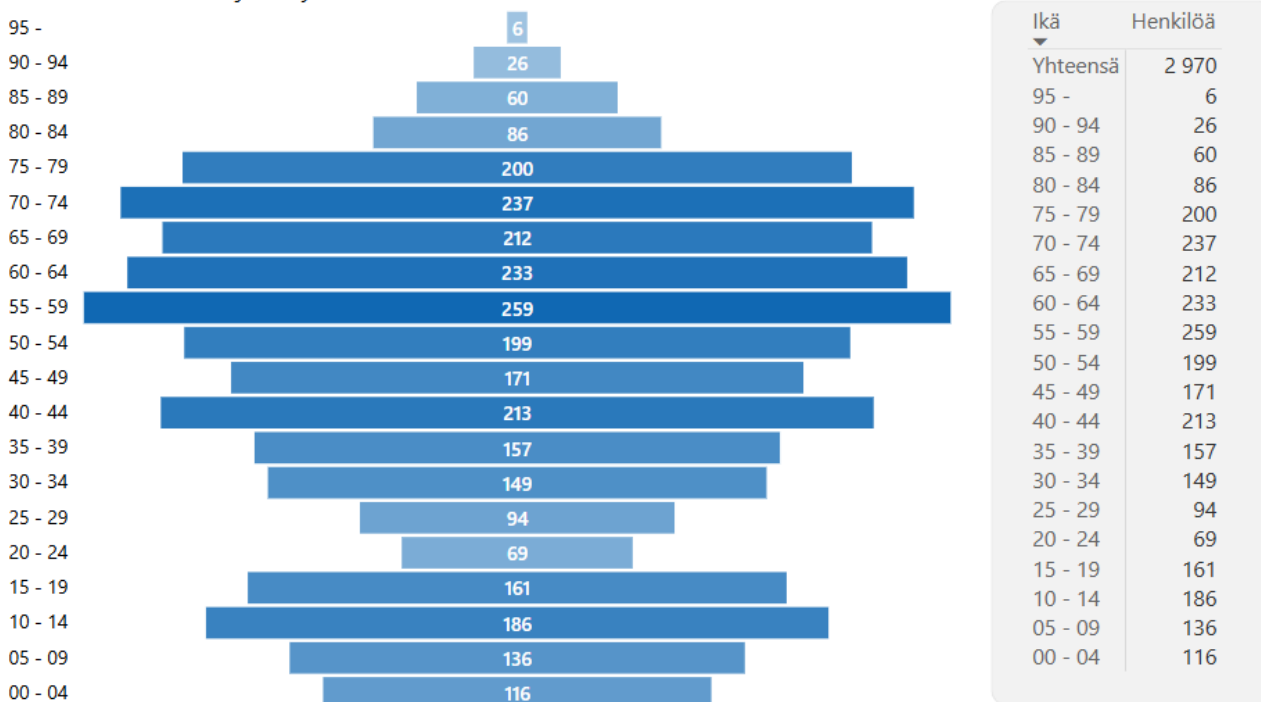
Sauvon toiseksi suurin työnantaja kunnan jälkeen on Metalliasennus Huuhka Oy, joka työllistää vajaa 50 henkilöä. Yrityksen liikevaihto on 2023 noin 39 miljoonaa euroa. Sauvon Yrittäjissä on 107 yrittäjäjäsenä ja yhdistyksen toiminta on aktiivista. Sauvon väestö kasvaa pääosin maahanmuuton kautta. Saimme vuoden 2023 aikana runsaasti uusia asukkaita ukrainalaisten siirtymistä Sauvon kuntalaisiksi, kun vastaanottokeskuksen hätämajoituksen kuntamalli lopetettiin.

Heikkoudet

Kunnalla on pieni organisaatio, jolloin asiat helposti henkilöityvät. Kunnan avainhenkilöiden iso vaihtuvuus vaikuttaa koko organisaatioon. Viimeisten kuukausien aikana on vaihtunut kaksi avainhenkilöä kunnan toimialajohtajien vaihdosten myötä. Sekä hallintojohtaja että teknisen toimen johtaja ovat vaihtuneet. Uusilla työntekijöillä menee aikaa ennen kuin he oppivat uuden toimensa sekä henkilökuntansa. Talouden epävarmat ajat valtionosuuksien vähennyttä sote-uudistuksen myötä vaikuttaa myös Sauvon kunnan talouteen. Kunnalla on niukat resurssit sekä yllä pitää olemassa olevaa että kehittää uutta.

Kunnassa voi käydä koulua vain yläkoulun viimeiseen luokkaan saakka. Sen jälkeen opiskelua voi jatkaa Paimiossa lukiossa tai Salossa ja Turussa ammattikouluissa. Kunnasta muuttavat pois toisen asteen opiskelijat opiskelupaikan perässä. Sauvon väestön ikäryhmän 20–29-vuotiaiden vähyyden voi todeta kuvion 12 Tilastokeskuksen väestödiagrammista.

Väestö kuukausittain ja ikäryhmittäin



Kuvio 12. Sauvon kunnan väestödiagrammi. Väestö kuukausittain ja ikäryhmittäin. Lähde: Tilastokeskus. 2024.

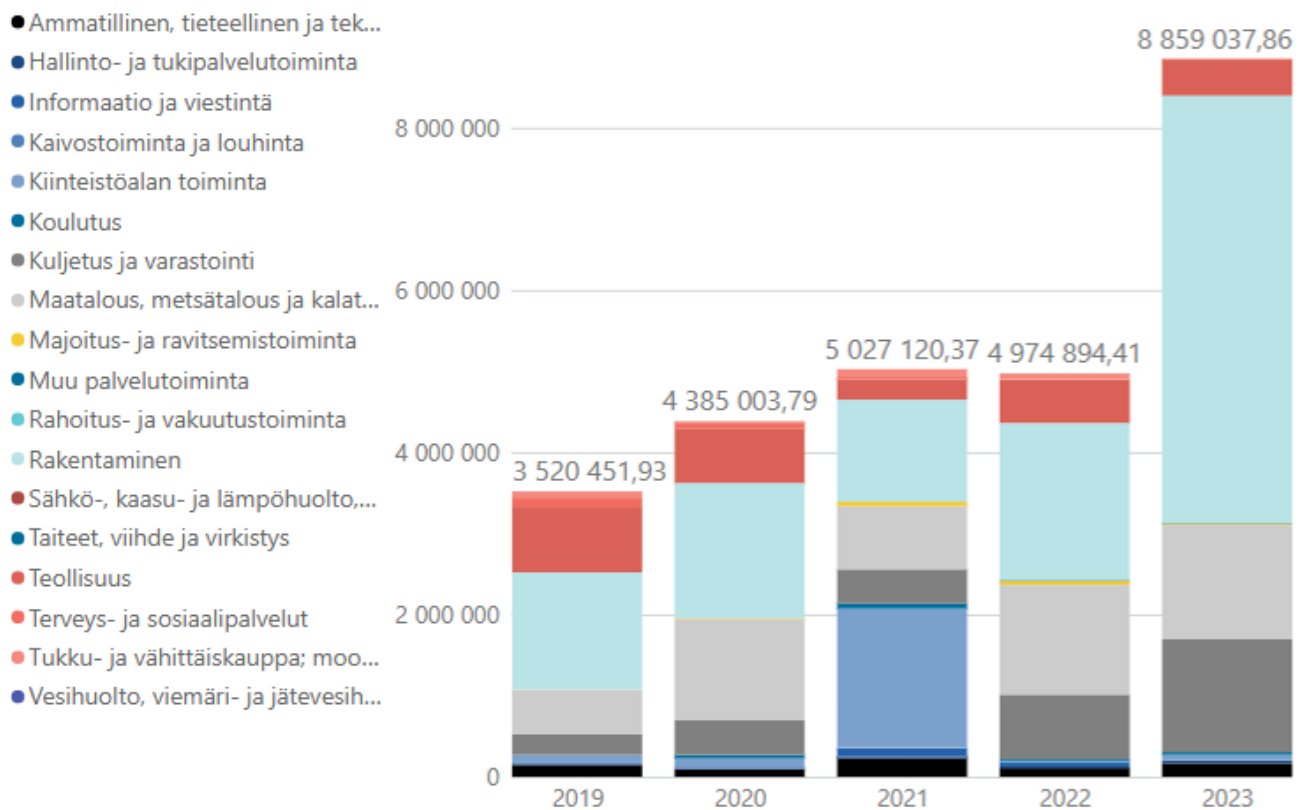
Kunnalla on paljon tekemätöntä työtä ja korjausvelkaa esim. kunnan vuokra-asuntojen korjaamisessa, lämmön tuotannossa ja vesihuollossa. Vuokra-asuntojen kysyntä on suurempaa kuin tarjonta, joten tarvitaan lisää asuntoja. Kunnan väestö ikääntyy ja syntyvyys on pientä. Tilastokeskuksen väestöennuste, jonka mukaan Sauvon väestöstä on vuonna 2040 kolmasosa eläkkeellä sekä hoito- ja hoivapalveluiden asiakkaita.

Mahdollisuudet

Sauvolla on mahdollista kasvaa kuntakentässä oman kokoluokkansa haastajaksi. TE2024-uudistuksen myötä saadaan kuntaan vieläkin paremmat työllisyys-, yritys- ja kotouttamispalvelut kuntalaisten saataville. Sote-uudistuksen myötä on Sauvon mahdollista vahvistaa tarjontaa erityisryhmien asumiseen. Sauvon merellinen sijainti ja luonto mahdollistaa uudenlaista ja vastuullista yritystoimintaa matkailupuolelle. Kuntaan on palkattu elinvoiman kehittämiseen erikoistunut asiantuntija, joten kehittämisessä on siirrytty jo eteenpäin.

Matkailun kehittämisen myötä on mahdollista saada lisää työpaikkoja, ostovoimaa sekä mahdollisesti uusia asukkaita kuntaan. Karunan Kalliorannan satama-alueen, Meritorin, kehittäminen vaikuttaa myös matkailun kehittymiseen koko Sauvon alueella. Osmalahden ja Lautkankareen alueen parantuvat kiinteän laajakaistayhteydet vaikuttavat alueiden omakotitonttitarjonnan kiinnostavuuteen. Kuviossa 13 näkyy Sauvon verotettava tulo toimialoittain. Suurimmat toimialat ovat rakentaminen, maa- ja metsätalous sekä kuljetus ja varastointi. Nämä toimialat mahdollistavat Sauvoon myös klustereiden rakentumisen tulevaisuudessa.

Verotettava tulo toimialoittain (Verohallinto)



Kuvio 13. Sauvon kunnan verotettava tulo toimialoittain. Lähde: Verohallinto. 2024.

Uhat

Ulkoisen uhka on Venäjän hyökkäyssodan laajentuminen Suomeen. Samoin Venäjän hyökkäyssodan laajentuminen Ukrainassa on uhka, sillä se voisi tuoda ison maahanmuuttajamäärän Suomeen

ja Sauvoon. Uusi Covid-19 tapainen pan-epidemia tuleminen on myös uhka. Uhka kunnan talou-
teen on myös kuntien yleinen valtionosuuksien lasku, joka vaikuttaa myös Sauvon talouteen mer-
kittävästi. Uuden hallituksen tiukka talouskuri vaikuttaa mm. MAL-hankkeiden ja ARA-rahoituksen
saamiseen Sauvoon.

Riskinä on myös inflaation jatkuva nousu, energian, hintojen ja palkkojen nousu, jolloin alueella
ostovoima heikkenee. Sillä on suoraan vaikutusta paikallisten yrittäjien palvelutarjoomaan. Lisäksi
ympäristöuhat kuten ilmastonmuutos voi vaikuttaa merkittävästi ja laaja-alaisesti myös Sauvoon.
Ilmastonmuutoksen vaikutus voi olla tulevaisuudessa suuri, sillä Sauvoon on keskittynyt paljon
maataloutta, herneen, viljan ja marjojen tuotantoa. Kasvuolosuhteiden muutos voisi romuttaa
maatalouden tuotantokapasiteetin.

5.3 8-kenttäinen SWOT-analyysi

Kuviossa 14 olen yhdistänyt SWOT-analyysin tulokset 8-kenttäiseen analyysipohjaan. Pohjan malli
on esitelty Vuorisen kirjassa. ” Strategiakirja - 20 työkalua (2013, 92). Kohdassa 1. Hyödynnä me-
nestystekijät on haettu sekä sisäistä vahvuuksista että ulkoisista mahdollisuuksista, ne tekijät, joi-
den kautta Sauvon kunnan uskotaan menestyvän myös jatkossa.

Nämä tekijät ovat seuraavat:

1. Vahvistetaan viestintää Sauvon keskeisestä sijainnista.
2. Vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja osallisuutta entuudestaan.
3. Hyödynnetään ketterää päätöksentekoa sekä ylipäätään ketteryyttä ja pientä kokoa.
4. Vahvistetaan matkailuun liittyvää toimintaa ja viestintää.
5. Otetaan yritykset vahvemmin mukaan toimintaan TE24-muutoksen myötä.
6. Hyödynnetään uudet teknologiamahdollisuudet viestinnän kautta, koskien Lautkankareen ja Os-
malahden asuinalueita.

Kohdassa 2 luetellaan, miten heikkoudet käännetään vahvuuksiksi.

Nämä kohdat ovat seuraavat:

1. Vahvistetaan työnantajamielikuvan rakentamista viestinnän kautta sekä sisäisesti että ulkoisesti
työntekijöille.
2. Ylläpidetään hyvää työskentelyilmapiiriä, jotta henkilökunnan vaihtuvuus pienenee.

3. Seurataan talouden kehitystä tiivistii.
4. Ohjeistetaan henkilökunta seuraamaan tarkemmin talousarviolukuja.
5. Haetaan kuntaan mahdollisimman paljon erilaisia hankerahoituksia, joilla voidaan kehittää ja ylläpitää toimintoja.
6. Houkutellaan kuntaan uutta asuntorakentamista tekemällä kartoitusta tulevaisuuden tarpeista.

Kohdassa 3 käännetään uhat toiminnan vahvuuksiksi eli otetaan uhat hallintaan.

Ne tekijät ovat seuraavanlaisia:

1. Pyritään tekemään kriisinhallinnan suunnittelua jo etukäteen skenaariotyöskentelyn kautta.
2. Skenaariotyöskentelyssä haetaan muutama mahdollinen tulevaisuuden suunta, jonka pohjalta tulevaisuutta suunnitellaan.
3. Valtionosuudet laskevat mutta tarkka taloudenpito auttaa
4. Inflaation nousu, palkkojen ja hintojen nousu vaikuttaa alueen ostovoimaan, joten kunnan pitää mahdollisuuksien mukaan keskittää hankinnat oman kunnan alueella toimiviin yrityksiin.
5. Ilmastonmuutoksen vaikutuksiin pyritään reagoimaan ennakoivasti laatimalla eri skenaarioita.

Kohdassa 4 on listattuna mahdollinen kriisitilanne ja siihen liittyvät asiat ovat seuraavia:

1. Pyritään toimimaan vahvassa vuorovaikutuksessa lähikuntien (Kemiönsaari, Paimio, Kaarina ja Lieto) kanssa, jotta saamme heiltä tarvittaessa apua ja neuvoja oman toiminnan turvaamiseen ja suuntaamiseen.
2. Pidetään yhteyttä alueen yrityksiin, yksityishenkilöihin ja yhdistyksiin, jos tulee esim. nopea hätämajoituksen tarve laajalle ukrainalaisjoukolle.
3. Skenaariotyöskentelyn kautta selvitetään jo ennakkoon erilaisiin kriisitilanteisiin varautumista.
4. Annetaan kuntalaisille neuvontaa taloudenpidossa ja ohjataan heitä hakemaan tarvittaessa apua ajoissa, jos oma talous on kriisissä.
5. Ollaan mukana Varsinais-Suomen alueen maatalouden kehittäjäyhteisöissä ja maakunnallisissa valmiusharjoituksissa, jotta pysytään kartalla siitä, miten ilmastonmuutoksiin voidaan paremmin varautua esim. valmiussuunnitelman keinoin.

<p>Sisäiset / Ulkoiset</p>	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sauvon sijainti mahdollistaa kestävä kasvun -pieni maaseutukunta, jossa ihmiset tuntevat toisensa -yhteisöllisyys -vahva yhdistystoiminta -kunnassa nopea ja joustava päätöksentekokyky -paljon aktiivista yritystoimintaa suhteutettuna väkilukuun -paljon uusia asukkaita ukrainalaisten siirtyessä Sauvon kuntalaisiksi vuoden 2023 aikana 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -kunnan pieni organisaatio, jossa asiat helposti henkilöityvät -avainhenkilöiden vaihtuvuus vaikuttaa koko kuntaorganisaatioon (hallintojohtajan ja teknisen toimen johtajan vaihtuminen v. 2024) -talouden epävarmat vuoden valtion osuukien vähennytyä -sote-uudistuksen myötä -niukat resurssit sekä ylläpitää olemassa olevaa että kehittää uutta -paljon tekemättömiä töitä ja korjausvelkaa esim. kunnan vuokra-asunnoissa ja vesihuollossa -vuokra-asuntojen kysyntä suurempaa kuin tarjonta, tarvitaan lisää vuokra-asuntoja
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -kasvaa kuntakentässä kokoluokkansa haastajaksi -te24-uudistuksen myötä saada vieläkin paremmat työllisyys-, yritys- ja kotouttamispalvelut -sote-uudistuksen myötä vahvistaa Sauvon tarjontaa erityisryhmien asumiseen -matkailun kehittämisen myötä saada lisää työpaikkoja, ostovoimaa ja mahdollisia asukkaita kuntaan -Kalliorannan satama-alueen kehittäminen vaikuttaa matkailun kehittämiseen -Osmalahden ja Lautkankareen alueen parantuvat laajakaislyhteydet vaikuttavat alueiden omakotitalonrakentamisen kiinnostavuuteen 	<p>1. Hyödynnä menestystekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> -vahvistetaan viestintää Sauvon keskeisestä sijainnista -vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja osallisuutta entuudestaan -hyödynnetään ketterää päätöksentekoa sekä ylipäätään ketteryyttä ja pientä kokoa -vahvistetaan matkailuun liittyvää toimintaa ja viestintää -otetaan yritykset vahvemmin mukaan toimintaan TE24-muutoksen myötä -hyödynnetään uudet teknologiamahdollisuudet viestinnän kautta, koskien Lautkankareen ja Osmalahden asuinalueita 	<p>2. Heikkoudet vahvuuksiksi</p> <ul style="list-style-type: none"> - vahvistetaan työnantajamielikuvan rakentamista viestinnän kautta sekä sisäisesti että ulkoisesti potentiaalisille työntekijöille -ylläpidetään hyvää työskentelyilmapiiriä, jotta henkilökunnan vaihtuvuus pienenee -seurataan talouden kehitystä tiivistii -ohjeistetaan henkilökunta seuraamaan tarkemmin talousarviolukuja -haetaan kuntaan mahdollisimman paljon erilaisia hankerahoituksia, joilla voidaan kehittää ja ylläpitää toimintoja -houkuttellaan kuntaan uutta asuntorakentamista tekemällä kartoitusta tulevaisuuden tarpeista
<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> Venäjän hyökkäyssodan laajentuminen Suomeen -Venäjän hyökkäyssodan laajentuminen Ukrainassa ja iso maahanmuuttajamäärä kerrallaan Suomeen / Sauvoon -uusi panepidemia -kuntien yleinen valtionosuus laskee vuonna 2024 ja vaikuttaa Sauvonkin talouteen merkittävästi -uuden hallituksen linjaukset mm. MAL-hankkeiden ja ARA-hankkeiden rahoitukseen -inflaation nousu, hintojen ja palkkojen nousu -ilmastonmuutoksen laaja-alaiset vaikutukset 	<p>3. Uhat hallintaan</p> <ul style="list-style-type: none"> -pyritään tekemään kriisinhallinnan suunnittelua jo etukäteen skenaario-työskentelyn kautta -skenaariotyöskentelyssä haetaan muutama mahdollinen tulevaisuuden suunta, jonka pohjalta tulevaisuutta suunnitellaan -valtionosuudet laskevat mutta tarkka taloudenpito auttaa -inflaation nousu, palkkojen ja hintojen nousu vaikuttaa alueen ostovoimaan, joten kunnan pitää mahdollisuuksien mukaan keskittää hankinnat oman kunnan alueella toimiviin yrityksiin -ilmastonmuutoksen vaikutuksiin pyritään ennakoimalla tulevaisuuden eri skenaarioita 	<p>4. Mahdollinen kriisitilanne</p> <ul style="list-style-type: none"> -pyritään toimimaan vahvassa vuorovaikutuksessa lähikuntien (Kemiönsaari, Paimio, Kaarina ja Lieto) kanssa, jotta saamme heiltä tarvittaessa apua ja neuvoja oman toiminnan turvaamiseen ja suuntaamiseen -pidetään yhteyttä alueen yrityksiin, yksityishenkilöihin ja yhdistyksiin, jos tulee esim. nopea hätämajoituksen tarve laajalle ukrainalaisjoukolla -skenaariotyöskentelyn kautta selvitetään jo ennakoon erilaisiin kriisitilanteisiin varautumista -annetaan kuntalaisille neuvontaa taloudenpidossa ja ohjataan heitä hakemaan tarvittaessa apua ajoissa, jos oma talous on kriisissä -ollaan mukana Varsinais-Suomen alueen maatalouden kehittäjäyhteisöissä, jotta pysytään kartalla siitä, miten ilmastonmuutoksiin voidaan paremmin varautua

Kuvio 14. Sauvon kunnan 8-kenttäinen SWOT-analyysi. Lähde: Mukailen Vuorinen. Strategiakirja - 20 työkalua. 2013.

6 Kehittämistyön työpaja ja haastattelut

Sauvon kunnan elinvoimatyöpajan sisältö suunniteltiin ja toteutettiin yhteistyössä turkulaisen palvelumuotoiluun ja tulevaisuuden ennakointiin erikoistuneen yrityksen, Great Minds Oy:n kanssa (Great Minds Oy verkkosivusto 2024). Työpajaan kutsuttiin kunnan luottamushenkilöitä, viranhaltijoita, toimihenkilöitä, elinvoimatoimikunnan jäsenet, yrittäjiä, yritysten ja eri yhdistysten edustajia. Kutsu lähetettiin sähköpostilla yllä mainituille tahoille, yhteensä lähes 300 sähköpostiosoitteeseen. Lisäksi kutsua jaettiin kunnan verkkosivustolla sekä Facebook-sivulla. (Sauvon verkkosivusto 2024.) Työpajaan ilmoittautui yhteensä 14 henkilöä. Osallistujina oli yritysten edustajia, yhdistysten ja seurojen edustajia, poliitikkoja ja kunnan työntekijöitä ja viranhaltijoita.

6.1 Kehittämistyöpaja

Työpajan aluksi pidimme Sauvon kunnanjohtajan Satu Simeliuksen kanssa alustuksen kunnan strategiasta ja elinvoiman käsitteestä. Alustuksessa kerrattiin kunnan tiedot pähkinäkuoressa: yrityskanta, joka on 292 yritystä, työttömyysaste 7,6 % ja väestömäärä vuoden 2023 lopussa ollen 2973 asukasta. (Sauvon kunnan verkkosivusto 2024.) Aluksi käytiin läpi myös väestön ikäjakauma ja Tilastokeskuksen väestöennuste 2023–2040. Lisäksi työpajassa käytiin läpi Sauvon SWOT-analyysi. Kunnanjohtaja Satu Simelius esitteli myös Timo Aron kehittämän Elinvoima-, veto- ja pitovoimaindeksin, jossa Sauvo sijoittuu kohtuullisesti muihin alueen kuntiin nähden. Indeksien mukaan Sauvolla on heikko vetovoima mutta vahva elinvoima.

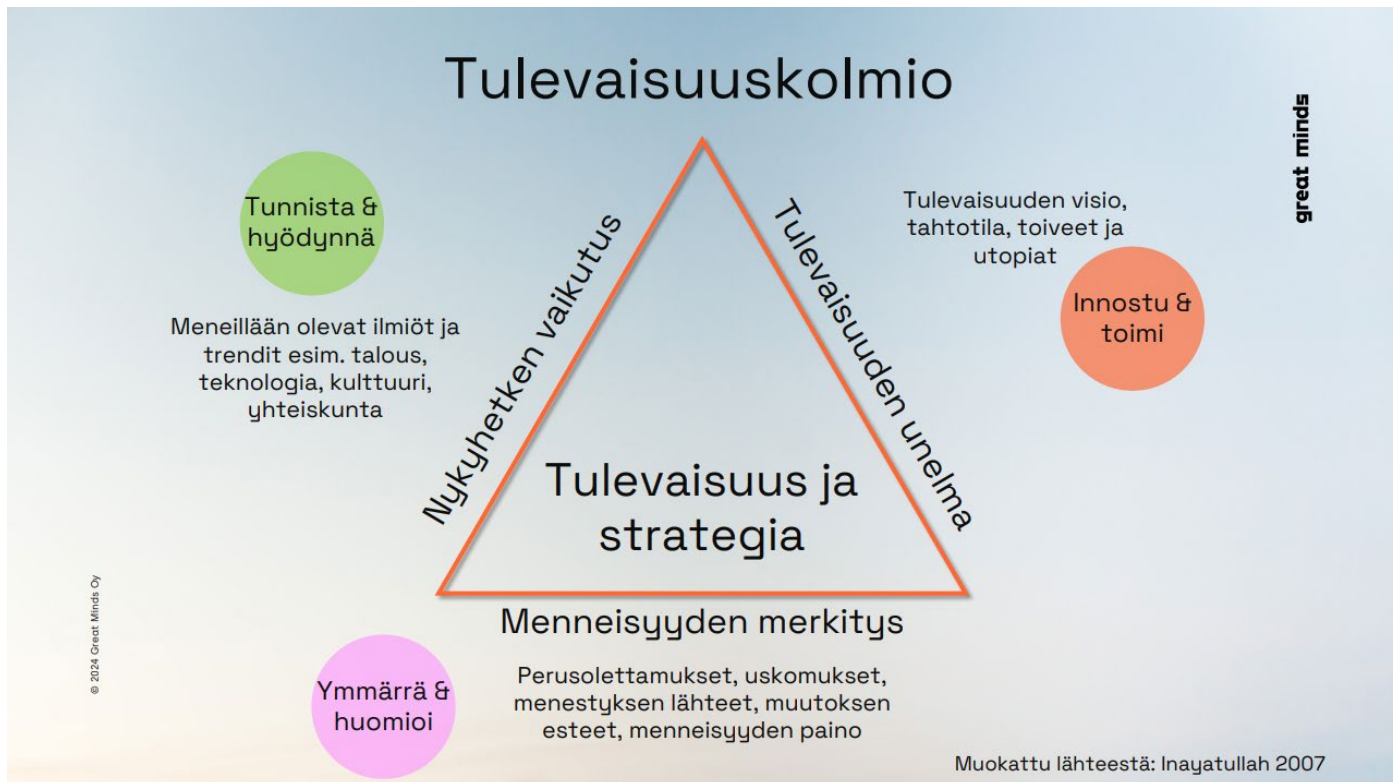
Työpajan rakenne ja työskentelytapa

Työpajan aluksi vetäjät pyysivät jokaista osallistujaa esittelemään lyhyesti itsensä ja sen jälkeen kuvailemaan yhdellä sanalla unelmien elinvoimaista Sauvoa. Alustuksessa työpajan vetäjät kertoivat tulevaisuuskolmiosta, jolle työpajan tehtävänanto on suunniteltu. Tulevaisuuskolmio on muokattu Futuristi Sohail Inayatullahin 2007 esittelemästä mallista. (2008, 4–21.) Sama tulevaisuuskolmion malli on esitelty myös Sitran verkkosivustolla. (Sitran verkkosivusto 2024.)

Tulevaisuuskolmion malli toimii alustana analyysille, jossa on kolmenlaisia vaikuttimia.

Kuviossa 15 on avattu tulevaisuuskolmion sisältö. Ensimmäisenä vaikuttimena on menneisyyden merkitys, joka tulee ymmärtää ja huomioida. Minkälaisia rajoituksia ja uskomuksia menneisyys

meille asettaa, mitkä ovat muutoksen esteenä ja minkälaisen painon menneisyys meille asettaa? Toisena vaikuttimena on nykyhetken vaikutus, joka tulee tunnistaa ja hyödyntää. Minkälaisia muutosprosesseja on käynnissä? Mitkä ovat nykyhetken työntövoimat? Mitkä meneillään olevat ilmiöt ja trendit ovat esimerkiksi talouden, teknologian, kulttuurin ja yhteiskunnan kannalta? Kolmantena vaikuttimena on tulevaisuus, tulevaisuuden unelma ja sen imu. Mistä meidän tulisi innostua? Mitkä ovat tulevaisuuden visiot, kuvat, tahtotila, toiveet ja utopiat?



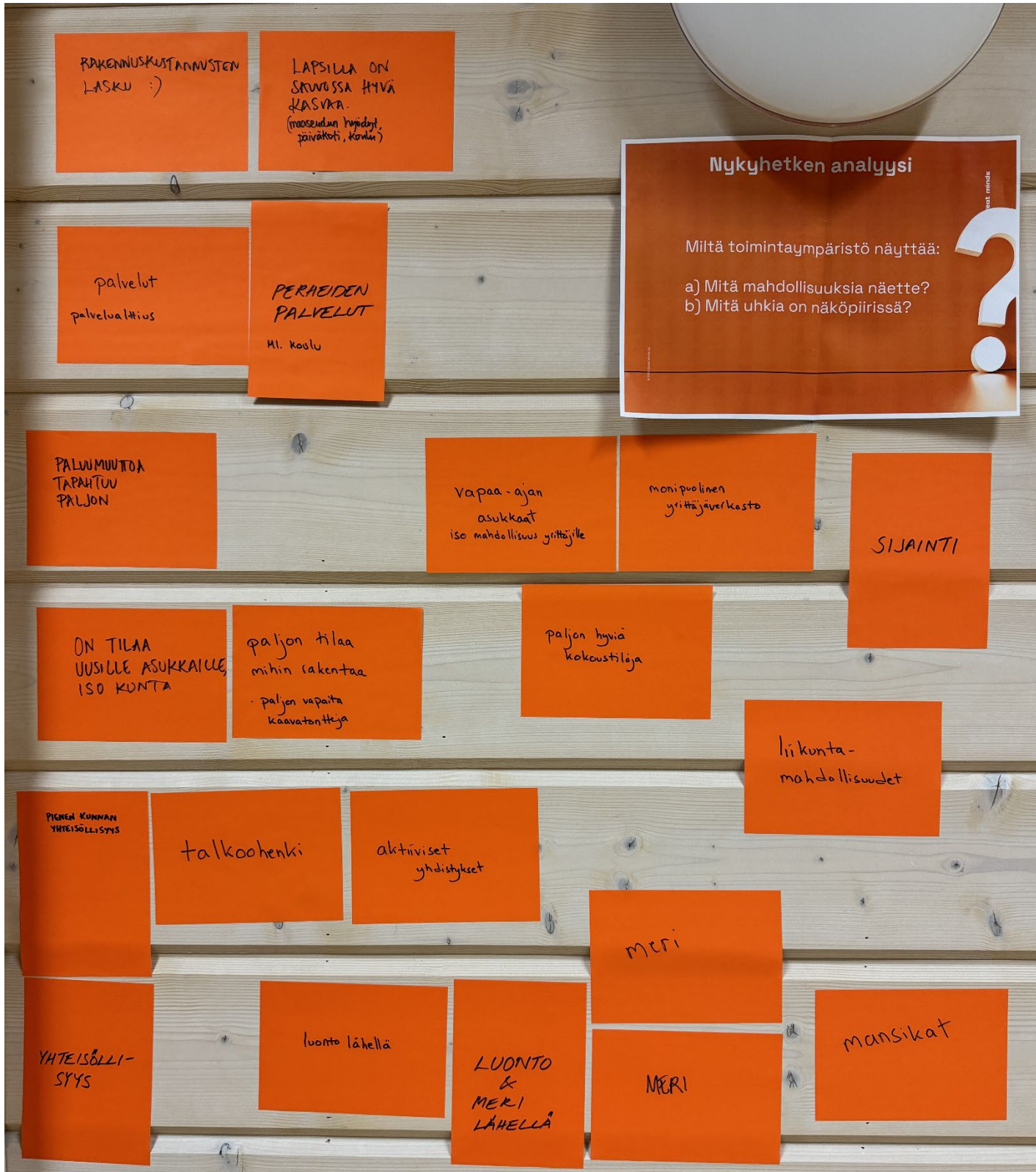
Kuvio 15. Tulevaisuuskolmio. Elinvoimatyöpaja 29.2.2024. Lähde: Elinvoimatyöpajan esitys. Great Minds Oy. 2024.

6.2 Työpajan tulokset

Alustuksen jälkeen työpajan vetäjät jakoivat osallistujat neljään ryhmään, joille annettiin tehtäväksi analysoida nykyhetkeä: a) mitä mahdollisuuksia näette? (oranssi lappu) ja b) mitä uhkia on näköpiirissä? (sininen lappu)

Mahdollisuuksia löytyi (kuvio 16) mukaan seuraavista teemoista: asuminen ja rakentaminen (kustannusten lasku), Sauvon sijainti, paluumuutto, tilaa uusille asukkaille, tilaa mihin rakentaa, paljon

vapaita kaavatontteja. Hyvät perheiden palvelut, kuten lasten kasvattaminen Sauvossa (maaseudun hyödyt, päiväkotit ja koulu). Mahdollisuutena nähtiin myös yleinen asenne, palvelualttius, pienen kunnan yhteisöllisyys, aktiiviset yhdistykset ja talkoohenki. Lisäksi mahdollisuuksina nähtiin luonnon ja meren läheisyys, monipuoliset liikuntamahdollisuudet ja vapaa-ajan asukkaat. Mainintoja saivat myös monipuolinen yrittäjäverkosto ja hyvät sekä runsaat kokoustilat.



Kuvio 16. Toimintaympäristö: nykytilan analyysi. Mahdollisuudet. Lähde: Elinvoimatyöpajan tulokset 29.2.2024. Great Minds Oy. 2024.

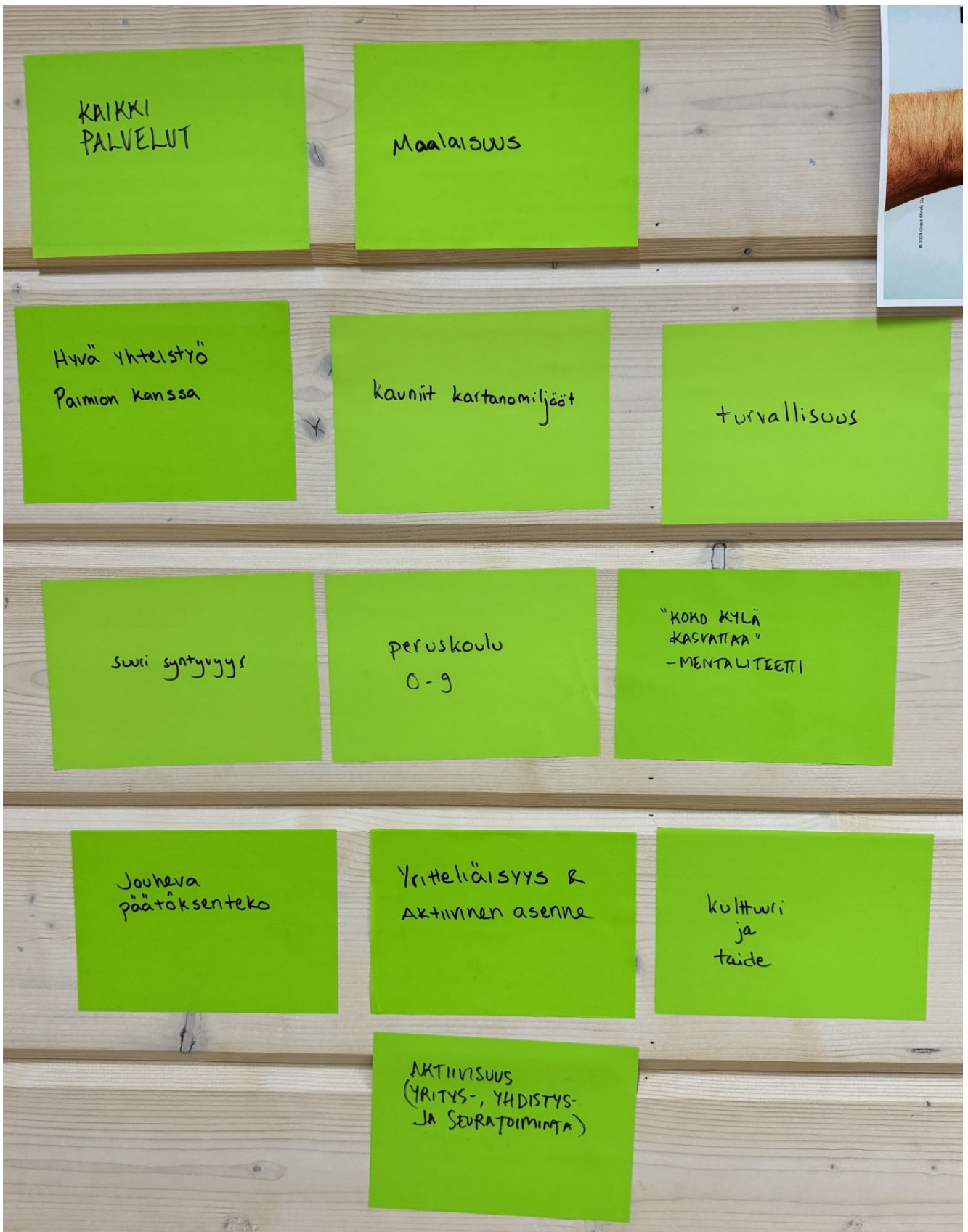
Uhkiksi (kuviossa 17) nähtiin ihmisten asenne, sisäänpäin lämpiävyys ja uusien asukkaiden sulautuminen yhteisöön ja nuorten sukupolvien haluamat laajat palvelut. Uhkia ovat lisäksi väestön ikärakenne ja puuttuvat nuoret aikuiset, julkisten kulkuyhteyksien puute ja työ- sekä opiskelumahdollisuuksien puute. Lisäksi valmistavan teollisuuden puute vaikuttaa työpaikkojen vähäisyyteen.

Maatalouden kannattavuuden heikkeneminen nähtiin uhkana. Uhkana nähtiin myös rakentamiseen liittyvät asiat kuten rakennuskustannusten nousu, vähäisen rakentamisen vuodet, kiinteistöjen korjausvelka ja valtion teiden talvikunnossapito. Lisäksi uhkana nähtiin ympärivuotisesti toimivan ruokaravintolan ja majoitusten puute. Lisäksi Varsinais-Suomen hyvinvointialueen, Varhan keskittävä politiikka koettiin uhkana.



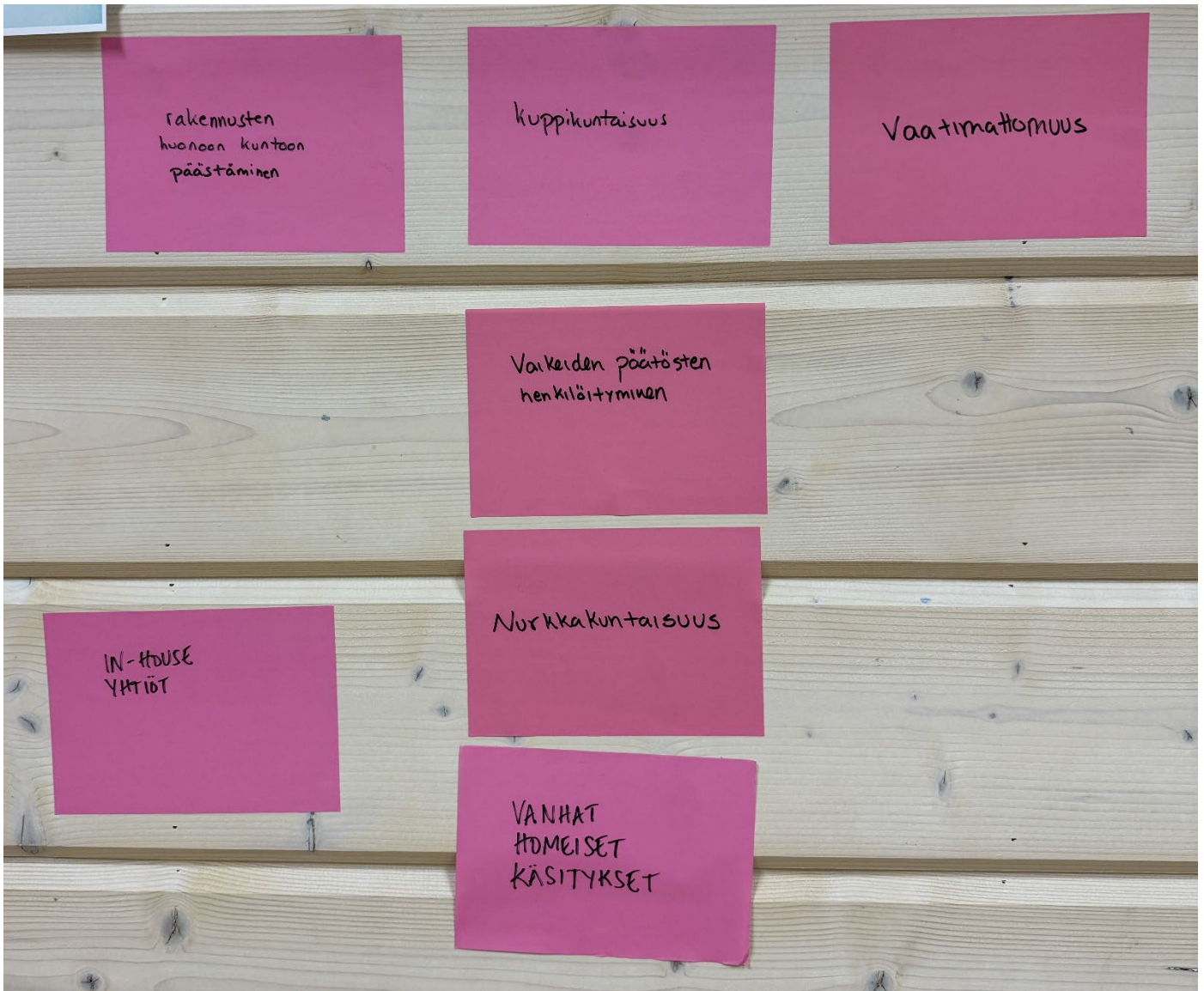
Kuvio 17. Toimintaympäristö: nykytilan analyysi. Uhat. Lähde: Elinvoimatyöpajan tulokset
29.2.2024. Great Minds Oy. 2024.

Seuraavaksi käytiin läpi elinvoiman menneisyys (kuvio 18): a. mitä hyvää menneestä halutaan jatkossakin säilyttää ja b. mistä ehdottomasti pitäisi päästää irti. Tämän työvaiheen perusteella kunnassa halutaan säilyttää kaikki palvelut ja jouheva päätöksenteko. Säilyttää halutaan myös turvallisuus, koko kylä kasvattaa -mentaliteetti ja maalaisuus. Lisäksi halutaan säilyttää yritteliäisyys ja aktiivisuus yritys-, yhdistys- ja seuratoiminnassa. Säilytettäviä ovat suuri syntyvyys, peruskoulu, kauniit kartanomiljööt ja hyvä yhteistyö Paimion kanssa. Lisäksi halutaan pitää kiinni kulttuurista ja taiteesta.



Kuvio 18. Elinvoiman menneisyys, mitä kannattaa säilyttää. Lähde: Elinvoimatyöpajan tulokset 29.2.2024. Great Minds Oy. 2024.

Teemaan, mistä sitten pitää päästää jatkossa irti (kuvio 19) esitettiin: asenteet, nurkka- ja kuppikuntaisuus sekä vanhat, homeiset käsitykset. Lisäksi vaatimattomuudesta pitää päästää irti. Lisäksi kuntien in house -yhtiöistä, vaikeiden päätösten henkilöitymisestä ja kunnan omistamien rakennusten huonoon kuntoon päästämisestä pitää päästä eroon.



Kuvio 19. Elinvoiman menneisyys, mistä kannattaa päästää irti. Lähde: Elinvoimatyöpajan tulokset 29.2.2024. Great Minds Oy. 2024.

Työpajan kolmannessa tehtävässä pohdittiin ryhmissä tulevaisuutta, mitä Sauvo ja sen elinvoima voisi olla parhaimmillaan. Kysymys oli jaoteltu viiteen eri kohtaan; Elinkeinot ja palvelut, kulttuuri ja yhdistystoiminta, liikkuminen ja saavutettavuus, asuminen ja x-files.

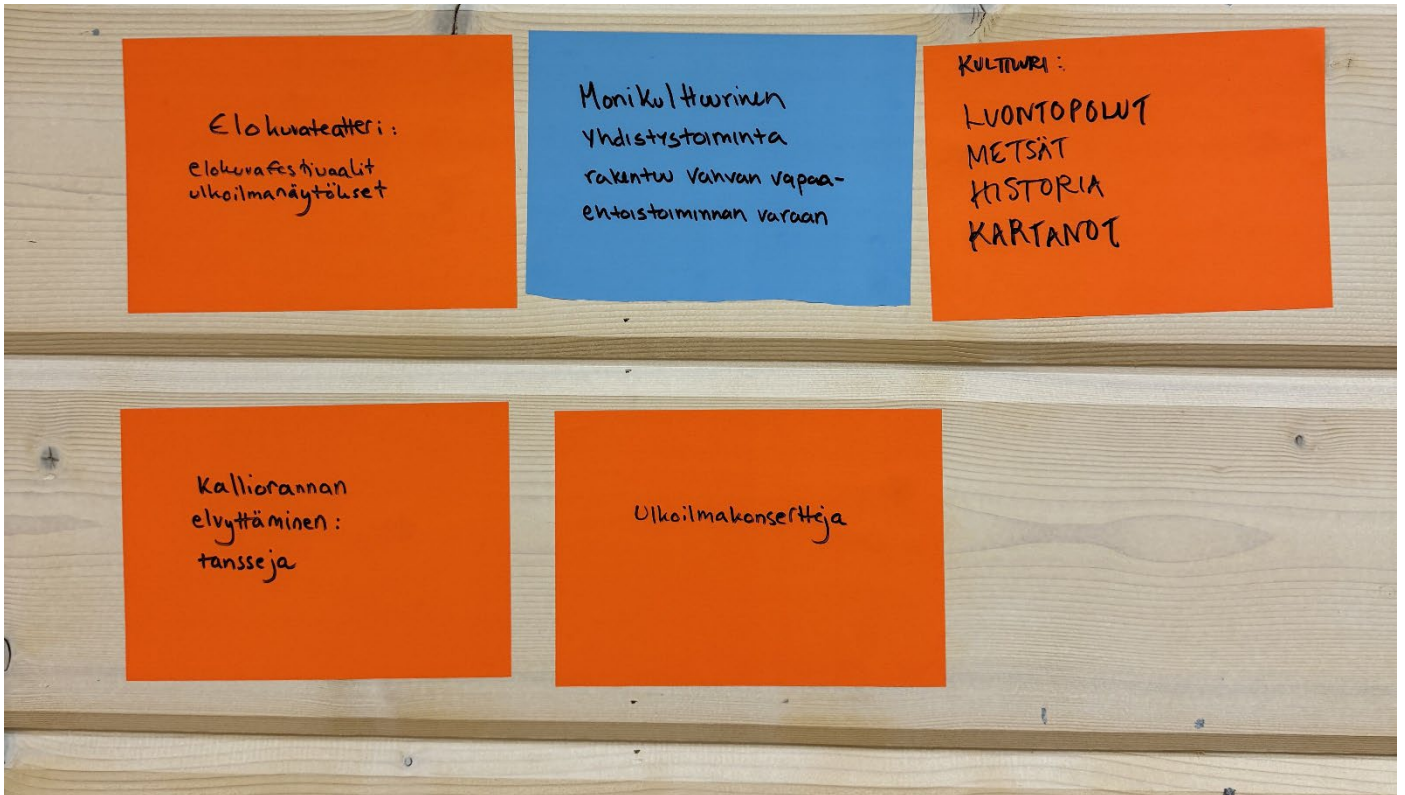
Elinkeinot ja palvelut -teemaan (kuvio 20) listatiin seuraavia tulevaisuuden elinvoima-asioita: paikallisen osaamisen ostaminen kunniaan, Timperin teollisuusalueelle lisää teollisuutta ja eloisa etätyöyrittäjyisyhteisö. Matkailua tukemaan keskusta-alueelle lähiruokatoria, ruokaravintoloita, etnisiä ja fine dining -ravintoloita, matkailuparkkia karavaanareille ja lisää majoituspaikkoja. Lisäksi toivottiin ympärivuotista matkailua eri teemoista kuten pöllöjen kuuntelu, ilvekset ja susien ulvonta.

Karunan Rantolaan toivottiin vierasvenesatamaa, hotellia, ravintolaa ja kylpylää. Lisäksi toivottiin ympärivuotisesti aukioloja uimarannoille ja saunoille. Uimarantoja toivottiin myös ihmisten lisäksi lemmikeille kuten koirille ja hevosille. Lisäksi tulevaisuudessa Sauvoon toivotaan uimahallia, koira-puistoa, koirametsää, golf-kenttää, tenniskenttää, kuntoportaita, valaistua ja esteetöntä kuntorataa. Lisäksi toivottiin kirkonkylään yleistä wc:tä, Ruonan alueelle valokuitua ja sekä Sauvoon tehollaturia sähköautoille.



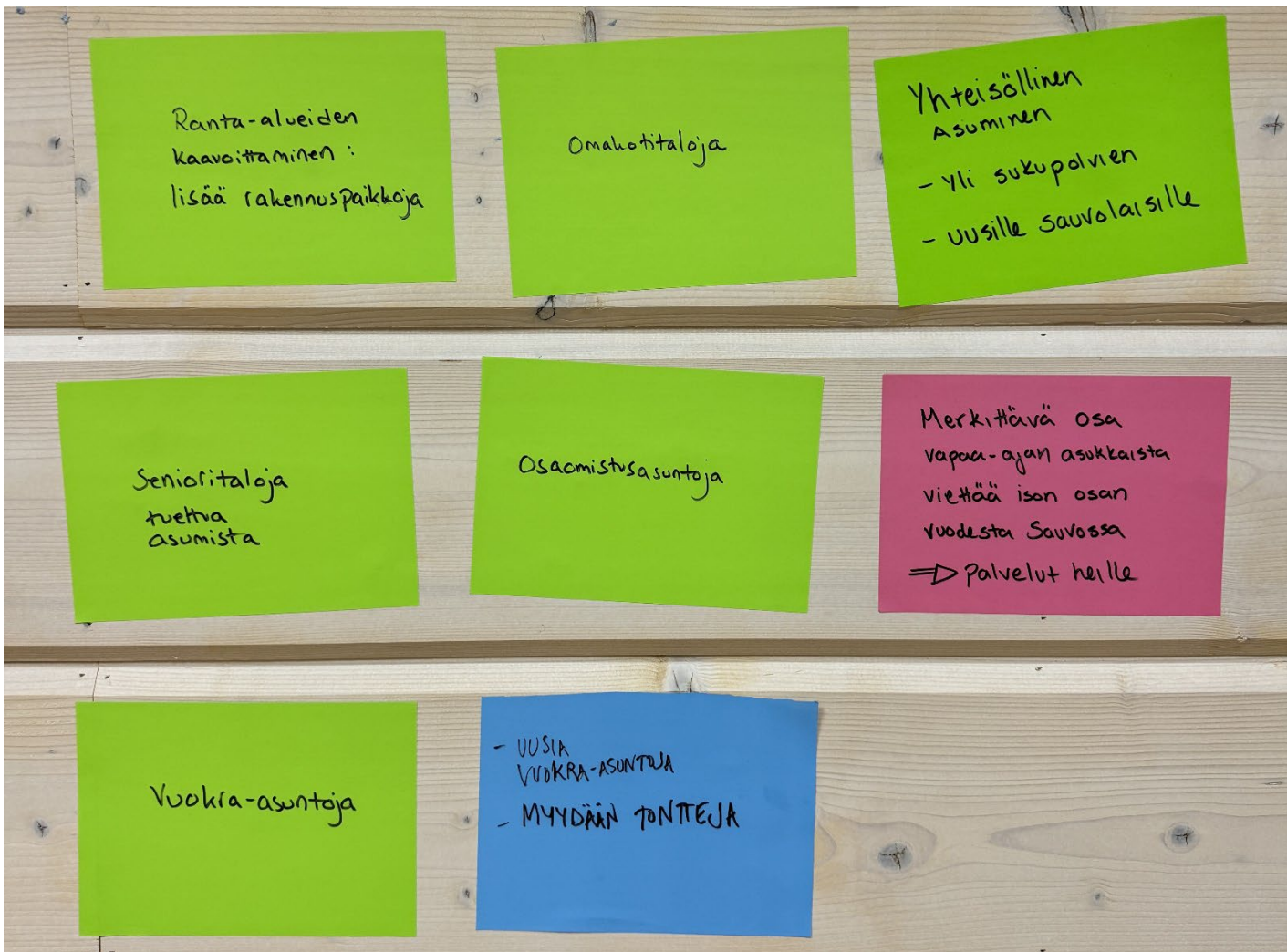
Kuvio 20. Sauvon elinvoima parhaimmillaan tulevaisuudessa, elinkeinot ja palvelut. Lähde: Elinvoimatyöpajan tulokset 29.2.2024. Great Minds Oy. 2024.

Teemassa kulttuuri ja vapaa-aika (kuvio 21) tulevaisuuden elinvoimaa rakentaa monikulttuurinen yhdistystoiminta, joka rakentuu vahvan vapaaehtoistoiminnan varaan. Kulttuuritekijöistä luontopolut, metsät, historia ja kartanot ovat tärkeitä. Lisäksi Sauvoon ideoitii elokuvateatteria, elokuvafestivaaleja, ulkoilmanäytöksiä ja ulkoilmakonsertteja. Lisäksi halutaan elvyttää uudestaan Karunan Kalliorannan tanssiperinne.



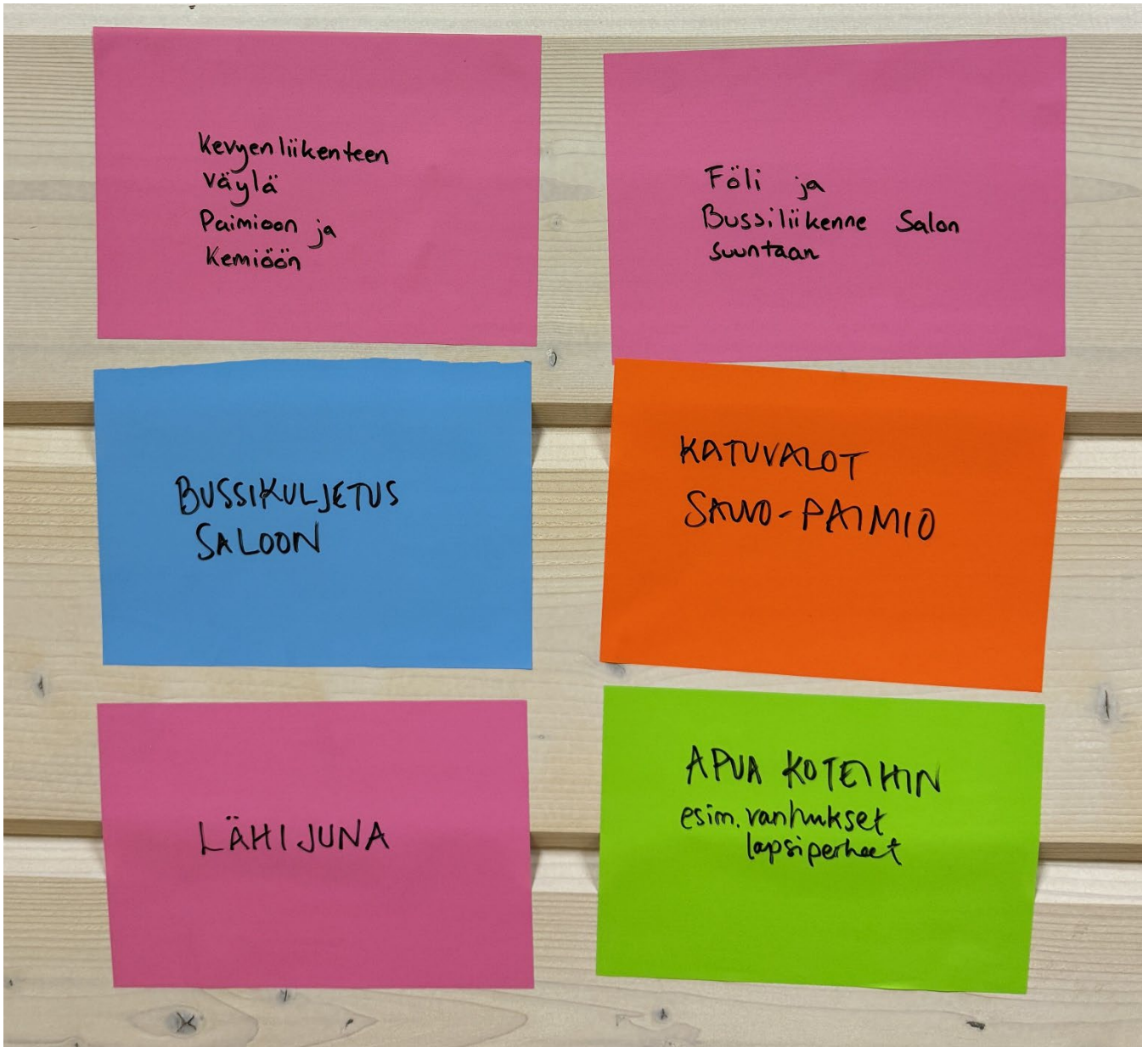
Kuvio 21. Sauvon elinvoima parhaimmillaan tulevaisuudessa, kulttuuri ja vapaa-aika. Lähde: Elinvoimatyöpajan tulokset 29.2.2024. Great Minds Oy. 2024.

Asumisen-teeman osalta (kuvio 22) nähtiin tulevaisuuden kannalta tärkeäksi uudet vuokra-asunnot, senioritalot ja tuetun asumisen lisääminen. Lisäksi ranta-alueiden kaavoittaminen, tonttien myynti, omakotitalojen rakentaminen ja osaomistusasunnot nähtiin tärkeinä tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa voisi olla mahdollista lisäksi yhteisöllinen, yli sukupolvien asuminen, joka voisi olla hyvä tapa päästä sisään yhteisöön uusille sauvolaisille. Lisäksi palvelut vapaa-ajanasukkaille, jotka viettävät merkittävän osan vuodesta Sauvossa.



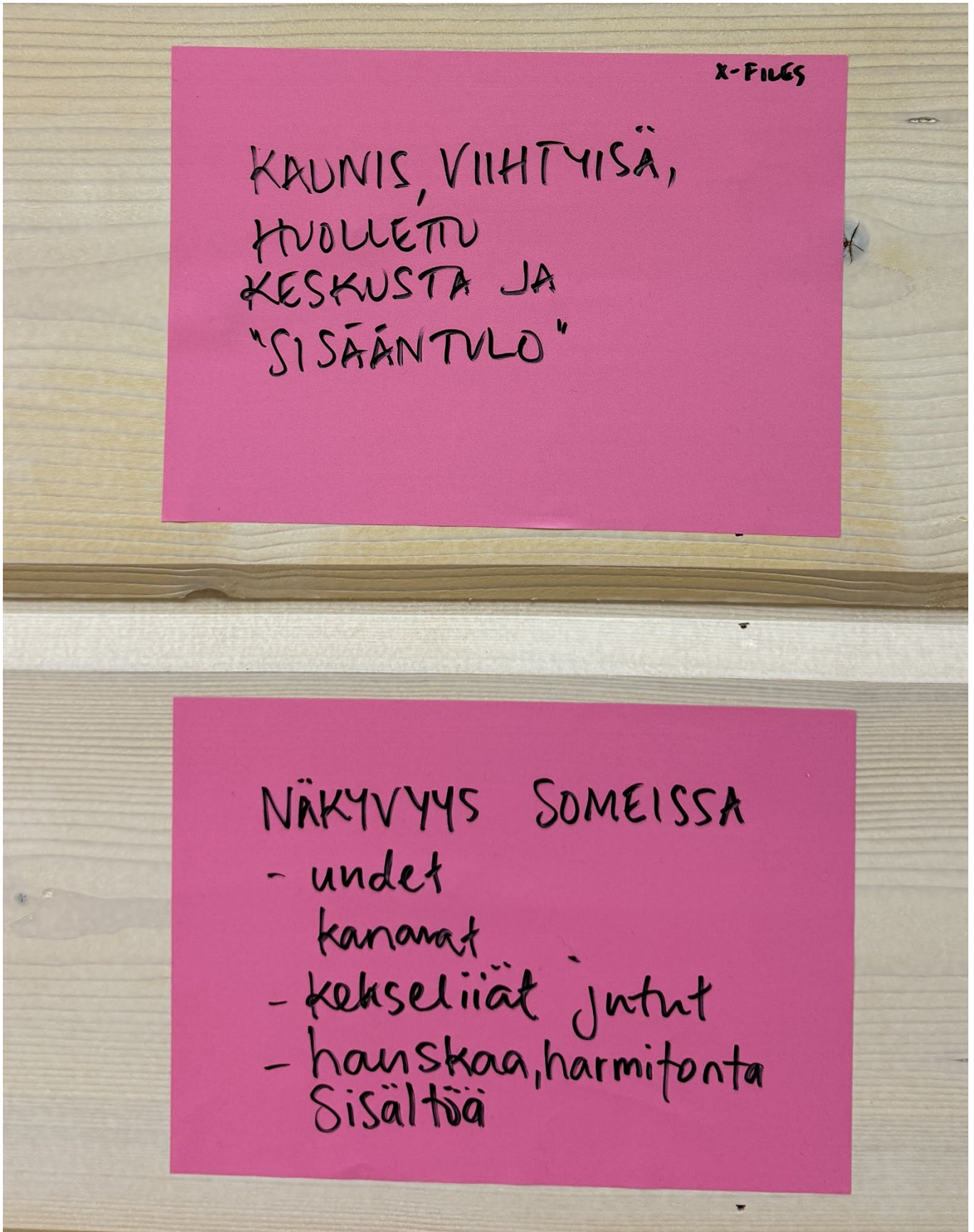
Kuvio 22. Sauvon elinvoima parhaimmillaan, asuminen. Lähde: Elinvoimatyöpajan tulokset 29.2.2024. Great Minds Oy. 2024.

Liikkuminen ja saavutettavuus -teemassa (kuviot 23) nostettiin valaistun kevyenliikenteen väylän tarve Sauvosta Paimioon ja Kemiöön. Tärkeäksi nähtiin Fölin bussiliikenne Turun suuntaan, bussiliikenne Salon suuntaan ja sekä lähijuna. Lisäksi toivottiin apua koteihin vanhuksille ja lapsiperheille.



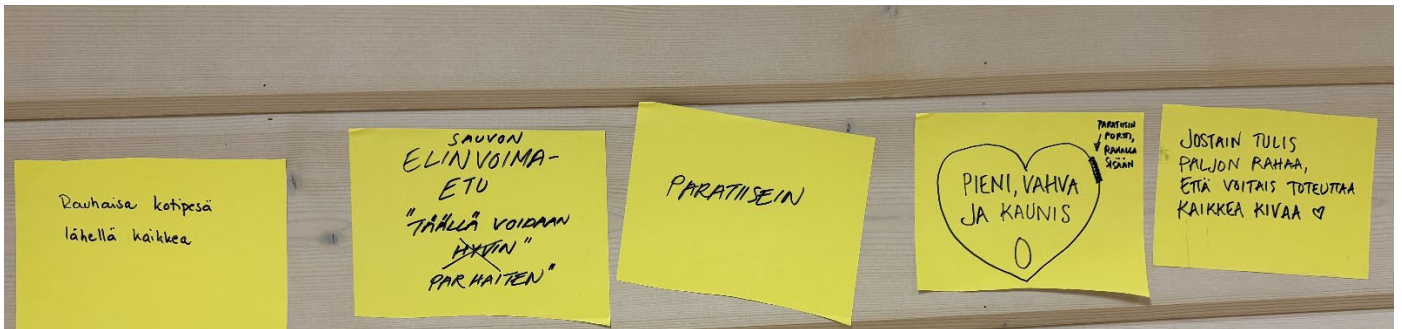
Kuvio 23. Sauvon elinvoima parhaimmillaan tulevaisuudessa, liikkuminen ja saavutettavuus. Lähde: Elinvoimatyöpajan tulokset 29.2.2024. Great Minds Oy. 2024.

X-files eli muut ideat -teemaan (kuvio 24) nostettiin Sauvon tunnettuus ja näkyvyys somessa uusien kanavien kautta, joissa voisi jakaa kekseliäitä juttuja sekä hauskaa, harmitonta sisältöä. Toivottiin lisäksi kaunista, viihtyisää ja huollettua keskusta-aluetta ja sisääntuloa Sauvoon.



Kuvio 24. Sauvon elinvoima parhaimmillaan tulevaisuudessa, x-files. Lähde: Elinvoimatyöpajan tulokset 29.2.2024. Great Minds Oy. 2024.

Työpajan lopuksi pohdittiin, mikä on Sauvon erityinen taikavoima tai elinvoimaetu ja mikä olisi fantastista Sauvon kannalta. Kuviossa 25 Sauvon elinvoimaeduksi on nimetty rauhaisa kotipesä, joka on lähellä kaikkea, täällä voidaan parhaiten, paratiisein, pieni, vahva ja kaunis. Lisäksi toivottiin, että jostakin tulisi paljon rahaa, jotta voitaisiin toteuttaa kaikkea kivaa.



Kuvio 25. Sauvon elinvoimaedun ainekset. Lähde: Elinvoimatyöpajan tulokset 29.2.2024. Great Minds Oy. 2024.

6.3 Johtopäätökset kehittämistyöpajasta

Sauvolla on paljon edellytyksiä menestykseen. Väestön kasvu, syntyvyys, sijainti ja yritystiheys ovat kaikki hyvällä tasolla. Kuviossa 26 on koottuna kaikki ryhmien pohdinnat Sauvon tulevaisuudesta ja mitä Sauvon elinvoima voisi parhaimmillaan olla. Kohdassa elinkeinot ja palvelut eniten saivat mainintoja ympäristö, matkailun kehittäminen ja yritystoiminta. Tarvitaan lisää matkailun kehittämistä sekä kunnan että yritysten ja yhdistysten toimesta. Ympäristö ja infra kaipaavat kehittämistä; esimerkiksi luontopolkuja ja kuntorataa toivottiin tulevaisuudessa Sauvoon. Lisää yritystoimintaa toivottiin koko kunnan alueelle, erityisesti Timperin teollisuusalueelle sekä ravintolatoimintaa. Ravintolatoiminta on tärkeää myös matkailun ja matkailijoiden houkuttelun kannalta.

Kohdassa kulttuuri ja vapaa-aika mainintoja saivat tapahtumat, ympäristö, yhdistys- ja yritystoiminta. Sauvoon toivotaan lisää erilaisia tapahtumia kuten, ulkoilmakonsertteja ja elokuvanäytöksiä. Lisäksi mainittiin Sauvon metsät, historia ja kartanot. Kohdassa asuminen nostettiin tärkeäksi uusien alueiden kaavoittaminen, senioriasuntojen, vuokra-asuntojen, osaomistusasuntojen ja omakotitalojen rakentaminen. Tulevaisuuden Sauvossa voisi lisäksi olla ylisukupolvista, yhteisöllistä asumista.

Kohdassa liikkuminen toivottiin, että tulevaisuudessa olisi bussiyhteys myös Saloon sekä mahdollisesti myös lähijuna. Lisäksi toivottiin infran parannusta niin, että Paimioon ja Kemiöön olisi kevyenliikenteenväylät. Kohtaan x-files tuli mainintoja hyvinvointiin liittyen, jossa toivottiin apua koteihin sekä vanhuksille että lapsiperheille. Lisäksi mainittiin hoidettu ympäristö ja somenäkyvyys.

Elinkeinot ja palvelut	Matkailu	Matkailuparkki Kalliorannan sauna ja talviuinti /avantouinti Ympärivuotista matkailua Ruokapaikkoja ja majoituspaikkoja Rantola vierasvenesatama, hotelli, ravintola, kylpylä
	Yritystoiminta	Timperin teollisuusalueelle teollisuutta Keskustan alueelle ruokaravintoloita, etnisiä ja fine-dining Eloisa etätyö - yrittäjyysyhteisö Teholaturi autoille Lähiruokatori Yleinen wc
	Ympäristö	Koirapuisto ja -metsä Uimarannat auki, lemmikeille ja ihmisille Uimahalli Golfkenttä Kuntoportaati Valaistu, esteetön kuntoreitti Tenniskenttä Ruonan valokuitu käyttöön
	Asenne	Paikallisen osaamisen ostaminen kunniaan
Kulttuuri ja vapaa-aika	Yritystoiminta	Elokuvateatteri
	Tapahtumat	Elokuvafestivaalit, ulkoilmanäytökset Kalliorannan elvyttäminen, tansseja Ulkoilmakonsertteja
	Yhdistystoiminta	Monikulttuurinen yhdistystoiminta, rakentuu vapaaehtoisista
	Ympäristö	Luontopolut Metsät Historia Kartanot
Asuminen	Kaavoitus ja rakentaminen	Ranta-alueiden kaavoittaminen, lisää rakennuspaikkoja Senioritaloja, tuettava asumista Vuokra-asuntoja Omakotitaloja Osaomistustaloja Uusia vuokra-asuntoja Myydään tontteja
	Uudet asumismuodot	Yhteistöllinen asuminen Yli sukupolvien, uusille sauvolaisille
	Vapaa-ajanasuminen	Palvelut vapaa-ajan asukkaille
Liikuminen ja saavutettavuus	Ympäristö	Kevyenliikenteenväylä Paimioon ja Kemiöön Katuvalot Sauvo - Paimio
	Liikkuminen	Bussikuljetus Saloon Föli ja bussiliikenne Salon suuntaan Lähijuna
	Hyvinvointi	Apua koteihin esim. vanhuksat ja lapsiperheet
X-files	Ympäristö	Kaunis, viihtyisä, huollettu keskusta ja sisääntulo
	Viestintä	Näkyvyys somessa, uudet kanavat, kekseliäät jutut, hauskaa

Kuvio 26. Elinvoimatyöpajan tulevaisuuden Sauvo. Lähde. Elinvoimatyöpajan tulokset. 2024.

Matkailun kehittäminen

Matkailun kehittäminen on iso mahdollisuus, jossa tulee hyödyntää merellisyyttä, maaseutua ja luontoa. Matkailun kehittäminen on otettu työn alle jo tänä vuonna ja sitä tullaan jatkamaan 2025, jolloin on tarkoitus saada siihen Leaderistä hankerahoitusta. Kulttuurin ja vapaa-ajan tapahtumien lisääminen ja niistä viestintä vahvistaa myös Sauvon imagoa sekä kiinnostavuutta matkakohteena. Kulttuuria ja vapaa-ajan toimintaa sekä hyvinvointia tulisi voida lisätä. Meillä on paljon saavutettavaa lähimatkailun saralla, jos saamme päiväkävijöitä lähikunnista kuten Kemiönsaarelta, Kaarinasta, Paimiosta ja Liedosta.

Yritystoiminnan kartoitus

Yritystoiminnan edellytyksiä pitää kartoittaa tarkemmin, jotta tiedämme minkälaista yritystoimintaa Sauvon ympäristö ja sijainti ylipäättään mahdollistaa. Lisäksi yrittäjyysaktiivisuus pitäisi hyödyntää paremmin, innostaa yrittäjyyteen ja saada puuttuville palveluille yrityksiä täydentäjiksi. Elinvoimaa lisäävät asiat kuten yhteisöllisyys, turvallinen kasvuympäristö lapsille, lyhyet välimatkat Turkuun, Saloon ja Kemiöön kannattaa tuoda vahvemmin esille viestinnässä.

Viestinnän vahvistaminen

Sauvon tulee markkinoida itseään teoilla ja sanoilla esimerkiksi tuomalla esiin uudet palvelut ja avoimet työpaikat kautta. Yhteinen nimittäjä elinvoimatyöpajan tuloksista on, että viestintää tulee vahvistaa kaikilla osa-alueilla. Myös kehityshankkeiden kuten paremmat digiyhteydet ja liikenneyhteyksien kehittäminen vaatii vahvempaa markkinointia. Lisäksi tulisi hyödyntää enemmän vapaa-ajanasukkaita palveluiden käyttäjinä.

Työpajassa oli mukana myös lehdistön edustaja, päätoimittaja Taina Tukia Kunnallislehdestä. Elinvoimatyöpajasta oli artikkeli 8.3.2024 Kunnallislehdessä otsikolla ”Miten edistää Sauvon etua”? Kuviossa 27 on kuva artikkelista.



Heini Mikkola, Perttu Laaksonen, Sari Hyvärinen ja Leo Silfver löysivät kotikunnalle monta markkinoitintekijää.



Seuralassa järjestetty elinvoimatyöpaja järjestettiin Gröndölen Minds Oy:n strategien Kirsi Kostian ja Niko Herlinin ohjauksella. Tässä Sauvon tulevaisuuden plussia ja miinuksia liioittamassa Taina Eriksson, Sari Lintula, Rainer Tahvanainen ja Marko Himanen.

Miten edistää Sauvon etua?

■ Sauvolaisia osallistetaan kehittämiseen. Työpajoja elinkeino- ja ilmasto-ohjelmasta ja matkailun kehittämisen merkeissä lähdetään kohta kylille.

SAUVO
Taina Tukia

"Sauvohan on hyvin varjeltu kalmi". Näin totesivat Sauvon elinvoimatyöpajan vetäjät Kirsi Kostia ja Niko Herlin Gröndölen Minds Oy:stä. Sauvolaiset itse tietävät mikä kunta on hyvin, mutta siitä ei lähtökohtaisesti osoteta ulospäin. Vahvuudet ovat kunnassa, vaikka moni ei näe niitä, josta maalle-työvoima saaveilevat.

Ohjelman laadinnassa on ollut kiinni, että väestö- ja elinvoima ja vetovoima on otettava huomioon. Tavoitteita on otettu kunnalliselta tasolta. Tavoitteita on kirjattu kunnalliselle strategia-



Plussia ja miinuksia Seuralan seinälle asetteli Niko Herlin.

on reilusti toistasataa jäsenyrittäjä.

Tavoitteena pito-voima ja vetovoima

Kun piti luonnehtia sanalla pito-voima ja vetovoima, parilla unelmien Sauvo, onnistui helposti. Yhteinen tavoite on, että Sauvo on hyvinvoiva, paikkakunta, jossa on paljon elinvoimaa ja vetovoimaa. Joku heitti tavoitteeksi myös, että Sauvo on kirkas, terveellinen ja turvallinen paikka asua. Tavoitteita on myös, että Sauvo on kirkas, terveellinen ja turvallinen paikka asua.

Esiin nousivat mm. huolto, meri, yhteisöllisyys, läheisyys, lasten hyvinvointi, palvelut ja alttius palveluun, tilaa uusille asukkaalle, talkoohenki, liikuntamahdollisuudet.

Uhkien puolelle kirjattiin ikärakenne, suppeat harrastusmahdollisuudet, sisällinpäinlämpiävyys, julkisten kulkuyhteyksien puute, kinttöjen korjausvelka, työvoiman puute ja opiskelupaik-

kojen puute, valtion teiden huono kunnossapito, maatalouden kannattavuuden heikkeneminen, kuntatalous, korkotaso ja Varban keskitetty politiikka.

Ennakointi on taitolaji

Kirsi Kostia ja Niko Herlin korostivat, että tulevaisuuden suunnittelussa pohjaa faktoihin, mutta niille ei saa antaa liikaa painoa.

- Esimerkiksi väestökehitystä voidaan ennustaa, mutta on tärkeää tiedostaa, että muutujin voi vaikuttaa.

Ennakoiden voi menestyä, vaikka mitään tapahtuisi. Pitää olla rohkea ja uskaltaa miettiä eri mahdollisuuksia. Tavoitella unelmia määrätietoisin toimin, ja tartuttaa uskoa muihinkin.

- Muuttaminen vai muuttaminen, uudistaminen vai uudistaminen? Mitä halutaan säilyttää, mitä buustata, mistä luovutaan, pohjasivat Kostia ja Herlin.

Työn alle ilmasto-ohjelma ja matkailuakin kehitetään

Sauvossa on käynnistynyt kunnan ensimmäisen ilmasto-ohjelman laatiminen. Osana ohjelman tekoa kuuluu kuntalaisten ajatuksia Sauvotalossa järjestettävissä työpajoissa, jotka ovat tulevana maanantaina 11.3. klo 17-19 (asukkaat, vapaa-aikasukkaat ja yhdistykset) ja tiistaina 12.3. (yritykset ja maatalousyrittäjät).

Ympäristösiihteri Sanna Vesa kertoo, että ilmasto-ohjelman teko sisältyy vielä tällä hetkellä ilmastolakiin, vaikka nykyinen hallitus on sen sieltä poistamassa.

- Haluamme tehdä oman osamme ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. Ohjelmasta halutaan tehdä Sauvon olosuhteet huomioiva ja käytännöllinen, hän kertoo.

Päätöksentekoon ohjelma on tulossa syksyllä 2024.

Matkailun osalta kehittäminen on puolestaan käynnistynyt yhteistyössä Turun Ammattikorkeakoulun kanssa. Se Lintulan mukaan ensimmäinen tilannekartoitus on tehty ja myyntikanavia tutkittu.

- Seuraavaksi on 19.3. tulossa bussikerros muutokohdeissa, sen jälkeen yritysneuvokulmien kokous ja kehittämissuunnittelu.

Pohjaa kehittämistyöhön antaa konsulttienkin mielestä Sauvon kunnan viime vuonna määritelty visio: Sauvo on vetovoimaista modernia maaseutua.

Kärki elinvoima-ohjelmaan

Työpajan tuloksena on

kärkitehtävät ja

voima-ohjelman

tällä ohjelmalla

työpajan tuloksena

keysjärjestyksessä

- Asuminen

minnan

ten, k

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

toimen

Kuvio 27. "Miten edistää Sauvon etua"? Lähde: Kunnallislehti 8.3.2024.

6.4 Teemahaastattelut

Työpajassa saatujen tulosten tueksi ja tiedon syventämiseksi tehtiin lisäksi laadullinen haastattelututkimus. Teemahaastattelut toteutin henkilökohtaisina haastatteluina ajalla 29.8.-17.10.2024. Teemahaastattelujen näkökulmaksi rajasin elinvoiman kehittämisen yritysten kannalta. Haastattelin yhteensä viisi henkilöä, jotka edustivat eri kokoisia sauvolaisia yrityksiä. Haastattelut toteutettiin anonymisti. Haastattelut tehtiin strukturoidun lomakkeen kysymyksillä. (Liite 3. Haastatteluiden kysymyslomake 2024) Strukturoidun haastattelun rakenne on lähellä kyselyn rakennetta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 41.) Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää että, ne henkilöt, joita haastatellaan tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, tai että heillä olisi kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Haastateltujen yritysten koot vaihtelivat liikevaihdoltaan miljoonista vain muutama tuuhanteen. Jokainen haastateltava toimi yrityksessä päättävässä roolissa.

Haastattelujen tarkoituksena oli syventää tietoa Sauvon nykytilanteesta, yritysten tilanteesta, Sauvon tulevaisuuden näkymistä sekä tyytyväisyydestä Sauvoon paikkana. Haastattelun teemat oli suunniteltu etukäteen. Haastatteluni olivat keskustelunomaisia, mutta ne poikkesivat keskustelusta siinä, että ne tähtäsivät informaation keräämiseen ja olivat ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. (Hirsijärvi & Hurme 2014, 42). En joutunut juuri motivoimaan haastateltaviani vaan he oma-aloitteisesti vastasivat kysymyksiin. Haastattelujen tekemisessä käytin ohjenuorana (Hirsijärvi & Hurme 2014, 43) listausta.

Aluksi kerroin haastateltavalle, mistä haastattelussa on kyse ja miten haastattelututkimus ankkuroituu teoriaan ja viitekehykseen. Kerroin myös, mikä on tutkimuskysymys. Lisäksi mainitsin, montako henkilöä olen haastatellut ja montako tulen haastattelemaan kokonaisuudessaan. Kerroin myös tutkimuksen eettisyydestä ja anonymiteetistä. Lisäksi kerroin tutkimusmenetelmästä, aineiston keräämisestä, sisällönanalyysistä, aineiston teemoittelusta sekä johtopäätösten tekemisestä ja aikataulusta.

Teemahaastattelun tavoitteena oli pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia kehittämistehtävän tueksi. Etukäteen valitut teemat perustuivat jo aiemmin tutkittavasti kohteesta tiedettyihin asioihin. Teemahaastattelussa oletetaan, että haastateltava ymmärtää haastattelussa

kysytyn asian esitetyllä tavalla ja kykenee pilkkomaan kysymyksen samoin kuin tutkija. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Haastattelujen rakenne ja työskentelytapa

Haastatteluissa nauhoitin kaikki keskustelut äänitiedostoiksi. Tein samalla myös muistiinpanoja. Keskusteluiden kesto oli 14-53 minuuttia. Vaikka osa haastatteluista oli melko lyhyitä kestoaltaan, sain niistä silti mielestäni hyvin tietoa tutkimuksen tueksi. Haastatteluiden jälkeen litteroin nauhoitukset äänitiedostoista tekstitiedostoiksi. Tekstitiedoston sisällön siirsin taulukoihin. Tein taulukon teksteille sisällönanalyysin. Sisällönanalyysissa haastateltavien vastauksista muodostettiin ensin alkuperäisen ilmauksen mukainen lause tai virke. Seuraavaksi muodostin tuosta alkuperäisilmauksesta pelkistetyt ilmauksen. Pelkistetyksen jälkeen tein jokaiselle ilmaukselle alaluokan, yläluokan ja lopuksi pääluokan.

Aineisto itsessään ei osaa ilmaista mitään vaan tutkijan tehtävänä on aineiston puhuttaminen jostakin valitusta näkökulmasta (Kallinen & Kinnunen 2021). Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018) aineiston analysoinnissa onkin kyse keksimisen logiikasta ja oivaltamisesta. Ei ole olemassa mitään sääntöjä tai metodia, joka itsessään tuottaisi viisaita ajatuksia tai päätelmiä. Näin ollen tutkijalla itsellään on iso vastuu siitä, mihin hän tutkimuksessa keskittyy, miten aineistoa analysoi, miten rajaa ja miten tekee päätelmiä lopputuloksesta. Pääasiallisesti tutkijan tehtävänä on saada lukijan luottamus siihen, että tutkimus on tehty systemaattisesti ja se on uskottava. Näin ollen voidaankin Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan olettaa että lopputuloksesta lähtevä päättely tulee laadullisen tutkimuksen analysoinnissa avuksi useammin kuin tutkijat sitä myöntävätkään.

Sisällönanalyysin avulla on mahdollista tehdä monenlaisia tutkimuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Tutkija Timo Laine Jyväskylän yliopiston filosofian laitokselta on esittänyt vuosia sitten ohjenuoran, jonka avulla laadullisen tutkimuksen analyysi voisi edetä. Tuomen ja Sarajärven kirjassa "Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi" (2018) tuota listausta on hieman muokattu. Mutta se on peruseriaatteelta samanlainen kuin Laineen runko. 1. Päätä mikä aineistossa kiinnostaa. Tee vahva päätös. 2.a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi. 2.b. Kaikki muu jää pois tutkimuksesta. 2. c. Kerää merkityt asiat yhteen ja laita ne erilleen muusta aineistosta. 3. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto. 4. Kirjoita yhteenveto.

Tämä runko alleviivaa sitä seikkaa, että aineistossa voi olla runsaasti kiinnostavia löytöjä, mutta tutkijan pitää pystyä rajaamaan, mitä tässä tapauksessa tutkitaan. Näin ollen onkin rajattava tiukasti kapea ilmiö, mutta kerrottava siitä laveasti. Tutkijan tuleekin keskittyä siihen, mikä on olennaista juuri tämän tutkimusongelman tai kehittämistehtävän kannalta. Luokittelun tarkoitus on järjestää aineisto yksinkertaisempaan muotoon. Hakea lavealle ilmaisulle yksinkertaisempi käsite ja muoto.

Kuviossa 28 on esimerkki haastatteluaineiston luokittelusta sisällönanalyysin avulla. Taulukossa vasemmassa sarakkeessa on alkuperäinen ilmaisu kysymykseen, millaisia kehittämisen kohteita Sauvossa on yritysten kannalta. Alkuperäisilmauksesta on tehty pelkistetty ilmaisu, joka on jaettu alaluokkaan. Pelkistetty ilmaisu on taulukon keskellä sarakkeessa. Sen jälkeen aineistosta on muodostettu yläluokka ja viimeiseksi on ilmaisu siirretty pääluokkaan. Nämä sarakkeet löytyvät taulukon oikeasta reunasta kuviossa 29.

Millaisia kehittämisen kohteita Sauvossa on yritysten kannalta?	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Olisiko se yritystonttien kehittäminen	Yritystonttien kehittäminen	Yritystonttitarjonta	Infran kehittäminen	Ympäristö
Meilläähän on yritysalue että niiden kehittäminen sitten että voitaisiin tavallaan houkuttaa sillä uusia yrityksiä	Yritystontteille uusien yrittäjien ja yritysten houkuttelu	Uusien yritysten houkuttelu	Elinvoimatyö	Elinvoima
Nyt on elinvoimakoordinaattori ja aiemmin ollut hanketyöntekijä matkailussa	Elinvoimakoordinaattorin palkkaaminen	Elinvoimakoodinaattorin työ	Elinvoimatyö	Elinvoima
No ehdottomasti omasta näkökulmasta se on matkailu	Matkailun kehittäminen	Matkailun kehittäminen	Matkailu	Elinvoima
Viestintä	Viestinnän kehittäminen	Viestinnän lisääminen	Viestintä	Viestintä
Liikenneyhteydet	Liikenneyhteyksien kehittäminen	Liikenneyhteydet	Liikenne	Ympäristö
Sillain opasteet voisi olla osana sitä että ihmiset tietää mihin tullaan ja mihin mennä	Opasteet opastamaan liikkumista Sauvon keskustassa	Opasteiden lisääminen	Opasteet	Viestintä
No se matkailu on varmaan semmoinen mitä tarvitsisi elvyttää	Matkailua tarvitsisi elvyttää Sauvoon	Matkailun kehittäminen	Elinvoimatyö	Elinvoima
Aikaisemminkin puhuttu semmoisesta keskusta-alueen elävöittämisestä, että siinä olisi ravintoloita ja	Kirkonkylän keskustan elävöittäminen	Kirkonkylän elävöittäminen	Elinvoimatyö	Elinvoima
enemmän paikkoja kohtaamiseen, joka houkuttelisi ihmisiä pysähtymään alueelle	Enemmän kohtaamispaikkoja joihin pysähtytään	Opasteiden lisääminen	Opasteet	Viestintä
Ne tarvitsisi olla viitoitettu jollain tavalla että ihmiset ymmärtäisivät pysähtyä	Viitoitukset jotta ihmiset osaa pysähtyä	Opasteiden lisääminen	Opasteet	Viestintä
Liikenneympyrä on hyvä edistys mutta mitä vielä löytyy	Liikenneympyrä ohjaa ihmisiä	Liikenneympyrä	Opasteet	Viestintä
Jonkinnäköinen kyttitys tai markkinointi liikenneympyrän alueella antaa vinkkiä ja ohjaa heitä tuonne kannattaa pysähtyä	Liikenneympyrän lähelle viitoitustaja ohjausta pysähtymään	Opasteet	Opasteet	Viestintä
Kunnassa olevia palveluita voisi tuoda esille tuossa maantiellä	Kunnan palveluiden markkinointi maantien varrella	Viestinnän lisääminen	Viestintä	Viestintä
Ihmisiä olisi houkuttimia pysähtyä	Ihmiset pysähtyvät kun on opasteet	Opasteet	Opasteet	Viestintä
Viestintä on tärkeää ja sitten että kootaan ihmisiä	Viestintä ja yhteiset kokoontumiset on tärkeitä	Yhteiset kokoontumiset	Yhteen kokoontuminen	Yhteistyö
Matkailuun liittyen ehkä vielä voisi ajatella enemmän vahvemmin että kokoontutaan yhteen	Matkailutoimijoiden yhteen kokoontuminen	Matkailun kehittäminen	Matkailu	Elinvoima
Säännöllistä ja jatkuvaa koska se on tommoinen kehittäminen vie aikaa eikä tapahdu hetkessä	Yhteenkokoontuminen säännöllisesti ja usein sillä kehittäminen vie aikaa	Yrittäjien yhteinen kehittäminen	Yhteiskehittäminen	Yhteistyö

Kuvio 28. Sisällönanalyysi haastattelujen taulukosta esimerkikkuva. Lähde: Haastatteluiden sisällönanalyysi. 2024.

6.5 Haastatteluiden tulokset

Ensimmäinen kysymykseni koski yrityksen perustietoja, liikevaihtoa, henkilömäärää ja toimialaa. Toimialoja oli useita; vähittäiskauppa, maatalousrittäjäyys, teollisuus ja rakentaminen, luontoyrittäjäyys ja hyvinvointimatkailu. Myös henkilökunnan määrä vaihteli yksinyrittäjäydestä vajaaseen 50 työntekijään. Liikevaihtoa yrityksillä oli muutamasta tuhannesta useaan miljoonaan.

Seuraava kysymykseni koski mielikuvaa Sauvosta, johon pyysin miettimään kolmea adjektiivia, jotka kuvaavat Sauvoa yritysten ja yrittämisen kannalta. Vastauksissa oli sekä adjektiiveja että Sauvon kuvailua paikkakuntana sekä Sauvon sijaintia. Sauvon sijainti Varsinais-Suomessa Turku-Helsinki moottoritien varrella koettiin isona etuna. Eräs vastaaja kertoi seuraavaa:

“Sauvon on sijainniltaan ihastuttava. Ollaan valtateiden varrella, mutta silti ollaan täällä omassa rauhassa.”

Lisäksi läheinen luonto ja oma rauha tuntuvat tärkeiltä vastaajan mielestä. Mainintoja saivat yrittämisen helppous ja helppo asiointi kunnan kanssa. Helppo yhteistyö muiden yrittäjien kanssa mainittiin myös. Sauvoa pidettiin joustavana, kehittyvänä ja positiivisessa mielessä kotikutoisena. Sauvossa näkyy maatalousyrittäjäys, maaseutu ja kylämäisyys. Myös se, että on tilaa missä yrittää mainittiin. Myös kateellisuus ja kuntalaisten negatiivinen asenne toisten ajatuksia kohtaan saivat maininnan. Rakkaus Sauvoa kohtaan kotiseutuna nousi esiin myös haastattelussa.

Seuraava kysymykseni oli, minkälainen paikka Sauvo on yrittää. Hitaat lupaprosessit mainittiin useamman kerran sekä se että uudella yrittäjällä on usein kiire päästä aloittamaan toiminta eikä luvan saamisen hitaus saisi olla siihen esteenä. Maataloustyöhön kotimaisen työvoiman saanti koettiin vaikeaksi. Toisaalta maaseudun eduksi nähtiin se, että saa tehdä omannäköistä yritystoimintaa. Sauvon keskeinen sijainti ja merellisyyden hyödyntäminen nähtiin mahdollisuutena yrittämiselle. Eräs haastateltavista kommentoi seuraavasti Sauvoa:

“Paljon mahdollisuuksia, merenranta, niin että on oikeasti mahdollisuuksia hyödyntää sitä.”

Myös matkailuyrittäminen voisi hyötyä merenrannan käyttämisestä. Yrittäminen koettiin haasteelliseksi asiakkaiden vähäisyyden vuoksi ja kovan kilpailun koettiin olevan haastavaa ja sen aiheuttavan kateutta sekä selkään puukottamista. Paikallisia asukkaita on myös vaikeaa saada mukaan ja ostamaan uuden yrittäjän palveluita.

Neljäs kysymykseni liittyi edelliseen kohtaan tarkentavana kysymyksenä. Minkälaisen palvelut kunta tarjoaa ja miten niitä voisi kehittää? Mainintojen mukaan kunta tarjoaa hyvät peruspalvelut, joita toivotaan ylläpidettävän. Lisäksi pitäisi puhua sen puolesta, etteivät olemassa olevat palvelut kunnasta häviä. Kunnan toiminnan kannalta toivotaan että ketteryys säilyisi jatkossakin. Kunnan

asiakaspalvelulta toivotaan joustavuutta ja toivotaan että työntekijät soittavat takaisin myös asiakkaille. Hyvänä asiana mainittiin myös elinvoimakoordinaattorin palkkaaminen, kunnan kehittäminen sekä matkailun kehittäminen. Eräs vastaaja kommentoi:

“Kunta tarttunut ajatukseen, miten voitaisiin kehittää Sauvoa, etenkin turismin kannalta.”

Matkailun kehittäminen tuntui vastaajista tärkeältä. Osa ei osannut vastata, mitä kunnan yrityspalvelut ovat. Yritystonttitarjonnasta viestintä koettiin tärkeäksi myös.

Kohdassa viisi kysyin, millaisia kehittämisen kohteita Sauvossa mielestäsi on yritysten kannalta. Yritystonttitarjonta sai useamman maininnan. Lisäksi useampi vastaaja piti uusien yritysten houkuttelemista Sauvoon tärkeänä. Elinvoimakoordinaattorin palkkaaminen nähtiin hyvänä panostuksena kunnan kehittämiseen ja yritysten toiminnan kehittämiseen. Liikenneyhteydet, infra kehittäminen sekä viitoitukset ja opasteiden kehittäminen nähtiin myös tärkeänä. Viestinnän kehittäminen ylipäätään nähtiin tärkeänä. Myös Timperin yritysalueen kehittäminen nähtiin mahdollisuutena houkutella uusia yrityksiä sijoittumaan kuntaan. Vastaaja kommentoi seuraavasti:

“Meillähän on yritysalue, että niiden kehittäminen sitten että voitaisiin tavallaan houkutella sillä uusia yrityksiä”.

Yritysalueen markkinoinnin kehittäminen nähtiin myös tärkeäksi. Yhteistyö ja verkostoituminen eri yrittäjien ja toimijoiden kesken sai useamman maininnan. Yhteen kokoontuminen säännöllisesti on tarpeellista, sillä yhteiskehittäminen vie aikaa. Varsinkin matkailun elvyttämisessä ja kehittämisessä nähtiin paljon mahdollisuuksia. Myös uusi liikenneympyrä mainittiin. Sekä tarve kirkonkylän elävöittämiseen.

Seuraavaksi kysyin, millä tavoin Sauvo voisi mielestäsi vahvistaa elinvoimaansa yritysten kannalta. Kunnan ympäristön yleinen siisteys vaikuttaa yritysten asiakkaiden mielikuvaan Sauvosta. Lisäksi mainittiin, että on tärkeää pitää infra kuten tiet ja talvella lumen auraaminen kunnossa. Kunnan työntekijöiden positiivinen asenne yrittäjyyttä kohtaan nähtiin tärkeänä. Kunnan ja yrittäjien yhteiset tapaamisen mainittiin tärkeinä kohtaamisina. Viestinnän ja tapahtumien lisääminen olisi tärkeää. Sauvon elinvoiman nähtiin vahvistuvan sitä kautta kun alueen yritykset voivat hyvin. Eräs vastaajista kommentoi.

“Sauvon elinvoima vahvistuu sitä myöden, mitä paremmin yritykset voi.”

Yritykset tuovat kuntaan elinvoimaa ja ylläpitävät sitä, joten se miten yritykset voivat näkyä myös kunnan taloudessa. Seitsemäs kysymys koski sitä, mikä tekee tai tekisi Sauvosta hyvän paikan yrittää tulevaisuudessakin yritysten kannalta. Työvoiman saatavuus koettiin tärkeäksi. Myös kansainvälisten työntekijöiden rekrytointi mainittiin. Paikallinen yrittäminen koettiin myös tärkeänä voimavarana. Mainittiin myös kunnan ja yrittäjien yhdessä tekemä elinvoimalupaus, jos on luvattu työllistää paikallisia yrittäjiä mahdollisuuksien mukaan.

Sauvon hyvä sijainti sai useamman maininnan. Lisäksi yhteistyö eri toimijoiden kesken koettiin tärkeänä. Tulevaisuuden kannalta kunnan työntekijöiden saavutettavuus ja hyvä asiakaspalvelu koettiin tärkeäksi. Lisäksi pitäisi lisätä kuntalaisten yhteisiä tiloja, luontopolkuja ja yhteisiä olohuoneita. Yhteisistä liikuntapaikoista olisi myös hyvä viestiä vahvemmin. Kunnan tulevaisuuden kannalta olisi tärkeä houkutella alueelle uusia yrityksiä sekä vahvistaa yrittäjien tarvitsemia alihankintaverkostoja. Yhteistyö eri toimijoiden kesken koettiin voimavarana. Vastaaja kommentoi:

“Yhteistyöllä on erityinen merkitys, kun kaikki tuntee toisensa.”

Kun kunta on pieni, siellä asuvat ihmiset tuntevat toisensa ja yhteistyön tekeminen on luontevaa. Lopuksi kysyin, mikä on mielestäsi Sauvon tärkein erottautumistekijä ja elinvoimaetu verrattuna Turun alueen muihin kuntiin ja kaupunkeihin nähden. Sauvon hyvä sijainti kaupunkien läheisyydessä mainittiin sekä se että Sauvossa on tilaa. Eräs vastaajista kommentoi seuraavasti:

“Hyvä sijainti, kaksi isoa kaupunkia lähellä ja sitten kuitenkin ollaan maaseudun rauhasa ja täällä on kaikki modernit palvelut silti olemassa.”

Näin ollen maaseudun rauha, hyvä sijainti ja modernit palvelut koettiin alueen etuna. Mainittiin myös että maaseudussa itsessään on vetovoimaa. Sauvossa on hyvä tunnelma, joka erottaa alueen muista Turun alueen kunnista. Meri ja merellisyys mainittiin myös erottautumistekijä. Myös hyvät maatalouden tuotteet erottaa Sauvon muista alueista. Lisäksi tonttien ja toimitilojen edullisuus verrattuna muihin lähialueisiin nähtiin etuna.

6.6 Johtopäätökset haastatteluista

Haastattelussa mainittiin useamman kerran samat asiat, jotka tulivat esille myös taannoisessa elinvoimatyöpajassa. En juuri kokenut saavani haastatteluista uutta tietoa vaan enemmänkin vahvistusta sille, mistä Sauvon elinvoima rakentuu. Sain hyvin vastauksia tutkimuskysymykseeni, mistä tekijöistä koostuu Sauvon kunnan elinvoima. Vastauksissa nähtiin tärkeänä Sauvon sijainti kaupunkien lähellä, mutta kuitenkin omassa rauhassa luonnon keskellä ja meren äärellä. Yritysten määrä ja yritysten eri palveluiden tarjoaminen nähtiin lisäksi vahvuutena. Kun yritykset voivat hyvin, ne kasvattavat alueen elinvoimaa.

Tärkeänä nähtiin myös viestintä kaikissa muodoissaan. Sekä fyysisinä opasteina ja viitoituksina kuin myös tapahtumien ja tiedotuksen kautta. Viestinnän kautta Sauvon tunnettuutta ja matkailua on mahdollista vahvistaa. Yhteistyö ja verkostot koettiin tärkeinä tekijöinä. Elinvoiman eteen tehtävä työ sekä kunnan toiminnan ketteryys ja hyvä asiakaspalvelu sai myös mainintoja. Lisäksi pehmeinä tekijöinä mainittiin tunnepuoli, kotiseurakkaus mutta myös pienen paikkakunnan lieveilmiönä oleva kateellisuus muiden menestystä kohtaan.

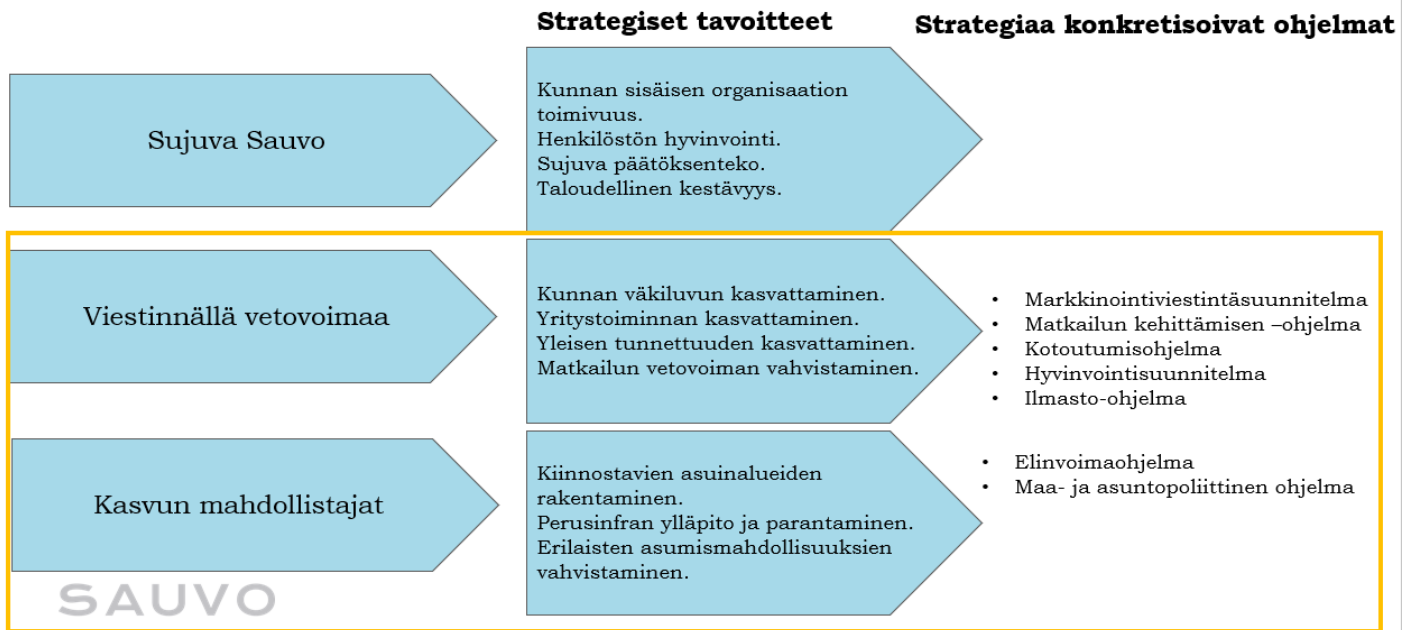
Haastattelut auttoivat minua elinvoimastrategian- ja ohjelman muotoilussa. Vaikka en saanut juurikaan uutta tietoa elinvoimatyöpajan lisäksi, tunnen silti että sain yrittäjien ja yritysten edustajien äänen kuuluviin paremmin elinvoimaohjelman muotoilussa. Kuten edellä olevassa haastattelussa eräs vastaaja totesi: "Sauvon elinvoima vahvistuu sitä myöden, mitä paremmin yritykset voi". Näkisin itse että meillä kunnassa voidaan paljon vielä sujuvoittaa yritysten palvelua ja ylipäätään lisätä kunnan asiakaspalveluun ketteryyttä. Kunta on pieni, joten pääosin tunnemme kaikki asiakkaat. Meidän ei kannata hankaloittaa turhaan kenenkään toimintaa.

7 Pohdinta

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli saada vastaus tutkimuskysymykseen: ”Mistä tekijöistä koostuu Sauvon kunnan elinvoima?” Kehittämistyön tekijänä ja aiheen tutkijana minulla on tässä pohdinnassa tavoitteena kertoa, miten tutkimusprosessi on tuottanut uusia näkökulmia ja oivalluksia työhöni elinvoimankehittäjänä. (Kallinen & Kinnunen 2021) Kaikki kunnassa tapahtuva kehittämistoiminta ja tekeminen pitää perustua voimassa olevaan kuntastrategian linjauksiin. Näin ollen myös Sauvon kunnan elinvoimastrategia ja elinvoimaohjelma perustuu kunnan strategisiin hankkeisiin. Kunnan strategiassa määritellyt strategiset hankkeet; ”Sujuva Sauvo”, ”Viestinnällä vetovoimaa” ja ”Kasvun mahdollistajat”.

Kuviossa 29 kerrotaan kunnan strategian tavoitteet ja niitä konkretisoivat ohjelmat. ”Sujuvan Sauvon” tavoitteena on kunnan sisäisen organisaation toimivuus, henkilöstön hyvinvointi, sujuva päätöksenteko ja taloudellinen kestävyys. ”Viestinnällä vetovoimaa” hankkeen tavoitteena on kunnan väkiluvun kasvattaminen, yritystoiminnan kasvattaminen, yleisen tunnettuuden kasvattaminen ja matkailun vetovoiman vahvistaminen. Tätä hanketta konkretisoivat ohjelmat ovat markkinointiviestintäsuunnitelma, matkailun kehittämisen -suunnitelma, kotoutumisohjelma, hyvinvointisuunnitelma ja ilmasto-ohjelma.

Kolmas strateginen hanke on ”Kasvun mahdollistajat”, jonka tavoitteena on kiinnostavien asuinalueiden rakentaminen, perusinfraan ylläpito ja parantaminen sekä erilaisten asumismahdollisuuksien vahvistaminen. Tätä strategiaa konkretisoivat maa- ja asuntopoliittinen ohjelma (MAL) ja elinvoimaohjelma.



Kuvio 29. Elinvoimaohjelma osana kuntastrategiaa. Lähde. Elinvoimaohjelman presentaatio. 2024.

7.1 Elinvoimastrategian ja -ohjelman kärjet

Sauvon kunnan toimintaympäristön analyysin, PESTE:n, SWOT-analyysin, 8-kenttäisen SWOT-analyysin, elinvoimatyöpajan ja haastatteluiden johtopäätösten pohjalta olen löytänyt seuraavat kehittämisen kohteet elinvoimastrategian painopisteiksi:

1. Verkostot ja yhteisöllisyys. Vahvistetaan osallisuutta. Vahvistetaan yhteistyötä kunnan ja eri toimijoiden kesken. Kasvatetaan luottamusta yhteiseen tekemiseen ekosysteemien kautta. Elinvoimatyötä tehdään yhdessä sidosryhmien kanssa.
2. Viestintä ja digitaalisuus. Vahvistetaan alueen yritystonttien ja kunnan vapaiden omakotitalotonttien markkinointia. Lisätään opasteita ja viitoituksia. Otetaan käyttöön uusia markkinointi- ja myyntitapoja. Lisätään Sauvoon digitaalista näkyvyyttä.
3. Matkailu ja vastuullisuus. Nostetaan kolmanneksi elinvoimaohjelman painopisteeksi vastuullisen matkailun lisääminen Sauvoon. Samoin yritysten vastuullisuuden osaamista tulee kehittää.

Elinvoimastrategian ja -ohjelman kärjet on visualisoitu kuviossa 30.



Verkostot ja yhteisöllisyys



Viestintä ja digitaalisuus



Matkailu ja vastuullisuus

Kuvio 30. Sauvon elinvoimastrategian ja -ohjelman kärjet. 2024.

Verkostot ja yhteisöllisyys

Sauvo on pieni maaseutupaikkakunta Varsinais-Suomessa Salon ja Turun välissä. Etäisyys molempiin kaupunkeihin on vain puolisen tuntia. Pelkästään paikan sijainti mahdollistaa kestävän kasvun. Pienen paikkakunnan etuna on myös se, että täällä tunnetaan naapurit ja alueella asuvat ihmiset. Paikkaperustainen aluekehittäminen on alkanut 2020-luvulla. Siinä otetaan huomioon alueen rakenteet, historia sekä tulevaisuuden mahdollisuudet. Alueellinen kehittämisstrategia rakennetaan näistä lähtökohdista. (Sotarauta, Makkonen, Moisio & Kurikka 2021.)

Sauvossa yhteisöllisyys on vahvaa ja se perustuu alueen pienuuteen. Haastatteluissa mainittiin, että Sauvo on kotikutoinen positiivisessa mielessä. Sauvossa ei hukuta massaan kuten kaupungissa vaan jo pienillä teoilla on vaikutusta esimerkiksi ihmisten viihtyvyyteen Sauvossa. Täällä myös jaetaan yhteinen huoli lasten ja nuorten tulevaisuudesta. Sauvossa todellakin koko kylä kasvattaa, sillä epäkohtiin ollaan myös valmiita puuttumaan. Pieni on myös ketterä. Asioita voidaan tehdä ketterästi ilman turhaa byrokratiaa.

Osallisuus ja osallisuuden edistäminen on kirjattu myös Kuntalakiin (L410/2015). Osallisuudella ja yhteisöllisyydellä on valtava voima. Kuntaympäristössä osallisuus ja yhteisöllisyys liittyy eri sidosryhmien kuten kuntalaisten, yhdistysten ja yritysten mahdollisuuksiin vaikuttaa oman kuntansa kehittämiseen. (Turun yliopiston verkkosivut 2024.) Osallistumisen mahdollisuuksia tarjotaan esimerkiksi fyysisissä kohtaamisissa erilaisten tapahtumien muodossa tai vaikka virtuaalisesti sähköisillä

työkaluilla. Yhteisöllisyyden ja verkostojen vahvistaminen ei välttämättä tarvitse isoja taloudellisia resursseja. Kyseessä on enemmänkin resurssien suuntaamisesta konkreettiseen yhteiseen toimintaan. Yhteisen tekemisen keksimistä ja osallistamista tekemiseen.

Kulttuurin rakentaminen on pitkä prosessi. Yhteisöllisyyden rakentaminen on tärkeää, sillä se sitoo ihmiset paikkakunnalle. Rakentamista kannattaa kuitenkin toteuttaa monin eri tavoin, jotta se vahvistaa alueellista yhteenkuuluvuutta ja sitä kautta alueen elinvoimaa. Osallisuuden ja yhteisöllisyyden tulee näkyä läpileikkaavan teemana kaikessa kunnan kehittämistyössä. Osallistamisella elinvoimaa -työkirjassa (Turun yliopiston verkkosivusto 2024) löytyy Porin kaupungin kehittämisprojektien osallisuus- ja vuorovaikutusmalli.

Kohdassa yksi on mainittu reagointi kuntalaisille merkityksellisiin tarpeisiin sekä ajankohtaisiin ilmiöihin. Kohta kaksi: kohdenna osallistaminen todellisiin käyttäjiin. Kolmas kohta: kirkasta osallistamisen tavoitteet ja viesti niistä. Kohta neljä valitse oikea menetelmä. Viides kohta kehottaa dokumentoimaan, mutta välttämään byrokratiaa. Kuudennessa kohdassa neuvotaan olemaan pelkäämättä epäonnistumista ja sen sijaan kokeilemaan rohkeasti. Kohdassa seitsemän neuvotaan kokeilemaan, oppimaan ja jakamaan opittua. (Turun yliopiston verkkosivusto 2024.) Verkostoissa on voimaa ja kykyä lisätä yrittäjien mahdollisuuksia tehdä omaa liiketoimintaansa. Tai laajentaa omaa toimintaa uusille liiketoiminta-alueille. Totesin asian jo keväällä matkailun kehittämisen tapaamisissa, sillä eri toimijat kohtasivat ja löysivät yhteisiä tekemisen malleja. Yrityspalveluiden siirtymässä kuntien vastuulle 2025 alussa on vielä paljon avoimia kysymyksiä.

Myös millaiseksi yrityspalveluiden rooli kunnissa muotoutuu. Ja millaiseksi oma roolini elinvoimankehittäjänä yritysten toiminnan tukemisessa muotoutuu jatkossa. Onko minulla riittävästi resursseja ja osaamista yritysten erilaisiin tarpeisiin? Olen suunnitellut yhteistyötä Sauvon yrittäjien tai ylipäättään alueen yrittäjien kanssa niin että he tekisivät ”mentoripoolin”, josta aloittava yrittäjä voisi pyytää konkreettista apua yrityksensä toiminnan käynnistämiseen. Tuolloin alueen elinvoimaa ja yrityspuolen osaamista olisi kehittämässä laaja verkosto sauvolaisia eri alojen osaajia.

Viestintä ja digitaalisuus

Viestinnän läpileikkaavaa roolia kaikessa tekemisessä ei voi riittävästi painottaa. Kuntalaki määrittelee kunnille viestintävastuun kuntalain 29 § (L410/2015). Sen mukaan kunnan on tiedotettava asukkaille, palvelujen käyttäjille, järjestöille ja muille yhteisöille. Kunnan tulee lisäksi antaa riittävästi tietoja esimerkiksi palveluista, taloudesta ja valmistelussa olevista asioista. Lisäksi on kerrottava, miten kuntalaisen on mahdollista osallistua päätösten valmisteluun ja vaikuttaa niihin. Lisäksi viestinnässä tulee käyttää selkeää ja ymmärrettävää kieltä. (Kuntalaki L410/2015.)

Elämme valtavassa ärsykeiden ja viestien tulvassa päivittäisessä elämässä. Koko ajan monimutkaistuvassa maailmassa pitää pystyä keskittymään kaikkein olennaisimpaan. Yleensä se tarkoittaa myös tehtyjen asioiden määrän rajoittamista sanovat Keronen ja Tanni ”Sisältöstrategia, asiakaslähtöisyydestä tulosta” -kirjassaan (2017, 206). Kunnan markkinointiviestintä taistelee tästä huomiotalouden kapeasta elintilasta kaikkein muiden viestien, kanavien ja välineiden kanssa. Näkyvyyttä on mahdollista hankkia, jos on isot rahalliset resurssit. Sauvon kunnan pienet markkinointiresurssit eivät mahdollista mahtipontisia markkinointikampanjoita. Meidän pitää tarkasti laskea ja suunnitella, minkälaiseen tekemiseen meillä on resursseja eli aikaa, rahaa ja ihmisiä. Selvää on se että pelkästään maksetun mainonnan kautta Sauvolla ei ole mahdollista viestintää kehittää.

Palvelujen johtaminen ja markkinointi kirjassa (2015) Grönroos kertoo, ettei markkinoija voi kehittää brändiä vaan se syntyy asiakkaan mielessä. Sen sijaan markkinoija voi luoda suotuisat olosuhteet brändin kehittymiselle. Palvelubrändi kehittyy puolestaan silloin, kun asiakas aktiivisesti osallistuu itse palveluprosessiin. (Grönroos 2015, 385)

Paras tapa tällä hetkellä on ollut saavuttaa viestinnän kautta organista näkyvyyttä Sauvosta tehdyissä lehtiartikkeleissa. Tämä toimii sekä hyvässä että pahassa. Viime talvena pääsimme iltapäivälehtien otsikoihin kun Karunassa lumiauran kuljettajaa uhattiin hengenvahingolla ellei toimi alueen asukkaan toivomalla tavalla. Hyväkin näkyvyyttä olemme saaneet esimerkiksi Turun Sanomissa oli sekä talvella että syksyllä 2024 artikkelit Sauvoon muuttaneista lapsiperheistä, miten he löysivät täältä maaseudulta unelmiensa kodin.

Sekä elinvoimatyöpajan että haastatteluiden tuloksissa painotettiin kaikenlaisen viestinnän lisäämisen tarvetta. Tarvitaan lisää opasteita, viitoituksia ja markkinointia. Tarvitaan lisää tiedottamista ylipäätään kunnasta, sijainnista, koulusta, päiväkodista, elinvoimahankkeista ja yrityspalveluista. Digitaalisuus on nykyaikainen tapa vahvistaa viestinnän näkyvyyttä. Digitaalinen viestintä on ketterää ja kustannustehokasta verrattuna moneen muuhun perinteiseen

viestintätapaan. Lisäksi pitäisi tehdä kokeiluja enemmän erilaisia myynti- ja markkinointitapoja esimerkiksi tonttimyynnin vauhdittamiseen.

Matkailu ja vastuullisuus

Ihmiset tekevät nykyisin ostopäätöksiä oman arvomaailmansa mukaisesti. Visit Finlandin Matkailuyrittäjän kansainvälistymisoppaan mukaan vastuullinen toiminta on yritykselle jatkossa entistä tärkeämpi, kannattavampi ja jopa kilpailukykyisempi tapa toimia. (Visit Finland, 2020, 16.) Esimerkiksi vuodesta 2020 matkailualan toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi koronaviruspandemian jälkeen. Teoria yritysten vastuusta on julkaistu ensimmäisen kerran jo yli 30 vuotta sitten. 2000-luvun puolella Kotler ja Lek tekivät julkaisun yritysvastuullisuudesta (2005). Julkaisussa kerrotaan mm., että vastuullisuusprosessi on koko ajan käynnissä olevat tila. Tuolloin jo tiedettiin, että tulevaisuudessa vastuulliset yritykset ovat taloudellisesti menestyviä yrityksiä.

Sauvon kunnan matkailuun ja vastuullisuuden kehittämiseen pitää panostaa jatkossa. Matkailun kehittäminen vahvistaa Sauvon imagoa, lisää alueen tunnettuutta ja näkyvyyttä. Matkailun kehittämisessä meillä on paljon kirittävää naapurikuntiin nähden, mutta näen tämän isona potentiaalina. Matkailu on työvoimavaltainen ala, jossa nuorten on mahdollista päästä matalalla kynnyksellä töihin. Jos matkailuelämykset osataan tuotteistaa hyvin, voi satunnaisesta matkailijasta tulla kuntaan uusi asukas. Maaseudun elinvoimaa voidaan konkreettisesti kasvattaa matkailun avulla.

Yritysten vastuullisuus on pitkäaikainen sitoumus. Yritysten sosiaalinen vastuu lisää myös yritysten turvallisuutta, koulutusta, työvoimaa, säästää ympäristöä, yhteisöä ja lisää taloudellista kehitystä (Kotler & Lek 2005). Kestävästi toimivien yritysten liiketoiminta lisää myös sosiaalista pääomaa. Yritykset sekä voivat hyvin, että tekevät hyvää. ”Companies both do well and do good”, jatkavat Kotler ja Lek julkaisussaan (2005). Vastuullisuusstrategian luomisen tavoitteena on nivoa se elinvoimaohjelman kaikkiin toimintoihin ja arvoketjuun. Paras ratkaisu on se, että yrityksen liiketoimintastrategia on vastuustrategia. (Ketola 2005, 122.)

Näkisin itsekkin, että kunnan strategiaan tulisi nostaa vastuullisuus ja kestävyys keskeiseen rooliin siinä vaiheessa, kun kuntastrategiaa muotoillaan uudestaan. Yrityksen vastuullisuutta voidaan mitata eri tavoilla esim. vertailemalla omaa toimintaansa 1) aiempaan toimintaansa 2) standardeihin 3) päämääriinsä ja tavoitteisiinsa 4) saman toimialan muihin yrityksiin 5) omaan potentiaaliinsa.

(Ketola 2005, 152.) Sauvossa vastuullisuuden ja kestävän kehityksen toimenpiteitä ja mittareita löytyy uudesta ilmasto-ohjelmasta.

7.2 Elinvoimastrategian ja -ohjelman toimenpiteet

Hyvä ohjelma, suunnitelma ja strategia ei riitä, jos sille ei ole suunniteltu konkretiaa. Strategia tulee jalkauttaa käytännön työksi. Konkretiaa on tässä tapauksessa elinvoimaohjelman toimenpiteet ja kehittämishankkeet. Elinvoimaohjelman toimenpiteet olen kirjannut kuvion 31 taulukkoon. Kärkiteeman ”Verkostot ja yhteisöllisyys” alle olen kirjannut seuraavat asiat: Yhteistyö yrittäjien kanssa, toimintasuunnitelma kotoutumisohjelman liitteeksi, asukasillat ja kuntoportaat sekä kuntopolku kirkonkylän läheisyyteen.

”Viestintä ja digitaalisuus” teeman alle olen koonnut opasteet, viitoitukset ja led-näyttö, toritapahtumien tukeminen, tonttimarkkinoinnin ja toimitilamarkkinoinnin lisääminen ja Sauvon alueen laajakaistaverkkojen sekä tukiasemien arvointi.

Kohtaan ”Matkailu ja vastuullisuus” olen kirjannut toimenpiteeksi Meritori-hankkeen Rantolaan, vastuullisen matkailun -hanke, yritysmahdollisuuksien kartoituksen ja Kapu-pyörämatkailuhankeen muiden kuntien sekä Valonian kanssa.

Verkostot ja yhteisöllisyys	Viestintä ja digitaalisuus	Matkailu ja vastuullisuus
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö yrittäjien kanssa (Yrittäjien iltapalatilaisuudet, markkinavuoropuhelu) - Toimintasuunnitelma kotoutumisohjelman liitteeksi - Asukasillat (Kannas) - Kuntoportaat ja polku (yhteistyössä urheiluseurojen kanssa) 	<ul style="list-style-type: none"> - Opasteet, viitoitukset ja Led-näyttö (matkailuhanke) - Toritapahtumien tukeminen (yhteistyössä toriyhdistyksen ja toimijoiden kanssa) - Tonttimarkkinoinnin ja toimitilamarkkinoinnin lisääminen - Sauvon alueen laajakaistaverkkojen ja tukiasemien arvointi 	<ul style="list-style-type: none"> - Meritori-hanke Rantolaan - Vastuullisen matkailun -hanke - Yritysmahdollisuuksien kartoitus (Patrio) - Kapu-pyörämatkailuhanke muiden kuntien & Valonian kanssa

Kuvio 31. Elinvoimastrategian ja -ohjelman toimenpiteet. 2024.

7.3 Elinvoimastrategian ja -ohjelman mittarit

Toimenpiteistä johdetaan mittarit. Toimintaa ohjaavat mittarit muotoillaan niin että ne tukevat toiminnan jokapäiväistä johtamista. Mittaamiseen tulee yhdistää strategiset tavoitteet, saatu informaatio ja toimenpiteet. Tarvitaan johtamistaitoa ja osaavat työntekijät. Tarvitaan resurssit, ihmisiä, työvälineitä, rahaa ja aikaa, jotta suunnitelmat saadaan jalkautettua käytännön toiminnaksi. Kun nämä asiat yhdistetään, syntyy arvo, jolloin mittaamiseen kannattaa ryhtyä. (Ylirsirniö 2011) Tärkeintä on jalkauttaa strategia käytännön työksi.

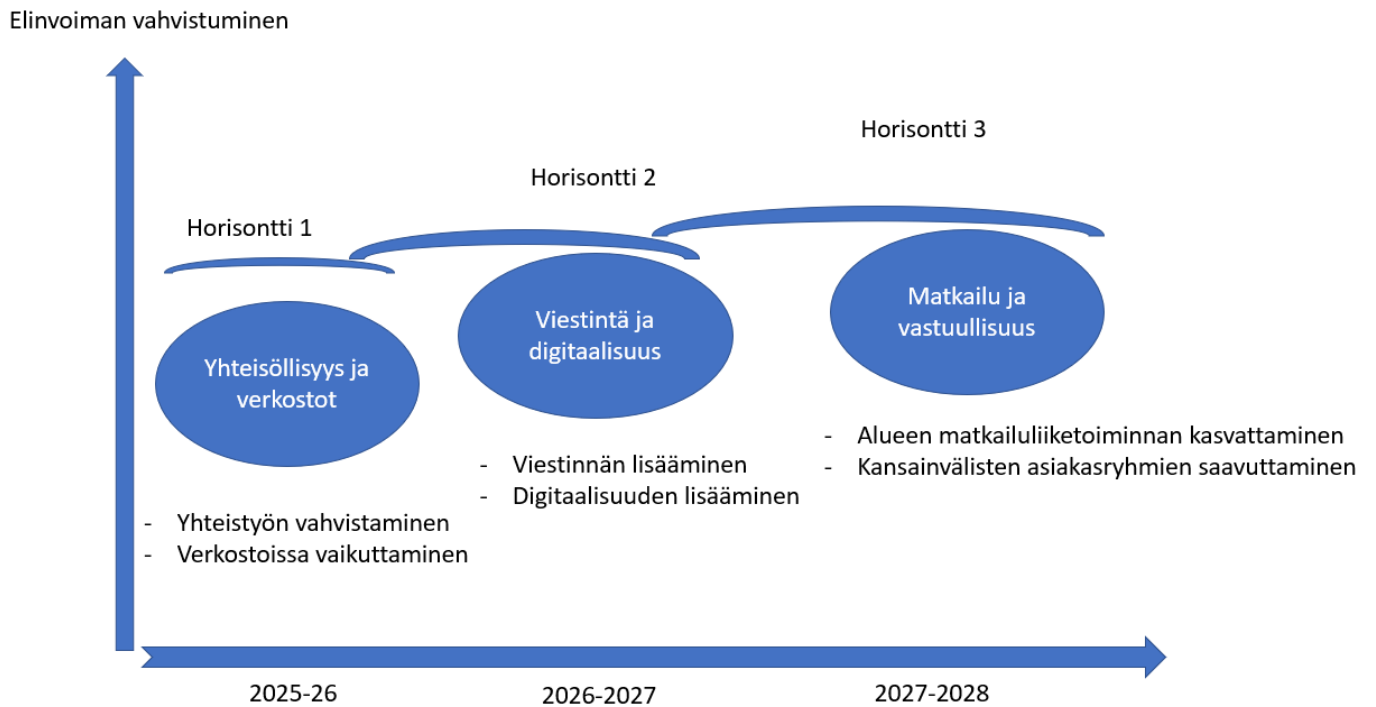
Tarvitaan mittarit, jotta voidaan seurata missä vaiheessa mennään ja koska on päästy perille. Fryerin julkaisun (2009) mukaan tehtävä seuraavat päätökset: 1. on päätettävä mitä mitataan. 2. miten mitataan. 3. miten tulokset tulkitaan ja 4. kuinka tuloksista viestitään.

Sauvon kunnan elinvoimastrategian ja -ohjelman mittareiksi on valittu seuraavat:

1. Yrittäjien kuntabarometri
2. EVP-indeksi (elinvoima,- veto ja pitovoimaindeksi)
3. Uusien työpaikkojen määrä (netto)
4. Uusien yritysten määrä
5. Väestö
6. Työttömyysprosentti
7. Kuntaan saatu hankerahoitus / vuosi (ELY/Leader)

Matkailun tutkimiseen en ole valinnut mittaria, sillä sellaista ei ole suoraan löytynyt Sauvon kokoiseen kuntaan. Tavoitteena on kuitenkin jatkossa mitata myös matkailun vaikuttavuutta Sauvon elinvoimaan. Mittareita seurataan vuositasolla kunkin vuoden lopussa. Mittareista saadut tulokset julkaistaan vuosittain tai tarvittaessa useamminkin kunnan viestintäkanavissa, verkkosivuilla ja sosiaalisen median kanavissa. Elinvoimaohjelman vaikuttavuutta arvioidaan valtuustokausittain. Tämä elinvoimaohjelma on voimassa vuosina 2025-2028.

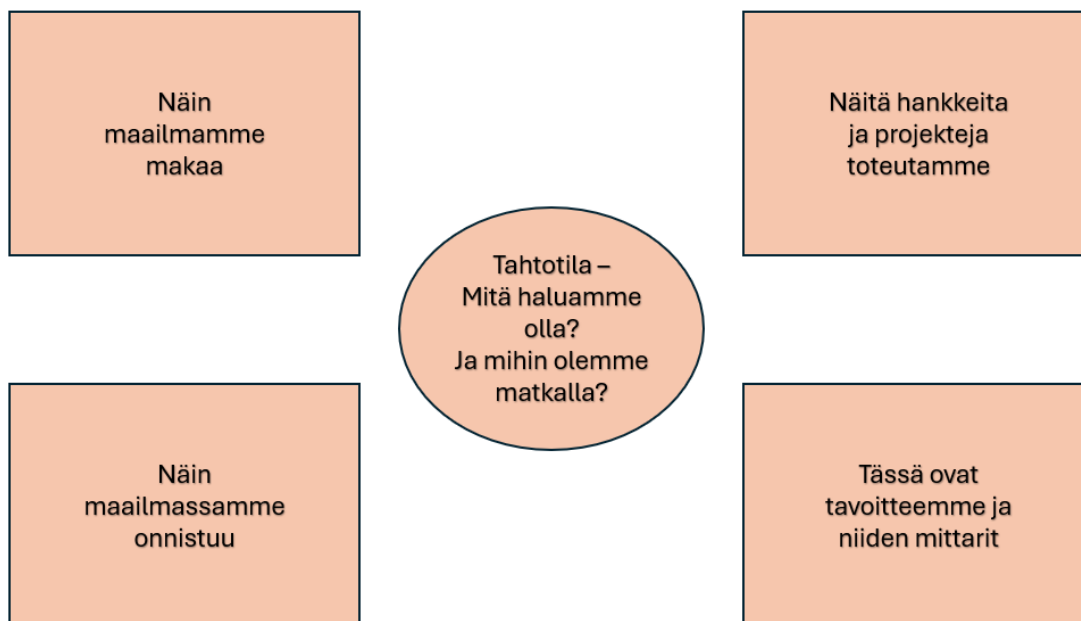
Pohdin elinvoimastrategialle aikajänteeksi valtuustokauden pituutta. Siirsin toimenpidekokonaisuudet aikajänteelle käyttäen kolmen horisointin viitekehystä. Kuviossa 32 näkyy tämä viitekehys. Viitekehyksessä yhdistyy tulevaisuuden elinvoiman vahvistuminen ja elinvoimaohjelman kärjet aikajänteellä. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 68.)



Kuvio 32. Kolmen horisontin viitekehys. Lähde: Mukailtu Mitronen & Raikaslehto. 2019.

Pohdin kuitenkin, että näiden kokonaisuuksien siirtäminen aikajänteelle (2025- 2028) ei ole mielekästä, sillä jokaista elinvoimankärkeä tulee edistää samanaikaisesti. Joten valitsinkin malliksi Vuorisen ”Strategiakirja - 20 työkalua” (2013, 272) esittelemän yksinkertaistetun jatkuvan strategiaproessin mallin.

Tuo malli mahtuu A4-kokoiselle paperille. Tuon mallin olen avannut kuviossa 33. Kuviossa keskellä on kunnan tahtotila. Kohtaan ”näin maailmamme makaa” kirjataan kaikki, mikä vaikuttaa kunnan toimintaan. Tähän kirjataan strategisen aseman analyysi. Kohtaan ”näin maailmassamme onnistuu” listataan kriittiset menestystekijät. Kohtaan ”näitä hankkeita ja projekteja toteutamme” Tähän kirjataan kaikki ne toimenpiteet, hankkeet ja projektit, joissa meidän pitää menestyä. Tähän kohtaan kirjataan myös vastuuhenkilö, tavoitteet sekä aikataulu. Kohtaan ”tässä ovat tavoitteemme ja mittarit” kirjataan strategiset tavoitteet sekä niihin liittyvät mittarit. (Vuorinen 2013, 272-274.)



Kuvio 33. Jatkuvan strategiaproessin malli. Lähde: Vuorinen. 2013.

Analyysityö ja mittaaminen on kokoaikaista työtä. Myös kunnan päivittäisissä rutiineissa. On oltava jatkuvasti hereillä, havainnoitava, kerättävä tietoa ja analysoitava sitä. On muodostettava näkemyksiä, tehtävä päätelmiä ja mahdollisesti korjattava tavoitteita, strategioita ja toimenpiteitä. (Kamensky 2014, 125.) Kyseessä on tila, jossa ei voi tuudittautua hyvään tuloksenteekoon vaan on katsottava myös tulevaisuuteen ja oltava valmis isoihinkin muutoksiin. Kun kunta on pieni kooltaan, voidaan päätöksiä tehdä ketterästi myös uusien kokeilujen osalta.

7.4 Kehittämistyön luotettavuus

Opinnäytetyössäni olen käyttänyt Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä. (TENK verkkosivusto 2024) Ohjeen taustalla on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä (responsible conduct of research) kaikilla tasoilla. Hyvän tieteellisen käytännön tavoitteena on loukkausepäilyjen käsittelyn nopeus, asiantuntevuus sekä oikeudenmukaisuus. Tiedeyhteisön toimintatapoihin kuuluu rehellisyys, tarkkuus sekä yleinen huolellisuus koko tutkimus- tai kehittämisproessin ajan. Tutkimuksessa tulee soveltaa kriteerien mukaisia, eettisesti kestäviä tapoja tiedonhankinnassa, tutkimuksessa ja arvioinnissa. (TENK verkkosivusto 2024)

Samalla tutkijat ottavat huomioon myös muiden tutkijoiden tulokset, kunnioittavat niitä ja tekevät viitaukset alkuperäiseen lähdeaineistoon. Kyseessä on arvon ja kunnian antaminen myös muiden

tutkijoiden tutkimustuloksille. Lisäksi hyvää eettiseen käytäntöön liittyy tutkimuslupien hankkiminen. Tässä työssä ei tarvittu erikseen tutkimuslupia, sillä kaikki koottu tieto on julkista. Eikä haastateltujen henkilötietoja tallennettu mihinkään. Hyvä tieteellisen käytännön noudattaminen on pääosin tutkijan vastuulla. (TENK verkkosivusto 2024) Jyväskylän yliopiston esitelmässä (2002) Hiltunen määrittelee tutkimus- ja kehittämistyön seuraavasti kahdesta eri näkökulmasta: Onko mittaus- tai tutkimusmenetelmä validi ja/tai reliaabeli? Ja ovatko tuloksista johdetut päätelmät valideja ja/tai reliaabeleja? (N.d. Hiltunen)

Aineisto on kerätty lukemalla, tutkimalla, analysoimalla ja koostamalla aieimmin tutkittua ja kerättyä tietoa. Lisäksi aineistoa kerättiin elinvoimatyöpajassa ja haastattelemalla yritysten edustajia. Kerätyn aineiston tarkoituksena oli tuottaa materiaalia tätä opinnäytetyötä varten. Aineisto on koottu vuosina 2023-2024. Se sisältää tilastotietoa, teorian tietoa ja kuvamateriaalia esimerkiksi elinvoimatyöpajasta. Lisäksi aineisto sisältää tietoa haastatteluista ja elinvoimatyöpajasta. Aineisto on laajudeltaan kymmeniä sivuja haastatteluaineistoja että työpajan tuloksia. Tässä opinnäytetyössä on käytetty hyvää tieteellistä aineistoa lähteinä.

Tutkittava aineisto on analysoitu pääosin sisällönanalysointimenetelmällä. Lisäksi aineistosta on tehty omia tulkintoja ja päätelmiä. Systemaattisuus, huolellisuus, tarkkuus ja eettisyys on otettu huomioon koko opinnäytetyön tekemisessä. Kaikki aineiston keruu on toteutettu anonyymisti, joten mitään henkilöiden tietoja ei ole kerätty tai tallennettu. Kaikki aineisto on käsitelty luottamuksellisesti, järjestelmällisesti ja siinä on huomioitu eettisyys. Aineisto on tallennettu Sauvon kunnan OneDrivelle suojattuna salasanoilla ja palomuurin taakse. Aineistoa on voinut käsitellä vain opinnäytetyön tekijä. Aineisto säilytetään jatkossa OneDrivella ja se voidaan julkaista tarvittaessa uudelleen.

7.5 Jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen oli yli vuoden pituinen prosessi. Aineistoa oli paljon ja näkökulman rajaaminen oli välillä haasteellista. Elinvoiman tutkimuksesta ei löytynyt kansainvälisiä lähteitä, joten tutkimuksellinen osuus jäi pääosin suomalaisten elinvoiman tutkijoiden tulosten varaan. Jälkeenpäin pohdittuna olisin voinut rajata elinvoimastrategian ja -ohjelman vieläkin kapeammalle sektorille. Mutta toisaalta elinvoiman käsite on niin laaja ja läpileikkaava teema, että rajaaminen olisi voinut myös kaventaa näkökulmaa.

Tämän kehittämistyön pohjalta jatkotutkimusaiheita on mieleeni noussut kolme erilaista aihetta. Niistä voisi jokaisesta saada tehtyä myös opinnäytetyön. Ensimmäinen aihe on asumisen kehittäminen ja sen tutkiminen Sauvossa. Väestön ikääntymisen myötä ja asumistottumusten muuttumisen vuoksi meillä on tarve tutkia sitä, miten voisimme houkutella kuntaan uusia asukkaita ja vahvistaa nykyisten asukkaiden pysyvyyttä Sauvossa. Tästä voisi tehdä esimerkiksi laajan määrällisen tutkimuksen kaikille kuntalaisille, vapaa-ajanasukkailla sekä potentiaalisille asukkailla. Näkisin, että tässä voisi olla mukana oppilaitos esimerkiksi Turun ammattikorkeakoulu ja mahdollisesti rakennuttajayrityksiä.

Toinen aihe, jota voisi tutkia on Sauvon tunnettuus ja yleinen mielikuva Sauvosta. Tietääkseni Sauvosta ei ole tehty mitään bränditutkimusta. Tässä olisi mielenkiintoinen aihe viestintäopiskelijalle tutkittavaksi. Samalla voisi tutkia myös Sauvon tunnetutta matkailijoiden keskuudessa. Tutkimus kannattaisi ajoittaa kesäaikaan, jolloin matkailijoita voisi haastatella, vaikka toritapahtumien yhteydessä.

Kolmas mahdollinen aihe voisi liittyä infran kehittämiseen. Esimerkiksi liikenteen, kestävien matkaketjujen ja kevyen liikenteen väylien kehittämiseen Sauvossa. Toki meillä on olemassa oleva Maa- ja asuntopolitiinen ohjelma, mutta väestön ikääntyessä myös liikenne monimuotoistuu. Tästäkin voisi saada opinnäytetyön aiheen.

Lähteet

Alkio, A-M. 2023. Kuinka edistää Auranmaan kuntien elinvoimaisuutta elinkeinopalveluiden kehittämisen avulla. Viitattu 3.11.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023121136244>

ARA:n verkkosivusto. Viitattu 3.11.2024. <https://www.ara.fi/fi>

Aro, T. Laasonen, V. Uusi indeksi kertoo miten Suomen alueilla menee. Viitattu 4.2.2024. <https://www.fcg.fi/uutiset/uusi-indeksi-kertoo-miten-suomen-alueilla-menee/>

Benchea, L. 2023. Impact of Digitalization on Economic Diplomacy: Mega-Trends and opportunities. Jurnalul economic, XXVI(85), 13-20. Viitattu 24.11.2024 <https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/02>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita.

Business Turku. Viitattu 16.3.2024. <https://businessturku.fi/kehitysyhtio/>

Calignano, C. Nilsen, T. 2024. Political leaders as agents in regional development. Regional Studies. Regional Science, 11:1, 479-495. Viitattu 20.11.2024. <https://janet.finna.fi/>

Elinvoiman uutiskirje 1/2024. Viitattu 16.3.2024. <https://www.sauvo.fi/elinvoiman-uutiskirje-1-2024/>

Eriksson, S. 1995. Yrityksen toimintaympäristön arviointimalli. Oulun Yliopisto. Oulu: Monistus- ja kuvakeskus.

EVP-indeksi. Viitattu 4.2.2024. <https://www.mdi.fi/evp-indeksi/>

Faljic, A. The Ultimate Business Design Guide. Viitattu 2.11.2024. https://learn.hamk.fi/pluginfile.php/795975/mod_resource/content/2/Business%20Design%20Guide%20by%20d.MBA.pdf

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Fryer, K. Antony, J. Ogden, S. 2009. Performance management in the public sector, International Journal of Public Sector Management, Vol 22 (6), 478–498.

Great Minds Oy. Viitattu 5.3.2024. <https://greatminds.fi/>

Green Industry Park. Viitattu 16.3.2024. <https://greenindustrypark.com/>

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Vantaa: Hansaprint.

Hallituksen esitys laiksi kotoutumisen edistämisestä ja siihen liittyviksi laeiksi. Viitattu 3.11.2024. <https://tem.fi/hanke?tunnus=TEM100:00/2019>

Hammersley, M. Atkinson, P. 1995. Ethnography: Principles in Practice. Second edition. London: Routledge.

- Harju-Myllyaho, A. 2013. PESTE-analyysi. Viitattu 4.11.2024. <https://prezi.com/l1lsbspwxkif/peste-analyysi/>
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 17.11.2024. http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Hirsjärvi S. Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Heikkilä, M. 2024. Nordean häiriö ohi. Uutinen Yleisradion verkkosivustolla. Viitattu 3.11.2024. <https://yle.fi/a/74-20120325>
- Hulkko, P., Passoja, S., Piira, T. & Vuoristo, K-V. 1998. Yrityksen toimintaympäristöt. Porvoo: WSOY
- Inayatullah, S. 2008. Six pillars: futures thinking for transforming. Foresight, Vol. 10 No. 1, pp. 4-21. Emerald Group Publishing Limited.
- Ilmasto-info. Viitattu 4.11.2024. <https://ilmasto-opas.fi/etusivu>
- Kallinen, T. Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.11.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Vantaa: Talentum Media.
- Kehittämishankkeet. Viitattu 3.11.2024. <https://maaseutu.fi/maaseudun-asukkaalle/kehittamishankkeet/>
- Ketola, T. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi. 2005. Helsinki: Edita Prima.
- Keronen, K. Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia. Asiakaslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent.
- Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 4.2.2024. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/elinvoima?searchMode=all>
- Kosonen, M. Santalainen, T. 2022. Elinvoimaetu. Missiona kestävän kasvun edelläkävijyys. Do-cendo: Jyväskylä.
- Kotler, P. & Lee, N. 2005. Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good Your Company and Your Cause.
- Kulttuuri- ja vapaa-aika. Viitattu 3.11.2024. <https://www.sauvo.fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika/hyvinvointi/>
- Kunnan elinvoima - sitä johdetaan teoilla ja viestinnällä. Viitattu 4.2.2024. <https://www.yrittajat.fi/lapin-yrittajat/a/blogit/kunnan-elinvoimasita-johdetaan-teoilla-ja-viestinnalla>
- Kunnan ilmasto-ohjelman luonnosta esiteltiin Elopäivillä. Viitattu 3.11.2024. <https://www.sauvo.fi/kunnan-ilmasto-ohjelman-luonnosta-esiteltiin-elopaivilla/>

Kunnan vapaat vuokra-asunnot. Sauvon kunnan verkkosivut. Viitattu 3.11.2024.

<https://www.sauvo.fi/kunnan-vapaat-vuokra-asunnot/>

Kunta ja hallinto. Viitattu 4.2.2024. <https://www.sauvo.fi/kunta-ja-hallinto/tietoa-sauvosta/kuntainfo/>

Kunta ja hallinto. Viitattu 4.2.2024. <https://www.sauvo.fi/kunta-ja-hallinto/tietoa-sauvosta/kuntastrategia/>

Kuntalaki L410/2015.

Kuntaliitto. Viitattu 4.2.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/elinvoima>

Laine, M., Leino, H. 2013. Strategista suunnittelua vai sirpaleista sijoittelua—Täydennysrakentamisen mahdollisuudet kaupunkikeskustassa (Strategic Planning or Fragmented Disposition—The Possibilities of Housing Densification in a City Center). Kunnallistieteellinen Aikakauskirja, 4, 407–422. Viitattu 11.11.2024. <https://janet.finna.fi/>

Lankinen, H. N.d. Majoitus- ja ravintola-ala muuttuu. Kehityspiirteitä 1980-luvulta nykypäivään. Viitattu 3.11.2024.

https://matkailijayhdistys.fi/application/files/9214/7747/5223/3.5_heikki_lankinen_majoitus_ja_ravitsemisala_muuttuu.pdf

Lintula, S. Mikkola, H. Ukrainalaisperhe löysi turvan ja kodin Sauvosta. Viitattu 3.11.2024.

<https://www.sauvo.fi/ukrainalaisperhe-loysi-turvan-ja-kodin-sauvosta/>

Makkonen, T. Kahila, P. 2020. Vitality policy as a tool to attract in-migration to rural regions. Migration-Muuttoliike, 46(1), 11–14. Viitattu 1.12.2024. <https://siirtolaisuus-migration.journal.fi/article/view/95551>

Manoharan, P., Krishnan. 2008. "20 SWOT Analysis". Education and Personality Development. APH Publishing Corporation.

Matkailun kehittäminen Sauvossa. Viitattu 16.3.2024. <https://www.sauvo.fi/matkailun-kehittamisen-sauvossa-seuraava-tapaaminen-19-3-klo-9-12/>

Maury, M. Peltola, E. Valkamo, J. 2021. Vaikuttava kuntastrategia. Kiss publishing.

Megatrendit 2024. Viitattu 3.11.2024. <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/>

Mitronen, L., Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Liettua: Balto Print.

Mitä trendiraportit kertovat talouden suunnasta. Viitattu 3.11.2024.

<https://www.sitra.fi/julkaisut/mita-trendiraportit-kertovat-talouden-suunnasta/#trendiraportit-kuvaavat-talouden-rakenteiden-ja-prosessien-muutosta>

Moritz, S. N.d. 2005. Service Design. Practical Access to an evolving field.

Mäkelä, S. 2020. Elinvoimastrategia 2021–2025: Ruoveden kunta. Viitattu 3.11.2024.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020121528201>

Ojalasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.

Porter, M. 1985. Competitive advantage: Creating and sustaininig superior performance. Macmillan.

Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Talentum.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi: markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita.

Sauvon kierrätysyhdistys. Viitattu 16.3.2024. <https://sauvonkierratys.yhdistysavain.fi/>

Sauvon kunnanjohtaja: Annetaan työrauha auraajille ja hiekoittajille. Viitattu 16.3.2024.
<https://www.sauvo.fi/sauvon-kunnanjohtaja-annetaan-tyorauha-auraajille-ja-hiekoittajille/>

Sauvoon avataan toukokuussa kiertotaloutta edistävä toimintakeskus. Viitattu 3.11.2024.
<https://maaseutu.fi/tarina/sauvoon-avataan-toukokuussa-kiertotaloutta-edistava-toimintakeskus/>

Sotarauta, M. & Hansen, T. 2024. A Competence Set for Sustainable Urban Development: Framing a Research Agenda. *Regional studies, regional science*, 11(1), 351–361. Viitattu 30.10.2024.
<https://janet.finna.fi/>

Sotarauta, M. Makkonen, T. Moisio, S. Kurikka, H. 2021. Suomen aluekehityksen skenaariot 2040. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021. Viitattu 30.10.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163666/TEM_2021_60.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Te-palvelut 2024 uudistus. Viitattu 4.2.2024. <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus>

Tilastokeskus. Viitattu 3.11.2024. <https://stat.fi/julkaisu/cln30x4ls4x7j0bvzybfmml3i>

Tule osallistumaan Sauvon ilmasto-ohjelman tekoon. Viitattu 16.3.2024.
<https://www.sauvo.fi/tule-osallistumaan-sauvon-ilmasto-ohjelman-tekoon/>

Tulevaisuuskolmio. Viitattu 7.4.2024. <https://www.sitra.fi/caset/tulevaisuuskolmio/>

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turun yliopiston julkaisu. Viitattu 16.11.2024 <https://www.utu.fi/fi/yliopisto/turun-kauppakorkeakoulu/yrittajyys/sidosryhmayhteistyö/muki>

Turunen, A. N.d. Kestävän matkailun infopaketti. Suomen matkailualan liitto ry. Viitattu 4.11.2024.
<https://www.smal.fi/loader.aspx?id=2989a1e4-a78f-4e3a-981f-2663b4398e07>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) verkkosivusto. Viitattu 17.11.2024.
<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Työ ja yrittäminen. Viitattu 16.3.2024 <https://www.sauvo.fi/tyo-ja-yrittaminen/tyovoimapalvelut/>

Valokuituverkon rakentaminen Osmalahti-Lautkankare alueelle. Viitattu 7.3.2024.
<https://www.sauvo.fi/valokuituverkon-rakentaminen-osmalahti-lautkankare-alueelle/>

Varsin Hyvä. Viitattu 7.4.2024. <https://varsinhyva.fi/>

Varsin Hyvä. Viitattu 3.11.2024. <https://varsinhyva.fi/leader-varsin-hyva/toiminta-alue>

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ellibs library. Santalahti-kustannus. Viitattu 30.11.2024. <https://janet.finna.fi>

Visit Finland. N.d. 2019. Matkailuyrittäjän kansainvälistymisopas. Helsinki.

Visit Finland. N.d. 2020. Työkaluja vastuullisuuteen ja viestintään -käsikirja. Helsinki.

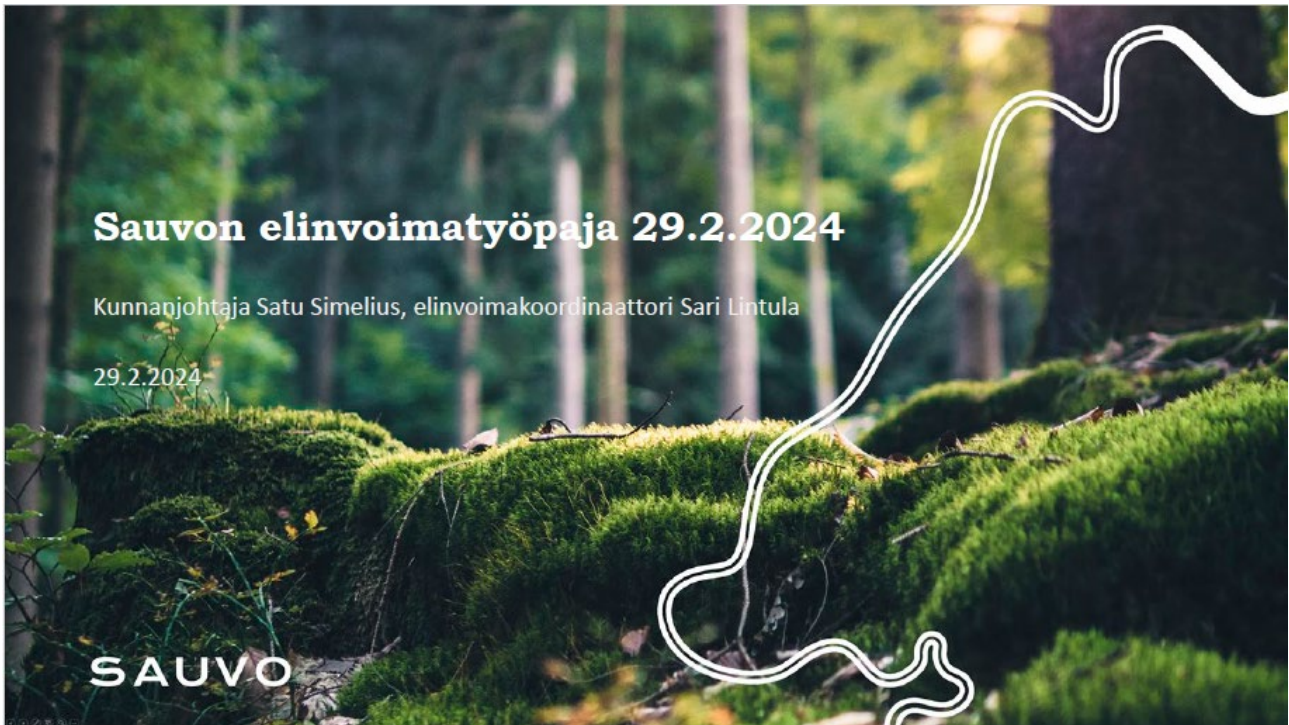
Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

Vähähiilisen rakennetun ympäristön ohjelman tulosseminaari, data ja laskurit Viitattu 3.11.2024.
<https://ym.fi/tapahtumat/2024-03-25/vahahiilisen-rakennetun-ympariston-ohjelman-tulosseminaari-data-ja-laskurit>

Wallenius, H. Wallenius, J. 2022. Focusing on Important Problems. International Journal of the Analytic Hierarchy Process. Vol. 14, no.3, pp. 1–7. Viitattu 30.10.2024.
<https://doi.org/10.13033/ijahp.v14i3.1066>

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Juva: WSOY.

Liite 1. Elinvoimatyöpajan esitys, Sauvon osuus.



Tervetuloa elinvoimatyöpajaan!

Sauvon kunnan **visio** on olla **"vetovoimainen moderni maaseutu"**

- vetovoimalla tarkoitetaan erityisesti väkiluvun, vapaa-ajanasumisen, matkailun ja yritystoiminnan kasvua nykyisestä.

Sauvon kunnan strategia

Kolme strategista hanketta:

Sujuva Sauvo, Viestinnällä vetovoimaa ja Kasvun mahdollistajat.



Sauvon kunnan strategia

Sujuva Sauvo

Tavoitteena kunnan sisäisen organisaation toimivuus: henkilöstön hyvinvointi, selkeät toimenkuvat, sujuva päätöksenteko sekä taloudellinen kestävyys. Sujuva Sauvo viittaa myös helppoon asiointiin kunnan kanssa. Toimintatavat ovat nykyaikaiset ja sujuvat. Henkilökunta on helposti lähestyttävä ja avulias

Viestinnällä vetovoimaa

Tarkoituksena viestinnän keinoin saada kerrottua tarkoin vartioidusta salaisuudesta, elinvoimaisesta ja vireästä maalaiskunnasta, Sauvosta koko maailmalle. Tavoitteena on kasvattaa kunnan väkilukua, kasvattaa yritystoimintaa, nostaa Sauvon kunnan yleistä tunnettuutta sekä vahvistaa samalla matkailun vetovoimaa.

Kasvun mahdollistajat

Tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden on oltava kunnossa, jotta väkiluvun kasvu on mahdollista. Tavoitteena on rakentaa kiinnostavia asuinalueita Sauvoon, ylläpitää ja parantaa perusinfrastruktuurin kuntoa. Lisäksi vahvistetaan erilaisia asumismahdollisuuksia unohtamatta ympäristön estetiikkaa sekä toimivaa infrastruktuuria.



Elinvoimakäsite

- Abstrakti ja läpileikkaava sana
- Kielitoimiston sanakirjan mukaan elinvoima tarkoittaa 'elinkykyä, elinvoimaisuutta, vireyttä, vitalisuutta'

Kuntaliiton määritelmä kuntien elinvoimasta:

- Elinvoimaisuutta tuetaan mm. hyvällä kaavoituksella ja "elämisen infrastruktuurilla"
- laadukkailla palveluilla ja vapaa-ajan tarjonnalla
- edesauttamalla vireän yritystoiminnan syntymistä
- tukemalla yhteisöllisten tapahtumien järjestämistä
- asukkaiden hyvinvointi, positiivinen yleinen ilmapiiri ja yleinen imago heijastavat alueen elinvoimaisuutta.



Kunnan perustiedot pähkinänkuoressa

Yrityskanta 292
(9/2023)

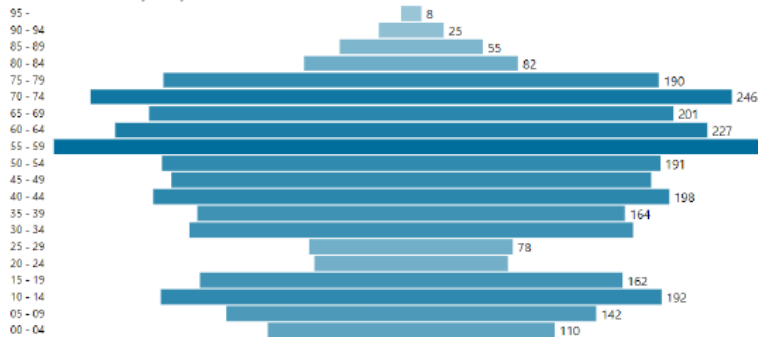
Työttömyys
7,6 %
(nousut loka-
joulukuu 2%)

Väestö 2973
(31.12.2023)



Väestön ikäjakauma 2024 / 2973 henkilöä

Väestö kuukausittain ja ikäryhmittäin

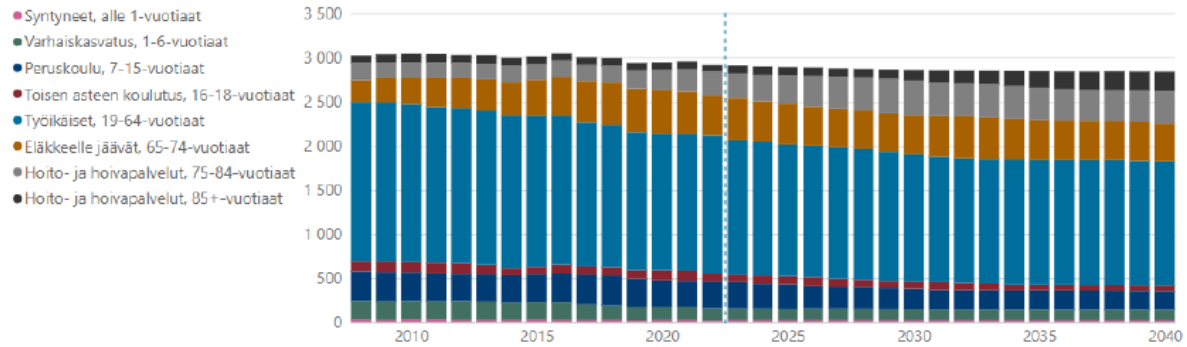


Ikä	Henkilöä
Yhteensä	2 973
95 -	8
90 - 94	25
85 - 89	55
80 - 84	82
75 - 79	190
70 - 74	246
65 - 69	201
60 - 64	227
55 - 59	274
50 - 54	191
45 - 49	184
40 - 44	198
35 - 39	164
30 - 34	170
25 - 29	78
20 - 24	74
15 - 19	162
10 - 14	192
05 - 09	142
00 - 04	110



Väestöennuste

Väestö 2008-2022, väestöennuste 2023-2040 (Tilastokeskus)



Sauvon SWOT-analyysi

Strenghts / Vahvuudet (sisäinen)

- Sauvon sijainti mahdollistaa kestävä kasvun
- pieni maaseutukunta, jossa ihmiset tuntevat toisensa
- yhteisöllisyys
- vahva yhdistystoiminta
- kunnassa nopea ja joustava päätöksentekokyky
- paljon aktiivista yritystoimintaa suhteutettuna väkilukuun
- paljon uusia asukkaita ukrainalaisten siirtyessä Sauvon kuntalaisiksi vuoden 2023 aikana

Opportunities / Mahdollisuudet (ulkoinen)

- mahdollisuus kasvaa kuntakentässä oman kokoluokkansa haastajaksi
- TE24-uudistuksen myötä saada vieläkin paremmat työllisyys-, yritys- ja kotouttamispalvelut kuntalaisten saataville
- sote-uudistuksen myötä vahvistaa Sauvon tarjontaa erityisryhmien asumiseen
- matkailun kehittämisen myötä saada lisää työpaikkoja, ostovoimaa ja mahdollisia asukkaita kuntaan
- Kalliorannan satama-alueen kehittäminen vaikuttaa matkailun kehittämiseen
- Osmalahden ja Lautkankareen alueen parantuvat laajakaistayhteydet vaikuttavat alueiden omakotitontitarjonnan kiinnostavuuteen

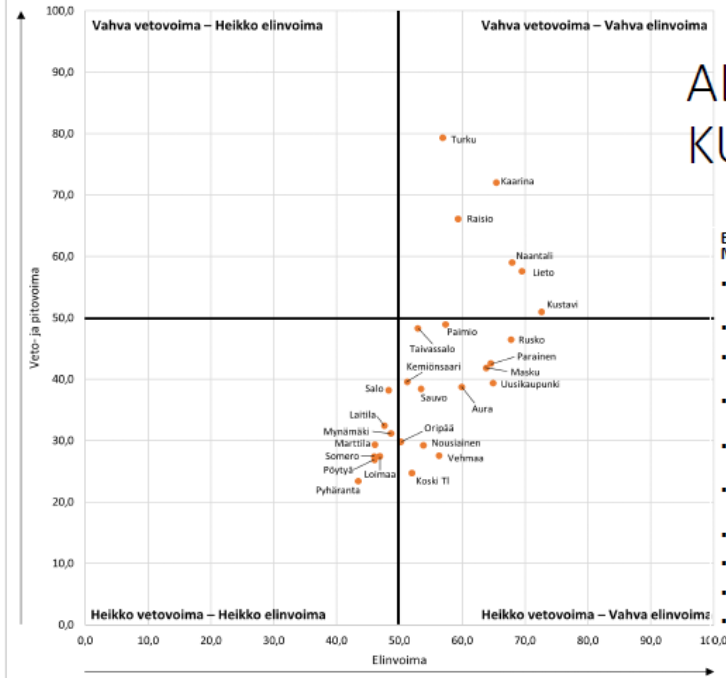
Weaknesses / Heikkoudet (sisäinen)

- kunnan pieni organisaatio, jossa asiat helposti henkilöityvät
- avainhenkilöiden vaihtuvuus vaikuttaa koko kuntaorganisaatioon
- talouden epävarmat vuoden valtion osuuksien vähennyttä sote-uudistuksen myötä
- niukat resurssit sekä ylläpitää olemassa olevaa että kehittää uutta
- paljon tekemätöntä työtä ja korjausvelkaa esim. kunnan vuokra-asunnoissa ja vesihuollossa
- vuokra-asuntojen kysyntä suurempaa kuin tarjonta, tarvitaan lisää vuokra-asuntoja
- ikäääntynvä väestö, pieni syntyvyys

Threats / Uhkat (ulkoinen)

- Venäjän hyökkäyssodan laajentuminen Suomeen
- Venäjän hyökkäyssodan laajentuminen Ukrainassa ja iso maahanmuuttajamäärä kerrallaan Suomeen ja Sauvoon
- uusi pan-epidemia
- kuntien yleinen valtionosuus laskee vuonna 2024 ja vaikuttaa Sauvonkin talouteen merkittävästi
- uuden hallituksen linjaukset mm. MAL-hankkeiden ja ARA-hankkeiden rahoituksiin
- inflaation nousu, energian, hintojen ja palkkojen nousu
- ympäristöuhkat mm. ilmastonmuutoksen laaja-alaiset vaikutukset

Elinvoima- ja vetovoimaindeksin nelikenttä



ALUSTAVIA TULOKSIA KUNNITTAIN...

ELINVOIMAINDEKSIIN MUUTTUJAT

- Tulonsaajien mediaanitulot 2021
- Yritystiheys 2023
- 34-44-vuotiaiden työllisyysaste 2021
- Työpaikkaomavaraisuusaste 2021
- Taloudellinen huoltosuhde 2021
- Työpaikkamuutos (avoin sektori) 2019-2021
- Verorahoitus €/as 2021
- Kertynyt yli- tai alijäämä 2021
- Koulutustasoindeksi 2022
- Sairastavuusindeksi 2019

VETO- JA PITOVOIMAINDEKSIIN MUUTTUJAT

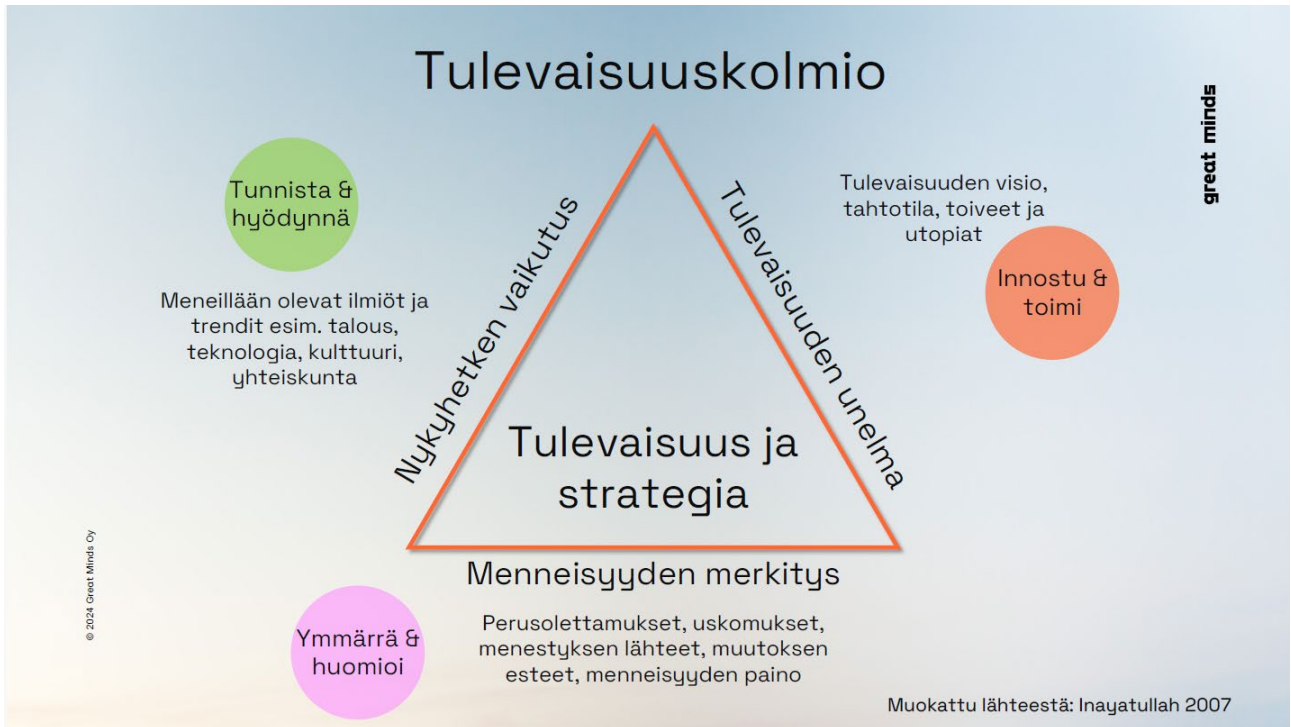
- Väestönmuutos (%) 2010-2022
- MDI:n väestöennuste (%) 2022-2040
- Työllisten nettomuutto 2019-2021
- Sisäisten muuttojen vilkkaus 2020-2022
- Valmistuneet asunnot 2019-2021
- Vanhojen asuntojen neliöhinnat 2022
- Ulkomaalaistaustaisten osuus 2022
- Opiskelijoiden osuus 2022
- 15-34-vuotiaiden nettomuutto 2019-2021
- Kesäasukkaiden määrä 2021

Liite 2. Elinvoimatyöpajan tulokset 29.2.2024.



Unelmien elivoimainen Sauvo

Pieni paratiisi
Aurinkoinen ranta
Eläväinen kylä
Vastaanottava ja elivoimainen
Varakas
Raikas
Avoin ja monipuolinen
Yhteisöllinen (veroton)
Aktiivinen
Yhteisöllinen
Hyvinvoiva
Hyvinvoiva



Nykyhetken analyysi

great minds

Miltä toimintaympäristö näyttää:

a) Mitä mahdollisuuksia näette?

b) Mitä uhkia on näköpiirissä?

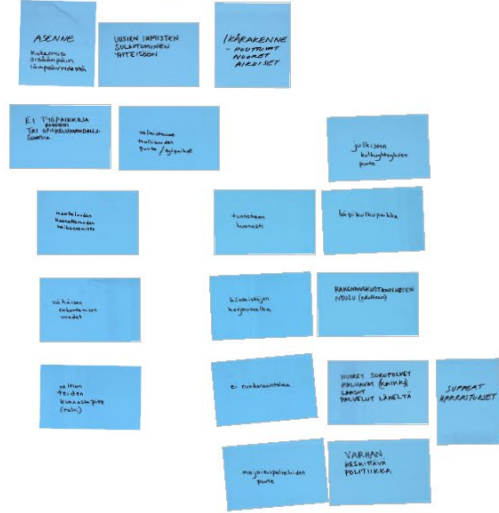
© 2024 Great Minds Oy

Toimintaympäristö: nykytilan analyysi

Mahdollisuudet



Uhat



great minds

Elinvoiman menneisyys

a) Mitä hyvää menneestä halutaan jatkossakin säilyttää?



b) Mistä ehdottomasti pitäisi päästää irti?



great minds

Elinvoima ja menneisyys: mitä kannattaa säilyttää ja mistä päästää irti?

Säilytettävät



Irti päästettävät



© 2024 Great Minds Oy

great minds

Tulevaisuus

Mitä Sauvo ja sen elinvoima voisi olla parhaimmillaan?

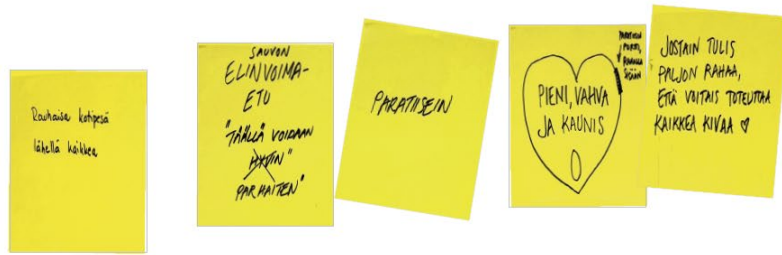
Voitte lajitella ideat seuraavien otsikoiden alle:

- Elinkeinot ja palvelut
- Kulttuuri ja yhdistystoiminta
- Liikkuminen ja saavutettavuus
- Asuminen
- X-files

© 2024 Great Minds Oy

great minds

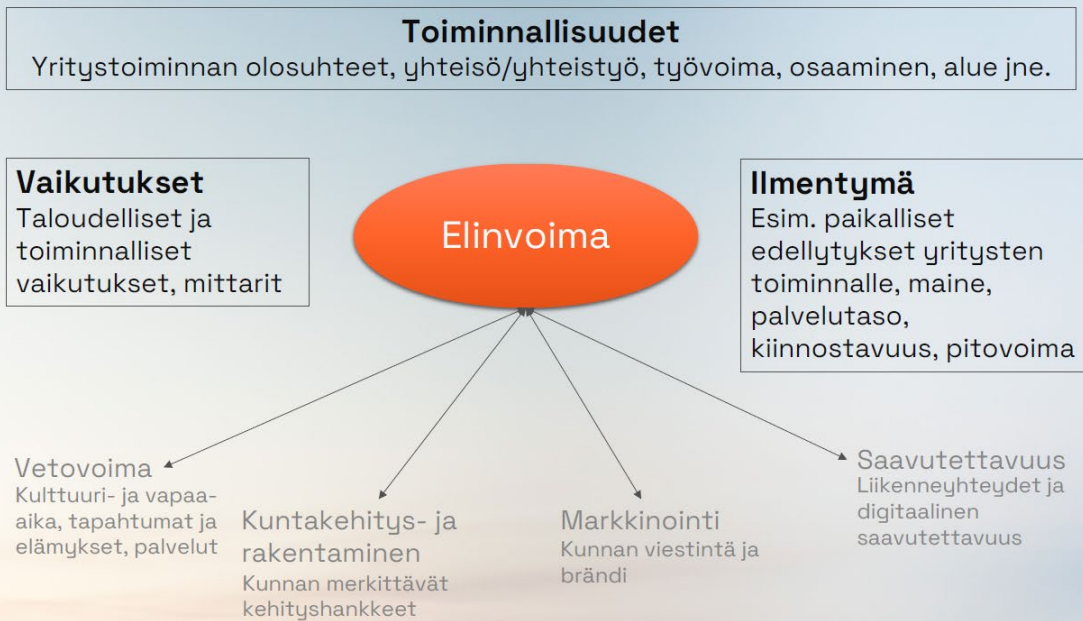
Sauvon elivoimaedun aineksia



© 2024 Great Minds Oy

great minds

Elinvoima ja muut lähikäsitteet



© 2024 Great Minds Oy

great minds

Liite 3. Haastatteluiden kysymyslomake.

Sauvon elinvoimaohjelma -haastattelurunko

27.5.2024

Osallistu Sauvon elinvoiman kehittämiseen!

Sauvon kunta valmistelelee parhaillaan elinvoimaohjelmaa, jossa määritellään kasvuun ja elinvoimaan liittyvät pitkän aikavälin tavoitteet, toimenpiteet sekä käytettävät mittarit. Elinvoimaohjelma tuotetaan vuoden 2024 aikana tiiviissä yhteistyössä Sauvon asukkaiden, viranhaltijoiden, luottamushenkilöiden, yrittäjien ja muiden sidosryhmien kanssa.

Osana elinvoimaohjelman suunnittelua pidettiin elinvoimatyöpaja 29.2.2024. Työpajan tuloksia syvennetään haastattelukyselyllä sauvolaisiin yrityksiin.

Haastattelun tarkoituksena on syventää tietoa Sauvon nykytilanteesta, yritysten tilanteesta, Sauvon tulevaisuuden näkymistä ja tyytyväisyydestä Sauvoon paikkana. Haastattelu toteutetaan anonyymisti.

1. Yrityksen perustiedot, haastateltavan tiedot, liikevaihto, henkilömäärä, toimiala
 2. Mielikuva Sauvosta
Mitkä kolme adjektiivia kuvaavat Sauvoa yritysten ja yrittämisen kannalta?
Adjektiivi 1.
Adjektiivi 2.
Adjektiivi 3.
 3. Minkälainen paikka Sauvo on yrittää?
 4. Tarkentava kysymys; minkälaiset palvelut kunta tarjoaa ja miten niitä voisi kehittää?
 5. Millaisia kehittämisen kohteita Sauvossa mielestäsi on yritysten kannalta?
 6. Millä tavoilla Sauvo voisi mielestäsi vahvistaa elinvoimaansa yritysten kannalta?
 7. Mikä tekee tai tekisi Sauvosta hyvän paikan yrittää tulevaisuudessakin yritysten kannalta?
 8. Mikä on mielestäsi Sauvon tärkein erottautumistekijä ja elinvoimaetu verrattuna Turun alueen muihin kuntiin ja kaupunkeihin nähden?
-

