



HELSINGIN KAUPUNKI  
Tarkastusvirasto

ARVIOINTIMUISTIO

# Yritysmuönteisyys ja yhteistyö yritysten kanssa

## 2021

Kaupunkitarkastajat Kalle Puttonen ja Jaakko Seppälä

## Sisällys

1	Arvioinnin taustatiedot.....	3
1.1	Arvioinnin tavoite ja laajuus.....	3
1.2	Arvioinnin kohde ja taustatiedot.....	3
1.3	Arviointikysymykset ja -kriteerit .....	4
1.4	Arvioinnin aineistot ja menetelmät.....	5
1.5	Yritysmuotoisuuden osatekijät .....	6
2	Havainnot.....	9
2.1	Yritysmuotoisuuden toimenpiteitä on pääosin toteutettu suunnitellusti .....	9
2.1.1	Yritysmuotoisuuden toimintaympäristö on monimuotoinen.....	9
2.1.2	Kaupunkistrategia ohjaa yritysmuotoisuuden toimenpiteitä .....	12
2.1.3	Kaupunki toimii tukena liike- ja innovaatiotoiminnalle .....	17
2.1.4	Yritysluotsitoiminta on kehittänyt kaupungin tapaa kohdata yrityksiä.....	21
2.1.5	Yritysvaikutusten arviointia ei ole saatu vakiintuneeksi käytännöksi.....	25
2.1.6	Toimialojen käytännön työn reunaehdot ohjaavat yritysyhteistyötä .....	28
2.2	Yritysmuotoisuutta kuvaavien mittareiden kehitys ja tulokset.....	32
2.2.1	Yritysmuotoisuuskyselyiden tulokset osoittavat kehitystä eri suuntiin .....	32
2.3	Kaupungin tekemät hankinnat ottavat huomioon pienet ja keskisuuret yritykset ..	39
2.3.1	Kaupungin ohjeet ottavat huomioon pienet ja keskisuuret yritykset.....	41
2.3.2	Pienten ja keskisuurien yritysten osallistumismääriä ei seurata .....	43
2.3.3	Kaupungin tavoitteena on kehittää sen tekemiä hankintoja .....	44
2.4	Viestinnän vaikuttavuuden arvioinnissa on vielä kehitettävää .....	45
2.4.1	Uusi viestinnän ja markkinoinnin toimintamalli ohjaa toimintaa.....	45
2.4.2	Viestintää toteutetaan kohderyhmät huomioiden monikanavaisesti.....	48
2.4.3	Viestinnän vaikuttavuuden seurannassa on vielä kehitettävää .....	51
3	Johtopäätökset.....	55
	Lähteet .....	57
	Liitteet.....	59

## 1 ARVIINNIN TAUSTATIEDOT

### 1.1 Arvioinnin tavoite ja laajuus

Arvioinnin tavoitteena oli tarkastella yritysmyönteisyyden ja yhteistyön toteutumista erityisesti kaupunginkanslian elinkeino-osaston toimenpiteiden näkökulmasta, koska yritysmyönteisyyttä ja yhteistyötä lisäävät toimenpiteet ovat suurilta osin elinkeino-osaston vastuulla. Tavoitteena oli arvioida sitä, kuinka kaupunki on toteuttanut elinkeinopolitiikan painopisteiden 2018–2021 pitkän aikavälin tavoitetta toimintaympäristön kehittäminen. Toimintaympäristön kehittämisen sisältöinä ovat muun muassa yritysystävällisyys, yritysten asiointi ja yrittäjyyden edistäminen.

Tavoitteena oli arvioida vuosien 2018–2021 Helsingin elinkeinopolitiikan painopisteenä olevaa teemaa Alusta uudelle ja kasvavalle liiketoiminnalle. Lisäksi arvioinnissa tarkasteltiin pienten ja keskisuurten yritysten osallistumista kaupungin hankintoihin sekä yritysviestinnän suunnitelmia ja niiden toteuttamista.

Vuosina 2018–2021 elinkeinopolitiikan painopisteinä olivat myös Kansainvälisesti houkutteleva Helsinki ja Osaavan työvoiman kaupunki -teemat, mutta ne ovat rajattu tämän arvioinnin ulkopuolelle. Teemoja kuitenkin sivutaan arvioinnin eri kokonaisuuksissa, mutta ne eivät ole varsinaisesti arviointikohteena.

### 1.2 Arvioinnin kohde ja taustatiedot

Helsingin kaupunkistrategiassa 2017–2021 todetaan, että Helsingin tulee olla Suomen paras kaupunki yrityksille. Kaupunkien merkityksen kasvu toimintaedellytysten kehittäjänä vaatii kykyä ketteryuteen, ennakointiin, oppimiseen ja uudistamiseen.<sup>1</sup> Lisäksi kaupunkistrategiassa mainitaan, että kaupungit tulevat tulevaisuudessa tekemään yhä enemmän yhteistyötä kumppanien kanssa.<sup>2</sup>

Kaupungin hallintosäännön 4 luvun 2 §:ssä todetaan, että kaupunginkanslian elinkeino-osasto huolehtii kaupungin elinkeino-, innovaatio- ja kilpailukyky politiikasta, matkailun ja yrittäjyyden edistämisestä sekä työllisyys- ja maahanmuuttoasioista.<sup>3</sup> Arviointi keskittyy pääosin kaupunginkanslian elinkeino-osaston toimenpiteiden toteutumisen tarkasteluun. Arvioinnissa on kiinnitetty kuitenkin huomiota myös kaupungin toimialoilla tehtävään yritys yhteistyöhön, koska valtaosa yrityskentän palvelupyynnöistä ja itse viranomaistyöstä tehdään kaupungin toimialoilla.

Arvioinnissa tarkasteltiin kaupunginkanslian elinkeino-osaston toimenpiteitä ja tavoitteita yritysmyönteisyyden sekä yritysten kanssa tehtävän yhteistyön kehittämiseksi.

<sup>1</sup> Maailman toimivin kaupunki. Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021.

<sup>2</sup> Maailman toimivin kaupunki. Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021.

<sup>3</sup> Helsingin kaupungin hallintosääntö 22.9.2021.

**ARVIOINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Arvioinnin tarkoituksena oli selvittää, miten kaupungin elinkeinopolitiikan pitkän aikavälin tavoitetta ”Toimintaympäristön kehittäminen” on toteutettu sekä kuinka yritysmyönteisyys ja -tyytyväisyys on kehittynyt strategiakauden aikana. Toimintaympäristön kehittämisen sisältöjen tarkoituksena on vahvistaa kaupungin yritysmyönteisyyttä ja yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä. Lisäksi arviointi kohdistuu Helsingin elinkeinopolitiikan teemaan Alusta uudelle ja kasvavalle liiketoiminnalle sekä yrityksille suunnatun viestinnän toteuttamiseen.

Arvioinnin tarkoituksena oli myös selvittää, miten kaupunki ottaa huomioon pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) julkisissa hankinnoissa. Elinkeinoelämän keskusliiton suorittamassa kuntaranking-tutkimuksessa eräänä yritysmyönteisyyttä lisäävänä tekijänä mainitaan ”hyvin hoidetut julkiset hankinnat”.<sup>4</sup> Pk-yrityksien menestyminen julkisissa hankinnoissa on tärkeää yritysten kasvun ja alueen elinvoiman edistämiseksi. Tilastojen mukaan valtaosa viimeisen kymmenen vuoden aikana syntyneistä uusista työpaikoista on syntynyt pk-yrityksiin.<sup>5</sup> Myös kaupungin hankintastrategiassa mainitaan, että Helsinki mahdollistaa terveen kilpailun ja erikokoisten yritysten osallistumisen kilpailutuksiin muodostamalla tarkoituksenmukaisia kilpailutuskonaisuuksia.<sup>6</sup>

Yritysmyönteisyyden ja yritysten kanssa tehtävän yhteistyön arvioiminen rajataan koskemaan pääosin elinkeinopolitiikan painopisteihin kuuluvaa yritysten toimintaympäristön kehittämisen pitkän aikavälin toimenpiteitä ja tavoitteita. Toimintaympäristön kehittäminen kuuluu myös kaupungin pysyviin tavoitteisiin. Arvioinnissa huomioidaan kuitenkin myös vuoden 2021 elinkeino-osaston toimintasuunnitelma ja sen toimenpiteitä siltä osin kuin toimenpiteet tukevat toimintaympäristön kehittämisen pitkän aikavälin toimenpiteiden toteutumista.

### 1.3 Arviointikysymykset ja -kriteerit

Pääkysymys:

Onko kaupunki toteuttanut riittävästi yritysmyönteisyyden ja yritysten kanssa tehtävän yhteistyön lisäämiseen tähtääviä toimenpiteitä?

Osakysymykset:

1. Onko kaupunki kehittänyt yritysten toimintaympäristöä elinkeinopolitiikan linjausten mukaisesti?
2. Onko kaupungin yritysmyönteisyys ja yritysten tyytyväisyys kaupunkiin toimintaympäristönä parantunut strategiakauden aikana?
3. Onko kaupungin toimintaohjeissa ja käytännön toteuttamisessa huomioitu pk-sektorin toimijat julkisissa hankinnoissa?

<sup>4</sup> Elinkeinoelämän keskusliitto, kuntaranking 2021, koko Suomen tulokset 11.2.2021.

<sup>5</sup> <https://www.yrittajat.fi/yrittajat/kunnat-ja-yrittajyyys/a/kunnat/yrittajaystavallinen-kunta/pk-yritykset-ja-julkiset-hankinnat-552903>. Luettu 21.5.2021.

<sup>6</sup> Helsingin kaupungin hankintastrategia 2020, sivu 9.

#### 4. Onko kaupungin viestintä järjestetty yritysmuonnteisyyttä ja vuorovaikutusta edistävaksi?

Ensimmäisen osakysymyksen kriteerinä on se, että kaupungin pitkän aikavälin tavoitteita toimintaympäristön kehittämiseksi on toteutettu ja että vuosien 2018–2021 elinkeinopolitiikan painopisteiden teeman Alusta uudelle kasvavalle liiketoiminnalle toimenpiteitä on toteutettu.

Toisen osakysymyksen kriteerinä on eri yritysmuonnteisyyttä ja tyytyväisyyttä koskevien kyselyiden tulosten parantuminen. Arvioinnin aikana kartoitetaan kyselyt, joiden tuloksia analysoidaan ja vertaillaan keskenään.

Kolmannen osakysymyksen kriteerinä on, onko pk-sektorin toimijat huomioitu kaupungin hankintaohjeissa ja käytännössä julkisia hankintoja tehdessä hankintastrategian mukaisesti.

Neljännän osakysymyksen kriteerinä on, onko kaupunki toteuttanut viestintälinjauksia suunnitelman mukaisesti, seurataanko viestinnän vaikutuksia säännöllisesti ja päivitetäänkö viestintäsuunnitelmia säännöllisesti toimintaympäristön muuttuessa.

### 1.4 Arvioinnin aineistot ja menetelmät

Arvioinnin aineistona käytettiin asiakirjoja, joita olivat esimerkiksi elinkeino-osaston suunnitelmat, tilannekatsaukset, toimintakertomukset ja seurantatiedot. Arvioinnin aikana haastateltiin elinkeino-osaston asiantuntijoita ja toimialoilla yritysysteistyön parissa työskenteleviä asiantuntijoita. Lisäksi arvioinnin aikana tehtiin arviointikäynti kaupunginkansliaan.

Arvioinnin aikana suoritettiin sähköpostitiedustelut kaupungin yritysluotseille ja yritysvaikutusten arvioinnin vastuuhenkilölle. Lisäksi arvioinnissa hyödynnettiin kaupunginkanslian vastuuhenkilöiltä saatua koontipakettia, joka sisälsi tietoa kaikista arvioinnin aihekokonaisuuksista. Arvioinnissa hyödynnettiin myös elinkeino-osaston LATO-seurantatyökalua, jonka avulla vastuuhenkilöt seuraavat tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista.

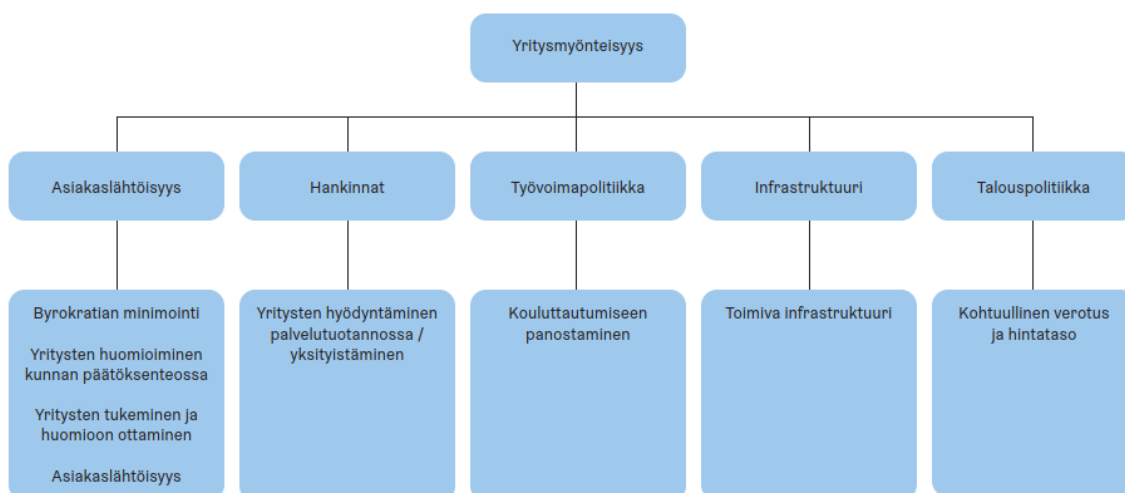
Yritysmuonnteisyyden käsitteestä ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää. Arvioinnissa tehtiin määritelmä yritysmuonnteisyyden käsitteelle ja koottiin yhteen eri lähteiden käsityksiä yritysmuonnteisyydestä. Eri lähteiden määritelmille tehtiin sisällönanalyysi ja tulokset koottiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Tarkastusvirastossa harjoittelussa ollut korkeakouluharjoittelija Juuli Mikkonen avusti arvioinnissa yritysmuonnteisyyden eri osa-alueiden kokonaisuuksien muodostamisessa ja teki sisällönanalyysin yritysmuonnteisyyden lähteiden aineistoihin.

Arvioinnin varsinainen aineistohankinta päättyi joulukuussa 2021. Tiedot ja havainnot vastaavat täten saatujen aineistojen tilannetta, jotka olivat käytettävissä joulukuussa

2021. Lato-seurantatyökalun ja hankinta-asiantuntijoiden tietoja hyödynnettiin kuitenkin vielä tammikuussa 2022.

## 1.5 Yritysmönteisyyden osatekijät

Tätä arviointia varten pyrittiin löytämään yleisesti käytössä oleva määritelmä yritysmönteisyydelle, mutta tällaista määritelmää ei löydetty. Sen vuoksi arvioinnissa näkemys yritysmönteisyydestä muodostettiin yhdistelemällä eri lähteistä yritysmönteisyyden yhteydessä mainittuja käsitteitä ja siihen vaikuttavaksi mainittuja osa-alueita. Keskeisiksi yritysmönteisyyden osa-alueiksi nousivat asiakaslähtöisyys, hankinnat, työvoimapolitiikka, infrastruktuuri ja talouspolitiikka. Seuraava Kuvio 1 havainnollistaa keskeisiä kunnan yritysmönteisyyden osa-alueita. Lisäksi yritysmönteisyyteen vaikuttavat valtion toimet, kuten verotus.



**Kuvio 1. Eri lähteiden käsitteistä muodostetut yritysmönteisyyden osa-alueet.<sup>7</sup>**

Asiakaslähtöisyyden osalta korostuivat erityisesti byrokratian minimointi, yritysten huomioiminen kunnan päätöksenteossa yritysvaikutusten arvioinnin avulla<sup>8</sup>, yritysten

<sup>7</sup> Kuvion tiedot on koostettu arviointia varten seuraavista: <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamari%E2%80%AFtallinen-on-yritysmönteinen-kunta-%E2%80%AFkuntatalous-on-vaalien-tarkein-kysymys%E2%80%AF%E2%80%AF/>; [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/92575/Jarkko%20Heinonen%20SISUS%20B5%20K\\_170913%20VEDOS.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/92575/Jarkko%20Heinonen%20SISUS%20B5%20K_170913%20VEDOS.pdf?sequence=2&isAllowed=y); Heinonen Jarkko (2013) Kunnan yritysilmapiirin vaikutus yritystoiminnan kehittämiseen; <https://docplayer.fi/4514429-Kuntien-yritysilmapiiri-2011-selvitys-kuntien-ja-seutukuntien-yritysmönteisyydesta.html>; <https://www.areadevelopment.com/viewpoint/apr07/tenSigns.shtml>; [https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/02/Kuntaranking2021\\_tulokset\\_Koko\\_Suomi.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/02/Kuntaranking2021_tulokset_Koko_Suomi.pdf); <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2017/Kuntien-yritysilmapiiri-parantunut> <https://eskauppakamari.fi/fi-fi/article/nosto/kuntavaalit-ovat-mahdollisuus-muutokseen/544/>. Luettu 13.1.2022.

<sup>8</sup> Kuntien yritysilmapiiri on parantunut, Kuntatyönantaja-lehti, 9.2.2017. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2017/Kuntien-yritysilmapiiri-parantunut>. Luettu 13.1.2022

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

auttaminen ja huomioon ottaminen ja asiakaslähtöisyys kunnan palveluissa ja toiminnassa. Yritysten huomioiminen kunnan päätöksenteossa ilmenee viranhaltijoiden ja poliittisten päätöksentekijöiden suhtautumisessa yritystoiminnan tarpeiden huomioimiseen ja oman alueensa yritystoimintaedellytysten kehittämiseen, yrittäjien ja kunnan säännöllisessä vuoropuhelussa, paikallisten yritysten huomioimista hankinnoissa, riittävän nopeassa, ennakoitavassa ja tasapuolisessa yritysten asioiden käsittelyssä, lupapalveluiden tehokkuudessa ja sujuvuudessa, Kuntatalouden vastuullisessa hoitamisessa, yrityksiin mukaan ottamisessa julkisten palveluiden tuottamiseen ja yritysvaikutusarviointien systemaattisessa hyödyntämisessä osana päätöksentekoa.<sup>9</sup>

Yritysten auttaminen ja huomioon ottaminen sisältää kunnissa olevien yrityksistä vastaavien työntekijöiden roolin yrityksiin avustajina esimerkiksi lupaprosesseissa, toimitilojen etsimisessä ja omistajanvaihdoksissa. Lisäksi se käsittää yritysten tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun ja huomioon ottamisen yrityksen koosta, toimialasta tai elinkaaren vaiheesta riippumatta.<sup>10</sup> Asiakaslähtöisyyden ominaisuuksia olivat, että organisaatiolähtöisesti rakentuneet palvelut ja prosessit muutetaan asiakaslähtöisiksi ja että yrityksille suunnatut palvelut on toteutettu asiakaslähtöisesti.

Kauppakamareiden mukaan yritysmyönteinen kunta ottaa yritykset vahvasti mukaan tuottamaan julkisia palveluita.<sup>11</sup> Tämä käsittää yritysten hyödyntämisen kunnan palvelutuotannossa hankintojen ja yksityistämisen kautta. Erityisesti pk-yritysten osallistumista julkisiin hankintoihin ja palvelutuotantoon pitäisi edistää. Kokonaisuuteen kuuluu myös, että kunta toimii läpinäkyvästi ja aktiivisesti yritysten kanssa.

Työvoimapolitiikan osalta keskeistä on koulutus ja työvoiman saatavuus. Kauppakamareiden mukaan yritysmyönteinen kunta panostaa osaavan työvoiman saatavuuteen.<sup>12</sup> Tähän liittyy hyvä koulutusjärjestelmä ja kouluttautumiseen panostaminen, mutta myös vapaa-ajanviettomahdollisuudet ja muut työvoimaa kaupungin alueelle houkuttelevat ja alueella pitävät viihtyvyystekijät.<sup>13</sup>

<sup>9</sup> Ten Signs of a Business-Friendly Community, Area Development, Apr/May 07, <https://www.areadevelopment.com/viewpoint/apr07/tenSigns.shtml>. Luettu 31.12.2021.

<sup>10</sup> Kauppakamarit: Tällainen on yritysmyönteinen kunta – kuntatalous on vaalien tärkein kysymys <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarit%E2%80%AFtallainen-on-yritysmyonteinen-kunta-%E2%80%AFkuntatalous-on-vaalien-tarkein-kysymys%E2%80%AF/>. Luettu 31.12.2021.

<sup>11</sup> Kauppakamarit: Tällainen on yritysmyönteinen kunta – kuntatalous on vaalien tärkein kysymys <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarit%E2%80%AFtallainen-on-yritysmyonteinen-kunta-%E2%80%AFkuntatalous-on-vaalien-tarkein-kysymys%E2%80%AF/>. Luettu 31.12.2021.

<sup>12</sup> Kauppakamarit: Tällainen on yritysmyönteinen kunta – kuntatalous on vaalien tärkein kysymys <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarit%E2%80%AFtallainen-on-yritysmyonteinen-kunta-%E2%80%AFkuntatalous-on-vaalien-tarkein-kysymys%E2%80%AF/>. Luettu 31.12.2021.

<sup>13</sup> Ten Signs of a Business-Friendly Community, Area Development, Apr/May 07, <https://www.areadevelopment.com/viewpoint/apr07/tenSigns.shtml>. Luettu 31.12.2021.

**ARVIOINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Infrastruktuurin osalta korostuivat kunnan kaavoitus, liikennesuunnittelu ja maankäyttö. Kaavoituksessa huomioon otettavia asioita olivat avoin, nopea ja johdonmukainen toteutus yrityksiä kuunnellen. Liikennesuunnittelussa korostui myös asiakasvirtojen huomioon ottaminen. Maankäytössä ja maapolitiikassa tulee huomioida pk-yrityksien tarpeet. Kauppakamareiden mukaan yritysmyönteinen kunta huolehtii saavutettavuudesta ja sujuvista liikenneyhteyksistä ja hoitaa kaavoituksen ja lupapalvelut tehokkaasti ja sujuvasti.<sup>14</sup>

Talouspolitiikan osalta yritysmyönteisyyden kannalta keskeisiksi tekijöiksi nousivat verotus ja asiakasmaksut. Kauppakamareiden mukaan veronkorotukset lamaannuttavat osaltaan talouskasvua ja työn verotuksen kiristäminen luo paineita palkkojen nostamiselle ja heikentää siten yritysten kilpailukykyä ja työllisyyttä.<sup>15</sup> Myös hintataso niin alueen toimitilojen kuin erilaisten palvelumaksujen osalta vaikuttaa yritysten toimintaedellytyksiin.

---

<sup>14</sup> Kauppakamarit: Tällainen on yritysmyönteinen kunta – kuntatalous on vaalien tärkein kysymys <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarit%E2%80%AFtallinen-on-yritysmyonteinen-kunta-%E2%80%AFkuntatalous-on-vaalien-tarkein-kysymys%E2%80%AF%E2%80%AF/>. Luettu 31.12.2021.

<sup>15</sup> Kauppakamarit: Tällainen on yritysmyönteinen kunta – kuntatalous on vaalien tärkein kysymys <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarit%E2%80%AFtallinen-on-yritysmyonteinen-kunta-%E2%80%AFkuntatalous-on-vaalien-tarkein-kysymys%E2%80%AF%E2%80%AF/>. Luettu 31.12.2021.



## 2 HAVAINNOT

### 2.1 Yritysmuotoisuuden toimenpiteitä on pääosin toteutettu suunnitellusti

#### 2.1.1 Yritysmuotoisuuden toimintaympäristö on monimuotoinen

Kaupunginkanslian elinkeino-osaston mukaan yritysmuotoisuuden ja yritysyhteistyön edistäminen on muuttunut entistä asiakaslähtöisemmäksi.<sup>16</sup> Yritysmuotoisuuden jatkuva kehittäminen ja vahvistaminen ovat kilpailutekijöitä kaupunkien välisessä kilpailussa yrityksistä.<sup>17</sup> Suurin osa yritysten käyttämistä palveluista on kaupungin toimialojen vastuualueella. Kaupunginkanslian elinkeino-osaston tavoitteena on tukea yritysmuotoisen kulttuurin syntymistä ja tukea kumppanina yritysten yhteistyötä kaupungin kanssa.<sup>18</sup>

Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijan mukaan yritysmuotoinen kulttuuri syntyy kuitenkin toimialojen omasta organisaatiokulttuurista. Yritysmuotoisen kulttuurin syntymiseen voi vaikuttaa muun muassa yrityselämän tunteminen ja palveluhaluus.<sup>19</sup> Seuraava Kuvio 2 havainnollistaa kuinka kaupunki on käsittänyt yritysmuotoisuuden kokonaisuuden.

---

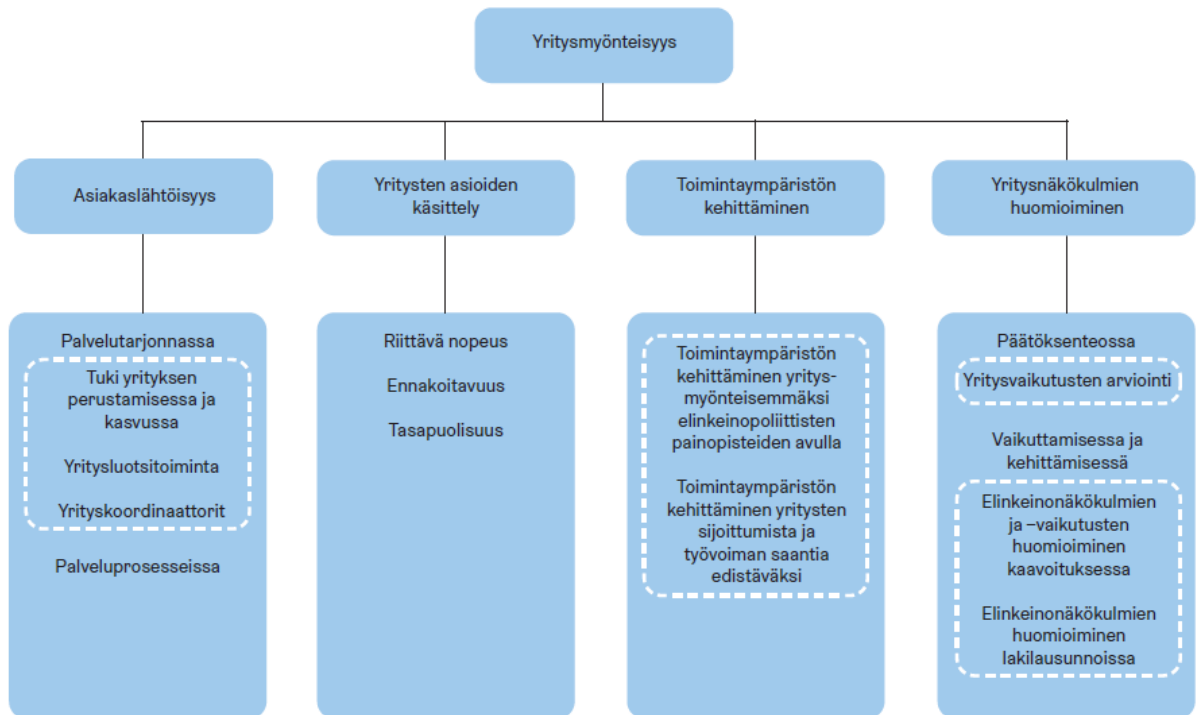
<sup>16</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kokoamat vastaukset tiedustelupyyntöön 25.8.2021; <http://helmi.hel.fi/Kanslia/osastot/elinkeino-osasto/Sivut/default.aspx>. Luettu 14.12.2021; Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

<sup>17</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

<sup>18</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

<sup>19</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**  
 Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)



**Kuvio 2. Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kuvaus yritysmönteisyyden osa-alueista.<sup>20</sup>**

Kaupunginkanslian elinkeino-osasto on määritellyt yritysmönteisyyden niin, että yritystoimintaympäristöä kehitetään elinkeinopolitiikan painopisteiden mukaisesti eri palveluprosesseissa ja palvelutarjonnassa asiakaslähtöisesti. Yrityksien käsittely on riittävän nopeaa, ennakoitavaa ja tasapuolista sekä yritysnäkökulmat huomioidaan päätöksenteossa, vaikuttamistyössä ja kehittämisessä.<sup>21</sup>

Käytännössä asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan yrityskentän auttamista esimerkiksi yritystoiminnan perustamis- ja kasvuvaiheessa sekä yritysluotsien ja yrityskoordinaattoreiden toteuttamaa palvelutoimintaa. Yrityksien käsittelyllä tarkoitetaan palveluprosessien toimivuutta, ennakoitavuutta sekä yritysten tasapuolista ja syrjimätöntä kohtelua. Yritysnäkökulmien huomioon ottamista päätöksenteossa pyritään edistämään muun muassa yritysvaikutusten arvioinneilla, jotka tuottavat tarvittavaa tukea itse päätöksentekoprosesseihin. Elinkeinopolitiikan painopisteet luovat kaupunkistrategiaan perustuvan tavoitteellisen kehyksen käytännössä toteutettaville yritystoimintaympäristön toimenpiteille.<sup>22</sup>

Aikaisemmin luvussa 1.5 käsiteltiin sitä, mistä osa-alueista yritysmönteisyyden katsotaan yleensä koostuvan. Kaupunginkanslian elinkeino-osaston osa-alueissa nou-

<sup>20</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

<sup>21</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

<sup>22</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulKL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

sevat esille samat asiakokonaisuudet kuin arvioinnin tekijöiden muodostamassa yritysmuotoisuuden kokonaisuudessa.<sup>23</sup> Arvioinnin tekijöiden muodostamassa kokonaisuudessa yritysmuotoisuus muodostui asiakaslähtöisyydestä, julkisista hankinnoista, työvoimapolitiikasta, infrastruktuurista ja talouspolitiikasta.

Tekijöiden muodostamassa kokonaisuudessa asiakaslähtöisyys pitää sisällään ennakoitavuuden, vuorovaikutuksen ja läpinäkyvyyden. Asiakaslähtöisyyden asiakokonaisuuksia on käsitelty elinkeino-osaston osa-alueissa yritysten asioiden käsittelyn asiakokonaisuudessa. Vuorovaikutuksen käsitettä ei mainita kaupungin osa-alueissa omana käsitteenä mutta muuan muassa yritysluotsitoiminta on käytännössä lisännyt kaupungin vuorovaikutusta yritysten kanssa.

Kaupungin osa-alueissa on eräänä asiakokonaisuutena toimintaympäristön kehittäminen ja käytännön esimerkkinä on mainittu elinkeinopolitiikan painopisteet. Elinkeino-politiikan painopisteet vuosille 2018–2021-dokumentissa on mainittu kaupungin pysyvänä tavoitteena osaamiseen perustuva taloudellinen kasvu ja teemassa Osaa- van työvoiman kaupunki otetaan kantaa muun muassa työvoiman turvaamiseen. Arvioinnin tekijöiden muodostamassa osa-alueiden kokonaisuudessa on mainittu työvoimapolitiikka ja talouspolitiikka. Työvoimapolitiikka pitää sisällään työvoiman saatavuuden sekä koulutuksen ja talouspolitiikka puolestaan verotuksen ja asiakasmaksut.<sup>24</sup> Täten kaupungin määritelmässä nousevat esille samat asiakokonaisuudet.

Kaupungin osa-alueissa ei mainita erillisinä asiakokonaisuuksina infrastruktuuria tai julkisia hankintoja, jotka nousivat esille yritysmuotoisuuden arvioinnin tekijöiden osa-alueissa. Elinkeino-osasto viittaa kuitenkin määritelmässään elinkeinopolitiikan painopisteet 2018–2021 dokumenttiin, jossa kyseiset asiakokonaisuudet tulevat mainituiksi. Lisäksi yritysmuotoisuuden lisäämiseksi on luotu yritysvaikutusten arvioinnin toimintamalli. Yritysvaikutusten arvioinneissa pyritään huomioimaan kaupungin tekemien päätöksien vaikutuksia yritys näkökulmasta ja esimerkiksi juuri infrastruktuurihankkeiden vaikutuksista yritysten toimintaan.<sup>25</sup>

Osa-alueiden kokonaisuuksien ainoa ero tulee julkisissa hankinnoissa ja pk-yritysten huomioimisessa hankinnoissa. Yrityskentän toiveena on, että pk-yritysten mahdollisuuksia osallistua julkisiin hankintoihin edistettäisiin enemmän julkisissa hankinnoissa mutta tästä ei ole erillistä mainintaa elinkeino-osaston osa-alueissa tai elinkei-

<sup>23</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

<sup>24</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021; <http://helmi.hel.fi/Kanslia/osastot/elinkeino-osasto/Documents/Elon%20toimintasuunnitelma%202021.pdf>. Luettu 30.12.2021; Elinkeino-osaston toimintasuunnitelma 2021. Saatu Helmi-intranetistä; Helsingin elinkeinopolitiikan painopisteet 2018–2021. Saatu Helmi-intranetistä.

<sup>25</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021; <http://helmi.hel.fi/Kanslia/osastot/elinkeino-osasto/Documents/Elon%20toimintasuunnitelma%202021.pdf>. Luettu 30.12.2021 Elinkeino-osaston toimintasuunnitelma 2021. Saatu Helmi-intranetistä; Helsingin elinkeinopolitiikan painopisteet 2018–2021. Saatu Helmi-intranetistä.

nopolitiikan painopisteet -dokumentissa. Kaupungin julkaisemassa hankintastrategiasuunnitelmassa on kuitenkin mainittu tavoitteeksi pk-yrityksien osallistumismahdollisuuksien lisääminen julkisiin hankintoihin tulevaisuudessa.<sup>26</sup>

### 2.1.2 Kaupunkistrategia ohjaa yritysmuotoisuuden toimenpiteitä

Kaupungin keskeisenä tehtävänä on edistää alueen elinvoimaa ja sen kilpailukykyä. Vallitseva koronapandemiatilanne on osoittanut yritysten merkityksen kaupungin ja keskustan elinvoiman kannalta.<sup>27</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston ja sen yksiköiden vastuulla on vastata elinkeinopolitiikan sekä yritysmuotoisuuden ohjauksesta.<sup>28</sup> Toimenpiteiden toteuttaminen ja yritysmuotoisuuden edistäminen koskevat kuitenkin koko kaupunkiorganisaatiota.<sup>29</sup>

Kaupungin pysyvänä pitkän aikavälin tavoitteena on kehittää yritysten toimintaympäristöä, ja toimenpiteet ovat valtaosin kaupunkistrategiasta johdettuja. Kaupunginkanslialla on merkittävä rooli yritysmuotoisuuden edistämässä ja yritysyhteistyössä, koska kaupunginkanslian eri osastot ja yksiköt pystyvät olemaan suoraan vuorovaikutuksessa yritysmaailman kanssa.<sup>30</sup>

Vuonna 2017 kaupungissa tehtiin toimialauudistus, joka on auttanut merkittävästi yrityspalveluiden järjestämisen kehittämistä, koska valtaosa virastoista keskitettiin kaupungin uusien toimialojen alaisuuteen.<sup>31</sup> Elinkeino-osaston toimenpiteet ja tavoitteet poikkeavat kaupungin toimialojen tavoitteista. Elinkeino-osaston toiminta perustuu kumppanuusverkostotyöskentelyyn ja aktiiviseen vuorovaikutukseen yritysmaailman sekä yrityksiä edustavien elinkeinoelämän järjestöjen kanssa, kun taas kaupungin toimialoilla ei ole yhtä kattavia mahdollisuuksia suoraan vuorovaikutukseen.<sup>32</sup>

Koko kaupunkiorganisaatiolla on merkittävä rooli yritysmuotoisuuden kehittämisessä ja yritysyhteistyössä, sekä asiointipalvelujen tarjonnassa. Erään elinkeino-osaston asiantuntijan mukaan koko kaupungin toiminnan pitäisi olla yrityslähtöisempää, koska hyvinvoinnin syntyminen on riippuvaista menestyvistä yrityksistä. Tämä

<sup>26</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021; <http://helmi.hel.fi/Kanslia/osastot/elinkeino-osasto/Documents/Elon%20toimintasuunnitelma%202021.pdf>. Luettu 30.12.2021; Elinkeino-osaston toimintasuunnitelma 2021. Saatu Helmi-intranetistä; Helsingin elinkeinopolitiikan painopisteet 2018–2021. Saatu Helmi-intranetistä; Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden kommentit muistioloannokseen 1.2.2022.

<sup>27</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

<sup>28</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kokoamat vastaukset tiedustelupyyntöön 25.8.2021; <http://helmi.hel.fi/Kanslia/osastot/elinkeino-osasto/Sivut/default.aspx>. Luettu 14.12.2021; Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

<sup>29</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kokoamat vastaukset tiedustelupyyntöön 25.8.2021; <http://helmi.hel.fi/Kanslia/osastot/elinkeino-osasto/Sivut/default.aspx>. Luettu 14.12.2021; Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

<sup>30</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kokoamat vastaukset tiedustelupyyntöön 25.8.2021.

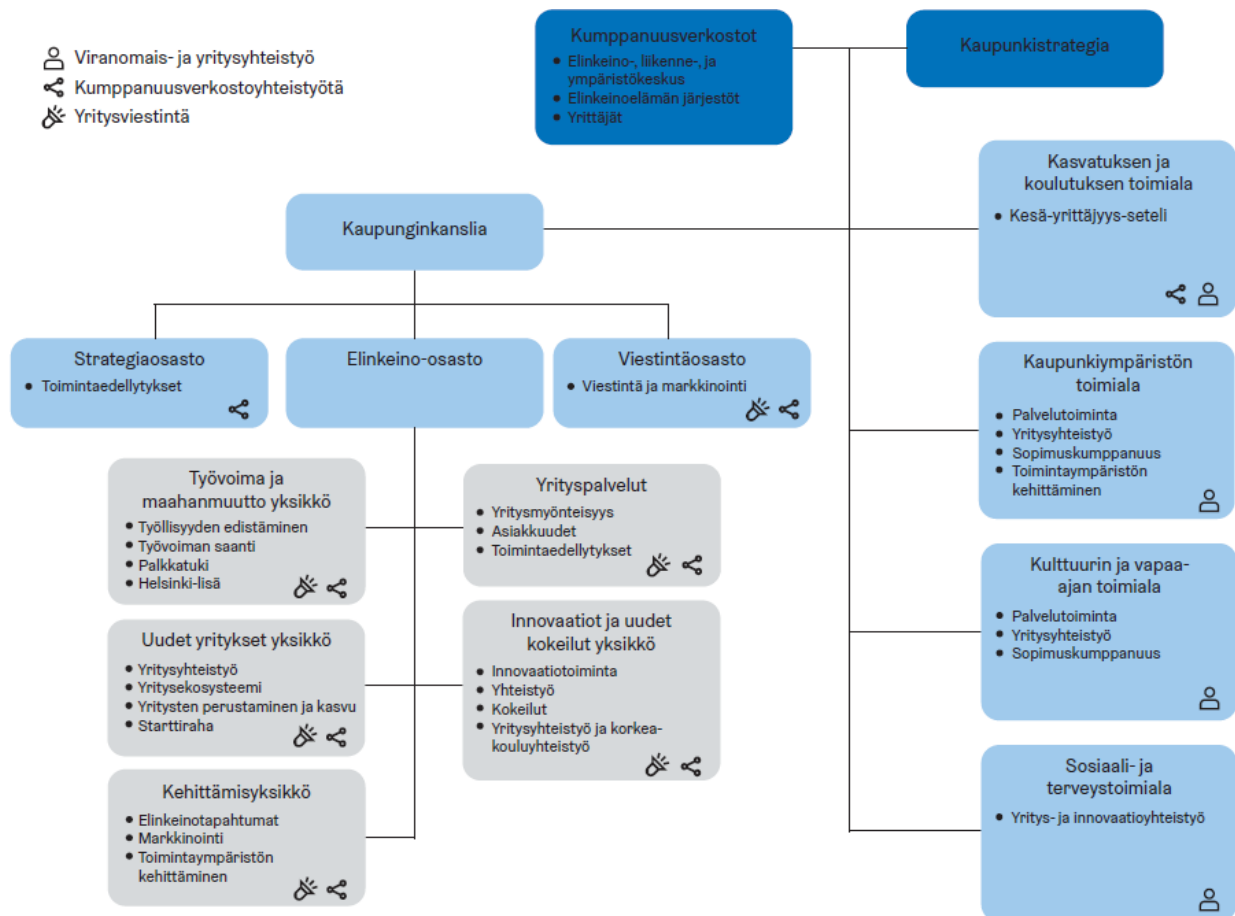
<sup>31</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

<sup>32</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**  
Julkisen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

vaatii tulevaisuudessa panostuksia koko kaupunkiorganisaatiolta mutta erityisesti elinkeino-osastolta.<sup>33</sup>

Elinkeino-osaston toimenpiteiden vaikuttavuus syntyy useasti kumppanuusverkostotyöskentelyllä. Toiminta sisältää kuitenkin epävarmuutta, koska kumppanuusverkostotyöskentelyyn voi liittyä epävarmuutta esimerkiksi aikataulullisesti.<sup>34</sup> Seuraava Kuvio 3 havainnollistaa elinkeino-osaston keskeisimpiä kumppaneita kaupungin sisällä ja tehtäviä yritysmyönteisyyden edistämässä ja yritys yhteistyössä.



**Kuvio 3. Kaupunginkanslian elinkeino-osaston keskeisimmät kumppanit ja tehtävät yritysmyönteisyyden kehittämisessä.<sup>35</sup>**

<sup>33</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

<sup>34</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

<sup>35</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021; <http://helmi.hel.fi/Kanslia/osastot/elinkeino-osasto/Sivut/default.aspx>. Luettu 11.1.2022; Kaupunki ympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021; <http://helmi.hel.fi/Kanslia/Documents/Elon%20organisaatiokaavio.pdf>. Luettu 11.1.2022.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Kaupunginkanslian elinkeino-osasto toimii yhteistyökumppanina yritys kentälle, toteuttaa kumppanuusverkostotyöskentelyä ja tarjoaa myös viranomaisasiointipalveluja yrityksille. Elinkeino-osaston viranomaisasiointipalveluita ovat muun muassa starttiraha, Helsinki-lisä ja palkkatuki.<sup>36</sup> Elinkeino-osastolla ei ole kuitenkaan toimivaltaa monissa yrityksissä koskevista keskeisistä asioista, koska elinkeino-osaston keinovalikoima perustuu pääosin vaikuttamiseen ja ohjaukseen kaupunkiorganisaation sisällä. Vastuun hajauttamisesta on seurannut myös omat ongelmansa, koska yritysympäristön toimintaympäristön ja palveluprosessien rakentaminen voi hidastua.<sup>37</sup> Hidastumisella viitataan siihen, että elinkeino-osasto ei tuota kaikkia yrityspalveluita eikä heillä ole ohjausmekanismeja siihen, kuinka itse viranomaistyötä tehdään muualla kaupunkiorganisaatiossa.<sup>38</sup>

Elinkeino-osaston tavoitteena on, että yritys näkökulma otetaan mahdollisimman systemaattisesti huomioon kaupungin eri toiminnoissa ja politiikoissa.<sup>39</sup> Palveluvalikoiman tarkoituksena on vastata mahdollisimman hyvin yritys kentän tarpeisiin. Tästä esimerkkinä toimivat henkilöstövalinnat, joissa otetaan mahdollisuuksien mukaan huomioon aikaisempi työkokemus yritys maailmasta. Näissä tapauksissa henkilö on kykeneväinen ymmärtämään yritysten tarpeita ja hänellä on paremmat valmiudet asioida yritys kentän kanssa kuin henkilöllä, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta yritys toiminnasta.<sup>40</sup>

Toimialat suorittavat puolestaan viranomaistyötä jokapäiväisissä palvelutilanteissa yritys kentän kanssa.<sup>41</sup> Viime vuosina kaupungin eri toimialat ovat myös lähteneet toteuttamaan entistä enemmän yritys yhteistyötä ja kiinnittäneet huomiota toimintansa vaikutuksiin yritys toimintaan. Tulevaisuudessa toimialojen kehitysmahdollisuutena nähdään strategiasta johdetut yritys myönteisyyttä lisäävät tavoitteet, jotka ohjaisivat toimialoja esimerkiksi toteuttamaan innovatiivisia hankintoja.<sup>42</sup>

Kaupungin toimialoilla toimii myös niin sanottuja innovaatioagentteja, jotka ovat elinkeino-osaston alaisuudessa mutta työskentelevät toimialojen palveluksessa. Innovaatioagentit auttavat toimialoja muun muassa erilaisissa pilotointihankkeissa. Elinkeino-osaston asiantuntijan mukaan on todella tärkeää, että innovaatioagentit toimivat nimenomaan elinkeino-osaston palveluksessa. Toimintatapa on edistänyt yritys näkökulmien huomioimista.<sup>43</sup>

## Yritys myönteisyyden tavoitteet etenevät pääosin aikataulussa

<sup>36</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kommentit arviointikertomukseen 4.3.2022.

<sup>37</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kokoamat vastaukset tiedustelupyynnöön 25.8.2021.

<sup>38</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

<sup>39</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kokoamat vastaukset tiedustelupyynnöön 25.8.2021.

<sup>40</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

<sup>41</sup> Kaupunki ympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021.

<sup>42</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

<sup>43</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021; Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden kommentit muistioluonnokseen 1.2.2022.

Kaupungin yritysten toimintaympäristön kehittäminen on osa kaupunkistrategiaa ja elinkeino-osaston vuosisuunnitelmia. Yritysten toimintaympäristön kehittäminen on osa elinkeino-osaston elinkeinopolitiikan painopisteitä, jotka ovat luotu voimassa olevan kaupunkistrategian linjauksien mukaisesti.<sup>44</sup> Elinkeino-osaston suunnitelmat ja kaantuvat lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmiin sekä tavoitteisiin.<sup>45</sup>

Pitkän aikavälin suunnitelmat sisältävät tavoitteet koko voimassa olevalle kaupunkistrategia-ajanjaksolle. Lisäksi elinkeino-osasto laatii vuosittain erillisen toimintasuunnitelman, jossa tarkennetaan toimenpidekokonaisuuksia. Toimintasuunnitelman toimenpiteiden tarkastelujakso on kalenterivuosi.<sup>46</sup> Seuraava Taulukko 1 havainnollistaa toimintaympäristön kehittämisen yritysmuotoisuuden liittyvien tavoitteiden toteutumista.

**Taulukko 1. Teeman ”Toimintaympäristön kehittäminen” tavoitteiden eteneminen.<sup>47</sup>**

Toimintaympäristön kehittäminen	Status
<p><b>Tavoite: Korkeakoulu yhteistyön tiivistäminen</b></p> <p>1. Vahvistetaan strategisia kumppanuuksia Aalto yliopiston, Helsingin yliopiston ja Metropolian kanssa.            2. Kaupunkiakatemian hyödyntäminen kaupunkikehittämisessä.</p>	<i>Aikataulussa</i>
<p><b>Tavoite: Yritysyhteistyön vahvistaminen</b></p> <p>1. Yritysvaikutusten arvioinnin vakiinnuttaminen            2. Varmistaa yritysten tontti- ja toimialatarjonta elinkeinopolitiittisen maankäytön suunnitelmalla            3. Edistetään pienten yritysten ja kaupungin välistä yhteistyötä            4. Ravintola-alan koronasta elpymiseen liittyvien toimenpiteiden tunnistaminen ja toteuttaminen</p>	<i>Myöhässä</i>
<p><b>Tavoite: Yrittäjyyden edistäminen</b></p> <p>1. Yrittäjyydestä kiinnostuneiden tietotaidon ja asenteen lisääminen            2. Yritystoimintaa käynnistävien helsinkiläisten neuvonta            3. Yritysten perustajia, pienyrittäjiä, startuppeja, kumppaniverkostoa tukevien tieto-, neuvonta-, ja koordinaatiopalveluiden kehittäminen sekä toteuttaminen</p>	<i>Aikataulussa</i>

Vahvasti yritysmuotoisuuden sidoksissa olevat toimintaympäristön kehittämisen tavoitteet ovat pääosin aikataulussa. Toimintaympäristön kehittäminen -teeman tavoite ”Yritysyhteistyön vahvistaminen” ei ole vielä toteutunut etukäteen suunnitellulla tavalla, koska kaksi neljästä toimenpiteestä on kesken.<sup>48</sup> Tavoite ”Yritysyhteistyön vahvistaminen” on myöhässä muun muassa siksi, että yritysvaikutusten arvioinnin tavoitteen toteuttaminen on odottanut etätuosituksen poistumista.<sup>49</sup> Tavoitteet

<sup>44</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kokoamat vastaukset tiedustelupyyntöön 25.8.2021.

<sup>45</sup> <http://helmi.hel.fi/Kanslia/osastot/elinkeino-osasto/Documents/Elon%20toimintasuunnitelma%202021.pdf>. Luettu 30.12.2021; Elinkeino-osaston toimintasuunnitelma 2021. Saatu Helmi-intranetistä; Helsingin elinkeinopolitiikan painopisteet 2018–2021. Saatu Helmi-intranetistä.

<sup>46</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kokoamat vastaukset tiedustelupyyntöön 25.8.2021.

<sup>47</sup> LATO-seurantatyökalu, katsottu seurantatyökalun sivuilta 10.1.2021.

<sup>48</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kommentit arviointikertomukseen 4.3.2022.

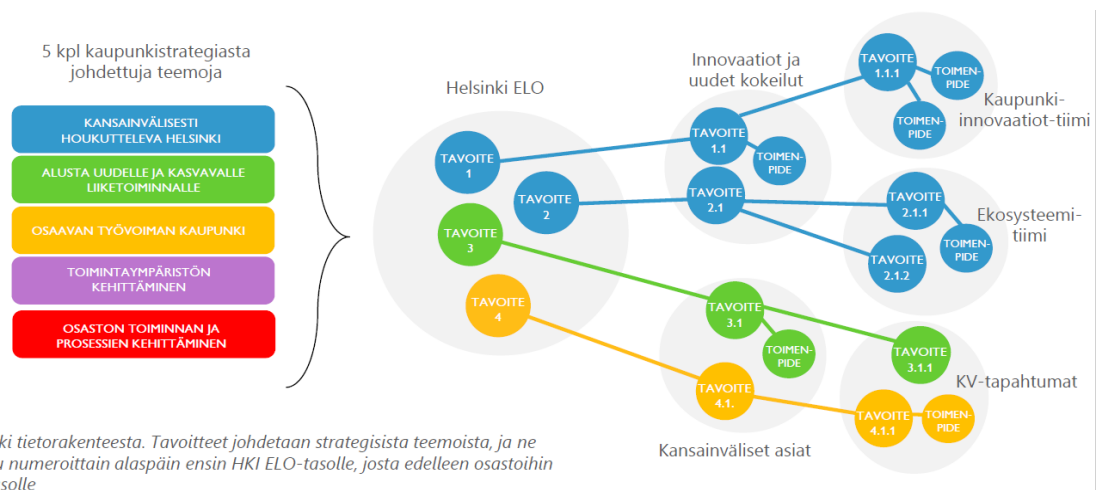
<sup>49</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kommentit arviointikertomukseen 4.3.2022.

## ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

”Korkeakouluyhteistyön tiivistäminen” ja ”Yrittäjyyden edistäminen” etenevät tällä hetkellä aikataulussa. Toimintaympäristön kehittämisen kokonaisuus sisältää myös tavoitteen elinkeino- maahanmuutto- ja työllisyyspolitiikan edunvalvonta ja koordinointi mutta tavoitteet kuuluvat arvioinnin tarkasteluun vain välillisesti eikä niitä ole siitä syystä esitetty taulukossa.<sup>50</sup>

Elinkeino-osasto toteuttaa tavoitteiden seurantaan LATO-seurantatyökalulla. Seuranta toteutetaan pääosin kvartaaleittain.<sup>51</sup> LATO-seurantatyökalussa tavoitteet on pilkottu pienemmiksi osatavoitteiksi ja muun muassa toimintaympäristön kehittämisen teema sisältää yhteensä 25 toimenpidettä. Seurantatyökaluun kirjataan ja tunnistetaan keskeiset toimenpiteet, jotka pitää saavuttaa osatavoitteiden saavuttamiseksi. Seuraava Kuvio 4 havainnollistaa esimerkinomaisesti elinkeino-osaston seurantaan LATO-järjestelmässä.



**Kuvio 4. Elinkeino-osaston tavoitteiden linkittyminen ja tavoitehierarkia LATO-seurantatyökalussa.**<sup>52</sup>

LATO-seurantatyökalussa elinkeino-osaston tavoitteet jakaantuvat pienemmiksi osatavoitteiksi. Osatavoitteille on luotu tavoitemittareita, joiden avulla seuranta toteutetaan. Lato-seurantatyökalu mahdollistaa, että vastuuhenkilöt pystyvät seuraamaan suunnitelmien toteutumista sekä tarvittaessa reagoimaan riittävän ajoissa, jos tavoitetta ei näytetä saavuttavan suunnitellusti.<sup>53</sup> Tavoitteet jakaantuvat edelleen elinkeino-osaston eri yksiköille ja tiimeille. Lisäksi LATO-seurantatyökalulla työntekijät

<sup>50</sup> LATO-seurantatyökalu, katsottu seurantatyökalun sivuilta 10.1.2021.

<sup>51</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden aloitushaastattelu 31.8.2021; Kaupunginkanslian elinkeino-osaston erityssuunnittelijan vastaus 31.8.2021, saatu dokumentti LATO-klinikka, Helsingin kaupungin elinkeino-osasto 19.2.2021.

<sup>52</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston erityssuunnittelijan vastaus 31.8.2021, saatu dokumentti LATO-klinikka, Helsingin kaupungin elinkeino-osasto 19.2.2021.

<sup>53</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.



**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulKL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

pystyvät seuraamaan omien työtehtävien ja tavoitteiden yhteyttä elinkeinopolitiikan ja elinkeino-osaston tavoitteisiin.<sup>54</sup>

Tavoitteiden päivittäminen ja seuraaminen ovat sidoksissa osatavoitteiden ja toimenpiteiden luonteeseen. Tavoitteiden luonteet määrittelevät kannattaako päivittämistä tehdä kuukausitasolla vai kvartaaleittain. Lisäksi tavoitteiden seuraamista toteutetaan jokaisen yksikön omissa johtamisjärjestelmissä. Lato-seurantatyökalu on toiminut erityisesti elinkeino-osaston johdon apuna, koska järjestelmä on mahdollistanut datan keräämisen samaan paikkaan. Tämän avulla elinkeino-osaston johto on pystynyt luomaan kokonaiskäsityksen siitä, että etenevätkö tavoitteiden toteuttamisen toimenpiteet suunnitellusti.<sup>55</sup>

Laajoissa projektiportfoliokokonaisuuksissa raportointivastuuta on hajautettu laajalle, koska myös tiimipäälliköt vastaavat tietyistä projektiportfolion kokonaisuuksista. Pääasiallisesti raportointivastuu on kuitenkin projektipäälliköillä tai asiakokonaisuuden vastuuhenkilöllä. Lisäksi seurantaa suoritetaan laajennetussa johtoryhmässä, kun yksikkö- ja tiimipäälliköt seuraavat ja raportoivat Lato-seurantatyökalun kokonaisuuksia.<sup>56</sup>

### 2.1.3 Kaupunki toimii tukena liike- ja innovaatiotoiminnalle

Kaupunkien merkitys innovaatiotoiminnassa on korostunut 2000-luvulla. Suurimpiin kaupunkeihin on keskittynyt entistä enemmän resursseja ja toimijoita innovaatiotoiminnan kehittämiseksi. Suuret kaupungit ovat pystyneet tarjoamaan yritys kentälle edellytyksiä verkostojen, klustereiden ja innovaatioekosysteemien luomiseen.<sup>57</sup>

Lisäksi kaupungin taloudellinen tilanne vaikuttaa merkittävästi yritysten toimintaympäristön kehittämiseen. Kaupungin taloudellinen tilanne on ollut pitkään hyvä, mikä on mahdollistanut investointien tekemisen yritysten toimintaympäristöön. Kaupungin talouden kehittämistä ovat tukeneet väestön ja työpaikkojen keskittyminen pääkaupunkiseudulle.<sup>58</sup> Kaupungin tavoitteena on kehittää maailman edistyksellisin julkisen sektorin ekosysteemi digitalisaation, muotoilun ja osallistamisen keinoilla. Tulevaisuudessa toimintaa toteutetaan vieläkin enemmän yhdessä kumppanien kanssa, mikä vaatii kykyä ketteryyteen, ennakointiin, oppimiseen sekä uudistumiseen.<sup>59</sup>

Innovaatiotoiminnan tavoitteena on kehittää kaupungista entistä parempi ja toimivampi paikka kaupunkilaisille muun muassa uusilla käyttäjä- ja ilmastoystävällisillä

<sup>54</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston erityssuunnittelijan vastaus 31.8.2021, saatu dokumentti LATO-kliinikka, Helsingin kaupungin elinkeino-osasto 19.2.2021; Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden 31.8.2021.

<sup>55</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

<sup>56</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

<sup>57</sup> Helsingin elinkeinopolitiikan painopisteet 2018–2021.

<sup>58</sup> Helsinki elinkeinoelämän toimintaympäristönä – katsaus, elinkeino-osasto 30.6.2020.

<sup>59</sup> Helsingin elinkeinopolitiikan painopisteet 2018–2021. Saatu Helmi-intranetistä.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

ratkaisuilla. Innovaatiotoiminnan avulla kaupunkilaisille on pystytty tuottamaan kehittyneempiä sekä entistä valmiimpia palveluita ja toimintoja, jotka tukevat samalla myös kestävästä kehitystä sekä kaupunkilaisten hyvinvointia.<sup>60</sup>

Kaupunki on toteuttanut elinkeinopolitiikan painopisteiden Alusta uudelle ja kasvavalle liiketoiminnalle -teeman toimenpiteitä. Kaupungin innovaatiotoiminta on tarjonnut ratkaisuja älykkääseen ja puhtaaseen kaupunkiin sekä liikenteeseen, energiaan ja rakentamiseen. Lisäksi kaupunki on avannut dataa myös ulkopuolisten hyödynnettäväksi. Tietoaineistoja ovat voineet hyödyntää esimerkiksi kaupunkilaiset, opiskelijat ja yritykset tutkimus- ja kehitystoiminnassa.<sup>61</sup>

Kaupunki on osallistunut entistä aktiivisemmin innovaatioekosysteemiin ja avannut sekä tarjonnut omia toimintojaan ja kehityskohteitaan kehitys- ja pilotointialustoiksi. Kaupungin tavoitteena on saada yrityksiä mukaan yhteistyöhön kaupungin kehittämiseksi.<sup>62</sup> Elinkeino- ja kehitystoimintana tavoitteena innovaatioyhteistyössä yritysten kanssa on edistää erityisesti tuotekehitystä ja liiketoiminnan kasvua. Kehitys- ja kokeilualustatoiminnalla on haettu uusia ratkaisuja muun muassa älyliikenteeseen, oppimiseen, terveyteen ja hyvinvointiin, kiertotalouteen ja sekä rakennettuun ympäristöön.<sup>63</sup>

Elinkeino-osasto toteuttaa kaupunkistrategian mukaisesti yrityksille ja korkeakouluille innovaatiotoimintaa. Tehtävät on riippuvaista kuitenkin myös kaupungin toimialojen panostuksista. Tavoiteltavaan vaikuttavaan elinkeinopolitiikkaan ei päästä yksin, vaan vaikuttavuus ja suuremmat vaikutukset ovat riippuvaisia muun muassa kaupungin toimialojen infrastruktuurista, palveluista ja hankinnoista. Lisäksi tarvitaan kykyä ja tukea käynnistää kaupungin omalla toiminnalla uusia innovaatioita.<sup>64</sup>

Erään elinkeino-osaston asiantuntijan mukaan on toivottavaa, että tulevaisuudessa kaupungin toimialoilla itsellään olisi nykyistä vahvemmat resurssit toimia elinkeino-osaton kumppanina. Vahvemmat resurssit mahdollistaisivat elinkeinopolitiikan näkökulmasta kaupunkistrategian mukaisiin tavoitteisiin pyrkimisen esimerkiksi hankinnoissa.<sup>65</sup>

Elinkeino-osaston asiantuntijan mukaan on kuitenkin syytä muistaa, ettei kaupungin toimialojen ensisijaisena tehtävänä ole tehdä hankinnoilla elinkeinopolitiikkaa, vaan luoda laadukkaita palveluita. Elinkeino-osaston toiveena olisi kuitenkin, että kaupungin toimialat pystyisivät edistämään innovaatioiden syntyä myös silloin, kun se ei ole

<sup>60</sup> <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/Helsinki-on-kehitys-ja-kokeilualusta-mutta-mita-se-oikeas-taan-tarkoittaa>. Luettu 8.12.2021.

<sup>61</sup> <http://helmi.hel.fi/Uutiset/Sivut/Helsinki-on-kehitys-ja-kokeilualusta-%E2%80%93-mutta-mita-se-oikeas-taan-tarkoittaa.aspx>. Luettu 14.12.2021.

<sup>62</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kokoamat vastaukset tiedustelupyynnöön 25.8.2021; <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/maria-01lle-tasavallan-presidentin-kansainvalistymispalkinto?s=03>. Luettu 7.12.2021.

<sup>63</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden kommentit muistioloannokseen 1.2.2022.

<sup>64</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

<sup>65</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

## ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

perustoimintojen kannata tehokasta tai hyödyllistä. Elinkeino-osaston asiantuntija huomautti kuitenkin ymmärtävänsä, että asia on myös budjetti- ja resurssikysymys eikä se ole kaupungin toimialojen ydintoimintaa.<sup>66</sup>

Kaupunki on auttanut yrityskehitystä kasvamaan ja uudistumaan kehitys- ja kokeilualustatoiminnalla, hautomo- ja hanketoiminnalla sekä kansainvälisestikin ainutlaatuisella innovaatorahastolla. Maria01 -konsepti toimii hyvänä esimerkkinä kasvuyrittäjyyden tukemisesta Helsingissä ja vuonna 2021 se sai tasavallan presidentin yrittäjäkiihdyttämöpalkinnon.<sup>67</sup>

Maria01:stä on muodostunut yksi pohjoismaiden suurimmista startup-, kasvu- ja teknologiayrityskampuksista. Maria01 -konseptin avulla on onnistuttu muun muassa tukemaan uusia kasvuyrityksiä sekä kasvattamaan työpaikkojen määrää.<sup>68</sup> Seuraava Taulukko 2 havainnollistaa kaupungin ja sen kumppaneiden tarjoamia palveluita kasvuyritystoiminnan kehittämiseen.<sup>69</sup>

Taulukko 2. Kaupungin innovaatiotoimintaa edistävät palvelut.<sup>70</sup>

Kaupungin ja kumppaneiden tarjoamat yrityshautomo ja -kiihdyttämöpalvelut yrittäjille	
<b>Maria01</b>	Tavoitteena on tarjota startup-yrityksille paras mahdollinen kasvuympäristö. Maria01-kampuksella toimii yli 200 yritystä, joista valtaosa on startup-yrityksiä
<b>NewCo Accelerator</b>	Tavoitteena on tukea kansainvälisille markkinoille pyrkiviä hautomo- ja kiihdytysvaiheen startup-yrityksiä sekä tiimejä. Tukea annetaan erityisesti heille, jotka ovat jo luoneet tuotteen tai palvelun ja edenneet niin sanotun ideointivaiheen ohi.
<b>Urban Tech Helsinki -hautomo</b>	Tavoitteena on edistää erityisesti tutkimuslähtöisten yritysten syntymistä ja alkuvaiheen kasvua. Painopisteenä hautomossa on puhdas energia, liikkuminen, kestävä rakentaminen, kierrätys/jätehuolto ja urbaani ruuantuotanto.

<sup>66</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

<sup>67</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kokoamat vastaukset tiedustelupyyntöön 25.8.2021; <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/maria-01lle-tasavallan-presidentin-kansainvalistymispalkinto?s=03>. Luettu 7.12.2021.

<sup>68</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kokoamat vastaukset tiedustelupyyntöön 25.8.2021; <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/maria-01lle-tasavallan-presidentin-kansainvalistymispalkinto?s=03>. Luettu 7.12.2021.

<sup>69</sup> Helsingin elinkeinopolitiikan painopisteet 2018–2021. Saatu Helmi-intranetistä.

<sup>70</sup> <https://www.sttinfo.fi/tiedote/helsinki-tarjoaa-puitteet-monenlaiselle-innovaatio-ja-kokeilutoiminnalle-hautomoissa-syntyy-uusia-menestyjia-jo-miljardien-arvoiselle-startup-kentalle?publisherId=60590288&releaseId=69926103>. Luettu 31.12.2021.

### Kaupungin ja kumppaneiden tarjoamat yrityshautomo ja –kiihdyttämöpalvelut yrittäjille

<b>Health Incubator Helsinki</b>	Tavoitteena on tukea terveysinnovaatioiden, tutkimushankkeiden ja -osaamisen kehittämistä kansainväliseksi liiketoiminnaksi. Lisäksi tavoitteena on houkutellessa osajia ja yrityksiä Helsinkiin.
<b>Helsinki Education Hub</b>	Tavoitteena on erityisesti kehittää oppimis- ja koulutusteknologian kasvuyrittäjyyttä ja uutta liiketoimintaa.
<b>Kampushautomotoiminta</b>	Tavoitteena on, että kampukset kehittyvät innovaatio- ja yritystoiminnan keskittymiksi. Kaupungin houkuttelevuuden lisääntyminen kansainvälisten yritysten ja osajien silmissä.

Maria01:n lisäksi alustoina kasvavalle liiketoiminnoille toimivat muun muassa NewCo Accelerator, Urban Tech Helsinki -hautomo, Health Incubator Helsinki, Helsinki Education Hub ja Kampushautomotoiminta. Kaikkien yrityshautomo ja -kiihdyttämöpalveluiden tarkoituksena on tukea innovaatio- ja yritystoimintojen kehittymistä.<sup>71</sup> Kaupungin innovaatio- ja yritystoimintojen kehittymistä kuvastaa, että esimerkiksi Health Incubator Helsingin asiakkaat ovat keränneet rahoitusta kahdeksan miljoonaa euroa ja NewCo accelerator 10 miljoonaa euroa. Näiden lisäksi kaupunki on mukana erilaisissa kansainvälisissä verkostoissa, joita ovat esimerkiksi New Nordics ja Scale cities -verkostot.<sup>72</sup>

Käytännössä kaupunki haluaa myötävaikuttaa yritysten ideoiden ja kokeilujen toteuttamista erilaisissa aidoissa ympäristöissä. Kehitys- ja kokeilualustoina toimivat niin fyysiset kuin myös virtuaaliset ympäristöt, jotka mahdollistavat uusien palveluratkaisujen kehittämisen yhdessä.<sup>73</sup>

Kaupunginkanslian asiantuntijan mukaan kaupunki tarjoaa tukea myös yritysten perustamisvaiheeseen, joka ollut erityisen tärkeää maahanmuuttajataustaisille. Yritysneuvontapalveluiden tarjoama tuki on parantanut myös yritysten elinkelpoisuutta. Vuonna 2021 neuvontapalveluiden asiakkaista noin 40 prosenttia oli maahanmuuttotoustaista ja kolmannes alle 30-vuotiaita. Vuonna 2021 järjestetyssä kesäyrittäjyysohjelmassa 15–29-vuotiaat nuoret pystyivät kokeilemaan yrittäjyyttä ohjatun tuen avulla. Osallistujista noin 96 prosenttia jatkoi yrittäjyyttä ohjelman päättymisen jälkeen. Kaupungin tarjoamien palveluiden avulla yrityksiä on perustettu yli tuhat kappaletta vuosittain. Lisäksi kaupunkistrategian aikana vuosina 2017–2021 NewCo Helsinki on antanut perustamisvaiheen tukea yhteensä 24 000 yritykselle.<sup>74</sup>

<sup>71</sup> <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/maria-01lle-tasavallan-presidentin-kansainvalistymispalkinto?s=03>. Luettu 7.12.2021.

<sup>72</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden kommentit muistioloannokseen 1.2.2022.

<sup>73</sup> <http://helmi.hel.fi/Uutiset/Sivut/Helsinki-on-kehitys--ja-kokeilualusta-%E2%80%93mutta-mita-se-oikeastaan-tarkoittaa.aspx>. Luettu 14.12.2021.

<sup>74</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden kommentit muistioloannokseen 1.2.2022.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Erääksi haasteeksi on muodostunut kuitenkin elinkeino-osaston omat resurssit. Osastolle asetetut tavoitteet ovat jatkuvasti kasvaneet ja laajentuneet. Esimerkiksi resursseissa haasteeksi on muodostanut toiminnan jatkuvuus, kun suurin osa elinkeinopolitiikan toimenpiteistä on lyhytkestoisesti hankerahoitteisesti toteutettuja. Tämä tuottaa ongelmia erityisesti onnistuneiden toimenpiteiden vakiinnuttamisessa, koska mekanismit vakiinnuttamiseen ovat puutteellisia.<sup>75</sup>

#### 2.1.4 Yritysluotsitoiminta on kehittänyt kaupungin tapaa kohdata yrityksiä

Vuonna 2018 kaupunki käynnisti yritysluotsitoiminnan, koska kaupungin ja yrityskentän väliselle yhteistyölle koettiin olevan kysyntää. Kaupungin eri yrityskyselyiden tuloksissa toivottiin kaupungilta yritysten näkemysten kuuntelemista, byrokratian vähentämistä sekä aktiivista liiketoimintaa edistävää yhteistyötä. Yritysluotsit toimivat osana kaupungin elinkeino-osaston yrityspalvelut-yksikköä. Yrityspalvelut-yksikön tehtäviin kuuluvat yritysten toimintaedellytysten vahvistaminen ja yritysluotsilla on merkittävä rooli siihen liittyvien toimenpiteiden toteuttamisessa.<sup>76</sup>

Tällä hetkellä kaupungissa toimii kolme yritysluotsia ja kukin heistä vastaa omasta erikoisalastaan. Yritysluotsien erikoisaloina toimivat kaupunkiympäristön toimialan eri asiakokonaisuudet, yritysten työvoima- ja osaamistarpeet, alkuvaiheen yrittäjyys sekä yritysten ja kaupungin välisen yhteistyön kehittäminen. Yritysluotsien tehtävänä on tehdä työtä kaupungin alueella toimivien yritysten toimintaedellytysten vahvistamiseksi. He kartoittavat pienien ja keskisuurien (pk-yritykset) yrityksiä ja yrittäjiä ongelmia sekä auttavat ohjaamalla ongelmatilanteiden ratkaisussa.<sup>77</sup>

Yritysluotsitoiminta on kehittänyt kaupungin tapaa kohdata yrityksiä, kun toiminta on kasvattanut kaupunkiorganisaation yhteistyötä erityisesti pk-yrityksien kanssa. Kaupungin tilaamien yrityskyselyselvityksien ja kaupunginkanslian asiakastytyväisyysmittauksien perusteella yritysluotsitoimintaan on oltu tyytyväisiä. Yritysluotsien mukaan suurena tekijänä yrityskentän tyytyväisyyden kasvuun on ollut vuorovaikutuksen lisääntyminen ja kehittyminen. Seuraava Kuvio 5 havainnollistaa yrityskentältä saatua palautetta yritysluotsien toiminnasta.<sup>78</sup>

<sup>75</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

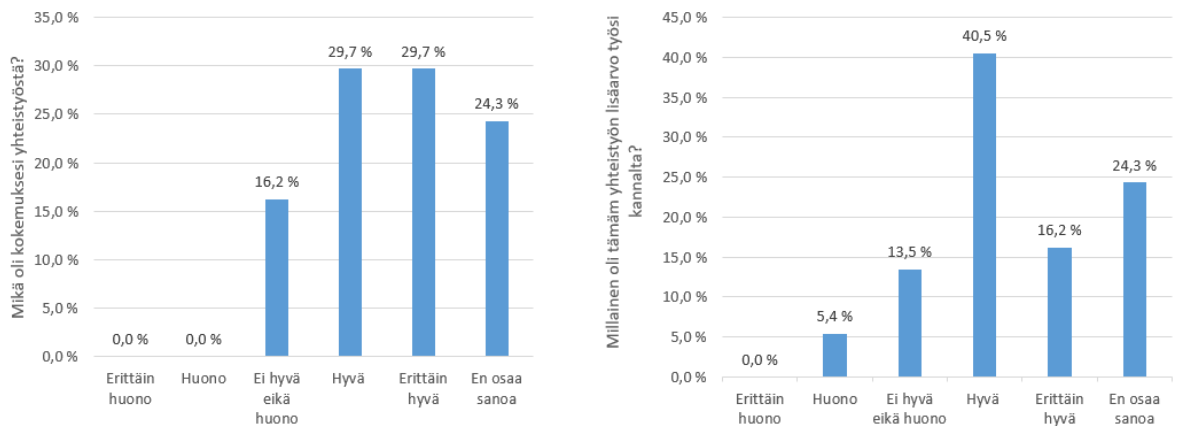
<sup>76</sup> <http://helmi.hel.fi/Uutiset/Sivut/Yritysluotsit-edist%C3%A4v%C3%A4t-vuoropuhelua-yritysten-ja-kaupungin-v%C3%A4lill%C3%A4.aspx>. Luettu 8.11.2021

<sup>77</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021; <http://helmi.hel.fi/Uutiset/Sivut/Yritysluotsit-edist%C3%A4v%C3%A4t-vuoropuhelua-yritysten-ja-kaupungin-v%C3%A4lill%C3%A4.aspx>. Luettu 8.11.2021; Kaupunginkanslian yritysluotsien vastaus sähköpostitiedusteluun 23.11.2021.; Osallisuus- ja vuorovaikutusmallin väliraportti 2019. Saatu Helmi-intranetistä.

<sup>78</sup> Kaupunginkanslian yritysluotsien vastaus tiedustelupyynnöön 23.11.2021.

## ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)



**Kuvio 5. Futurelab Finland:in tekemän asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset yritysluotsien toiminnasta.<sup>79</sup>**

Valtaosa kyselyyn vastanneista yrityksistä on ollut tyytyväisiä yritysluotsien kanssa suoritettuun yhteistyöhön. Lisäksi yli puolet vastaajista on kokenut yritysluotsien tuottaneen lisäarvoa yhteistyössä. Vastaajista 5,5 prosenttia on kokenut, että toiminnasta ei ole ollut yritykselle lisäarvoa. Tarkastellessa kokemuksia yhteistyöstä ei kriittisiä näkemyksiä ole kuitenkaan esiintynyt vastauksissa.

Kaupunginkanslian asiakastyytyväisyyskyselyssä on kysytty kolmesta yritysluotsien tärkeimmistä tehtävästä yrityskentän mielipidettä. Kaikissa kolmessa yritysluotsien tärkeimmässä tehtävässä on noussut esille vuorovaikutusten merkitys kaupungin ja yrityskentän välillä:

- Yritysten auttaminen oikean yhteyshenkilön löytämiseksi kaupunkiorganisaatiosta
- Kaupungin tarjoamista yritystyömahdollisuuksista viestiminen yrityksille sekä
- Yritysten tiedottaminen sellaisista rakentamis-, ja muista hankkeista, joilla on vaikutusta yritysten arkeen tietyllä alueella.<sup>80</sup>

Yritysluotsin vuorovaikutus yrityskentän toimijoiden kanssa voi olla yksittäistapauksissa vain noin kymmenen minuuttia. Yrityskentän kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen seurauksena yritysluotsit suorittavat selvitystyötä, joka voi viedä puolestaan useamman työpäivän.<sup>81</sup>

Yritysluotsit auttavat pk-yrityksiä maankäyttö- ja lupa-asioissa, työvoima- ja osaamistarpeissa sekä edistävät yritysyrityksiä ja kehittävät alueellisia yritysverkostoja.<sup>82</sup>

<sup>79</sup> Kaupunginkanslian asiakastyytyväisyyskysely, raportti Futurelab Finland 30.3.2021. Vastanneita 37 kappaletta.

<sup>80</sup> Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset jne. Vastaajia 111. Yritysluotsitoimintaa koskeva kysely lähetettiin 619 yritykselle ja kaupungin sisäiselle yhteistyökumppanille 11/2019. Vastauksia saatiin 111.

<sup>81</sup> Kaupunginkanslian yritysluotsien vastaus sähköpostitiedusteluun 23.11.2021.

<sup>82</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

Yritysluotsit tekevät yhteistyötä kaupungin eri toimialojen kanssa ja osallistuvat toimialojen järjestämiin tapahtumiin. Elinkeino-osaston ja yritysluotsien tavoitteena on rakentaa eri asiantuntijoiden ja yrityskehityksen välistä vuorovaikutusta entistä tiiviimmäksi.<sup>83</sup>

Yritysluotsit tekevät yhteistyötä myös kaupunkilaisten osallisuutta lisäävien stadiluotsien kanssa. Yritysluotsien tehtävänä on luotsata yrittäjiä, kun taas stadiluotsien tehtävänä on lisätä ja aktivoida kaupunkilaisten osallisuutta. Stadiluotsien kanssa tehtävä yhteistyö on lisännyt erityisesti yritysten osallistumis- ja verkostoitumismahdollisuuksia alueellisesti.<sup>84</sup>

### Yritysluotsitoiminta on lisännyt vuorovaikutusta yrityskehityksen kanssa

Yritysluotsien toimintaa on kehitetty yrityskehityksen toimintaympäristön muuttuessa yhä enemmän aktiivisen tiedonjaon ja vuorovaikutuksen suuntaan yritystarpeisiin reagoimisen ohella. Yritysluotsien mukaan on tärkeää, että yrityskehitystä tietää kaupungin tarjoamista mahdollisuuksista ja palveluista yrittäjille. Tällöin myös todennäköisempää, että yritykset suosittelevat Helsinkiä muille alan yrittäjille sijaintipaikaksi.<sup>85</sup>

Yritykset saavat yritysluotseilta apua muun muassa oikeiden kanavien sekä yhteistyötahojen löytämiseen ja viestivät kaupungin tulevasta ja parhaillaan käynnissä olevista kehittämishankkeista. Lisäksi yritysluotsit ottavat vastaan yrityskehitykseltä tulevia toiveita ja pyrkivät huomioimaan heidän näkemyksiänsä kaupungin kehittämisessä reunaehtojen rajoissa.<sup>86</sup>

Yritysluotsien mukaan yhteistyön merkitys korostuu koronapandemiasta toipuvassa kaupungissa. Heidän mukaansa kaupungin kasvu-uralle pääseminen vaatii yhä tiiviimpää yhteistyötä yrityskehityksen kanssa.<sup>87</sup> Yritysluotsien mukaan vallitseva koronapandemiatilanne on synnyttänyt tarpeen yksittäisiin elvyttäviin projekteihin, kuten yk-

<sup>83</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kokoamat vastaukset tiedustelupyyntöön 25.8.2021;

<http://helmi.hel.fi/Uutiset/Sivut/Yritysluotsit-edist%C3%A4v%C3%A4t-vuoropuhelua-yritysten-ja-kaupungin-v%C3%A4ll%C3%A4.aspx>. Luettu 8.11.2021.

<sup>84</sup> <http://helmi.hel.fi/Uutiset/Sivut/Yritysluotsit-edist%C3%A4v%C3%A4t-vuoropuhelua-yritysten-ja-kaupungin-v%C3%A4ll%C3%A4.aspx>. Luettu 8.11.2021.

<sup>85</sup> <http://helmi.hel.fi/Uutiset/Sivut/Yritysluotsit-edist%C3%A4v%C3%A4t-vuoropuhelua-yritysten-ja-kaupungin-v%C3%A4ll%C3%A4.aspx>. Luettu 8.11.2021

<sup>86</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021; <http://helmi.hel.fi/Uutiset/Sivut/Yritysluotsit-edist%C3%A4v%C3%A4t-vuoropuhelua-yritysten-ja-kaupungin-v%C3%A4ll%C3%A4.aspx>. Luettu 8.11.2021; Yritysluotsien vastaus tiedustelupyyntöön 23.11.2021.

<sup>87</sup> <http://helmi.hel.fi/Uutiset/Sivut/Yritysluotsit-edist%C3%A4v%C3%A4t-vuoropuhelua-yritysten-ja-kaupungin-v%C3%A4ll%C3%A4.aspx>. Luettu 8.11.2021

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

sinyrittäjien tukeminen, kesäterassit, vuokravapauksien mahdollisuuksien selvittäminen ja ravintolaklusterien kehittäminen.<sup>88</sup> Kaupungin mahdollisuudet yritysten rahalliseen tukemiseen ovat kuitenkin rajoitettuja kilpailun vääristymisen ja EU:n valtiontukipolitiikan vuoksi.<sup>89</sup>

Yritysluotsitoimintaa on kehitetty toiminnan perustamisen jälkeen. Yritysluotsien mukaan kaikkia toimia ei ollut perustettaessa suunnattu oikein, minkä perusteella tehtävää on tarkennettu vastaamaan paremmin elinkeinotoimintaa palveleviksi. Heidän mukaansa esimerkiksi kaupungin hankintasopimusten työllistämisehdon palvelut on otettu uutena palvelutehtävänä mukaan yritysluotsitoimintaan. Toisaalta yrittäjien alkuvaiheen palvelut on koettu yrityskehityksen puolesta riittävinä jo ilman yritysluotsien toimia.<sup>90</sup>

Yritysluotsien mukaan nykyisillä resursseilla pystytään ohjaamaan asiakkaat oikeiden palveluiden luokse. Haasteita tehtävien suorittamiseen on aiheuttanut se, että haastavissa selvitystilanteissa perustehtävien hoitaminen voi vaarantua resurssipuulan takia. Toiseksi haasteeksi ja kehityskohteeksi yritysluotsit mainitsivat, että kaikissa tapauksissa linjajohdon ja ylemmän tason päätökset eivät aina kulkeudu yritysluotsille.<sup>91</sup> Yritysluotsien mukaan tulevaisuudessa heidän asiantuntijuutensa ja osaamista voisi hyödyntää entistä enemmän, jos työn sekä tapausten koordinoitua onnistutaan kehittämään.<sup>92</sup>

Kaupungin sisäisissä verkostoissa ja niiden hyödyntämisessä on nähty myös kehitettävää. Yritysluotsien mukaan monilla toimialoilla ei ole vielä hyödynnetty yritysluotsien tarjoamia mahdollisuuksia yritysvoimavarojen parantamiseksi. Yritysluotsit ovat yritysyhteistyön ammattilaisia ja pystyvät auttamaan toimialoja tunnistamaan erilaisia mahdollisuuksia ja siten tuottamaan myös merkittävää lisäarvoa eri toimialoille.<sup>93</sup>

Tulevaisuudessa erääksi kehityskohteeksi nähtiin, että yritysluotsit voisivat tuottaa toimialoille informaatiota muun muassa yritysvoimavarojen tärkeydestä sekä yritysvoimavarojen arvioinnista päätöksenteon tukena. Toimialat ovat puolestaan toivoneet yritysluotsitoimintaa osaksi toimialojen prosesseja. Nykyisillä resursseilla tämän järjestäminen ei ole vielä kuitenkaan mahdollista.<sup>94</sup>

<sup>88</sup> Kaupunginkanslian yritysluotsien vastaus sähköpostitiedusteluun 23.11.2021.

<sup>89</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden kommentit muistioloannokseen 1.2.2022.

<sup>90</sup> Kaupunginkanslian yritysluotsien vastaus sähköpostitiedusteluun 23.11.2021.

<sup>91</sup> Kaupunginkanslian yritysluotsien vastaus sähköpostitiedusteluun 23.11.2021.

<sup>92</sup> Kaupunginkanslian yritysluotsien vastaus sähköpostitiedusteluun 23.11.2021.

<sup>93</sup> <http://helmi.hel.fi/Uutiset/Sivut/Yritysluotsit-edist%C3%A4v%C3%A4t-vuoropuhelua-yritysten-ja-kaupungin-v%C3%A4lill%C3%A4.aspx>. Luettu 8.11.2021

<sup>94</sup> Kaupunginkanslian yritysluotsien vastaus sähköpostitiedusteluun 23.11.2021.



**ARVIOINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

**2.1.5 Yritysvaikutusten arviointia ei ole saatu vakiintuneeksi käytännöksi**

Vuonna 2016 kaupunginhallitus päätti, että yritysvaikutusten arviointi otetaan osaksi kaupungin valmistelu- ja päätöksentekoprosessia. Toimintamallin tavoitteena on, että yritysvaikutusten arvioinnin prosessin avulla pystytään lisäämään kaupungin asiantuntijoiden ymmärrystä yritysten tarpeista sekä toimintalogiikasta ja tuottamaan tarvittavaa lisäinformaatiota päätöksentekoprosesseihin. Tavoitteena on, että yritysvaikutusten arvioinnin avulla pystytään kehittämään kaupunkia kohti yritysmyönteisempää toimintaympäristöä.<sup>95</sup>

Yritysvaikutusten arvioinnin tavoitteena on, että yritys näkökulma otettaisiin mukaan valmisteluun jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tavoitteena on, että arvioinnilla pystytään vaikuttamaan valmistelussa olevan asian sisältöön ja tuottamaan lisäarvoa itse päätöksentekoon. Lisäksi arvioinnin avulla päätöksentekoprosessien taustalle saadaan kaikki tarpeellinen informaatio, mikä auttaa sovittamaan yhteen erilaisia intressejä.<sup>96</sup> Alapuolella oleva listaus havainnollistaa toteutettuja yritysvaikutusten arviointeja:

- Campus Marian asemakaavan muutos
- Matkailubussiliikenteen kehittäminen
- Kaivokadun alueen työnaikaisten yritysvaikutusten arviointi
- Kruunusillat-raitiotien yritysvaikutusten arviointi
- Helsingissä sijaitsevien ulkoanniskelualueiden aukioloajat kaupungin terassiohjeissa<sup>97</sup>

Yritysvaikutusten arviointia ei ole vielä saatu koko kaupunkiorganisaatiossa vakiintuneeksi käytännöksi kaupunginhallituksen hyväksymän toimintamallin mukaisesti. Arviointeja tehdään välillä liian myöhäisessä vaiheessa valmistelua tai joskus jopa asian jo ollessa etenemässä kaupunginhallituksen listalle. Tällöin arviointeja ei ole pystytty ottamaan huomioon päätöksenteossa. Kaupunginkansliaan tehdyllä arviointikäynnillä mainittiin, että yritysvaikutusten arviointien toteuttaminen edellyttää erityisesti asenteiden muuttamista. Haasteita ovat aiheuttaneet myös käytettävissä olevat resurssit niin elinkeino-osastolla kuin myös toimialoilla.<sup>98</sup>

Yritysvaikutusten arvioinnin vakiintumista on pyritty edistämään erillisillä tavoitteilla mutta vallitsevan koronapandemiatilanteen takia tavoitteet eivät ole edenneet suunnitellusti. Tavoitteita tukevien toimenpiteiden toteuttamista on haitannut vuoden aikana erityisesti kaupungin henkilöstöä koskenut etätyösuositus. Kaupungin etätyösuosituksen voimassaolo on hidastanut kaikkien toimenpiteiden toteuttamista.<sup>99</sup>

<sup>95</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

<sup>96</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

<sup>97</sup> Kaupunginkanslian yritysvaikutusten arvioinnin vastuuhenkilön vastaus sähköpostitiedusteluun 10.11.2021.

<sup>98</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021; Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden kommentit muistioluonnokseen 1.2.2022.

<sup>99</sup> LATO-seurantatyökalu, katsottu seurantatyökalun sivuilta 29.12.2021.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Elinkeino-osaston yritysvaikutusten arvioinnin vakiinnuttamisen toimenpiteinä ovat olleet:

- teemallisten miniseminaarien järjestäminen,
- toimintamallin käyttöönoton valmistelu ja jatkokehittäminen yhdellä uudella toimialalla sekä,
- yritysvaikutusten arviointi -valmennusten toteuttaminen kaupunkiympäristön ja kaupunginkanslian asiantuntijoille neljästi vuoden 2021 aikana.<sup>100</sup>

Yritysvaikutusten arviointien määristä ei ole kerätty tilastollista tietoa. Ohjeistuksen mukaan yritysvaikutusten arvioinnit pitäisi toimittaa elinkeino-osastolle mutta näin ei kuitenkaan aina toimita.<sup>101</sup> Toimintamallia on tarkoitus käyttää tulevaisuudessa kaikilla sektoreilla niin, että arviointia kehitetään vastaamaan paremmin toimialojen sekä eri toimintaympäristöjen omia palvelutarpeita. Yritysvaikutusten arvioinnin koulutuksia on järjestetty muun muassa kaupunkiympäristön toimialalle mutta laajempien valmennuksien järjestäminen on odottanut etätyösuositusten poistumista.<sup>102</sup> Yritysvaikutusten arviointia toteutetaan kuuden eri kokonaisuuden ja näiden kokonaisuuksien tarkentavien kysymysasettelujen avulla.<sup>103</sup> Kaupunki toteuttaa yritysvaikutusten arviointia esimerkiksi seuraavien kysymyksien avulla:

- Miten laajoista vaikutuksista on kysymys
- Mihin asioihin asian / päätöksen vaikutukset yrityksessä / yrityksissä kohdentuvat
- Miten vaikutukset ajoittuvat
- Millaisia välillisiä vaikutuksia asialla / päätöksellä voi olla
- Mitä muita mahdollisia vaikutuksia asialla / päätöksellä voi olla
- Vaikutuksiin reagoiminen.<sup>104</sup>

Yritysvaikutusten arvioinnin laajentamisesta on käyty keskusteluja myös aikaisempina vuosina. Tavoitteena on, että toimintamallia laajennettaisiin kaupunkiympäristön toimialan sisällä ja myös muille toimialoille. Haasteita toimintamallin laajentamiselle ovat aiheuttaneet kuitenkin käytettävissä olevat resurssit ja vallitseva koronapande-

<sup>100</sup> LATO-seurantatyökalu, katsottu seurantatyökalun sivuilta 29.12.2021.

<sup>101</sup> Kaupunginkanslian yritysvaikutusten arvioinnin vastuuhenkilön vastaus sähköpostitiedusteluun 24.11.2021.

<sup>102</sup> LATO-seurantatyökalu, katsottu seurantatyökalun sivuilta 21.2.2022.

<sup>103</sup> Kaupunginkanslian yritysvaikutusten arvioinnin vastuuhenkilön vastaus sähköpostitiedusteluun 10.11.2021, Kaivokadun alueen työnaikaisten yritysvaikutusten arviointi.

<sup>104</sup> Kaupunginkanslian yritysvaikutusten arvioinnin vastuuhenkilön vastaus sähköpostitiedusteluun 10.11.2021, Kaivokadun alueen työnaikaisten yritysvaikutusten arviointi; <http://helmi.hel.fi/yhteisetpalvelut/Yritysvaikutusten-arviointi/Sivut/default.aspx>. Luettu 31.12.2021.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulKL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

miatilanne. Kaupunginkanslian asiantuntijan mukaan myös vuonna 2017 tehty toimialauudistus ja sen jälkeen toteutettu keskushallinnon organisaatiouudistus ovat hidastaneet toimintamallin vakiinnuttamista.<sup>105</sup>

Toimintamallin järjestelmällisessä toteuttamisessa on esiintynyt vielä haasteita, kun toimintamallin lisäarvoa ei ole vielä tunnistettu kaikissa tilanteissa. Kaupunginkanslian asiantuntijan mukaan tähän on voinut vaikuttaa vajaa tiedonkulku, ohjeistuksien vajaavaisuus ja henkilöstövaihdokset. Toimialojen edustajista yritysvaikutusten arvioinnin valmennuksiin on osallistunut vuosien aikana noin sata henkilöä.<sup>106</sup> Tavoitteiden saavuttamiseksi toimintamallissa ja yritysvaikutusten arviointien valmennuksissa on korostettu valmistelijoiden oman tekemisen ja pohdintojen merkitystä.<sup>107</sup>

Yritysvaikutusten arvioinnin vakinaistamisen ongelmiin on saattanut vaikuttaa myös maankäyttö- ja rakennuslaki, joka edellyttää kaupunkia arvioimaan myös useita muita asiakohtia. Usein asemakaavaselostuksissa on käytetty muun muassa termejä ”elinkeino-, talous-, ja työllisyysvaikutukset”, jolloin arviointi tehdään hieman eri näkökulmasta tai mahdollisesti laadittu yritysvaikutusten arviointi ei ole selkeästi tunnistettavissa.<sup>108</sup>

Siitä huolimatta, vaikka yritysvaikutusten arviointia ei ole saatu koko kaupunkiorganisaation osalta vakiintuneeksi käytännöksi, niin se on osaltaan auttanut huomioimaan paremmin yritysten toimintaedellytyksiä. Arvioinnit on otettu mukaan asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon. Lisäksi tapauksissa, joissa arviointeja ei ole suoritettu ajallaan, ovat valmistelijat ja päätöksentekijät pyrkineet kuitenkin huomiomaan yrityskentälle aiheutuvia vaikutuksia.<sup>109</sup>

Kaupunginkanslian asiantuntijan mukaan tietoa yritysvaikutusten arvioinnista ja kaupunginhallituksen päätöksenteon velvoittavuudesta pitää pystyä lisäämään tulevaisuudessa. Resursseja on kohdennettava myös kaupungin intranet-sivuilla olevan ohjeistuksen kehittämiseen, erityisesti sen löydettävyyteen. Asiantuntijan mukaan tämän seurauksena riskiksi on muodostunut myös se, että arvioinnit eivät ole aina yhteneväisesti toteutettuja.<sup>110</sup>

---

<sup>105</sup> Kaupunginkanslian yritysvaikutusten arvioinnin vastuuhenkilön vastaus sähköpostitiedusteluun 24.11.2021.

<sup>106</sup> Kaupunginkanslian yritysvaikutusten arvioinnin vastuuhenkilön vastaus sähköpostitiedusteluun 24.11.2021.

<sup>107</sup> Kaupunginkanslian yritysvaikutusten arvioinnin vastuuhenkilön vastaus sähköpostitiedusteluun 24.11.2021.

<sup>108</sup> Kaupunginkanslian yritysvaikutusten arvioinnin vastuuhenkilön vastaus sähköpostitiedusteluun 24.11.2021; Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden kommentit muistioluonnokseen 1.2.2022.

<sup>109</sup> Kaupunginkanslian yritysvaikutusten arvioinnin vastuuhenkilön vastaus sähköpostitiedusteluun 24.11.2021.

<sup>110</sup> Kaupunginkanslian yritysvaikutusten arvioinnin vastuuhenkilön vastaus sähköpostitiedusteluun 24.11.2021.

Kehityskohteeksi on nähty myös toimintamallin kehittäminen vastaamaan paremmin eri toimialojen erityistarpeita. Kaupunginkanslian kehityspäällikön mukaan tämä edellyttää tulevaisuudessa tarpeenmukaisia resursseja toimialojen käyttöön.<sup>111</sup>

Kaupunki ei ole saanut yritysvaikutusten arvioinneista varsinaista palautetta yrityskentältä. Palautetta on kuitenkin saatu yksittäisistä suunnittelu- ja muista ratkaisuksista. Yritysvaikutusten arviointien arvioimiseksi ei kuitenkaan toteutettu yhteistyötä yrityskentän kanssa.<sup>112</sup>

### 2.1.6 Toimialojen käytännön työn reunaehdot ohjaavat yritys yhteistyötä

Nykyisin kaupunkien kilpailu yrityksistä sekä yritysmyönteisyyden ja yritys yhteistyön vahvistaminen vaativat toimenpiteitä kaupungin kaikilta toimijoilta. Itse viranomaistyö tehdään monissa tapauksissa toimialoilla.<sup>113</sup> Toimialoilla yritys yhteistyötä tehdään paljon erilaisissa yhteyksissä kuten sopimuskumppanitoiminnassa, yhteiskehittämis-työssä ja palveluasioinnissa.<sup>114</sup>

Toimialoilla toteutetaan jokapäiväisiä yritysmyönteisyyteen tähtääviä toimenpiteitä toimialojen omien prosessien mukaisesti. Toteutettavaa yritys yhteistyötä sekä yritysmyönteisemmän toimintakulttuurin lisäämistä ohjaavat kaupunkistrategia ja toimialojen omat toimenpideohjelmat. Toimialojen omat suunnitelmat ja ohjeet eivät pohjaudu elinkeino-osaston suunnitelmiin, vaikka ne luovat eräänlaisen kehyksen toteutettavalle toiminnalle.<sup>115</sup>

Erään elinkeino-osaston asiantuntijan mukaan elinkeino- ja innovaatiopoliittisten strategioiden olisi syytä laajentua koskemaan vieläkin laajemmin kaupungin toimialoja. Tulevaisuudessa kaupunkistrategiassa voitaisiin asettaa elinkeino- ja innovaatiopoliittisia tavoitteita suoraan toimialoille. Tavoitteiden asettaminen kaupunkistrategialähtöisesti nähtiin parempana ratkaisuna kuin elinkeino-osaston erilliset toimenpideohjelmat. Toteuttamisessa pitää kuitenkin huomioida resurssit ja toteuttamista tukevat välineet.<sup>116</sup> Elinkeino-osasto pyrkii huomioimaan mahdollisimman kattavasti jo suunnitteluvaiheessa, kuinka kaupungin toimialat pystyisivät tukemaan heitä päämäärien saavuttamisessa.<sup>117</sup>

<sup>111</sup> Kaupunginkanslian yritysvaikutusten arvioinnin vastuuhenkilön vastaus sähköpostitiedusteluun 24.11.2021.

<sup>112</sup> Kaupunginkanslian yritysvaikutusten arvioinnin vastuuhenkilön vastaus sähköpostitiedusteluun 24.11.2021.

<sup>113</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021; Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021.

<sup>114</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 28.12.2021; Kaupunkiympäristö ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 23.12.2021.

<sup>115</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021.

<sup>116</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

<sup>117</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulKL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Erään toimialan asiantuntijan mukaan kaupungin sisäistä yhteistyötä tehdään elinkeino-osaston kanssa jatkuvasti arkipäivän tehtävien yhteydessä. Lisäksi toimialojen asiantuntijat mainitsivat, että aktiivista yhteistyötä toteutetaan erityisesti kaupunki-strategian muutostilanteissa. Tarvetta yhteistyölle nähdään jatkossakin toimialojen välisten prosessien yhteneväisyyden ja toimintatapojen kehittämisen yhteydessä.<sup>118</sup>

Toimialojen asiantuntijoiden mukaan puhtaasti elinkeino-osalta tuleva yritysyhteistyön ohjaus voi luoda haasteita toimialoilla toteutettaviin prosesseihin. Haasteeksi voi muodostua se, että työtä ohjaavat toimialan ulkopuolelta tulevat toimenpidesuunnitelmat ja muut ohjeet eivät huomioi kyseisellä toimialalla toteutettavan asiakaspalvelun tai toiminnan reunaehtoja. Toimialojen asiantuntijat kuitenkin korostivat auttavan ja vuorovaikutteisen yhteistyön merkitystä yritysyhteistyön edistämässä ja yritysasiakaskokemuksen parantamisessa.<sup>119</sup>

Tulevaisuudessa auttavaa ja vuorovaikutuksellista yhteistyötä voitaisiin tehdä esimerkiksi pk-yritysten sijoittumispalveluissa. Elinkeino-osaston ja toimialojen yhteistyönä voitaisiin laatia esimerkiksi kilpailutus- tai toimijan valintakriteerejä, jotka tukisivat palveluprosessin toteuttamista käytännössä. Toimintamalli mahdollistaisi resurssien säästämistä ja kriteerit toimisivat tukena valmistelussa sekä päätöksenteossa.<sup>120</sup>

Reunaehtoja kaupungin toimialojen jokapäiväiselle työlle muodostavat muun muassa lait sekä asiakkaiden tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun vaatimus.<sup>121</sup> Toimialoilla tehtävässä työssä toistuva asetelma on se, että mahdollisuuksia syvällisempään keskusteluun esimerkiksi kehitysehdotuksista yrityskentän kanssa rajoittavat tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun asettamat reunaehdot. Lisäksi resurssien niukkuus on vaikuttanut mahdollisuuksiin tehdä laajaa markkinavuoropuhelua ja prosessien yhteiskehittämistä.<sup>122</sup>

Tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun varmistamiseksi esimerkiksi kehitysehdotuksissa pitäisi pystyä kuulemaan useampaa yrittäjää.<sup>123</sup> Tämä on kuitenkin nykyisillä resursseilla haastavaa, koska asiantuntijoiden ja viranomaisten työpanokset menevät useimmiten perustehtävien ja viranomaisvelvoitteiden suorittamiseen.<sup>124</sup>

<sup>118</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021.

<sup>119</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021.

<sup>120</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 28.12.2021; Kaupunkiympäristö ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 23.12.2021.

<sup>121</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021.

<sup>122</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 28.12.2021; Kaupunkiympäristö ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 23.12.2021.

<sup>123</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021.

<sup>124</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 28.12.2021; Kaupunkiympäristö ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 23.12.2021.

## Toimialojen sekä pienien ja keskisuurien yritysten yhteistyö on monimuotoista

Toimialoilla toteutettava yritysytteistyö on monissa tapauksissa hyvinkin monimuotoista. Monesti kaupungin yrityskehntän asiakkaiden silmissä saattaa näyttäytyä siltä, että asiat eivät etene ja ne seisovat kaupungin byrokraatiakoneistossa. Toimialojen asiantuntijoiden mukaan syynä on prosessien monimuotoisuus.<sup>125</sup>

Kaupungin toimialat tekevät yritysytteistyötä hyvin monella tapaa eri palveluissa ja eri hallinnon tasoilla. Monimuotoisuus tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksiön vastuutahot tapaavat kaupungin edustajia eri hallinnon tasoilta ja useilta toimialoilta. Monimuotoisuus näkyy myös kaupungin sisäisissä toiminnoissa, kun esimerkiksi ylin johto tapaa yrityksen vastuutahoja ja samat tiedot eivät välttämättä välity suoraan suorittavalle tasolle.<sup>126</sup>

Useat yrityskehntän palvelupyynnöt koskettavat kaupungin sisällä useampaa tahoaa, minkä seurauksena saattaa näyttäytyä ulospäin siltä, että asiat eivät etene sovitusti. Kaupungin päätöksentekoprosessit saattavat näyttäytyä yrittäjän aikaperspektiivistä katsottuna kovin hitailta mutta käytössä olevat prosessit varmistavat kaikkien yrityskehntän asiakkaiden oikeudenmukaisen, tasapuolisen ja syrjimättömän kohtelun.<sup>127</sup> Valmistelutyö on monissa tapauksissa aikaa vievää, mikä hidastaa yritysytteistyön prosessin tai päätöksentekoprosessien rakentumista.<sup>128</sup> Lisäksi yrityksen näkökulmasta katsottuna hoidettavana saattaa olla vain yksi asia, mutta kaupungin näkökulmasta palvelupyöntö kohdistuu kuitenkin useampaan asiantuntijaan.<sup>129</sup>

Perustaessa esimerkiksi kahvilatoimintaa tarvitsee asiakkaan olla yhteydessä useampaan kaupungin lupatahoon. Toimialojen asiantuntijat nostivat esille, että joissakin tapauksissa prosessit saattavat viedä toivottua pidempään, jos asiaa käsittelevä viranomainen tai kaupungin asiantuntija ei ole saanut oikea-aikaisesti käyttöönsä kaikkia asian käsittelemisessä keskeisiä tietoja tai dokumentteja. Joskus hitauden kokemus voi muodostua myös siitä, että asiakas ei ole aloittanut asiointia kaikkien

<sup>125</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021.

<sup>126</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 28.12.2021; Kaupunkiympäristö ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 23.12.2021.

<sup>127</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021.

<sup>128</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 28.12.2021; Kaupunkiympäristö ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 23.12.2021.

<sup>129</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 28.12.2021; Kaupunkiympäristö ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 23.12.2021.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

tarvittavien viranomaisten tai asiantuntijoiden kanssa.<sup>130</sup> Palveluprosessien läpinäkyvyyden kehittäminen sekä sen tarjoamat mahdollisuudet koetaan keinona asiakaskokemuksen ja sisäisten prosessien kehittämisessä.<sup>131</sup>

Toimialojen asiantuntijoiden mukaan eräänä ratkaisuna tietoisuuden lisäämiseksi päätöksentekoprosesseista voisi toimia kaupungin palvelu- ja toimintaprosessien läpinäkyvyyden lisääminen. Prosessien läpinäkyvyyttä voisi lisätä kaupunkistrategian mukainen digitalisaation entistä monipuolisempi hyödyntäminen. Toisena vaihtoehtona haastattelussa esitettiin, että asiakkaille luotaisiin mahdollisuus seurata palveluprosessien etenemistä reaaliajassa erillisellä palvelualustalla. Palvelualustalla asiakas pystyisi seuraamaan palveluprosessien etenemistä prosessivaiheittain itsenäisesti.<sup>132</sup>

Joka toinen vuosi toteutettavan yrityskyselyn tuloksissa on noussut esille sama havainto kaupungin prosessien hajanaisuudesta. Tuloksissa on noussut esille, että esimerkiksi erilaisien lupa-asioiden palvelut ovat hajanaisia ja palveluiden asiakaskokemukset ovat vaihtelevia. Kehityskohteeksi on nähty niin sanottu yhden luukun periaate, koska asiointikokemukset eri asia- ja palvelukokonaisuuksissa saattavat tuntua toistolta. Kaupungin palvelut on usein järjestetty asia- tai organisaatiokohtaisesti, minkä takia yritykset joutuvat ilmoittamaan toistuvasti samoja asioita eri palvelukokonaisuuksissa. Haasteita yrityskentälle ovat tuottaneet myös kaupungin palveluiden ja niiden erilaisten vaatimuksien selvittäminen.<sup>133</sup>

Kaupunki on reagoinut yrityskyselyn tuloksiin muun muassa yritysluotsitoiminnalla, jonka tarkoituksena on auttaa ja palvella pk-yrityksiä oikeiden palveluiden löytämiseksi. Lisäksi kaupunki on jatkanut asiakaslähtöisemmän työskentelyn ja entistä vaikuttavamman asiakaskokemuksen kehittämistä. Yritysten esittämiin palautteisiin on pyritty vastaamaan myös palveluprosessien ja kaupungin verkkosivujen kehittämällä, asioinnin selkeyttämällä sekä näiden tasalaatuisuuden ja aikataulumääreiden parantamisella.<sup>134</sup>

Toisaalta yritysyhteistyön yhteistyösuhteissa on esiintynyt myös vaihtelevuutta. Yritysyhteistyössä osa yrityksistä on hoitanut heitä koskevat velvoitteet mutta joukossa on myös yrityksiä, jotka eivät ole hoitaneet kaikkia asioita asianmukaisesti. Erään

<sup>130</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021; Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 28.12.2021; Kaupunkiympäristö ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 23.12.2021.

<sup>131</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021; Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 28.12.2021; Kaupunkiympäristö ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 23.12.2021.

<sup>132</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021.

<sup>133</sup> Helsingin kaupungin yrityshaastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.

<sup>134</sup> Helsingin kaupungin yrityshaastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.

toimialan asiantuntijan mukaan toimintaa joudutaan osittain suunnittelemaan haastavimpien yhteistyösuhteiden mukaan.<sup>135</sup>

## 2.2 Yritysmuönteisyyttä kuvaavien mittareiden kehitys ja tulokset

Helsingin kaupungin yritysmuönteisyyttä ja yritysten tyytyväisyyttä Helsinkiin ja sen toimiin mitataan erilaisilla tutkimuksilla, kyselyillä ja haastatteluilla. Vakiintuneita säännöllisesti toteutettuja tutkimuksia ovat Suomen yrittäjien kuntabarometri, aiemmin nimeltään Suomen yrittäjien elinkeinopolitiikan mittaristo ja Elinkeinoelämän keskusliiton Kuntaranking, aiemmin nimeltään Kuntien yritysilmasto. Lisäksi Helsingin kaupunki on tilannut taloustutkimukselta yritys haastattelu-tutkimuksen vuosina 2016, 2018 ja 2020. Vuosien 2020 ja 2021 osalta on otettava huomioon koronapandemian mahdolliset vaikutukset, jotka ovat vaikeasti eriteltävissä.

### 2.2.1 Yritysmuönteisyysskyselyiden tulokset osoittavat kehitystä eri suuntiin

Taulukko 3 on koottu yritysmuönteisyyteen liittyvien keskeisten tutkimusten ja kyselyiden tulokset vuosilta 2017–2021. Yrittäjien kuntabarometrin ja EK:n kuntarankingin luvut ovat Helsingin kaupungin ja alueen tai seutukunnan sijoittuminen vertailussa. Yritys haastatteluiden osalta taulukossa annettu luku on nettosuositeluindeksi (NPS), jossa suurempi luku tarkoittaa suurempaa halukkuutta suositella Helsinkiä yrityksen sijaintipaikkana. Taulukon luvut on avattu tarkemmin alla kutakin tutkimusta ja kyselyä koskevassa osiossa.

**Taulukko 3. Keskeisten kyselyiden tulokset 2017–2021<sup>136</sup>**

	2017	2018	2019	2020	2021
Yrittäjien kuntabarometri (alue)		11. (15.)		7. (13.)	
EK:n Kuntaranking, (seutukunta)	2. (4.)		3. (4.)		5. (5.)
Yritys haastattelut, nettosuositeluindeksi (NPS, -100–100)		16		9	

### Yrittäjien kuntabarometri

<sup>135</sup> Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021; Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 28.12.2021; Kaupunkiympäristö ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 23.12.2021.

<sup>136</sup> Yrittäjien kuntabarometri 2020, aluejärjestöraportti Helsingin yrittäjät. Kuntaranking 2021, Elinkeinoelämän keskusliitto, 2021. Helsingin kaupungin yritys haastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.



**ARVIOINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Yrittäjien kuntabarometri on Suomen Yrittäjien tilaama yrittäjille kohdistetun kyselyn perusteella muodostettu raportti, jolla kartoitetaan kuntien ja yrittäjien yhteistyötä ja elinkeinopolitiikan tilaa valtakunnallisesti, alueellisesti ja kuntakohtaisesti. Kyselyssä yrittäjät arvioivat sijaintipaikkansa elinkeinopolitiikkaa kuuden osa-alueen osalta. Arvioitavia osa-alueita ovat: Infrastrukturi, Elinkeinoelämän asema kunnassa, Koulutus ja osaaminen, Kunnan päätöksenteon yrityslähtöisyys, Yrityspalvelut ja Kunnan hankintapolitiikka.<sup>137</sup>

Helsinki sijoittui vuonna 2020 jaetulle seitsemännelle sijalle Jyväskylän kanssa yli 50 000 asukkaan kuntien joukossa. Alueittain arvioituna Helsinki sijoittui jaetulle 13. sijalle Uusimaan ja Keski-Suomen kanssa. Helsingin sijoitus sekä kaupunkina, että alueena on parantunut vuoden 2018 kyselystä, jossa Helsinki sijoittui 11. sijalle ja alueittain vertailtuna 15. sijalle.<sup>138</sup> Sijoitukset eri vuosina on esitetty Taulukko 3.

Kokonaisarvosanojen keskiarvon osalta Helsinki alueena sai tuloksen 2,86 verrattuna koko maan keskiarvoon 2,97. Helsingin alueen saamat arviot osa-alueittain (verrattuna koko maahan) ovat seuraavat: Infrastrukturi 2,97 (3,07), Elinkeinoelämän asema kunnassa 2,83 (2,96), Koulutus ja osaaminen 2,77 (2,94), Kunnan päätöksenteon yrityslähtöisyys 2,72 (2,92), Yrityspalvelut 2,48 (2,98), Kunnan hankintapolitiikka 2,30 (2,71). Aiempiin vuosiin verrattuna osa-alueiden arvosanoja ei voida suoraan vertailla, koska arvosteluasteikko on muutettu vuoden 2018 kouluarvosana-asteikosta 4–10 asteikkoon 1–5.<sup>139</sup>

## Kuntaranking

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) toteuttaa kahden vuoden välein Kuntaranking-tutkimuksen, jossa Suomen alueet (seutukunnat) asetetaan paremmuusjärjestykseen niiden yrityksille tarjoaman toimintaympäristön yritysmuotoisuuden mukaan. Tutkimuksen tuloksista nostetaan myös aluekohtaisia kehityskohteita ja vahvuuksia. Tutkimuksen mittareina käytetään EK:n yrityskyselyn tuloksia, kuntatalouden tilastoja ja alueellisia yrittäjyystilastoja. Tutkimuksessa on mukana 25 seutukuntaa. Yrityskyselyn vastaajat olivat pääosin pk-yrityksiä.<sup>140</sup>

Mittarit ja niiden painoarvot on määritelty siten, että tilastomuuttujien, kuten tuloveroprosentti, toimintamenot per asukas, työllisyysaste, yrittäjyysaste, yrityksiä per asukas ja aloittaneet yritykset per yrityskanta painoarvo on 2/3 ja yrityskyselyn tulosten painoarvo 1/3.

Kuntarankingin kokonaistuloksissa Helsingin seutukunta sijoittui vuonna 2021 viidennelle sijalle. Sijoitus on laskenut vuosien 2019 ja 2017 neljänneksi sijasta. Helsingin

<sup>137</sup> <https://www.yrittajat.fi/uutiset/kuntabarometri-kaupungin-paatoksenteon-yrityslahtoisuus-on-yrittajille-tarkeinta-elinkeinopolitiikassa-helsingin-vahvuutena-on-uusien-yritysten-saaminen-kuntaan/>

<sup>138</sup> Yrittäjien kuntabarometri 2020, aluejärjestöraportti Helsingin yrittäjät.

<sup>139</sup> Yrittäjien kuntabarometri 2020, aluejärjestöraportti Helsingin yrittäjät.

<sup>140</sup> Kuntaranking 2021, Elinkeinoelämän keskusliitto, 2021.

**ARVIOINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

seutukunnan edellä olivat Seinäjoen, Rauman, Salon ja Turun seutukunnat. Salon seutukunta on noussut viime kuntarankingiin verrattuna Helsingin ohi sijalle kolme.<sup>141</sup> Sijoitukset eri vuosina on esitetty Taulukko 3.

Osa-alueittain arvioituna Helsingin seutukunnan osalta elinkeinopolitiikan, yrittäjyysaktiivisuuden ja yritysilmaston sijoittuminen on parantunut hieman EK:n kuntarankingin tuloksissa. Kuntatalouden osalta seutukunta on pysynyt samalla sijalla, lähellä kärkeä. Seutukunnan sijainnista saamat pisteet ovat laskeneet keskitason reunamille.<sup>142</sup>

Helsingin seutukunnan tuloksien yhteydessä nostettiin esiin, että seutukunnan yrittäjyysaktiivisuus ja kuntatalouden mittarit ovat selvästi keskitasoa paremmat ja yritysten näkemykset seutukunnasta olivat keskitasoa, mutta erityisesti pienyritykset olivat ahtaalla koronan takia, mikä näkyi sijainnin arvostuksen laskemisena. Tuloksissa nostettiin myös esiin, että seudun parhaat vertailukohteet löytyvät pikemminkin ulkomaisista metropolialueista.<sup>143</sup>

Seutukuntien tulosten lisäksi kuntaranking antaa käytettyjen aineistojen perusteella myös suuntaa antavan kuntatason vertailun. 20 suurimman kaupungin vertailussa Helsinki sijoittui vuonna 2021 viidenneksi, mikä merkitsee kahden sijan pudotusta vuoden 2019 kolmannesta sijasta. Kuntakohtaisessa vertailussa Salo ja Vantaa ovat ohittaneet Helsingin.<sup>144</sup>

Kuntarankingin 2021 johtopäätöksissä kootaan yritysten odotuksia kotikunnalleen ja yritysmyönteisyyden avulla saavutettavia myönteisiä vaikutuksia kunnalle. Yritykset odottavat, että kunnan päätöksenteko on sujuvaa ja yrityksiä kuunnellaan. Esimerkkeinä yrityksille keskeisestä päätöksenteosta mainittiin kaavoitus-, luvitus- ja hallintoprosessit, sekä yritysvaikutusten arviointi. Lisäksi odotetaan, että yrityksillä on mahdollisuudet osallistua kunnan palvelutuotantoon ja että osallistuminen mahdollistetaan reilun ja läpinäkyvän kilpailun ja hyvin hoidettujen julkisten hankintojen kautta. Julkisten yrityspalveluiden odotetaan myös olevan tasapuolisesti kaikkien ulottuvilla.<sup>145</sup>

Kuntaranking 2021 -tutkimuksen mukaan kunnan yritysmyönteisyydellä saavutettavia myönteisiä vaikutuksia kunnalle ovat korkea yrittäjyysaktiivisuus, monipuolinen yritystoiminta, työpaikkojen luominen kuntalaisille, kuntatalouden tasapainon paraneminen ja paikkakunnan elinvoiman ja palveluiden lisääntyminen.<sup>146</sup>

<sup>141</sup> Kuntaranking 2021, Elinkeinoelämän keskusliitto, 2021.

<sup>142</sup> Kuntaranking 2021, Elinkeinoelämän keskusliitto, 2021.

<sup>143</sup> Kuntaranking 2021 tulokset, Elinkeinoelämän keskusliitto, sivu 8.

<sup>144</sup> Kuntaranking 2021, Elinkeinoelämän keskusliitto, sivu 43.

<sup>145</sup> Kuntaranking 2021 tulokset, Elinkeinoelämän keskusliitto, sivu 49.

<sup>146</sup> Kuntaranking 2021 tulokset, Elinkeinoelämän keskusliitto, sivu 49.

**ARVIOINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Kuntarankingin 2021 koko maan tuloksissa on nostettu esiin avopalautteissa eniten korostuneet seikat. Esiintymistiheyden mukaisessa järjestyksessä eniten korostuivat: Kilpailutuksen ja hankintojen toimimattomuus ja kilpailun esteet, politikointi, päätöksenteon hitaus ja byrokratia, kunnan vähäinen kiinnostus tai arvostus pk-yrityksiä kohtaan, kaavoituksen ja lupajärjestelmien jähmeys, koronatukien ja -avustusten riittämättömyys (ml. kustannusten korvaaminen ja vuokranalennukset) ja liikenne- ja ratkaisujen puutteellisuus.<sup>147</sup>

**Taloustutkimuksen yrityshaastattelut**

Helsingin kaupungin yrityshaastattelut 2020 on Taloustutkimus Oy:n kaupungin toimeksiannosta toteuttama haastattelututkimus, jonka tarkoituksena on selvittää, millä tavalla yritykset on kaupungin yrityksille tarjoamista palveluista ja yhteistyöstä kaupungin kanssa. Tutkimus on seurantatutkimus, aiempia vastaavia haastattelututkimuksia on tehty vuosina 2016 ja 2018.<sup>148</sup>

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla 1001 helsinkiläisen yrityksen edustajaa puhelimitse 29.9.–31.11.2020 välisenä aikana. Haastateltavat yritykset valittiin harkintatavalla, jonka rakenne suunniteltiin yhteistyössä Helsingin kaupungin ja Taloustutkimuksen kesken, huomioiden myös vuonna 2018 toteutetun tutkimuksen vastaajajoukon rakenne vertailtavuuden vuoksi. Haastatellut yritysten edustajat olivat toimitusjohtajia, hallituksen puheenjohtajia, kehitysjohtajia, talousjohtajia tai muita vastaavassa asemassa olevia.<sup>149</sup>

Tutkimuksen raportti on jaettu osioihin, joissa käsitellään Helsinkiä yrityksen sijaintipaikkana, asiointia Helsingin kaupungin kanssa, Helsingin yritysmuutoksia, maankäyttöä, infrastruktuuria ja kaupunkisuunnittelua, työllisyyspolitiikkaa ja halukkuutta suositella Helsinkiä muille yrityksille. Osioihin on koottu niihin liittyvät haastattelukysymykset ja pisteytykset, sekä annettu kokoava analyysi tuloksista. Eri vuosien tulosten perusteella pystytään myös arvioimaan kehitystä.<sup>150</sup>

Yhteenvedon mukaan Helsingin vahvuuksia yritysten sijaintipaikkana ovat soveltuva työvoiman saatavuus, riittävä asiakaspotentiaali, toimiva joukkoliikenne, kaupungin sisäiset liikenneyhteydet sekä yhteydet muualle Suomeen ja ulkomaille. Myös yritysten perinteikäs historia helsinkiläisenä yrityksenä korostui. Runsaat 40 prosenttia haastatelluista yrityksistä suunnittelee muuttoa tai toiminnan laajentamista seuraavan kolmen vuoden aikana. Näistä noin 80 prosenttia toivoo löytävänsä uudet toimitilat Helsingistä ja runsaat 30 prosenttia harkitsee toimitiloja Helsingin ulkopuolelta.<sup>151</sup>

<sup>147</sup> Kuntaranking 2021 tulokset, Elinkeinoelämän keskusliitto, sivu 53.

<sup>148</sup> Helsingin kaupungin yrityshaastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.

<sup>149</sup> Helsingin kaupungin yrityshaastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.

<sup>150</sup> Helsingin kaupungin yrityshaastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.

<sup>151</sup> Helsingin kaupungin yrityshaastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Asiointi Helsingin kaupungin kanssa arvioitiin kokonaistasolla samalle tasolle kuin vuonna 2018. Erityisesti tyytyväisiä oltiin yritysneuvontapalveluihin, sähköiseen asiointiin, markkinointiyhteistyöhön sekä työllistämiseen liittyviin palveluihin. Tyytymättömämpiä oltiin kaupungin palautejärjestelmään. Lisäksi kaavoitus- ja tonttiasiat herättivät tyytymättömyyttä, mutta niiden kohdalla tilanne oli parantunut vuodesta 2018. Se, kuinka hyvin yritykset kokevat tuntevansa Helsingin kaupungin niille tarjoamia palveluita, on heikentynyt hieman viime vuosista.<sup>152</sup>

Helsingin kaupungin yritysmyönteisyyttä arviointiin useiden väittämien avulla. Väittämät ja niiden tulokset eri vuosina on koottu alla olevaan Taulukko 4. Korkeimmat arvosanat Helsinki on saanut väittämässä ”Kaupunki voi vaikuttaa toimenpiteillään yritykseni menestymiseen”, ”Yritykselleni on tarjolla riittävästi sopivia vaihtoehtoja sijaintipaikaksi” ja alle 10 hengen yrityksille esitetty väittämä ”On riittävästi yrittäjille sopivia toimitiloja”. Matalimmat arvosanat on annettu väittämistä ”Kaupungin päätöksenteossa huomioidaan yritysten tarpeet”, Kaupungin toimenpiteet yritysten toiminnan helpottamiseksi ovat oikein suunnattuja” ja ”On onnistunut viestimään elinkeinopoliittisista tavoitteistaan ja toimenpiteistään hyvin”. Muutokset arvosanoissa ovat melko pieniä. Eniten johdonmukaista kehitystä on tapahtunut väittämän ”On onnistunut viestimään elinkeinopoliittisista tavoitteistaan ja toimenpiteistään hyvin”. Pientä mutta johdonmukaista laskua on väittämän ”Kaupungin ja yrityksemme välinen vuorovaikutus on riittävää ja tarkoituksenmukaista”.<sup>153</sup>

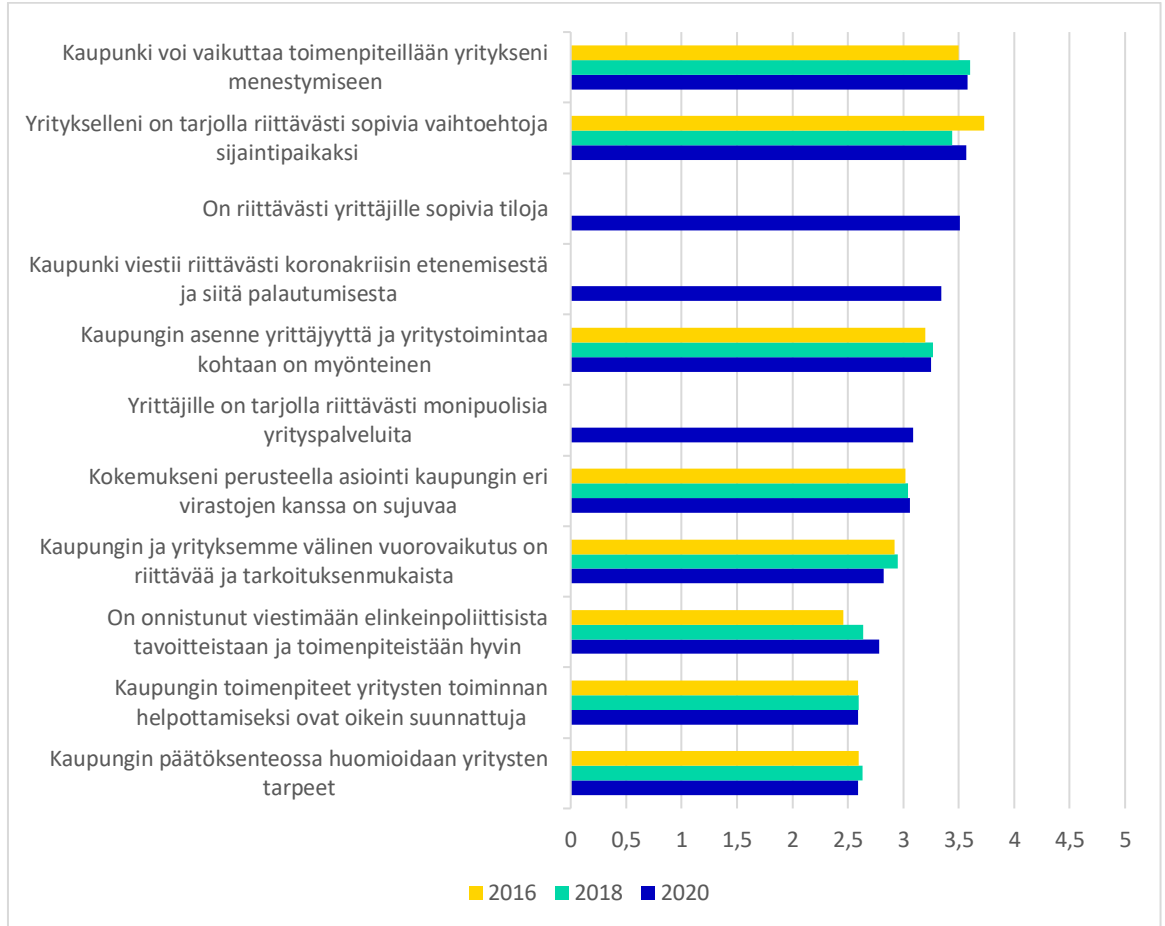
Alle kymmenen henkilön yrityksiltä kysyttiin kolmesta väittämästä, jotka kysyttiin ensimmäistä kertaa vuonna 2020. Väittämään ”On riittävästi yrittäjille sopivia toimitiloja” annettiin arvosana 3,51. Väittämään ”Kaupunki viestii riittävästi koronakriisin etenemisestä ja siitä palautumisesta” annettiin arvosana 3,34. Väittämään ”Yrittäjille on tarjolla riittävästi monipuolisia yrityspalveluita” annettiin arvosana 3,09.<sup>154</sup>

<sup>152</sup> Helsingin kaupungin yritysraastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.

<sup>153</sup> Helsingin kaupungin yritysraastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.

<sup>154</sup> Helsingin kaupungin yritysraastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.

**Taulukko 4: Yrityshaastatteluiden yritysmyönteisyyden osakysymykset (Asteikolla 1–5, jolla 1 tarkoittaa ”Täysin eri mieltä” ja 5 ”Täysin samaa mieltä”).<sup>155</sup>**



Yritysmuönteisyysskonaisuuden yhteydessä kysyttiin myös, mihin asioihin Helsingin kaupungin tulisi jatkossa toiminnassaan panostaa. Tärkeimpinä pidettiin kaupungin sisäisiä liikenneyhteyksien jatkuvaa kehittämistä ja aktiivista yhteydenpitoa ja viestintää yrityksiin päin. Tärkeiksi nousivat myös toimitilojen ja varastojen saatavuus ja kohtuuhintaisuus, yritysten tarpeiden selvittäminen, yritysten tarpeiden huomioiminen kaavoituksessa ja lupa-asoiden yksinkertaistaminen.<sup>156</sup>

Kuudesta kyselyssä arvioidusta elinkeinopoliittisen sisällöstä tärkeimmäksi nostettiin yritysten toimintaympäristön kehittäminen, seuraavina työllisyyden ja työttömyyden hoito, yrittäjyyden edistäminen, Helsingin kansainvälisen houkuttelevuuden lisääminen, yritysten kasvun ja kansainvälistymisen edistäminen ja viimeiseksi kaupungin ja yritysten välinen tutkimus-, kehitys ja innovaatioyhteistyö.<sup>157</sup>

<sup>155</sup> Helsingin kaupungin yrityshaastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.

<sup>156</sup> Helsingin kaupungin yrityshaastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.

<sup>157</sup> Helsingin kaupungin yrityshaastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkisen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Helsingin kaupungin maankäyttöön ja liikenteeseen liittyvien asioiden arvioitiin onnistuneen aiempaa paremmin. Helsingistä on yrittäjien mielestä hyvät yhteydet muualle Suomeen ja ulkomaille ja julkiset yhteydet Helsingin sisällä saivat kiitosta. Yritys- ja asukaspysäköintiin ollaan kuitenkin selvästi tyytymättömiä ja yleiseen liikenteen sujuvuuteen toivotaan parannusta.<sup>158</sup>

Haastattelututkimus mittasi myös yritysten halukkuutta suositella Helsinkiä sijaintipaikaksi muille oman toimialansa yrityksille. Tätä suositteluhalukkuutta kuvataan nettosuositeluindeksillä (NPS). NPS-asteikko on välillä -100–100, jolla alle nollan tulos on heikko, 0–19 tyydyttävä, 20–39 hyvä ja yli 40 erinomainen. Helsingin NPS näissä haastattelututkimuksissa oli vuonna 2020 9, vuonna 2018 16 ja vuonna 2016 13. NPS eri vuosina on esitetty Taulukko 3. Yritysten halukkuus suositella Helsinkiä sijaintipaikkana on siis laskenut kahdesta aiemmasta tutkimuksesta. Suositeluhalukkuudessa oli selviä eroja eri toimialoilla toimivien yritysten välillä. Erityisesti ICT-, rahoitus- ja vakuutusalojen yritykset suosittelisivat Helsinkiä muita useammin. Myös kiinteistö-, muotoilu- ja luovien alojen yritykset suosittelisivat Helsinkiä. Muita kriittisempiä olivat kuljetus- ja varastointi- sekä teollisuustoimialat. Eniten suositteluhalukkuutta vähentävä yksittäinen tekijä oli Helsingin hintataso, joka on ollut esillä aiemmissakin tutkimuksissa, mutta vuonna 2020 sen vaikutus oli aiempaa pienempi. Toimitilojen korkeat kustannukset, byrokraattisuus sekä asioinnin hankaluus ja hitaus ovat suositteluhalukkuutta vähentäviä tekijöitä.<sup>159</sup>

Kaupunkistrategian 2017–2021 toteutumisen 21.4.2021 päivätyssä arviointimuistiossa todetaan tavoitteena, ”Helsingin tulee olla Suomen paras kaupunki yrityksille” kohdalla, että yritysten halukkuus suositella Helsinkiä laskee kauden lopussa alkukauden parempien tulosten jälkeen. Halukkuus suositella Helsinkiä sijaintipaikkana (nettosuositeluindeksi, NPS) oli vuonna 2020 tasolla yhdeksän, joka on neljä indeksipistettä vähemmän kuin vuonna 2016. Muistion mukaan eri vuosina toteutetut haastattelututkimukset eivät kuitenkaan ole täysin vertailukelpoisia otantaan liittyvien syiden takia. Lisäksi muistiolla todetaan, että ketterämmän toimintakulttuurin näkyvyys elinkeinoelämälle ja yritysystävällisyys edellyttävät edelleen kehittämistä<sup>160</sup>

Helsingin alueen yritysmyönteisyyttä on arvioitu myös kansainvälisesti ainakin startup-yritysten toimintaedellytysten kannalta. Helsingin seutu nousi vuonna 2021 maailman 20 parhaan kaupunkiseudun joukkoon nousevien startup-ekosysteemien listalla Startup Genomen Global Startup Ecosystem 2021 (GSER) –raportissa. Asteikolla 1–10 arvioitavia osa-alueita olivat Performance (7), Funding (10), Market Reach (3) ja Talent (9). Raportissa korostettiin suomalaisten startuppien saavan väkilukuun suhteutettuna eniten rahoitusta Euroopassa.<sup>161</sup>

<sup>158</sup> Helsingin kaupungin yritys haastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.

<sup>159</sup> Helsingin kaupungin yritys haastattelut 2020 – Tutkimusraportti, Taloustutkimus Oy 11.12.2020.

<sup>160</sup> Strategian yhteenvetomuistio, Khs §395 10.5.2021.

<sup>161</sup> The Global Startup Ecosystem Report GSER 2021, Startup Genome, 2021.

### 2.3 Kaupungin tekemät hankinnat ottavat huomioon pienet ja keskisuuret yritykset

Suomen julkiset hankinnat ovat Suomen yrittäjien arvion mukaan vuosittain vähintään 35 miljardia euroa, josta kuntien hankintojen osuus on noin 30 miljardia euroa. Helsingin kokonaishankinnat ovat vuosittain noin 4 miljardia euroa, josta yli puolet muodostuu ulkoisista ostoista ja investoinneista. Helsinki on Suomen suurin julkisia hankintoja tekevä toimija.<sup>162</sup>

Vuoden 2018 tietojen mukaan pääosa, eli noin 97 prosenttia Helsingissä toimivista yrityksistä on pieniä, alle 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä. 50–249 henkilöä työllistävien keskisuurten yritysten osuus yrityskannasta on alle kaksi prosenttia ja suurten, yli 250 henkilöä työllistävien osuus on alle prosentin.<sup>163</sup> Suomen koko yrittäjäkentästä noin 99 prosenttia on pk-yrityksiä.<sup>164</sup>

Hankintalain (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista) tavoitteeksi on mainittu, että hankinnat on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Hankinnat on pyrittävä järjestämään siten, että pienet ja keskisuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. Myös kansalliset kynnysarvot alittavissa hankinnoissa on pyrittävä huomioimaan hankinnan kokoon ja laajuuteen nähden riittävä avoimuus ja syrjimättömyys.<sup>165</sup>

Helsingin kaupungin vuoden 2020 hankintastrategiassa todetaan, että Helsinki mahdollistaa terveen kilpailun tarkoituksenmukaisten kilpailutuskokonaisuuksien ja selkeiden tarjouspyyntöjen avulla. Terve kilpailu ja erikokoisten yritysten osallistuminen kilpailutuksiin mahdollistetaan muodostamalla tarkoituksenmukaisia kilpailutuskokonaisuuksia ja luomalla tarvemäärittelyjä, joilla luodaan tilaa innovaatioille ja toimittajien omille ratkaisuille. Tavoitteena on varmistaa, että Helsingin tarjouskilpailut herättävät kiinnostusta tarjoajissa. Aikomuksena on kehittää yhteisiä asiakirjapohjia, jotta Helsinki voi toimia yhtenäisesti tarjoajiin nähden ja helpottaa tarjousten tekemistä. Lisäksi Helsinki aikoo kehittää omia viestintäkanaviaan siten, että tarjoajat löytävät tarvittavat ohjeet tarjouskilpailuun osallistumisesta ajoissa.<sup>166</sup>

Suomen Yrittäjät on tehnyt esityksen yrityspalveluiden uudistamiseksi, jonka mukaan suurin pk-yritysten este hankinnoissa on hankinnan liian suuri koko. Liian suuria hankintoja esiintyy esityksen mukaan erityisesti yhteishankinnoissa, eli usean hankintayksikön yhteisesti toteuttamissa hankinnoissa.<sup>167</sup>

<sup>162</sup> <https://www.sttinfo.fi/tiedote/helsingin-kaupungin-hankintastrategia-uudistettiin?publisherId=60590288&releaseId=69895041>. Luettu 18.1.2022.

<sup>163</sup> Yrityskysely 2020, sivu 20.

<sup>164</sup> Julkisten hankintojen jakaminen osiin, muistio 4.3.2020, Suomen yrittäjät.

<sup>165</sup> Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista §2 3. mom.

<sup>166</sup> Helsingin kaupungin hankintastrategia 2020

<sup>167</sup> Yrityspalvelut ovat yrittäjän lähipalvelu – Suomen Yrittäjien esitys yrityspalveluitten uudistamiseksi, Suomen Yrittäjät, 2021, sivu 13.

**ARVIOINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulKL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Esityksessä ehdotetaan, että kunta voisi mitata elinvoimaansa muun muassa seuraamalla kuinka moni uusi tai pieni yritys pääsee toimittajaksi kunnan hankintoihin.<sup>168</sup> Helsingin kaupungilla tällaista seuranta ei toistaiseksi ole tehty, eikä sen tekemistä ole nähty mahdolliseksi toteuttaa. Seurannan toteuttamista vaikeuttaa se, että yrityksen kokoluokittelua ei ole saatu tehtyä automaattisesti.<sup>169</sup>

Suomen Yrittäjien mukaan julkisella kysynnällä luodaan elinvoimaa. Julkiset hankinnat ovat kunnan omissa käsissä oleva elinkeinopolitiikan strateginen työkalu. Hankintaohjeiden laatimisessa tulee huomioida yrittäjäyys ja myös pienimpien yritysten mahdollisuus tehdä tarjous. Suomen yrittäjien mukaan hankintapolitiikkaa ei pidä antaa pois kunnalta, sillä julkisten hankintojen edistäminen ja lisääminen edellyttää jatkuvaa vaikuttamista virka- ja luottamushenkilöihin sekä kunnan että alueen elinkeinoelämän yhteistyötä ja vuoropuhelua.<sup>170</sup> Kunnan hankintapolitiikan pois antamisella Suomen yrittäjät viittanee kunnan hankintojen toteuttamiseen keskitettyjen hankintayksiköiden kautta.

Suomen yrittäjät suosittelee hankintojen jakamista osiin ja valitsemaan useita yrityksiä sopimustoimittajiksi. Hankintojen ehtojen tulee olla kohtuullisesti toteutettavissa pk-yrityksissä. Kunnan tulee huomioida, että pienhankinnat ovat merkittävä referenssi erityisesti uusille ja pienille yrityksille, ja tärkeä valtti, kun tähdätään kasvuun ja kansainvälistymiseen.<sup>171</sup>

Vuoden 2020 yrittäjien kuntabarometrin mukaan kuntien hankintapolitiikka sai arvioituista kuudesta osa-alueesta heikoimman arvosanojen keskiarvon, 2,7 asteikolla 1–5. Helsingin alueen arvosanojen keskiarvo kokonaisuudesta oli 2,3. Kyselyssä hankintojen osalta arvioitavat väittämät olivat: ”Kunta jakaa hankinnat pk-yritysten näkökulmasta sopiviin osiin”, ”Kunta tiedottaa ja kutsuu yrityksiä vuoropuheluun tulevista hankinnoista” ja ”Pienhankinnat on järjestetty siten, että pk-yritykset huomioidaan”. Kaikkien näiden kysymysten kohdalla vastaajien arvioiden keskiarvo kehityssuunnasta oli heikentynyt hieman viime kyselyyn nähden.<sup>172</sup>

Hankintojen kokojen osalta lainsäädäntö ja kaupungin näkemykset voivat olla ristiriidassa erityisesti pk-yritysten näkemysten ja tarpeiden kanssa. Hankintalain tavoitteiden mukaan hankinnat on toteutettava tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Ne on kuitenkin myös pyrittävä järjestämään siten, että pienet ja keskisuuret yritykset ja muut

<sup>168</sup> Yrityspalvelut ovat yrittäjän lähipalvelu – Suomen Yrittäjien esitys yrityspalveluitten uudistamiseksi, Suomen Yrittäjät, 2021, sivu 14.

<sup>169</sup> Kanslian hankinta-asiantuntijoiden haastattelu 14.9.2021.

<sup>170</sup> Yrityspalvelut ovat yrittäjän lähipalvelu – Suomen Yrittäjien esitys yrityspalveluitten uudistamiseksi, Suomen Yrittäjät, 2021.

<sup>171</sup> Yrityspalvelut ovat yrittäjän lähipalvelu – Suomen Yrittäjien esitys yrityspalveluitten uudistamiseksi, Suomen Yrittäjät, 2021.

<sup>172</sup> Yrittäjien kuntabarometri 2020, hankinnat.



**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulkL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. Myös EU- ja kansalliset kynnysarvot alittavissa hankinnoissa on pyrittävä huomioimaan hankinnan kokoon ja laajuuteen nähden riittävä avoimuus ja syrjimättömyys.<sup>173</sup> Pk-yritysten osallistumismahdollisuudet tulee siis huomioida, mutta mikäli hankinta on tarkoituksenmukaista toteuttaa tietynä kokonaisuutena, tai se on esimerkiksi taloudellisempaa toteuttaa tietyllä lailla, ei hankintaa lain mukaan voida keinotekoisesti pilkkoa tai muokata siten, että se sopisi paremmin pk-yrityksille.

### 2.3.1 Kaupungin ohjeet ottavat huomioon pienet ja keskisuuret yritykset

Helsingin kaupungin hankintoja säätelevät varsinainen hankintalainsäädäntö, kunnallishallintoon liittyvä lainsäädäntö ja kaupungin sisäiset määräykset ja ohjeet. Kaupungilla on käytössä hankintakäsikirja, jonka lisäksi toimialoilla ja liikelaitoksissa voi myös olla omia hankintaohjeita, joissa on otettu huomioon toimialan hankintoihin ja toimintaympäristöön liittyviä erityispiirteitä.<sup>174</sup>

Kansallisen julkisten hankintojen strategian 2020 yhtenä tahtotilana on, että julkiset hankinnat ovat houkuttelevia erilaisille tarjoajille. Tahtotilan yhteydessä mainitaan, että jotta saamme hankinnoissa hyviä tarjouksia ja riittävästi kilpailua, tulee julkisten hankintojen olla erilaisten tarjoajien kannalta kiinnostavia ja niihin tulee olla helppo osallistua. Tätä aiotaan edistää suunnitelmallisuudella, avoimuudella, ennakoidusti tehdyillä kielinäkökohdat huomioivilla markkinavuoropuheluilla ja markkinakartoituksilla sekä jakamalla hankinnat tarkoituksenmukaisesti kokonaisuuksiin.<sup>175</sup>

Helsingin kaupungin hankintastrategian 2020 mukaan kaupungin vuosittaiset ulkoiset ostot ovat noin 2,3 miljardia euroa. Ostoista noin 45 prosenttia tehdään pieniltä ja keskisuurilta yrityksiltä ja noin 80 prosenttia pääkaupunkiseudun yrityksiltä. Strategiassa tiedostetaan, että Helsinki on merkittävä markkinavaikuttaja ja voi kysynnällään ja toiminnallaan luoda uusia markkinoita ja uudenlaista toimintaa. Toimivat markkinat ja innovaatioiden edistäminen -teeman päävalintana on, että Helsinki tekee kustannustehokkaita hankintoja markkinoiden elinvoimaisuutta ja innovaatiomyönteisyyttä edistäen. Teeman tavoitteiden toteutumisen tärkein mittari on hankintakilpailutuksissa saatujen tarjousten määrän kehitys.<sup>176</sup>

Kaupungin hankintakäsikirja ja ohjeet mukailevat hankintalakia, johon pk-yritysten huomioiminen on kirjoitettu sisään, ja tätä kautta ne huomioivat pk-yritykset lain antamissa rajoissa. Pk-yritykset pyritään huomioimaan mahdollisuuksien rajoissa, tai kääntäen, että ei tehdä toimia, joilla niitä rajattaisiin tarpeettomasti pois.<sup>177</sup> Hankintakäsikirjassa mainitaan esimerkiksi, että hankinnalle asetettujen soveltuvuusvaatimusten tu-

<sup>173</sup> Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista §2 3. mom.

<sup>174</sup> Talousarvion noudattamisohjeet 2021.

<sup>175</sup> Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020.

<sup>176</sup> Helsingin kaupungin hankintastrategia 2020.

<sup>177</sup> Kanslian hankinta-asiantuntijoiden haastattelu 14.9.2021.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulKL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

lee liittyä hankinnan kohteeseen ja ne on suhteutettava hankinnan luonteeseen, käyttötarkoitukseen ja laajuuteen. Vaatimusten tulee olla tasapuolisia ja syrjimättömiä, eivätkä ne saa olla mielivaltaisia tai kohdistua vain osaan toimittajista. Soveltumattomien tai liian ankarien vaatimusten mainitaan voivan rajoittaa kilpailua tarpeettomalla tavalla. Usein toistuvista pienhankinnoista todetaan, että ne tulisi pääsääntöisesti järjestää puitejärjestelyinä eikä yksittäisinä hankintoina. Tämä on kaupungille kevyempi ratkaisu, kun kilpailutuksia ei tarvitse järjestää niin useasti. Puitejärjestelyt useiden toistuvien kilpailutusten sijaan voivat olla myös pk-yrityksille kevyempi ratkaisu, koska niihin otetaan yleensä useita toimittajia ja kilpailutuksiin osallistumisesta aiheutuva kuorma vähenee.<sup>178</sup>

Esimerkkinä tapauksesta, jossa kaupunki on kilpailuttanut hankinnan, johon pk-yritykset olisivat voineet menestyksekkäästi osallistua, on kaupunginkanslian talous- ja suunnitteluosaston hankintajohtajan tekemä päätös puitesopimuksesta ostoista vähittäisliikkeistä. Hankinnan kohteena oli Helsingin kaupungin toimialojen ja liikelaitosten sekä Helsingin konsernihankinta Oy:n osakkaina olevien kaupungin tytäryhteisöjen vähittäiskauppaostokset Helsingissä ja pääkaupunkiseudulla. Tavoitteena oli saada mukaan laaja myymäläverkosto monipuolisia vähittäis-, käyttötavara- ja elintarvikemyymälöitä kaupungin tarpeisiin. Sopimuskumppaneiksi tavoiteltiin muun muassa elintarvike-, vaate-, kenkä-, kosmetiikka-, kodintarvike- sekä urheilutarvikemyymälöitä. Puitesopimukseen oltiin valmiita valitsemaan korkeintaan 50 toimittajaa ja sen kestoksi oli määritely neljä vuotta. Hankinnan arvioitu arvonlisäveroton arvo oli noin seitsemän miljoonaa euroa. Tarjouspyynnön määräaikaan mennessä saatiin kuitenkin vain yhdeksän tarjousta, joista kaikki hyväksyttiin. Kaikki tarjoajat olivat suuria tunnettuja ketjuja.<sup>179</sup>

Hankintailmoituksessa annetut pisteytysperusteet perustuivat tarjoajien liikkeiden määrään ja tarjottavien eri tuotekategorioiden määrään.<sup>180</sup> Pisteytyksessä menestyisivät parhaiten siis tarjoajat, joilla on useita liikkeitä ja tuotekategorioita, mikä sinällään olisi mahdollisesti voinut saada pienemmät yritykset epäilemään menestymismahdollisuuksiaan. Puitesopimukseen oltiin kuitenkin ottamassa maksimissaan 50 tarjoajaa, joten pienemmätkin yritykset ovat voineet luottaa pääsevänsä melko varmasti toimittajaksi täyttäessään vaatimukset.

Tätä arviointia varten tiedusteltiin hankinta-asiantuntijoiden ja hankinnasta päättäneen tahon näkemystä osallistujamäärään liittyen. Jo hankinnan valmistelun aikana tiedotettiin sekä pk-, että suuryritysten osallistujiksi saamisen haasteellisuus. Toimialojen toiveita ja tarpeita tälle puitejärjestelylle käytiin läpi niiden edustajien kanssa. Vastuuvalmistelija kontaktoi 17 yritystä ja esitteli tulevaa kilpailutusta, sekä kannusti osallistumaan siihen. Tämän lisäksi tarjouspyynnön liitteeksi laadittiin tiivis ja helppolukuinen

<sup>178</sup> Helsingin kaupungin hankintakäsikirja 3.11.2021.

<sup>179</sup> Kaupunginkanslian talous ja suunnitteluosaston hankintajohtaja 30.6.2021 § 49

<sup>180</sup> Kaupunginkanslian talous ja suunnitteluosaston hankintajohtaja 30.6.2021 § 49

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

ohje siitä, miten hankintamenettelyyn voi osallistua. Näistä 17 kontaktoidusta yrityksestä kahdeksan kävi tutustumassa tarjouspyyntöön ja näistä neljä jätti tarjouksen. Potentiaalisilta tarjoajilta saatiin kommentteja, joiden perusteella julkisten hankintojen hankintamenettelyt ovat usealle vähittäiskaupan toimialan yrityksille hankalia tai niihin osallistuminen koetaan hankalaksi. Tämän hankinnan yhteydessä kynnystä osallistua kilpailutukseen pyrittiin kuitenkin madaltamaan kontaktoimalla suoraan toimialojen esiin nostamia yrityksiä ja panostamalla hankinta-asiakirjojen selkeyteen.<sup>181</sup>

Tarjouskilpailuun osallistuminen vaatii yrityksiltä useiden vaiheiden suorittamista. Tarjoajan tulee saada tai hankkia tieto hankintamenettelyn käynnissä olosta, rekisteröityä Tarjouspalvelu-sivustolle, tutustua tarjouspyyntöasiakirjoihin ja valmistella ja jättää tarjous. EU-hankintamenettelyissä, kuten edellä mainitussa esimerkissä, vaaditaan lisäksi tarjoajan täyttämää ESPD-lomaketta (yhteiseurooppalainen hankinta-asiakirja) ja varautumista tavanomaisten viranomais selvitysten lisäksi toimittamaan rikosrekisteriotteet sekä yrityksestä että sen johtohenkilöistä. Tarjoajan tulee tilata nämä otteet Oikeusrekisterikeskuksesta.<sup>182</sup> Panostamalla hankinta-asiakirjojen selkeyteen ja ohjeistukseen voidaan siis kenties helpottaa toimenpiteiden suorittamista, mutta vaadittavien kohtien määrää ei voida vähentää. On vaikea arvioida, tekevätkö yritykset arvioita tai laskelmia osallistumiseen vaadittavan ajan ja mahdollisen kannattavuuden suhteen vai koetaanko osallistuminen lähtökohtaisesti liian vaikeaksi, vaivalloiseksi tai kannattamattomaksi.

### 2.3.2 Pienten ja keskisuurien yritysten osallistumismääriä ei seurata

Pk-yritysten osallistumismääriä kaupungin hankintojen kilpailutuksiin ei tällä hetkellä seurata.<sup>183</sup> Kaikkien hankintojen kilpailutuksiin osallistuneiden yritysten nimet ovat saatavilla hankintapäätöksissä, mutta niiden systemaattista kokoamista ja luokittelua ei olla tehty. Tällainen luokittelu vaatisi osallistuneiden yritysten tietojen hakua ulkopuolisesta järjestelmästä. EU-kynnysarvon ylittävistä hankinnoista tehtävien jälki-ilmoitusten tiedot kerätään valvonnallisia sekä tilastollisia päämääriä varten, mutta näistä käyvät ilmi ainoastaan tarjouskilpailujen voittajat. Näistä ei siis ole suoraan pääteltävissä pk-yritysten osallistumismääriä, vaan kilpailuissa menestymisien määrä. Näistä jälki-ilmoituksista voi kuitenkin olla hyötyä erityisesti pk-yrityksille, sillä ne voivat saada tietoa suurempien rakennusurakoiden toteuttajista ja olla näihin yhteydessä mahdollisten alihankintaurakoiden saamiseksi.<sup>184</sup>

Kansallisen julkisten hankintojen strategian yhtenä tahtotilana on, että Suomi on edelläkävijä tietojen hyödyntämisessä hankinnoissa. Tavoitteena on tuottaa tietoa hankin-

<sup>181</sup> Kaupunginkanslian talous- ja suunnitteluosaston hankintayksikön hankintajohtajan vastaus sähköpostitiedusteluun 11.1.2022.

<sup>182</sup> Kaupunginkanslian talous- ja suunnitteluosaston hankintayksikön hankintajohtajan vastaus sähköpostitiedusteluun 11.1.2022.

<sup>183</sup> Kanslian hankinta-asiantuntijoiden haastattelu 14.9.2021.

<sup>184</sup> [www.hankinnat.fi/eu-hankinta/ilmoittaminen/jalki-ilmoitus](http://www.hankinnat.fi/eu-hankinta/ilmoittaminen/jalki-ilmoitus).

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

tojen johtamisen tarpeisiin hyödyntämällä automatisointia tietojen keräämisessä eri tietolähteistä ja analysoida kerättyä tietoa päätöksenteon tueksi. Strategian mukaan aluksi käynnistetään tutkimushanke, jolla kartoitetaan julkisiin hankintoihin liittyvät tietolähteet ja selvitetään julkisten hankintojen kokonaisvolyyymi. Lisäksi kehitetään tutki-hankintoja.fi- ja HILMA-palveluja.<sup>185</sup>

Helsingin kaupungin hankintastrategian 2020 yhtenä tavoitteena on kehittää ja yhtenäistää hankinta- ja taloustiedon raportointia. Tavoitteen keskeisenä toimenpiteenä on hankintojen raportoinnin kehittäminen ja hankintojen tieto- ja raportointitarpeiden huomiointi tietojärjestelmäkehityksessä. Toimenpiteen aikatauluksi on asetettu 2021–2024.<sup>186</sup>

### 2.3.3 Kaupungin tavoitteena on kehittää sen tekemiä hankintoja

Helsingin kaupungin hankintastrategian toimivat markkinat ja innovaatioiden edistäminen -teeman tärkeimpänä mittarina on hankintakilpailutuksissa saatujen tarjousten määrän kehitys. Lisäksi tavoitteen ”Teemme suunniteltuja ja analysoitua tietoon perustuvia hankintoja” toimenpiteenä on hankintakalenterin käyttöönotto.<sup>187</sup> Hankintakalenterin on ajateltu helpottavan pk-yritysten tiedonsaantia suunnitteilla olevista hankinnoista ja sen odotetaan lisäävän osallistumista kilpailutuksiin.<sup>188</sup>

Hankinnoista viestimisen on todettu olevan yksi keino, jolla voitaisiin lisätä pk-yritysten osallistumismahdollisuuksia kaupungin tekemiin hankintoihin. Suunnitteilla on kuvata selkeämmin sitä, miten kaupunki tekee hankintoja ja miten yritykset pääsevät näihin hankintoihin osallistumaan. Yksi harkinnassa olevista keinoista on hankintakalenterin käyttöönotto.<sup>189</sup>

Helsingin kaupungin vuoden 2020 hankintastrategiassa yhdeksi tavoitteeksi on asetettu, että Helsinki viestii avoimesti ja ennakoivasti tulevista hankinnoista. Tämän tavoitteen toimenpiteenä on hankintojen viestintäsuunnitelman tekeminen. Toteuttaminen on aikataulutettu tehtäväksi vuodesta 2021 eteenpäin. Asiantuntijoiden haastattelun perusteella suunnitelman laatiminen on vielä arviointihetkellä kesken. Tavoitteen mukaisen viestinnän tarpeita on kuitenkin tiedostettu ja tuotu esiin Hel.fi-sivuston sekä Helmi-intran kehitystöiden yhteydessä.<sup>190</sup>

Hankintajohtaja käy myös säännöllisiä keskusteluja Helsingin Yrittäjien kanssa. Lisäksi Suomen ja Helsingin Yrittäjien hankinta-asiamies on käytettävissä hankintojen suunnittelun ja toteuttamisen tukena.<sup>191</sup>

<sup>185</sup> Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020.

<sup>186</sup> Helsingin kaupungin hankintastrategia 2020.

<sup>187</sup> Helsingin kaupungin hankintastrategia 2020.

<sup>188</sup> Kanslian hankinta-asiantuntijoiden haastattelu 14.9.2021.

<sup>189</sup> Kanslian hankinta-asiantuntijoiden haastattelu 14.9.2021.

<sup>190</sup> Kanslian hankinta-asiantuntijoiden haastattelu 14.9.2021.

<sup>191</sup> Kanslian hankinta-asiantuntijoiden haastattelu 14.9.2021.

## 2.4 Viestinnän vaikuttavuuden arvioinnissa on vielä kehitettävää

### 2.4.1 Uusi viestinnän ja markkinoinnin toimintamalli ohjaa toimintaa

Vuodesta 2019 asti yrityksille suunnattua viestintää on kehitetty systemaattisesti eteenpäin.<sup>192</sup> Tärkeimpinä prioriteetteina yritysviestinnän toteuttamisessa ovat toimineet kaupunkistrategiasta nousevat teemat ja elinkeino-osastoa koskettavat aiheet.<sup>193</sup> Yrityskentälle kohdistuvaa viestintää toteutetaan niin kaupunginkanslian elinkeino-osastolla kuin myös kaupungin toimialoilla.<sup>194</sup>

Elinkeino-osaston viestinnän sisältöstrategiaa on tarkasteltu elinkeino-osaston kehittämispalvelut-yksikön toimesta vuonna 2020 ulkopuolisen konsulttiyhtiön kanssa.<sup>195</sup> Tarkastelu keskittyi erityisesti sosiaalisen mediaan. Vuonna 2021 päivitettiin uusi yhteinen elinkeino-osaston ja viestintäosaston toimintamalli viestinnän toteuttamiseksi. Uudistuksen tavoitteena oli lisätä sekä selkeyttä yhteistyötä ja parantaa elinkeinomarkkinoinnin yhdenmukaisuutta kaupunkistrategian ja kaupunkibrändin kanssa.<sup>196</sup> Uusiin tavoitteisiin sisältyy, että päivitetty toimintamalli:

- ohjaa ja yhteen sovittaa tehtäviä sekä mahdollistaa uusien hankkeiden käynnistämisen,
- yhdenmukaistaa sisäisesti suoritettavan viestinnän käytäntöjä,
- mahdollistaa toimintamallin vakiintumisen elinkeino-osaston yksiköihin sekä
- mahdollistaa elinkeinomarkkinoinnin ja -viestinnän yhdenmukaisuuden kaupunkistrategian ja kaupunkibrändin kanssa.<sup>197</sup>

Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan mukaan päivitetty toimintamallit ja toimenpiteet ovat saaneet hyvän vastaanoton uudistuksen jälkeen. Hän kuitenkin korosti, että kehitettävää riittää edelleen ja parhaillaan toiminnassa ollaan tyydyttävällä tasolla. Päivitettyä toimintamallia tullaan vielä hienosäätämään tulevaisuudessa.<sup>198</sup>

Päivitetyn toimintamallin tärkeimpänä asiana voidaan pitää vastuuhenkilöiden ja uusien työntekijöiden roolien selkiytymistä. Lisäksi toimintamallin päivittäminen on tehnyt viestinnän järjestäytymisestä aikaisempaa selkeämpää.<sup>199</sup> Lisäksi yrityksille kohdennettua viestintää on kehitetty muun muassa siten, että tapahtumista ja palveluista

<sup>192</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

<sup>193</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>194</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kommentit arviointikertomukseen 4.3.2022.

<sup>195</sup> LM&SOMECO, sisältöstrategiset linjaukset. Helsingin kaupungin elinkeino-osasto 27.11.2020.

<sup>196</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

<sup>197</sup> Elinkeino-osaston viestinnän ja markkinoinnin toimintaperiaatteet, päivitetty 13.8.2021.

<sup>198</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>199</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulKL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

on viestitty aikaisempaa tiheämmin ja monikanavaisemmin. Elinkeino-osaston uutistarjontaa on lisätty vuodesta 2018 lähtien ja muun muassa yritysluotseille on perustettu oma verkko- ja sähköpostiosoite.<sup>200</sup>

Aikaisemmin kaikilla elinkeino-osaston toimiyksiköillä oli yksikkökohtaiset viestintäsuunnitelmat. Viestintäsuunnitelmien moninaisuus tuotti erityisiä haasteita käytännön toteuttamiseen, koska suunnitelmat eivät olleet yhteneväisiä eri toimiyksiköiden välillä. Toimintamallin päivittämisen ansiosta suunnittelutyötä on pystytty tekemään kootusti kaupunkistrategiasta ja elinkeinopolitiikan painopisteistä johdettuna yhteneväisesti.<sup>201</sup>

Päivitettyissä ohjeissa on sovittu viestintäosaston ja elinkeino-osaston säännöllisistä kokoontumisista. Aikaisemmin yhteisiä palavereja oli satunnaisesti, kun nyt tapaamisia toteutetaan suunnitellusti kaksi kertaa vuodessa.<sup>202</sup> Lisäksi kaupunginkanslian viestintäasiantuntija toimii nykyisin edustajana elinkeino-osaston laajennetussa johtoryhmässä, mikä mahdollistaa viestinnän aikaisempaa paremman ennakkoinnin ja vuorovaikutuksen. Syötteiden saaminen johtoryhmätyöskentelystä mahdollistaa viestinnän ennakkosuunnittelun, koska informaation välittyminen on säännöllistä.<sup>203</sup>

Vuonna 2020 perustettiin uusi elinkeino-osaston viestinnän ja markkinoinnin tekijät -työryhmä elinkeino-osaston kehittämissä palveluiden tapahtumien ja markkinoinnin asiantuntijan toimesta. Uuden työryhmän tarkoituksena on lisätä tietoisuutta ajankohtaisista asioista myös muille elinkeino-osaston yksiköille. Työryhmän työskentely mahdollistaa samalla kaupungin sisäisten toimintatapojen kehittämisen sekä hyväksi todettujen käytänteiden levittämisen ja jalkauttamisen laajemmin elinkeino-osastolle.<sup>204</sup> Elinkeino-osaston viestinnän toteuttamista tukevat myös erilaiset kaupunkitasoiset koordinaatioryhmät, joiden edustajana elinkeino-osaston tapahtumien ja markkinoinnin asiantuntija toimii. Näitä ryhmiä ovat muun muassa:

- Kansainvälisen viestinnän ja markkinoinnin koordinaatioryhmä
- Tapahtumien koordinaatioryhmä
- Brändikoordinaatioryhmä<sup>205</sup>

Lisäksi edellä mainittujen ryhmien tukena toimii markkinoinnin tekijät -työryhmä. Työryhmän tavoitteena koordinoida ja kehittää elinkeinoviestintää ja -markkinointia sekä kartoittaa näiden nykytilaa, haasteita ja kehitystä.<sup>206</sup>

<sup>200</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

<sup>201</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>202</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>203</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>204</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021; Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijoiden kommentit muistioluonnokseen 20.1.2022.

<sup>205</sup> Elinkeino-osaston viestinnän ja markkinoinnin toimintaperiaatteet, päivitetty 13.8.2021; Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijoiden kommentit muistioluonnokseen 20.1.2022.

<sup>206</sup> Elinkeino-osaston viestinnän ja markkinoinnin toimintaperiaatteet, päivitetty 13.8.2021.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulKL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

**Viestintää toteutetaan pääosin ennakkosuunnitelmien mukaisesti**

Elinkeino-osaston yritysviestinnästä noin 70 prosenttia toteutetaan ennakkosuunnitelmien mukaisesti ja noin 30 prosenttia viestinnästä on reaktiivista.<sup>207</sup> Elinkeino-osaston viestintäasiantuntija on käyttänyt viestinnän toteuttamisessa apuna erillistä kuukausisuunnitelmaa. Kuukausisuunnitelmassa on eritelty muun muassa julkaisija, taustatyöntekijä sekä julkaisukielet ja julkaisuajankohta.<sup>208</sup>

Lisäksi kuukausisuunnitelmaan kerätään verkkosivutiedot jo julkaistuista uutisista myöhempää raportointia varten. Kuukausisuunnitelman ylläpitäminen ja päivittäminen ovat kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan vastuulla. Kuukausisuunnitelman avulla julkaisuajankohdat pystytään ennustamaan päivien tarkkuudella.<sup>209</sup>

Viestinnän toteuttamisen eri osa-alueet on jaettu kolmeen kategoriaan. Kategorioita ovat elinkeino-osaston laajat teemakokonaisuudet, hankkeiden ja tapahtumien markkinointi sekä reaktiivisesti toteutettava viestintä. Kategoriat ohjaavat viestintäkokonaisuuksien suunnittelua ja toteuttamista käytännössä.<sup>210</sup>

Elinkeino-osaston laajoihin teemakokonaisuuksiin kuuluvat elinkeino-osaston kärkihankkeet, jotka ovat johdettuja kaupunkistrategiasta ja elinkeino-osaston suunnitelmista. Hanke- ja tapahtumaviestinnän teemat määräytyvät elinkeino-osaston toimintasuunnitelman perusteella, jonka avulla viestinnän teemoja ja nostoja voidaan ennakoida. Hanke- ja tapahtumaviestinnän teemoja ovat esimerkiksi:

- Kaupunki kokeilualustana
- Maria01-laajentuminen
- Yritysystävällinen Helsinki ja kaupungin tarjoamat palvelut
- Helsingin merellinen kehittämisohjelma
- Elinkeino-osaston tapahtumat<sup>211</sup>

Kolmantena viestinnän kategoriana on reaktiivisesti toteutettava viestintä. Reaktiiviset nostot ovat pääsääntöisesti suunnittelemattomia pienempiä nostoja esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.<sup>212</sup> Tällöin voidaan reagoida pinnalla oleviin asioihin, kun huomataan asioiden ajankohtaisuus. Reaktiivisessa viestinnässä toteutetaan arvio muun muassa viestinnän vaikuttavuudesta, tavoitettavuudesta tai osallistujamäärästä sekä julkaisun kansainvälisestä merkittävydestä. Lisäksi arvioidaan viestinnän kokoa, budjettia sekä työmäärää ja viestin tilaajaa.<sup>213</sup>

<sup>207</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>208</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>209</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>210</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>211</sup> Elinkeino-osaston viestinnän ja markkinoinnin toimintaperiaatteet, päivitetty 13.8.2021.

<sup>212</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>213</sup> Elinkeino-osaston viestinnän ja markkinoinnin toimintaperiaatteet, päivitetty 13.8.2021.

## ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

## 2.4.2 Viestintää toteutetaan kohderyhmät huomioiden monikanavaisesti

Elinkeino-osaston monimuotoiset kohderyhmät ja erilaiset teemat ohjaavat viestintän toteuttamista. Kohderyhmien tavoittaminen vaatii erilaisten sisältöjen tuottamista sekä viestintäalustojen käyttämistä. Elinkeino-osaston tavoitteena on tuottaa sisältöä asiantuntevuus edellä, vaikka kohderyhmiä pyritään tavoittamaan monikanavaisesti ja sisällöllisesti.<sup>214</sup> Seuraavasta Kuvio 6 nähdään elinkeino-osaston viestintäalustat ja teemakokonaisuuksien jakautuminen eri viestintäalustojen kesken.



Kuvio 6. Elinkeino-osaston yritystoimintaympäristön viestintäalustat.<sup>215</sup>

Viestintäalustojen suureen lukumäärään on vaikuttanut, että eri alustojen tavoitteena on tavoittaa mahdollisimman laajasti eri kohderyhmien ihmisiä.<sup>216</sup> Viestintäalustojen suureen lukumäärään on vaikuttanut myös se, ettei niihin ole aikaisemmin tehty keskitettyä tarkastelua. Eri yksiköt ovat aikaisemmin toimineet itsenäisesti luodessaan uusia viestintäalustoja ja niitä on perustettu myös omiin käyttötarkoituksiin perustuen. Tiimit ja yksiköt ovat saattaneet perustaa oman tilin, koska muillakin tiimeillä on ollut oma tili, eikä tilien sisältöä tai suhdetta muihin tileihin ole aina välttämättä tarkemmin pohdittu. Viestintäalustojen suuri määrä voi hankaloittaa eri alustojen suhteiden hahmottamista.<sup>217</sup>

<sup>214</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>215</sup> Arvioinnin tekijöiden muodostama kuvio elinkeino-osaston yritystoimintaympäristön viestintäalustoista. Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kokoamat vastaukset tiedustelupyynnöön 25.8.2021; Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan vastaus sähköpostitiedusteluun 15.10.2021, saatu viestinnän toteuttamisen kuu-kausisuunnitelma.

<sup>216</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>217</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.



**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulKL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Tällä hetkellä yhden viestintäkanavan seuraamisesta ei välttämättä saa kattavaa kokonaiskuvaa koko kaupungin elinkeinotoiminnan palvelukartasta. Kaupungin kaikkien viestintäalustojen ei ole kuitenkaan tarkoitus palvelulla kaikkia, vaan ensisijaisesti tavoitellaan suunnitelmien mukaisia kohderyhmiä.<sup>218</sup>

Kaupungilla on yhteensä yli 900 viestintäkanavaa. Kanavastrategia kannustaa enemmän isojen kanavien markkinointiin kuin pienempien. Pienemmän viestintäkanavamäärän etuna olisi, että viestinnän tavoitettavuus voisi keskittämällä parantua. Kanavamäärän pienentämisessä pitää kuitenkin huomioida se, että eri kohderyhmät poikkeavat toisistaan merkittävästi.<sup>219</sup> Viestintäalustojen runsauden haasteeksi voi muodostua myös, että tilien ylläpitäminen vaatii useita päivittäjiä ja ajankäyttöä. Viestintäalustojen lukumäärän muokkaamisen haasteena on kuitenkin se, kuinka saadaan varmistettua lakkautettavan alustan käyttäjien siirtyminen myös uuden alustan käyttäjäksi.<sup>220</sup>

Välillisesti yritysviestintää syntyy edellä mainittujen viestintäalustojen lisäksi työntekijöiden henkilökohtaisissa kumppanuus-, ja yrityskontakteissa sekä erilaisissa puheenvuoroissa. Tämän lisäksi yritysviestintää toteutetaan välillisesti muun muassa kaupungin innovaatioyhtiön Forum Virium Helsinki Oy:n, NewCo Helsingin, EU-rahoitteisten kehittämishankkeiden sekä Maria01:n ja Slush-kumppanitoiminnan välityksellä.<sup>221</sup>

### **Tavoiteltavat kohderyhmät ohjaavat viestinnän toteuttamista**

Elinkeino-osaston viestintästrategian tavoitteiden uudistamisen yhteydessä ulkopuolinen konsulttiyhtiö suositteli kanavaroolien ja tavoitteiden selkeyttämistä. Toisena suosituksena oli tuottaa entistä enemmän tavoitteellisia sisältökonsepteja. Suositukset on huomioitu toteuttamisessa ja elinkeino-osasto on julkaissut suosituksen mukaisesti esimerkiksi yrittäjä- ja henkilötarinoita.<sup>222</sup>

Kaupungin tavoitteena on tulevaisuudessa lisätä dataan perustuvaa päätöksentekoa. Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan mukaan tavoitteen voi huomioida myös viestintäkanavien toteuttamisessa ja toimivuudessa; kuinka paljon kanavilla on seuraajia, kuinka paljon eri sisällöissä julkaistaan uutisia sekä paljonko, julkaisuihin saadaan reaktioita ja minkälainen kehittymispotentiaali kanavilla on. Hänen mukaansa näiden näkökulmien perusteella olisi perusteltua vähentää viestintäkanavien määrää mutta haasteeksi muodostuu vakiintuneet yleisöt ja alustat. Näitä muutoksia ei kannata kuitenkaan toteuttaa hätiköiden.<sup>223</sup>

<sup>218</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>219</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>220</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>221</sup> Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021.

<sup>222</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>223</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Elinkeino-osaston viestintää on tehty pääsääntöisesti kolmella kielellä suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Isoimmat uutiset on käännetty kaikille kolmelle kielelle. Pienempiä uutisia tehdään pääasiassa vain suomeksi mutta tarvittaessa myös englanniksi. Viestintäasiantuntijan mukaan muita kieliä viestinnässä ei ole juurikaan käytetty.<sup>224</sup> Pääkaupunkiseudun tilasto- ja tutkimuskeskuksen ennusteiden mukaan kaupungin vieraskielisen väestön määrän ennustetaan kasvavan noin 100 000 henkilöllä vuoteen 2035 mennessä. Ennusteen mukaan vuonna 2035 Helsingin seudulla asuisi vieraskielisiä noin 440 000 henkeä, mikä olisi noin 25 prosenttia asukkaista.<sup>225</sup>

Kaupungin viestintää ei toteuteta samanlaisena kaikilla alustoilla, koska kaupungin kohderyhmät ovat hyvin erilaisia keskenään. Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan mukaan eräänä syynä tähän on, että muun muassa eri ikäluokat käyttävät erilaisia viestintäalustoja. Verkkosivujen sisällöissä on kuitenkin pyritty pääosin saman tyyliin sisältöön, koska viestinnän sisältö on päätetty tuottaa informatiivisen asiallisesti kaikille elinkeino-osaston sivustoille.<sup>226</sup>

Viestintäalustojen eroavaisuutta kuvastaa myös se, että elinkeino-osaston eri yksiköiden välinen viestintä poikkeaa toisistaan esimerkiksi Twitterissä. Elinkeino-osaston Twitter-tilillä pyritään tavoittamaan esimerkiksi elinkeinopoliittisia- ja korkeakoulukumppaneita, startup-yrityksiä, toimivia yrityksiä ja elinkeinoasioista kiinnostuneita kaupunkilaisia sekä tarjoamaan syötteitä medialle.<sup>227</sup>

Muiden yksiköiden kohdennetusta viestinnästä eräänä esimerkkinä toimii NewCo Helsinki. NewCo Helsingin tavoitteena on kohdistaa viestintää pääasiallisesti aloittavia yrityksiä ja startup-yrittäjiä kohtaan. NewCo Helsingin kohderyhmät koostuvat nuoren sukupolven yrittäjistä sekä usein maahanmuuttotautaisista. Kohderyhmät eivät välttämättä juurikaan seuraa Facebookin tai LinkedIn'in viestintäalustoilla tapahtuvaa viestintää ja tästä syystä viestintää on alettu toteuttamaan Instagram-tilin kautta. Viestintäasiantuntijan mukaan myöskään viestintäsisältö ei ole yhtä virallista kuin muissa kanavissa. Mainittu esimerkki havainnollistaa samalla elinkeino-osaston reagointia potentiaalisten kohderyhmien tavoittamiseksi.<sup>228</sup>

Työllisyyspalveluiden toteuttama viestintä on puolestaan hyvin erilaista edellä mainittuihin viestintäkanaviin verrattuna. Työllisyyspalvelut tuottavat sisältöä esimerkiksi työllisyyskentän muille toimijoille, asiakkaille ja maahanmuuttopalveluiden asiakkaille.<sup>229</sup>

<sup>224</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>225</sup> <https://ulkomaalaistaustaisethelsingissa.fi/fi/vaestoennuste>. Luettu 7.12.2021.

<sup>226</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>227</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>228</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>229</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (JulKL 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

Edellä kuvatut esimerkit havainnollistavat, kuinka erilaisia eri kohderyhmät ovat. Lisäksi elinkeino-osasto on pyrkinyt kertomaan kaupungin uudistumisesta ja tuottamaan mahdollisimman hyödyllistä sisältöä lukijoille. Viestinnän tavoitteena on markkinoida asiantuntevuutta ja toimintaa osana ekosysteemiä. Kaupungin eri somekanavat jakavat myös muiden toimijoiden läheiseksi koettuja julkaisuja.<sup>230</sup>

Tulevaisuudessa elinkeino-osaston tavoitteena on lisäksi tuottaa palvelupaketteja viestinnän toteuttamisessa. Palvelupaketit sisältäisivät esimerkkejä valmiiksi sovitusta viestintätoimista eri kokoisille uutisaiheille. Palvelupaketteja voisi myös tapauskohtaisesti räätälöidä ja tehdä paremmin tarpeita vastaaviksi. Pakettien tarkoituksena on helpottaa viestinnän toteuttamista käytännössä, ja ne mahdollistaisivat samalla viestintäsuunnitelmien kehittämisen.<sup>231</sup>

Tällä hetkellä luonnosvaiheessa olevat palvelupaketit ovat jaettu erilaisiin kokoluokkiin. Palvelupaketteja olisi tulevaisuudessa saatavilla S, M ja L -kokoisina. Palvelupaketteja on tarkoitus hyödyntää myös muualla, kuten esimerkiksi viestintäosaston muille tarjoamassa viestintävavussa ja tapahtumamarkkinoinnissa.<sup>232</sup>

### 2.4.3 Viestinnän vaikuttavuuden seurannassa on vielä kehitettävää

Eräänä merkittävänä kehittämistoiminnan tiedonlähteenä viestinnälle ovat toimineet, joka toinen vuosi toteutettujen yrityskyselyiden tulokset. Niiden läpikäynti on ollut sopiva paikka katsoa, mitkä asiat ovat onnistuneet ja missä on vielä kehitettävää. Yrityskyselyn tuloksissa on noussut esille yrityskentän kiinnostus kehitys- ja innovaatioyhteistyöhön kaupungin kanssa. Tuloksien perusteella kaupunki on perustanut muun muassa Testbed.Helsinki-sivuston, johon on koottu tietoa kokeilutoiminnan mahdollisuuksista yrityksille.<sup>233</sup> Lisäksi parhaillaan toteutettava hel.fi-sivuston uudistus on yksi osoitus reagoinnista saatujen kyselytuloksien perusteella.<sup>234</sup>

Toinen luonteva paikka viestinnän kehittämiseen ovat olleet aikaisemmin mainitut elinkeino-osaston ja viestintäosaston väliset johtoryhmien tapaamiset. Tapaamisissa on mahdollisuus keskustella toimintaympäristön kehityksestä ja tehdä yhteenvetoa jo toteutetuista toimenpiteistä. Viestintäasiantuntija korosti kuitenkin, että on tärkeää luottaa ennalta valittuun toimintatapaan. Toimintatapojen toteuttamiselle pitää varata riittävästi aikaa, että nähdään niiden todelliset vaikutukset.<sup>235</sup>

<sup>230</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>231</sup> Elinkeino-osaston viestinnän ja markkinoinnin periaatteet, päivitetty 13.8.2021; Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijoiden kommentit muistioluonnokseen 20.1.2022.

<sup>232</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021; Elinkeino-osaston viestinnän ja markkinoinnin periaatteet, päivitetty 13.8.2021; Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijoiden kommentit muistioluonnokseen 20.1.2022.

<sup>233</sup> Haastattelu; <https://testbed.helsinki/>. Luettu 7.12.2021.

<sup>234</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>235</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

Eräinä viestinnän tarkastelupisteinä ovat toimineet myös strategiamuutokset. Strategiamuutoksissa on luonnollista tarkastella isoa kuvaa, koska viestintäsuunnitelmat tukevat strategian toteuttamista.<sup>236</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan mukaan tulevaisuudessa viestinnän vaikuttavuuden arviointi ja seuraamisen mittarit voisivat olla yksi oleellinen kehityskohde. Kaupungin elinkeino-osaston toteuttamaan seurantaan ja arvioitiin vaikuttavat suuresti kohdeyleisöjen erilaisuus. Kohderyhmien erilaisuus ja laajuus vaikuttavat arviointiin siten, että jokaisessa tapauksessa seuraamisen mittareita pitäisi tarkastella erillisinä kokonaisuuksina.<sup>237</sup>

Viestinnän toteutumisen arviointia ja vaikuttavuuden tarkastelua toteutetaan elinkeino-osastolla ja viestintäosaston ohjausryhmässä. Viestintäasiantuntijan mukaan viestinnän vaikuttavuuden arvioiminen on kuitenkin todella haastavaa. Haastavaa on esimerkiksi arvioida, kenelle viesti on todellisuudessa olennainen.<sup>238</sup>

Ristiriita yksittäisen henkilön tavoitettavuuden ja suuren kohderyhmän tavoitettavuuden välillä on aito viestinnän toteuttamisessa. Viestintäasiantuntija kuvaili asiaa esimerkin avulla, eli uutisen voi nähdä sata ihmistä mutta uutinen ei välttämättä aiheuta minkäänlaisia reaktioita kohderyhmässä. Puolestaan toisessa tapauksessa uutisen on voinut nähdä vain yksi ihminen, jolle se on ollut myös todella tärkeä. Hänen mukaansa numeerinen mittari ei ole näistä syistä välttämättä aina paras vaihtoehto seurantaan. Tärkeämpää kuin se, kuinka moni uutisen lukee, voikin olla se, kuka sen lukee.<sup>239</sup>

Koko kaupungin viestinnän vastuhenkilöt seuraavat viestinnän toteuttamista säännöllisesti. Elinkeino-osasto on saanut niin sanottua toisen käden tietoa seurantatiedoista. Elinkeino-osaston viestinnän oman seuraamisen toteuttamisen ongelmaksi muodostuvat käytettävissä olevat resurssit ja aika. Kaupungin päätilien vastuhenkilöt pystyvät työssään keskittymään pelkästään viestintätöihin, mikä mahdollistaa viestinnän paremman seuraamisen.<sup>240</sup> Taulukko 5 on esitetty esimerkkejä viestinnän seuraamisen ja arvioimisen välineistä:

<sup>236</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>237</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>238</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>239</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>240</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

Taulukko 5. Esimerkkejä viestinnän vaikuttavuusarvioinnin mittareista<sup>241</sup>

Mittarit	
<b>Tiedon jakaminen ja yhteiskunnallinen keskustelu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Näyttökerrat / kattavuus</li> <li>Seuraajien kasvu</li> <li>Verkkosivujen kävijät</li> <li>Vierailluimmat sivut</li> </ul>
<b>Vuorovaikutus ja sitouttaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reaktiomäärä (yht. laskettu)</li> <li>Sitoutuneisuusaste</li> <li>Kommenttien ja vastausten määrä sekä laatu</li> <li>Maininnat ja jaot</li> </ul>
<b>Mielikuvan rakentaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seuraajien kasvu</li> <li>Jaot</li> <li>Sitoutuneisuusaste</li> <li>Mediaosumat ja niiden sentimentti</li> <li>Kommenttien laatu</li> </ul>
<b>Liikenne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoitettavuus</li> <li>Linkin klikkaukset (yht. laskettu)</li> <li>Verkkosivujen kävijät</li> <li>Poistumisprosentti</li> </ul>

Erikseen suoritettavat arvoinnit viestinnän toteutumisesta eivät välttämättä muuttaisi viestintäsisältöjen tekemistä tai julkistamista. Julkaistavasta viestinnästä osa on riippumatonta siitä, kuinka monta henkilöä uutinen tavoittaa. Viestintää suoritetaan sen mukaan, mitä elinkeino-osasto pitää tärkeänä ja mitä he haluavat painottaa. Tarkempaa jälkiseurantaa viestinnän tavoitettavuudesta tai vaikuttavuudesta ei toteuteta. Viestintäasiantuntijan mukaan asia voisi olla eräs kehityskohde tulevaisuudessa, jos toiminnassa hyödynnettäisiin esimerkiksi numeerista dataa. Elinkeino-osaston ja viestinnän tapaamisissa voitaisiin sopia tähän liittyvistä linjauksista ja tavoitteista eli siitä, mitä tulevaisuudessa halutaan tehdä ja kuinka seurantaa toteutettaisiin käytännössä.<sup>242</sup>

### Hel.fi-verkkosivu-uudistus pyrkii parantamaan asiakaskokemusta

Elinkeino-osaston viestintää kehitetään yritysystävällisemmäksi myös osana kaupungin verkkosivujen uudistusta. Hel.fi-verkkosivuston uudistuksen tavoitteena on tuottaa kaupunkilaisille aikaisempaa parempi asiakaskokemus ja kehittää viestinnästä entistä yritysmyönteisempää. Uudistus tehdään kaupunkilaisten ja muiden

<sup>241</sup> LM&SOMECO, sisältöstrategiset linjaukset. Helsingin kaupungin elinkeino-osasto 27.11.2020.

<sup>242</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

**ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl. 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

käyttäjien tarpeista lähtien, panostaen asiakaskokemukseen ja palveluiden löydettävyyteen.<sup>243</sup>

Hel.fi-sivustolle on suunniteltu uutta ”Yritykset ja työ -sivustoa”, joka kokoaisi elinkeino-osaston tarjoamat palvelut ja uutiset samaan kokonaisuuteen. Tulevaisuudessa uuden kokonaisuuden on tarkoitus toimia elinkeinoasioiden ja uutisaiheiden pääkanavana. Uusi sivusto tarjoaa teemakokonaisuuksittain yrityksille ja yrittäjille kaupungin tarjoamat palvelut ja sisällöt.<sup>244</sup>

Sivuston tarkoituksena on helpottaa yrittäjien arkea ja asiointia kaupungin kanssa helposti löydettävillä palveluilla. Sivustolta on helposti löydettävissä yrityskentän tarpeita vastaavat tiedot ja eri palveluiden yhteyshenkilöt. Verkkosivu-uudistuksen on tarkoitus olla valmis vuonna 2022.<sup>245</sup>

Osana yrityksille ja yrittäjille suunnattua hel.fi-verkkosivuston konseptointityötä viestintäosasto on toteuttanut yhteistyössä elinkeino-osaston kanssa yrityksille suunnatun käyttäjätutkimuksen yrityshaastattelujen muodossa. Kyselyllä on pyritty varmistamaan, että tuleva sivusto on käyttöliittymältään kuin myös sisällöltäänkin mahdollisimman hyvin yrityskohderyhmiä palveleva.<sup>246</sup>

Hel.fi-sivuston uudistus pyrkii tuottamaan merkittäviä parannuksia viestintäkokonaisuuteen. Uudistettavalla sivustolla esimerkiksi elinkeino-osaston tarjoamat palvelut ovat kootusti yhdessä paikassa. Elinkeino-osaston palveluiden keskittäminen saman kokonaisuuden alapuolelle helpottaa samalla niiden markkinointia. Tällä hetkellä merkittävän haasteen toteutettavalle viestinnälle luo viestintäalustojen hajanaisuus, mikä vaikeuttaa viestinnän toteuttamista myös käytännössä.<sup>247</sup>

Tämänhetkisten viestintäalustojen hajanaisuutta kuvastaa se, että suurin osa yrityksiin kohdistuvista palvelukokonaisuuksista on elinkeino-osaston verkkosivuilla mutta asiakokonaisuuteen liittyvää tietoa on myös kaupungin toimialojen verkkosivuilla. Kaupunkiympäristön verkkosivuilla on tietoa esimerkiksi tonttien lupa-asioista. Verkkosivoustuudistuksen tavoitteena on helpottaa kaupunkia toteuttamaan tiedon löydettävyydessä myös niin sanottua yhden luokun periaatetta.<sup>248</sup>

<sup>243</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

<sup>244</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021; Elinkeino-osaston viestinnän ja markkinoinnin toimintaperiaatteet, päivitetty 13.8.2021.

<sup>245</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021

<sup>246</sup> Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

<sup>247</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

<sup>248</sup> Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

### 3 JOHTOPÄÄTÖKSET

Arvioinnin pääkysymyksenä oli, onko kaupunki toteuttanut yritysmyönteisyyden ja yritysten kanssa tehtävän yhteistyön lisäämiseen tähtääviä toimenpiteitä. Kaupunginkanslian elinkeino-osasto on tehnyt yritysmyönteisyyttä lisääviä toimenpiteitä yhdessä kaupungin toimialojen ja verkostokumppaneiden kanssa. Toimenpiteitä on pääosin toteutettu aikataulussa mutta elinkeino-osaston tavoitteista poiketen muun muassa yritysvaikutusten arvioinnin toimenpiteitä ei ole pystytty toteuttamaan suunnitellusti osittain koronapandemian vuoksi. Lisäksi yritysvaikutusten arvioinnit eivät ole aina valmistuneet ajoissa tukemaan itse päätöksentekoprosesseja.

Kaupunginkanslian elinkeino-osasto on pääosin kehittänyt yritysten toimintaympäristöä elinkeinopolitiikan painopisteiden ja elinkeino-osaston suunnitelmien mukaisesti. Lyhyen ja pitkäaikavälin tavoitteita ja toimenpiteitä on pääosin onnistuttu toteuttamaan suunnitelmien mukaisesti aikataulussa koronapandemiatilanteesta huolimatta. Suunnitelmien toteutumista seurataan LATO-seurantatyökalulla, joka mahdollistaa toimenpiteiden ja tavoitteiden säännöllisen seuraamisen sekä reagointimahdollisuuksien vielä toteuttamattomiin toimenpiteisiin.

Kaupunki on toiminut suunnitellusti alustana uudelle ja kasvavalle liiketoiminnalle. Tulevaisuudessa innovaatiotoiminnassa on syytä kuitenkin kiinnittää huomiota myös toimialojen resursseihin, koska elinkeinopolitiikan ja innovaatioiden toteuttaminen vaativat myös yhä enemmän toimialojen tukea. Yritysluotsitoiminta on puolestaan kehittänyt kaupungin tapaa kohdata yrityksiä sekä lisännyt vuorovaikutusta yrityskentän kanssa. Kaupunginkanslian tekemän asiakastytyväisyyskyselyn perusteella yritykset ovat olleet tyytyväisiä yritysluotsitoimintaan ja lisääntyneeseen vuorovaikutukseen. Itse viranomaistyö tehdään useasti toimialoilla ja kaupungin palvelut on usein järjestetty asia- tai organisaatiokohtaisesti, minkä takia yritykset joutuvat ilmoittamaan toistuvasti samoja asioita eri palvelukokonaisuuksissa. Tulevaisuudessa on syytä kiinnittää huomiota palveluprosessien läpinäkyvyyden kehittämiseen kaupunkistrategian mukaisesti sekä sen tarjoamiin mahdollisuuksiin keinona asiakaskokemuksen ja sisäisten prosessien kehittämisessä. Palveluprosessien läpinäkyvyyden lisäämisellä tarkoitetaan muun muassa yritysasiakkaiden mahdollisuutta ymmärtää palveluprosessien eri vaiheet sekä seurata niiden etenemistä.

Suomen Yrittäjien Yritysbarometrissä Helsingin sijoitus sekä kaupunkina että alueena on parantunut viime barometrissä. Elinkeinoelämän keskusliiton Kuntarankin-gissa sekä Helsingin että Helsingin seutukunnan sijoitukset ovat heikentyneet edellisestä mittauksesta. Kaupungin yritysraastattelutkimuksen selvittämä yritysten ha-lukkuus suositella Helsinkiä sijaintipaikkana on heikentynyt sekä vuoden 2018 että vuoden 2016 tulokseen verrattuna. Eri vuosina toteutettujen haastattelutkimusten

**ARVIOINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022**

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

tulokset eivät kuitenkaan ole täysin vertailukelpoisia otannan eroihin liittyvien syiden takia.

Kaupungin toimintaohjeissa huomioidaan pk-sektorin toimijat julkisissa hankinnoissa lain sallimissa rajoissa. Ohjeiden mukaillessa lakia myös niiden perusteella tapahtuva käytännön toteuttaminen huomioi pk-sektorin toimijat mahdollisuuksien rajoissa. Pk-sektorin toimijoiden tarpeisiin on kiinnitetty huomiota, ja toimenpiteitä osallistumisen helpottamiseksi on tehty ja lisää on suunnitteilla. Myös suoraa kontaktointia ja osallistumiseen kannustamista tehdään tapauskohtaisesti. Pk-yritysten osallistumismäärien kehittymistä ei tällä hetkellä pystytä seuraamaan. Vuonna 2020 julkaistun kaupungin hankintastrategian eräänä tavoitteena on kuitenkin kehittää ja yhtenäistää hankinta- ja taloustiedon raportointia.

Kaupungin viestintä on pääosin järjestetty yritysmuotoisuuksiin ja vuorovaikutusta edistävästi. Yrityskyselyn tuloksissa viestinnästä annetut arviot ovat parantuneet, mutta arviot viestinnästä ovat edelleen melko alhaisella tasolla. Vuonna 2020 elinkeino-osaston viestintäsuunnitelmia ja sisältöstrategiaa tarkasteltiin ulkopuolisen konsulttiyhtiön toimesta, ja päivitetyn suunnitelman mukaisia toimenpiteitä toteutetaan parhaillaan. Yritysviestinnästä noin 70 prosenttia toteutetaan ennakkosuunnitelmien mukaisesti ja noin 30 prosenttia viestinnästä on reaktiivista tilanteisiin reagoimista.

Viestintää toteutetaan yrityksille aikaisempaa säännöllisemmin ja monikanavaisemmin mutta haasteita yritysviestinnälle tuottavat viestintätilien suuri määrä. Yritys tai kuntalainen ei tällä hetkellä saa yhtä viestintäkanavaa seuraamalla välttämättä tarpeellista kokonaiskuvaa koko kaupungin palvelukartasta, koska kanavia on niin monta. Kaupungin kaikkien viestintäalustojen ei ole kuitenkaan tarkoitus palvella kaikkia, vaan ensisijaisesti viestinnällä tavoitellaan suunnitelmien mukaisia kohderyhmiä. Elinkeino-osaston tavoitteena on tuottaa yritysviestintää asiasisältö sekä asiantuntevuus edellä, vaikka kohderyhmiä pyritään tavoittamaan monikanavaisesti ja kohderyhmäkohtaisesti. Yritysviestinnästä osa on riippumatonta siitä, kuinka monta lukijaa uutinen lukumäärällisesti tavoittaa. Tarkempaa jälkiseurantaa viestinnän tavoitettavuudesta tai vaikuttavuudesta ei toteuteta. Tulevaisuudessa yritysviestintään tuo helpotusta toteutuksessa oleva hel.fi-verkkosivu-uudistus, joka tehdään kaupunkilaisten ja asiakkaiden tarpeista lähtien, panostaen asiakaskokemukseen sekä palveluiden löydettävyyteen.



## LÄHTEET

### **Arviointikäynnit, haastattelut ja kyselyt:**

Tarkastuslautakunnan 1. toimikunnan arviointikäynti kaupunginkansliaan 14.10.2021.

Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden haastattelu 15.12.2021. Palaveriryhmään kuuluivat elinkeino-osaston innovaatiot ja uuden kokeilut yksikön päällikkö, elinkeino-osaston yrityspalvelut yksikön päällikkö, elinkeino-osaston uudet yritykset yksikön päällikkö ja elinkeino-osaston erityisasiantuntija.

Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden haastattelu 23.11.2021. Palaveriryhmään kuuluivat kaupunkiympäristön toimialan erityisasiantuntija, kaupunkiympäristön toimialan asukas- ja yrityspalvelupäällikkö ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan ulkoilupalvelupäällikkö.

Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan haastattelu 15.10.2021.

Kaupunginkanslian hankinta-asiantuntijoiden haastattelu 14.9.2021. Palaveriin osallistui talous- ja suunnitteluosaston hankintayksiköstä; hankintajohtaja, hankintapäällikkö ja kehittämispäällikkö.

Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden aloitushaastattelu 31.8.2021. Palaveriryhmään kuuluivat elinkeino-osastolta elinkeinojohtaja, elinkeino-osaston yrityspalvelut yksikön päällikkö ja elinkeino-osaston erityisasiantuntija sekä kehittämispäällikkö.

### **Sähköpostiedustelut ja kirjalliset vastaukset:**

Kaupunginkanslian elinkeino-osaston asiantuntijoiden kommentit muistioluonnokseen 1.2.2022.

Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijoiden kommentit muistioluonnokseen 20.1.2022.

Kaupunginkanslian hankinta-asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 11.1.2022. Sähköpostitiedusteluun vastasi talous- ja suunnitteluosaston hankintayksikön hankintajohtaja.

Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 28.12.2021. Sähköpostitiedusteluun vastasivat kaupunkiympäristön toimialan erityisasiantuntija, kaupunkiympäristön toimialan asukas- ja yrityspalvelupäällikkö ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan ulkoilupalvelupäällikkö.

Kaupunkiympäristön ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan asiantuntijoiden vastaus sähköpostitiedusteluun 23.12.2021. Sähköpostitiedusteluun vastasivat kaupunkiympäristön toimialan erityisasiantuntija, kaupunkiympäristön toimialan asukas- ja yrityspalvelupäällikkö ja kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan ulkoilupalvelupäällikkö.

Kaupunginkanslian yritysvaikutusten arvioinnin vastuuhenkilön vastaus sähköpostitiedusteluun 10. ja 24.11.2021.

Kaupunginkanslian yritysluotsien vastaus sähköpostitiedusteluun 23.11.2021.

Kaupunginkanslian viestintäasiantuntijan vastaus sähköpostitiedusteluun 15.10.2021.

Kaupunginkanslian elinkeino-osaston kokoamat vastaukset tiedustelupyyntöön 25.8.2021.

#### **Muut lähteet:**

Elinkeinoelämän keskusliitto, kuntaranking 2021, koko Suomen tulokset 11.2.2021.

Helsingin kaupungin hankintastrategia 2020.

Kuntaranking 2021, Elinkeinoelämän keskusliitto, 2021.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.

Maailman toimivin kaupunki – Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021

Osallisuus- ja vuorovaikutusmallin väliraportti 2019.

Yrittäjien kuntabarometri 2020, aluejärjestöraportti Helsingin yrittäjät.

## LIITTEET

### Liite 1 Arvioinnin toteuttamissuunnitelma.

Arviointiaihe
Yritysmuonteisuus ja yhteistyö yritysten kanssa
Arvioinnin valmistelijat: Kalle Puttonen ja Jaakko Seppälä
Suunnitelman laatijat: Kalle Puttonen ja Jaakko Seppälä
Arvioinnin ohjausryhmä: Tarkastuslautakunnan 1. toimikunta
Valmistumisaika (arvio kuukaudesta, jona muistio toimikunnassa): 1/2022
Arviointiaiheen tausta, arvioinnin kohde ja rajaus
<p>Helsingin kaupunkistrategiassa 2017–2021 todetaan, että Helsingin tulee olla Suomen paras kaupunki yrityksille. Kaupunkien merkityksen kasvu toimintaedellytysten kehittäjänä vaatii kykyä ketteryyteen, ennakointiin, oppimiseen ja uudistamiseen.<sup>249</sup> Vuonna 2018 Tilastokeskuksen yritysrekisterin mukaan Helsingissä toimi noin 47 500 liikeyritystä.<sup>250</sup></p> <p>Kaupungit tulevat tulevaisuudessa tekemään yhä enemmän yhteistyötä kumppanien kanssa yhdessä.<sup>251</sup> Vuoden 2020 elinkeino-osaston tilaaman yritys-kyselyn tuloksien perusteella yritykset ovat hyvin kiinnostuneita tekemään yhteistyötä kaupungin kanssa.<sup>252</sup> Koko kaupungin tavoitteena on hyödyntää jatkossa yhä monipuolisempia tapoja tuottaa palveluita ja toteuttaa hankintoja. Elinkeino-osaston mukaan kaupungin yritysmyönteisyys on voimistunut viime vuosina ja hyvää kehitystä jatketaan myös tulevaisuudessa.<sup>253</sup></p> <p>Helsingin kaupungin tavoitteena on, että asukkaat ja yritykset luottavat kaupungin toimintaan, että heidän todellinen vaikutuksensa toimintaan vahvistuu ja että modernit osallisuuskäytännöt parantavat väestöryhmien välistä ymmärrystä, yhdenvertaisuutta ja palvelujen laatua. Yritysten ja osaajien arvostus hyvin organisoitua, luotettavaa ja ennakoitavaa toimintaympäristöä kohtaan kasvaa, kun globaalit ongelmat kärjistyvät. Hyvin toimiva kaupunki on myös parasta elinkeinopolitiikkaa.<sup>254</sup></p> <p>Helsingin pitkän aikavälin elinkeinopolitiikan tavoitteena on kasvun mahdollistaminen ja toimintaympäristön kehittäminen. Toimintaympäristön kehittämisen sisältöinä ovat muun muassa yritysystävällisyys, yritysten asiointi, yritysneuvonta ja yrittäjyyden edistäminen. Vuosina 2018–2021 Helsingin elinkeinopolitiikan painopisteenä on kolme teemaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansainvälisesti houkutteleva Helsinki</li> </ul>

<sup>249</sup> Maailman toimivin kaupunki. Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021.

<sup>250</sup> Elinkeino-osasto 15.2.2021, yritys-kysely 2020, keskeisimpiä havaintoja.

<sup>251</sup> Maailman toimivin kaupunki. Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021.

<sup>252</sup> Elinkeino-osasto 15.2.2021, yritys-kysely 2020, keskeisimpiä havaintoja.

<sup>253</sup> Helsingin elinkeinopolitiikan painopisteet 2018–2021.

<sup>254</sup> Maailman toimivin kaupunki. Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021.

## ARVIINTIMUISTIOLUONNOS 13.1.2022

Julkinen tarkastuslautakunnan annettua arviointikertomuksen vuodelta 2022 (Julkl 6 § 1 mom 6 ja 8 kohdat)

- Osaavan työvoiman kaupunki
- Alusta uudelle ja kasvavalle liiketoiminnalle<sup>255</sup>

Näistä teemoista tämä arviointi keskittyy teemaan Alusta uudelle ja kasvavalle liiketoiminnalle. Teemaa Kansainvälisesti houkutteleva Helsinki on arvioitu vuonna 2018. Teema Osaavan työvoiman kaupunki kohdistuu erityisesti työllisyyspolitiikkaan, minkä vuoksi se rajataan ulkopuolelle.

Kaupunki hyödyntää pitkän aikavälin elinkeinopolitiikassaan toimivan kaupungin mahdollisuuksia ja vahvuuksia. Kaupungin pysyvänä tavoitteena on kehittää yritysten toimintaympäristöä. Lisäksi kaupungin tavoitteena on edistää helsinkiläisten työllistymistä ja mahdollistaa kestävä ja osaamiseen perustuva taloudellinen kasvu.<sup>256</sup>

Arviointi kohdistuu kaupungin toimenpiteisiin ja tavoitteisiin yritysmyönteisyyden ja yritysten kanssa tehtävän yhteistyön kehittämiseksi. Arvioinnin tarkoituksena on selvittää, miten kaupungin elinkeinopolitiikan pitkän aikavälin tavoitetta toimintaympäristön kehittäminen on toteutettu. Toimintaympäristön kehittämisen sisältöjen tarkoituksena on vahvistaa kaupungin yritysmyönteisyyttä ja yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä. Toimintaympäristön kehittämisen pitkän aikavälin tavoitteet ovat hyvin samankaltaisia kuin vuoden 2015 toimenpideohjelmassa ”Helsinki Suomen yritysmyönteisin kaupunki” määritellyt yritysmyönteisyyden toimenpiteet. Lisäksi arviointi kohdistuu Helsingin elinkeinopolitiikan teemaan Alusta uudelle ja kasvavalle liiketoiminnalle.

Arvioinnin tarkoituksena on myös selvittää, miten kaupunki ottaa huomioon pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) julkisissa hankinnoissa. Elinkeinoelämän keskusliiton suorittamassa kuntaranking-tutkimuksessa eräänä yritysmyönteisyyttä lisäävänä tekijänä mainitaan ”hyvin hoidetut julkiset hankinnat”.<sup>257</sup> Pk-yrityksien menestyminen julkisissa hankinnoissa on tärkeää, koska tilastojen mukaan valtaosa viimeisen kymmenen vuoden aikana syntyneistä uusista työpaikoista on syntynyt pk-yrityksiin.<sup>258</sup> Myös kaupungin hankintastrategiassa mainitaan, että Helsinki mahdollistaa terveen kilpailun ja erikokoisten yritysten osallistumisen kilpailutuksiin muodostamalla tarkoituksenmukaisia kilpailutuskonaisuuksia.<sup>259</sup>

Yritysmyönteisyyden ja yritysten kanssa tehtävän yhteistyön arvioiminen rajataan kosemaan pääosin yritysten toimintaympäristön kehittämisen pitkän aikavälin toimenpiteitä ja tavoitteita. Arvioinnissa huomioidaan kuitenkin myös vuoden 2021 elinkeinopolitiikan toimintasuunnitelma siltä osin kuin toimenpiteet tukevat toimintaympäristön kehittämisen pitkän aikavälin toimenpiteiden toteutumista. Lisäksi arvioinnissa tarkastellaan pienten ja

<sup>255</sup> Kaupunginhallituksen elinkeinojaosto 28.5.20218 § 32 liite; Helsingin elinkeinopolitiikan painopisteet 2018–2021.

<sup>256</sup> Helsingin elinkeinopolitiikan painopisteet 2018–2021.

<sup>257</sup> Elinkeinoelämän keskusliitto, kuntaranking 2021, koko Suomen tulokset 11.2.2021.

<sup>258</sup> <https://www.yrittajat.fi/yrittajat/kunnat-ja-yrittajays/a/kunnat/yrittajaystavallinen-kunta/pk-yritykset-ja-julki-set-hankinnat-552903>. Luettu 21.5.2021.

<sup>259</sup> Helsingin kaupungin hankintastrategia 2020, sivu 9.

keskisuurten yritysten osallistumista kaupungin tekemiin julkisiin hankintoihin ja kaupungin yrityksille suunnattua viestintää.

### Arviointikysymykset ja -kriteerit

**Pääkysymys:**

Onko kaupunki toteuttanut riittävästi yritysmuonteisuuden ja yritysten kanssa tehtävän yhteistyön lisäämiseen tähtääviä toimenpiteitä?

**Osakysymykset:**

1. Onko kaupunki kehittänyt yritysten toimintaympäristöä elinkeinopolitiikan linjausten mukaisesti?
2. Onko kaupungin yritysmuonteisuus ja yritysten tyytyväisyys kaupunkiin toimintaympäristönä parantunut strategiakauden aikana?
3. Onko kaupungin toimintaohjeissa ja käytännön toteuttamisessa huomioitu pk-sektorin toimijat julkisissa hankinnoissa?
4. Onko kaupungin viestintä järjestetty yritysmuonteisuutta ja vuorovaikutusta edistäväksi?

Ensimmäisen osakysymyksen kriteerinä on se, että kaupungin pitkän aikavälin tavoitteita toimintaympäristön kehittämiseksi on toteutettu ja että vuosien 2018–2021 elinkeinopolitiikan painopisteiden teeman Alusta uudelle kasvavalle liiketoiminnalle toimenpiteitä on toteutettu.

Toisen osakysymyksen kriteerinä on eri yritysmuonteisuutta ja tyytyväisyyttä koskevien kyselyiden tulosten parantuminen. Arvioinnin aikana kartoitetaan kyselyt, joiden tuloksia analysoidaan ja vertaillaan keskenään.

Kolmannen osakysymyksen kriteerinä on, onko pk-sektorin toimijat huomioitu kaupungin hankintaohjeissa ja käytännössä julkisia hankintoja tehdessä hankintastrategian mukaisesti.

Neljännän osakysymyksen kriteerinä on, onko kaupunki toteuttanut viestintälinjauksia suunnitelman mukaisesti, seurataanko viestinnän vaikutuksia säännöllisesti ja päivittääkö viestintäsuunnitelmia säännöllisesti toimintaympäristön muuttuessa.

### Arviointiaineisto

Arvioinnin aineistona käytetään haastatteluita, tietopyyntöjä, kyselyä, aiheeseen liittyviä tilastoja, yritysvaikutusten arvioinnin aineistoja, kaupunkistrategian seurantatietoja ja tietoja yritysvaikutusten arvioinnista yrityspalvelujen kehityspäälliköltä.

**Onko aiheesta annettu viimeisen viiden vuoden aikana suosituksia, joiden seuranta on tarpeen?**

Vuonna 2018 tehdyssä arvioinnissa Ulkomaisten investointien, yritysten ja osaajien houkuttelu ja vuonna 2017 tehdyssä arvioinnissa Suomen yritysmyönteisin kaupunki –tavoitteen toteuttaminen on annettu aiheeseen liittyviä suosituksia. Annettujen suositusten seuranta on toteutettu vuosina 2019 ja 2020, joten seurannalle ei ole tämän arvioinnin yhteydessä tarvetta.

#### **Miten tuloksellisuusnäkökulmat otetaan huomioon?**

Yrityspalvelujen ja yritysysteistyön taloudellisuutta ja vaikuttavuutta tarkastellaan siltä osin kuin aineisto mahdollistaa tarkastelun. Yritysten näkökulmasta yritysmyönteisyys ja yrityspalveluiden laatu ovat laatutekijöitä, joten laatua tarkastellaan yritysmyönteisyyttä ja palveluiden laatua kuvaavien mittareiden perusteella. Myös yrityksille suunnattu viestintä on yritysten näkökulmasta laatutekijä, jota tarkastellaan siltä osin kuin aineisto sen mahdollistaa.

#### **Miten kunnan koko toiminnan näkökulma otetaan huomioon?**

Lähes kaiken kunnan toiminnan voidaan ainakin osittain katsoa vaikuttavan yritysmyönteisyyteen. Kaupungin toiminta vaikuttaa esimerkiksi yritysten toimintaympäristöön, toimintaedellytyksiin sekä työvoiman saatavuuteen, koulutus- ja palkkatasoon. Tässä arvioinnissa huomio kiinnitetään kaupungin toimiin, jotka kohdistuvat yritysten toimintaympäristöön, toimintaedellytyksiin, neuvontaan ja yrityksiin kohdistuvaan viestintään. Lisäksi tarkastellaan erityisesti pk-sektorin yritysten toimintaedellytyksiin vaikuttavaa kilpailutukseen osallistumismahdollisuuksien lisäämistä.