

Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategia



Uuden edellä
2026–2030

**BUSINESS
TAMPERE** Region

Sisältö

Tiivistelmä	4
2. Strategiaprosessi	6
2.1 Strategiakauden 2020–2025 seuranta ja arviointi	6
2.2 Strategiaprosessin toteutus	8
3. Nykytila ja tulevaisuus	11
3.1 Toimintaympäristö muutoksessa	11
3.2 Tampereen kaupunkiseutu 2024	13
4. Visio	18
5. Osa-alueet, strategiset tavoitteet ja keinot	21
5.1 Fiksu kasvu: Kiihdytämme menestystä	23
5.2 Asiakas keskiössä: Tuotamme asiakkaille arvoa	27
5.3 Matalat rotvallit: Edistämme seudullista yhteistyötä	29
5.4 Tulevaisuuden tekijät: Kasvatamme kansainvälistä osaamista	31
5.5 Maailmanluokan seutu: Olemme näkyvä ja haluttu	33
6. Kehittämisen kärjet	35
6.1 Fiksu kasvu: kehittämisen kärjet	36
6.2 Asiakas keskiössä: kehittämisen kärjet	38
6.3 Matalat rotvallit: kehittämisen kärjet	40
6.4 Tulevaisuuden tekijät: kehittämisen kärjet	42
6.5 Maailmanluokan seutu: kehittämisen kärjet	44
7. Strategiaa läpileikkaavat teemat	46
7.1 Vastuullisuus	46
7.2 Osaava työvoima ja yhteistyö työllisyyden edistämisessä	48
7.3 Kansainvälisten osaajien houkuttelu, kansainvälinen rekrytointi ja pitovoiman edistäminen	49
8. Strategian seuranta ja indikaattorit	51
9. Strategian toteutus ja avaintoimijat	54
10. Lopuksi	56
11. Liitteet	57
Liite 1: Prosessikuvaus	57
Liite 2: PESTEL, TOP10 muutostekijät työpajan tulosten perusteella	60
Liite 3: SWOT 2024 – työpajojen ja haastatteluiden valossa	61
Liite 4: Kriittiset menestystekijät ja missä pitää onnistua	63
Liite 5: Howspace	66
Liite 6: Indikaattorilista	68
Liite 7: Toimialat	69

Kuva- ja taulukkoluetelo

Kuva 1: Uuden edellä – Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategia 2026–2030	5
Kuva 2: Strategiaprosessin eteneminen.....	8
Kuva 3: Howspace strategiaprosessissa vuorovaikutuksen ja dokumentoinnin alustana.....	9
Kuva 4: Toimialarakenteen uusiutuminen	13
Kuva 5: Sijoitukset Tampereen kaupunkiseudun startup-lähtöisiin yrityksiin	14
Kuva 6: Tutkimus- ja kehittämismenojen kehityksen maakunnittainen vertailu	15
Kuva 7: 2016 ja 2022: Pirkanmaan T&K-menot suhteessa BKT:hen	16
Kuva 8: Business Finlandin myöntämä TKI-rahoitus yrityksille Tampereen kaupunkiseudulla	16
Kuva 9: Innovaatiotilannetta kuvaavat mittarit.....	17
Kuva 10: Strategiakartta.....	18
Taulukko 1: Strategiakartta.....	22
Kuva 11: Excellence-alueet.....	24
Taulukko 2: Osa-alueet ja esimerkkejä kehittämisen kärjistä.....	35
Kuva 12: Vastuullisuus horisontaalisena teemana	47
Taulukko 3: Keskeiset mittarit ja niiden arvot strategiakauden alussa.....	52
Kuva 13: Tampereen kaupunkiseudun elinvoima-, vetovoima- ja pitovoimaindeksin muuttajat liikennevaloina helmikuussa 2025.....	53

Tiivistelmä

Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategia määrittää kahdeksan kunnan muodostaman talousalueen elinkeinotoimintaa edistävien ja mahdollistavien toimijoiden yhteisiä strategisia linjauksia vuoteen 2030. Kangasala, Lempäälä, Nokia, Orivesi, Pirkkala, Tampere, Vesilahti ja Ylöjärvi muodostavat Suomen toiseksi suurimman talousalueen ja kasvukeskuksen sekä monissa teknologioissa yhden maailman johtavista keskittymistä.

Strategiatyön aloittamista edelsi monia merkittäviä toimintaympäristön muutoksia. Koronapandemia, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ja Suomen liittyminen Natoon ovat esimerkkejä muutoksista, jotka heijastuivat poliittisiin linjauksiin niin kansainvälisellä kuin kansallisellakin tasolla. Strategiatyön aikana kansainvälisen ympäristön muutokset ovat jatkuneet ja osoittautuneet pitkäkestoisiksi.

Tampereen kaupunkiseudun elinkeinotoiminnan visio vuoteen 2030 on ”Rohkeasti uudistuva, fiksusti kasvava”. Visio saavutetaan 1) kiihdyttämällä menestystä, 2) tuottamalla asiakkaille arvoa, 3) edistämällä seudullista yhteistyötä, 4) kasvattamalla kansainvälistä osaamista ja 5) olemalla näkyvä ja haluttu. Kaupunkiseudun elinkeinotoimijat eri rooleissaan tukevat yritystoiminnan nykyistä menestystä ja houkuttelevat tulevaisuuden mahdollisuuksia muuttuvassa maailmassa. Strategiset linjaukset on kiteytetty strategiakokonaisuutta kuvaavaan piirroksen (kts. kuva 1).

Strategian nimi ”Uuden edellä” viittaa tilanteeseen siten kuin sen yhteisönä koemme. Olemme uuden ja arvaamattoman edessä, kuitenkin kyvykkäinä osoittamaan edelläkävijyyttä monissa aikamme keskeisissä teemoissa. Tampereen kaupunkiseudun pitää olla kääntämässä kurssia Suomen taloudessa. Uusi nousu voi tapahtua vain maailmanluokan osaamisella, innovaatioilla, investoinneilla ja vientituloilla. Näiden eteen sitoudumme kaikki työskentelemään tämän elinkeinostrategian hengessä.

Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategia 2026-2030

1. Kiihdytämme menestystä

Tampereen kaupunkiseutu

Teknologian ja teollisuuden koti



Sandvik Metso Insta
Agco Nokia

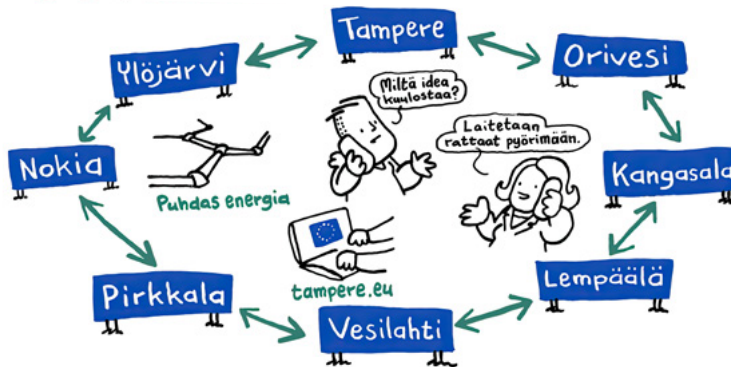
Valmet Avant Tecno Patria



2. Tuotamme asiakkaille arvoa



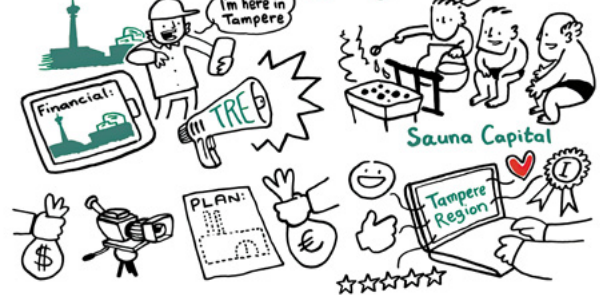
3. Edistämme seudullista yhteistyötä



4. Kasvatamme kansainvälistä osaamista



5. Olemme näkyvä ja haluttu



Uuden edellä



Kuva 1: Uuden edellä – Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategia 2026–2030

2. Strategiaprosessi

2.1 Strategiakauden 2020–2025 seuranta ja arviointi

“Tehrääs numeroo” oli Tampereen kaupunkiseudun ensimmäinen yhteinen elinkeinostrategia. Tätä edelsi Luova uho -elinkeino-ohjelma. “Tehrääs numeroo” -strategia laadittiin vuosille 2020–2025 ja sen toteutumista seurattiin strategiakauden puolivälissä haastatteluiden, kyselyn ja seurantafoorumien keinoin. Prosessiin osallistui yhteensä 40–50 elinkeino-organisaatioiden ja yritysten edustajaa. Elinkeinostrategiaa pidettiin hyvin relevanttina ja sillä nähtiin vaikuttavuutta. Lisäksi sitä pidettiin tärkeänä yhteisen linjan määrittämisessä eri kuntien ja elinkeinotoimijoiden kesken.

Monilla elinkeinotoimijoilla ja kaupunkiseudun kunnilla on myös omaa toimintaa ohjaava strategia. Esimerkiksi kuntien strategiatyössä on käytetty kaupunkiseudun yhteistä elinkeinostrategiaa oman strategiatyön tausta-aineistona. Seurantatarkastelu nosti esille toimeenpanovaiheen ja jatkuvuuden tärkeyden. Esimerkiksi vuosittaiset keskustelut elinkeinotoimijoiden kesken auttaisivat konkretisoimaan tavoitteita, lisäisivät ohjausvaikutusta ja mahdollistaisivat yhteisen elinkeinotoiminnan tehostamisen. Näin on toimittukin esimerkiksi Business Tampereen vuosittaisen palvelusopimusvalmistelun osalta.

Osana seurantaa toteutetussa arviointikyselyssä elinkeinotoimijat arvioivat valtaosin myönteisesti elinkeinostrategiaan liittyvää toimintaa ja sen vaikuttavuutta. Tavoitteiden osalta käynnissä oli paljon toimintaa, jonka vaikuttavuus arvioitiin suureksi. Arvioinnissa vähiten vaikuttavuutta nähtiin uudistumis- ja innovaatiokyvykkyyksien vahvistamisen tavoitteessa, mahdollisesti johtuen vastaajien painottumisesta kuntakenttään. Visio ”Uudistumiskyvyltään ylivoimainen, kestävästi kasvava” koettiin myös uuden strategian työstämisvaiheessa edelleen relevantiksi ja tärkeäksi päämääräksi.

Korostetusti huomioitavina muutostekijöinä seurantavaiheessa mainittiin muun muassa 1) ilmastonmuutos ja vihreä siirtymä, 2) digitalisaatio ja datan hyödyntäminen, 3) sote ja hyvinvointialueiden perustamisen myötä kuntien muuttuva tilanne, sekä 4) osaajapula, työllisyystoimet ja kansainvälisen työvoiman houkuttelun tarve. Täydentävät linjaukset kiteytettiin neljään teemaan, jotka olivat: 1) Kaupunkiseutu kestävä kehityksen data-alustana ja kokeiluympäristönä, 2) Kasvua korkean hiilikädenjäljen teollisista ratkaisuista, 3) Aineettoman arvonluonnin ja elämysteollisuuden kansainvälinen kasvu, ja 4) Muutosjoustavat, vaikuttavat elinkeino- ja työvoimapalvelut.

"Elinkeinostrategialla on omasta mielestä ollut vaikutusta. On yhteinen suunta, seutukunnat osaavat puhua saman asian puolesta, pystytään vahvistamaan viestiä, se on johtanut yhteistoimintaan. Näen ison merkityksen, yhdistää toimijoita."

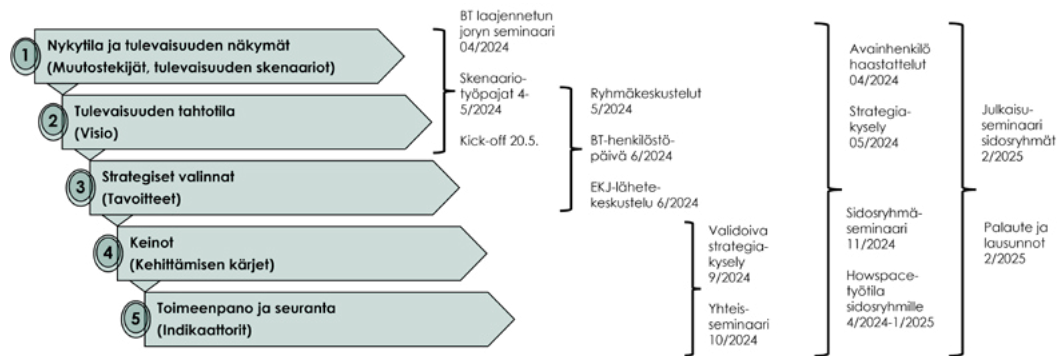
"Kaupunki on mahdollistanut investointeja, tehostanut yritysten kanssa käytävää vuoropuhelua ja tehostanut kaavavarantoaan."

"Ihan avainasemassa, missä ollaan onnistuttu toistaiseksi, ehdoton edellytys, on yhteistyö, mikä täällä on vahva, kaikkien toimijoiden kesken, yliopisto, yritykset, kunnat toimii poikkeuksellisen hyvin yhdessä."

2.2 Strategiaproessin toteutus

Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategia vuosille 2026–2030 perustuu edellisen strategian tavoin tasapainotetun mittariston toisen sukupolven viitekehykseen, jossa huomioidaan talouden lisäksi asiakas, sisäiset prosessit ja oppiminen. Strategiaproessin aikana viitekehykseen lisättiin vielä viides ulottuvuus eli alue.

Strategiaproessi lähti liikkeelle nykytila-analyysillä ja tulevaisuuden skenaarioihin perustuvalla tarkastelulla. Tulevaisuuden tahtotila kiteytettiin visioon. Tavoitteet ovat strategisia valintoja vision saavuttamiseksi. Keskeiset keinot tavoitteiden edistämiseksi ja vision saavuttamiseksi konkretisoidaan elinkeinotoimijoita yhdistäviin kehittämisen kärkiin. Kehittämisen kärjet ovat ensimmäisiä toimenpidekokonaisuuksia strategian jalkauttamiseksi.



Kuva 2: Strategiaproessin eteneminen

Strategian elementtejä tuotettiin, työstettiin ja validoitiin monimenetelmällisesti sidosryhmiä osallistaen (kts. kuva 2). Elinkeinostrategiaproessi käynnistyi vuoden 2024 alkupuolella ja se päättyi vuotta myöhemmin. Strategiaproessiin osallistui kokonaisuutena arviolta yli 500 yritysten ja sidosryhmien edustajaa.

Prosessissa fasilitoituun strategiatyöskentelyyn yhdistettiin muista tilaisuuksista saatavia syötteitä. Nykytila-analyysiä ja tulevaisuuden skenaarioiden työstämistä tehtiin Business Tampereen laajennetun johtoryhmän seminaarissa ja Business Tampereen ja kauppakamarin yhteisissä skenaariotyöpajoissa, joita Nordic West Office fasilitoi. Näiden tuloksina tuotettiin

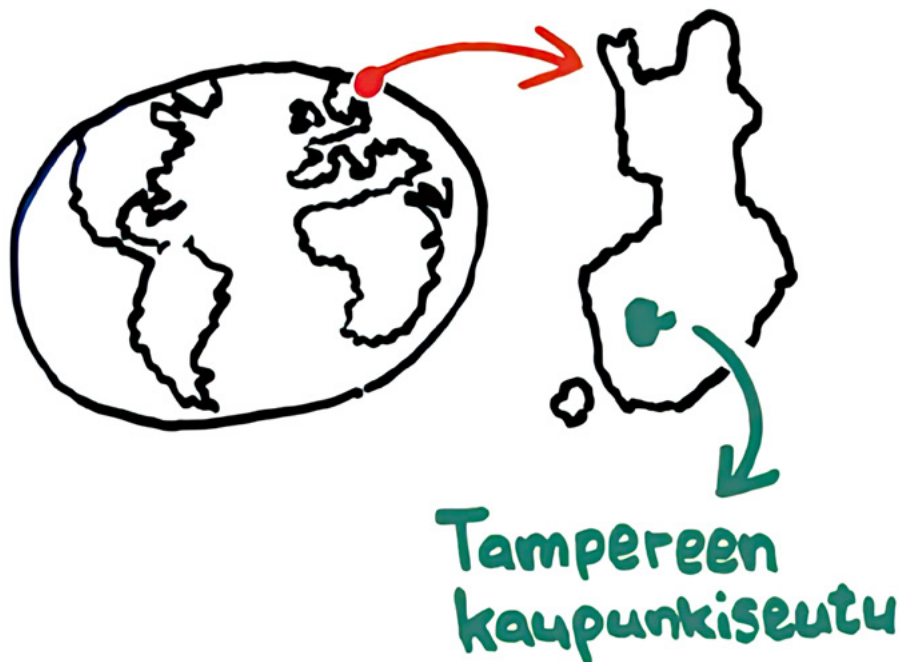
- nelikenttäanalyysi vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista (SWOT) (liite 3)
- analyysi aiheeseen liittyvistä poliittisista, taloudellisista, sosiaalisista, teknologisista ja ympäristöön liittyvistä muutoksista eri aluetasoilla (PESTEL) (liite 2)
- turvallisuuden ja tekoälyn teemoja painottavat skenaariot
- toimenpiteitä tavoiteltuun ja todennäköiseen skenaarioon varautumiseksi

Strategiatyön alkuvaiheissa keskeisimpiä menetelmiä olivat avainhenkilöhaastattelut. Strategianäkemyksiä tuotettiin myös turvallisuuden työnantajahaastattelussa. Näiden tuloksina tuotettiin kriittiset menestystekijät sekä teemoja visio- ja tavoiteaihioiden tuottamisen pohjaksi. Pienryhmäkeskusteluissa visioaihoita iteroitiin. Sidosryhmien kick-offissa 20.5.2024 (noin 200 osallistujaa) ja sidosryhmäkyselyssä (N=132) valittiin iteroituista aihioista visio. Elinkeinojohtajien kanssa käydyssä lähetekeskustelussa valittiin aihioista strategiset tavoitteet. Kyselyllä (N=32) validoitiin tehtyjä visio- ja tavoitevalintoja ja tuotettiin näkemyksiä kehittämisen kärjiksi. 4.10.2024 pidetyssä yhteiseminaarissa ja sidosryhmien työseminaarissa 5.11.2024 (N=110) iteroitiin ja validoitiin kehittämisen kärkiä ja indikaattoreita. Strategiatyöpajojen lisäksi sidosryhmiä osallistettiin strategiatyöhön Howspace-alustalla, joka toimi koko strategiaproessin ajan myös dokumentoinnin ja vuorovaikutuksen kanavana (kts. kuva 3 ja liite 5).

Strategiaan oli mahdollista jättää kommentteja 28.1.–11.2.2025. Kommentit huomioitiin osana strategian viimeistelyprosessia helmikuun 2025 alkupuolella. Strategia julkaistiin sidosryhmäseminaarissa 20.2.2025.

Kuva 3: Howspace strategiaprosessissa vuorovaikutuksen ja dokumentoinnin alustana

Elinkeinostrategia linkittyy seudullisena strategiana vahvasti muihin seudullisiin strategioihin. Strategiatyössä on myös otettu huomioon liittymäkohdat relevantteihin kansallisiin ja EU-strategioihin. Strategiaprosessin aikana käytiin keskustelua työn linkittymisestä Tampereen työllisyysalueen uuteen työllisyysstrategiaan. Linkityksiä tunnistettiin niin maakuntaohjelmaan, seutustrategiaan, kuntien ja kaupunkien omiin strategioihin kuin elinkeino-ohjelmiinkin. Kansallisella tasolla liittymäkohtia tunnistettiin erityisesti teollisuuspoliittiseen strategiaan sekä kestävän kehityksen strategiaan. Kansainvälisesti puolestaan Kestävän kehityksen globaaliin toimintaohjelmaan Agenda2030:een. Digitalisaatioon liittyen yhtymäpintaa löytyy seudulliseen digikompassiin, kansalliseen digikompassiin sekä EU:n tekoäly- ja datastrategiaan.



3. Nykytila ja tulevaisuus

3.1 Toimintaympäristö muutoksessa

Strategiaprosessin lähtökohdaksi tehtiin SWOT-analyysi ja PESTEL-tarkasteluja sekä tulevaisuuden skenaarioita vuosia 2026 ja 2030 ajatellen. Näiden tuloksia on esitelty liitteissä.

Strategiatyön aloittamista edelsi monta merkittävää toimintaympäristön muutosta. Koronapandemia, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ja Suomen liittyminen Natoon ovat esimerkkejä muutoksista, jotka heijastuivat poliittisiin linjauksiin niin kansainvälisellä kuin kansallisellakin tasolla. Sota Euroopassa on merkittävä kansainvälinen riskitekijä ja suhdannemuutosten aiheuttaja. Sodan uhkaa pidetään EU:ssa todellisempänä kuin pitkään aikaan ja tämä näkyy myös EU-tason politiikkatyössä. EU:n ensimmäinen puolustusteollisuusstrategia ja -ohjelma julkaistiin 2024.

Vihreän ja digitaalisen siirtymän rinnalla todettiin tarve kovaan turvallisuuteen painotuvan resilienssin vahvistamiselle Euroopassa. Suomen NATO-jäsenyys ja kahdenväliset sopimukset, kuten DCA, luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Kriittiset näkökulmat Kiinaa kohtaan ovat vahvistuneet ja synnyttävät epävarmuutta. Jännitteet Kiinan ja Taiwanin välillä aiheuttavat esimerkiksi merkittävän riskin mikropiirien kehitykselle ja huoltovarmuudelle.

Suomessa valtiontalouden haastava tilanne ja kehittämisen painopisteiden poliittiset muutokset näkyvät hallitusohjelmassa ja vaikuttavat rahoituksen suuntaamiseen. Seudullisella tasolla strategiatyössä huomioon otettavina muutostekijöinä ovat muun muassa kasvavat säästöpainet, elinkeinostrategiat ja elinkeino-ohjelmat, TE-hallintouudistus ja uusi työllisyysstrategia. Kuntien rooli työllisyys- ja yrityspalveluissa laajenee ja samalla taloudelliset vastuut kasvavat. Osaajatarpeita ratkotaan työllisyysalueilla, kunnissa ja oppilaitoksissa.

Teknologian näkökulmasta huomioon otettavia muutoksia ovat muun muassa tekoälyn nopea kehittyminen, datatalouden mahdollisuudet, energia-arvoketjujen muutokset, vetytalouden mahdollisuudet, puolustusteollisuuden ja kaksikäyttöteknologioiden kasvumahdollisuudet, investoinnit vihreisiin teknologioihin ja muuttuva EU-lainsäädäntö. Kriittisten teknologioiden ja omavaraisuuden turvaaminen on noussut EU:ssa teollisuus- ja turvallisuuspolitiikan keskiöön. Vihreä siirtymä ja digitaaliset innovaatiot pysyvät investointien kohteena. Lisääntyvä EU-regulaatio ja kasvavat vastuullisuusvaatimukset lisäävät kustannuksia yrityksissä. Sosiaalisesta näkökulmasta korostuvat työelämän murros, kansainvälisten osaajien kasvava tarve, ikääntyvä väestö ja heikkenevä huoltosuhde.

Tulevaisuuden skenaarioita tuotettiin Business Tampereen ja kauppakamarin yhteisissä skenaariotyöpajoissa, joita Nordic West Office fasilitoi. Tulevaisuuden skenaarioista

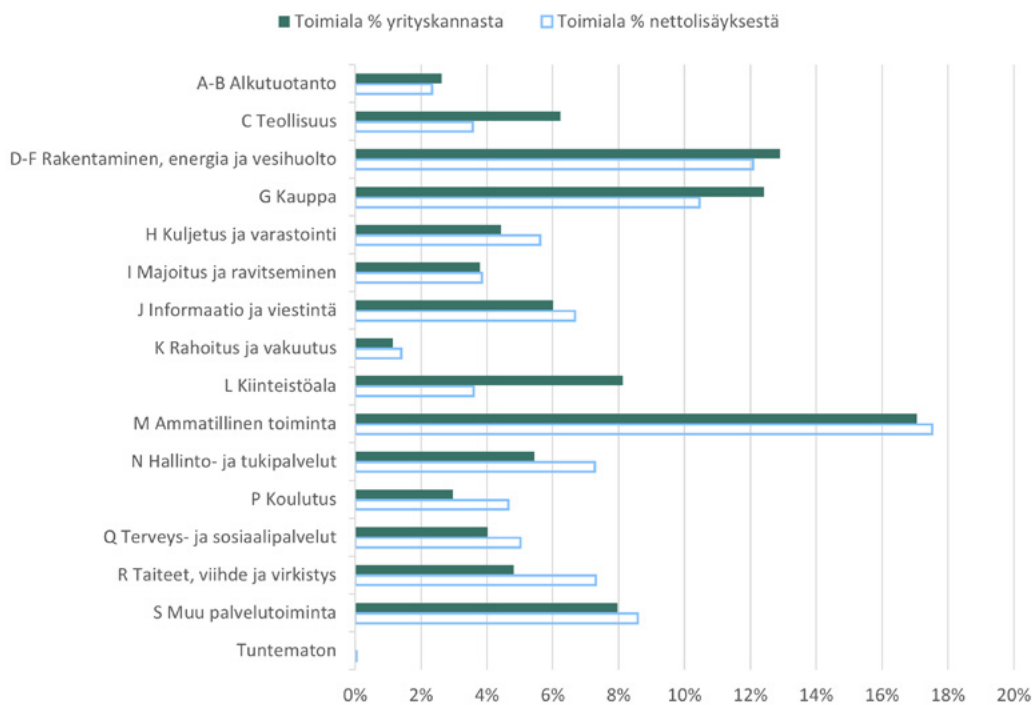
todennäköisimpänä sidosryhmissä pidettiin "suuren vihreän suunnitelman" toteuttamista. Tämä skenaario korostaa regulaatio- ja valtiovetoista kehitystä EU:n ilmasto- ja politiikan painotuksella. Kohtalonkysymyksenä skenaariossa on, jääkö Suomi suurten EU-maiden jalkoihin. Keskeisinä toimijoina skenaariossa ovat Euroopan komissio ja Suomen hallitus. Talouden näkökulmasta kehityksessä painottuvat vihreän siirtymän investoinnit, joita tehdään ympäri Suomea, vähiten itäiseen Suomeen. Talous kasvaa 1,2 % vauhdilla, kun taas inflaatio on 2 % luokkaa. Hallitusohjelmissä näkyy verojen nousua. Puolustusteollisuutta vahvistetaan. Kaupunkiseudun näkökulmasta teollisuuden rooli korostuu. Skenaariota koskevat varautumistarpeet elinkeinopolitiikassa liittyvät EU-rahoitusta ja säätelyä koskevaan neuvontaan ja vastuullisen liiketoiminnan edistämiseen yrityskentässä. Todennäköiseen skenaarioon varautuminen näkyy myös elinkeinostrategisissa linjauksissa edellä mainittujen painotusten kautta.

Tulevaisuuden toiveet kohdistuivat "kuohuvaan 20-lukuun", jossa painottuivat yritys- ja markkinavetoinen kehitys sekä tekoälyn mahdollisuuksien hyödyntäminen kasvun ajurina. Skenaariota linjaavana kohtalonkysymyksenä on, pärjääkö Suomi kilpailussa investoinneista ja osaajista. Keskeisinä toimijoina skenaariossa ovat kansainväliset ja suomalaiset teknologiayritykset. Yritysjohtajat ovat kilpailukyvyyn keskiössä. Talouden näkökulmasta niin sanotut kuutoskaupungit ovat kovassa kasvussa, kun taas syrjäseudut näivettyvät. Talous kasvaa 2,5 % vauhdilla, mutta myös inflaatio on 3,5 %. Hallitusohjelmat painottuvat menoleikkauksiin ja hallinnon tehostamiseen. Skenaariossa yritykset ja kuluttajat ottavat johtoaseman vihreässä siirtymässä. Yhdysvaltojen ja Suomen teknologiayhteistyö vahvistuu. Kaupunkiseudun näkökulmasta tekoälyn sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan rooli korostuu. Skenaariota koskevat varautumistarpeet elinkeinopolitiikassa liittyvät tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä investointien edistämiseen ja triple helix -yhteistyön lisäämiseen. Toivottu skenaario näkyy myös elinkeinostrategisten linjausten taustalla näiden edellä mainittujen painotusten kautta. Kaikissa tulevaisuuskuuvissa Tampereen seudulla nähtiin parhaat edellytykset menestyä, erityisesti kriittisenä menestystekijänä pidetyn vahvan seudullisen yhteistyön ansiosta.

3.2 Tampereen kaupunkiseutu 2024

Millaiselta näyttää Tampereen kaupunkiseutu elinvoimaa kuvaavien mittareiden valossa? ”Tehrääs numero” -elinkeinostrategian valmistuessa käytettävissä olevat mittarit olivat pääosin vuosilta 2017 ja 2018. Tätä strategiaa valmisteltaessa mittarit osuvat vuosille 2022–2024 (liite 6: Indikaattorilista).

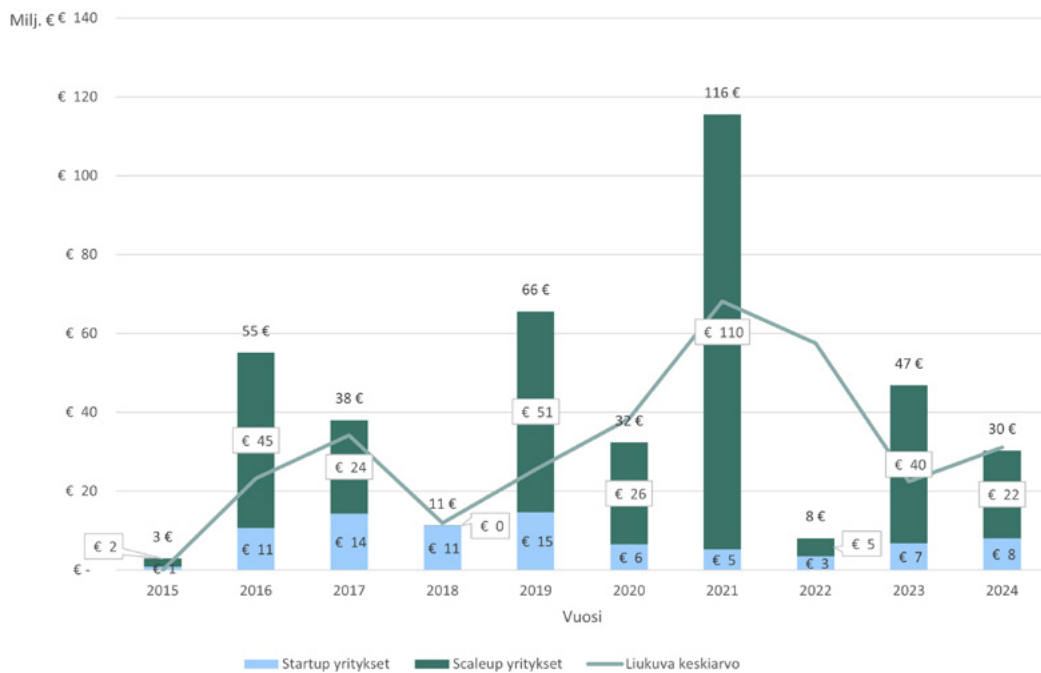
Positiivista kehitystä on tapahtunut sekä aloittaneiden yritysten määrän että aktiivisen yrityskannan osalta. Vahvoja toimialoja uusien yritysten perustamisessa ovat ammatillinen toiminta, rakentaminen, energia ja vesihuolto, kauppa, muu palvelutoiminta, hallinto- ja tukipalvelut sekä taiteet, viihde ja virkistys (kts. kuva 4). Valmistavan teollisuuden, teknologiateollisuuden, ICT-alan sekä terveys- ja hyvinvointialojen yritysten liikevaihdossa on tapahtunut kuuden vuoden aikana merkittävä kasvu. Elämystalouden ja luovien alojen yritysten liikevaihto on kuuden vuoden tarkastelujaksolla kääntynyt laskuun. (Liite 7: Toimialat)



Kuva 4: Toimialarakenteen uusiutuminen
Toimialojen osuudet yrityskannasta ja aloittaneista yrityksistä Tampereen kaupunkiseudulla vuonna 2023 (mukaillen Tilastokeskus, aloittaneet ja lopettaneet yritykset)

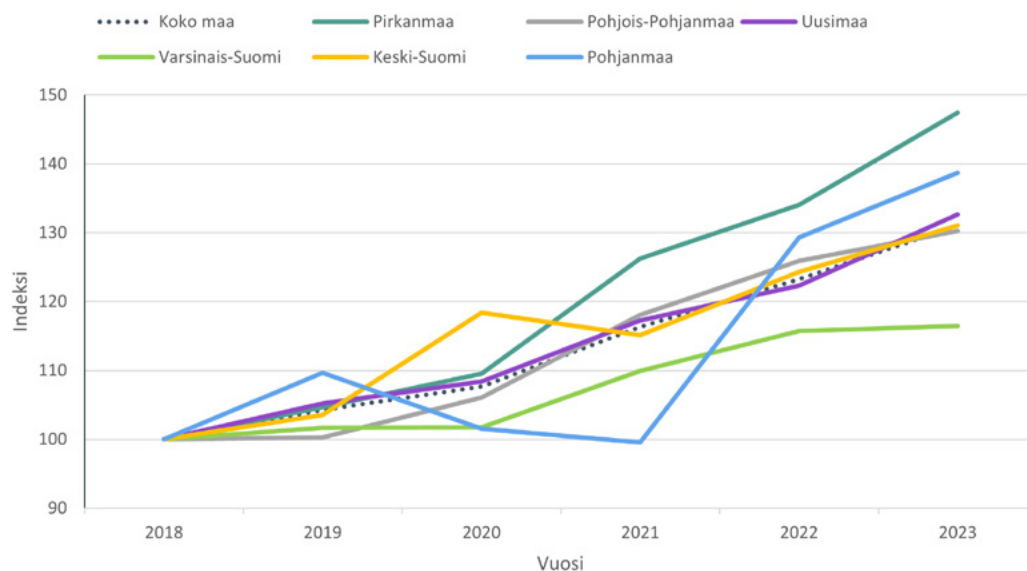
Huolestuttavalta näyttää kasvuyritysten tilanne. Suppean määritelmän mukaisten kasvuyritysten määrä on laskenut kymmenellä yrityksellä viiden seurantavuoden aikana (107→97) ja laajan määritelmän mukaisten kasvuyritysten määrä on laskenut jopa 115 yrityksellä, ollen tuoreimman kasvukauden lukuna 435 (verrattaessa kasvukaudet 2015–2018 ja 2020–2023). Kaupunkiseudulla vienti- ja tuontiyritysten määrän kehittämisessä on myös toivomisen varaa. Viiden vuoden seurantajaksolla vientiyritysten määrä on noussut 170 yrityksen verran, tuontiyrityksissä nousua on 118 yrityksen verran. Yhteensä tuonti- ja vientiyrityksiä oli tuoreimman tilaston (2023) mukaan 1309.

Yritysten riskirahoituksen määrissä on vuositasolla ollut suurtakin vaihtelua. Huippuvuosi koettiin vuonna 2021, jolloin sijoitusten määrä nousi 116 miljoonaan (kts. kuva 5). Sen jälkeen on ollut taas iso notkahdus. Isoja riskirahoituspotteja ovat viime vuosina keränneet Happy or Not (2019: 25 M€), Unikie (2020: 12 M€), M-Files Oy (2021: 67 M€), EVA Solutions Group (2021: 12 M€), Wirepas (2019–2023: 45,4 M€) ja Bioretec (2023: 10 M€).

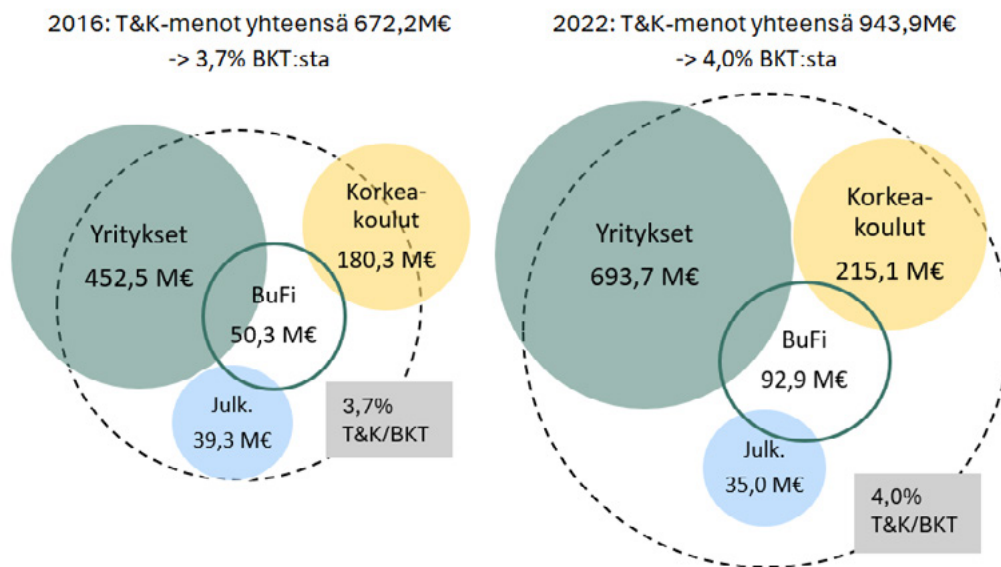


Kuva 5: Sijoitukset Tampereen kaupunkiseudun startup-lähtöisiin yrityksiin (mukaillen Crunchbase, Vainu, Talouselämä, Business Tampereen seuranta)

Erittäin positiivista kehitystä on tapahtunut tutkimus- ja kehittämismenoissa. Maakunnittaisessa indeksivertailussa Pirkanmaa on vuonna 2020 aloittanut nousujohtaisen kehityksen ylittäen Uudenmaan ja Pohjois-Pohjanmaan sekä koko Suomen T&K-menojen kehityksen suhteutettuna alueiden kokonaismenojen tasoon (kts. kuva 6). T&K-menojen euromääräisesti suurimmista maakunnista Pirkanmaa on pystynyt kasvattamaan oman alueensa T&K-menoja prosentuaalisesti eniten suhteessa muihin maakuntiin. Pirkanmaan T&K-menot ovat kasvaneet 771,6 miljoonasta 1038,2 miljoonaan euroon vuosina 2020–2023. Vertailuna Pohjois-Pohjanmaan T&K-menojen summa oli 951,6 miljoonaa (2023), Uudenmaan 4214,9 miljoonaa (2023) ja koko Suomen 8439,3 miljoonaa (2023) (kts. kuva 6). Pirkanmaan T&K-menojen osuus BKT:sta saavutti hallitusohjelman tavoitteen mukaisen 4 %:n vuonna 2022 (vrt. 3,7 % vuonna 2016) (kts. kuva 7).

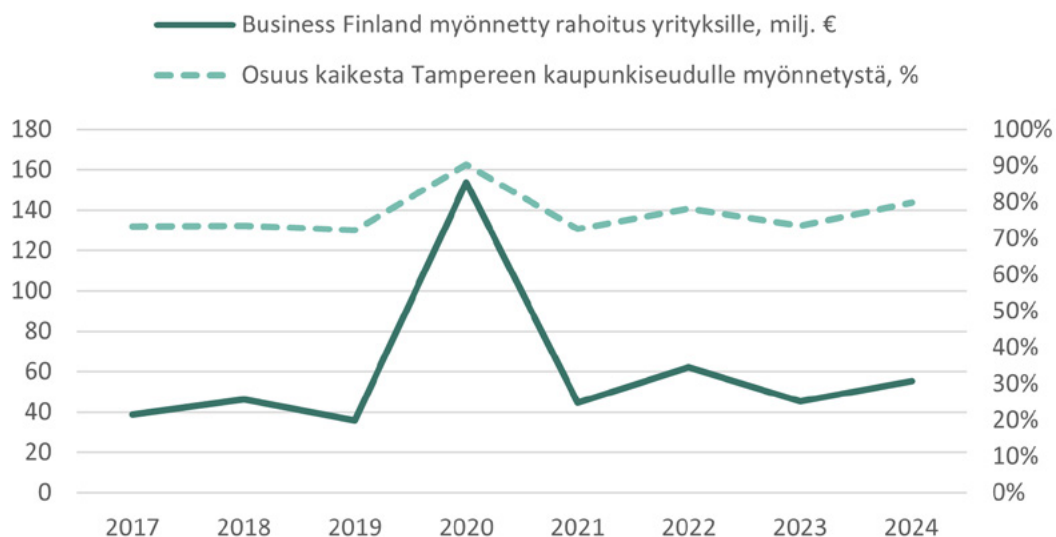


Kuva 6: Tutkimus- ja kehittämismenojen kehityksen maakunnittainen vertailu 2018=100 (mukaillen Tilastokeskus, tutkimus- ja kehittämistoiminta)



Kuva 7: 2016 ja 2022: Pirkanmaan T&K-menot suhteessa BKT:hen (mukaillen Tilastokeskus; tutkimus- ja kehittämistoiminta, Tilastokeskus; kansantalouden aluetilinpito, Business Finland)

Business Finlandin rahoitus yrityksille on pysytellyt jo pitkään noin 40 miljoonan euron tasolla Tampereen kaupunkiseudulla. Vuosien 2023 ja 2024 välillä rahoituksessa tapahtui pientä nousua (kts. kuva 8). Vuonna 2020 myönnettiin yrityksille COVID-19-pandemiaan liittyviä avustuksia merkittävä määrä ja tästä syystä rahoituksessa on tälle vuodelle piikki.



Kuva 8: Business Finlandin myöntämä TKI-rahoitus yrityksille Tampereen kaupunkiseudulla (mukaillen Business Finland)

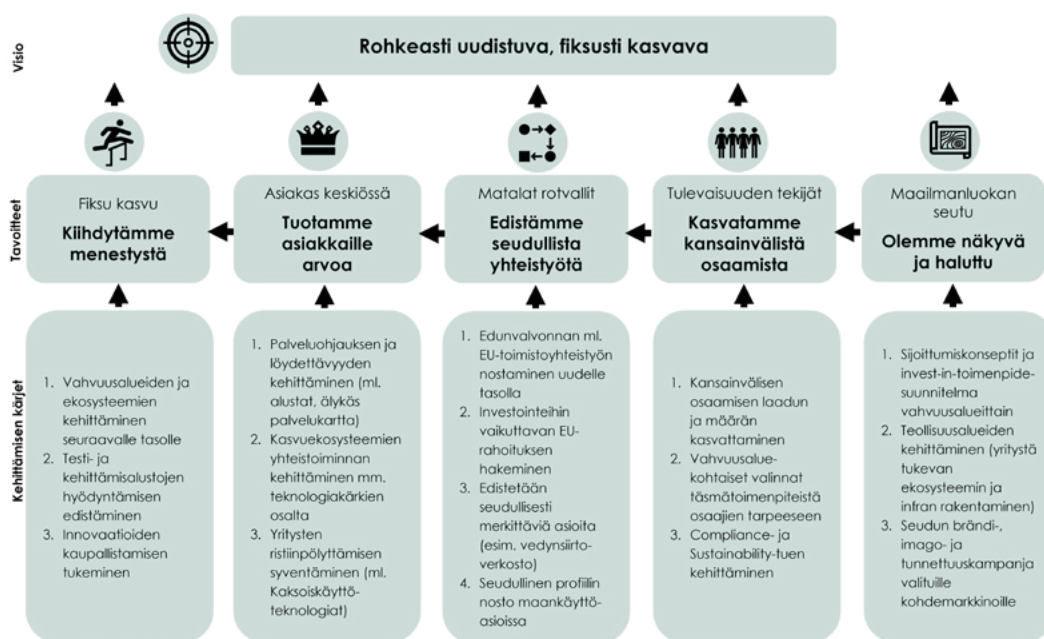
Pirkanmaan Liitto ei tällä hetkellä tuota innovaatiotilannekuva, mutta vastaavat mittarit kuin edellisessä strategiadokumentissa tilannekuvaan liittyen on esitelty kuvassa 9. Innovaatiotilannekuvaan liitetystä mittareista sinisellä (heikentynyt kehitys) ovat yritysten riskirahoituksen määrä, kasvuyritysten määrän kehitys edelliseen kasvukauteen verrattuna sekä Tampereen yliopiston yritysrahoitusosuus. Yliopiston yritysrahoituksen muutokseen vaikuttivat rokotetutkimuksen liiketoimintasiirtoon liittyvät erät eli Tampereen yliopiston rokotetutkimuskeskuksen yhtiöittäminen. Keltaisella (tilanne pysynyt ennallaan) mittareista on ainoastaan kaupunkiseudun elin-, veto- ja pitovoimaindeksi. Lasku on kuitenkin pientä. Vihreällä (myönteinen kehitys) mittareista ovat TKI-menot, Business Finlandin rahoitus yrityksille, kansainvälisten henkilöiden määrän kasvu Tampereen yliopistossa sekä koko maakunnan työvoimassa, teollisuuden tuotannon jalostusarvo ja viennin arvo. Myös STEM-tutkintojen (luonnontieteet, teknologia, insinööritieteet ja matematiikka) määrä on nousussa.

Tutkimus- ja kehittämismenot +10.3% (Tilastokeskus, tutkimus- ja kehittämistoiminta sk. 2022/2023)	Riskirahoitus kasvuyrityksiin -25.0% (Crunchbase, Vainu, Talouselämä, Business Tampereen seuranta ks. 2023/2024)
Teollisuuden viennin arvo +18.6% (Tulli Uljas mk. 2022/2023)	Teollisuuden tuotannon jalostusarvo +12.8% (Tilastokeskus, alueellinen yritystoimintatilasto mk. 2022/2023)
Kasvuyrityksiä -18.2% (Tilastokeskus, Toimialoittainen yritystietopalvelu ks. 2022/2023)	Vientiryhtiä +29.3% (Tilastokeskus ks. 2022/2023)
Business Finland -rahoitus yrityksille +22.1% (Business Finland ks. 2023/2024)	Yritysten rahoitus ulkomailta yliopistolle -91.8% (Tampereen yliopisto Yliniemi 13.12.2024, 2022/2023)
Yritysten rahoitus kotimaasta yliopistolle -44.2% (Tampereen yliopisto Yliniemi 13.12.2024, 2022/2023)	Tampereen kaupunkiseudun EVP-indeksi -0.1% (FCG ks. 2023/2024)
Kansainvälinen opetus- ja tutkimushenkilöstö htv +4.9% (Tampereen yliopisto Yliniemi 13.12.2024, 2022/2023)	Kansainväliset tutkinto-opiskelijat +8.5% (Tampereen yliopisto Yliniemi 13.12.2024, 2023/2024) kandi, maisteri, tohtori
Ulkomaalaistaustainen työvoima +17.0% (Tilastokeskus mk. 2021/2022)	STEM tutkintoja +11.3% (Tampereen yliopisto Yliniemi 13.12.2024, 2022/2023)

Kuva 9: Innovaatiotilannetta kuvaavat mittarit

4. Visio

Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategian visio 2030 on ”Rohkeasti uudistuva, fiksusti kasvava” (ks. kuva 10). Visio ilmentää kaupunkiseudun elinkeino toimintaa edistävien ja mahdollistavien toimijoiden yhteistä kehittämisen tavoitetilaa vuotta 2030 ajatellen. Kaupunkiseudun ja elinkeinoelämän kilpailukyky perustuu pitkällä aikavälillä uudistumiskykyyn ja fiksukseen kasvuun.



Kuva 10: Strategiakartta

Rohkeasti uudistuva kuvastaa vahvan innovaatio- ja teknologiafokuksen rinnalla jatkuvan kehittämisen tukemista ja uudistumiskykykkyyksien vahvistamista. Uudistumis- ja innovaatiokykykkyyksien ylläpitäminen auttaa pysymään kilpailun eturintamassa toimintaympäristön muuttuessa. Myös maakuntaohjelmassa nähdään, että elinkeinojen uudistuminen ja kansainvälinen kilpailukyky perustuvat innovaatioiden hyödyntämiseen ja osaamisen kasvattamiseen¹.

Kaupunkiseutu on aina pystynyt uudistumaan. Uudistumiskyky auttaa toimintaympäristön muuttuessa ja toimialamurroksessa, mutta se edellyttää uudistumis- ja innovaatiohalukkuutta. Uudistumiskyky ei ole vain markkinadisruptiota, markkinoita muuttavia innovaatioita tai täysin uusia ratkaisuja, vaan se on myös parantamista ja jatkuvaa kehittämistä pienin askelin. Niiden avulla ylläpidetään etumatkaa ja pysytään kehityksessä

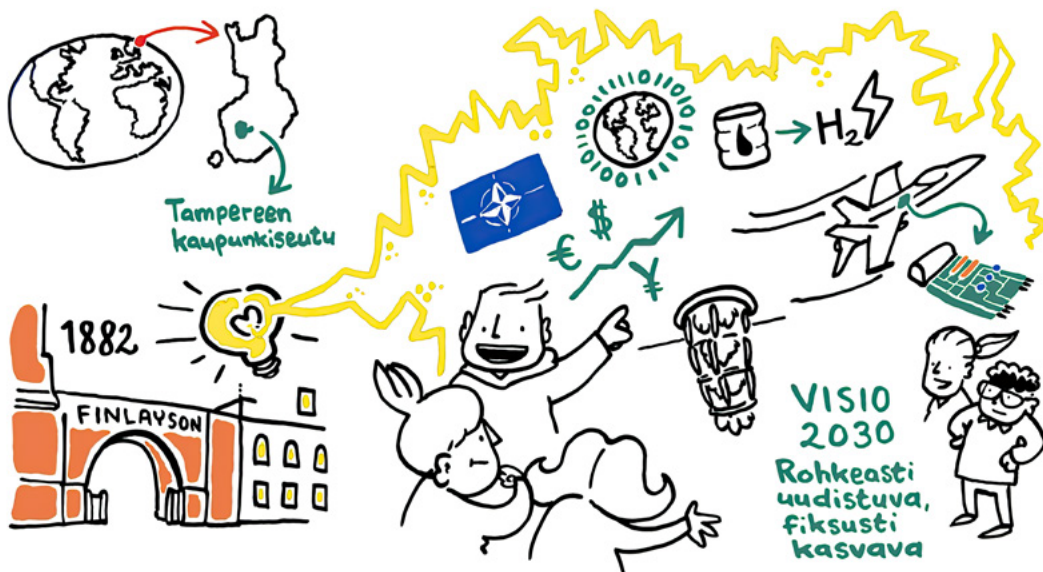
¹ Pirkanmaan liitto (2022): Maakuntaohjelma 2022–2025.
<https://www.pirkanmaa.fi/pirkanmaan-liitto-rahoittajana/maakuntaohjelma/>

mukana. Vahvat kasvun veturit ja nopeasti kansainvälisesti skaalautuvat teknologiayritykset, elinvoimainen start-up-kenttä, vetovoimainen korkeakouluuyhteisö, uudistuva koulutuskenttä sekä organisaatorajat ylittävä yritysysteistyö luovat erinomaisen pohjan uudistumiskyvyn kehittämiseksi. Edelläkävijyyttä ja globaalia näkyvyyttä tavoitteellaan seudun vahvuusalueissa sekä tulevaisuuden kannalta keskeisissä kehittämisteemoissa.

Fiksu kasvu on myös vastuullista kasvua. Vastuullisuus on pitkällä aikavälillä edellytys kansainväliselle kilpailukyvyllä. Kaupunkiseudun fiksumuutosta vahvistetaan edistämällä alojen uudistumista ja esimerkiksi tukemalla yrityksiä digitalisoitumisessa ja vastuullisuuden edistämiseksi EU-sääntelyä vastaavaksi.

Visio on vahvasti linjassa seudullisten strategioiden kanssa. Myös maakuntaohjelma edistää oikeudenmukaista kaksoisiirtymää vähäpäästöiseen, vihreään digitaaliseen talouteen². Tampereen seutu hyödyntää teknologiateollisuutta sekä valmistavan teollisuuden osaamistaan kiertotalouden ja ilmastonmuutokseen sopeutumisen edelläkävijänä ja ratkaisujen tuottajana.

Kaupunkiseudun fiksumuutosta kehittää vihreä metropoli, joka tekee kaupunkiseudulle sijoittumisesta houkuttelevaa paitsi yrityksille, yrittäjille ja osajille myös heidän perheilleen. Tampereen kaupunkiseutu on pääkaupunkiseudun jälkeen Suomen suurin ja nopeimmin kasvava kaupunkiseutu. Tampereen kaupunkiseudun yhteinen tavoite on olla hiilineutraali vuonna 2030. Kehitystä johdetaan kestävän siirtymän viitekehyksen avulla. Kestävää kehitystä edistäviä toimenpiteitä sisältyy seutustrategiaan, 2040-rakennesuunnitelmaan, MAL-sopimukseen, liikennejärjestelmätyöhön sekä monenlaisiin kehittämissuunnitelmiin³.



² Pirkanmaan liitto (2022): Maakuntaohjelma 2022–2025.

<https://www.pirkanmaa.fi/pirkanmaan-liitto-rahoittajana/maakuntaohjelma/>

³ Tampereen seutu: Seutustrategia. <https://tampereenseutu.fi/tulevaisuus/seutustrategia/>

"Tampereen seudun pitäisi olla edelläkävijä kestävässä kehityksessä ja digitaalisuuden hyödyntämisessä, ei vain Suomen tasolla vaan laajemmaltakin. Nostaisin vähintään Eurooppa-kortin, kun asetetaan rima tarpeeksi korkealle, niin saavutetaan enemmän."

"Tampere on Suomen mittakaavassa paras paikka. Paras paikka olla ja elää. Miten sitä ylläpidetään? Ettei ainakaan menetetä sitä draivia. Tunnistetaan asioita, joissa on onnistuttu ja ollaan rohkeita investoinneissa. Se maksaa siihen käytetyn effortin, kun on se mindset, että voidaan onnistua. Rohkeutta se vaatii."

"Vision pitäisi ilmentää seudun huikeaa kilpailukykyä kokonaisvaltaisena sijoittumisalustana --- Pohjoismaiden paras paikka yrityksille."

5. Osa-alueet, strategiset tavoitteet ja keinot

Strategisia valintoja linjattiin viiden osa-alueen näkökulmasta. Näitä ovat Fiksu kasvu, Asiakas keskiössä, Matalat rotvallit, Tulevaisuuden tekijät ja Maailmanluokan seutu. Yhdessä osa-alueet muodostavat tasapainoisen kehikon seudun verkostostrategialle.

Visiota "Rohkeasti uudistuva, fiksusti kasvava" edistetään seuraavilla strategisilla tavoitteilla (ks. taulukko 1):

- Fiksu kasvu: Kiihdytämme menestystä
- Asiakas keskiössä: Tuotamme asiakkaille arvoa
- Matalat rotvallit: Edistämme seudullista yhteistyötä
- Tulevaisuuden tekijät: Kasvatamme kansainvälistä osaamista
- Maailmanluokan seutu: Olemme näkyvä ja haluttu



Visio Rohkeasti uudistuva, fiksusti kasvava

Osa-alueet ja tavoitteet	Fiksu kasvu: Kiihdytämme menestystä	Asiakas keskiössä: Tuotamme asiakkaille arvoa	Matalat rotvallit: Edistämme seudullista yhteistyötä	Tulevaisuuden tekijät: Kasvatamme kansainvälistä osaamista	Maailmanluokan seutu: Olemme näkyvä ja haluttu
Keinot	<p>Teknologiäkärkien, murrosteknologioiden ja kaupallistettavien innovaatioiden edistäminen</p> <p>Megatrendien mahdollisuuksien hyödyntäminen</p> <p>Ekosysteemien ja vahvuusalueiden kehittäminen</p> <p>Scale-up- ja veturirytystoiminta</p> <p>Monipuolisen elinkeinorakenteen tukeminen</p> <p>Viennin ja kasvun tukeminen</p> <p>EU-rahoitus, TKI-investoinnit, investin-toiminta</p> <p>Energiaverkkojen kyvykkyyden varmistaminen (kaasuverkot, sähköverkot) kestävästi</p>	<p>Vaikuttava seudullinen palvelukokonaisuus</p> <p>Älykäs, tarvelähtöinen palveluohjaus</p> <p>Säännöllinen asiakasvuorovaikutus</p> <p>Palveluiden tietojohdantaminen</p> <p>TKI- ja testiympäristöt</p> <p>Yritysten vertaistuki ja ristiinpölytys</p>	<p>Sujuvien prosessien ja yhteisten pelisääntöjen edistäminen</p> <p>Seutujen välisen yhteistyön edistäminen ja benchmarking</p> <p>Sidosryhmien sitouttaminen</p> <p>Yhteinen edunvalvonta</p> <p>Rakenteiden kehittäminen ja niiden mahdollisuuksien hyödyntäminen (mm. EU-toimisto)</p> <p>Energiaverkkoihin liittyvien hankkeiden priorisointi yhdessä seudullisesti</p>	<p>Tulevien osaamistarpeiden ennakointi</p> <p>Työelämän tarpeita vastaava koulutus</p> <p>Kärkialojen vetovoiman vaaliminen</p> <p>Osaajien (kv-opiskelijoiden) sitouttaminen</p> <p>Kv-työvoiman houkuttelu</p> <p>Innovaatio- ja start-up-ekosysteemin kehittäminen</p> <p>Elinvoimainnovaatioita generoiva kv-työvoima</p> <p>Yritysten kv-vaastanottavuuden edistäminen</p>	<p>Turvallisuuden edistäminen, säävutettavuuden sekä veto- ja pitovoiman kehittäminen</p> <p>Kaupunkikehitys</p> <p>Sijoittumiskonseptien kehittäminen ja allianssimallin vahvuuksien hyödyntäminen</p> <p>Seudullisen imagon ja näkyvyyden kehittäminen</p> <p>Kansainvälisyyden ja yritysystävällisyyden edistäminen</p> <p>Vastuullisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen</p> <p>Seudun kv-vaastanottavuuden edistäminen</p>

Taulukko 1: Strategiakartta

5.1 Fiksu kasvu: Kiihdytämme menestystä

Fiksu kasvu ilmentää talouden näkökulmasta tehtäviä valintoja. Strateginen tavoite ”Kiihdytämme menestystä” viittaa sekä uusien mahdollisuuksien houkuttelemiseen ja hyödyntämiseen että nykyisen menestyksen ja kasvun tukemiseen. Näkökulma on sekä seudulla jo toimivien yritysten menestyksen kiihdyttämisessä että uusien kasvun ajureiden ja yritysten houkuttelemisessa seudulle.

Fiksun kasvun alla olevia keinoja ovat muun muassa teknologiakärkien, kriittisten murrosteknologioiden ja kaupallistettavien innovaatioiden edistäminen. Myös maa-kuntaohjelmassa ja seutustrategiassa pidetään tärkeänä, että seudullinen elinkeinopolitiikka vauhdittaa yritystoiminnan kestävästä siirtymästä ja panostaa valittuihin kärkiin. Tampereen seudulla on toistakymmentä avointa ja aktiivista yritys- ja innovaatioekosysteemiä sekä jopa 20 yksittäistä yli 100 henkilöä työllistävää yrityksen T&K-yksikköä. Teknologiateollisuuden vahvoja kärkiä Tampereen seudulla ovat muun muassa älykkäät koneet ja automaatio sekä kuvantaminen sovelluskohteiden osalta. Teknologista huippuosaamista, jossa Tampereen seudulla ollaan aivan maailman terävintä kärkeä, löytyy sulautettujen järjestelmien, laserteknologioiden, sirusuunnittelun sekä laaja-alaisesti puolustusteollisuuden, yhteiskunnan turvallisuuden ratkaisujen ja kyberturvallisuuden alueelta. Kaupunkiseudun verrattain kompaktin koon ja suomalaisen luottamukseen perustuvan (liiketoiminta)kulttuurin ansiosta eri alojen huippuosaajien yhteistyön mahdollistaminen helpottuu ja se on usein tehokasta.

Fiksun kasvun keskiössä on voimakas valmistavan teollisuuden uusi aalto. Kaupunkiseutu on jo nykyisellään valmistavan teollisuuden kärkikeskittymiä Pohjoismaissa. Viimeisinä vuosina uudet investoinnit ovat pääosin kohdistuneet tuotekehitysyksiköihin, teollisten yksiköiden laajentamisiin ja modernisointeihin sekä pienempiin pilottitehtaisiin. Nyt elinkeinoyhteisön tavoitteena on löytää tapoja edesauttaa kokonaan uusia valmistavan teollisuuden yksiköitä seudulle. Muun muassa puolijohdealan kehitys ja geopolitiikasta johtuva valmistuksen hajaantuminen, sähköistyminen sekä puolustuskyvykkyyksien globaali vahvistaminen edellyttävät uusien valmistusyksiköiden rakentamista ja kaikissa näissä teemoissa Tampereen kaupunkiseudulla on tarvittavaa osaamista kilpailla yksiköistä tai synnyttää yritystoimintaa niissä. Konepajateollisuus on ollut perinteisesti yksi talousalueen peruskiviä ja siten uusia investointeja on edistetty tunnettujen vahvuuksien pohjalta. On strategisesti tärkeää huomioida edellä mainitut mahdollisuudet myös koulutuksen järjestämisessä ja maankäytössä.

Tampereen kaupunkiseudulla on jo nykyisellään miljardiluokan liikevaihdolla toimivia klustereita. Työkoneiden ja teollisuusautomaation, ICT-tuotteiden ja -palveluiden sekä puolustus- ja kaksoiskäyttötuotteiden kehitys ja valmistus edustavat tätä mittakaavaa. Edellisessä luvussa mainittujen kehityskulkujen lisäksi tekijät, kuten kvanttiaikakausi ja edistynyt tekoäly, muokkaavat strategiakauden kuluessa yhä vahvemmin elinkeinopoliittista näkymää. Tekoälyn kehittymisen myötä alati kasvava prosessointitehon tarve luo uuden sukupolven mikrosiruille suurta ja monipuolista kysyntänäkymää, koska ne muodostavat kehittyvien teknologisten ratkaisujen ytimen. Tampereen seudulla on todistettua kyvykkyyttä maailman monimutkaisimpien sirujen suunnitteluun. Samaan

jatkumoon kuuluvat myös datakeskukset, joiden rakentaminen edellyttää laajaa seudullista yhteistyötä ja koordinaatiota hyödyke- ja energiasektorin kanssa.

Lisäksi seudulla on tunnistettu pienempiä mutta taloudelliselta potentiaaliltaan merkittäviä teollisuudenaloja. Digitaaliset terveysteknologiat voivat parhaimmillaan tuoda miljardien säästöt suomalaiseen sote-järjestelmään ja myös vientialana se on ollut valtakunnan vahvimpia. Energiamurros muun muassa vetytalouden muodossa tarjoaa systeemiä uusia teollisen mittakaavan investointimahdollisuuksia seuduille, jotka pystyvät muodostamaan toimivan kokonaisuuden yhdessä investoreiden kanssa. Elinkeinotoimijoiden on siten työskenneltävä koordinoidussa yhteistyössä yritysten kanssa auttaakseen edellä mainittuja osaamisalueita (Excellence-alueet, kts. kuva 11) kasvussa.



Kuva 11: Excellence-alueet

Veturiyritykset ja nopeasti kansainvälistyvät teknologiayritykset ovat yritysekosysteemeissä usein kasvun ja kehityksen ajureita. Seudun yrityspalvelut kattavat jo nykyisellään palvelut startup-yrityksen perustamisesta kansainväliseen menestykseen asti, mutta suuren potentiaalin kasvualoilla palvelupolun jokaista osa-aluetta pitää pystyä vahvistamaan vaikuttavuusanalyysien avulla. Kaupunkiseudun tulevan kasvun varmistaminen edellyttää myös monipuolisen elinkeinorakenteen tukemista sekä laajasti yritysten kannattavan liiketoiminnan ja liiketoimintamahdollisuuksien edistämistä. Vientiä ja kasvua tuetaan kaupunkiseudulla myös laajasti, ei vain tunnistettuihin vahvuusalueisiin ja kärkiin keskittyen.

Jotta yritys lopulta saavuttaa vientituloja, sen on noustava useita portaita innovaatiosta aina myyntisopimuksen toimeenpanoon. Välille mahtuu aina muun muassa markkina- ja kilpailija-analyysijä ja asemoitumista, vuosien jalkatyötä asiakkaissa ja sidosryhmissä, kokeiluja, epäonnistumisia ja epävarmuutta, rahoituksen varmistamista, haastavaa sopimustekniikkaa ja juridisia riskejä. Julkinen sektori voi tukea yritystä monissa kohdissa ja avun tarve vaihtelee hieman toimialasta riippuen. Olennaista kasvun tukemisessa on yritysten tilanteen, tarpeen ja myös tarjoaman tunteminen.

Tampereen kaupunkiseutu

Teknologian ja
teollisuuden koti



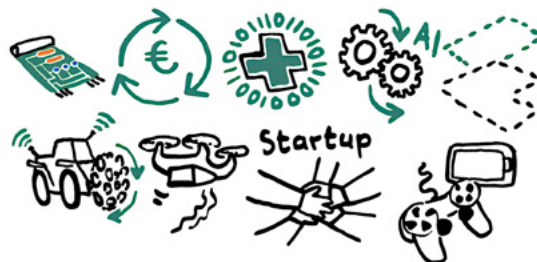
Sandvik Metso Insta
Agco Nokia

Valmet Avant Tecno Patria



Innovaatiot, investoinnit
ja vienti

Vahvuusalueita:



"Kasvun edistäminen ei ole pelkästään uusien innovaatioiden kehittämistä. Kyse on varsinkin pk-yrityksissä myös kansainvälisyyden edistämistä ja uusien markkinoiden hakemista ulkomailta."

"Fiksu kasvu vaatii fiksut, nälkäiset ja kykenevät tekijät, sekä yksilöinä että yrityksinä. Tästä kulmasta kasvuyritysten, startupien ja näiden aiheiden määrällinen ja laadullinen kasvattaminen tavoitteellisesti ja pitkäjänteisesti pitäisi kenties näkyä vielä vahvemmin keinolistassa, etenkin kärkitoimintapiteissä ja mittareissa."

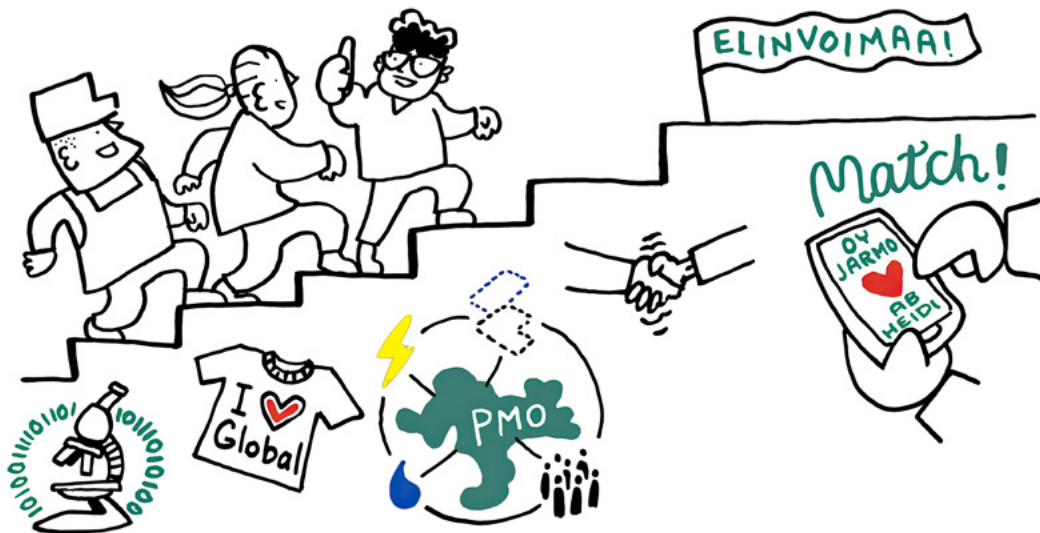
"Olisi kaikkein tärkeintä pohtia miten saadaan syntymään ja rakentumaan uusia Instoja ja vastaavia kasvufirmoja. --- Pitkäjänteiset suuryritysten etabloitumiset tapahtuu 80-90% yritysoston kautta, ostamalla pienemmän huippukilpailu-kykyisen yrityksen, joten myös isojen firmojen etabloitumisten lisäämiseksi uusien menestyjien rakentaminen tulisi olla keskiössä."

5.2 Asiakas keskiössä: Tuotamme asiakkaille arvoa

Asiakas keskiössä -osa-alue ilmentää asiakkaiden ja palveluiden näkökulmaa. Strateginen tavoite "Tuotamme asiakkaille arvoa" pitää sisällään vaikuttavien ja arvoa tuottavien yrityspalveluiden kehittämisen ja tuottamisen laajassa seudullisessa yhteistyössä, johon lukeutuu myös koko Team Finland -verkosto.

Keinovalikoiman ytimessä on vaikuttava seudullinen palvelukokonaisuus ja älykäs, tarvelähtöinen palveluohjaus. Säännöllisellä asiakasvuorovaikutuksella ylläpidetään jatkuvaa kontaktia yrityskenttään. Tulevaisuuden yrityspalvelut ovat vahvasti tietojohdettuja. Dataa hyödynnetään asiakasymmärryksen kasvattamisessa, palvelujen kehittämisessä sekä ennakoitavuudessa. Toisaalta asiakas pitää tuntea myös henkilökohtaisella tasolla, jotta ymmärretään mihin yritykset strategisella tasolla pyrkivät ja miten kasvun esteitä tai hidasteita voidaan tasoittaa.

Tutkimus-, kehitys-, innovaatio- ja testiympäristöt tarjoavat edellytyksiä kasvua tuottavien uusien ratkaisujen kehittämiseksi ja testaamiseksi; siten ne mahdollistavat tulevan kasvun kiihdyttämisen. Seudulliset yrityspalvelut mahdollistavat ja edistävät myös yritysten vertaistukea. Ekosysteemien ja yritysten ristiinpolyttäminen tukee uudistumista ja innovaatioiden syntyä.



"Kyetään palvelemaan täällä jo olevia ja uusille luoda mahdollisuuksia menestyä ja kasvaa. Tämä on keskeisin asia. Palvelaan paremmin kuin missään muualla, ja se tuntuu ja konkretisoituu yritysten elämässä. Teemme kaikkemme vaikkapa niiden esteiden poistamiseksi, mitä kuntien tasolla voi olla."

"Alustat palvelujen tuottamisessa - viestintä ja tuotteistaminen - edelleen tärkeä mieltä, miten yrittäjä löytää palvelut, asiakaskeskeisyys ja palvelupolun näkyväksi tekeminen - älykäs palvelukartta ja ohjaus palveluihin (data ja AI hyödyntäminen), lisäarvon löytäminen palvelujen kautta ja palvelun laadun esille tuominen."

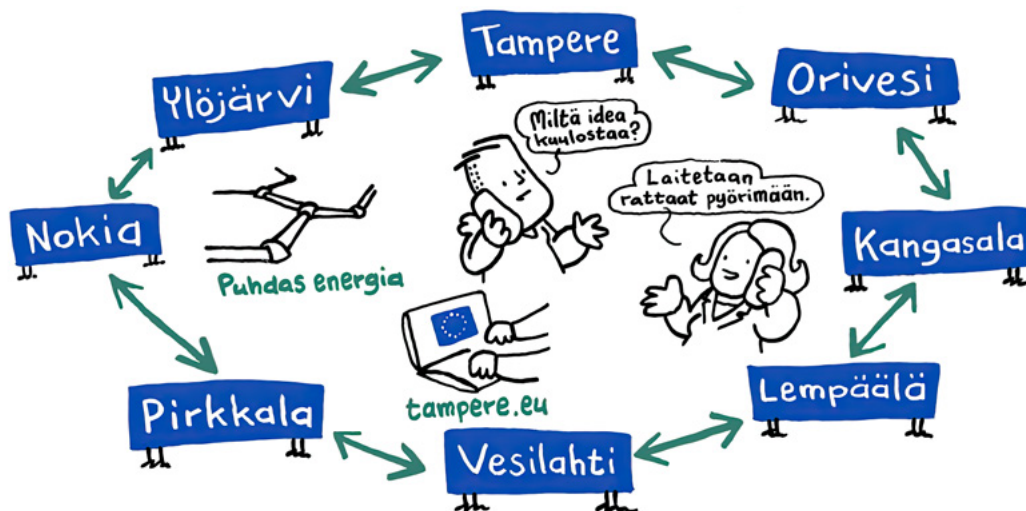
"Ristiinpölyttäminen - kuntien välillä, yritysten välillä, ekosysteemien välillä - tässä paljon eri tasoja, keskinäisen liiman ja synergian löytäminen, miten voitaisiin vielä tehostaa ja edistää."

5.3 Matalat rotvallit: Edistämme seudullista yhteistyötä

Matalat rotvallit -osa-alue pitää sisällään verkostot ja seudullisen yhteistyön. Strateginen tavoite "Edistämme seudullista yhteistyötä" mahdollistaa arvoa tuottavat, seudulliset yrityspalvelut ja elinkeinotoiminnan kasvun kiihdyttämisen. Vahvaa seudullista yhteistyötä pitää vaalia ja edelleen kehittää. Tätä samaa tahtotilaa ilmentää myös seutustrategiassa näkyvä linjaus siitä, ettei yritysten sijoittumisessa katsota kuntarajoja. Uutena painotuksena seudulliselle yhteistyölle on elinkeinoelämän varautumisen edistäminen ja tukeminen.

Matalien rotvallien keinovalikoimassa on seudullisen yhteistyön, sujuvien prosessien ja yhteisten pelisääntöjen edistäminen seudulla. Myös seutujen välisen yhteistyön edistäminen ja benchmarking tukevat Tampereen kaupunkiseudun edelläkävijäaseman ylläpitämistä ja jatkuvaa kehittämistä. Tampereen kaupunkiseudun on syytä hakea inspiraatiota ja vertailukohtia myös kansainvälisesti.

Sidosryhmien sitouttaminen, yhteinen ennakoiva edunvalvonta sekä rakenteiden kehittäminen ja niiden mahdollisuuksien hyödyntäminen ovat niin ikään keskeisiä keinoja seudullisen yhteistyön tavoitteen edistämiseksi.



"Vastuullisesti kasvava tai kehittyvä elinkeinoelämä. Pitää tavallaan sisällään sen, että se kasvaa, lisää työpaikkoja. Se on vastuullista siten, että se turvaa toimeentuloa. Se on sosiaalisesti vastuullista ja sitten se on ekologisesti vastuullista, joka liittyy sitten ympäristölupauksiin ja muihin. Se on myös kuntarajatonta."

"Seudullisessa yhteistyössä täytyy olla yhteinen tahtotila, mutta pieni kisa tekee hyvää. Isoja yhteistyökuvioita yhdessä esim. vihreän siirron isot hankkeet."

"Eri toimijoiden roolien ja kyvykkyyksien ymmärrys sekä osallistuminen visiossa ja sen toimenpiteissä tärkeää. Tällöin sujuva yhteistyö on tehokasta."

5.4 Tulevaisuuden tekijät: Kasvatamme kansainvälistä osaamista

Tulevaisuuden tekijät -osa-alue pitää sisällään oppimisen ja kasvun näkökulmia. Strateginen tavoite ”Kasvatamme kansainvälistä osaamista” korostaa tulevaisuuden osaamisen varmistamisen tarvetta. Fokus ei ole vain kansainvälisten osaajien houkuttelemisessa ja pitämisessä, vaan myös yritysten vastaanottavuuden lisäämisessä kansainvälisyyttä edistämällä.

Tavoite on osa laajempaa työllisyyden edistämisen ja osaajien saatavuuden kokonaisuutta kaupunkiseudulla. Kansainvälinen osaaminen ei yksin yritysten osaajatarpeita tulevaisuudessa ratkaise. Siihen on vastattava myös työllisyydenhoidon ja jatkuvan oppimisen edistämisen toimenpiteillä. Seutustrategian tavoin tahtotilana on, että kaupunkiseudun työpaikat lisääntyvät ja että koulutus ja osaaminen kohtaavat työpaikkojen tarpeet.

Tulevien osaamistarpeiden ennakkoinnilla ja työelämän tarpeita vastaavalla koulutuksella varmistetaan tulevaisuuden tekijät. Myös seudun kärkialojen vetovoiman vaaliminen on tärkeää. Kärkialojen osaaminen varmistetaan pitämällä aloja kiinnostavina uravalintoina ja seudun yrityksiä houkuttelevina työpaikkoina myös tulevaisuuden tekijöiden näkökulmasta. Pitovoiman näkökulmasta riittävä määrä opiskelupaikkoja ja eritasoisia työpaikkoja takaa etenemismahdollisuuksia ja urakehitystä osaajille. Strategista tavoitetta edistävään keinovalikoimaan kuuluu keskeisesti kansainvälisen työvoiman houkuttelu ja osaajien, esimerkiksi kansainvälisten opiskelijoiden, sitouttaminen seudulle.

Työvoiman houkuttelun rinnalla on tärkeää edistää yritysten kansainvälistä vastaanottavuutta. Kansainvälisen työvoiman määrällisen lisäämisen rinnalla edistetään myös innovaatioita tuottavaa kansainvälistä työvoimaa. Innovaatioekosysteemiin panostaminen varmistaa elinvoimaisen ja monipuolisen elinkeinorakenteen, innovaatiot ja fiksun kasvun myös tulevaisuudessa.

Kansainvälisyyden edistämisen näkökulma innovaatioekosysteemin kehittämisessä on keskeinen jo siitäkin syystä, että ulkomaalaisten keksijöiden osuus kasvaa Suomessa tehdyissä patenttihakemuksissa. Kansallisesti arvioiden jo 60 prosentissa hakemuksista on mukana ulkomaalaisia.



"Tampereella on tällä hetkellä työttömyysaste yli 13 prosenttia. Kyllä yritysten osaavan työvoiman tarpeeseen on vastattava myös jo täällä olevien työttömien työllistämisen kautta."

"Potentialisten yhteistyökuvioiden oikeasti luova kehittäminen, myös alueen ulkopuolelle. Yksilöiden, yrittäjien, yritysten ja 3. ja 4. sektorin mukaanotto. Erilainen startup ajatusmalli, jopa yksilö tasolla, on usein se oikea uuden kehittämisen koti ja draiveri. Julkinen infra voi olla tukija/ mahdollistaja, ei innovaattori itse."

"Valmistuvien kv. osajien auttaminen töihin Talent Tampere -ohjelman avulla. Tarvitaan lisää yritysmentoreita."

5.5 Maailmanluokan seutu: Olemme näkyvä ja haluttu

Maailmanluokan seutu -osa-alue on uusi ja korostaa seudullista näkökulmaa. Strateginen tavoite "Olemme näkyvä ja haluttu" ilmentää ennen kaikkea tahtotilaa Suomen vetovoimaisimman yritysalueen ja toimintaympäristön kehittämiseksi. Tampere on Suomen halutuin asuinpaikka. Myös yritysten silmissä Tampereen seutu haluaa profiloitua ensisijaiseksi vaihtoehdoksi liiketoiminnalle.

Maailmanluokan seutua ei kuitenkaan rakenneta vain yhtä kulmaa kehittämällä. Siksi keinovalikoima pitääkin sisällään laajan skaalan paitsi elinkeinotoiminnan myös elämisen ja "lumoavan arjen" näkökulmasta kriittisiä asioita. Turvallisuus, saavutettavuus ja imago ovat avaintekijöitä seudun veto- ja pitovoimalle. Tampereen seutu on jo maailmanluokkaa pehmeissä ulottuvuuksissa. Seudun vahvuutena pidetään yhteistyöilmapiiriä, matalia kynnyksiä, rohkeutta ja rajattomuutta. Kaupunkikehitys ja sijoituskonseptit ovat keskeisessä roolissa vetovoimaisen seudun luomisessa. Seudun näkyvyys, kansainvälisyys ja yritysystävällisyys vaikuttavat olennaisesti sen profiiliin liiketoimintaympäristönä. Yleisimpien vetovoimatekijöiden lisäksi tulee hyödyntää seudun vahvojen osaamisalueiden vetovoimaa seudun profiloitumisessa.

Seudullinen kansainvälinen vastaanottavuus osaltaan vaikuttaa mahdollisuuksiin kotouttaa ja sitouttaa kansainväliset osaajat. Vastuullisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen ovat kaupunkiseudun imagon kannalta tärkeitä asioita, jotka näkyvät niin ikään muissa seudullisissa strategioissa. Esimerkiksi seutustrategia korostaa ekologisesti kestävää ja kuntarajatonta toimintaa sekä eheää ja vahvaa yhdyskuntarakennetta kasvun selkärankana. Maakuntaohjelman linjausten mukaan Pirkanmaalla välitetään ihmisten ja luonnon hyvinvoinnista, ja edistetään ihmisten turvallisuutta, yhteisöllisyyttä ja arjen sujuvuutta.



"Pehmeät vetovoimatekijät tärkeitä ja tulevat hyvin esille - maailmanluokan kaupunki inhimillisessä mittakaavassa."

"Maailmanluokan seudun kehittäminen hieno nosto yhdeksi kärjeksi. Siihen voisi nostaa kunnianhimon tasoa, eli houkutellaan maailman parhaat yritykset investoimaan ja sijoittumaan tänne. Myös tekemään R&D:n lisäksi tuotannollisia investointeja."

"Maailmanluokan vastuullisen ja digitaalisen teknologian edelläkävijä ja kasvukeskus. --- Kasvavaa, kestäväää ja kannattavaa liiketoimintaa edistävän toimintaympäristön ylläpito ja kehittäminen sekä nykyisille, että uusille ja sijoittuville yrityksille."

6. Kehittämisen kärjet

Kehittämisen kärjet (kts. taulukko 2) ovat esimerkkejä keinovalikoimaan perustuvista, konkreettisista toimenpidekokonaisuuksista ja kehittämisteemoista, joilla strategisten tavoitteiden saavuttamista edistetään. Kehittämisen kärkiä tuotettiin validoivassa kyselyssä syyskuussa 2024. Niistä keskusteltiin ja niitä arvioitiin kuntajohtajien ja elinkeinojohtajien yhteisminäarissa lokakuussa 2024. Sidosryhmien työseminaarissa marraskuussa 2024 kärkien tärkeydestä äänestettiin.

Fiksu kasvu	Asiakas keskiössä	Matalat rotvallit	Tulevaisuuden tekijät	Maaianluokan seutu
Vahvuusalueiden ja ekosysteemien kehittäminen seuraavalle tasolle	Palveluohjauksen ja löydettävyyden kehittäminen (ml. alustat, älykäs palvelukartta)	Edunvalvonnan, ml. EU-toimistoyhteistyön, nostaminen uudelle tasolle ja roolien selkeyttäminen	Kansainvälisen osaamisen laadun ja määrän kasvattaminen	Sijoittumiskonseptit ja invest-in-toimenpidesuunnitelma vahvuusalueittain
Testi- ja kehittämisalustojen hyödyntäminen, mm. vahvuusalueiden keskinäisen synergian vahvistaminen	Kasvu-ekosysteemien yhteistoiminnan kehittäminen mm. teknologia-kärkien osalta	Investointeihin vaikuttavan EU-rahoituksen hakeminen	Vahvuusaluekohtaiset valinnat täsmätoimenpiteistä osaajien tarpeeseen (ml. Konepa- ja-koulumalli)	Teollisuusalueiden kehittäminen (yritystä tukevan ekosysteemin ja infran rakentaminen) Elämyksellisyyden vahvistaminen kokemuksessa ja seutumielikuvassa
Innovaatioiden kaupallistamisen tukeminen	Yritysten ristiin-pölyttämisen syventäminen	Edistetään seudullisesti merkittäviä asioita (esim. siirto-putkiverkosto)	Compliance- ja Sustainability-tuen kehittäminen	Seudun brändi-, imago- ja tunnettuuskampanja valituille kohde-markkinoille

Taulukko 2: Osa-alueet ja esimerkkejä kehittämisen kärjistä

6.1 Fiksu kasvu: kehittämisen kärjet

Tärkeimpinä kärkinä menestyksen kiihdyttämiseksi sidosryhmät pitivät **vahvuusalueiden (excellence-alueet)** ja ekosysteemien **kehittämistä seuraavalle tasolle**. Niiden tavoitteellinen kehittäminen voi tarkoittaa joidenkin osalta esimerkiksi tieteen huippututkimuksen tavoittelemista tai vastaavasti energijärjestelmän kehittämistä. Tavoitteellinen kehittäminen on parhaimmillaan kokonaisvaltaista kehittämistä pitäen sisällään huippututkimukseen ja innovaatioihin keskittymistä, monialaista yhteistyötä korkeakoulu-yhteistyön ja teollisuuden välillä, moderniin tutkimuksen ja kehittämisen infrastruktuuriin panostamista, koulutusohjelmien kehittämistä ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kasvattamista. Potentiaalia sisältäviä aloja on monia ja niillä on myös erilaisia tarpeita. Sidosryhmähaastatteluissa esiin nousivat liikkuvat koneet, puolijohotteet, kiertotalous, terveys, älykäs liikkuminen, älykäs kaupunkikehitys, turvallisuus sekä luovien alojen IPR-painotteinen liiketoiminta.

Muiksi kehittämisen kärjiksi kyselyssä ja sidosryhmätapahtumissa ehdotettiin **testi- ja kehittämisalustojen** hyödyntämisen edistämistä ja **innovaatioiden kaupallistamisen ja viennin** tukemista. Näitä toteutetaan vahvuusalueita ja kasvuekosysteemejä läpileikkaavana toimintana. Kokeilualustoilla tarjotaan dataa ja infrastruktuuria, jotka antavat yrityksille mahdollisuuden kokeilla ja kehittää ratkaisujaan valmiimmiksi markkinoille. Älykaupungin kehitys, 5G, ratikka (Lyyli) ja autonomiset bussit ovat esimerkkejä kokeilualustoista, joissa Tampereen kaupungilla on vahvaa roolia. Keskusteluissa nähtiin tarvetta edistää testi- ja kehittämisalustojen käyttöä.

Yhteistoimintaa tieteellisen tutkimuksen ja yritysten kehittämistoiminnan välillä pidettiin tärkeänä. Erityisesti haluttiin edistää yhteistyötä nousevilla aloilla, kuten elämystaloudessa ja luovilla aloilla sekä teknologioissa. Sidosryhmäkeskusteluissa pohdittiin, mikä on eri elinkeinotoimijoiden rooli tukea yrityksiä polulla keksinnöstä kaupallistettuun innovaatioon. Kansallisiakin linjauksia peilaten elinkeinostrategiassa tulisi sidosryhmien näkökulmasta keskittyä markkinalähtöiseen toimintaan ja innovaatioiden kaupallistamisen tukemiseen esimerkiksi testi- ja kehittämisalustojen ja julkisen hankinnan keinoin. Tällä nähtiin potentiaalisesti suurinta seudullista vaikuttavuutta.

Muita konkreettisia kehittämissaihoita, joita sidosryhmäkeskustelussa ja kyselyssä nostettiin esiin ovat muun muassa **megatrendien, vihreän siirtymän ja tekoälyn mahdollisuuksiin tarttumisen edistäminen** yritysten tietoisuutta lisäämällä sekä **vertaisoppimista** ja ristiinoplytystä tuottamalla. **EU- ja kotimaisen rahoituksen hankkimisen** tukeminen nostettiin esille eri tavoin. Niin ikään vastuullisuuden edistäminen yrityksissä eri osa-alueiden näkökulmasta koettiin tärkeäksi teemaksi. Esimerkiksi Suomen ja EU:n ulkopuolelta hankittujen resurssien vastuullisuuden varmistamiseen liittyvät, yrityksiä tukevat toimenpiteet mainittiin konkreettisina esimerkkeinä.

"EU-rahoituksen mahdollisuuksista lisää proaktiivista viestintää ja kentän avaamista yrityksille (inbound ohessa). Yleistä rahoitusneuvontaa/ sparrausta ja koulutusta."

"Megatrendien mahdollisuuksien jatkuvaa Awareness Raising -toimintaa ekosysteemeissä. Uusien teemojen adoptoiminen esim. AI ja vihreys/kestävä kehitys."

"Yritysten yhteiskuntavastuun edistäminen eri osa-alueilla, ohjausta ja koulutusta siihen, että yritysten hankkimat resurssit ovat ekologisesti kunnossa myös sellaisissa tapauksissa, että ne tulevat Suomen ulkopuolelta."

6.2 Asiakas keskiössä: kehittämisen kärjet

Tärkeimpänä kehittämisen kärkenä arvon tuottamiseksi asiakkaalle pidettiin **kasvu-ekosysteemien yhteistoiminnan** kehittämistä muun muassa teknologiakärkien osalta. Keskusteluissa korostettiin nykyisten ja tulevien kärkien tukemista ja niihin liittyvien arvoketjujen, kilpailuedun lähteiden ja kasvun mahdollisuuksien tunnistamista. Nousevien alojen ja teknologiakärkien tunnistamisen ja tukemisen tulee olla poikkileikkaavaa toimintaa, jossa tulevaisuuden menestystekijöitä kartoitetaan kaikkia vahvuusalueita osallistaen. Tässä työssä kannattaa hyödyntää monipuolisesti osaamista, oli se sitten kunnissa, Business Tampereessa, kauppakamarissa tai oppilaitoksissa.

Muita kehittämisen kärkiä olivat **palveluohjauksen ja palveluiden löydettävyyden kehittäminen**. Sidosryhmät pitävät edelleen tärkeänä mieltä, miten yrittäjä löytää palvelut monien eri yritystoimintaa ja kasvua tukevien toimintojen, rahoituslähteiden ja organisaatioiden joukosta. Yrityspalveluita tarjotaan eri organisaatioissa yrityksen toiminnan eri vaiheisiin. Myös yrittäjien peruspalvelut kuuluvat kokonaisuuteen. Palveluihin ohjataan dataa ja tekoälyä hyödyntäen. Palveluiden laatua arvioidaan esimerkiksi asiakaskyselyillä. Tärkeää on yhtä lailla tunnistaa, mitä lisäarvoa ja vaikuttavuutta palvelut tuottavat. Asiakkaiden esille tuominen osaltaan tukee palveluiden löydettävyyttä. **Täsmäpalvelut** ovat entistä tärkeämpiä tulevaisuudessa. Elinkeinotoimijoille **asiakas-segmenttien tunnistaminen** on tärkeää. Tunnistammeko asiakkaat ja voimmeko löytää uusia?

Asiakaslähtöisyys korostuu esimerkiksi suurissa teollisissa investoinneissa. Erityisesti ulkomaiset, mutta myös kotimaiset sijoittautujat tarvitsevat apua investointia tukevan verkoston rakentamiseen. Tavoitteena on hankelähtöinen asiakkuuden hallintamalli, jossa asiakasta palvellaan kokonaisvaltaisesti ja ratkaisukeskeisesti.

Kolmantena kehittämisen kärkenä on yritysten **ristiinpölyttämisen syventäminen**, jolla nähdään vaikuttavuutta innovaatio toimintaan. Miten esimerkiksi terveydenhuollossa saadaan hyödynnettyä tekoälyn tarjoamat mahdollisuudet tai terveysteknologiassa optoelektronikan huippuosaaminen? Entä miten vetyyn pohjautuvat uudet investoinnit, jotka edustavat uudenlaisia läpimurtoja, voivat toimia kiihdyttimenä innovaatioille alihankintaketjuissa? Keskusteluissa korostettiin ristiinpölyttämisen tarpeellisuutta monitahoisesti: kuntien, yritysten ja ekosysteemien välillä. Ristiinpölyttämisessä huomioidaan myös perinteiset toimijat, kuten perusteollisuus ja sen ekosysteeminen yhteistyö. Myös kaksoiskäyttökäytännöt nostettiin yhtenä esimerkkinä esille.

"Esim. teknologiakärkien osalta tarvitaan meidän kasvuekosysteemit poikkeileikkaavaa yhteistoimintaa, jossa systemaattisesti kartoitetaan uuden teknologiakärjen mahdollisuuksia ko. ekosysteemin/toimialan/ sektorin osalta."

"Ristiinpölyttäminen - kuntien välillä, yritysten välillä, ekosysteemien välillä - tässä paljon eri tasoja, keskinäisen liiman ja synergian löytäminen, miten voitaisiin vielä tehostaa ja edistää."

"Digitaalinen palvelupolku koko ketjulle ideoinnista, ideasta R2B, yrityksen perustamiseen, rahoituksen hankkimiseen, tuotteistamiseen, skaalautumiseen jne - nyt yös voi kirjautua palveluun ja palvelu ohjaisi aina kypsyytason mukaan seuraavalle rastille ja oikeille henkilöille."

6.3 Matalat rotvallit: kehittämisen kärjet

Tärkeinä kehittämisen kärkinä seudullisen yhteistyön edistämiseksi pidettiin investointeihin vaikuttavan **EU-rahoituksen hakemista ja seudullisesti merkittävien asioiden kuten vedynsiirtoverkoston edistämistä**.

Sidosryhmäkeskustelussa korostettiin tarvetta **konkretialle**. Seutuyhteistyön erityisyyden näkyväksi tekeminen on etenkin taloudellisesti haastavassa tilanteessa tärkeää. Myös kansainvälisen näkyvyyden luomisessa hyvä seutuyhteistyö voisi olla erottautumistekijä. Tampereen kaupunkiseudun tulisi toimia vahvemmin seutuna kuin yksittäisinä kuntina. On tunnistettava kuitenkin sensitiiviset asiat, kuten maankäyttö, joissa jokainen kunta päättää itsenäisesti. Seudullisesti merkittävät asiat, kuten isot investointihankkeet, tulisi tunnistaa ja toteuttaa yhdessä. Yhteistä tahtotilaa ja yhteistyötä tarvitaan toteuttamaan sellaisia isoja hankkeita, joista yksi kunta ei yksin selviä. Monikaasuverkostojen (vety, maakaasu, hiilidioksidi ja kaukolämpö) kehittäminen on yksi esimerkki seudullisesti merkittävistä asioista, joita kannattaa toteuttaa yhdessä.

EU-maailma on vahvasti mukana näiden kärkien edistämisessä. Seudulle pitää hakea investointeihin vaikuttavia EU-rahoituksia, ei vain kehittämisrahaa. Myös seurannassa olisi hyvä arvioida seudullisen yhteistyön onnistumista, kuten yhteistyöhankkeiden määrää ja vaikuttavuutta, EU-rahoituksen hyödyntämistä ja mahdollisia sopimuksia valtion kanssa.

Yhtenä kehittämisen kärkenä tunnistettiin edunvalvonnan, mukaan lukien **EU-toimisto-yhteistyön, nostaminen uudelle tasolle** ja roolien selkeyttäminen. Seudullisesta näkökulmasta edunvalvonta koetaan jossain määrin hajanaiseksi toiminnaksi. Seudullisten toimijoiden roolit ja vastuut olisi hyvä selkeyttää edunvalvonnan tehostamiseksi.

Strategiaprosessin aikana elinkeinoelämän jatkuvuudenhallinta ja toimintakyky mahdollisessa kriisitilanteessa on noussut konkreettiseksi seudullisen kehittämisen aiheeksi, johtuen seutumme strategisesta merkityksestä Suomen puolustuskyvyille ja huoltovarmuudelle.



"EU-toimistosta konkreettista palvelua ja tiedon hakua, osallistumista ekosysteemitapahtumiin sen ekosysteemin räätälöidyn viestin kanssa."

"Konkretiaa tarvitaan, tehdään yhdessä ja tunnistetaan seudullisesti merkittävät asiat, esim. isot investointihankkeet, foorumit on kivoja, mutta konkretiaa tarvitaan. EU-maailma on vahvasti mukana, mutta myös laajat yhteiset hankkeet ja asiat pitää tuoda esille, pitää löytää asioita, joissa olla yhdessä vahvoja, investointeihin vaikuttavia EU-rahoituksia pitää hakea, ei vaan kehittämisrahaa."

"Seudullisessa yhteistyössä täytyy olla yhteinen tahtotila, mutta pieni kisa tekee hyvää. Isoja yhteistyökuvioita yhdessä esim. vihreän siirron isot hankkeet."

6.4 Tulevaisuuden tekijät: kehittämisen kärjet

Tärkeimmäksi kehittämisen kärjeksi nostettiin **kansainvälisen osaamisen laadun ja määrän kasvattaminen**. Keskustelua kehittämisen kärjistä aiheutti seudullinen työnjako ja kunkin organisaation rooli. Kansainvälisen osaamisen laadun ja määrän kasvattaminen nousi esille läpi strategiaprosessin, sitä sivuttiin niin haastatteluissa kuin eri tapahtumissakin. Teeman osalta tehtiin myös linkityksiä kansainvälisen osaamisen ja maahanmuuton strategiseen ohjelmaan. Kansainvälisyyden teema näkyy myös muissa osa-alueissa ja strategisissa tavoitteissa. Tässä kehittämisen kärjessä fokus on kansainvälisten osaajien määrän kasvattamisessa sekä seudun toimijoiden kansainvälisen osaamisen edistämisessä. Osaajien laadun kasvattamiseen liittyen huomio on myös elinvoimainnovaatioita tuottavissa kansainvälisissä osaajissa, kansainvälisten osaajien start-up-toiminnassa ja kansainvälisissä scale-upeissa. Yhteiset panostukset näihin liittyen kohdennetaan seudun vahvuusalueisiin.

Tulevaisuuden osaajat halutaan turvata erityisesti seudun vahvuusalueilla. Tämä voi tarkoittaa paitsi vahvuusaluekohtaisia toimenpiteitä osaajien tarpeeseen myös alojen vetovoiman ylläpitämistä tulevaisuuden osaajien silmissä. Yhtenä konkreettisena toimenpiteenä ehdotettiin Konepajakoulu-toimintamallin monistamista muille, soveltuville toimialoille.

Muita ehdotettuja kehittämisen kärkiä ovat **vastuullisuuden ja vihreän siirtymän** osaamisen ja velvoitteiden noudattamisen edistäminen yrityspalveluilla. Uuden regulaation noudattamista pyritään helpottamaan työkalujen, tukipalveluiden ja koulutuksen avulla.



"Kv-työvoiman rinnalle nostaisin myös kv-startupien ja scaleuppien houkuttelun ja niihin liittyvät sujuvat prosessit. Houkuttelun tulisi kohdentua seudun excellence-alueisiin ja kehittää niiden kansainvälistä houkuttelevuutta/näkyvyyttä."

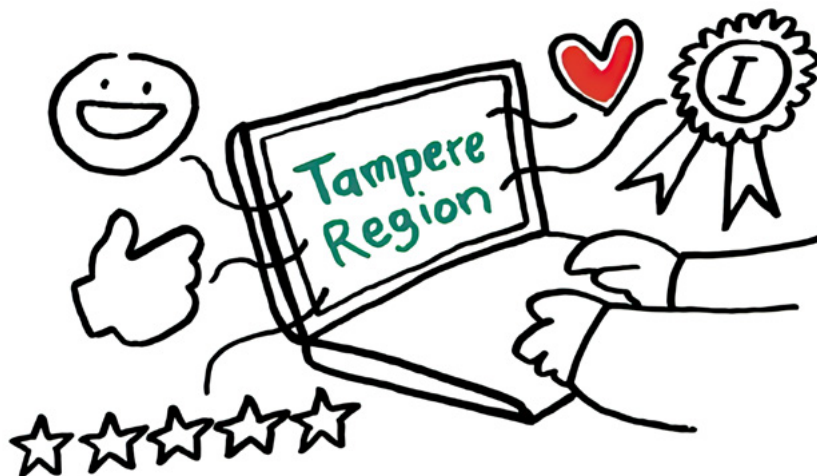
"Tampere ja Pirkanmaa ovat Suomen houkuttelevin paikka suomalaisille ja kansainvälisille yrityksille ja työntekijöille."

"Investointien lisääminen teollisuudessa, korkeakoulujen ja yritysten tiiviimpi yhteistyö työvoiman kouluttamisessa ja integroimisessa työelämään, kansainvälisesti vetovoimainen asuin- ja työpaikka ulkomaalaisille osaajille."

6.5 Maailmanluokan seutu: kehittämisen kärjet

Tärkeimmäksi kehittämisen kärjeksi "olemme näkyvä ja haluttu" -tavoitteen edistämiseksi valittiin **sijoittumiskonseptit ja invest-in-toimenpidesuunnitelma vahvuusalueittain**. Sidosryhmäkeskusteluissa korostettiin tarvetta seudullisen profiilin nostolle maankäytön asioissa. Teollisuusalueiden kehittäminen edellyttää paitsi infran rakentamista myös yritystä tukevan ekosysteemin kehittämisen tukemista. Toimivan kaavoituksen ja kilpailukykyisten sijoittumiskonseptien lisäksi tarvitaan yritysmyönnteistä ilmapiiriä ja markkinointihenkeä invest-in-toimintasuunnitelmaa, jolla seudulle houkutellaan Suomen kiinnostavimmat yritykset systemaattisella asiakastyöllä. Vahvuusiamme on monessa hankkeessa työkaluna käytetty allianssimalli ja sen myötä syntynyt taito viedä haastaviakin hankkeita maaliin. Vahva seudullinen yhteistyö tukee myös tätä.

Maailmanluokan seutu tarvitsee myös kansainvälistä näkyvyyttä, mitä voidaan edistää **seudun brändi- ja tunnettuuskampanjalla** valituilla kohdemarkkinoilla. Tämä edellyttää konkreettista suunnitelmaa kansainvälisen näkyvyyden edistämiseksi esimerkiksi valituilla teollisuuden aloilla, joista tavoitellaan investointeja ja yhteistyökumppaneita seudulle. Vahvana tukena tunnettuuden rakentamisessa ja kansainvälisten osajien houkuttelussa hyödynnetään seudun elämystalouden kärkiä: audiovisuaalista alaa, pelialaa, mediamatkailua ja suurtapahtumia.



"Tampereen kaupunkiseudun pitää olla selkeästi Suomen halutuin paikka yrityksille sijoittua vuonna 2030. Ekosysteemit on kunnossa, kaavoitus toimii ja yritysmuuntoinen ilmapiiri houkuttelee Suomen kiinnostavimmat yritykset Tampereelle. Tavoitetilan pitää olla kunnianhimoinen ja sitä kohti pitää aidosti pyrkiä."

"Seudullisten sijoittumiskonseptien arviointi ja analysointi kaikkien Excellence alueidemme osalta ja sen pohjalta laadittava toimintasuunnitelma Invest In -toimintoihin."

"Brändikampanjat, paikallisten tapahtumien järjestäminen, kansainvälinen näkyvyys, yritysystävällisen toimintaympäristön kehittäminen, veto- ja pitovoiman edistäminen, kansainvälistymistoimet."

7. Strategiaa läpileikkaavat teemat

7.1 Vastuullisuus

Vastuullisuus on kaupunkiseudun elinkeinostrategian läpileikkaava periaate. Osaltaan se ohjaa seudun toimenpiteitä, päätöksentekoa ja yhteistyötä, tukien visiota rohkeasti uudistuvasta ja fiksusti kasvavasta kaupunkiseudusta (kts. kuva 12). Fiksu kasvu edellyttää taloudellisesti, ympäristöllisesti ja sosiaalisesti kestäviä toimintamalleja sekä eettisiä toimintaperiaatteita, joissa elinkeino, teknologiset innovaatiot ja ekosysteemien kehittäminen kulkevat rinnakkain. Strategian tavoitteita edistetään toimintatavoilla, jotka perustuvat taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen kestävyuden sekä eettisten periaatteiden huomioimiseen. Näin mahdollistetaan fiksu kasvu, joka on vastuullista, hyödyntää teknologisia innovaatioita, tukee vihreää siirtymää ja huomioi megatrendien tarjoamat mahdollisuudet tasapainoisesti.

Oikein toimiminen sekä eettisten ja lakisääteisten vaatimusten noudattaminen (compliance) tukevat fiksun kasvun saavuttamista ja kansainvälisen kilpailukyvyn vahvistamista. Hyvä hallintotapa ja rehellisyys toimivat strategian lähtökohtina, ja alueellinen yhteistyö varmistaa, että vastuulliset liiketoimintaperiaatteet sisältyvät yhteisiin pelisääntöihin ja käytäntöihin. Avointen ja osallistavien käytäntöjen omaksuminen mahdollistaa sen, että seudun kaikki sidosryhmät voivat vaikuttaa kehitykseen ja varmistaa päätöksenteon perustuvan yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin.

Teknologioiden, innovaatioiden ja kasvumahdollisuuksien kehittämisessä tuetaan kestävä kehitystä ja reilua kilpailua. Samalla painotetaan sekä paikallisen että kansainvälisen työvoiman osaamisen kehittämistä, hyvinvoinnin tukemista ja yhdenvertaisuuden lisäämistä kaikilla tasoilla. EU-rahoitusta ja TKI-investointeja hyödynnetään noudattaen sääntelyä, kestävän liiketoiminnan periaatteita ja hyvää hallintotapaa, samalla edistäen kansainvälisiä ilmastotavoitteita. Palveluiden kehittäminen perustuu vastuullisiin arvoihin, jotka varmistavat palveluiden saavutettavuuden, oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden. Tällä tavoin pyritään luomaan kehitystä, joka tukee taloudellista kasvua, oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta, ja edistää reilua sekä kilpailukykyistä toimintaympäristöä kaikille seudun sidosryhmille.

Elinkeinostrategian avulla seudun imagoa rakennetaan myös avoimuuden, eettisten arvojen ja sosiaalisen vastuullisuuden pohjalta, noudattaen kansainvälisiä ihmisoikeusperiaatteita, kuten YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevia ohjaavia periaatteita ja EU:n kestävän yritystoiminnan sääntelyä (yritysvastuudirektiivi CSDDD).

Kansainvälisten osajien vastaanottamisessa tarjotaan reiluja ja oikeudenmukaisia mahdollisuuksia, jotka kunnioittavat yksilöiden oikeuksia ja hyvinvointia, vahvistaen alueen vetovoimaa ja kilpailukykyä. Vastuullisuuden ohjaamana strategia luo perustan fiksuille kasvulle ja kestäväille tulevaisuudelle, edistäen niin elinkeinoelämän menestystä kuin yhteiskunnallista vaikuttavuuttakin.



Kuva 12: Vastuullisuus horisontaalisena teemana

7.2 Osaava työvoima ja yhteistyö työllisyyden edistämässä

Osaajien saatavuus on tärkeä tekijä yrityksille tuottavuuden, tehokkuuden, kilpailukyvyn, kasvun ja asiakastyytyväisyyden kannalta. Osaajien saatavuuteen liittyvät haasteet ovat usein yritysten kasvun esteenä. Tampereen seudun kuntien tavoitteena on ollut saada laajempaa toimivaltaa alueella käytettävissä olevaan työvoimareserviiniin, jotta työvoimatarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan aiempaa kokonaisvaltaisemmin. Tämä tavoite täyttyi 1.1.2025, kun TE-palvelut siirtyivät kuntiin.

Vuoden 2025 alusta käynnistynyt TE-palvelu-uudistus Tampereen seudulla mahdollistaa laajan toimivallan alueen työnhakija-asiakkaisiin ja vahvat työnantaja- ja rekrytointipalvelut sekä alueen työllisyyden edistämisen. Uudistus mahdollistaa julkisten työllisyys- ja rekrytointipalvelujen toiminnan muuttamisen aiempaa vahvemmin kysyntälähtöisiksi ja ennakoivammiksi sekä kiinteäksi osaksi muuta osaajatarjontaa. Työllisyyspalvelut rakentuvat alueen kunnissa osaksi muita elinvoimapalveluja.

Tampereen seudun elinkeinostrategia määrittää elinkeinoelämän kannalta kahdeksan kunnan muodostaman talousalueen elinkeinotoimintaa edistävien ja mahdollistavien toimijoiden strategisia linjauksia vuoteen 2030. Tampereen seudun työllisyysalueen vuonna 2025 valmistuva työllisyysstrategia vastaa muun muassa kysymykseen, mihin tulisi alueella erityisesti panostaa, jotta pystytään entistä paremmin vastaamaan osaajahaasteisiin sekä ehkäisemään ja ratkaisemaan kohtaantohaasteita. Työllisyysstrategisissa valinnoissa huomioidaan elinkeinostrategian ja alueen muiden kuntien elinkeinopalvelujen esiin nostamat keskeiset osaajatarpeet.

Strategia sisältää myös kansainvälisiin osaajiin liittyvät tarpeet yhtenä osana laajempaa työllisyyden edistämisen ja osaajien saatavuuden kokonaisuutta. Työllisyysstrategian osana valmistellaan kansainvälisen työvoiman saatavuuden tiekartta. Sen keskeisenä sisältönä on linjata osaajien houkuttelua kohdemaista, myös toimialakohtaisesti ja pitkällä aikavälillä. Kansainvälisten osaajien houkutteluun liittyy keskeisesti myös kuntien palvelut, jotka tukevat perheiden asettautumista ja kansainvälisen työvoiman kotoutumista alueelle. Kansainvälinen työvoima luo osin ratkaisuja olemassa oleviin osaajatarpeisiin. Sen odotetaan myös vahvistavan alueen innovaatiokyvykkyyttä, talouden kasvua ja uusien työpaikkojen syntymistä. Kansainväliseen työvoimaan luetaan mukaan jo alueella oleva työvoima, kuten esimerkiksi oppilaitoksista valmistuvat kansainväliset opiskelijat.

Toimintaympäristön muutoksilla ja erilaisilla ilmiöillä on merkittävä vaikutus osaajien saatavuuteen ja sekä työssä olevien että työtä hakevien osaamisen kehittämiseen. Työn murros, kansainvälistyminen ja teknologian kehitys sekä muut muutostekijät haastavat toimijoita entistä tiiviimpään ennakointityöhön, jotta osaajia on nykyistä paremmin saatavilla kysynnän mukaan. Työvoimakysymyksissä tämä tarkoittaa toimijoiden välistä työnjakoa ja entistä tavoitteellisempia toimia. Se tarkoittaa erityisesti myös yhteistyötä työllisyystoimijoiden, koulutuksen järjestäjien, yksityisen henkilöstöpalvelualan, elinkeinotoimijoiden ja elinkeinoelämän, kuntien sekä muiden keskeisten toimijoiden kesken. Tarpeisiin vastataan hyödyntämällä aiempaa enemmän tietopohjaa. Yhden toimijan

voimin tai yksittäisillä keinoilla osaajahaasteita ei ratkaista. Muutoksen myötä myös yrittäjyyden vahvistaminen työllistymisen muotona saa uudenlaisia mahdollisuuksia.

Tulevaan varautuminen edellyttää palvelureformia, jota tulee edistää sekä työllisyysalueella että kunnissa. Digitalisaatio ja tekoäly ovat keskeinen osa uudistamista. Informaatiopääoman hyödyntäminen ja tiedolla johtamisen kehittäminen mahdollistavat toiminnan ohjaamisen ja ennakoidun kehittämisen strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Työllisyysalueen ja alueen kuntien sekä muiden toimijoiden väliset yhteistyömallit työllisyys- ja elinvoimatehtävien yhteensovittamisesta mahdollistavat tarpeisiin liittyvät lähipalvelut kunnissa. Yksityinen palveluntuotanto on osa kokonaisuutta. Keskeistä on kumppanuuksien ja ostopalvelutuotannon uudistaminen vaikuttaviksi palveluiksi, joilla edistetään työnhakijoiden nopeaa työllistymistä sekä yritysten ja organisaatioiden työvoiman saatavuutta. Kuntien toimintakenttä on laaja niin työllisyyden edistämiseksi kuin elinvoimakysymyksissä. Lähipalveluja tarjoava työllisyysalue turvaa työvoiman liikkuvuutta niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Vahva työllisyysalue pystyy hoitamaan myös erityisosaamista vaativat tilanteet, suuret rekrytointitarpeet, muutosturvatilanteet ja rakennemuutostilanteet kuntarajoista riippumatta. Yrityspalveluiden ”yhden luukun” yritysasiakaskokemusta ja personoitujen palvelujen digitalisaatiota voidaan parantaa uudella tavalla, kun yrityspalveluja kehitetään osana kokonaisuutta.

7.3 Kansainvälisten osaajien houkuttelu, kansainvälinen rekrytointi ja pitovoiman edistäminen

Kansainvälisen työvoiman saatavuuden tiekartta valmistellaan osana 2025 valmistuvaa työllisyysstrategiaa. Sen keskeisenä sisältönä on linjata osaajien houkuttelu kohde- maista toimialakohtaisesti ja pitkällä aikavälillä. Kansainvälisten osaajien houkutteluun liittyy keskeisesti myös kuntien peruspalvelut, jotka tukevat perheiden asettautumista ja kansainvälisen työvoiman kotoutumista alueelle. Myös turvallisuus ja hyvä hallinto korostuvat. Kansainvälinen työvoima luo osin ratkaisuja olemassa oleviin osaajatarpeisiin, mutta sen odotetaan ennen kaikkea vahvistavan alueen innovaatiokyvykkyyttä, talouden kasvua ja uusien työpaikkojen syntymistä. Kansainväliseen työvoimaan luetaan mukaan jo alueella oleva työvoima, kuten oppilaitoksista valmistuvat kansainväliset opiskelijat. Lisäksi oppilaitosten kansainvälisellä tilauskoulutustoiminnalla vastataan erityisesti työvoimapula-aloja koskettaviin osaajatarpeisiin.

Kansainvälisen rekrytoinnin ja osaajien houkuttelun onnistuminen on vahvasti riippuvaista alueen yritysten vastaanottokyvystä ja työnantajien osaamisesta hyödyntää kansainvälistä työvoimaa. Yritysten ja työnantajien tukeminen, ohjaaminen ja neuvonta kansainvälisen rekrytoinnin kysymyksissä ja heille suunnattu palvelutuotanto järjestetään International House Tampereen toimipisteestä, joka Tampereen seudun työllisyysalueella tarjoaa palveluja työnantajille. Vaikka kansainvälisen rekrytoinnin lakisääteiset palvelut on keskitetty Tampereen hoidettavaksi Tampereen seudun työllisyysalueella, jatkossa esimerkiksi kaupunkiseudun kuntien välistä yhteistyötä on mahdollista tarkastella yhtenäisen International House Tampereen palvelutuotannon näkökulmasta.

Samalla kehitetään älykkäitä palveluratkaisuja asiakasohjauksen ja kielellisen saavutettavuuden tueksi. Keskeistä on vahvistaa korkeakoulujen, 2. asteen oppilaitosten, viranomaisten, yksityisten palveluntuottajien ja elinkeinoelämän välistä yhteistyötä kansainvälisessä rekrytoinnissa.

Osaajien houkutteluun ja kansainväliseen työvoimaan kytkeytyy myös alueelle houkuteltavat kansainväliset startupit sekä maahanmuuttajataustaiset yrittäjät. Heidän edellytyksiään rakentaa kestävä ja menestyksekkästä yritystoimintaa on tärkeää tukea alkuvaiheen yrittäjyyttä tukevilla palveluratkaisuilla. Myös pidemmällä olevien kansainvälisten startupien kytkeytymistä alueen yritysekosysteemiin on tärkeää tukea. Kansainvälisille opiskelijoille ja muusta syystä Tampereelle muuttaneille yrittäjyys on monella tapaa sekä työllistymisen että aktiivisen toimijuuden muoto alueen elinkeinoelämässä.



8. Strategian seuranta ja indikaattorit

Elinkeinostrategian kannalta relevantteja seurannan indikaattoreita ja mittareita on pohdittu ja tuotettu strategiaprosessin aikana. Strategiaan tuotavat indikaattorit ja mittarit päätettiin kuntajohtajien ja elinkeinojohtajien yhteisseminaarissa lokakuussa 2024.

Indikaattori on laadullinen tai määrällinen arvo, joka ilmaisee, kuinka lähellä tietyn tavoitteen saavuttaminen on. Indikaattoreita voidaan hyödyntää arvioinnissa ja seurannassa. Indikaattori ei ole itsessään mittari, vaikka indikaattori voidaan ilmaista lukuarvona. Indikaattorin avulla voidaan muodostaa käsitys kohteen ominaisuudesta, kuten yhteiskunnallisesti kiinnostavan ilmiön tilasta. Indikaattorina voidaan käyttää esimerkiksi tarkoitukseen sopivan indeksin avulla tuotettua indeksin arvoa. Indikaattori ilmaisee eri tavoitealueittain seurattavan asian tilaa tai tapahtuvaa muutosta. Prosessin aikana tunnistettuja indikaattoreita olivat:

- EVP-indeksin liikennevalokuvaaja (20 eri mittaria)
- Elinkeinopoliittisten toimijoiden organisaatiokohtainen NPS ja sen positiivinen kehittyminen
- Vahvuusalueiden menestyminen (yritysten liikevaihdon ja henkilöstömäärän kehitys, laadullinen arviointi)

Mittarin avulla selvitetään ilmiön määrällistä ominaisuutta kuvaava lukuarvo. Strategian tavoitteiden toteutumisen edistymistä seurataan seuraavien mittareiden avulla (kts. taulukko 3 ja kuva 13).



Mittari	Tilanne strategiakauden alussa
Vientiyriytysten määrä (Tilastokeskus) ks.	631 (2023)
Kasvuyriytysten määrä (Tilastokeskus) ks.	Suppea*: 97 (2020-2023) Laaja*: 435 (2020-2023)
Tutkimus- ja kehittämismenot (Tilastokeskus) sk.	1 023,6 M€ (2023)
Business Finlandin TKI-rahoitus yrityksille (Business Finland) ks.	55,3 M€ (2024)
Seudun toimijoiden määrä EU-horisonttihankeissa (EU Cordis) ks.	20 (2023)
EU Horisontti-rahoitus (EU Cordis) ks.	37,7 M€ (2023)
Kansainväliset yliopiston tutkinto-opiskelijat (TUNI) kandi, maisteri ja tohtori	2 276 (2024)
Ulkomaalaistaustainen työvoima (Tilastokeskus) mk.	14 129 (2022)
Alueelta valmistuneiden alueelle jääminen 1 v. tutkinnon jälkeen (Vipunen) ammattikoulut ja yliopisto	2 571 (2022) 63,9 % (2022)
EVP-indeksiluku (FCG) ks.	73,6 (2024)

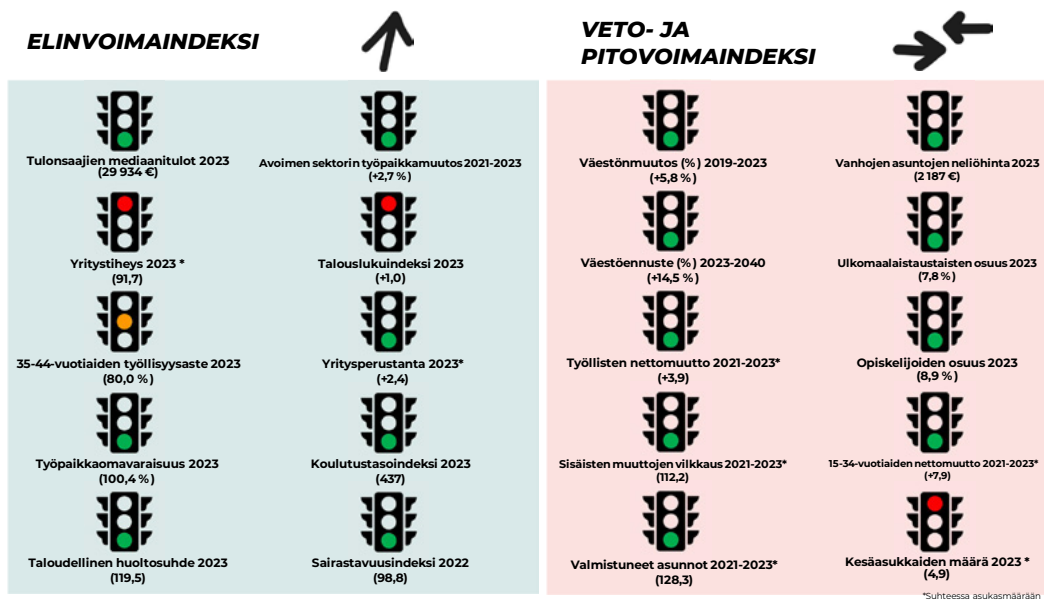
ks. = Tampereen kaupunkiseutu
sk. = Tampereen seutukunta
mk. = Pirkanmaan maakunta

*Suppea määritelmä: Yrityksellä on ollut vähintään 10 työntekijää kasvukauden ensimmäisenä vuonna ja yrityksen vuotuinen henkilöstön kasvuvauhti on ollut vähintään 20 %. Tilastoitu yrityksen kotikunnan mukaan. Laaja määritelmä: Yrityksellä on ollut vähintään 3 työntekijää kasvukauden ensimmäisenä vuonna ja vuotuinen henkilöstön kasvuvauhti on ollut vähintään 10 %. Määrä ei sisällä varsinaisten kasvuyriytysten määrää. Tilastoitu yrityksen kotikunnan mukaan.

Taulukko 3: Keskeiset mittarit ja niiden arvot strategiakauden alussa

Indikaattorit ja seurattavat mittarit kuvaavat strategian toteutumista “yleisemmällä tasolla” näyttäen haluttua kehityksen suuntaa. Mittareiden halutaan kehittyvän strategiakaudella positiivisesti suhteessa taulukon kolme ilmaisemaan lähtötasoon. Tarkempi tavoitetaso (muutoksen määrällinen tavoite) kuvataan strategiaa toteuttavien organisaatioiden omissa palvelusopimuksissa tai asiakirjoissa. Elinkeinostrategian toimeenpanoon osallistuvat organisaatiot asettavat omalle toiminnalleen mittarit, jotka tukevat strategiassa määriteltyjen indikaattoreiden ja mittareiden toteutumista. Esimerkiksi strategian keskeisen toteuttajan Business Tampereen toimintaa suunnataan ja arvioidaan rahoittajien kanssa laadittavien palvelusopimusten ja niiden raportointien avulla.

Osallistava ja kehittyvä strategia edellyttää jatkuvaa seurannan prosessia, jolla arvioidaan toteutumista, kehittämisen suuntaa ja tarpeita. Seuranta toteutetaan indikaattoreiden kehitystä seuraamalla ja kiinnittämällä erityinen huomio edellä mainittuihin mittareihin. Lisäksi toteutetaan perusteellinen strategiakauden puolivälitarkastelu. Se pitää sisällään sidosryhmille ja yrityksille suunnatun arvioinnin sekä strategiaseminaarin.



Kuva 13: Tampereen kaupunkiseudun elinvoima-, vetovoima- ja pitovoimaindeksin muuttujat liikennevaloina helmikuussa 2025

9. Strategian toteutus ja avaintoimijat

Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategia määrittää Kangasalan, Lempäälän, Nokian, Oriveden, Pirkkalan, Tampereen, Vesilahden ja Ylöjärven muodostaman talousalueen elinkeinotoimintaa edistävien ja mahdollistavien toimijoiden yhteisiä strategisia linjauksia vuoteen 2030. Elinkeinostrategia on laadittu siten, että se on linjassa keskeisten seudullisten ja kansallisten strategioiden kanssa. Se myös ottaa huomioon avaintoimijoiden keskeisiä strategisia linjauksia.

Elinkeinostrategia on verkostostrategia, joka konkretisoituu toiminnaksi avaintoimijoiden arjessa, strategioiden päivityksissä, vuosisuunnitelmien linjauksissa ja konkreettisesti toiminnassa. Sen on tarkoitus linjata niin toimijoiden yhteistyön painotuksia kuin omankin toiminnan sisältöjä.

Avaintoimijoita Tampereen seudun elinkeinostrategian toteuttamisessa ovat muun muassa Business Tampere, seudun kaupungit ja kunnat, kaupunkiseudun kuntien elinkeino- ja kehittämissyksiköt, Tampereen kauppakamari ry, Pirkanmaan yrittäjät ry, Pirkanmaan liitto, ELY-keskus (jatkossa elinvoimakeskus), Tampereen seudun työllisyysalue, Business Finland, Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä, MAL-verkosto, Tampereen korkeakoulu yhteisö, Tredu ja TAKK.

Kuntien elinkeinoyksiköiden ja kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiön Business Tampereen kiinteä ja saumaton yhteistyö sekä selkeä työnjako ovat edellytyksinä strategian toteuttamisen ja koko toiminnan onnistumiselle. Tätä työtä tehdään seudun elinkeinojohtajakouksissa, joissa ovat edustettuina omistajakuntien elinkeinojohto ja Business Tampereen ylin johto.

Kuntien elinkeinoyksiköt järjestävät yrityksille kuntakohtaiset palvelut. Sellaisia ovat esimerkiksi toimitila- ja tonttiasiat, kaavat, rakennusluvat, liikennejärjestelyt ja infrastruktuuriasiat. Kuntien elinkeinotoimijoilla on alueensa yritysten välitön tuntemus ja mahdollisuuksia yrityskäynteihin. Niiden välityksellä elinkeino- ja kehitysyhtiön palvelut ovat paikallisten yritysten saavutettavissa ja tarvittava tieto kuntakohtaisista erityistarpeista välittyy yhtiölle.

Business Tampere tarjoaa kaupunkiseudun tarpeisiin laajat kasvuhakuisia ja kasvuyrityksiä hyödyttävät palvelut. Yhtiön palvelusopimukseen päivittyy vastuualueita tämän strategian kaikilta osa-alueilta.

"Tiedolla johtamisen näkövinkkelistä toivoisin näkeväni myös strategian toimenpanoa ohjaavia mittareita, jolloin todennäköisemmin varmistettaisiin sen jalkautuminen ja toteutuminen käytännössä."

"Avainasia on, miten voidaan jalkauttaa nämä asiat teoksi ja toimenpiteiksi. Tarvitaan myös selkeä toimintapidesuunnitelma strategian toteuttamiseksi, jotta kaikki tavoitteet tulee toteutetuksi."

"Paljon isoja asioita: keinoista pitäisi johtaa kaikista kehittämisen kärki ja mittari. Olemme verkosto-organisaatio (heikko matriisiorganisaatio) = perustuu toimijoiden hyväntahtoisuuteen. Pitää kuitenkin pystyä johtamaan samaan ja yhteen suuntaan."

10. Lopuksi

Tampereen kaupunkiseutu astuu rohkeasti tulevaisuuteen selkeällä visiolla: seutu on kansainvälisesti vetovoimainen, kestävään kasvuun nojaava ja innovatiivinen elinkeino-alue. Tämä strategia tarjoaa tiekartan, jolla alueen toimijat voivat yhdessä luoda uutta menestystä ja hyvinvointia.

Strategian painopisteet, kuten vastuullinen fiksu kasvu, kansainvälisen osaamisen vahvistaminen ja seudullisen yhteistyön syventäminen, avaavat konkreettisia mahdollisuuksia. Tampereen seutu on aktiivinen ja näkyvä kansallisten ja EU-strategioiden toimeenpanija sen vahvuuksien kuuluvissa kriittisissä teknologioissa.

Keskeiset kehittämisen kärjet, kuten älykkäiden liikkuvien koneiden ja vihreän siirtymän teknologioiden ekosysteemit, tarjoavat yrityksille alustan kasvuun ja skaalautumiseen. Samalla panostukset osaajien houkutteluun ja invest-in-toimintoihin takaavat, että alueella on riittävästi resursseja ja kysyntää globaalissa kilpailussa pärjäämiseen. Esimerkiksi EU-rahoituksen hyödyntäminen ja yhteistyö innovaatioalustoilla avaavat suoria hyötyjä yrityksille, jotka haluavat investoida tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksiin.

Tampereen seutu on sitoutunut luomaan yritysystävällisen toimintaympäristön, jossa kunnianhimoisia tavoitteita tuetaan vahvalla yhteistyöllä ja älykkäillä asiakaslähtöisillä palveluilla. Tämä tarkoittaa konkreettisia toimia: sujuvia prosesseja, selkeitä sijoituskonsepteja ja strategisia investointeja, jotka luovat arvoa sekä yrityksille että koko alueelle.

Tämä strategia on kutsu toimia yhdessä ja rakentaa kilpailuetua. Tampereen kaupunkiseutu tarjoaa yrityksille paitsi alustan menestykseen myös selkeän vision siitä, miten vastuullinen ja fiksu kasvu saavutetaan.

Lopulta strategian onnistuminen mitataan teoilla ja saavutuksilla. Tampereen kaupunkiseudun elinkeinotoimijoilla on kaikki edellytykset nousta kansainvälisesti tunnistetuiksi edelläkävijöiksi, joiden innovaatiot, vastuullisuus ja yhteistyö tuottavat pitkäaikaista arvoa niin yrityksille kuin asukkaillekin. Nyt on aika tarttua toimeen ja rakentaa tulevaisuutta yhdessä.

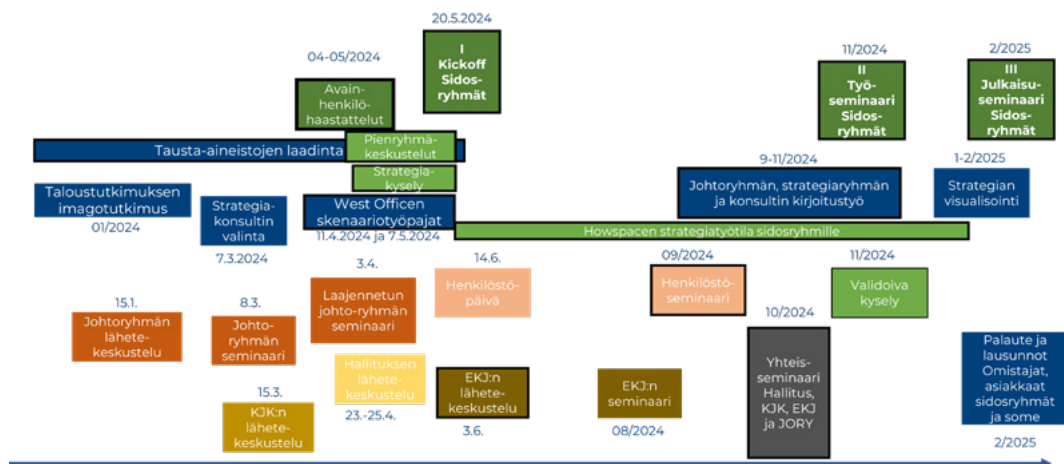
Tampereen kaupunkiseutu

**Teknologian ja
teollisuuden koti**



11. Liitteet

Liite 1: Prosessikuvaus



Strategiaproessin vaiheet ja tilaisuudet

- 15.1.2024 Business Tampereen johtoryhmän lähetekeskustelu (15 hlöä): Lähtökohdat strategiatyölle
- 8.3.2024 Business Tampereen johtoryhmän valmistuseminaari (15 hlöä): SWOT
- 15.3.2024 KJK-lähetekeskustelu (10 hlöä): Lähtökohdat strategiatyölle
- 4.-24.4.2024 Avainhenkilöhaastattelut (13 hlöä): Nykytila, tulevaisuus, visio, strategiset tavoitteet, kehittämisen kärjet, toimijoiden roolit
 - Kangasalan kaupunki
 - Ylöjärven kaupunki
 - Kauppakamari
 - Pirkanmaan Yrittäjät
 - Tampereen kaupunki
 - Tampereen yliopisto
 - Pirkanmaan liitto
 - Seututoimisto
 - AGCO Power Oy
 - TT Gaskets Oy
 - Koja Oy
 - Nokia Oyj
 - Saab Technology Center

- 16.2.-12.3.2024 Turvallisuuden työnantajahaastattelut (41 hlöä): Strategian linjaukset
 - 3Dstep Oy
 - AGCO Power Oyj
 - Cinia Oy
 - CrossControl Oy
 - Defendor Oy
 - Digital14 Oy
 - Elomatic Oy
 - Etteplan Oyj
 - Himla Arkkitehdit Oy
 - Huld.io
 - Keskuspuhdistamo
 - Loihde Trust Oy
 - Merus Power Oy
 - Millog Oy
 - Modulight Oy
 - Nokian Metallirakenne Oy
 - Patria Oy
 - Pirha
 - Pirkanmaan turvapalvelut Oy
 - Pirkkala
 - Polamk
 - Ponsse Oyj
 - Puolustusvoimat
 - Saab Finland Oy
 - Securitas Oyj
 - Sisä-Suomen poliisi
 - SNT-Group Oy
 - TAKK
 - Tampereen kaupunki
 - Tampereen yliopisto
 - TotalSec Oy
 - Tukes
 - Wapice Oy
- 3.4.2024 Business Tampereen laajennetun joryn työseminaari: PESTEL, kriittiset menestystekijät
- 23-25.4.2024 Business Tampereen hallituksen lähetekeskustelu: Lähtökohdat strategiatyölle
- 13.-16.5.2024 Pienryhmäkeskustelut (23 hlöä): Visio- ja tavoiteaihiot
 - Commu App
 - Courtyard by Marriott Tampere City
 - Despro Engineering Oy
 - Hartela Pirkanmaa Oy
 - Helga-Neiti Second Hand & vintage
 - Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varma
 - Lempäälän kunta
 - Lujatalo Oy

- Master English Oy
 - Mindpolis Group Oy
 - Nokian kaupunki
 - Nuorkauppakamari
 - Oriveden kaupunki
 - Pirkan Konepalvelu Oy
 - Sol Energy Service Oy
 - Stockmann Oyj Abp
 - Taksi ja Tilausliikenne A.Arvela
 - Talousvahvistus Oy
 - Tampereen ammattikorkeakoulu
 - Tampereen kaupunki
 - Tampereen Seudun Osuuspankki
 - Varalan Säätiö / Varalan Urheiluopisto
- 11.4. ja 7.5.2024 Skenaariotyöpajat (noin 100 hlöä): Skenaariot ja niihin varautuminen
 - Yhteistyössä Tampereen Kauppakamarin kanssa 2 West Officen fasilitoimaa skenaariotyöpajaa ja pienryhmyöskentely näiden välissä. Työpajoissa tuotettiin neljä Tampereen seudulle lokalisoitua skenaariota, todennäköinen ja haluttu skenaario ja toimenpiteet niihin varautumiseksi eri näkökulmista.
 - 7.-20.5.2024 Strategiakysely (132 hlöä): Priorisoidut visioaihiot, aineistoa tavoitteiden ja kehittämisen kärkien pohjaksi
 - Kauppakamarin, Yrittäjien ja Business Tampereen asiakaspostituslistojen kautta jaettu verkkokysely strategian alustavien linjausten testaamiseksi ja strategian sisältöjen tuottamiseksi kohderyhmissä.
 - 20.5.2024 Sidosryhmien Kick-off tilaisuus (200 hlöä): Priorisoidut visioaihiot ja näkemyksiä strategiatyön jatkoaskeleiden pohjaksi
 - Noin 200 hengen strategiaseminaarissa äänestettiin visioaihioista ja saatiin yleisön näkemyksiä linjausten pohjaksi.
 - 3.6.2024 EKJ-lähetekeskustelu (noin 30 hlöä): Vision ja tavoitteiden muokkaus
 - Muokatut tavoiteaihiot ja aineistoa jatkotyön pohjaksi.
 - 14.6.2024 Business Tampereen henkilöstöpäivä: Visio- ja tavoiteaihioiden muokkaus
 - 9.-24.9.2024 validoiva strategiakysely (32 hlöä): Muokatut tavoitteet sekä kehittämisen kärkien ja indikaattorien aihiot
 - Kuntien johto- ja elinkeinohenkilöstön sekä Business Tampereen henkilöstön näkemyksiä erityisesti kehittämisen kärjistä ja niiden indikaattoreista. Vastausprosentti on 42 %. 11 vastaajista oli kuntajohtajia ja muita kuntien edustajia, mm. elinkeinopuolelta (34 %), 21 Business Tampereen edustajia (66 %). Vastauksia seuraavista kunnista: Tampere, Kangasala, Ylöjärvi, Vesilahti, Lempäälä, Nokia, Pirkkala.
 - 4.10.2024 Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategian valmistelun yhteisseminaari (Noin 30 hlöä): Vision ja tavoitteiden muokkaus, kehittämisen kärkien ja indikaattorien työstäminen
 - 5.11.2024 Työseminaari (noin 100 hlöä): Kehittämisen kärkien priorisointi

Liite 2: PESTEL, TOP10 muutostekijät työpajan tulosten perusteella

Political	Economic	Social
<ol style="list-style-type: none"> Oman kaupunkiseudun strategia-työmme onnistuminen. Sota Euroopassa on merkittävä kansainvälinen riskitekijä ja suhdanne-muutosten aiheuttaja. Suomen NATO-jäsenyyden ja kahdenvälisten sopimusten (kuten DCA) luomat uudet liiketoimintamahdollisuudet. Kuntien omat elinkeinostrategiat ja elinkeino-ohjelmat. Kuntavaalit 2025, uusi pormestari-ohjelma. Jännitteet Kiinan ja Taiwanin välillä aiheuttavat merkittävän riskin mikropiirin kehitykselle ja huoltovarmuudelle. Instituutioiden, teollisuuden ja investoijien tulee maksaa uusi Euroopan puolustamisen näkökulma. Euroopan tulee kehittää ja valmistaa seuraavan sukupolven voittavia suorituskkyjä puolustusteollisuuteen. Kehittämisen painopisteiden poliittiset muutokset (hallitusohjelma) ja rahoituksen suuntaaminen. Sodan uhka todellisempi kuin pitkään aikaan. 	<ol style="list-style-type: none"> Kansallisten rahoitusviitekehysten muutokset, mitä ekosysteemiohjelman jälkeen? Vihreä siirtymä ja digitaaliset innovaatiot investointien kohteena. Elinvoimakuntien kasvavat säästö-paineet. Suomen äärimmäisen haasteellinen valtiontalouden tilanne. Kansalliset ja alueelliset energiastrategiat ja niiden toimeenpano. Kriittisten teknologioiden turvaaminen / kilpailukyky nousevan teollisuuspolitiikan keskeinen tavoite. Päättiläajan tahdon fokuoitoiminen tärkeisiin asioihin. Kasvavat vastuullisuusvaatimukset esim. Hiilirajamekanismi lisäävät myös kustannuksia yrityksissä. Saksan talouden ja teollisuuden tila ja sen vaikutukset Euroopassa ja Suomessa. Kansantalouden piristyminen pitkän taantuman jälkeen. 	<ol style="list-style-type: none"> Kansainvälisten osaajien tarve kasvava. Onko yrityksillä tai kasvuyrittäjillä mahdollisuudet ja halua kasvaa alueella? Väestön kansainvälistyminen (nettomuutosta ja 50% kv-taustaisia). Tampereen kaupunkiseudun profiloituminen ja miten se vaikuttaa asenteisiin, kun tehdään tulevaisuuden sijoittumisvalintoja sekä liike- että henkilökohtaisessa elämässä. "Whitecollar transformation" Työnkuvien muutokset, uudet työelämätaidot ja jatkuva oppiminen. Väestön polarisoituminen (elintaso, sukupuoli, ikä, hyvä- ja huono-osainen). Nousevat sukupolvet: Individualismi, valinnanvapaus ja oman työn luomisen ja alustatalous. Poliittiset asenteet suhteessa ulkomaiseen työvoimaan ja työvoiman saatavuus. Kestävät kulutusvalinnat ja elämäntavat. Ikääntyvä väestö ja huoltosuhde.
Technological	Legal	Environmental
<ol style="list-style-type: none"> Tekoälyn nopea kehittyminen. Generatiivisen tekoälyn demokratisoituminen, AI avusteinen kehittäminen, älykkäät sovellukset, alustakehitys, luottamus, riskin ja turvallisuuden hallinta. Automatisointi ja valkokoulustyön avustaminen. Energia tuotannon ja -varastoinnin muuttuvat arvoketjut ja näihin liittyvät uudet liiketoimintamahdollisuudet. Vetytalouden mahdollisuudet, sähköistyvä liikenne, akkuteknologiat, energiavarastot, uudet elinkaari palvelut, tehoelektronikka. EU Chip act ja strategia - kilpailu teknologiaherruudesta piireissä ja puolijohteissa jatkuu, muuttuvat positiot arvoketjussa. Kasvavat investoinnit vihreisiin teknologioihin, valtataistelu vihreiden teknologioiden kontrollista ja niihin liittyvästä infrastruktuurista. EU AI strategia: EU kyberturvallisuusstrategia, data strategia: EU Data Act, EU Data Governance Act, EU Data spaces. EU AI strategia: AI innovaatiopaketti (HE & DE 2 Miljardia euroa, yhteensä 20 miljardia euroa), EU AI Act lakipaketti, EU AI toimisto Merkittävä laskentakapasiteetin tarpeen kasvu, GPU ja piirit, vaikuttaa puolijohteiden ja fotonikan toimitusketjuihin. Kriittiset teknologiat ovat EUn kutistuvien teknologiapolitiikkojen ytimessä. FAANG (Facebook, Amazon, Apple, Netflix ja Alphabet) dominoivat globaalilla teknologiamarkkinalla ja teknologiainvestoinneissa. 	<ol style="list-style-type: none"> Valtiotukisääntelyn kehityssuunta (hajoaako täysin vai palaako raiteilleen) on epäselvä. Maahanmuuton kiristäminen - osaajat? Valtiontukien sääntely ja niiden muuttuminen. Teollisuusstrategia. Ympäristölainsäädännön vaikutus aiottuihin ja potentiaalisiin investointeihin. Hiilipäästöjen vähentäminen. Valtion rooli elinkeinoelämässä kasvaa. Teollisuuspuistolainsäädäntö ja lupaprosessien rinnakkainen käsittely. Data- ja tekoälyasetukset + näiden oikeuskäytäntö ja sen vakiintumiseen kuluva aika. Tuotantokannustin: Asetuksien päivittyminen ja soveltamisalat. Esim. yleinen ryhmäpoikkeusasetus RPA (Komission asetus 651/2014). Asetettu sovellettavaksi 2024-2026. 	<ol style="list-style-type: none"> Kestävät energiaratkaisut ja uudenlaiset energiainvestoinnit avavat isoja mahdollisuuksia (mm. Vetytalous). Kestävyysvaatimusten kasvu liiketoiminnassa - uudenlaiset liiketoimintamallit. Vihreän siirtymän investointien tukeminen ja investointien saaminen Suomeen. Tarasteen kiertotalousalue ja Eco3 alue merkitys kasvaa, uudet alueet ja kaavoitus. Kiertotalouden ratkaisujen tukeminen. Hiilidioksidin talteenotto, vetytalous, uusiutuvan sähkön muuttaminen toiseksi energian lähteeksi, sähkön kysyntäennusteet pitkällä aikavälillä monikertaistuneet. Ilmastonmuutos ja ilmastokriisi ja sään ääri-ilmiöiden yleistyminen -> ilmastohuolesta ilmastopaniikkiin. Laajat kestävä kehityksen tavoitteet ja ilmastotavoitteet - ilmaston lämpeneminen kuitenkin karkaamassa käsistä. Luonnonvarojen kestävä käyttö, hiilipäästöjen vähennystavoitteet --> EU 2050 ensimmäinen hiilineutraali maanosa. Huoltovarmuus.

Liite 3: SWOT 2024 – työpajojen ja haastatteluiden valossa

<div style="text-align: center;">S</div> Strengths - Vahvuudet	<div style="text-align: center;">W</div> Weaknesses - Heikkoudet	<div style="text-align: center;">O</div> Opportunities - mahdollisuudet	<div style="text-align: center;">T</div> Threats - Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • positiivinen brändi ja maine • dynaamisuus ja ketteryy • erinomaiset yrityspalvelut • monialainen ICT-osaaminen ja vahva teollisuus, siruosaaminen • puolustusteollisuuden keskittymä • luotettava sähköverkko ja stabiili infrastruktuuri • koulutusmahdollisuudet ja osaaminen (yliopisto), osaajat • kasvavat yritykset ja aktiiviset ekosysteemit • ankuriyritykset • investointihalukkuus, vahva tuotekehitystä • Triple Helix yhteistyö • kaupunkikehitykseen panostaminen • vahvat verkostot ja yhteistyöhalukkuus • monimuotoisuus • sijainti ja liikenteellinen solmukohta • vetovoimaisuus; yritykset ja asukkaat • nopea elinkeinopolitiittinen toimeenpanokyky • luottamus pääoma ja vahva kuntien sitoutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • kilpailu pääkaupunkiseudun kanssa • jatkajien vähyys sukupolvenvaihdoksissa • osaajapula • pk-sektorin heikko halu hakea kv-kasvua • yrittäjyysasenteissa parantamisen varaa • rajalliset resurssit ja mahdollisuudet konkreettisiin toimenpiteisiin • startup-yritysten ja pääkonttorien vähäisyys • koulutuksen vastaavuus tulevaisuuden tarpeisiin • saavutettavuus • talousalueen rajallinen koko • pieni kotimarkkina • kasvukyvyssä parantamisen varaa • rahoitus liian hankerippuvaista 	<ul style="list-style-type: none"> • myyntiin ja markkinointiin panostaminen • vihreän siirtymän mahdollisuudet • elämäystälouden hyödyntäminen muilla toimintaloilla • klusteriyhteistyö • hyvä maine kv-toiminnoissa • proaktiivisen toiminnan & palvelujen lisääminen • kasvupotentiaalinn tunnistaminen- ja palvelujen suuntaaminen kasvuhakuisille • osaajapooliin panostaminen valikoiduilla aloilla • ekosysteemien vahvistaminen ja uudistaminen • kv-osaajien houkuttelu + taidot käyttöön • tiedolla johtaminen ja data-analytiikka • tasaisesti kasvavien yritysten tukirakenteet • NATO-jäsenyys ja USA:n markkina • Atn ja generatiivinen tekoäly • vihreän energian hankkeet • vastuullisuuden avaamat liiketoimintamahdollisuudet • elämyksellisyys • uudet teknologia-alueet mm. sirut • hyvä strateginen suunnittelu • silloja purkavat ja innovaatioita kiihdyttävät uudet toimintamallit • uudet sijoittumiset 	<ul style="list-style-type: none"> • yliopiston kilpailukyvyyn heikentyminen • panosten suuntaaminen meneekin pieleen • tiimejä ei synny • yritykset pelkäävät kasvua ja työnantajaksi ryhtymistä • liian kapeat strategiset valinnat • luvitussprossien hitaus • osaajatarpeiden kohtaaminen • Suomen turvallisuustilanteen huonontuminen • yritysten muutoskyvykyys heikko • puuttuva poliittinen tuki alueelle tuleville investoinneille • kansallisten tukien keskittyminen Itä- ja Pohjois-Suomeen • liikenneinvestointien jumittaminen • sisäänpäin käpertyminen • talouden taantuma ja maailmanpolitiikka (erilaiset globaalit uhat) • yritysten heikko kannattavuus

Vahvuudet

- Positiivinen kehittämisen draivi, elinvoimainen ja hyväosainen kaupunkiseutu
- Monipuolinen elinkeinorakenne
- Sekä kotimarkkinoita että vientiä palvelevaa liiketoimintaa
- Vahva teollinen perusta, vahvat ekosysteemit (älykäs koneenrakennus, ICT, turvallisuus, elämäntalous) ja hyvin johdettu, selkeä klusteritoiminta
- Seudulla myönteinen ja vahva imago
- Veto- ja pitovoimainen alue, niin työntekijöiden kuin yritysten näkökulmasta
- Yliopisto, monipuolinen koulutustarjonta ja vahva osaamispohja
- Monialainen turvallisuusosaaminen
- Elinkeino toiminnan organisointi, BT:n toiminta, roolien kirkastuminen
- Elinkeino toimijoiden yhteistyö- ja kehittämishalu
- BT:n aktiivinen ja tulokellinen toiminta, kv-näkyvyyden lisääminen, kehittämishankkeet, fokus kasvu- ja vientihakuisissa yrityksissä ja ekosysteemeissä
- Yritysmyönteinen asenne, aktiivinen ja toimiva dialogi yritysten kanssa
- Kyky reagoida nopeasti toimitilatarpeisiin
- Kyky kohdata uhat voittajana

Heikkoudet

- Tampere-keskeisyys – ympäristökuntien roolin vahvistaminen
- Kuntatalous, huoltosuhde
- Talouden taantuma
- TKI-panosten vähäisyys
- Yliopisto-yhteistyömahdollisuuksien alihyödyntäminen, erityisesti amk-puolella
- Osaamisen taso ja työelämävalmiudet toisen asteen valmistuneiden kesken (esim. koneistajat) - kehittymässä
- Osataanko keskittyä oikeisiin asioihin? Hajaantuminen - Ekosysteemien liian suuri määrä?
- Lyhytnäköisyys, elinkeinon kehittämisen ennakoiti
- Reaktiivisuus enemmän kuin proaktiivisuus esim. seudullisessa maankäytössä, kaavavarannot eivät ole pysyneet kasvun mukana
- Seudullisuuden toteuttaminen erityisesti maankäytössä
- Yrityspalveluiden rahoituksen epävarmuus (hankerahoitus)
- Yrityspalveluiden hajanaisuus, selkeys (ml. verkkosivut) ja yhden luukun periaatteen toteutuminen
- Yrityspalveluiden tasalaatuisuus (kuntien, eri alojen ja kokoluokkien yritysten osalta)
- Saavutettavuuteen liittyvät heikkoudet: rajalliset lentoliikenneyhteydet, maanteiden kunto

Mahdollisuudet

- Rohkeat isot infrahankkeet ja seudun noste luo hyvää kierrettä kehitykseen
- Megatrendien hyödyntämismahdollisuudet: kaksoissiirtymä
- Vastuullisuus (CSR direktiivi, ESG-raportointi), ympäristöturvallisuudesta seudun kilpailuetu – edistää ympäristötietoisien teollisuuden sijoittumispäätöksiä
- Dataan perustuva ennakoiti ja tiedolla johtaminen yrityspalveluissa ja toimintaympäristön kehittämisessä
- Osaamisen ja oppilaitosten tarjonnan kehittäminen paremmin yritystarpeisiin vastaavaksi
- TE-uudistuksen tarjoamat mahdollisuudet
- Invest-in-toiminnan, sijoittumispalveluiden ja yhteismarkkinoinnin kehittämismahdollisuudet
- Sijoittumisen insenttiivien mahdollisuudet eri sektoreille?
- Kansainvälistyminen: kansainvälisen toimintaympäristön edistäminen, kansainvälisten opiskelijoiden ja osaajien houkuttelu, pk-yritysten kansainvälistymisen tukeminen
- Kärkiteemojen kasvumahdollisuudet: sirut, puolustus, lääketiede, foniikka
- Nato-jäsenyyden tarjoama kasvupotentiaali
- Kyberturvallisuuden kasvupotentiaali
- Elämäntalouden mahdollisuudet tuoda kansainvälistä näkyvyyttä ja lisätä pito- ja vetovoimaa
- Seudun profilointi TKI- ja teknologiaklusterina (esim. kuvantaminen, puolustus)
- Teollinen kivijalka uusien innovaatioiden mahdollistajana
- Seudullisen yhteistyön tiivistäminen
- BF:n (Team Finlandin) ja BT:n keskinäisen roolituksen mahdollisuudet (alueelta maailmalle-malli)
- EU-toimiston uudelleenorganisoinnin mahdollisuudet
- Selkeyden lisääminen yrityspalveluiden kokonaisuudessa

Uhat

- Mahdollisuuksien hukkaaminen, hyödyntämättä jättäminen
- Maailmanpolitiikan ja turvallisuustilanteen kehittyminen
- Kyberuhat
- Poliittiset lakot
- Kuntatalouden kiristyminen
- Liiallinen hajaantuminen – keskittyminen yrityspalveluissa
- Työnantajayrittäjien määrän väheneminen
- Keskinäinen kilpailu, luottamuksen menettäminen (kunnat, elinkeinotoimijat)
- Kuntien välinen kilpailu ja osuoptointi
- Ikärakenteen kehittyminen
- Osaavan työvoiman saatavuus - kaikilla tasoilla kansainvälisten osaajien tarve väistämätön
- Suhtautuminen maahanmuuttoon kansallisella ja seudullisella tasolla
- Luontoarvojen ja kasvavan kaupunkiseudun rakentamisen yhteensovittaminen
- Kapeakatseisuus, vanhoihin kasvuun ajureihin luottaminen
- Itsetyytyväisyys, tuudittautuminen nykyiseen menestykseen

Liite 4: Kriittiset menestystekijät ja missä pitää onnistua

Kriittiset menestystekijät haastatteluiden valossa

- Toimiva seutuyhteistyö, integroitu ekosysteemi yrityspalveluiden ja osaajien tuottamiseen
 - "Osaaminen ja osaajat, kaikki kasvu vaatii osaajia, ja kasvu tyssää osaajapulaan --- Ei toimi vain, että yliopisto tuottaa osaajia, vaan on osa ekosysteemiä, joka tuottaa kansainvälisiä osaajia yritysten tarpeisiin. ---Integroitu ekosysteemi, se on ihan kriittinen menestystekijä."
 - "Ihan avainasemassa, missä ollaan onnistuttu toistaiseksi, ehdoton edellytys, on yhteistyö, mikä täällä on vahva, kaikkien toimijoiden kesken, yliopisto, yritykset, kunnat toimii poikkeuksellisen hyvin yhdessä."
- Houkuttelevuus - mielikuva sijoittumis- ja investointikohteena Tampereesta ja Suomesta
- Lakot, tarve epäsuotuisan sijainnin kompensoinnille esim. automaatiota lisäämällä
- Osaaminen, vahva korkeakoulu ja oppilaitosyhteistyö
 - "Korkeakoulukenttä, se on ehdottomasti sellainen menestystekijä seudun vetovoimalle. Meille nuoret haluaa muuttaa ja valmistuu täällä, löytää toivottavasti työpaikkansa täältä. Kouluyhteistyö on tärkeää seudulla, joka tasoilla, alatasolta korkeakouluihin asti."
- TKI-verkosto innovaatioiden tuottamisessa
 - "Yliopisto-yritys-verkostosta tulee uutta innovaatiota ja ajattelua, Business Tampere, Tampereen kaupunki, siellä tiiviisti yhteistyötä tekemällä, toimii loistavasti, on erilaisia hankkeita."
- Kasvun kärkien tunnistaminen ja edistäminen
 - "Tiettyjen kärkialojen tunnistaminen: sirut, elämystalous, teollisuus. Invest-in, kansallisten ja kv-firmojen houkuttelu."
 - "Siru ja SoC Hubit on hyviä kärkiä."
- Kasvun paikkojen turvaaminen nykyiselle elinkeinotoiminnalle
 - "Myös se, että pystytään turvaamaan nykyiselle yritys kentälle kasvun paikkoja jatkossakin. --- Pystytään antamaan tilaa kasvaa."
- Edelläkävijyys
 - "Toinen kriittinen on edelläkävijyys, pystytään tekemään asioita, mitä muut ei tee, rohkeasti viemässä aluetta uusille leveille. Aluetta viedään kansainvälisyyteen vahvasti, viedään vahvasti eri markkinoihin."
- Rohkeus
 - "Tampere on suomen mittakaavassa paras paikka, paras paikka olla ja elää, miten sitä ylläpidetään? Ettei ainakaan menetetä sitä draivia. Saadaan pidettyä sama momentum, joka on saatu aikaan. Tunnistetaan asioita, joissa on onnistuttu ja ollaan rohkeita investoinneissa."

- "rohkeampia, visionäärisempiä, kilpailla seuraavassa sarjassa, nopeasti kasvavien kaupunkien kanssa, lisää rohkeutta hakisin."
- Yritys- ja yrittäjämysteisyys, kaiken yritystoiminnan arvostaminen
 - "Elinkeinopolitiikka lähtee yrityksistä, jokainen yritys on tärkeä, myös se yksinyrittäjä, on osa ekosysteemiä, sen tunnistaminen ja sanoittaminen on kriittistä."
- Tiedolla johtaminen
 - "Luonto vs. rakentaminen vs. elinkeinoelämä, se uhka, joka voi nousta, niin lähestyisin pragmaattisesti sitäkin, vahvaa tunnetta siellä pohjalla, tarvitaan tiedolla johtamista siinäkin."
- Ennakointikyky
 - "Ollaan reagoivia enemmän kuin ennakoivia, se vaikeuttaa, tai hidastaa kehitystä, kun ajatellaan, että maankäyttö liittyy siihen. Maankäytön valmius vastata elinkeinoelämän tarpeisiin, asiat ei mene ohi, pystytään määrittelemään minkälaista elinkeinotoimintaa tänne halutaan ja voidaan maankäyttöä katsoa sitä kautta."
 - "strategista kyvykkyyttä, että nähdään tulevaisuuteen"
- Turvallisuus – esim. ympäristöturvallisuus potentiaalisena kilpailuetuna
 - "Pitäisi tehdä siitä elinkeinoelämän kilpailuetu. On ympäristötietoiselle teollisuudelle kilpailuetu, kilpailutekijä muiden joukossa se, että voidaan osoittaa, että jäteveden laatu on korkeatasoista."
- Vahva veto- ja pitovoima
 - "Vahva veto- ja pitovoima, mikä on menestystekijä."
- Poliittisten päättäjien sitoutuminen, poliittisen tahtotilan varmistaminen
 - "Taustalla pitää olla meidän yhteinen poliittinen päätöksenteko, joka tähtää yli valtuustokausien ja vie Tampereen ja ympäristökuntien päätöksentekoa järjestelmällisesti eteenpäin, on pohjana."
- Operatiivinen tehokkuus ja riittävä resurssointi strategian toteutuksessa, alueelta maailmalle-mallin käyttöönotto
 - "operatiivista tehokkuutta, että ne asiat ihan oikeasti etenee, ei paperinmakuisuutta eikä makeilua, powerpointtien sijaan tarvitaan nostureita, aikaan saamista, älykkäiden teorioiden ja voimakkaan toteutuksen yhdistelmä, asioiden pitää edetä, molempia osia tarvitaan."
 - "Välttämätöntä, että Business Tampere saa työrauhan ja mahdollisuuden jatkaa työtä ja tarttua näihin mahdollisuuksiin nykyisillä resursseilla vähintäänkin"
 - "Seuduille mahdollisuus tehokkaammin auttaa itse itseään, alueelta maailmalle -malli, missä tehostettaisiin nykytoimintaan nähden yhteistyötä maakuntatasolla ja kuusikkokaupunkien kesken."
- Reagointikyky, valmius muuttaa suunnitelmia maailman muuttuessa
 - "Uhkien välttämiseksi varmaan pitää olla kyky luoda ajantasaista nykytilaa, ja jos alkaa erilaisia kehityskulkuja näkymään, niin pitää reagoida nopeasti, tarvitaan reagointikykyä, kykyä muuttaa suunnitelmia tarvittaessa."

Missä pitää onnistua? Työpajan tulosten perusteella

- Osaavien ihmisten saamisessa
- Pitkäjänteisyydessä
- Palvelujen ja tukirakenteiden tuottamisessa yhteistyössä koko yrityspalveluekosysteemin kanssa
- Yritysten teknologisen kehityksen ja ratkaisujen tukemisessa (esim. kaksoiskäyttö-ratkaisut)
- Ajantasaisen tiedon tuottamisessa ja paketoimisessa
- Startup-kulttuurin vahvistamisessa
- Uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa ja kasvussa tukemisessa
- Investointien houkuttelemisessa
- Kansainvälisessä yhteistyössä
- Usko tulevaisuuteen ja rohkeutta -asenteessa
- Laajassa monitahoisessa yhteistyössä
- Ennakointikyvyssä tulevaisuuden muutoksiin liittyen

Liite 5: Howspace

Elinkeinostrategian työtilana hyödynnettiin Howspace-alustaa, jolla vieraili strategia-työstön eri vaiheissa yhteensä 293 käyttäjää. Alustalle saatiin prosessin aikana 1500 kommenttia ja äänestystä. Alustaa hyödynnettiin seuraavissa tapahtumissa:

- Business Tampereen strategiapäivä 3.4.2024
- Sidosryhmien kick-off 20.5.2024
- Elinkeinojohtajien ja Business Tampereen laajennetun johtoryhmän työpaja 3.6.2024
- Business Tampereen henkilöstöpäivä 14.6.2024
- Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategian valmistelun yhteisseminaari 4.10.2024
- Sidosryhmien elinkeinostrategiaseminaariin 5.11.2024

Työtilaa käytettiin:

- taustamateriaalin kokoamiseen tilannekuvaa varten, mm. Pestel-analyysi, SWOT-analyysi ja yhteenveto Nord West Office Suomi skenaariotyöpajan tuloksista
- käyttäjien osallistamiseen: tilaisuuden esitysten kommentointi ja kysymysten esittäminen, äänestyksiin vastaaminen ja alustalla esitettyihin kysymyksiin vastaaminen
- strategiatilaisuuksien materiaalien jakamiseen, esim. strategiakyselyn tulokset
- lisäksi alustalle tuotiin strategiavaiheen mukaisia poimintoja strategiahaastatteluista

Työtilan alisivut

Taustatietoa

Sivulla oli Harri Airaksisen videotervehdys: Uusi strategia syntyy vahvalla yhteistyöllä sidosryhmien kanssa, kuvattiin strategiaprosessin eteneminen sekä nostettiin esiin Tehrääs numeroo -strategian tiivistys.

Tilannekuva

Sivulle koottiin näkemystä Tampereen kaupunkiseudun elinkeinotoiminnan SWOT-analyysiin. Lisäksi sivulle koottiin taustamateriaalia tilannekuvan muodostamista varten.

Visio

Elinkeinostrategian visiota työstettiin alustalla kahdessa tilaisuudessa.

Kick off -tilaisuudessa osallistujia pyydettiin:

- vastaamaan miltä Tampereen seutu näyttää elinkeinotoimintaympäristönä 2030 ja miltä sen tulisi näyttää
- äänestämään elinkeinostrategian tärkeimmistä tavoitteista
- ehdottamaan strategialle visiota ja äänestämään parhainta visioaihiota
- antamaan kehitysehdotuksia elinkeinostrategiaan

Elinkeinojohtajien ja Business Tampereen laajennetun johtoryhmän työpajassa:

- syvennettiin visioaihoita ja työstettiin vision konkreettisia tavoitteita

Tavoitteet

Elinkeinostrategian visiota työstettiin alustalla kahdessa tilaisuudessa.

Tampereen kaupunkiseudun elinkeinostrategian valmistelun yhteisseminaarissa 4.10.2024:

- äänestettiin strategisista tavoitteista, kehittämisen kärjistä ja indikaattoreista
- syvennettiin pienryhmätyönä kunkin tavoitteen kärkiä ja indikaattoreita

Sidosryhmien elinkeinostrategiaseminaariin 5.11.2024:

- äänestettiin tärkeintä strategista tavoitetta vision saavuttamiseksi
- äänestettiin kunkin strategisen tavoitteen tärkeimmästä kehittämisen kärjestä

Liite 6: Indikaattorilista

Indikaattori	Tilanne edellisen strategiakauden alussa	Tilanne uuden strategiakauden alussa 2024–2025
Aloittaneet yritykset (Tilastokeskus) ks.	2 499 (2018)	3 307 (2023) 2 932 (2024Q3)
Kasvuyrityksiä (Tilastokeskus) ks.	Suppea*: 107 (2015-2018) Laaja*: 550 (2015-2018)	Suppea*: 97 (2020-2023) Laaja*: 435 (2020-2023)
Henkilöstön määrä kasvuyrityksissä kasvukauden lopussa (Tilastokeskus) ks.	Suppea*: 10 704 (2015-2018) Laaja*: 11 949 (2015-2018)	Suppea*: 9 942 (2020-2023) Laaja*: 14 513 (2020-2023)
Liikevaihto valmistava teollisuus (Tilastokeskus) ks.	7 796 M€ (2017)	12 056 M€ (2023)
Liikevaihto teknologiateollisuus (Tilastokeskus) ks.	6 080 M€ (2017)	10 767 M€ (2023)
Liikevaihto ICT (Tilastokeskus) ks.	1 890 M€ (2017)	3 864 M€ (2023)
Liikevaihto terveys ja hyvinvointi (Tilastokeskus) ks.	1 424 M€ (2017)	3 032 M€ (2023)
Liikevaihto elämystalous (Tilastokeskus) ks.	1 564 M€ (2017)	1 532 M€ (2023)
Liikevaihto luovat alat (Tilastokeskus) ks.	661 M€ (2017)	595 M€ (2023)
Työttömyysaste (Tilastokeskus) ks., työttömien osuus työvoimasta	12,1% (2017)	10,7% (2023)
Business Finlandin TKI-rahoitus yrityksille (Business Finland) ks., laina, avustus, tutkimusrahoitus	46,3 M€ (2018)	55,3 M€ (2024)
Vientiyrietykset (Tilastokeskus) ks.	461 (2018)	631 (2023)
Tuontiyrietykset (Tilastokeskus) ks.	1 000 (2018)	1 118 (2023)
Ulkomaisten matkailijoiden yöpymiset (Tilastokeskus) sk.	224 836 (2018)	202 002 (2023) 153 676 (2024M1-M10)
Elinkeinopoliittinen mittaristo (Suomen yrittäjät)	6,9 (Pirkanmaa 2018) 6,1 (Tampere 2018)	3,15 (Pirkanmaa 2024) 2,99 (Tampere 2024) asteikko 1-5
Kuntaranking (EK), sk.	8. sija	3. sija (2025) 70 pistettä (2025)
Aktiiviset yritykset ks.	26 070 (Profinder 2018) 25 510 (Tilastokeskus 2018)	42 573 (Profinder 4.12.2024) 32 888 (Tilastokeskus 2024Q3)

ks. = Tampereen kaupunkiseutu

sk. = Tampereen seutukunta

mk. = Pirkanmaan maakunta

*Suppea määritelmä: Yrityksellä on ollut vähintään 10 työntekijää kasvukauden ensimmäisenä vuonna ja yrityksen vuotuinen henkilöstön kasvuvauhti on ollut vähintään 20%. Tilastoitu yrityksen kotikunnan mukaan. Laaja määritelmä: Yrityksellä on ollut vähintään 3 työntekijää kasvukauden ensimmäisenä vuonna ja vuotuinen henkilöstön kasvuvauhti on ollut vähintään 10%. Määrä ei sisällä varsinaisten kasvuyritysten määrää. Tilastoitu yrityksen kotikunnan mukaan.

Liite 7: Toimialat

Valmistava teollisuus:

- 10 Elintarvikkeiden valmistus
- 11 Juomien valmistus
- 12 Tupakkatuotteiden valmistus
- 13 Tekstiilien valmistus
- 14 Vaatteiden valmistus
- 15 Nahan ja nahkatuotteiden valmistus
- 16 Sahatavaran sekä puu- ja korkkituotteiden valmistus (pl. huonekalut); olki- ja punontatuotteiden valmistus
- 17 Paperin, paperi- ja kartonkituotteiden valmistus
- 18 Painaminen ja tallenteiden jäljentäminen
- 19 Koksen ja jalostettujen öljytuotteiden valmistus
- 20 Kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistus
- 21 Lääkeaineiden ja lääkkeiden valmistus
- 22 Kumi- ja muovituotteiden valmistus
- 23 Muiden ei-metallisten mineraalituotteiden valmistus
- 24 Metallien jalostus
- 25 Metallituotteiden valmistus (pl. koneet ja laitteet)
- 26 Tietokoneiden sekä elektronisten ja optisten tuotteiden valmistus
- 27 Sähkölaitteiden valmistus
- 28 Muiden koneiden ja laitteiden valmistus
- 29 Moottoriajoneuvojen, perävaunujen ja puoliperävaunujen valmistus
- 30 Muiden kulkuneuvojen valmistus
- 31 Huonekalujen valmistus
- 32 Muu valmistus
- 33 Koneiden ja laitteiden korjaus, huolto ja asennus

Teknolgiateollisuus:

- 07 Metallimalmien louhintaa
- 24 Metallien jalostus
- 25 Metallituotteiden valmistus (pl. koneet ja laitteet)
- 26 Tietokoneiden sekä elektronisten ja optisten tuotteiden valmistus
- 27 Sähkölaitteiden valmistus
- 28 Muiden koneiden ja laitteiden valmistus
- 29 Moottoriajoneuvojen, perävaunujen ja puoliperävaunujen valmistus
- 30 Muiden kulkuneuvojen valmistus
- 33 Koneiden ja laitteiden korjaus, huolto ja asennus
- 62 Ohjelmistot, konsultointi ja siihen liittyvä toiminta
- 63 Tietopalvelutoiminta
- 71110 Arkkitehtipalvelut
- 71121 Yhdyskuntasuunnittelu
- 71122 Maa- ja vesirakentamisen tekninen palvelu
- 71123 Rakennetekninen palvelu
- 71124 LVI-tekninen suunnittelu
- 71125 Sähkötekninen suunnittelu
- 71126 Muu rakennustekninen palvelu
- 71127 Kone- ja prosessisuunnittelu
- 71129 Muu tekninen palvelu

ICT:

- 26 Tietokoneiden sekä elektronisten ja optisten tuotteiden valmistus
- 27 Sähkölaitteiden valmistus
- 61 Televiestintä
- 62 Ohjelmistot, konsultointi ja siihen liittyvä toiminta
- 63 Tietopalvelutoiminta

Terveys ja hyvinvointi:

- 46382 Luontaistuotteiden tukkukauppa

46461 Lääketukkukauppa
46462 Laboratorio- ja sairaanhoitovälineiden tukkukauppa
46493 Urheilualan tukkukauppa
46496 Lelujen ja pelien tukkukauppa
47292 Luontaistuotteiden vähittäiskauppa
47641 Urheiluvälineiden ja polkupyörien vähittäiskauppa
47650 Pelien ja leikkikalujen vähittäiskauppa
47730 Apteekit
47740 Terveystarvikkeiden vähittäiskauppa
47750 Kosmetiikka- ja hygieniatuotteiden vähittäiskauppa
71202 Muu tekninen testaus ja analysointi

72 Tieteellinen tutkimus ja kehittäminen:

77210 Vapaa-ajan ja urheiluvälineiden vuokraus ja leasing
84122 Terveystarvikkeiden ja sosiaaliturvan hallinto
84250 Palo- ja pelastustoimi
85 Koulutus
86 Terveyspalvelut
87 Sosiaalihuollon laitospalvelut
88 Sosiaalihuollon avopalvelut
93 Urheilutoiminta sekä huvi- ja virkistyspalvelut
94991 Tutkimusta ja kulttuuria palvelevat järjestöt
96 Muut henkilökohtaiset palvelut
97 Kotitalouksien toiminta kotitaloustyöntekijöiden työnantajina

Elämystalous:

18130 Painamista ja julkaisemista edeltävät palvelut
18140 Sidonta ja siihen liittyvät palvelut
32200 Soitinten valmistus
45401 Moottoripyörien sekä niiden osien ja varusteiden tukkukauppa
45402 Moottoripyörien sekä niiden osien ja varusteiden vähittäiskauppa
46432 Viihde-elektroniikan tukkukauppa
46492 Kirjatukkukauppa
46493 Urheilualan tukkukauppa
46494 Musiikkitarvikkeiden tukkukauppa
46495 Veneiden ja veneilytarvikkeiden tukkukauppa
46496 Lelujen ja pelien tukkukauppa
47430 Viihde-elektroniikan vähittäiskauppa
47512 Lankojen ja käsityötarvikkeiden vähittäiskauppa
47595 Soittimien ja musiikkitarvikkeiden vähittäiskauppa
47610 Kirjojen vähittäiskauppa
47622 Aikakausjulkaisujen ja lehtien vähittäiskauppa
47630 Musiikki- ja videotallenteiden vähittäiskauppa
47641 Urheiluvälineiden ja polkupyörien vähittäiskauppa
47642 Veneiden ja veneilytarvikkeiden vähittäiskauppa
47650 Pelien ja leikkikalujen vähittäiskauppa
47770 Kultasepänteosten ja kellojen vähittäiskauppa
47781 Taideliikkeet
47782 Valokuvausalan vähittäiskauppa
47791 Antiikkiliikkeet
47792 Antikvariaattikauppa
49320 Taksiliikenne
50202 Rannikkovesiliikenteen tavarankuljetus
50300 Sisävesiliikenteen henkilökuljetus
51101 Säännöllinen lentoliikenne
51102 Tilauslentoliikenne
52211 Linja-autoasemat
52221 Satamat
55 Majoitus
56 Ravitsemistoiminta
58 Kustannustoiminta

59 Elokuva-, video- ja televisio-ohjelmatuotanto, äänitteiden ja musiikin kustantaminen
60 Radio- ja televisiotoiminta
73111 Mainostoimistot
74101 Graafinen muotoilu
74102 Sisustussuunnittelu
74109 Teollinen muotoilu ym.
74201 Valokuvaamot ja muu kuvaustoiminta
74202 Valokuvien kehittäminen
74901 Ohjelmatoimistot ja manageripalvelut
77110 Autojen ja kevyiden moottoriajoneuvojen vuokraus ja leasing
77210 Vapaa-ajan ja urheiluvälineiden vuokraus ja leasing
77220 Videofilmien vuokraus
79 Matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta; varauspalvelut
82300 Messujen ja kongressien järjestäminen
85510 Urheilu- ja liikuntakoulutus
85520 Taiteen ja musiikin koulutus
90 Kulttuuri- ja viihdetoiminta
91 Kirjastojen, arkistojen, museoiden ja muiden kulttuurilaitosten toiminta
92 Rahapeli- ja vedonlyöntipalvelut
93 Urheilutoiminta sekä huvi- ja virkistyspalvelut
96022 Kauneudenhoitopalvelut
96040 Kylpylaitokset, saunat, solariumit yms. Palvelut

Luovat alat:

13 Tekstiilien valmistus
14 Vaatteiden valmistus
18 Painaminen ja tallenteiden jäljentäminen
47781 Taideliikkeet
58 Kustannustoiminta
59 Elokuva-, video- ja televisio-ohjelmatuotanto, äänitteiden ja musiikin kustantaminen
60 Radio- ja televisiotoiminta
71110 Arkkitehtipalvelut
73 Mainostoiminta ja markkinatutkimus
74 Muut erikoistuneet palvelut liike-elämälle
90 Kulttuuri- ja viihdetoiminta

Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta:

69 Lakiasian- ja laskentatoimen palvelut
70 Pääkonttorien toiminta; liikkeenjohdon konsultointi
71 Arkkitehti- ja insinööripalvelut; tekninen testaus ja analysointi
72 Tieteellinen tutkimus ja kehittäminen
73 Mainostoiminta ja markkinatutkimus
74 Muut erikoistuneet palvelut liike-elämälle
75 Eläinlääkintäpalvelut