

Pohjois-Pohjanmaan muutoskykytutkimus



Julkaisija:
Pohjois-Pohjanmaan liitto
Poratie 5 A, 90140 Oulu
puhelin 040 685 4000
kirjaamo@pohjois-pohjanmaa.fi
www.pohjois-pohjanmaa.fi

Oulu 2022

A:67 Pohjois-Pohjanmaan muutoskykytutkimus
ISBN 978-952-5731-91-0 (verkkojulkaisu)
ISSN 2814-8169 (verkkojulkaisu)

Raportin ovat laatineet Norrum Oy ja TK-Eval Ay.



Sisällysluettelo

Esipuhe.....	4
Tiivistelmä	5
1. Johdanto ja tutkimuksen toteutus.....	7
2. Mitä on muutoskyky?	8
3. Aluetaloudellinen katsaus muutoskyvyn näkökulmasta	9
3.1. Väestönkehitys	11
3.2. Työllisyys ja työvoima	11
3.3. Elinkeino- ja yritystoiminta.....	12
3.4. Osaaminen, koulutus ja innovaatiotoiminta	15
4. Pohjois-Pohjanmaan muutoskykyanalyysi 2022	17
4.1. Kunnat	17
4.1.1. Kuntien riskit kuntahaastatteluiden perusteella	17
4.1.2. Kuntien voimavarat kuntahaastatteluiden perusteella	19
4.1.3. Kuntahaastatteluiden yhteenveto	20
4.1.4. Kuntien hyviä käytäntöjä muutoskyvyn vahvistamiseksi.....	21
4.2. Maakunta	23
4.2.1. Pohjois-Pohjanmaan muutoskykytyöpaja.....	23
4.2.2. Maakuntakortti	25
4.3. Elinkeinoelämä.....	26
5. Toimenpidesuosituksset	30
Lähdeluettelo.....	34
Liitteet	35

Esipuhe

Muutoskykyinen ja innovatiivinen maakuntamme

Pohjois-Pohjanmaan liiton maakuntavaltuusto hyväksyi joulukuussa 2021 Pohjois-Pohjanmaan liiton talous- ja toimintasuunnitelman vuosille 2022–2024. Kannattavan yritystoiminnan ja kilpailukyvyn edellytykset -strategisen linjauksen yhdeksi tavoitteeksi asetettiin Pohjois-Pohjanmaan muutoskykyselvityksen laatiminen, jolla tuetaan ja vahvistetaan maakunnan tutkimus- ja innovaatiotoimintaa sekä kilpailukykyä.

Tavoite on nyt toteutunut ja muutosjoustavuutta on tutkittu Norrum Oy:n ja TK-Eval Ay:n toimesta. Maailman, Pohjois-Pohjanmaan, Suomen ja koko Euroopan muuttuneen geopolittisen tilanteen sekä Euroopan talouden muutosten vuoksi tutkimus osui ajankohdallisesti juuri siihen vaiheeseen, jossa sitä todella tarvitaan. Itsensä asemointi, syiden ja seurausten ymmärtäminen, skenaarioiden asettaminen, auttaa sekä julkista että yksityistä sektoria hakemaan uusia ratkaisumalleja toimintoihinsa.

Muutoskyvykkyyden ennakkoinnin ja hallinnan tulee olla pitkäaikaista, suunnitelmallista ja riittävästi resursoitua, mutta sen toteutuksen tulee olla riittävän ketterää. Pohjois-Pohjanmaa tulee kohdata haasteita ja sen tulee löytää myös ratkaisuja. Osa ratkaisuksista, kuten hyvinvointihallinnon uudistusten toteutus, tapahtuu jo lähivuosina, osa ajoittuu pidemmälle aikavälille. Vallitseva työvoimapula on alueemme yksi selkeä haaste. Kouluttautuminen on useiden vuosien prosessi, tutkimus ja innovaatiotoiminta on jatkuvaa ja kuitenkin niihin liittyvät päätökset ovat liian hitaita. Tarvitaan lähiajan ja pitkän ajan suunnitelmia.

Ihmisten hyvinvointia rakennetaan joka päivä, kuntien talous elää edelleen vuosibudjetti- ja valtuustokausitasolla, ennakkointia on lähes mahdotonta tehdä eli haasteita riittää. Kuntien rooli on nyt ja jatkossa suuri. Oppilaitos- ja koulutusorganisaatiot ovat ”ison vartijoina”, koska ne tuottavat tulevaisuuden tekijät ja veronmaksajat. Pystymmekö pitämään heidät ja onnistummeko houkuttelemaan maakuntaan lisää tekijöitä sekä yrityksiimme että julkiselle sektorille? Onko meillä enemmän kysymyksiä kuin vastauksia – mitä esitämme toimenpiteiksi ja keitä toteuttajiksi? Nyt jos koskaan, on dialogin aika kaikkien toimijoiden kesken.

Tässä tutkimuksessa tehtiin laaja haastatteluaineisto, joka antaa meille faktaa siitä, missä maakunnan arjessa mennään. Nyt on tullut aika hyödyntää sitä ja tutkimusta maakunnallisessa päätöksenteossa ja ohjata toimintoja ja kehitystyötä, jotta löydämme ratkaisuja sekä nykyhetkeen että tulevaisuuden muutosten hallintaan.

Kiitämme tutkimuksen tekijöitä ja kaikkia haastateltuja, jotka mahdollistivat tutkimuksen toteutuksen. Luodaan yhteistä visiota ja tehdään itsellemme askelmerkkejä, joihin sitoudumme jokainen omalta osaltamme. Sitoudumme aidosti tukemaan maakunnan ihmisten, kuntien ja yritysten hyvinvointia ja tätä kautta lisäämään alueemme kansallista ja kansainvälistä kilpailukykyä sekä innovaatiotoimintaa.

Maakuntaliitossa 30.11.2022

Tiina Rajala
kehitysjohtaja

Tiivistelmä

Pohjois-Pohjanmaan muutosjoustavuutta tutkittiin Pohjois-Pohjanmaan liiton tilaamassa ja Norrum Oy:n sekä TK-Evalin vuoden 2022 aikana toteuttamassa muutoskykytutkimuksessa. Alueellinen muutosjoustavuus (resilienssi) liittyy alueen toimijoiden kykyyn vastata muuttuviin olosuhteisiin, esimerkiksi tehtaan sulkemisiin ja muihin rakennemuutostilanteisiin. Tutkimuksessa selvitetiin Pohjois-Pohjanmaan kykyä vastata ja varautua riskeihin lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä. Tutkimuksessa tunnistettiin ja analysoitiin Pohjois-Pohjanmaan maakunnan ja alueen 30 kunnan riskit ja voimavarat keskeisten toimialojen ja aluetalouden näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa toteutettiin yrityshaastatteluja sekä Pohjois-Pohjanmaan päättäjille ja sidosryhmille suunnattu muutoskykytyöpaja.

Kuntahaastatteluissa nostettiin keskeisenä ja kaikkia kuntia koskevana muutoskykyä rajoittavana tekijänä krooninen osaajapula, mikä vaarantaa Pohjois-Pohjanmaan tulevaisuuden kehitystä ja muutoskykyä. Yritysten vetovoima ja työllistämiskyky kunnissa koettiin tärkeäksi, mutta painotukset ja toimenpiteet yritysten houkuttelemiseksi ja pitämiseksi kunnassa vaihtelevat kuntakohtaisesti. Työperäiseen maahanmuuttoon suhtaudutaan positiivisesti, mutta kunnista ei juurikaan nouse konkreettisia toimenpide-ehdotuksia työperäisen maahanmuuton hyödyntämiseksi. Energiaasiat koetaan merkittävänä ja erittäin ajankohtaisena muutoskykytekijänä, ja uusiutuvia energialähteitä halutaan kehittää paikallisesti. Pohjois-Pohjanmaalla etenkin tuulivoimaan kohdistuu suuria toiveita ja odotuksia. Pohjois-Pohjanmaan muutoskykytutkimuksessa tunnistettiin runsaasti kuntakohtaisia hyviä käytäntöjä muutoskyvyn vahvistamiseksi, esimerkkeinä mm. Oulun seudun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotyöhön perustuva osaamiskeskittymä, matkailualan pitkäjänteinen ja systemaattinen kehittäminen Kuusamossa, ja Iin kunnan vahva profiloituminen ilmastokysymyksiin ja ilmastomuutokseen varautumiseen.

Pohjois-Pohjanmaan kunnilla on tutkimuksen mukaan halua, mutta ei riittävästi omia resursseja systemaattiseen pitkäjänteiseen muutoskykytyöhön. Kunnat keskittyvät ajankohtaisiin riskeihin, mutta systemaattinen riskitarkastelu elinkeinojen näkökulmasta ei ole yleistä.

Yrityshaastatteluissa nostettiin esille Pohjois-Pohjanmaahan liittyvänä keskeisenä riskinä osaavan työvoiman saatavuus – liittyen kaikkiin toimialoihin. Yritykset nostivat lisäksi riskeinä esille inflaatio- ja kustannuskehityksen sekä energiakriisin aiheuttamat säästöpainheet, mutta myös haluttomuuden investoida sekä innovaatioiden hyödyntämättä jättämisen liiketoiminnassa. Poliittikkaan ja sääntelyyn liittyvänä riskinä nousi esille ylipäänsä sääntely ja lupaprosessien hallittavuus ja nopeus. Infrastruktuuriin liittyvänä riskinä yrityksissä nähdään alueen saavutettavuus yleensä, maakunnan sisäisen joukkoliikenteen puute sekä jossain määrin myös lentoliikenteen haasteet.

Yrityshaastattelujen mukaan Pohjois-Pohjanmaalle keskeinen voimavara löytyy luonnonvarojen ja ympäristön teemasta. Alue nähdään hyvin raaka-aineomavaraisena ja sen todetaan olevan uusiutuvan energian johtava alue Suomessa. Pohjois-Pohjanmaan voimavaroiksi nähtiin myös toimiva infrastruktuuri ja hyvä sijainti ajatellen pohjoismaista ja Pohjoiskalotin yhteistyötä ja kaupaa. Yritykset korostivat alueen voimavaroissa myös ns. henkistä pääomaa. Alueen eri oppilaitosten tietotaito, innovatiivisuus ja yritysysteistyö nähtiin tärkeiksi voimavaroiksi. Oulun seudulla todettiin olevan vahvaa kumuloitunutta tutkimus- ja yritysosaamista huipputekniikan aloilla. Voimavarana pidettiin myös hyvää yhteistyötä kaupunkien/kuntien ja kauppakamarin kanssa. Lisäksi alueen hyvää yrittämisen henkeä ja liiketoimintahenkisyyttä tuotiin esille.

Norrum ja TK-Eval kokosivat tutkimuksen pohjalta jatkotoimenpidesuositukset, joiden tavoitteena on varmistaa laajapohjainen ja systemaattinen muutoskykytyö Pohjois-Pohjanmaalla.

1. Luo yhteinen 'visio 2035' Pohjois-Pohjanmaalle ja laadi muutoskyvyn askelmerkit sekä toimenpiteet sen saavuttamiseksi. Yhdessä sovittu selkeä visio kannattaa laatia ohjaamaan muutokskykytyötä. Vision tueksi kannattaa koota toteutuneiden vuosien kehityspolku ja tilannekuva, joka luo ymmärrystä päätösten vaikuttavuudesta sekä auttaa tulevien toimien suunnittelussa.

2. Kytke muutoskykyvisio 2035 nykyiseen strategiatyöhön ja sitä tukeviin dokumentteihin. Maakunnan ja kuntien kokemus kannattaa hyödyntää muutoskykytyössä. On tärkeää varmistaa yhteistyö muutoskykytyön ja maakunnan sekä kuntien muun strategia- ja ohjelmatyön välillä.

3. Varmista osaava työvoima Pohjois-Pohjanmaalla. Osaavan työvoiman saatavuus on tunnistettu muutoskykytyössä kriittiseksi tekijäksi Pohjois-Pohjanmaan kehittymiselle – koko maakunnassa, kaikissa kunnissa ja yritystoiminnan kaikilla toimialoilla. Työvoimakoulutukseen lisäksi on panostettava alueen ja kuntien veto- ja pitovoimaan, nuorten pysymiseen maakunnassa sekä potentiaalsiin paluumuuttajiin ja työperäiseen maahanmuuttoon.

4. Hyödynnä ilmastonmuutokseen sopeutumista mahdollisuutena Pohjois-Pohjanmaalla. Pohjois-Pohjanmaalla kannattaa tunnistaa ja kehittää maakunnan luonnonvarojen ja osaamisen kannalta parhaiten hyödynnettäviä toimialoja, teknologioita ja tuotteita, joilla ilmastonmuutokseen varautumisesta tehdään maakunnan ja kuntien sekä yritysten kilpailutekijä.

5. Hyödynnä Pohjois-Pohjanmaan innovaatioekosysteemi. Pohjois-Pohjanmaan muutoskyky on jatkossakin hyvin riippuvainen innovaatioekosysteemin laadukkaasta toiminnasta. Maakunnan koko potentiaalın hyödyntämiseksi on erityistä huomiota kiinnitettävä yhteistoimintaan Oulun innovaatioekosysteemin ja maakunnan muiden innovaatiotoimijoiden välillä.

6. Erikoistu ja hyödynnä synergiat. Pohjois-Pohjanmaan osaamis pohja tarjoaa erinomaisia mahdollisuuksia vastata tulevaisuuden haasteisiin mm. tieto- ja viestintäteknologian, digitalisaation sekä pohjoisten luonnonvarojen kestävässä hyödyntämisessä. Toimialojen välille on luotavissa synergiaa ja uutta liiketoimintaa maakunnan älykkään erikoistumisen strategiaa hyödyntämällä.

7. Hyödynnä hyviä käytäntöjä. Suomesta ja ulkomailta on hyödynnettävissä Pohjois-Pohjanmaalle hyviä käytäntöjä, joilla voidaan vahvistaa muutoskykyä.

8. Vahvista Pohjois-Pohjanmaan myönteistä kehitysilmapiiriä. Muutoskykytyötä helpottaa merkittävästi positiivisen ilmapiirin vahvistaminen. Ulkomailta on esimerkkejä alueiden positiivisen kehitysasenteen vaikutuksesta sekä alueellisen ylpeyden merkityksestä.

9. Osallista koko Pohjois-Pohjanmaa muutoskykytyöhön. Pohjois-Pohjanmaan liitto varmistaa muutoskykytyön jatkumisen maakunnassa sekä kannustaa kuntia omaehtoiseen toimintaan ja aloitteellisuuteen kunnan muutoskyvyn vahvistamiseksi. Yritykset on tärkeää ottaa mukaan muutoskykytyöhön. Pohjois-Pohjanmaan liitolle ehdotetaan vuosittaista muutoskykypäivää sisältäen mm. ajankohtaiskatsauksen muutoskykytyöstä.

10. Kerää opit pandemiavaiheesta ”seuraavaa pandemiaa” varten. Mitä opittiin, mitä voidaan hyödyntää uusiin riskeihin varauduttaessa Pohjois-Pohjanmaalla?

1. Johdanto ja tutkimuksen toteutus

Pohjois-Pohjanmaan liitto valitsi tarjouskilpailun perusteella Norrum Oy:n ja TK-Evalin toteuttamaan touko-marraskuussa 2022 Pohjois-Pohjanmaan muutoskykyä/resilienssiä koskevan tutkimuksen. Tutkimus käsittelee Pohjois-Pohjanmaan maakunnan ja alueen 30 kunnan muutosjoustavuutta eri riskien ja voimavarojen osalta. Muutosjoustavuutta käsitellään maakunnan ja kuntien keskeisten toimialojen ja aluetalouden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Pohjois-Pohjanmaan kykyä vastata ja varautua riskeihin lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä. Tutkimuksessa käsitellään aluetalouteen vaikuttavia riskejä seuraavista näkökulmista: taloudelliset, teknologiset, hintavaihteluun, kysynnän muutoksiin, politiikkaan ja sääntelyyn, geopolitiikkaan ja ympäristöön liittyvät riskit.

Muutosjoustavuus on noussut viime vuosina aluekehityksessä merkittäväksi analyysin kohteeksi. Kansainvälisesti muutosjoustavuutta ovat tutkineet mm. OECD ja Nordregio. Muutosjoustavuudella tarkoitetaan ketterästi muutostilanteissa toimivien talous- ja tuotantotekijöiden yhdistelmää, niiden välistä synergiaa sekä alueellista houkuttelevuutta ja innovatiivisuutta lisääviä ominaisuuksia. Alueellinen muutosjoustavuus (resilienssi) liittyy alueiden kykyyn vastata hitaasti tai äkillisesti tapahtuviin muuttuviin olosuhteisiin, esimerkiksi tehtaan sulkemisiin ja muihin rakennemuutostilanteisiin. Resilienssitarkastelut ovat tulleet entistä ajankohtaisemmiksi etenkin koronapandemian ja Venäjän Ukrainaan 2022 kohdistaman hyökkäyssodan vaikutusten takia.

Pohjois-Pohjanmaan resilienssitarkastelussa sovellettiin Nordregion pohjoismaisessa resilienssitutkimuksessa kehitettyä tarkastelukehikkoa, joka pohjautuu OECD:n analyysimalliin (OECD 2014). Resilienssitarkastelun ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin ja analysoitiin Pohjois-Pohjanmaan maakunnan ja alueen 30 kunnan riskejä ja voimavaroja keskeisten toimialojen ja aluetalouden näkökulmasta. Tarkastelukehikoihin on koottu keskeiset taloudelliset, teknologiset, hintavaihteluun, kysynnän muutoksiin, politiikkaan ja sääntelyyn, geopolitiikkaan ja ympäristöön liittyvät riskit sekä Pohjois-Pohjanmaan lyhyen ja pitkän aikavälin voimavarat liittyen rahoitukseen, henkiseen pääomaan, luonnonvaroihin ja ympäristöön, infrastruktuuriin ja sijaintiin, politiikkaan sekä sosiaaliseen yhteisöön.

Analyysi kuntien riskeistä ja voimavaroista perustuu kuntien tilinpäätösasiakirjoihin, kuntastrategioihin sekä kuntahaastatteluihin, jotka toteutettiin 1.6–30.9.2022 Pohjois-Pohjanmaan kunnanjohtajien tai heidän osoittamien henkilöiden kanssa. Kuntakohtaisten analyysien lisäksi Oulussa toteutettiin 28.9.2022 muutoskykytyöpaja. Muutoskykytutkimukseen sisällytettiin myös yritys-haastatteluja.

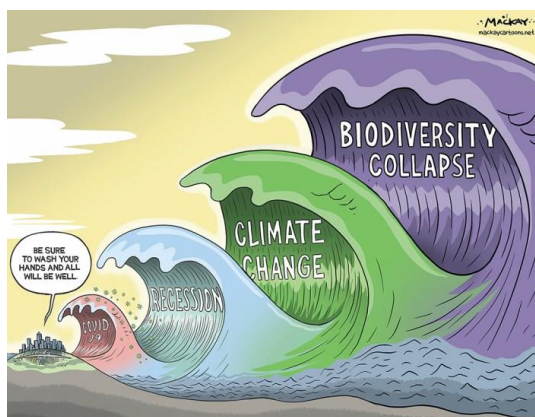
2. Mitä on muutoskyky?

Muutoskyvyllä tarkoitetaan ketteryyttä vastata hitaasti tai äkillisesti tapahtuviin muuttuviin olosuhteisiin. Muutoskyvystä käytetään myös termiä muutosjoustavuus sekä resilienssi, jota käytetään etenkin englanninkielisessä kirjallisuudessa. Alueellinen muutosjoustavuus on sekä reagoimista riskeihin ja kriiseihin että tulevien riskien ja kriisien ennakointia ja varautumisesta riskeihin. Hyvä alueellinen muutoskyky on ketterästi muutostilanteissa toimivien talous- ja tuotantotekijöiden yhdistelmä, niiden välinen synergia sekä alueellinen houkuttelevuus ja innovatiivisuus sekä niitä lisäävät ominaisuudet. Pitkän aikavälin haasteiden esiin nostaminen ja uusien kehityssuuntien ennakoiminen on ratkaisevan tärkeää alueellisen muutosjoustavuuden kannalta. (OECD 2014).

Pohjoismaisen tutkimusinstituutti Nordregio julkaisi 2019 selvityksen muutoskyvystä Pohjoismaissa, jossa Pohjois-Pohjanmaata tarkasteltiin yhtenä tapaustutkimusalueena (Giacometti & Teräs 2019). Pohjois-Pohjanmaan tapaustutkimuksessa tarkasteltiin alueellisia voimavaroja ja riskejä sekä mm. kuvattiin Oulun seudulla tapahtunutta positiivista rakennemuutosta ICT-alalla, jossa Nokian toimintojen vähentyessä Pohjois-Pohjanmaalla kyettiin alueen ICT-toimintaa uudistamaan varsin nopeasti toimijaryhmää monipuolistaen. Uudistuksen onnistumisen edellytyksiksi tunnistettiin alueen sosiaalinen pääoma, elinkeinotoimijoiden saumaton yhteistyö sekä yhteishenki, nopeat toimet, selkeä työnjako alueen toimijoiden välillä ja myös työntekijöiden lojaalisuus ja uskollisuus kotiseutua kohtaan. ICT-uudistumisen menestystarinan lisäksi raportissa nostettiin esiin muutoskykyä lisäävinä tekijöinä mm. maakunnan kattavat analyysit alueen elinkeinorakenteesta sekä sen riskeistä ja voimavaroista. Myös muutosjoustavuus (resilienssi) -käsitteen tunnistaminen läpileikkaavasti maakunnan strategioissa ja toimeenpanosuunnitelmissa nähtiin alueellisena voimavarana.

Tutkimus tunnisti Pohjois-Pohjanmaan (kuten muidenkin Pohjoismaisten tapaustutkimusmaakuntien) haavoittuvuuden maailmanlaajuisten taloudellisten shokkien edessä (kuten esim. Brexit, Venäjän talouspakotteet 2014, EU:n maatalouspoliittiset linjaukset, luonnonkatastrofit tai äkilliset kysynnän tai hinnan muutokset). Alueellisista riskeistä nostettiin esiin osaavan työvoiman saatavuushaasteet, työn kohtaanto-ongelma, väestön väheneminen ja väestörakenteen muutos, korkea nuorisotyöttömyys sekä yleinen alueen houkuttelevuus. Tutkimus nosti esille, että alueiden on helppo nostaa esiin menestystarinoitaan, mutta haasteiden käsitteleminen ja haasteista oppiminen jää helposti pienemmälle huomiolle. Tutkimuksen mukaan muutosjoustavuuden kannalta on tärkeää säilyttää pitkän aikavälin näkökulma sekä ennakoida riittävästi myös hitaasti tapahtuvia rakennemuutoksia. Äkillisten kriisien taustalla on usein tekijöitä, jotka ovat pitkällä aikavälillä heikentäneet alueiden kilpailukykyä.

Kuvassa 1 on esitelty alueita kohtaavia riskejä havainnollisesti: usein on kyseessä yksittäisen riskin sijasta yhdistelmä erilaisia riskejä, joita alueet joutuvat kohtaamaan.



Kuva 1. Editorial Cartoon
Graeme MacKay, The Hamilton Spectator –
Wednesday March 11, 2020. <https://mac-kaycartoons.net/2020/03/18/wednesday-march-11-2020/>

3. Aluetaloudellinen katsaus muutoskyvyn näkökulmasta

Pohjois-Pohjanmaa on Suomen toiseksi suurin maakunta, jossa on 30 kuntaa ja 7 seutukuntaa. Vuonna 2021 maakunnassa oli 415 603 asukasta, joista yli puolet asuu Oulussa. Pohjois-Pohjanmaalla on muuhun maahan verrattuna suhteellisen nuori väestörakenne ja alle 15-vuotiaiden osuus väestöstä on maamme korkein (18 %). Alueen vahvuuksina pidetään korkeaa teknologian osaamista, maatalousvaltaisuutta sekä vahvaa panostusta tutkimus- ja tuotekehitykseen. Suuressa maakunnassa elinkeinorakenteet eroavat kuitenkin seutukuntien välillä. Oulu kasvavana yliopistokaupunkina ja teknologiakeskittymänä houkuttelee suuriakin yrityksiä ja uusia asukkaita. Samaan aikaan elinkeinorakenne yksipuolistuu ja väestö vähenee ja vanhenee monessa harvemmin asutussa kunnassa Pohjois-Pohjanmaalla. Kaupungistumisesta huolimatta pienetkin kunnat haluavat säilyttää elinvoimaansa.

Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelma 2022–2025 nostaa yrittäjyyden ja elinkeinoelämän muutoskyvyn vahvistamisen yhdeksi tavoitteekseen (Maakuntaohjelma 2022–2025). Alueellisen muutoskyvyn ymmärtämistä pidetään Pohjois-Pohjanmaalla tärkeänä, jotta osataan oikeilla toimenpiteillä vastata kasvua rajoittaviin tekijöihin. Maakuntaohjelman mukaan kuntien ja seutukuntien kehittämissyhtiöt toimivat yhä tärkeämmässä roolissa yrityspalveluiden kehittäjinä. Pohjois-Pohjanmaalla toimivat kehittämissyhtiöt avustavat nykyisiä ja uusia yrityksiä alueella toimimisessa ja alueelle sijoittautumisessa. Kehitysyhtiöiden kyky tarjota yrityksille kontakteja ja apuja yritystoiminnan ja kansainvälistymisen kehittämiseen nähdään ratkaisevana myös tulevaisuudessa. Maakunnassa toimii runsaasti paikallisia ja seudullisia kehitys/kehittämissyhtiöitä: Business Oulu (Oulun seutu), Nihak Nivala-Haapajärven seutukunnassa, Koillismaan Naturpolis, Raahen seudun kehitysyhtiö sekä Muhoksen, Utajärven, Vaalan yhteinen Humanpolis. Seudullisten kehitysyhtiöiden lisäksi kunnallisia elinkeinopalveluita tarjoavat mm. Nivalan yrityspuisto, Pudasjärven kehitys, Pyhäjärven kehitys sekä Utajärven yrityspuisto.

Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelmassa tuodaan esille maakunnan ennakkointityö, joka nostaa esiin alueen koulutustarpeen, osaamisvaateet, markkinoiden muutokset sekä kansainvälisten trendien väistämättömän vaikutuksen myös Pohjois-Pohjanmaan maakunnan elinkeinoelämälle. Muutoskyvyn arviointi täydentää maakunnan ennakkointityötä muutoskyvyn vahvistamiseksi sekä konkreettisten toimintatapojen löytämiseksi. Seuraavassa esitetään tiivis nykytilakatsaus muutoskyvyn kannalta tärkeistä teemoista Pohjois-Pohjanmaalla.

Taulukossa 1 on esitelty muutoskyvyn kannalta keskeisiä indikaattoreita. Taulukosta käy ilmi, että suurin osa maakunnan väestöstä asuu Oulussa ja sen lähikunnissa. Vaikka syntyvyys Pohjois-Pohjanmaalla on maan toiseksi voimakkainta, on väestön ikääntyminen vilkastunut viime vuosina kuitenkin koko maakunnassa. Yli 65-vuotiaiden osuus on korkein alle 10 000 asukkaan kunnissa, jotka sijaitsevat melko kaukana Oulusta. Seitsemässä kunnassa (Hailuoto, Vaala, Pyhäjärvi, Pudasjärvi, Siikalatva, Utajärvi ja Taivalkoski) yli 65-vuotiaiden osuus on yli 30 %.

Myös yrityskanta painottuu Oulun seudulle, mutta on korkea myös muissa seutukuntien keskukissa kuten Kuusamossa, Raahessa, Kalajoella ja Ylivieskassa. Väkilukuun suhteutettuna yritysten määrä on korkein Hailuodossa, Kalajoella, Kuusamossa, Utajärvellä, Kärämäellä ja Siikajoella. Työpaikkojen kokonaismäärään suhteutettuna eniten julkisen sektorin työpaikkoja on Hailuodossa, Merijärvellä, Oulaisissa ja Taivalkoskella. Yksityiselle sektorille työllistyminen on erityisen vahvaa Kärämäellä, Sievissä, Siikalatvassa ja Kempeleessä.

POHJOIS-POHJANMAAN KESKEISIÄ INDIKAATTOREITA MUUTOSKYVYN KANNALTA						
Kunta	Väki-luku 2021	Yli 65-vuo-tiaiden osuus %	Yritys-kanta 2021*	Alueella työssäkäyvät 2020		
				Yht.	Julk.** %	Yks.*** %
Pohjois-Pohjanmaa	415603	20.5	25321	162329	31.6	68.3
Alavieska	2491	25.7	162	704	32.5	67.3
Haapajärvi	6802	26.2	470	2730	39.0	61.0
Haapavesi	6613	25.0	414	2531	34.4	65.6
Hailuoto	950	39.7	90	226	44.2	55.8
Ii	9912	21.7	581	2379	39.8	60.0
Kalajoki	12412	26.6	1079	4389	25.9	74.1
Kempele	19116	15.9	1035	6566	22.6	77.2
Kuusamo	15165	29.2	1268	5848	28.1	71.8
Kärsämäki	2533	29.3	206	963	17.0	82.9
Liminka	10218	10.8	611	2591	37.1	62.9
Lumijoki	2018	19.0	120	446	26.5	73.3
Merijärvi	1076	24.2	52	241	41.9	58.1
Muhos	8909	19.0	479	2501	33.3	66.6
Nivala	10396	23.9	646	3679	31.7	68.3
Oulainen	7102	28.2	444	2792	41.7	58.3
Oulu	209551	16.9	11908	91589	32.4	67.4
Pudasjärvi	7702	33.4	546	2394	37.2	62.7
Pyhäjoki	3048	29.3	211	929	27.0	72.8
Pyhäjärvi	4964	36.1	364	1455	32.9	67.1
Pyhäntä	1631	23.3	107	714	12.3	87.7
Raahe	24260	26.6	1213	9576	27.6	72.4
Reisjärvi	2690	28.2	188	922	28.4	71.5
Sievi	4781	20.0	377	2065	19.7	80.3
Siikajoki	5028	25.3	401	1565	28.7	71.2
Siikalatva	5131	31.9	400	1714	22.2	77.8
Taivalkoski	3913	31.5	220	1239	41.6	58.4
Tyrnävä	6593	14.2	345	1381	34.7	65.3
Utajärvi	2568	31.9	214	780	35.1	64.7
Vaala	2673	38.3	183	833	50.1	49.9
Ylivieska	15357	21.0	987	6587	31.2	68.8

*Yrityskanta 2021 vastaa toisen vuosineljänneksen lukuja Tilastokeskukselta.

**Yksityinen sektori työnantajana, jos työpaikka valtiolla, kunnassa tai valtion omistamassa yhtiössä.

***Yksityinen sektori työnantajana, jos yrittäjä tai muuten yksityisellä sektorilla työskentelevä

Lähde: Tilastokeskus

Taulukko 1 Pohjois-Pohjanmaan keskeisiä muutoskyvyn indikaattoreita

3.1. Väestönkehitys

Pohjois-Pohjanmaa on väestöltään kasvava maakunta. Lasten osuus väestöstä on maakunnassa Suomen korkein. Syntyvyys lähti kuitenkin laskuun 2010-luvun alussa, ja samaan aikaan väestön keski-ikä sekä väestön huoltosuhde ovat olleet jatkuvassa nousussa. Väestönkasvua on tapahtunut kahdeksan Oulun seudulle sijoittuvan kunnan alueella viimeisen 20 vuoden aikana. Väestön väheneminen on kuitenkin ollut vallitseva kehityssuunta 22 maakunnan kunnassa. Seutukunnista Oulu on ainoa väestöltään kasvava alue. Nopeinta väestön väheneminen on ollut Haapavesi-Siikalatvan seutukunnassa.

Tilastokeskuksen väestöennusteen 2021 mukaan maakunnan väestö jatkaisi kasvuaan vuoteen 2030 asti, jonka jälkeen se kääntyisi hitaaseen laskuun ja maakunnan väestö olisi vuonna 2040 vain hiukan nykyistä tasoa korkeammalla. Oulun lisäksi väestön ennakoidaan kasvavan vain Kempeleen, Ylivieskan ja Limingan kunnissa (kts. liite 1). Seutukunnittain tarkasteltuna vain Oulun seudulla (kts. liite 2) väestö jatkaisi kasvuaan. Tilastokeskus ennakoi voimakkaimman väestön vähenemisen tapahtuvan Nivala-Haapajärven seutukunnassa, jossa se väestöennusteen mukaan laskisi vuoteen 2040 mennessä yli 20 % vuoden 2021 tasosta.

Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelma 2022–2025 asettaa maakunnan väestötavoitteen vuoteen 2040 mennessä 435 000 asukkaaseen (kts. liite 3). Tämä tavoite on Tilastokeskuksen vuoden 2021 ennustetta lähes 19 000 asukasta korkeampi. Maakunta uskoo kuitenkin väestöennustetta voimakkaampaan väestönkasvuun, sillä syntyvyys on viime vuosina lähtenyt hienoiseen nousuun, muuttotappio kuntien välillä on selvästi hidastunut ja nettomaahanmuutto on ollut positiivista. Nähtäväksi kuitenkin jää, onko syntyvyyden kasvu ja muuttotappion hidastuminen vain väliaikainen koronavuosien seuraus, ja onnistuuko maakunta houkuttelemaan enemmän osajia myös ulkomailta pohjoiseen toimintaympäristöönsä.

3.2. Työllisyys ja työvoima

Työikäisen väestön osuus laski 2010-luvun alkupuolella Pohjois-Pohjanmaalla ja sen kaikissa seutukunnissa. Pohjois-Pohjanmaan liiton maakuntaohjelman seurannan mukaan maakunnan työllisyys oli nousussa vuosina 2016–2019, mutta kääntyi jälleen lievään laskuun vuonna 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön työnvälitystilastojen 2022 mukaan työttömien työnhakijoiden osuus työvoimasta (työttömyysaste) oli Pohjois-Pohjanmaan alueella 11,2 % ja koko maassa 10,3 %. Maakunnittaisen työllisyyskatsauksen mukaan heinäkuussa 2022 lähes kaikissa Pohjois-Pohjanmaan kunnissa työttömiä työnhakijoita oli vähemmän kuin vuosi sitten. Työttömyys on alentunut kaikissa ikäryhmissä. Suhteellisesti eniten työttömien määrä on pudonnut vuoden takaisesta Lumijoella, Merijärvellä ja Utajärvellä. Alhaisin työttömyysaste oli Pyhännällä (5,9 %) ja Lumijoella (6,2 %) ja korkein Pudasjärvellä (13,4 %) ja Oulussa 12,9 %.

Pohjois-Pohjanmaan liiton toimialojen muutosanalyysin 2020 mukaan maakunnan yrityksistä 92 % on alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä. Yli 100 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli vuonna 2018 yhteensä vain 95 kappaletta, alle puoli prosenttia kaikista yrityksistä. Keskimäärin Pohjois-Pohjanmaalla yritystoimipaikat työllistävät 4 henkilöä, mikä vastaa kansallista keskiarvoa. Sen sijaan Pohjois-Pohjanmaan yli 200 henkilöä työllistävät toimipaikat ovat kansallista keskiarvoa suurempia, työllistäen keskimäärin 490 henkilöä, koko maan vastaavan luvun ollessa 430 henkilöä.

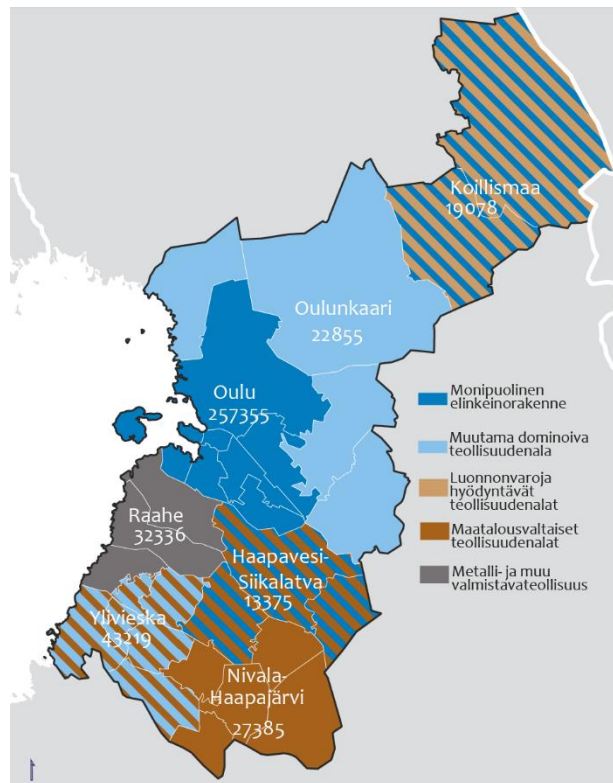
Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelma 2022–2025 ennakoi työpaikkojen määrällisesti suurimman kasvun terveys- ja sosiaalipalveluihin. Hallinto- ja tukipalvelutoiminnan arvioidaan kasvavan merkittävästi osittain suurten hankkeiden myötä. Lisäksi ammatillisen, tieteellisen ja teknisen

toiminnan kasvun oletetaan olevan voimakasta suurten infrahankkeiden ja ulkoistusten myötä. Työpaikkoja vähenee eniten tukku- ja vähittäiskaupasta, kasvinviljelystä ja kotieläintaloudesta sekä koulutuksesta. Suhteellisesti työpaikkoja lisääntyy eniten kotitalouksien toiminnassa, kiinteistöalan toiminnassa, koneiden, laitteiden ja kulkuneuvojen valmistuksessa, taiteessa, viihteessä ja virkistyksessä sekä muussa teollisuudessa. On huomattava, että maakuntaohjelman ennuste laadittiin ennen Venäjän hyökkäystä Ukraina keuhäällä 2022 ja siten mm. tietoa Fenno-voima-hankkeen keskeyttämisestä ei työpaikkojen kehitysnäkymässä ole huomioitu. Yksityiskoh- taisemmat tiedot työpaikkojen määrän kehitymisestä on esitetty liitteessä 4.

3.3. Elinkeino- ja yritystoiminta

Tässä luvussa on kuvattu Pohjois-Pohjanmaan elinkeinoelämän nykytilaa, joka osaltaan luo perusta alueen muutoskykytarkastelulle.

Pohjois-Pohjanmaan elinkeino koostuu seitsemän seutukunnan melko erilaisista elinkeinorakenteista (kuva 2). Maakunnassa on etenkin vahvaa ICT-osaamista, maataloutta, metsä- ja puuteollisuutta sekä metalliteollisuutta.



Kuva 2. Seutukuntien keskeiset sektorit ja elinkeinorakenteen monipuolisuus (Seutukuntien nimen alla asukasluku 31.12.2021) (Muokattu Nordregion 2019 tutkimuksesta s. 26)

Oulun seutu on toiminut alueellisen muutoskyvyn malliesimerkkinä toipuessaan nopeasti informaatio- ja kommunikaatiotekniikan äkillisestä rakennemuutoksesta entistä monipuolisemmaksi huipputekniikan keskittymäksi. ICT-ala on rakennemuutosvaiheen jälkeenkin Pohjois-Pohjanmaan talouden keskeinen ja Oulun seudulla suhteellisesti eniten työllistävä toimiala, ja Nokia on Oulun suurin yksityinen työnantaja. Maakunnan korkean teknologian osaamista on pyritty liittämään myös perinteisille teollisuus- ja palvelualoille. Digitaalisen teknologian avulla on haettu tuottavuutta mm. metalli-, metsätalous- ja kaivosteollisuudessa sekä ennen kaikkea e-

terveyspalveluita kehittämällä (Nordregio, 2019). Muissa seutukunnissa eniten työllistäviä toimialoja ovat puunjalostusteollisuus sekä metalliala. Tarkemmat tiedot yksityisen sektorin toimialojen henkilöstön osuudesta seutukunnittain Pohjois-Pohjanmaalla 2018 ks. Pohjois-Pohjanmaan toimialojen muutosanalyysi 2020.

Kehitysnäkymien arvion (TEM, 2022) mukaan ICT-alan tilaus- ja projektikanta on useissa yrityksissä hyvällä tasolla ja varsinkin tietoturva korostuu kriisiaikoina. Osaavan työvoiman puutteet rajoittavat yritysten kasvua, ja kilpailu osaajista jatkuu kiihkeänä. Alalla positiivisia odotuksia luo mm. Nokian 150–200 M€ investointi nykyaikaisempiin toimitiloihin Oulun Linnanmaalla. Toimitilainvestointi liittyy myös radioteknologian huippututkimuksen ja tuotekehityksen vahvistamiseen Oulussa (Kaleva, 2022).

Puunjalostusteollisuus on maakunnan keskeisin teollinen toimiala. Pohjois-Pohjanmaan kaikissa seutukunnassa on useita puunjalostusteollisuuden yrityksiä. Suurimpia yrityksiä ovat Stora Enso Oulussa, Pölkky Kuusamossa, Junnikkala Kalajoella sekä Kontio Oy Pudasjärvellä. Alalla on kuitenkin runsaasti pk-yrityksiä ympäri maakuntaa. Toimialan osuus yksityisen sektorin henkilöstöstä on korkeinta Haapavesi-Siikalatvan seutukunnassa (17 %, 2018) ja erityisesti Pyhännällä. Alalle on tiedossa useita investointeja ympäri Pohjois-Pohjanmaata. Oulussa Stora Enso suunnittelee toisen paperikoneen muuttamista kartonkituotantoon ja myös Junnikkala rakentaa modernia sahakokonaisuutta Ouluun. Stora Enson arvion mukaan kartonkituotantoinvestoinnin pääomakustannukset olisivat 900–1 000 miljoonaa euroa vuosina 2023–2026 (YLE 2022b). Lisäksi useat sahalaitokset tehostavat toimintaansa (mm. Orasko Utajärvellä, Pölkky Taivalkoskella ja Ha-Sa Haapavedellä). Pula ammattitaitoisista työntekijöistä arvoketjun eri osissa luo kuitenkin kasvulle haasteita.

Metalliteollisuudella on Pohjois-Pohjanmaalla pitkät perinteet Raahan terästehtaan (SSAB) ja sen jatkojalostusyksiköiden sekä tehdasta palvelevien kunnossapitoyritysten ympärillä. Metalliteollisuus työllistää maakunnassa lukuisia alihankkijoita ja on tärkeä elinkeino Raahan lisäksi myös etenkin Nivalassa (mm. Pro Estore Oy, AQ Mecanova Oy & NTcap Oy), Oulaisissa (SSAB), Sievissä (mm. Celermec), Taivalkoskella (Telatek), Tyrnävällä (Metalpower) ja Ylivieskassa (Premec Oy, Alutec Oy, Nordec ja Caverion Industria Oy). Raskaita teräsrakenteita ja niiden osia valmistetaan erityisesti Raahessa, Ylivieskassa, Oulussa, Iissä, Taivalkoskella ja Kalajoella (Pohjois-Pohjanmaan liitto 2015). Meriteollisuus on Pohjois-Pohjanmaan metalliyrityksille erittäin tärkeä asiakas.

Työ- ja elinkeinoministeriön kehitysnäkymäkatsauksen mukaan (TEM, 2022) Pohjois-Pohjanmaan metallialan yritysten liikevaihto on ollut hyvässä kasvussa vuodesta 2020 alkaen ja monissa metalli- ja konepajayrityksissä on lisätty myös tuotantokapasiteettia uusilla laiteinvestoinneilla. Positiivista virettä alalle lisäävät SSAB-investoinnit hiilivapaan teräksen valmistamiseen. Haasteita alalle luovat raaka-aineiden hintojen nousu (esim. nikkeli, alumiini, teräs), sekä toistuvat hintavaihtelut.

Maatalous on tärkeä elinkeino yli puolelle Pohjois-Pohjanmaan kunnista (Pohjois-Pohjanmaan liitto 2015). Pohjois-Pohjanmaa on Suomen suurin maidon sekä naudanlihan tuottajamaakunta. Maidontuottajatiloja löytyy erityisesti Nivalasta, Siikalatvasta, Kalajoelta ja Haapavedeltä. Eniten käytössä olevaa maatalousmaata löytyy Siikajoelta, Siikalatvasta, Nivalasta ja Kalajoelta (LUKE 2022). Elintarviketeollisuus jalostaa maatalouden päätuotantosuintien tuotteita, maitoa sekä naudan- ja poronlihaa. Suurimpia elintarvikealan jalostusyrityksiä ja toimijoita maakunnassa ovat Valio, Atria, Hätälä, Maitokolmio sekä Kuusamon juusto (Korkia Consulting 2021).

Työ- ja elinkeinoministeriön kehitysnäkymäkatsauksen (TEM 2022) mukaan maatalous on ollut kustannus- ja kannattavuuskriisissä, ja näkymät ovat heikentyneet Venäjän sotatoimien seurauksena. Tuotantopanosten hinnat ovat nousseet entisestään erityisesti viljassa, rehuissa, energiassa ja

lannoitteissa – lisäys on yli kaksinkertainen aiemmasta. Kohonneita kustannuksia ei ole saatu siirrettyä tuotteiden hintoihin - Pohjois-Pohjanmaalla moni tila kamppailee selvitäkseen.

Rakentaminen oli vuonna 2020 neljänneksi työpaikkavaltaisin toimiala Pohjois-Pohjanmaalla työllistäen yhteensä reilut 13 000 työntekijää. Maakunnassa on runsaasti talonrakennus-, hirsirakennus- ja puurakentamisyrityksiä mm. Kontio Oy Pudasjärvellä, Kuusamon Hirsitalot, Jukkatalo Pyhännällä ja Topi-Keittiöt Kalajoella. Rakentaminen on ollut maakunnassa positiivisessa viireessä myös koronavuosina. Toimialan liikevaihto kasvoi vuonna 2021 yhteensä 9,1 prosenttia (TEM 2022). Rakennuskustannusten nousu heikentää monien investointien kannattavuuslaskelmia, mikä on lisännyt yritysten varovaisuutta. Tästä huolimatta Pohjois-Pohjanmaalle on tiedossa useita isoja rakennushankkeita ja asuntorakentaminen jatkuu vilkkaana varsinkin Oulussa. Korjausrakentamisen kysyntä jatkuu myös vilkkaana. Monessa kunnassa on meneillään tai avautumassa julkisia tilainvestointeja hyvinvointipalveluihin.

Pohjois-Pohjanmaalla on tärkeä rooli Suomen energiaomavaraisuudelle, ja maakunta on aktiivinen uusituvan energian käyttöönotossa ja tuotannossa. Pohjois-Pohjanmaa on tuulivoimamaakunta, sillä noin 40 % Suomen tuulivoimasta tuotetaan Pohjois-Pohjanmaalla ja tuulimyllyjä on jo ainakin 12 kunnan alueella. Kolmasosa Suomen tuulivoimaloista sijaitsee Pohjois-Pohjanmaalla (n. 350 kpl) ja vuoden 2022 loppuun mennessä tuotannossa arvioidaan olevan noin 500 voimalaa. Eniten tuulimyllyjä on Kalajoella ja Iissä. Suurimmat vesivoimalaitokset Pohjois-Pohjanmaalla ovat Muhoksen Pyhäkoski, Vaalan Nuojua sekä Iijoen Raasakka. Näiden lisäksi Utajärvellä, Muhoksella, Vaalassa, Oulussa ja Iissä toimii 20–60 MW voimalaitoksia. Myös hake ja muut uusiutuvat polttoaineet ovat tärkeä osa uusiutuvan energian lähteitä Pohjois-Pohjanmaalla.

Euroopan energiakriisin myötä energiatuotannon vihreän siirtymän odotetaan saavan uutta vauhtia. Kalajoelle, Nivalaan ja Utajärvelle on myös suunnitteilla suuria aurinkovoimalahankkeita. Maatalousyrityksissä on kiinnostusta lisätä raaka-aineiden kiertoa ja tuottaa biokaasua. Biokaasuhankkeita on suunnitteilla etenkin Muhokselle ja Haapavedelle. Fennovoiman ydinvoimalahankkeen keskeytyksellä 2022 on mittavia aluetaloudellisia vaikutuksia alueelle. Myös energiaturpeen käytön lakkauttamisella voi olla vaikutuksia Pohjois-Pohjanmaalle; välilliset vaikutukset huomioiden turvetuotanto on työllistänyt Pohjois-Pohjanmaalla noin 470 henkilötyövuoden verran. Utajärvelle suunnitteilla oleva aurinkoenergiapuisto, johon kaavaillaan jopa 350 000 aurinkopaneelia, olisi Suomen suurin aurinkovoimala. Voimalan vuosituotanto voisi laajimmillaan olla 200 000 MWh, joka suunnattaisiin teollisuus- ja yritysalueen käyttöön (YLE, 2022a).

Matkailu on Pohjois-Pohjanmaalla tärkeä työllistäjä etenkin Koillismaalla ja Oulunkaarella. Koillismaalla Kuusamo on yksi Suomen suurimmista kesämökkikunnista ja vilkas kohde myös kansainvälisille matkailijoille. Utajärven, Muhoksen ja Vaalan alueelle sijoittuva Rokuan Geopark ja Suomen eteläisin tunturi Iso-Syöte Pudasjärvellä ovat tärkeitä Oulunkaaren luontomatkailukohteita. Myös Oulu suurena kaupunkina houkuttelee matkailijoita.

Viime vuosina yritysten nettolisäys maakunnassa on ollut positiivista, ja yritysten perustamisaktiivisuus on ollut hyvää tasoa valtaosassa kuntia. Työ- ja elinkeinoministeriön alueellisten kehitysnäkymien (kevät 2022) ja Tilastokeskuksen mukaan kuitenkin lähes 60 % maakunnan yrityksistä kokee vaikeuksia rekrytoinneissa. Haasteita kokevien yritysten osuus on kasvanut aiemmasta ja kansallisessa vertailussa Pohjois-Pohjanmaan tilanne on Suomen vaikeimpia. Työvoimapula näkyy kaikilla toimialoilla - ennen kaikkea seutukuntien keskeisillä teollisuussektoreilla (kts. kuva 2), mutta myös rakentamisessa, sosiaali- ja terveystaloudessa ja varhaiskasvatuksessa lähiajan näkymät ovat hyvin haasteellisia.

Venäjä aloittama sota Ukrainassa ja sitä edeltänyt koronakausi ovat hidastaneet talouskehitystä Pohjois-Pohjanmaalla. Hintojen raju nousu, raaka-aineiden ja komponenttien saatavuushaasteet sekä ennakoitu energiakriisi heikentävät yritysten kannattavuutta, vaikeuttavat monen toimialan

tilannetta sekä vaativat eri osapuolten sopeutumistoimia muutoksen edessä. Aluksi sodan suorat ja välittömät vaikutukset maakunnalle ja sen yrityksille arvioitiin kohtuullisen vähäisiksi. Aluetalouden kasvuodotukset ovat madaltuneet aiemmasta myös mm. Fennovoima-hankkeen peruuntumisen myötä. Suurimmiksi sodan välillisiksi vaikutuksiksi arvioidaan ennen kaikkea inflaation, energiakriisin ja materiaalien sekä komponenttien saatavuuden haasteita (TEM, 2022). Riskinä on, että kustannuskehityksen nopea muutos johtaa tuotannon vähentymisiin ja irtisanomisiin.

3.4. Osaaminen, koulutus ja innovaatiotoiminta

Maakunnan tutkimus- ja kehittämistoiminnan (T&K) menot vuosina 2015–2020 nousivat 657 miljoonasta eurosta 774 miljoonaan euroon. T&K-menot olivat Pohjois-Pohjanmaalla vuonna 2020 valtakunnan toiseksi korkeimmalla tasolla maakuntien vertailussa. T&K-menot ja T&K-henkilöstön määrä ovat suurimmat yrityksissä (Pohjois-Pohjanmaan liitto/Maakuntaohjelman seuranta). Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelman 2022–2025 mukaan alueellisten innovaatiopanosten tulee näkyä investoinneissa, tuotekehitys- ja laatutyössä, uudistumisessa, uusissa tuotteissa, digitaalisessa markkinoinnissa sekä vastuullisuustyössä sekä niiden rahoituksessa.

Pienten ja keskisuurten yritysten kytkeminen vahvemmin alueellisiin innovaatioekosysteemeihin koko maakunnassa nähdään entistä tärkeämpänä. Oulun yliopisto, Oulun ammattikorkeakoulu, ja muut koulutusorganisaatiot, kunnalliset elinkeino- ja kehitysyhtiöt sekä muut alueen elinkeinopalvelut ovat pk-yritysten tärkeitä kehittämis- ja innovaatiokumppaneita. Oulun yliopisto ja Oulun ammattikorkeakoulu tarjoavat koulutusta yhteensä noin 20 000 opiskelijalle. Lisäksi Pohjois-Pohjanmaalla on runsaasti ammatillisia oppilaitoksia ja opistoja mm. OSAO, Luovi, JEDU, Haapajärven opisto, Raudaskylän Kristillinen Opisto, KAO, Rastor-instituutti, Taitotalo ja Diakoniaopisto, Haapaveden opisto ja Jokihelmen opisto.

Muutoskyvyn kannalta tärkeää innovaatiotoimijoiden välistä synergiaa lisää Oulun seudulla 2009 perustettu Oulun innovaatioallianssi, joka perustettiin tukemaan koulutuksen, tutkimuksen, liike-elämän ja julkisen sektorin yhteistyötä. Innovaatioallianssin kumppaneita ovat Oulun kaupunki, Oulun yliopisto, Oulun ammattikorkeakoulu, Koulutuskuntayhtymä OSAO, Luonnonvarakeskus, Teknologian tutkimuskeskus VTT, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri sekä Technopolis Oy. Innovaatioallianssin kolme strategista kohdealaa ovat Digitalisaatio kaupunkiympäristön muutoksessa, Digitaaliset hyvinvoinnin ja terveyden ratkaisut - OuluHealth sekä Kestävä kiertotalous ja puhtaat ratkaisut.

Oulussa tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (TKI) on vahvaa ja se nähdäänkin koko maakunnan kehittämisen vahvuutena. Maakunnan haasteena kuitenkin on alhainen T&K-toiminnan määrä Oulun seudun ulkopuolella – toimenpiteitä tulisi kohdistaa erityisesti yritysten T&K-toiminnan lisäämiseen ja Oulun innovaatiokeskittymän ja muun maakunnan välisen innovaatioyhteistyön lisäämiseen (Pohjois-Pohjanmaan liitto, 2020)

Pohjois-Pohjanmaan älykkään erikoistumisen strategiassa 2021–2024 uudistumiskyky nähdään läpileikkaavana painopistevalintana. Strategian mukaan Pohjois-Pohjanmaalla on kolme keskeistä älykkään erikoistumisen painopisteteemaa: Uudistuva ja hyvinvoiva Pohjois-Pohjanmaa, Ilmastoviisas Pohjois-Pohjanmaa sekä Kansainvälinen, vetovoimainen ja verkostoitunut Pohjois-Pohjanmaa (ks. kuva 3).

Pohjois-Pohjanmaan älykäs erikoistuminen

- 1. UUDISTUVA JA HYVINVOIVA**
 - monipuoliset digitaaliset palvelut ja tuotteet
 - kokonaisvaltainen terveys ja hyvinvointi
 - uudistuva vähäpäästöinen teollisuus.
- 2. ILMASTOVIISAS**
 - kestävä rakentaminen ja liikkuminen
 - innovatiivinen bio- ja kiertotalous
 - älykäs elintarviketuotanto.
- 3. KANSAINVÄLINEN, VETOVOIMAINEN JA VERKOSTOITUNUT**
 - osaava
 - osallistuva
 - kilpailukykyinen.



Kuva 3. Pohjois-Pohjanmaan älykkään erikoistumisen painopistevalinnat (Lähde: Pohjois-Pohjanmaan älykkään erikoistumisen strategia 2021–2024)

4. Pohjois-Pohjanmaan muutoskykyanalyysi 2022

Norrum Oy:n ja TK-Evalin toteuttama Pohjois-Pohjanmaan muutoskykyanalyysi keskittyi erityisesti kuntatason, aluetason ja yritystason muutoskykytarkasteluun. Seuraavassa on esitelty pääkohdat muutoskykyanalyysistä 2022.

4.1. Kunnat

Pohjois-Pohjanmaan kuntatason muutoskykyanalyysi painottui kuntien muutoskykyyn liittyvien strategioiden, ohjelmien ja muiden asiakirjojen tarkasteluun sekä kuntahaastatteluihin. Kuntahaastattelut toteutettiin jaksolla kesäkuu-lokakuu 2022 Teams- tai puhelinhaastatteluina Pohjois-Pohjanmaan kunnanjohtajien tai kunnanjohtajien osoittamien avainhenkilöiden kanssa. Pohjois-Pohjanmaan kaikkiin kuntiin oltiin tutkimuksessa yhteydessä, ja kuntahaastatteluihin osallistui 28 kuntaa: Haapajärvi, Haapavesi, Hailuoto, Ii, Kalajoki, Kempele, Kuusamo, Kärämäki, Liminka, Lumijoki, Merijärvi, Muhos, Nivala, Oulainen, Oulu, Pudasjärvi, Pyhäjoki, Pyhäjärvi, Raahe, Reisjärvi, Sievi, Siikajoki, Siikalatva, Taivalkoski, Tyrnävä, Utajärvi, Vaala ja Ylivieska. Haastatteluissa hyödynnettiin kuntien tilinpäätös- ja toimintakertomusten perusteella esitetyttä riski- ja voimavarataulukkoita. Kuntakohtaisten riskien ja voimavarojen lisäksi kunnilta kysyttiin, miten kunnat tekevät muutoskykytyötä ja miten he varautuvat erilaisiin riskeihin. Lisäksi koottiin kuntien mielipiteitä mm. Pohjois-Pohjanmaan liiton roolista muutoskykytyössä. Haastatteluista kunnista koottiin muutoskyvyn kuntakortit, jotka ovat tämän raportin liitteessä 5. (Huom! Joissakin kuntakorteissa on tyhjiä vastausrivejä johtuen asian käsittelystä kuntakortissa jonkin toisen vastauksen yhteydessä, tai koska haastattelussa ei kyseiseen kysymykseen ole annettu vastausta.)

4.1.1. Kuntien riskit kuntahaastatteluiden perusteella

Taloudelliset riskit nousivat kuntahaastatteluissa esiin kaikkein selvimmin. Kaikki kunnat nostavat kuntatalouden haasteet esiin, vaikka talouden sopeuttamistoimien mittakaava ja laajuus vaihtelevat. Useissa kunnissa on tarvetta peruspalveluiden rakenteellisille ratkaisuille tehokkuuden ja taloudellisuuden parantamiseksi. Osa kunnista tarkastelee palveluverkkoa (mm. kouluverkkoa) ennakoimalla tulevien sukupolvien ikää ja kokoa. Syntyvyyden lasku koko maakunnassa näkyy näissäkin päätöksissä siitä huolimatta, että väkiluku kasvaa. Moni kunta mainitsee kuntakiinteistöihin liittyvät riskit selkeiksi taloudellisiksi riskeiksi. Kuntakiinteistöihin liittyy tulevia investointitarpeita. Erityistä epävarmuutta on havaittavissa sote-kiinteistöjen osalta: sote-kiinteistöjen rakentamiselle on painetta, mutta vuokralaisena säilyminen hyvinvointialueuudistuksen myötä on monelle epävarmaa.

Suurimpana huolenaiheena haastatteluissa nousee esiin osaajapulaa ja rekrytointivaikeudet, jotka nähdään kasvun riskinä kuntien yrityksille. Osaajapulaa esiintyy kaikilla toimialoilla, sekä yksityisellä että julkisella puolella. Myös inflaatio nähdään selkeänä taloudellisena riskinä etenkin energiahintojen, rakennustarvikkeiden hintojen (ja saatavuuden), yritys- ja kuntainvestointien ja kuluttajien ostovoiman näkökulmasta. Energiahintojen nousu tuo merkittäviä lisäkustannuksia kuntiin, ja monet kunnat miettivät pikaisia säästötoimia mm. kuntakiinteistöjen lämmityskustannuksista. Rakentamiskustannusten nousu koetaan riskiksi myös tilaajan kannalta, ja se voikin siten heijastua kuntainvestointeihin ja rakennushankkeiden toteutumiseen. Kuluttajien ostovoiman heikkeneminen koetaan suureksi riskiksi etenkin kunnissa, joissa kauppa- ja palveluala on voimakasta.

Pienissä, hyvin tuotantovaltaisissa kunnissa muutoskyky koetaan varsin vähäiseksi. Tällaiset kunnat voivat olla monella tapaa riippuvaisia yhdestä toimialasta tai jopa yhdestä yrityksestä, jonka

lakkauttaminen toisi suuria taloudellisia vaikeuksia (mm. yhteisöverotuottojen väheneminen) kuntaan. Pienissä kunnissa yritysten investointihalukkuutta haluttaisiin parantaa, jotta yritykset investointiensa myötä olisivat halukkaita pysymään alueella.

Teknologisina riskeinä kunnat nostavat poikkeuksetta esiin tietotekniikkaan ja tietoturvaan liittyvät riskit. Digitalisaation myötä moni palvelu (ml. infrastruktuuri) on mutkattomasti toimivien ohjelmistojen ja tietoverkkojen varassa. Tämä lisää haavoittuvuutta, etenkin jos tekninen osaaminen ei pysy nopean kehityksen tahdissa. Myös kyberuhkat koetaan entistä suurempina riskeinä Ukrainan sodan myötä. Useat kunnat hyödyntävät ostopalveluita tietoteknisissä tarpeissaan. Aktiivisempaa kuntayhteistyötä ehdotetaan joidenkin kuntien toimesta kehittämismallivaihtoehtoksi tietoteknisen osaamisen parantamiseksi ja/tai ostopalveluiden kohdentamiseksi.

Hintavaihteluun ja kysynnän muutoksiin liittyvät riskit nähtiin kuntahaastatteluissa ennen kaikkea kunnan elinkeinorakenteeseen ja yritystoimintaan liittyvänä riskinä etenkin kunnissa, joissa suhdanneherkät alat (mm. metalli- ja sahateollisuus) ovat tärkeä osa elinkeinorakennetta. Hintavaihteluun liittyvät riskit puhututtivat etenkin energiakriisin osalta. Maatalousvaltaisissa kunnissa myös maatalouden tuotantopanosten huolestuttavan hintakehitys nousee selvänä riskitekijänä esille, mikä vaikeuttaa maataloustuottajien asemaa. Riskinä nähdään, että isoja tiloja lakkautetaan. Yhtenä kysynnän muutokseen liittyvänä riskinä osa kunnista näki syntyvyyden laskun, joka aiheuttaa muutoksia varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen järjestämisen tarpeissa. Yleisesti ikärakenteen muutos lisää palveluasumisen ja muiden ikäihmisten palveluiden kysyntää. Tällaiseen muutokseen osa kunnista on jo varautunut.

Politiikkaan ja sääntelyyn liittyvistä riskeistä eniten kuntahaastatteluissa puhututti hyvinvointialueuudistus, jonka osalta monia mietittyvät etenkin uudistuksen rahoitus- ja säästöpainee. Kunnissa on pelkoa palvelun laadun ja määrän heikkenemisestä. Etenkin maakuntakeskusten ulkopuolella pelätään palvelurakenteen heikkenemistä. Epävarmuutta uudistuksen edessä luovat myös hankalat rajapintakysymykset hyvinvointialueiden ja kuntien välillä mm. työllisyyden hoidon näkökulmasta. Myös TE-palvelut 2024-uudistuksessa osa kunnista näkee riskejä.

Yleisesti politiikkaan liittyviksi riskeiksi tunnistettiin kuntien lisääntyvät velvoitteet, kuntien uusi rahoitusrakenne alueuudistuksen myötä, sekä mahdolliset muutokset valtionosuuksissa ja kiinteistöverolainsäädännössä.

Geopolitiikkaan liittyvistä riskeistä tunnistettiin Ukrainan sodan välilliset vaikutukset aluetaloudelle ja turvallisuudelle. Suorimpana sodan seurauksena nähdään Fennovoima-hankkeen lakkauttaminen, jonka vaikutukset ovat merkittävät etenkin Pyhäjoella, Kalajoella, Raahessa, Oulaisissa ja Oulussa – etenkin menetetyissä verotuloissa ja työpaikoissa. Fennovoima-hankkeen keskeytys on tuonut haasteita etenkin paikallisille rakennusyrityksille – suurhanke olisi mahdollistanut merkittävää yritysten taloudellista lisäyhteistyötä. Myös pandemian jatkuminen tai uusien pandemioiden syntyminen nostettiin usean kunnan haastatteluissa esille geopolitiittisten riskien yhteydessä. Pandemian jatkuminen vaikeuttaisi entisestään komponenttipulaa, kivijalkamyymälöiden positiivisia tulevaisuuden näkymiä, matkailualaa, tapahtumatuotantoa ja yleisesti sosiaalista toimintaa ja yhteisöllisyyttä.

Ympäristöriskit nähtiin kuntahaastatteluissa suurimmalta osin paikallisina riskeinä, joita voisivat olla mm. tulvariskit, maastopalot, pohjavesien pilaantuminen tai niiden ehtyminen. Kaivostoiminnasta aiheutuneiden ympäristöriskien mahdollisuutta arvioitiin Haapajärven, Kuusamon, Nivalan, Pyhäjärven, Raahen ja Taivalkosken kuntahaastatteluissa. Mahdolliset ympäristöriskit ovat hyvin kuntakohtaisia ja paikkaan sidottuja – tyypillisiä Pohjois-Pohjanmaan ympäristöriskejä on hankala nimetä.

Alueen erityispiirteisiin liittyvät riskit koettiin hyvin kuntakohtaisina. Huomionarvoista on, että pienet kunnat lähes poikkeuksetta nostivat kuntaorganisaation haavoittuvuuden keskeiseksi riskikseen. Haavoittuvuus johtuu ennen kaikkea rajallisista henkilöstöresursseista ja sopivan henkilöstön saatavuushaasteista. Turpeesta luopuminen kansallisessa energiapolitiikassa näkyy myös kuntahaastatteluissa ja niiden vastauksissa. Muutama vahva turvetuottajakunta (mm. Vaala, Haapavesi, Siikalatva ja Siikajoki) mainitsee turpeen käyttöön tulevat muutokset haasteekseen. Myös pitkät välimatkat ja vuokra-asuntojen puute tulevat esiin monessa kuntahaastattelussa.

4.1.2. Kuntien voimavarat kuntahaastatteluiden perusteella

Taloudellisina ja rahoituksellisina voimavaroina nousivat kuntahaastatteluissa esiin etenkin tuulivoimaloiden voimakas rakentaminen kuntiin. Kunnat odottavat valtiolta mittavia kiinteistöverotuloja, kun suunnitellut tuulimyllyt saadaan rakennettua. Tuulivoima nähdään siis kunnissa suurena mahdollisuutena - mutta samalla se asettaa kunnat eriarvoiseen asemaan, kun muutamat kunnat etenkin maakunnan itäosassa eivät saa puolustusvoimien myönteistä lausuntoa myllyjen rakennushankkeisiin.

Puu-, sahatavara-, puunjalostus- sekä metallituotteiden valmistus on vahvaa monessa Pohjois-Pohjanmaan kunnassa. Kuntahaastatteluissa korostuivat näiden toimialojen positiiviset odotukset ja myönteinen suhdanne taloudellisina voimavaroina. Positiivista virettä on esimerkiksi Haapajärven, Nivalan, Raahen, Oulun, Oulaisten, Taivalkosken ja Ylivieskan metallituoteyrityksillä sekä puurakentamisessa mm. Pudasjärvellä.

Monet kunnat kertovat positiivisesta yrityskehityksestä kunnassaan. Yrityslähtöisyyteen ja -palveluihin halutaan panostaa ja yritysten nettolisäys onkin ollut positiivista viime vuosina monessa kunnassa. Myös teollisuuden halutaan panostaa jatkossakin. Investointeja on tehty ja uusille teollisuusalueille halutaan houkutellessa lisää yrityksiä. Erityisesti vihreään siirtymään liittyviä teollisuushankkeita kunnissa on runsaasti.

Henkinen pääoma voimavarana tuli esille etenkin paikallisen ammatillisen koulutuksen tärkeytenä ja korkeana lasten ja nuorten määränä sekä perheystävällisiin palveluihin panostamisena pienissäkin kunnissa. Myös kuntien vahva profiloituminen koetaan useassa kunnassa selkeäksi eduksi elinvoiman, vetovoiman ja myönteisen kuntakuvan kannalta. Matkailu, ilmastoviisaus, hirsirakentaminen, yrittäjämysteisyys tai maatalousvaltaisuus tulevat esiin vahvasti profiloituneiden kuntien teemoina. Kuntamarkkinointi vaihtelee kunnissa joko yritysten (tonttitarjonta, yrityspalvelut, yritysten sijoittumistoimet) tai asukkaiden houkuttelun painotuksin.

Poikkeuksetta kunnat mainitsivat paikallisen ammatillisen koulutuksen sekä yritysten ja ammatillisen koulutuksen välisen yhteistyön erittäin tärkeäksi elinvoimatekijäksi – sisältäen myös kunnat, joista ammatillinen oppilaitos puuttuu. Monet kunnat mainitsivat yritysten ja oppilaitosten tekemän yhteistyön mm. oppisopimusten lisääntyneen määrän, tärkeäksi veto- ja pitovoiman keinoksi. Paikallisen oppilaitosten ja yritysten välisen yhteistyön uskotaan parantavan nuorten halukkuutta pysyä kotiseudullaan.

Henkisenä voimavarana koettiin myös paikallisten kehitysyhtiöiden tekemä elinvoimatyö. Aktiivinen kehitysyhtiön rooli ja kehittämishankkeiden runsaus koetaan voimavarana. Haastatteluissa tuli esiin mm. Naturpoliksen ja Nihakin aktiivinen hanketoiminta.

Luonnonvarat ja ympäristö nähtiin kunnissa voimavaroina etenkin metsäluonnonvarojen, maatalouden sekä uusiutuvien energialuonnonvarojen osalta. Kuntahaastatteluissa otettiin esille mm. Pohjois-Pohjanmaan vesivoima sekä useiden kuntien osalta myös tuulivoima. Myös monipuoliset

luontoalueet ja virkistysmahdollisuudet nähtiin tärkeänä osana paikallista identiteettiä ja tärkeinä vetovoimatekijöinä. Pohjois-Pohjanmaalla on 10 Hinku-verkostoon sitoutunutta kuntaa. Kunnissa on runsaasti meneillään olevia uusiutuvan energian hankkeita. Suurin osa kunnista nostaa aktiivisen varautumisen vihreään siirtymään tärkeänä voimavaranaan.

Infrastruktuuriin ja sijaintiin liittyvissä voimavaroissa kuntia yhdisti etenkin hyvät tai vähintäänkin riittävät tietoliikenneyhteydet myös maaseudulla. Suurimmassa osassa kuntia valokuituverkkoja on rakennettu aktiivisesti. Toinen paljon keskustelua herättänyt teema liittyi energainfrastruktuuriin ja korkeaan energiaomavaraisuuteen, jotka nähtiin kunnissa erittäin tärkeinä.

Etenkin Oulun työssäkäyntialueen kunnat kokivat sijaintinsa suotuisaksi ja houkuttelevaksi. Monissa kunnissa sekä yrityksille että asukkaille sopiva tonttitarjonta on tärkeä vetovoimatekijä. Useat kunnat kertoivat hyvästä vuokra-asuntokannasta, mutta muutamalla kunnalla sopivien vuokra-asuntojen tarjonnassa on haasteita (esim. Kuusamo ja Liminka). Rannikkokunnat näkivät merellisen sijaintinsa tärkeänä mahdollisuutena satama- ja vientitoiminnan kannalta.

Infrastruktuuriin ja sijaintiin liittyvissä asioissa otettiin voimavarojen lisäksi kantaa myös mahdollisiin infrastruktuuripuutteisiin. Sähkön runkoverkon puutteet nousivat esiin etenkin Koillismaalla. Maakunnan sisällä on paljon pendelöintiä, mutta monet haastateltavista nostivat joukkoliikenteen puutteet riskitekijäksi. Kunnissa haluttaisiin kehittää maakunnan sisäisiä joukkoliikenneyhteyksiä, etenkin lähijunaliikenteen osalta.

Poliittinen ilmapiiri koetaan valtaosassa kuntia hyväksi ja rakentavaksi. Avointa keskustelukulttuuria pidetään voimavarana. Toisaalta osa kunnista tiedostaa, että tällainen tilanne voi kääntyä nopeastikin. Muutamassa kunnassa huolenaiheena koettiin virkamiesten ja päättäjien sitouttaminen kuntaan.

Sosiaalisina voimavaroina pidettiin mm. aktiivista kylä- ja yhdistystoimintaa. Erityisesti pienissä kunnissa yhteisöllisyys koettiin tärkeäksi voimavaraksi. Myös kuntayhteistyö nousi tärkeäksi sosiaalisiksi voimavaraksi. Kuntayhteistyötä maakunnassa on jo jonkin verran, mutta monet kunnat kertoivat mahdollisuuksista laajentaa kuntayhteistyötä mm. ympäristöterveyden ja -turvallisuuden, rakennusvalvonnan ja eläinlääkintätoiminnan ympärille. Kuntahaastatteluiden perusteella kunnilla on tahtotilaa seudullisen yhteistyön tehostamiseksi. Myös perheystävälliset palvelut ja houkuttelevat harrastusmahdollisuudet nähdään tärkeinä sosiaalisina voimavaroina.

4.1.3. Kuntahaastatteluiden yhteenveto

Kuntahaastatteluiden keskeisenä ja kaikkia kuntia koskevana muutoskykyä rajoittavana tekijänä nostettiin haastatteluissa esille krooninen osaajapula, mikä haastateltavien mukaan on yritysten kasvun merkittävänä esteenä ja vaarantaa Pohjois-Pohjanmaan tulevaisuuden kehitystä ja muutoskykyä. Yritysten vetovoima ja työllistämiskyky kunnissa koettiin tärkeäksi, mutta painotukset ja toimenpiteet yritysten houkuttelemiseksi ja pitämiseksi kunnassa vaihtelevat kuntakohtaisesti. Työperäiseen maahanmuuttoon suhtaudutaan positiivisesti, mutta kunnista ei juurikaan nouse konkreettisia kuntakohtaisia toimenpide-ehdotuksia työperäisen maahanmuuton hyödyntämiseksi (vrt. Laxån kunta Keski-Ruotsissa Örebron läänissä, joka runsaan 5000 asukkaan kuntana on onnistunut laatimaan kattavat, yksilölliset ja tulokselliset palvelut maahanmuuttajien kotoutumiseksi. Lisätietoa Laxån mallista ks. Älykäs sopeutuminen VN Teas 2022, linkki: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164165>)).

Monet kunnat näkevät voimavaranaan korkean lasten ja nuorten osuuden väestöstä. Syntyvyys on ollut kuitenkin laskussa ja ikäihmisten määrä nousussa koko maakunnassa, joten

väestönmuutoksen haasteet koskettavat myös Pohjois-Pohjanmaata huolimatta useiden kuntien verrattain positiivisesta väestörakenteesta. Varautuminen väestönmuutokseen ja ikääntymiseen näkyy selkeimmin kunnissa, joissa sitä on tapahtunut jo vuosia. Väestön kääntyminen laskuun on myös tällä hetkellä kasvavien kuntien riski.

Energia-asiat koetaan merkittävänä ja erittäin ajankohtaisena muutoskykytekijänä. Energiatehokkuuteen halutaan parannuksia jo kustannuskehityksenkin vuoksi. Uusiutuvia energialähteitä halutaan kehittää paikallisesti. Pohjois-Pohjanmaalla etenkin tuulivoiman merkitys korostuu ja siihen kohdistuu suuria toiveita ja odotuksia jatkoa ajatellen. Vihreä siirtymä on otettu kunnissa vakavasti, mutta suunnitelmat ja konkreettiset toimenpiteet ilmastonmuutokseen sopeutumiseen puuttavat valtaosassa kuntia.

Julkishallinnon uudistukset tuovat epävarmuutta kunnille etenkin hyvinvointialueuudistuksen ja kuntien uuden rahoitusrakenteen muodossa. Hyvinvointialueuudistuksen rahoitus ja säästöpainemietityttävät kuntia ja etenkin sotekiinteistöihin, hoitajapulaan ja työllisyyden hoitoon liittyen on kunnilla vielä monia ratkaisemattomia kysymyksiä.

Voidaan myös todeta, että kunnilla on halua, mutta ei riittävästi omia resursseja systemaattiseen pitkäjänteiseen muutoskykytyöhön. Kansainvälisen epävakaa tilanteen myötä monet kunnat ovat päivittäneet omia valmius- ja varautumissuunnitelmiaan yhdessä pelastuslaitoksen kanssa. Myös kuntien omiin riskiarvioihin on alettu kiinnittämään huomiota osana vuosittaista tilinpäätös- ja toimintakertomusta. Tarkemmat tulevaisuuden skenaariot pidemmällä aikavälillä jäävät kuitenkin vähälle. Kunnat keskittyvät enemmän ajankohtaisiin riskeihin, mutta systemaattinen riskitarkastelu elinkeinojen näkökulmasta ei ole yleistä.

4.1.4. Kuntien hyviä käytäntöjä muutoskyvyn vahvistamiseksi

Pohjois-Pohjanmaan muutoskykytutkimuksessa on tunnistettu kuntakohtaisia hyviä käytäntöjä muutoskyvyn vahvistamiseksi. Seuraavassa luettelossa on esimerkkejä Pohjois-Pohjanmaan kuntakohtaisista hyvistä käytännöistä. Lisätietoja hyvistä käytännöistä on liitteenä olevissa kuntakorteissa.

- TKI- ja klusteriyhteistyö (esim. painettu äly Oulu): Oulun seudun ja erityisesti Oulun innovaatioyhteisön pitkäaikainen ja systemaattinen tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-työ on luonut kansainvälisestikin merkittävän osaamiskeskittymän Oulun seudulle. Tietotekniikan keskittymän lisäksi Oulun seudulle on synnytetty vahvoja osaamisklustereita, kuten esimerkiksi painetun älyn Printocent-klusteri.
- Pohjois-Pohjanmaan matkailun kansainvälisestikin tunnettuna kohteena voidaan nostaa esille Kuusamon pitkäjänteinen ja systemaattinen brändityö matkailijoiden ja vapaa-ajan asujien houkuttelemiseksi. Kuusamolle on onnistuttu luomaan kiinnostava näkyvyys onnistuneilla tapahtumilla ja markkinointikampanjoilla.
- Kuntien tilannekuvan ja pidemmän aikavälin kehityspolun kuvaaminen: esimerkkinä Utajärven kehityspolun kuvaus osana Valtioneuvoston kanslian Älykkään sopeutumisen ÄLY-projektia. Toteutuneiden toimenpiteiden kehityspolku ja tilannekuva tukee yhteisen vision saavuttamista. ÄLY-projektissa kehitetyllä kuntakohtaisella työkalulla lisätään kunnissa ymmärrystä toimien/päätösten vaikuttavuudesta sekä avustetaan tulevien toimien suunnittelussa.

- Kuntakonsernin säännölliset ja systemaattiset riskitarkastelut tilinpäätöksen yhteydessä, jossa arvioidaan toiminnallisia, taloudellisia ja lainsäädännöllisiä riskejä (esimerkkinä Nivalan käytäntö). Nivalassa kukin tytäryhtiö käy sovitut kategoriat oman toimintansa kannalta läpi. Myös toimialajohtajat valmistelevat riskikartoituksen omalle toimielimelle. Samalla määritellään riskin todennäköisyys ja vaikuttavuus. Tarkastelussa määritellään riskikertoimet, jotka nostetaan yhteiseen tarkasteluun ja tilastointiin. Prosessissa käydään tarkemmin läpi riskit, jotka edellyttävät jatkotoimenpiteitä.
- Vahva profiloituminen ilmastokysymyksiin ja ilmastonmuutokseen varautuminen, esimerkiksi Iin kunta. Iissä nähdään ilmastoasioihin panostaminen tärkeänä voimavarana (mm. pitkäaikainen Hinku-kuntaverkostoon sitoutuminen). Ii on saanut mainetta Suomen parhaana päästövähentäjäkuntana. Myös EU on palkinnut Iin kunnan ympäristöteoistaan. Iissä järjestetään säännöllisesti jo perinteeksi muodostunutta Ilmasto Areena-tapahtumaa. Ii markkinoi itseään Euroopan vihreimpänä kuntana ja Iillä on tarkat tavoitteet vähähiilisuuden tavoittamiseksi.
- Työperäisen maahanmuuton ja ulkomaisten opiskelijoiden houkuttelemiseen on kiinnitetty erityistä huomiota *ulkomaalaisten polku Oulun eteläiselle alueelle* (ULPO) -verkostohankkeessa. Hankkeeseen kuuluu koulutuskeskus JEDU, Haapaveden kaupunki ja Haapaveden Opisto. Hankkeessa helpotetaan maahanmuuttajien tuloa alueelle yhden luukun mallilla, jossa kaupunki, alueen oppilaitokset ja yritykset muodostavat selkeän, toimivan ja tuloksellisen yhteistoimintamallin ulkomaalaistaustaisten integroitumisen tueksi. Hankkeen kautta on löydetty osaajia mm. matkailuun ja puurakentamiseen. Tavoitteena on hyödyntää hanketta myös hoitoalan osaajien houkuttelemiseksi. Lisätietoa hankkeesta: <https://www.jedu.fi/hanke/ulkomaalaistaustaisten-polku-oulun-etelaiselle-alueelle/1781>

4.2. Maakunta

Maakuntatason tarkastelussa hyödynnettiin aineistoanalyysin lisäksi muutoskykytyöpajaa sekä tutkimuksen ohjausryhmän kokouksia. Seuraavassa esitellään muutoskykytyöpajan päätuloksia sekä Pohjois-Pohjanmaan muutoskyvyn maakuntakortti.

4.2.1. Pohjois-Pohjanmaan muutoskykytyöpaja

Tutkimuksen välitarkasteluvaiheessa järjestettiin muutoskykytyöpaja Oulussa 28.9.2022. Työpajaan kutsuttiin kuntien edustajia sekä muita maakunnan keskeisiä sidosryhmiä. Työpajatyöskentelyn aiheina olivat maakunnan keskeiset riskien ja voimavarojen tunnistaminen sekä muutoskykytyön organisointi ja vastuunjako maakunnassa. Muutoskykyteemaa työstettiin kuntahaastatteluiden tulosten sekä kommenttipuheenvuorojen pohjalta kahdessa työpajaryhmässä.



Kuva 4. Muutoskykytyöpaja pidettiin Pohjois-Pohjanmaan liiton tiloissa Oulussa

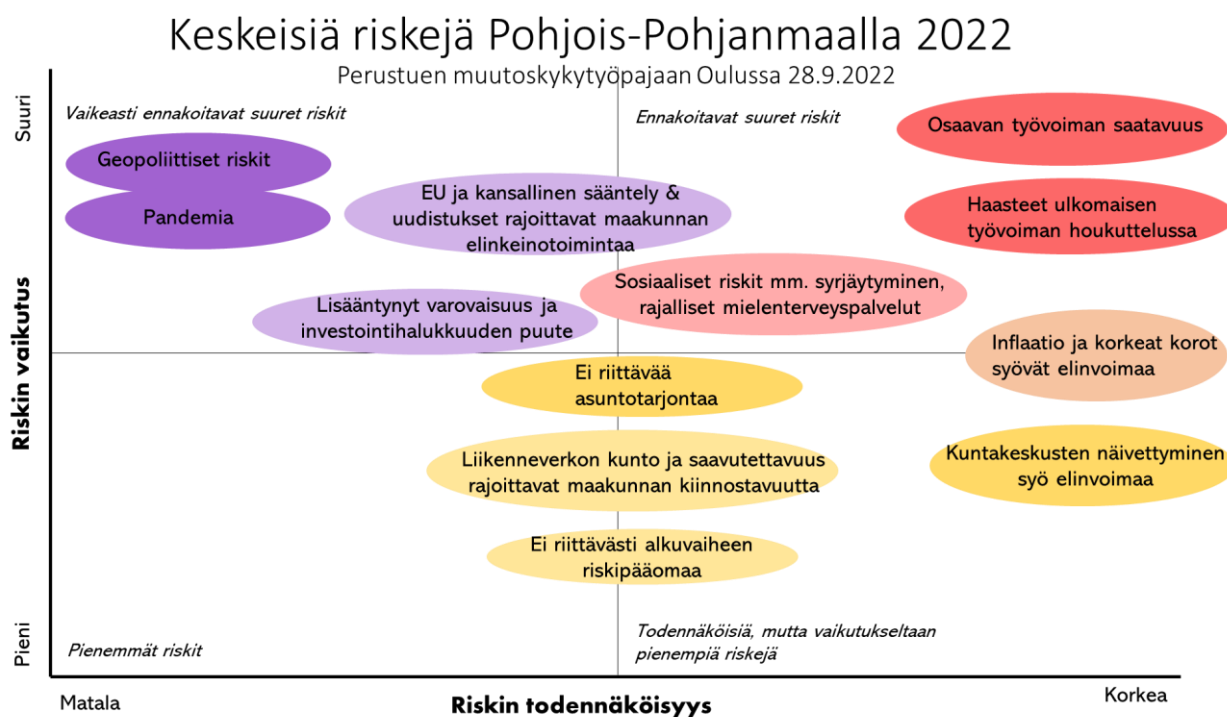
Kommenttipuheenvuoroja kuultiin Pohjois-Pohjanmaan yrittäjiltä, Finnveralta sekä Kuusamon kaupungilta, joiden näkemyksiä täydensivät muiden kuntien, Business Oulun, Oulun kauppakamarin sekä Pohjois-Pohjanmaan liiton edustajat. Kommenttipuheenvuoroissa sekä jatkokeskustelussa korostuivat ennen kaikkea maakunnan mahdollisuudet, joita mm. seuraavat lainaukset valottavat:

”Jotta oikeita asioita osattaisiin tehdä riittävän ajoissa, pitäisi proaktiiviset toimet valita porukalla. Niin ei tarvitsisi odotella pakon hetkeä, vaan väistämättömiin muutoksiin sopeutuminen olisi hallitumpaa. Kunnat ovat joka tapauksessa uuden elinkeinopolitiikan edessä vuonna 2023, jossa kehittäminen on aivan uudessa roolissa. Tässä olisi hyvä pysähtymisen paikka kuntaelinvoiman ylläpitämiseksi.” - Marjo Kolehmainen, Toimitusjohtaja, Pohjois-Pohjanmaan yrittäjät

”Pohjois-Pohjanmaan mahdollisuutena on nyt tarttua globaaleihin haasteisiin. Digi- ja ilmastoasiat ovat jo nyt maakunnan vahvuusasioita, ja ilmastomuutos ohjaa nyt selkeästi rahoituksen suuntautumista. Tulevaisuudessa puutteet ilmastönäkökulmissa voi johtaa kalliimpaan marginaaliin ja/tai lainan saatavuuteen. Sopiva hetki/aikaikkuna tulevaisuuden menestystekijöille ja kilpailuedulle on nyt ja lähivuosina. Edelläkävijän asemaan olisi mahdollisuuksia mm. vetytalouden ja vihreän siirtymän osalta. Pohjois-Pohjanmaan merkittävänä kilpailuetuna on päästötön energiantuotanto ja maakuntaan rakennetaan paljon tuulivoimaa. Tuulivoima on hieno asia, mutta olisi tärkeää miettiä, missä määrin se tuo oikeasti alueelle pysyvää kasvua... Pohjois- Suomeen olisi hyvä saada arvoketjun seuraava osa, jossa osataan hyödyntää paikallista päästötöntä energiaa ja jalostaa se tuotantoketjun lisäarvoksi.” - Pasi Vartiainen, Pohjois-Suomen aluejohtaja, Finnvera

”Iso asia, mihin kunta voi elinkeinojen tukemisessaan panostaa, on viestintä. Siis ennen kaikkea yritysten äänen kuuleminen päätöksenteossa. Tarvitaan omaehtoista toimintaa ja aloitteellisuutta.” - Juho Niemelä, Elinvoimajohtaja, Ylivieskan kaupunki

Kuvassa 5 on esitelty Pohjois-Pohjanmaan maakunnan keskeisiä riskejä, jotka tunnistettiin muutostyöskytönpajassa. Esityksessä on hyödynnetty nelikenttätarkastelua, jossa riskit on sijoitettu kehikkoon niiden todennäköisyyttä ja vaikuttavuutta arvioiden. Nelikentän vasempaan alalaitaan sijoittuvat vaikutukseltaan pienemmät ja todennäköisyydeltään matalammat riskit. Ylös vasemmalle sijoittuvat matalamman todennäköisyyden riskit, joita voi olla vaikea ennakoida, mutta jotka toteutuessaan olisivat vaikutukseltaan merkittäviä. Oikealle alas sijoittuvat todennäköiset riskit, jotka vaikutukseltaan ovat vähäisempiä. Oikealla ylhäällä on kuvattu todennäköisiä ja jo ennakoituja riskejä, joiden vaikutukset maakunnan elinkeinoelämään ja muutostyöskytönpajassa olisivat merkittäviä.



Kuva 5. Keskeisiä riskejä Pohjois-Pohjanmaalla 2022 perustuen muutostyöskytönpajaan

4.2.2. Maakuntakortti

Taulukot 2 ja 3 on laadittu Pohjois-Pohjanmaan liiton tuottaman aineiston (mm. maakuntaohjelma 2022–2025, toimialojen muutosanalyysi, älykkään erikoistumisen strategia), muutoskykyprojektin kuntahaastatteluiden ja maakunnassa järjestetyn työpajan perusteella. Taulukossa 2 on koottu Pohjois-Pohjanmaan keskeisiksi tunnistettuja riskejä, joihin varautumalla maakunta voi vahvistaa muutoskykyään. Taulukossa 3 on kuvattu keskeisiksi tunnistettuja voimavaroja, jotka tukevat kykyä vastata ja varautua riskeihin ja lisäävät maakunnan kilpailuasemaa osana globaalia toimintaympäristöä.

Riskit	Muutoskykytutkimus 2022: Millä osa-alueilla suurimmat riskit Pohjois-Pohjanmaalle?
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Suurimpana koulutetun työvoiman saatavuus Kunta- ja maakuntatalouden riskit: Suurimpina verotulokertymät ja sotemenojen jatkuva kasvu
Teknologiset	Tietoturvariskit (mm. jos asian vakavuutta ei tunnisteta riittävästi, käyttäjien ja ohjelmistojen ajantasaisuus)
Hintavaihteluun liittyvät	Energiahintavaihtelut Inflaation/Tuotantopanosten hintojen nousun vaikutus
Kysynnän muutokset	Kunnassa olevien yritysten kysynnän väheneminen Kuntapalveluiden kysynnän muutokset
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet Viivästyvät lupaprosessit (esim. metsäteollisuuden, rakentamiseen tai tuulivoiman tarpeisiin liittyen)
Geopolitiikka	Ukrainan sodan vaikutukset Pohjois-Pohjanmaalle Pandemia jälkiseurauksineen
Ympäristö	Tulvariskialueet useilla jokialueilla & vesien hallintaan liittyvät riskit Teollisuuden päästöriskit
Alueen erityispiirteet	Maakunnassa isoja eroja voimakkaan kasvun ja supistuvien kuntien välillä Mahdollinen liiallinen riippuvuus Oulusta alueen veturikuntana

Taulukko 2 Keskeisiä riskejä Pohjois-Pohjanmaalla 2022

Muutoskykytutkimus 2022: Pohjois-Pohjanmaan voimavarat & kyky vastata ja varautua riskeihin?		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Osalla kunnista (mm. Oulu) rahoituksellista ylijäämää Positiivinen vire metalli- ja puutuotealalla sekä vahva ICT-ala luovat taloudellista puskuria Hyvä rahoituksen saatavuus	Oulun merkittävät investoinnit (mm. Nokia, Junnikkalan saha, Stora Enso & aseman seutu) vaativat resursseja, mutta luovat pitkän aikavälin edellytyksiä
Henkinen pääoma	Vahvat tutkimus- ja koulutuslaitokset, vahva TKI toiminta, veturialat mm. ICT Kasvava ja nuori väestö verrattuna muihin maakuntiin Yrittäjämysteisyys ja yritysten kasvuhakuisuus Vahvaksi koettua yhteistyökulttuuria Aiempaa kokemusta äkillisestä rakennemuutoksesta selviämisestä	Yliopisto & Korkeakoulut ja innovaatiotoiminta vahvistavat henkistä pääomaa Yritysten, korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja alueen muiden julkisten toimijoiden yhteistyö
Luonnonvarat & Ympäristö	'Tuulivoimamaakunta' Maakunnan puhtaat ja runsaat luonnonvarat, joita hyödynnetään etenkin maa- ja metsätaloudessa Matkailu	Arktiset uusiutuvat luonnonvarat sekä energiavarat (mm. vesivoima & tuulivoima) Pohjoisen vihreän siirtymän kasvavat investoinnit
Infrastruktuuri & sijainti	Tietoliikenneinfrastruktuuri Vahva ja monipuolinen energiainfrastruktuuri Meriliikenteen mahdollisuudet	Aktiivinen varautuminen vihreään siirtymään (mm. Hiilineutraali Oulu 2035, Hinku-kunnat (10/30) Kierto- ja vetytalouden kehittäminen Yhteistyömahdollisuudet Pohjois-Ruotsiin ja Pohjois-Norjaan
Poliittinen	Suhteellisen vakaa poliittinen ilmapiiri alueen sisällä	Suhteellisen vahvaksi koettu keskinäinen luottamus kunnissa ja alueellisesti
Sosiaalinen	Vahva kolmas sektori Suhteellisen korkea luottamus ja yhteistyökyky	Korkea lasten ja nuorten suhteellinen osuus

Taulukko 3 Keskeisiä voimavaroja Pohjois-Pohjanmaalla 2022

4.3. Elinkeinoelämä

Tutkimuksessa toteutettiin myös yrityshaastatteluja elinkeinoelämän näkemysten sisällyttämiseksi tarkasteluun. Yrityshaastatteluja tehtiin kahdessa vaiheessa. Haastatellut yritykset (sekä järjestöt) olivat seuraavat: Iso-Syöte, Kalajoen Teräs Oy, Kontio Oy, Kotivara, Lunacon Oy, Meranti Oy, Nordic Tank Oy, Oulun Energia, SSAB, Stora Enso ja Pohjois-Pohjanmaan yrittäjät. Lisäksi toteutettiin muutamia suppeampia yrityskeskusteluja, joita hyödynnettiin analyysin kokoomisessa.

Yrityshaastatteluissa kerättiin yritysten näkemyksiä maakunnan liiketoimintaympäristön riskeistä ja voimavaroista. Yrityksiä pyydettiin tunnistamaan Pohjois-Pohjanmaahan liittyviä **riskejä** niiden oman toiminnan näkökulmasta. Esille nostetut riskit ovat osittain luonteeltaan ns. yleisiä riskejä, jotka koskevat periaatteessa koko Suomea. Yksi eniten esille nostetuista tunnistetuista riskeistä oli osaavan työvoiman saatavuus. Tämän haasteen voidaan sanoa liittyvän kaikkiin toimialoihin. Tilanteen kerrottiin olevan parempi kuin esimerkiksi Etelä-Suomessa, mutta riskejä asian suhteen nähtiin laajasti. Joissakin tapauksissa yritykset osallistuvat aktiivisesti koulutuksen hankkimiseen tarvitsemansa työvoiman saatavuuden varmistamiseksi. Ne myös tarjoavat mielellään opiskelijoille harjoittelu- ja kesätyöpaikkoja tulevaisuuden työvoimatarpeitaan silmällä pitäen. Taloudelliseksi riskeiksi nähtiin ennen kaikkea inflaatio ja kustannustason nousu, mutta myös haluttomuus investoida, komponenttien saatavuus ja lisääntynyt käyttöpääoman tarve. Teknologisena riskinä nousi esille innovaatioiden hyödyntämättä jättäminen liiketoiminnassa.

Yhtenä riskinä haastatteluissa nousi energiakriisi ja sen vaikutukset. Energiakriisin aiheuttamat säästötalkoot heikentävät Pohjois-Pohjanmaan kuluttajien ja yritysten tilannetta. Poliitiikkaan ja sääntelyyn liittyvänä riskinä nousi esille ylipäänsä sääntely ja lupaprosessien hallittavuus ja

nopeus. Tämän nähtiin olevan kustannustekijä, mm. vaikuttaen metsien käyttöön raaka-aineena. Ympäristöön ja infrastruktuuriin liittyvänä riskinä yrityksissä nähdään alueen saavutettavuus yleensä sekä maakunnan sisäisen joukkoliikenteen puute. Tämä heijastuu myös omalta osaltaan työvoiman saantiin. Tässä yhteydessä nousi esille myös alemman tieverkon kunto ja ylläpito. Lisäksi riskeinä nähtiin kapasiteetin riittävyys sähkönsiirrossa ja sähkön hinta suhteessa kilpailijamaissa toimiviin yrityksiin. Lisäksi pohdintaa aiheutti mm. se, voidaanko vanhoja tuotantorakenteita ja investointeja hyödyntää energiamurroksesta huolimatta. Riskipuolelle nostettiin myös haasteet nuorten pitämisessä maakunnassa tulevan työvoiman saannin näkökulmasta ja pitkät välimatkat Etelä-Suomeen. Riskitarkastelussa (kuten myös voimavarojen tarkastelussa) on hyvä pitää mielessä, että Pohjois-Pohjanmaalla on hyvin erityyppisiä alueita ja kuntia, joilla on myös erilaisia tarpeita.

Yrityksiä pyydettiin tunnistamaan maakuntaan liittyviä **voimavaroja** oman toimintansa näkökulmasta. Kuten edellä riskien käsittelyssä, esille nostetut voimavarat ovat osittain luonteeltaan ns. yleisiä voimavaroja, joita löytyy myös muista maakunnista. Yksi keskeinen Pohjois-Pohjanmaan voimavara löytyy luonnonvarojen ja ympäristön teemasta. Alue nähdään hyvin raaka-aineomavaraisena ja sen todetaan olevan uusiutuvan energian johtava alue Suomessa (mm. sähkön tuotanto ja kulutus lähellä toisiaan). Lisäksi paikallista energiaa on saatavilla ja alueella on tilaa rakentaa mm. energiantuotantokapasiteettia. Pohjois-Pohjanmaan voimavaroiksi nähtiin myös toimiva infrastruktuuri ja hyvä sijainti ajatellen pohjoismaista ja Pohjoiskalotin yhteistyötä ja kauppaa. Alueella on tehty myös panostuksia matkailuinfrastruktuuriin ja isoja, uutta kysyntää luovia hankkeita on näköpiirissä. Alueen vahva metsäteollisuusklusteri ja terästuotanto nousivat myös esille niihin kytkeytyvine kunnossapito- ja palvelutoimijoineen ja laitetoimittajineen. Alueen voimavaraksi nähtiin myös alhainen kustannustaso Etelä-Suomen suuriin kaupunkeihin verrattuna esim. asumiskustannuksissa.

Yritykset korostivat alueen voimavaroissa myös ns. henkistä pääomaa. Alueen eri oppilaitosten tietotaito, innovatiivisuus ja yritysysteistyö nähtiin tärkeiksi voimavaroiksi. Oulun seudulla todettiin olevan vahvaa kumuloitunutta tutkimus- ja yritysosaamista huipputekniikan aloilla. Voimavarana pidettiin myös hyvää yhteistyötä kaupunkien/kuntien ja kauppakamarin kanssa. Erikseen nostettiin tässä yhteydessä esiin matkailumarkkinointi ja palvelut viennin edesauttamiseksi ja elinvoimaisuuden tukemiseksi. Lisäksi alueen hyvää yrittämisen henkeä ja liiketoimintahenkisyyttä tuotiin esille.

Seuraavaan taulukkoon on koottu toimialatarkastelu muutoskyvyn näkökulmasta perustuen muutostutkimuksen aineistoon, ja etenkin yrityshaastatteluihin. Taulukon tarkastelussa tulevat pääsääntöisesti esille edellä mainitut keskeiset riskit ja voimavaratekijät elinkeinoelämän näkökulmasta. Lisäksi taulukko tuo esille yksityiskohtaisempia toimialakohtaisia riskejä ja voimavaroja. Tällaisia erityisesti Pohjois-Pohjanmaan toimintaympäristöön liittyviä riskejä ovat mm. riippuvuudet eri toimialojen tai suurhankkeiden luomasta kysynnästä (mm. metallissa meriteollisuudesta ja Fennovoima-hankkeen peruuntuminen) tai turvetuotannon loppuminen. Alueen toimintaympäristöön liittyviä voimavaroja ovat erityisesti Oulun seudun ICT-alan kansainvälisen tason osaamiskeskittymä, hyvä sijainti pohjoismaiseen yhteistyöhön/kauppaan ja kehittyneet matkailukeskukset ja loma-asunnot.

Toimiala	Riskit	Voimavarat
ICT (Painottuu Oulun seudulle)	Tuotantoyksiköitä siirtyy Pohjois-Pohjanmaan ulkopuolelle, osaavan työvoiman saatavuus ja sitouttaminen alueelle	Kansainvälisen tason osaamiskeskittymä Oulun seudulla, paljon start-up yrityksiä, aktiivista innovaatiotoimintaa
Maatalous ja elintarviketeollisuus (mm. Nivala, Tyrnävä, Siikalatva, Haapavesi, Kalajoki, Sievi, Kuusamo, Lumijoki)	Tuotantopanosten (energia, polttoaineet, lannoitteet ja rehut) hintojen nousu luo vakavia haasteita. Kausityövoiman saatavuus. Osa tiloista miettii vakavasti toiminnan jatkoa, millä olisi isoja vaikutuksia	Inflatorinen toimintaympäristö uhka ja mahdollisuus, nurmiviljelyn kautta hiilineutraalisuuteen & huoltovarmuusajattelun kasvun vaikutus tulevaisuuden näkymiin
Saha- ja puunjalostusteollisuus (mm. Oulu, Pudasjärvi, Taivalkoski, Utajärvi, Haapajärvi)	Hintavaihtelut, puun saatavuushaasteet, uusien asiakkaiden löytäminen Venäjän markkinoiden tilalle, tiestön korjausvelka, kasvanut kysyntä ja kilpailu, pula osaavasta työvoimasta arvoketjun eri osissa, haasteet EU-politiikan ennakoinnissa	Alan positiivinen vire, korkea osaaminen, aktiivinen yritysten ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyö, kasvava kysyntä, paikallinen hyvä raaka-ainesaatavuus.
Metalliteollisuus (mm. Haapajärvi, Kalajoki, Raahen, Nivala, Sievi)	Työvoima- ja osaajapula monessa kunnassa on kasvun riski alan yrityksille, komponenttien saatavuushaasteet, Fennovoima-hankkeen peruuntuminen, energian hinnan pysyvä/pidempiaikainen muutos, alihankinnat riippuvaisia Suomen meriteollisuudesta ja ris-teilyluskysynnästä, sähkön siirtokapasiteetin riittävyys, etäisyydet päämarkkina-alueille (pääkaupunkiseutu ja muut kasvukeskukset)	Alan positiivinen vire ja korkea kysyntä, korkea osaamista koko jalostusketjussa, hiilineutraalin teräksen kehittyminen, ammattikoulujen aktiivisuus työvoima-asioissa, koulutusyhteistyö yliopiston ja toisen asteen oppilaitosten kanssa. Hyvä sijainti pohjoismaiseen yhteistyöhön/kauppaan (ml. Pohjoiskalotti), palvelut viennin edesauttamiseksi ja elinvoimaisuuden tukemiseksi, yhteistyö- ja alihankkijaverkosto alueella
Rakentaminen	Rakennustarvikkeiden hintojen nousu ja saatavuushaasteet - varovaisuutta alan yrityksille, Fennovoima-hankkeen peruuntuminen, kotitalouksien investointihalukkuuden lasku	Aktiivista omakotitalo- ja asuntorakentamista
Matkailu (mm. Kuusamo, Pudasjärvi, Oulu, Kalajoki, Utajärvi)	Pandemian vaikutusten jatkuminen, kansainvälisen matkailun vilkastuttamisen haasteet, geopoliittinen tilanne	Kehittyneet matkailukeskukset ja loma-asunnot mm. Koillismaa, kansallispuistot, Rokuan Geopark, Kalajoen matkailu. Kehittämisyhtiöiden panostukset
Energiantuotanto: Vesivoima, tuuli-voima, kaukolämpö...	Hintojen nousu ja saatavuushaasteet, turvetuotannon loppuminen	Vesivoiman hyödyntäminen, tuulivoimahankkeet, bioenergiainvestoinnit ja panostus kiertotalouteen sekä energiaomavaraisuuteen
Palvelut	Investointiherkkyyden puuttuminen: haluttomuus investoida, uudistuskyyttömyys. Hintakilpailu. Innovaatioiden hyödyntämättä jättäminen	Hyvä sijainti (kilpailutilanne ei niin raadollinen ja hyvä työmoraali). Isoja kysyntää luovia hankkeita mm. rakentamisessa. Onnistunut elinkeinopolitiikka, joka tuo uusia työpaikkoja alueelle.

Taulukko 4 Toimialojen riskit ja voimavarat

Elinkeinoelämän näkemyksiä kerättiin myös kehittämistarpeista liittyen mm. riskeihin varautumiseen, alueen voimavarojen edelleen kehittämiseen ja yritysten odotuksiin alueen kehittäjätahoille. Seuraavaan luetteloon on koottu yhteenveto yrityshaastatteluissa esitetyistä kehittämis ehdotuksista.

- Toimivan yritysverkon tukeminen ja parantaminen myös jatkossa (esim. palvelu- ja kunnossapitotoimittajat)
- Edunvalvonta (Pidetään paikallinen kehitys liikkeellä ja lippu korkealla)
- Logistiikasta ja joukkoliikenteestä huolehtiminen (tiestön ylläpito, lentoliikenne Ouluun, kuntien välinen liikenne)

- Kuntien elinvoimaan panostaminen (uusien ratkaisujen hakeminen vs. säästölinja). Yhteys uusien hyvinvointialueiden syntymiseen. Haetaanko elinvoimaa miettimällä omat palveluprosessit uudelleen?
- Selkeän näkemyksen luominen siitä, mihin vahvuustekijöihin panostetaan tulevaisuudessa ja tämän tukeminen maankäytössä. Ei satsata kaikkeen, vaan tiettyä keskittämistä
- Ajankohtainen tiedottaminen Pohjois-Pohjanmaan liiton kautta saatavilla olevista kehittämisrahoista
- Matkailu- ja matkailuinfrahankkeiden jatkaminen ja kehittämisvireen ylläpitäminen
- Tukea tarvitaan tuotekehityshankkeisiin, nyt niitä on rahoitettu myös omarahoitteisesti.
- Vientitoiminnan kehittämistuki (mm. BusinessOulu) on erittäin tärkeää alueen yrityksille. Messuille osallistumiset ja siihen saatava tuki tärkeää. Tätä tukea tarvitaan edelleen
- Päivähoidon ja vuokra-asuntojen saatavuuteen huomiota (työvoiman saatavuusnäkökulma)
- Alueen muustakin elinvoimasta (liittyen: muuttamaan alueelle, pysymään alueella) huolehtiminen. Alueen (Oulu) houkuttelevuus tärkeää. Luonto lähellä, mikä on tärkeää viihtyvyyden näkökulmasta
- Kaivataan yrittäjäjärjestön, kauppakamarin ja liitonkin osalta: tulkaa vielä lähemmäs pk-yrittäjiä ja konkretiaa. Ja sen ymmärryksen lisääminen, että yrittäjät tajuavat oman merkityksensä alueelle ja yhteisölle
- Uskallusta uusien yritysten perustamiseen
- Yritykset toivovat lisää vuoropuhelua Pohjois-Pohjanmaan liiton kanssa: Esim. vuosittaiset läsnäpäämiset yritysten kanssa koetaan tärkeinä etenkin pandemian jälkeisenä aikana
- Muutoskykyöhön mukaan nykyisten päätöstentekijöiden lisäksi myös niitä tahoja, jotka olivat Oulun seudun menestystä aiemmin luomassa, sekä uutta nuorta osaajasukupolvea.

5. Toimenpidesuosituksat

Norrum Oy ja TK-Eval ovat koonneet Pohjois-Pohjanmaan muutoskykytön pohjalta jatkotoimenpidesuosituksia. Tavoitteena on varmistaa systemaattinen muutoskykytön, johon osallistuu laaja joukko Pohjois-Pohjanmaan kehittämistahoja. Seuraavassa on esitelty keskeiset toimenpidesuosituksat sekä backcasting-menetelmä hyödynnettäväksi muutoskykytönssä.

1. Luo yhteinen 'visio 2035' Pohjois-Pohjanmaalle ja laadi muutoskyvyn askelmerkit sekä toimenpiteet sen saavuttamiseksi

Yhdessä sovittu selkeä visio kannattaa laatia ohjaamaan kehittämistoimenpiteitä muutoskyvyn lisäämiseksi. Laadi visio tulevaisuuden kehityksen skenaarioiden pohjalta. Proaktiivinen tarkastelu mahdollisiin riskeihin varautumisessa vahvistaa muutoskykytön. Luo vision pohjalta askelmerkit ja välitavoitteet visioon pääsemiseksi. Yhteisen vision laatimisen tueksi kannattaa koota toteutuneiden vuosien kehityspolku ja tämänhetkinen tilannekuva, joka luo ymmärrystä toimien/päätösten vaikuttavuudesta sekä auttaa tulevien toimien suunnittelussa.

Hyvänä esimerkkinä tällaisesta tarkastelusta on valtioneuvoston tutkimus- ja selvitystoiminnan älykkään sopeutumisen ÄLY-projektissa 2021-2022 kehitetty kuntien kehityspolkutarkastelu, jossa kehityspolkukuvaajan kautta kuntien älykkään sopeutumisen toimia tarkasteltiin 20 vuoden aikajanaalla. Pitkän aikavälin kehityspolun hahmottaminen toimii hyvänä työkaluna oman toiminnan arvioimiselle.

Kuntien ja maakunnan 'askelmerkkejä' eli kehittämisohjelmia ja toimenpiteitä kannattaa tarkastella erilaisten skenaarioiden kautta: vahvan positiivisen kehityksen skenaario, "jatkuu kuten tähänkin asti" -skenaario ja negatiivisen kehityksen skenaario. Tavoitteet on hyvä asettaa korkealle, mutta proaktiivinen suhtautuminen mahdollisiin riskeihin lisää muutoksien hallittavuutta. On tärkeää, että skenaariot ulotetaan riittävän pitkälle aikavälille. Pohjois-Pohjanmaan liiton kokoamat ohjelmakokonaisuudet, mm. älykkään erikoistumisen strategia painopistealoiheen, tarjoavat kunnille, tutkimus- ja oppilaitoksille sekä elinkeinoelämälle suuntaviivoja jatkokehitykseen. Maakuntaliiton kannattaa panostaa tulevaisuusosaamiseen ja skenaarioajatteluun ja tarjota alan asiantuntemustaan myös kunnille ja muille sidosryhmille.

2. Kytke muutoskykyvisio 2035 nykyiseen strategiatyöhön ja sitä tukeviin dokumentteihin

Hyödynnä maakunnan ja kuntien kehittämisohjelmia ja strategioita muutoskykytönssä. On tärkeää varmistaa synkronoidut painotukset strategioiden, investointiohjelmien ja muiden alue- ja kuntasuunnittelun keskeisten asiakirjojen välillä. Suunnitelmallisuutta auttaa, jos suunnitteluprosessia toteutetaan yli vaalikausien ulottuvana, systemaattisena prosessina.

3. Varmista osaava työvoima Pohjois-Pohjanmaalla

Osaavan työvoiman saatavuus on tunnistettu muutoskykytönssä kriittiseksi tekijäksi Pohjois-Pohjanmaan kehittymiselle – koko maakunnassa, kaikissa kunnissa ja kaikilla toimialoilla. Työvoiman koulutukseen liittyvien toimenpiteiden lisäksi on panostettava alueen ja kuntien veto- ja pitovoimaan, nuorten pysymiseen maakunnassa sekä potentiaalsiin paluumuuttajiin.

Asuntotarjonta ja vapaiden asuntojen saatavuus on ratkaiseva veto- ja pitovoiman vahvistamisessa ja edistää osaavan työvoiman houkuttelua. Houkuttelun yhtenä suurena esteenä on asuntojen rajallinen saatavuus. Pitkällä aikavälillä heikko asuntotilanne heijastuu kunnan muutoskykyyn.

On myös selvää, että kotimaan väestönkehitys ja osaavan työvoiman tarjonta ei jatkossa riitä paikkaamaan työvoimapulaa, vaan osaajia on kyettävä houkuttelemaan myös ulkomailta. Yksilölliset ja paikkakuntaan räätyneet palvelut maahanmuuttajien kotoutumiseksi ovat tärkeä osa kunnan veto- ja pitovoiman kehittämistä. Pienten kuntien ketteryys voi olla hyvä mahdollisuus yksilöllisten palveluiden kehittämiselle osaavan työvoiman houkuttelemiseksi ja pitämiseksi. Pohjois-Pohjanmaalla tarvitaan yksilöllisiä, työntekijän sekä usein myös hänen perheensä onnistuneeseen kotoutumiseen keskittyviä toimenpiteitä.

4. Hyödynnä ilmastonmuutokseen sopeutumista mahdollisuutena Pohjois-Pohjanmaalla

Ilmastonmuutos ohjaa entistä vahvemmin elinkeinoelämän kehitystä sekä rahoituksen suuntautumista, myös Pohjois-Pohjanmaalla. Rahoituslaitokset tarkastelevat yritysten laina-arvioinnissa selvästi enemmän liiketoiminnan kestävyyttä ja ilmastovaikutuksia, joilla on jo nyt vaikutusta lainan saatavuuteen ja lainaehtoihin. Pohjois-Pohjanmaan mahdollisuutena on tarttua ilmastonmuutoksen globaaleihin haasteisiin ja avustaa mm. kuntatasoa tunnistamaan mahdollisuuksia ilmastonmuutoksen hyödyntämisessä. Ilmastonmuutoksella on selkeä yhteys alueen ja kuntien resilienssiin – kaikilta toimijoilta edellytetään nyt ja jatkossa suunnitelmia ja toimenpiteitä, jotka tukevat ilmastotavoitteisiin pääsemistä.

Tunnista ja kehitä Pohjois-Pohjanmaan luonnonvarojen ja osaamisen kannalta parhaiten hyödynnettäviä toimialoja, teknologioita ja tuotteita, joilla hyödynnetään ilmastonmuutosta ja tehdään siitä maakunnan ja kuntien kilpailutekijä.

5. Hyödynnä Pohjois-Pohjanmaan innovaatioekosysteemi

Pohjois-Pohjanmaan vahvuutena on verkottunut innovaatiotoiminta, jossa Oulun vahvalla innovaatioekosysteemillä on erityinen rooli. Pohjois-Pohjanmaan muutoskyky on jatkossakin hyvin riippuvainen innovaatioekosysteemin laadukkaasta toiminnasta. Maakunnan koko potentiaalin hyödyntämiseksi on erityistä huomiota kiinnitettävä yhteistoimintaan Oulun innovaatioekosysteemin ja maakunnan muiden innovaatiotoimijoiden välillä. Paikallisilla kehitysyhtiöillä ja oppilaitoksilla on tässä asiassa merkittävä rooli.

6. Erikoistu ja hyödynnä synergiat

Pohjois-Pohjanmaan osaamis pohja tarjoaa erinomaisia mahdollisuuksia vastata tulevaisuuden haasteisiin mm. tieto- ja viestintäteknologian, digitalisaation sekä pohjoisten luonnonvarojen kestävässä hyödyntämisessä. Toimialojen välille on luotavissa synergiaa ja uutta liiketoimintaa maakunnan älykkään erikoistumisen strategiaa hyödyntämällä.

Älykkään erikoistumisen periaatteiden mukaisesti ja muutoskyvyn lisäämiseksi synergiaetujen luomista toimialojen välille kannattaa hyödyntää. Kunnissa halutaan panostaa lisää energiaomavaraisuuteen ja uusiutuviin energialähteisiin, mikä näkyy Pohjois-Pohjanmaalla vuoden 2022 tilanteessa ennen kaikkea tuulivoiman voimakkaana rakentamisena. Maakunnan muutoskyvyn ja kilpailukyvyn kannalta on tärkeää pohtia, miten tuulivoimaa voidaan edelleen hyödyntää omassa maakunnassa ja luoda siten paikallista lisäarvoa ja pysyvää kasvua. Kunnissa olisi tärkeä käydä myös keskustelua siitä, mitä tapahtuu kuntataloudelle, jos kiinteistöverolainsäädäntöä tuulivoimailoien osalta muutetaan.

7. Hyödynnä hyviä käytäntöjä

Kunnat kohtaavat arjessaan usein samantyyppisiä haasteita. Suomesta ja ulkomailta on hyödynnettävissä Pohjois-Pohjanmaalle hyviä käytäntöjä, joilla voidaan vahvistaa muutосkykyä. Hyvien käytäntöjen tunnistaminen ja käyttöönotto edistää kuntien yhteistä oppimista sekä yhteistyötä ja tarjoaa konkreettisia hyödyntämismahdollisuuksia. Pohjois-Pohjanmaan muutосkykytyössä on jatkossa hyvä koota ja levittää muutосkyvyn vahvistamiseen liittyviä hyviä käytäntöjä hyödyntäen esimerkiksi muutосkykyasioihin liittyvää internet-sivustoa. Esimerkkejä muutосkykytutkimuksessa esille tulleista hyvistä käytännöistä ks. 4.1.4. Kuntien hyviä käytäntöjä muutосkyvyn vahvistamiseksi.

8. Vahvista Pohjois-Pohjanmaan myönteistä kehitysilmapiiriä

Muutосkykytyötä helpottaa merkittävästi positiivisen ilmapiirin vahvistaminen. Ulkomailta on esimerkkejä alueiden positiivisen kehitysasenteen vaikutuksesta sekä alueellisen ylpeyden (regional pride) merkityksestä. Samalla on kuitenkin muistutettava muutосkykytyön tärkeydestä ja kiireellisyydestä (sense of urgency).

9. Osallista koko Pohjois-Pohjanmaa muutосkykytyöhön (Ota vastuuta muutосkykytyöstä ja organisoi/roolita)

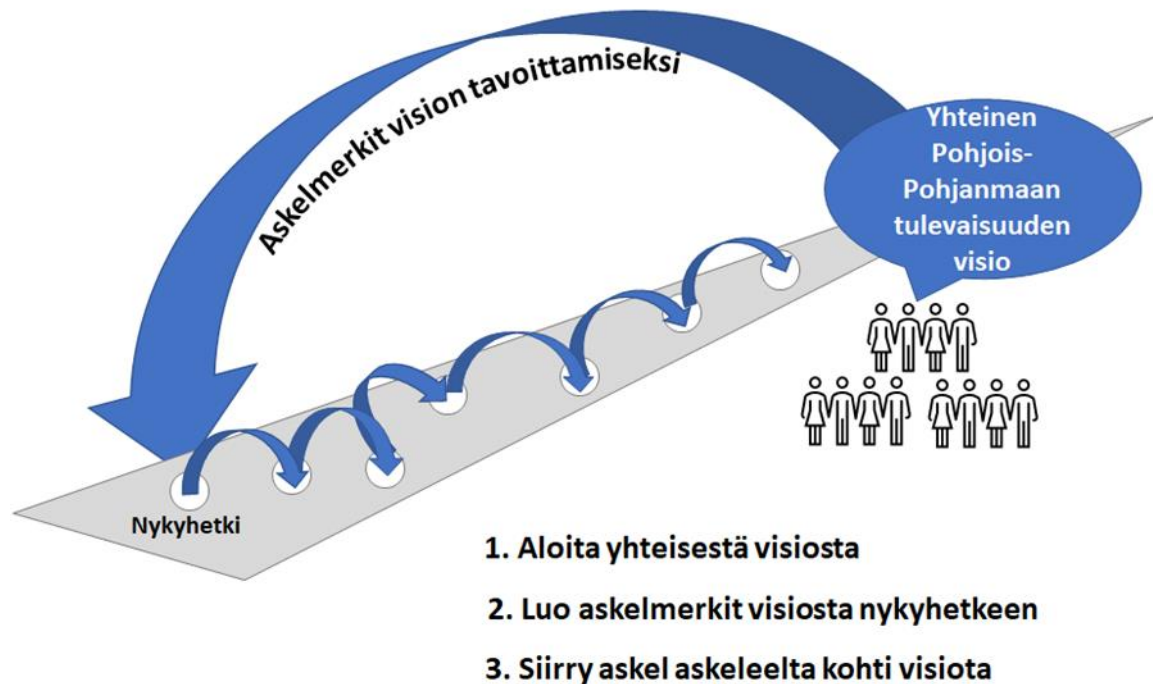
Pohjois-Pohjanmaan liiton aloitteellisuus maakunnan muutосkyvyn vahvistamiseksi sai muutосkykytutkimuksessa positiivista palautetta kunnista. Muutосkykytyölle on eduksi, jos Pohjois-Pohjanmaan liitto varmistaa muutосkykytyön ja -keskustelun jatkumisen ja teeman näkyvyyden maakunnassa. Samanaikaisesti on tärkeää, että maakuntaliitto voi kannustaa kuntia myös omaehtoiseen toimintaan ja aloitteellisuuteen kunnan muutосkyvyn vahvistamiseksi.

Pohjois-Pohjanmaan liitolla on luonteva rooli maakunnan muutосkykytyön vahvistamisessa. Samanaikaisesti on tärkeää, että kunnat panostavat myös omaehtoiseen toimintaan ja aloitteellisuuteen muutосkykytyönsä vahvistamiseksi. Yritykset on tärkeää ottaa mukaan muutосkykytyöhön. Pohjois-Pohjanmaan muutосkykytyöhön ja kehittämiseen tulee kutsua nykyisten päätösentekijöiden lisäksi myös niitä tahoja, jotka olivat Oulun seudun menestystä aiemmin luomassa, sekä uutta nuorta osajasukupolvea. Konkreettisena toimenpiteenä Pohjois-Pohjanmaan liitto voisi järjestää vuosittaisen muutосkykypäivän, jossa voitaisiin mm. esitellä ajankohtaishatsaus Pohjois-Pohjanmaan muutostilanteesta.

10. Kerää opit pandemiavaiheesta ”seuraavaa pandemiaa” varten

Mitä opittiin, mitä voidaan hyödyntää uusiin riskeihin varauduttaessa Pohjois-Pohjanmaalla?

Backcasting- menetelmän käyttö: Niin sanottua *Backcasting* menetelmää voidaan hyödyntää tilanteissa, joissa tavoiteltava tulevaisuuden tila on selkeästi määritelty ja tavoiteltavasta tulevaisuudesta vallitsee laaja yksimielisyys, mutta tavoista päämäärän saavuttamiseksi ja niiden vaikutuksista eri toimijoihin ja toimintoihin on epävarmuutta. Pohjois-Pohjanmaan muutoskykytyössä suositellaan hyödynnettäväksi backcasting-menetelmää (ks. etenkin toimenpidesuositukset 1–2).



Kuva 6 Backcasting-menetelmä muutoskyvyn vahvistamisessa (Kuvaa muokattu alkuperäisestä lähteestä <https://www.naturalstep.ca/backcasting>)

Lähdeluettelo

Kaleva, (2022) Roboteille muutto - Melkein 3 000 Nokian työntekijää muuttaa Ruskosta Linnanmaalle muutaman vuoden päästä. Nykyiset tilat ovat vuosikymmeniä vanhoja. Iso investointi Ouluun luo uskoa tulevaisuuteen. [Verkkouutinen](#) 28.08.2022

Korkia Consulting Oy 2021, <https://elmoenf.eu/fi/wp-content/uploads/sites/3/Tulosraportti-IP-alueen-elintarvikealan-arvoketjun-kuvaus-11.11.2021.pdf>

Nordregio (2019) Giacometti A. & Teräs J., Regional Economic and Social Resilience: An Exploratory In-Depth Study in the Nordic Countries <https://nordregio.org/publications/regional-economic-and-social-resilience-an-exploratory-in-depth-study-in-the-nordic-countries/>

LUKE (2022) Tilastotietokanta <https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/>

OECD (2014). Guidelines for resilience systems analysis, OECD Publishing.

Pohjois-Pohjanmaan liitto (2020) Toimialojen muutosanalyysi Pohjois-Pohjanmaa 2020, Gitte Meriläinen, Pohjois-Pohjanmaan liitto

Pohjois-Pohjanmaan liitto (2015) Pohjois-Pohjanmaan kuntien elinkeino- ja työllisyysrakenne, Ennakoivan rakennemuutoksen hallinnan lähtökohtia. 2015. Pohjois-Pohjanmaan liitto.

Pohjois-Pohjanmaan Älykkään erikoistumisen strategia 2021–2024

Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelma 2022–2025

Selvitys toimintaympäristön muutosten vaikutuksista IP-alueen kehittämiseen (2022). TK-Eval, (julkaisematon).

TEM 2022, Alueelliset kehitysnäkymät keväällä 2022 <https://tem.fi/julkaisu?pu-bid=URN:ISBN:978-952-327-831-8>

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:42 Mitä on älykäs sopeutuminen? <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164165>

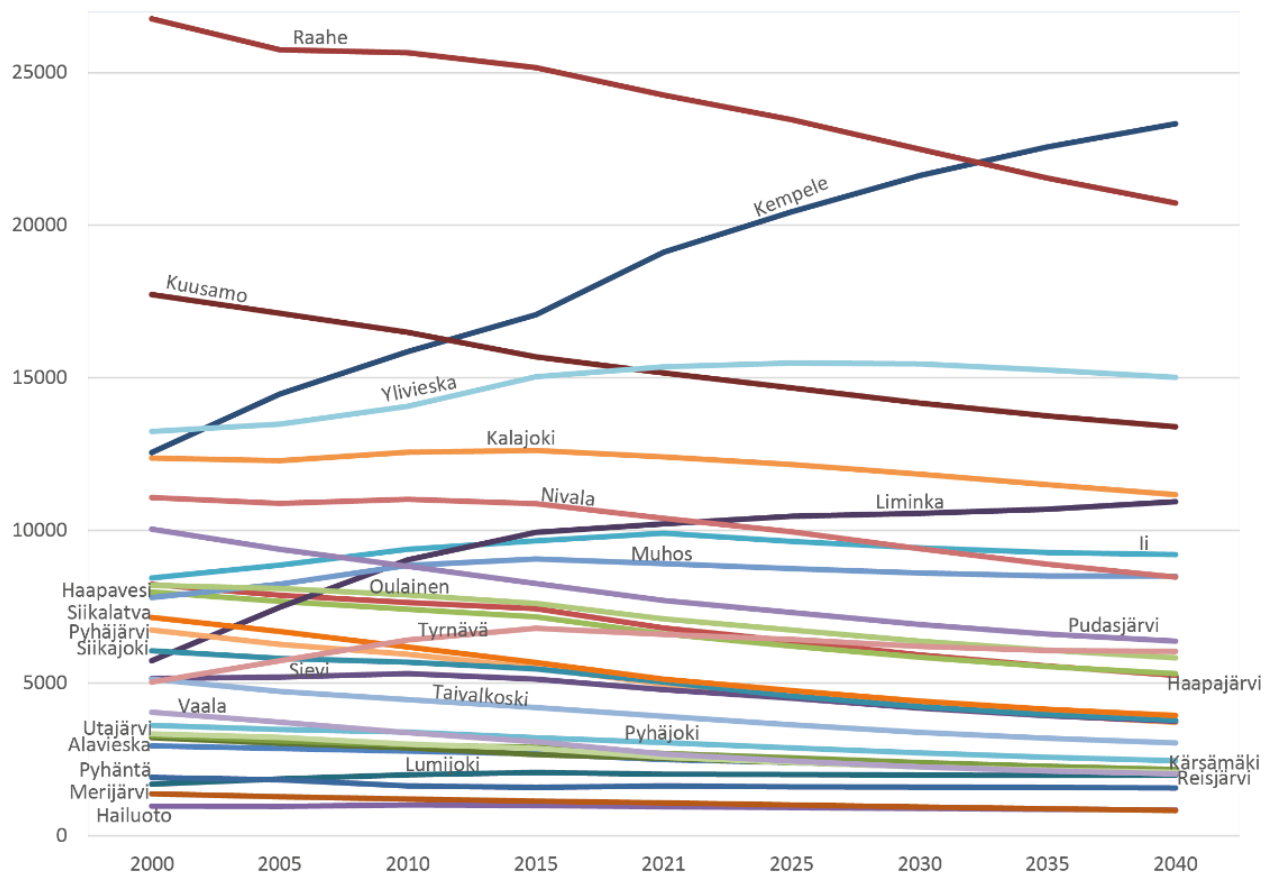
YLE 2022a Verkkouutinen 7.9.2022: Utajärven pikkukuntaan suunnitellaan Suomen suurinta aurinkovoimalaa: 350 000 paneelin tuotanto vastaisi jopa 40 000 ihmisen vuotuista kulutusta <https://yle.fi/uutiset/3-12611567>

YLE 2022b Verkkouutinen 23.10.2022: Stora Enso aikoo selvittää Oulun tehtaan toisen paperikoneen muuttamista kartonkituotantoon – arvion mukaan kyseessä jopa miljardi-investointi <https://yle.fi/uutiset/3-12329917>

Äkillinen rakennemuutos Pohjois-Pohjanmaalla <https://www.pohjois-pohjanmaa.fi/kehittaminen/rakennemuutos/> & <https://tem.fi/akillinen-rakennemuutos-arm>

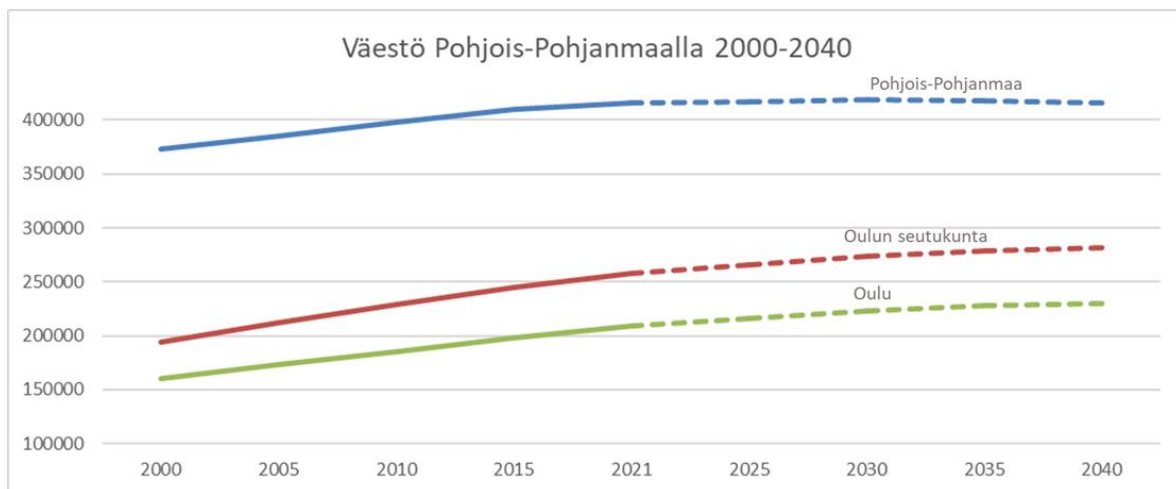
Liitteet

Väestö Pohjois-Pohjanmaan kunnissa 2000-2040

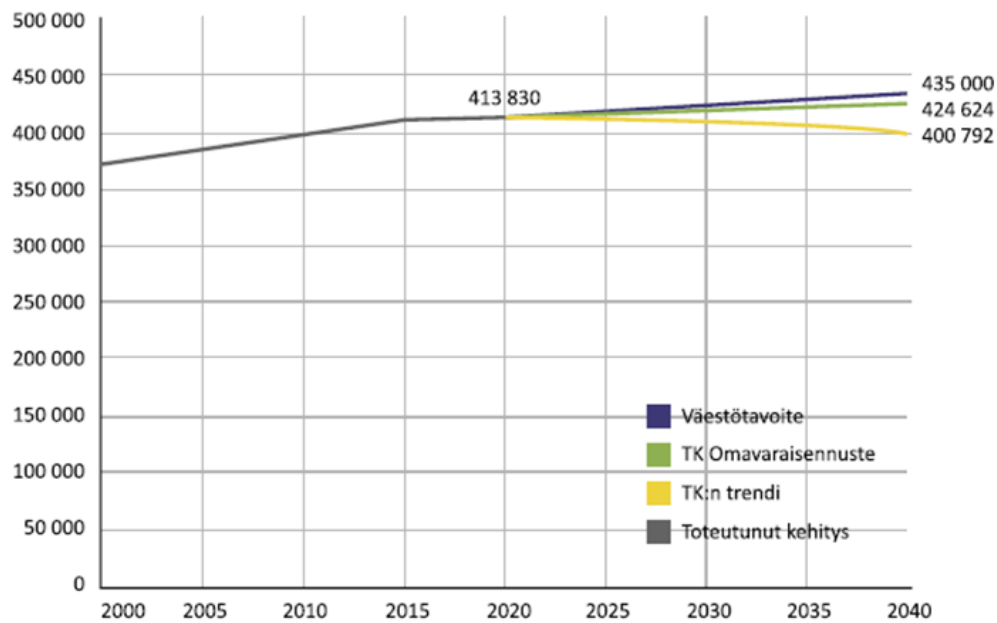


Liite 1. Väestön toteutunut ja ennakoitu kehitys Pohjois-Pohjanmaan kunnissa vuosina 2000–2040

Väestö Pohjois-Pohjanmaalla 2000-2040



Liite 2. Väestön toteutunut ja ennakoitu kehitys Pohjois-Pohjanmaalla ja Oulun seudulla vuosina 2000–2040



Liite 3. Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelman 2022–2025 asettama väestötavoite maakunnalle, ja Tilastokeskuksen väestöennuste vuonna 2019. Lähde: Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelma 2022–2025

Ennakoitu työpaikkakehitys Pohjois-Pohjanmaalla 2020- ja 2030-luvuilla

Toimiala	2018	2020-luku	2030-luku
01, 03 Kasvinviljely ja kotieläintalous; kalastus ja vesiviljely	5 182	---	----
02 Metsätalous ja puunkorjuu	1 637	++	+/-
B Kaivostoiminta ja louhinta (05–09)	917	--	++
C Teollisuus (10–33)	22 657	+	+
10–12 Elintarviketeollisuus	2 064	++	+
13–15 Tekstiiliteollisuus	682	+	+
16–18 Metsäteollisuus	3 822	+	++
19–22 Kemianteollisuus	874	+	+/-
24–25 Metall- ja metallituoteteollisuus	5 947	+	+
26–27 Sähkö- ja elektroniikkateollisuus	5 395	+	+
28–30 Koneiden, laitteiden ja kulkuneuvojen valmistus	1 052	++	++
23, 31–33 Muu teollisuus (ml rakennusaineteollisuus)	2 821	++	+
D–E Sähkö-, kaasu-, lämpö-, vesi-, viemäri- ja jätevesihuolto (35–39)	1 489	+	+
F Rakentaminen (41–43)	13 737	+	+
G Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus (45–47)	15 825	-	--
H Kuljetus ja varastointi (49–53)	7 936	+/-	+/-
I Majoitus- ja ravitsemustoiminta (55–56)	5 261	+	+
J Informaatio ja viestintä (58–63)	5 361	+	+
K Rahoitus- ja vakuutustoiminta (64–66)	2 080	+/-	-
L Kiinteistöalan toiminta (68)	1 316	+++	++
M Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta (69–75)	9 021	++	++
N Hallinto- ja tukipalvelut (77–82)	11 279	++	++
O Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus (84)	6 992	-	-
P Koulutus (85)	13 257	-	-
Q Terveys- ja sosiaalipalvelut (86–88)	31 525	+	+
R Taiteet, viihde ja virkistys (90–93)	2 465	++	++
S Muu palvelutoiminta (94–96)	4 142	+	+
T Kotitalouksien toiminta (97–98)	1 016	+++	+++
Toimialat yhteensä	165 128	+	+

Liite 4. Pohjois-Pohjanmaan maakuntaohjelman 2022–2025 ennakoitu työpaikkakehitys

Liite 5. Kuntakortit:

Viimeisessä liitteessä on esitetty kuntakohtaiset yhteenvedot riskeistä ja voimavaroista, perustuen muutoskykytutkimuksen kuntakohtaisiin aineistoihin sekä kuntahaastatteluihin.

Kuntakortit on järjestetty aakkosjärjestykseen kunnan nimen mukaan:

- Haapajärvi
- Haapavesi
- Hailuoto
- Ii
- Kalajoki
- Kempele
- Kuusamo
- Käsämäki
- Liminka
- Lumijoki
- Merijärvi
- Muhos
- Nivala
- Oulainen
- Oulu
- Pudasjärvi
- Pyhäjoki
- Pyhäjärvi
- Raahе
- Reisjärvi
- Sievi
- Siikajoki
- Siikalatva
- Taivalkoski
- Tyrnävä
- Utajärvi
- Vaala
- Ylivieska

Riskit	HAAPAJÄRVI - Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Haasteellinen kuntatalous vaati jatkuvia toimenpiteitä: Alijäämä kuntataloudessa & VM arviointimenettelyssä Korkea lainakanta €/as Väestön väheneminen Rekrytointivaikeudet ja osaajapula etenkin sote-palveluissa, varhaiskasvatuksessa sekä metallialalla
Teknologiset	Tietotekniikkaan liittyvät riskit Vähän korkeakoulutettuja teknologiaosaajia kunnassa
Hintavaihteluun liittyvät	Energiahintavaihtelut Puun ja sahatavaran hintavaihtelut (Ha-Sa Oy, Inwido Finland Oy & Elego Oy) Rakennustarvikkeiden saatavuushaasteet ja hinnannousu luo varovaisuutta rakennusalan yrityksille Metalliteollisuus (Kome Oy Perävaunutehdas & TP Silva Oy)
Kysynnän muutokset	Puunjalostustuotteiden kysynnän muutokset
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Palveluiden laatu ja saavutettavuuden säilyminen Lainsäädäntömuutokset tai/ja kuntien lisääntyvät velvoitteet Valtionosuusuudistukset TE-palvelut 2024 –uudistus
Geopolitiikka	
Ympäristö	Tiestön kunnossapito ja peruskorjausvelka Kultakaivoksen mahdolliset ympäristövaikutukset
Alueen erityispiirteet	

HAAPAJÄRVI - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Korkea työpaikkaomavaraisuus (107% 2019) Monipuolinen yrityskanta Mukana VM:n arviointimenettelyssä Positiivinen vire kaupungin puu- ja metallialan yrityksissä Nihak Oy:n aktiivinen hanketoiminta	Investoinnit uusiin kuntakiinteistöt – Uusi päiväkotiki ja terveyskeskus sekä pian rakenteille tuleva alakoulu Kiinteistöverotulot tuulivoimasta (33 toiminnassa olevaa tuulimyllyä, 16 rakenteilla ja suunnitelmat 42 uudelle)
Henkinen pääoma	Yrittäjyys ja yrittäjämysteisyys Hyvä varhaiskasvatus ja peruskoulutus Kuntaan saapunut 50-100 työperäistä maahanmuuttajaa	Oma ammattiopisto JEDU (Liiketalouden ja maa- ja metsätalouden opetusta & biokaasun tutkimustoiminta maatalousoppilaitoksessa)
Luonnonvarat & Ympäristö	Bioenergian ja -talouden raaka-aineet Aktiivinen varautuminen vihreään siirtymään (Hinku-kunta, Bio- ja tuulienergian käytön laajentaminen)	
Infrastruktuuri & sijainti	Hyvät tietoliikenneyhteydet myös maaseudulla Kaava-alueen kaukolämpöyhteys & Lämmöntuotannon omavaraisuus & Suomen edullisin kaukolämpöyhtiö	Monipuolinen vuokra-asuntotarjonta, jota sopeutettu väestörakenteeseen Energiaomavaraisen teollisuusalueen markkinointi
Poliittinen	Rakentava avoimen vuoropuhelun poliittinen ilmapiiri	
Sosiaalinen	Seudullisen kehitysyhtiön (Nihak Oy) brändi koetaan hyväksi Tahtotila seudulliseen yhteistyöhön naapurikuntien kanssa	

Riskit	HAAPAVESI – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Osaajapula, paljon pendelöintiä (kulkeminen kallista), logistiset riskit elinkeinoille kasvavat Kuntatalouden riskit: Kuntatalous heikossa kunnossa, palveluverkko raskas, väestökehitys negatiivinen. Pelastus tuulivoimasta.
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit: Käyttäjät, minkä vuoksi koulutukseen on panostettava.
Hintavaihteluun liittyvät	Energian hinta haastaa kuntaa ja yrityksiä. Raskasta teollisuutta, jossa se erityisesti näkyy (esim. Valio ja Parma).
Kysynnän muutokset	Kaikilla sektoreilla menee tällä hetkellä tosi lujaa: tilauskirjat ovat täynnä, mutta kevään 2023 tilanne näyttää jo huomattavasti huonommalta. Nyt on täystyöllisyys, mutta suhdannenäkymät ovat heikenevät.
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Palveluverkko on suuri elinvoimakysymys, josta ei ole vielä mitään tietoa. Sote-puolen vakanssien täyttäminen (varsinkin lääkärit ja hoitajat) – uhka paikallisen palvelun loppumisesta. Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet: TE-palvelut 2024 -uudistus: valtio ohjaa toimintaa vahvasti myös tulevaisuudessa; sääntely on liian vahvaa. Sääntelyn vahvuus koskee myös muita velvoitteita.
Geopolitiikka	Ukrainan sota, Venäjä: Näkyy vahvasti, kunnassa suuri venäläisyhteisö, teollisuusyrityksissä paljon venäläisiä töissä. Muutama ukrainalaisperhe tullut myös. Krimin kriisin aikaisiin pakotteisiin liittyen ”historiaa”, erityisesti Valiolla. Pandemian jatkuminen: Tulevien käänteiden vaikutusten arviointi vaikeaa. Haapavedellä koronan vaikutukset eivät olleet niin suuria kuin monella muulla alueella (alueella ei ole esimerkiksi turismia).
Ympäristö	Vanha turvekunta: nyt ollaan muuttumassa mustasta vihreäksi, tulossa biotehdas ja myös tuulivoimaa on tulossa (kaavoitettu yli 100 voimalaa, voimalaitosveron subventointikaavailut uhkana ja aiheuttavat suurta huolta).
Alueen erityispiirteet	Syntyvyys on vähentynyt voimakkaasti -> radikaali vaikutus palveluverkkoon. Haapavedellä suuri luotto itseensä suurten elinkeinoinvestointien vuoksi. Matala koulutustaso, erityisesti miesten osalta. Tulevassa biotuotetehtaassa on paljon prosessialan työpaikkoja ja toiveissa on, että sen myötä asukkaiden koulutustasokin paranisi.

HAAPAVESI - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Kunta: haastava tilanne, voimavarat varautua riskeihin huonot, lainaa paljon, useita alijäämäisiä tuloksia, mutta taseessa hieman vielä ylijäämää	Tuulivoiman kiinteistöverot (3 M€, jos sata voimalaa), paljon laskettu sen varaan
Henkinen pääoma	Vielä tällä hetkellä löytyy henkistä pääomaa, mutta rekrytoinnissa i jo isoja haasteita, hakijoita vähän jos lainkaan varsinkin johtopaikoille.	Kuinka houkuttelevia kunnat ovat, kun tehtäväkenttä supistuu merkittävästi?
Luonnonvarat & Ympäristö	Turpeennosto on päättynyt. Aika paljon on panostettu vesistöjen kunnossapitoon	Ympäristön kunnioitus on kasvanut, minkä vuoksi paikkojenkin pitää olla kunnossa
Infrastruktuuri & sijainti	Tiestö heikkenee huomattavasti koko ajan. Koska valtateitä ei ole, ei olla tiestöhankkeiden kärkipäässä. Rakennusten korjausvelka kasvaa koko ajan, eikä siihen pystytä vastaamaan. Vastavalmistunut yläkoulu-lukio	Tiestöasia mahdollisesti korjautumassa, jos (kun) Nordfuelin tehdas rakennetaan, koska sieltä lähtee vaarallisia kuljetuksia, joita ei nykyisillä teillä voi kuljettaa.
Poliittinen	Kuntapolitiikka on ollut myrskyisää jo pitkään, eikä tilanne ole erityisesti parantunut. Mahdollisesti se voi muuttua kuntavaalien mukaan.	
Sosiaalinen	Passivoituneet kuntalaiset (negatiivista kehitystä) Aikaisemmin järjestötoiminta oli vireämpää, varsinkin korona passivoitti entisestään Biotuotetehdashanke ja työllisyys ovat kuitenkin piristäneet mielialaa ja toivottavasti kehitys menee eteenpäin	

Riskit	HAILUOTO – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Toimintaa leimannut erillisyydestä käsin toimiminen. Viime aikoina tehty verkostojen yhteiskehittämistä, mutta uhkana kehityksen pysähtyminen. Elinkeinotoiminnan laajeneminen ja kansainvälistyminen, maapolitiikan onnistuminen käytännössä, uusien asukkaiden saaminen. Kuntatalouden riskit: Inflaation vaikutus kunnan käyttötalouteen. Talouden liikkumavaraa ei ole. Hyvinvointialueuudistus ja valtionosuusjärjestelmän muutos: henkilöstötarkastelu -> osa tehtävistä palautuu kunnalle
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit: Nykyiseltä palveluntarjoajalta hankittavat ohjelmistot ym. ja osaaminen eivät ole ajan tasalla. Tietoliikennepalvelut, tietoturva, sovellusten ym. ylläpito ja tuki toimivat hyvin.
Hintavaihteluun liittyvät	Kriisimielialaa ei ole, vaikka esim. maataloudessa haasteita.
Kysynnän muutokset	Kalastuksessa myynti käy (Hailuodon kalat hyvin kysyttyjä), lähiruoka on kysyttyä ja matkailuala pärjasi korona-aikana huippuhyvin, ylikapasiteetilla mentiin, nyt palattu enemmän normaaliin hyvään tasoon.
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Riskinä on hyvinvointialueen toimintatapa, jossa suuri rahoitusvaje. Edessä hyvin dynaaminen sopeuttaminen ja uudistaminen: etäpalvelut, kotiin tuotettava tuki, uudentyyppinen digiloikka. Henkilöstön supistamistarvetta. Mikä on yhteistyön ja suunnittelun toteutustapa? Miten valmiita ovat käyttäjälähtöiset palautejärjestelmät? Suuria riskejä konkretian tasolla ovat siirtymävaiheen hyvinvointialue-kunta-viestintä, käytännön ja talouden näkökulmasta systeemisten seurantajärjestelmien toimivuus sekä se, miten käytännössä toteutuu monitahoarviointi (kuntien ja palvelunkäyttäjien äänen kuuluminen ja huomioiminen). Tarvitaan konkreettista muutostukea. Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet: Julkisen hallinnon strategiset uudistukset, TE-palvelut 2024 -uudistukseen liittyvät ratkaisut, resursointi (voi olla myös mahdollisuus).
Geopolitiikka	Ukrainan sota, Venäjä: kunnassa muutama suojelua hakenut henkilö, joille asunnot on järjestetty, varautuminen, inflaatio Pandemian jatkuminen: Tilanne on ”normalisoitunut”. Uusissa pandemioissa ”saaripandemia” on vakava riski.
Ympäristö	Kansallismaisemaa, Natura-kohteita. Tiivis luontoyhteys, luonnonsuojelu ja -kunnioitus arkea. Luonto erityislaatuinen. Kriittinen suhtautuminen tuulivoimaan mm. kansallismaiseman ja linnuston säilyttämisen vuoksi.
Alueen erityispiirteet	Ikääntyneiden suuri osuus

HAILUOTO - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Kuntatalouden kannalta ”keskimääräinen” kunta, mutta rakenteellinen uudistus tehtävä ja taloutta sopeutettava Huomattava määrä testamentti- ja lahjoitusvaroja pienen kunnan talouteen nähden (> 800 000 € ja lisää on tulossa) Elinkeinojen kehittämisyrityksen perustaminen kehittämisvoimavara: uudet avaukset elinkeinotoiminnan puolelle	
Henkinen pääoma	Hailuotolaisuus, joka on konkreettista yhteisöllisyyttä, jossa ihmisistä välitetään (entiteetti) Sitkeys, nuukuus, kekseliäisyys, jotka pohjaavat saaristolaisuudesta Arjen sisältöjen, arvojen ym. siirtyminen sukupolvelta toiselle	
Luonnonvarat & Ympäristö	Saariluonto Marjavarannot, villiyrtit, jäkäläbisnes Kestävän riistanhoidon osaaminen ja luonnon monimuotoisuudesta huolehtiminen	
Infrastruktuuri & sijainti	Hyvät tietoliikennetytydet (valokuitu) ja oma digitukihenkilö kunnassa Hailuotolainen hyvä pohjavesi on käsite, oma panimo (olutta pohjaveteen ja pullotettua pohjavettä) Sijainti Oulun ja lentokentän kupeessa Siltaprojekti vaiheessa, mutta viimeisin valitus on käsitelty ja rakennusvaihe käynnistyy piakkoin	
Poliittinen	”Hailuotopuolue” ”Itsenäisyysaari”	
Sosiaalinen	Yhteisöllisyyden konkreettiset ilmentymät, ihmisistä huolehditaan	

Riskit	II - Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Haasteellinen kuntatalous vaatii jatkuvia toimenpiteitä Tarve peruspalveluiden rakenteellisille ratkaisuille tehokkuuden ja taloudellisuuden parantamiseksi Investointitarve uuden kirjaston ja kunnantalon rakentamiseen Alhainen työpaikkaomavaraisuus
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit
Hintavaihteluun liittyvät	Energiahintavaihtelut Rakentamiskustannusten nousu ja saatavuushaasteet epävarmuustekijänä paikallisille rakennuttajille ja rakennushankkeiden tilaajille (mm. kuntainvestoinneille)
Kysynnän muutokset	
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: palveluiden saatavuus Lainsäädäntömuutokset tai/ja kuntien lisääntyvät velvoitteet (muutokset valtionosuuksissa tai kiinteistöverolainsäädännössä) Valtionosuusuudistukset TE-palvelut 2024 –uudistuksessa epäselvyyttä, mutta työllisyyden kuntakokeilusta positiivisia kokemuksia
Geopolitiikka	
Ympäristö	Kevättulvat
Alueen erityispiirteet	Myös väestön kasvun hiipumiseen/väestön vähenemiseen varaudutaan Kuntaorganisaation henkilöstön suuri vaihtuvuus viime vuosina

II - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Talouden tasapainottamistyössä, hallinnon uudistuksella sekä organisaatiomuutoksella tavoitellaan säästöjä sekä reaktiokykyä tulevia uudistuksia ja muutoksia varten	Merkittävät kiinteistöverotulot tuulivoimaloista Suurin osa kiinteistöistä on peruskorjattu tai korvattu uudisrakennuksilla
Henkinen pääoma	Profiloituminen ilmasto- ja resurssiviisaana kuntana Aktiivinen ja vahva kylätoiminta Tietointensiivistä korkean koulutuksen osaamista Hyvä työvoiman saatavuus Myönteinen kuntakuva ja medianäkyvyys	Lasten ja nuorten suuri osuus väestöstä lin teollisuuskylä ja Micropolis tärkeitä työkaluja kunnalle yritysten houkuttelussa, kuntamarkkinoinnissa ja viestinnässä
Luonnonvarat & Ympäristö	Metsäluonnonvarat Hyödynnettävä tuuli- ja vesivoima Kiinteistökantaa siirretty maalämmön ja muiden uusiutuvien energialähteiden piiriin Monipuoliset luontoalueet ja virkistysmahdollisuudet Aktiivinen varautuminen vihreään siirtymään: Hinku-kunta, Fisukunta, Euroopan paras ilmastotyö 2017, Energiatehokkuussopimus sekä monia ympäristöhankkeita	
Infrastruktuuri & sijainti	Hyvä saavutettavuus: Lähellä Oulua ja 4-tien varressa Oulun ja Kemi-Tornion työssäkäyntialueella Hyvät liikenne- ja viestintäyhteydet 8 vahvistettua tuulivoimakaavaa ja useita suunnitelmia (Tällä hetkellä 52 tuulivoimalaa toiminnassa)	
Poliittinen	Parantunut poliittinen ilmapiiri & vaikeissakin kysymyksissä päästy eteenpäin	
Sosiaalinen	Ulospendelöinti (n. 55 % työllisistä) nähdään voimavarana	

Riskit	KALAJOKI – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Hyvinvointialueuudistus vaikuttaa palvelurakenteeseen: jotkin toiminnot keskittyvät -> lisähaaste kuntien elinvoimatyöhön. Fennovoiman hankkeen kaatuminen -> viivettä liittyen positiivisiin vaikutuksiin. Työvoiman saatavuus, pula osaavista tekijöistä, on suurin kasvua ja kehittymistä rajoittava tekijä. Apua mm. työperäisestä maahanmuutosta, jonka lisäämiseksi asenneilmasto on kunnossa. Kuntatalouden riskit: Hyvinvointialueuudistuksesta lisähaastetta kuntien elinvoimatyöhön (taloudellinen pohja heikkenee, hoivatyöpaikat vähenevät, vaikutus myös miesvaltaisten alojen työntekijöiden saamiseen). Valtion jatkuva lisävelkaantuminen voi heijastua kuntatalouteen.
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit: Haavoittuvuus kasvaa, kun ollaan entistä enemmän ohjelmistojen ja tietoverkkojen varassa.
Kysynnän muutokset	Alueella vahvat turkistarhaus ja sahateollisuus ovat suhdanneherkkiä aloja. Tarhaustoiminnan mahdollisuudet luonnonmateriaalina liittyvät kysyntäpohjaan, joka ei ole hävinnyt. Koronan hellittäessä ja tuottajien vähennyttyä voi alalle syntyä isoja mahdollisuuksia. Joka tapauksessa kyseessä on haastava ala.
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Riskinä, löytyykö hyvinvointialueilta talousjohtamistaitoa ja riittävää ymmärrystä kestävästä taloudesta vai kriisiytyykö niiden talous. Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet: Valtio luovuttaa tehtäviä ja resurssejakin, mutta haluaa kuitenkin pitää asiat tavallaan hallinnassaan (TE-palvelut 2024). Toiminnan ja talouden ohjauksen pitäisi kuitenkin olla yksissä käsissä ja pitäisi olla myös oikeat mittarit tulosten mittaamiseen. Riskinä tarpeeton byrokratia asioiden hoitoon. Normien purkamisessa edistymiset ovat marginaalisia, vielä paljon tekemistä. Riskinä on, ettei normien purkaminen etene.
Geopolitiikka	Sota: Energiakriisi, muuttuneessa tilanteessa mahdollisuus satamaliikenteen kasvamiseen
Ympäristö	Ilma ja vesi ovat puhtaita, mutta matala meri vaatii tarkkana olemista vedenlaadun ylläpitämiseksi. Vahinkoja voi aina sattua: satama, raskaan liikenteen käyttämät liikenneväylät. Hanhikiven toteutuessa potentiaalinen ympäristöriski on olemassa. Suuri osa ympäristöriskeistä jää paikallisiksi ja pistemäisiksi (esim. viimevuotinen maastopalo).
Alueen erityispiirteet	Hyvä ja vahva yhteisöllisyys, sopivan kokoinen paikkakunta. Yritysmönteisyydessä kuntien kärkipäätä.

KALAJOKI - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Kalajoen talous on alueen vahvimma päästä. Pienessä kaupungissa asiat voivat mennä nopeasti huonosti, ei isoja puskureita, mutta ei olla kriisiytyneitä vielä ennen sote-uudistusta. Tulevaisuudesta selvittää, vaikka kunnan talous puolittuu (tulot ja menot) ja velkamäärä säilyy. Tuulivoimasta saadaan kiinteistöverotuloja.	Tuulivoimasta kiinteistöverotuloja tullaan saamaan runsaasti lisää
Henkinen pääoma	Ei ongelmaa, hyvä henkilöstö jää kuntaan töihin sote-uudistuksessa. Sote-osaajat siirtyvät toiseen organisaatioon, kuitenkin tieto pitää saada siirtymään esim. työllisydenhoitoon, kouluun jne. (yhteistyökykyä koetellaan) – organisaatorajat pitää pystyä ylittämään.	
Luonnonvarat & Ympäristö	Alkutuotannon säilyttäminen elinvoimaisena alueella on tärkeää ja siitä halutaan huolehtia (liittyy myös huoltovarmuuteen)	
Infrastruktuuri & sijainti	Sijainti on hyvä, Kalajoki on satamakaupunki ja sijaitsee runkoväylien varressa. Matka- ja kuljetusketjujen toimivuudessa on kuitenkin jatkuvaa kehittämisen varaa. Alue on hyvin potentiaalinen ja sillä on kilpailuetuja logistisessa mielessä. Sataman yrityspuisto on yrityksille mielenkiintoinen vaihtoehto (mm. syväsatama). Liikennekysymyksiin liittyvässä yhteistyössä ja edunvalvonnassa ei ole täysin onnistuttu.	Satamien käyttö järkevää talouden, ympäristön ym. kannalta. Halutaan olla kartalla muutoksista, joita tapahtuu tavaroiden ja ihmisten liikkumisessa. Pitää löytää nykyaikainen tapa järjestää liitännäisyhteydet, kun ei ole joukkoja joukkoliikenteeseen.
Poliittinen	Rohkeutta on riittänyt tehdä isoja poliittisia ratkaisuja: talous on pysynyt tasapainossa ja kehittämiseen on ollut panoksia. Päätöksiä syntyy jatkossakin. Tilapäisesti viime vaalikausi oli aika sekava (kuntaliitos taustalla).	
Sosiaalinen	Hyvä ja vahva yhteisöllisyys, sopivan kokoinen paikkakunta. Yrittäjyys on voimavarana, heillä keskenään hyvä yhteishenki, myös kuntabarometrissä kokoluokan kuntien kärkipäätä yritysmönteisyydessä.	

Riskit	KEMPELE – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Ei yhtä isoa yritystä, keskimäärin yritykset pieniä ja monipuolisesti eri toimialoilla – ei olla yhden kortin varassa Kuntatalouden riskit: Hyvä suhteellinen asema, mutta väestö ikääntyy. Sote-kulujen heilunta poistuu (taloudellinen asema paranee). Investointitaakka kasvavassa kunnassa.
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit: Kyberuhkat, infrastruktuurin häiriintyminen. Soten poistuessa kunnalta riskit vähenevät myös tietoturvaan liittyen
Hintavaihteluun liittyvät	Energian hintavaihtelut: osa yrityksistä ei ole kaukolämmön piirissä, mikä tasoittaisi muutosta
Kysynnän muutokset	Korona-aikana kysyntämuutokset ovat olleet todella suuria, normaaliarkeen palattaessa tullaan ryminällä alas (ja toisinpäin). Ravintola- ja matkailualan sopeutuminen uuteen tilanteeseen
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Riskinä se, miten onnistutaan rajapintojen hoitamisessa (sote - kunnan palvelut) Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet: TE-palvelut 2024 ei nykyaavailujen mukaan vastaa kunnan näkemystä, uusi toiminnan taso tulossa.
Geopolitiikka	Ukrainan sota, Venäjä: Kunnassa ei ole juurikaan Venäjän kauppaa tekeviä yrityksiä, ukrainalaisten tuotteiden/materiaalien pula, energian hinnannousu.
Ympäristö	Kempele sijaitsee pohjavesialueella: siellä myös kierrätyskeskus, joka on ympäristöuhka, myös muita yrityksiä, joissa riskejä ympäristön (pohjaveden puhtauden) kannalta. Hulevesien kanssa tulee olemaan ongelmia ilmastomuutoksen edetessä, koska se näkyy jo nyt varsinkin alavilla mailla.
Alueen erityispiirteet	Isot pääliikenneväylät, nuorehko väestörakenne, muuttovoittoa ja syntyvyysluvut korkealla

KEMPELE - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Kunta on lainakelpoinen ja sen talous on ok Investoinnit pystytään perustelemaan aidolla tulevilla kasvulla Löytyy yksityisen sektorin investoijia, jotka haluavat rakentaa (Oulun läheisyys)	
Henkinen pääoma	Kuntalaisten vaihtuvuus suurta - haasteena saada ihmiset kotiutumaan ja sitoutumaan kuntaan Kotiseutuylpeys: kempeleläiset ovat ylpeitä kempeleläisyydestään	
Luonnonvarat & Ympäristö	Köykkyrin retkeilyreitistö helposti saavutettavissa asutuksen vierellä erämaassa Viheralueiden kaavoittaminen Puistot, viihtyisä ympäristö, isot tontit	
Infrastruktuuri & sijainti	Pääliikenneväylien läheisyys (ml. Oulun lentoasema) Oulun läheisyys (10 min keskustasta keskustaan) Kunnan rakennuskanta hyvässä kunnossa, paljon uutta ja vastakorjattua Maantieteellisesti pieni kunnan alue	
Poliittinen	Yksituumainen poliittinen päätöksenteko Valiokuntamalli (valmistelussa ollaan mukana hyvin varhaisessa vaiheessa) on hyvä apu hyvään keskustelukulttuuriin	
Sosiaalinen	Hyviä järjestöjä, kyläyhdistyksiä, aktiivisia toimijoita	

Riskit	KUUSAMO – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Useilla aloilla työvoima- ja osaajapulun sekä rekrytointivaikkeuksien ennakoitua kasvavan (etenkin kasvatus-, ravintola-, rakennus ja sosiaali- ja terveysaloilla) – Kasvun riski yrityksille Haasteellinen kuntatalous vaatii jatkuvia toimenpiteitä Väestön väheneminen on riski, mutta viime vuosien väestönmuutos on ollut vakaata
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit Sähkön kantaverkon puuttuminen voi estää tuulivoimateollisuuden kehittymistä
Hintavaihteluun liittyvät	Energi hintavaihtelut Maidon/Maitotuotteiden hinnan muutokset (Kuusamon Osuusmeijeri) Sahatavaran tai puunjalostustuotteiden hinnanmuutokset (Pölkky Oy & Kuusamon Hirsitalot) Inflaation riski yritysten ja kunnan investoinneille
Kysynnän muutokset	Loma-asukkaiden vaikutus kuntapalveluiden kysyntään
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus Lainsäädäntömuutokset tai/ja kuntien lisääntyvät velvoitteet Valtionosuusuudistukset TE-palvelut 2024 –uudistus Hitaat lupaprosessit Koillismaalla ei omaa kansanedustajaa
Geopolitiikka	Geopoliittisen tilanteen mahdolliset vaikutukset kansainväliseen matkailuun Hybridivaikuttaminen tai laiton maahantulo
Ympäristö	Kaivannaistoiminnan ja mineraalien etsinnän vaikutukset paikallisuonolle ja matkailulle
Alueen erityispiirteet	Kaukana kasvukeskuksista Vähän työmatkapendelöintiä Pula vuokra-asunnoista

KUUSAMO - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Korkea työpaikkojen omavaraisuus (työpaikkoja enemmän kuin työllisiä) Matala lainakanta €/asukas Voimakas turismi Positiivinen vire saha- ja puunjalostustuotealalla (Pölkky)	Paljon julkisia ja yksityisiä investointeja mm. teollisuuteen, matkailuun ja kauppaan (Yhteensä n. 100M€)
Henkinen pääoma	Profiloituminen vetovoimaisena kotimaisena ja kansainvälisenä matkailupaikkakuntana Myönteinen kuntakuva ja medianäkyvyys Aktiivinen monessa kehittämishankkeessa (Kaupunkikonsernilla 89 käynnissä olevaa kehittämishanketta, jotka pääosin EU-rahoitteisia)	Koulutuspanostukset: Tavoite nostaa opiskelijoiden määrää ja lisätä oppisopimuksia Varautuminen väestön muutokseen (lasku heikentynyt viime vuosina) Oma ammattiopisto ja yhteistyötä KAMK:in kanssa
Luonnonvarat & Ympäristö	Rukatunturi ja Oulangan kansallispuisto vetovoimatekijöinä Varautuminen vihreään siirtymään: Yli 200M€ investoinnit kestäviin elinkeinoihin vuosina 2021-2025. Hiilineutraaliuden ja jätteenhävittämisen saavuttaminen 2030	
Infrastruktuuri & sijainti	Hyvä saavutettavuus (oma lentokenttä) Riittävät tietoliikennedytykset Houkutteleva kohde etätyöntekijöille/ Monipaikkaisuuden mahdollisuudet Uuden kiertotalousteollisuusalueen rakentaminen	
Poliittinen	Vakaa poliittinen ilmapiiri	
Sosiaalinen	Turismin tuoma sosiaalinen vaikutus	Mökkipaikkakunta (n. 7500 mökkiä vuonna 2020 – Enemmän mökkejä kuin vakituksia asuntoja)

Riskit	KÄRSÄMÄKI – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Työvoiman saatavuus ja asuminen siihen liittyen kriittinen tekijä, energiaan, kustannus- ja suhdannekehitykseen liittyvät riskit Kuntatalouden riskit: Korkojen nousu lisää käyttötalouden menoja, oma verotulokertymä voi hyytyä, valtion velkaantuminen voi heijastua valtionosuuksiin, sote-uudistus vie suhteellista taloudellista kilpailuetua
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit: Tietoturvariskit käyttäjiin liittyviä, ohjelmistot ym. ajan tasalla
Hintavaihteluun liittyvät	Peruselinkeinona maatalous: inflatorinen toimintaympäristö uhka ja mahdollisuus, tuotantopanosten hintojen nousu, rakennusteollisuudessa rakentamisen hiipuminen, hintojen nousu hidastaa työllisyyskehitystä
Kysynnän muutokset	Rakennuskluusterin kysyntämuutokset heijastuvat kunnan yritystoimintaan. Vihreän kysynnän kasvu kompensoi: kierrätysmateriaaleista tehtävät lopputuotteet, energiamarkkinat.
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Hyvinvointipalvelujen työllistävyys vähenee, vahvistaa keskittymistä. Palvelujen tehostaminen ei saisi viedä elinkeinopoliittista kilpailukykyä ja heikentää viihtyvyyttä, jolla houkutellaan ja saadaan työvoima pysymään. Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet: TE-palvelu-uudistus: kunnalle jää vastuu pitkäaikaistyöttömien sakkomaksuista (kustannusvastuu), ei motivoi uusia alueita, kannustimet epäselvät.
Geopolitiikka	Ukrainan sota, Venäjä: Kausityöntekijöitä ollut vaikeampi saada. Ihmiset etabloituvat ja voivat tuoda elinvoimaa alueelle. Pandemiat: Harjoiteltu nyt hyvin, seuraavat pandemiat voidaan ottaa vastaan helpommin. Hyvät valmiudet sopeutua, resilienssi vahvistunut.
Ympäristö	Turvepeltoja, jotka kestävät kuivuutta. Liikenteen solmukohta: liikenneonnettomuudet voivat tuoda pistemäisiä vaikutuksia. Teollisuuden päästöriskit ja vahinkoriskit. Veden laatuun ja ympäristön tilaan liittyvät riskit: maatalouden päästöjen hallinta vesistökuormituksen näkökulmasta.
Alueen erityispiirteet	Teollistunutta maaseutua, pendelöintialuetta, ei tyypillistä keskusta vaan työmahdollisuudet eri kuntataajamissa, ihmiset asuessaan täällä pendelöivät työllisyytensä vuoksi - suuri mahdollisuus.

KÄRSÄMÄKI - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Vahva kuntatalous, hyvä resilienssi Energiatuotannon hajautuminen: kiinteistöveroja tuulivoimasta vuodesta 2024 eteenpäin Isoimmat yritykset vahvalla taseella, ei odotettavissa äkillisiä muutoksia	Hiilidioksidivapaan hajautetun energiantuotannon mahdollisuudet ja vaikutukset talouteen
Henkinen pääoma	Kova kilpailu osaajista, sote-henkilöistä ym. Pendelöintialue tarjoaa pohjaa henkisen pääoman säilymiselle. Turvallisuus, kulttuuri, vapaa-aika, liikunta- ja harrastusmahdollisuudet, viihtyvyys - näiden merkitys kasvaa.	
Luonnonvarat & Ympäristö	Taloudsmetsien kasvupotentiaali ja pellot sekä hyvä tuulivoimapotentiaali: kaikilla sidos ympäristöön. Taloudsmetsien ja alkutuotannon kestävä käytön rajoittaminen ei toivottavaa ympäristönäkökulmiin vedoten.	
Infrastruktuuri & sijainti	Sijainnin osalta poikkeuksellisen hyvä asema, logistiikkakustannukset edulliset - suhteellinen kilpailuetu Tarvitaan lisää kevyenliikenteen väyliä, siltoja Nelostien ohitustiesuunnitelmat: riski ja mahdollisuus Sähkönsiirtoinfra on pullonkaula tuulivoiman kannalta (Fingrid)	
Poliittinen	Hyvä keskustelukulttuuri, päätöksentekojärjestelmä toimii	Strategisen johtamisen merkitys
Sosiaalinen	Osallisuuden merkityksestä huolehtiminen: haasteita (syrjäytymiskehitys ym.) Maahanmuuttajien integroituminen Oman väestön kotoutuminen uuteen väestörakenteeseen maahanmuuton myötä Yhteisöllisyys, osallistuminen, naapureista huolehtiminen	

Riskit	LIMINKA – Havainnot ennakoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Rekrytointivaikeuksia erityisosaajista (sosiaali- ja terveysala) Väestönkasvun kääntyminen laskuun Vuokra-asuntojen puute
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit
Hintavaihteluun liittyvät	Rakennustarvikkeiden hintamuutokset luo epävarmuutta kunnan useille rakennusliikkeille Energian hinnannousu: Kaukolämmön kustannukset asumisessa ja ylläpitokustannuksissa Elintarvikkeiden hinnannousu
Kysynnän muutokset	Päivähoidon kysynnän kasvun hallinta Rakennustarvikkeiden saatavuus
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Palvelutason laskemisen riski Lainsäädäntömuutokset tai ja kuntien lisääntyvät velvoitteet Valtionosuusuudistukset TE-palvelut 2024 -uudistus Viime vuosina haasteita kunnan poliittisessa ilmapiirissä
Geopolitiikka	Jonkin verran Ukrainasta turvapaikanhakijoita, joille ei riittävästi asuntotarjontaa Pandemian jatkuminen koetaan riskinä
Ympäristö	Puhtaan veden riittävyys: Kuivuus ja korkea raudanpitoisuus voi aiheuttaa riskiä kunnan pohjavesivarjoille
Alueen erityispiirteet	Pieni työpaikkaomavaraisuus (66 % vrt. Pohjois-Pohjanmaa 99%) Kilpailu alueen yrityksistä ja asukkaista (Oulun ja Kempeleen kanssa)

LIMINKA - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin

Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Paljon uusia yrityksiä viime vuosina Tasapainoinen kuntatalous (Kunnan taseyli jäämä 2021 n. 9 M€) Kunnan rakennuttamishankkeet asuntopulaan vastaamiseksi	Kaavoitettua maata uudisrakentamiselle Uusi yksityinen ja julkinen rakennuskanta: Investoinnit kunnan toimitiloihin (Koulut, päiväkotit, kirjasto, liikuntapuisto ja -halli)
Henkinen pääoma	Pitkään jatkunut väestönkasvu Alhainen työttömyys (2021 alle 5%) Korkeasti koulutettu väestö	Luonnollinen väestönkasvu positiivinen Paljon lapsia ja lapsiperheitä (alle 15v. yli 30% & alle 19v. 40%)
Luonnonvarat & Ympäristö	Yksi Euroopan merkittävimmistä lintukosteikoista Limingassa: luonto- ja lintumatkailussa potentiaalia Varautuminen vihreään siirtymään: Rakenteilla oleva ympäristö ja kestävä kehityksen ohjelma	
Infrastruktuuri & sijainti	Hyvä saavutettavuus Monen kunnan työssäkäyntialue (Oulu, Raase ja Oulainen) Hyvät tietoliikenneyhteydet (omat valokuituverkot) Panostukset joukkoliikenteeseen (Lähijuna ja kaksoisraide) Mahdollisuus muuttaa päivähoitorakenteita asunnoiksi	
Poliittinen		
Sosiaalinen	Paljon ulospendelöintiä (n. 68% työllisistä)	Väestöltään Euroopan nuorin kunta

Riskit	LUMIJOKI – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Maatalousvaltainen kunta, riskit päällä maataloudessa. Jos isoja tuottajia putoaa pois, tulee isoja vähennyksiä yhteisöverotuottoihin. Jatkajien saaminen (erityisesti maatalous, LVI-ala). Rakennusalan suhdanteet. Kuntatalouden riskit: Negat. väestökehitys ja yritysten väheneminen -> vaikutukset verotuloihin ja valtionosuuksiin.
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit: kunnan omia riskejä ulkoistettu (ulkopuolinen palveluntarjoaja nettisivuilla), kaikki tieto jaetulla verkkolevyllä, riskit pitkälti henkilöriippuvaisia ja liittyvät käyttäjien toimintatapoihin. Yrityksissä riskit yrityskohtaisia ja riippuvat pitkälti niiden omista käytännöistä.
Hintavaihteluun liittyvät	Maatalous kärsii tällä hetkellä: miten tuotteiden hintoihin saadaan siirrettyä hinnannousu lannoitteissa, polttoaineissa ym. Miten koneurakoinnin kasvaneet polttoainekustannukset siirrettävissä tuotteiden hintoihin? Rakennusallalla tarvikkeiden ja puutavaran hintojen nousu (pitänyt siirtyä ”kertakauppoihin”).
Kysynnän muutokset	Maatalous: kiinni siitä, mitä isot elintarviketeollisuuden toimijat haluavat myydä.
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Nykyisin hyvät sote-palvelut, mutta tulevaisuus on epävarma. Paljon keskeneräistä ja osa asioista viedään eteenpäin ”rimaa hipoen”, vähiten ongelmia sote-henkilöstön siirtymisessä, muun henkilöstön osalta asiat vaiheessa. Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet: Norminpurkutalkoot eivät ole näkyneet, kuormittaa yrittäjiä (erit. maataloudessa), viranomaisten tiukat kannat hankaloittavat entisestään (ELY, AVI).
Geopolitiikka	Ukrainan sota, Venäjä: valmiussuunnitelmat ovat ajan tasalla, ukrainalaisia tilapäisen suojelun henkilöitä on paljon (150-200 hlöä), heistä moni kunnan vuokraamissa asunnoissa. Oma kouluun valmistava ryhmä järjestetty. Pandemian jatkuminen: alkaa tasoittua, ei suuresti vaikuttanut kuntaan esim. työllisyyteen, verotuloihin. Ei nähdä enää erit. suurena riskinä, tulevaisuus tapauskohtaisesti, jos tulee esim. joku uusi pandemia.
Ympäristö	Maatalouden päästöt hallinnassa, korjausvelkaa kunnan kiinteistöissä paljonkin
Alueen erityispiirteet	Asukkaista kolmasosa nuoria alle 18-vuotiaita, noin 11 % eläkeläisiä, työpaikkaomavaraisuus aika matala, paljon kausityöntekijöitä suhteessa asukaslukuun maaliskuu-marraskuussa (enimmillään noin 200 hlöä)

LUMIJOKI - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Kuntataloudessa erittäin hyvät näkymät. Kustannukset säilyneet maltillisina johtuen aikaisemmasta sotien kokonaisulkoistuksesta, nyt tulevassa uudistuksessa sote-menot jäävät keskimääräistä pienemmiksi johtuen tästä historiasta.	Odotuksena on, että talous säilyy ylijäämäisenä. Tavoitteena väkiluvun säilyminen/ kasvattaminen -> talous kunnossa. Soten kehittyminen epävarmaa
Henkinen pääoma	Positiivinen kuntaimago: kuntalaisten ulkoilu- ja liikuntapalveluihin tehty/tehdään investointeja	Kuntaimagon kasvattaminen
Luonnonvarat & Ympäristö	Luontomatkailun ja siihen liittyvän yritystoiminnan kehittäminen Varjakan satama-alueen kehittäminen Hinku-verkostossa toimiminen	Matkailun kehittäminen, Ruutikankaan ampuma-alueen hyödyntäminen elinkeinotoiminnassa (Lumijoki/Liminka, Euroopan suurin ampumaurheilukeskus)
Infrastruktuuri & sijainti	Tiestön ja puistojen kehittäminen/kunnostaminen. Oulun läheisyys etu, mutta sitä pitää markkinoida. Suuria tontteja, tulossa uusi kaava-alue (40 tonttia) koulun läheisyyteen. Teknologiaa riskejä vähennetty kunnan omassa toiminnassa: verkkolevy, etäkäyttö, ulkopuolinen palveluntarjoaja nettisivuilla (ei kunnan serverillä). Koko kunnan alueella valokuitu, joka antaa mahdollisuuksia elinkeinotoiminnalle.	Kaavoituksen kehittäminen entistä monipuolisemmaksi
Poliittinen	Poliitikot toimivat hyvin yhteen Nuoria päättäjiä tarvittaisiin lisää, siihen panostettava	
Sosiaalinen	Sosiaalinen turvallisuus, yhteisöllisyys Kausityöntekijöiden saaminen kokovuotiseksi asukkaiksi haaste, mutta potentiaalinen voimavara	Kausityöntekijöiden saaminen kokovuotiseksi asukkaiksi

Riskit	MERIJÄRVI – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Aika vähän yrityksiä, ei veturiyrityksiä, pieni työpaikkaomavaraisuus. Fennovoiman kaatuminen realisoi yhden riskin ja hämärsi tulevaisuutta. Alkutuotannossa ja siihen liittyvillä aloilla riskit voivat realisoitua ja aiheuttaa mm. työttömyyttä. Korkeakoulutetuille vähän työpaikkoja. Pendelöijillä: polttoaineiden hinnat Kuntatalouden riskit: Pienet yhteisöverotuotot, valtionosuuksien ja verotulojen väheneminen hyvinvointialueiden aloittaessa, hintojen nousun vaikutus kuntatalouteen, asukasmäärän kehityksen vaikutus tuloveroihin
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit: Tietoturva, organisaation ohuus, tietoteknisen osaamisen puutteet (vaatii ostopalveluja ja kuntayhteistyötä), resurssien riittävyys
Hintavaihteluun liittyvät	Alkutuotannossa energian, lannoitteiden, rehujen hintojen nousu, mietitään vakavasti toiminnan jatkoa. Maansiirtoyrityksissä energian ja polttoaineiden hinnannousu nostaa tuotteiden hintoja -> vaikuttaa kysyntään.
Kysynnän muutokset	Edellä mainituista syistä johtuen työn hinta nousee
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Epävarmat näkymät palveluiden saatavuudessa omassa kunnassa. Vanhusten palveluasuminen ja muut palvelut (tilat varmistettu ja olemassa). Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet: Velvoitteet lisääntyneet koko ajan. Työllisyydenhoito v. 2024 lähtien lisää kuntatyöntekijöiden taakkaa. Valtiolta saatavat korvaukset velvoitehoitamisesta jäävät alakanttiin.
Geopolitiikka	Ukrainan sota, Venäjä: Hintamuutokset ovat realisoituneet ja varmasti vaikuttavat jatkossakin. Pandemian jatkuminen: Suunnitelmat olemassa. Jos jotain tapahtuu, otetaan suunnitelmat käyttöön, ihmiset ovat tavallaan tottuneet, että rajoituksia voi tulla.
Ympäristö	Ilmastomuutoksen vaikutukset kokonaisuudessaan. Kaikkea ei edes tiedä, mitä se voi tuoda tullessaan. Kunta on tulvariskialueella Pyhäjoen alajuoksulla (ennakoimattomat rankkasateet, tulvapenkereiden peittäminen).
Alueen erityispiirteet	Runsaasti pendelöintiä naapurikuntiin. Väestörakenteessa lasten osuus suuri, työikäistä väestöä vähän -> huoltosuhde aika korkea. Syntyvyys pikkuhiljaa laskeva. Vahvaa yhteistyötä naapurikuntien kanssa. Sijainti on edullinen.

MERIJÄRVI - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Talous aika tiukilla, kuitenkin kunnan taseessa ylijäämää ja pystytään toimimaan. Lainamäärät saatu alenemaan, kunnalla mahdollisuus ottaa lisälainaa.	Osakesijoituksia (pari milj. €) oikein pahan päivän varalle. Tuulivoimaa paljon suunnitteilla.
Henkinen pääoma	Organisaatio on ohut ja osaaminen tiukilla. Rekrytoinnin epävarmuudet (vielä tähän asti onnistunut ja osaajia löytynyt, mutta sijaisten löytäminen ollut vaikeaa). Yhteistyö ja ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntäminen, mm. elinkeinoneuvontaa ostettu naapureilta (erityisesti Kalajoelta).	Eläköityminen tulee koettelemaan. Kunnan imagon merkitys on suuri osaajien saamisessa.
Luonnonvarat & Ympäristö	Tuulivoimaa paljon suunnitteilla. Pyhäjoen virkistyskäytön lisääminen (hyviä koskipaikkoja, kalastusmahdollisuudet). Ilmastomuutos aiheuttaa epävarmuutta (myös elinkeinoille).	
Infrastruktuuri & sijainti	Sijainti: lyhyet välimatkat, pyritty hyödyntämään myös alueen markkinoinnissa. Alemman tieverkon kunnossapito (edunvalvonta, kuntien yhteistyö). Kiinteistöjen kunnossapidosta huolehtiminen (kunnan oma infra).	Alemman tieverkon kunnossapito. Kiinteistöjen kunnossapidosta huolehtiminen.
Poliittinen	Päätöksenteon yksituumaisuus. Uuden sukupolven tullessa päättäjiksi mietityttää, jatkuuko yksituumaisuus ja löytyykö ylipäänsä ehdokkaita.	Huolena, saadaanko porukkaa yhteisten asioiden hoitamiseen mukaan. Sama tilanne järjestöissä.
Sosiaalinen	Kunta tekee paljon yhteistyötä järjestöjen kanssa. Toimijoiden jaksaminen on tiukilla.	Huolena, saadaanko järjestöpuolelta porukkaa yhteisten asioiden hoitamiseen

Riskit	MUHOS – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Kertyneiden alijäämien kattamiseksi on käynnissä talouden tasapainotusohjelma vuoteen 2025 Vuoden 2021 tulos oli ylijäämäinen ja talousarvion mukaan vuonna 2022 alijäämät olisi tarkoitus olla katettuna Kuntaorganisaation (viranhaltija- ja poliittinen rakenne) muutoksilla vastataan kunnan tehtävien muutoksiin. Rekrytointivaikeuksia ja osaajapulaa sosiaali- ja terveysalalla (hoitajat) sekä erityisesti varhaiskasvatuksessa ja erityisopetuksessa. Esimerkiksi lääkärin ja opettajien tilanne hyvä. Kehyskunnalle tyypillinen työpaikkaomavaraisuus (n. 71% 2019)
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyviin riskeihin on varauduttu mm. valmiussuunnitelmassa
Hintavaihtelun liittyvät	Kunnan sähkölaskut ovat nousseet merkittävästi energiahinnan nousun myötä. Kunnassa on pörssisähkö. Energian säästötoimenpiteitä on valmisteltu päätöksentekoon. Rakennuskustannusten nousu kuntainvestoinneille sekä mm. yksityiselle rakentamiselle Riski hintavaihteluille elintarviketeollisuudessa ja kunnan ateriapalveluissa
Kysynnän muutokset	Kasvanut palvelutarve sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä hyvinvointipalveluissa, erityisopetuksen tarve Pula vapaista päivähoitopaikoista. Tarvitaan uusia päiväkotiryhmiä ja -tiloja.
Politiikka, sääntely	Käynnistyvien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus Lainsäädäntömuutokset tai ja kuntien lisääntyvät velvoitteet Valtionosuusudistukset TE-palvelut 2024 –uudistuksessa epävarmuutta, mutta positiiviset kokemukset työllisyyden kuntakokeilusta
Geopolitiikka	Komponenttien ym. mahdolliset saatavuushaasteet Ukrainalaisten kotouttaminen
Ympäristö	Oulujoen tilanne, vihreä siirtymä
Alueen erityispiirteet	Palveluiden järjestämisessä ja tuottamisessa tehdään laajaa yhteistyötä naapurikuntien, yritysten ja kolmannen sektorin kesken. Tehokas ja toimiva ratkaisu.

MUHOS - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin

Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Kuntatalouden tasapainottamisohjelma (2022-2025) Yritysten kasvava määrä (nettolisäys noin 40 yritystä v. 2022) Uusi biokaasuhanke ja sen ympärille kehittyvä ekosysteemi	Kolmen kunnan yhteinen kehitysyhtiö Humanpolis, jolla uusi elinkeino-ohjelma; elinvoimakunta
Henkinen pääoma	Houkutteleva asuinalue ja laadukas elinympäristö; tonttitarjonta ja palvelut asukkaille asuinalueilla. Monipuoliset kasvatus- ja opetuspalvelut, opinpolut.	Paljon lapsia ja lapsiperheitä (alle 15v yli 22 %) Lukio, OSAO & LUOVI (Yhteensä 700 toisen asteen opiskelupaikkaa)
Luonnonvarat & Ympäristö	Uusiutuvan energian tuottaja (kunnan energiatuotannosta vain 7% oman kunnan tarpeisiin) Unescon Rokua Geopark –matkailualue Varautuminen vihreään siirtymään: Hinku-kuntaverkostossa vuodesta 2016, kunta-alan energiatehokkuussopimus & vihreä siirtymä	
Infrastruktuuri & sijainti	Oulun työssäkäyntialueella/kehyskunta Hyvä saavutettavuus kaikilla liikennemuodoilla Hyvät tietoliikenneyhteydet (OSS:n Meidänkuitu) Suuri pohjavesialue ja tukkuvesiyhtiö, jonka toimintaa olisi mahdollista edelleen laajentaa. Ei korjausvelkaa. Kattava kaukolämpöverkko (OSS) Suunnitelmat geo- ja aurinkoenergian rakentamiseksi uusille asuinalueille Biojalostamon ympärille syntyvä ekosysteemi ja yhteys mm. suunniteltuun vedynsiirtoyhteyteen	
Poliittinen	Parantunut poliittinen ilmapiiri uuden valtuustokauden aikana	
Sosiaalinen	Strategiaan kirjattu muutoskyvykkyyden tavoite	

Riskit	NIVALA - Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Rekrytointivaikeuksien ja osaajapulaa kaikilla toimialoilla – Kasvun riski yrityksille Haasteellinen kuntatalous vaatii jatkuvia toimenpiteitä: Korkea kuntakonsernin lainakanta (€/asukas), kaupungin rahoitusrakenteen korkoriski (sijoitukset ja lainojen korot) & kiinteistöjen korjausvelka Huolena rahoituksen riittävyys uudessa kuntien rahoitusrakenteessa Väestön väheneminen ja ikääntyminen kasvattaa tarvetta palvelutarpeiden muutoksille
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit (taloushallinto, henkilöstöhallinto tai terveydenhuolto)
Hintavaihteluun liittyvät	Energian hinnannousun ennakoidaan lisäävän kunnan kustannuskehitystä merkittävästi Tuotantopanosten hintojen nousun (lannoitteet, rehut, polttoaineet ja sähkö) pelätään entisestään vaikeuttavan maataloustuottajien asemaa: Riskinä isojenkin tilojen lakkauttaminen (Nivala Suomen 5. suurin maidontuottaja 2021) Metallin ja teräksen hintojen muutokset
Kysynnän muutokset	Syntyvyyden lasku aiheuttaa muutoksia varhaiskasvatukseen ja perusopetuksen järjestämisen tarpeisiin. Ikärakenteen muutos lisää palveluasumisen kysyntää
Politiikka, sääntely	Hyvinvointialueuudistus: Riskinä palveluiden saatavuus, paikallisuus sekä kiinteistöjen vuokrasuhteet Lainsäädäntömuutokset tai ja kuntien lisääntyvät velvoitteet TE2024 uudistuksesta vielä paljon epäselvyyttä – muutoksesta ei käydä vielä vilkasta keskustelua alueella
Geopolitiikka	Energiahintojen ja polttoaineiden hintojen muutoksilla suurimmat vaikutukset. Turvapaikanhakijoita Nivalaan on tullut jonkin verran - työllistynyt mm. maatalous- ja puhtaanapitoalan tehtäviin.
Ympäristö	Vanhan (Hituran) kaivoksen ympäristöriskit (esim. haitta-ainejäämät, vesien tarkkailu)
Alueen erityispiirteet	Pienen kuntaorganisaation haavoittuvuus (mm. johdon varahenkilöjärjestelmään on panostettu)

NIVALA - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitus	Elinvoimainen teollisuuskylä, jonka toiminnasta vastaa oma tytäryhtiö Positiivinen vire metallialalla Sijoitusvarallisuutta ja edellisten vuosien ylijäämää tilikausilta	Viimeaikaiset investoinnit (hyötyjäteasema, Peltotie 9:n peruskorjaus, uudet koulurakennukset & monitoimihalli)
Henkinen pääoma	Kattavat/houkuttelevat palvelut lapsiperheille (mm. kattava lähikouluverkko) Kuntakonsernin säännölliset ja systemaattinen riskiarviot Strategisena painopisteenä kunnan henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen Menestykselliset yrityspalvelut (Nihak Ry & Nivalan teollisuuskylä Oy)	Oma ammattikoulun yksikkö (JEDU) Paljon lapsia ja lapsiperheitä (alle 15v n. 22 %)
Luonnonvarat & Ympäristö	Aktiivista varautumista vihreään siirtymään: Nurmiviljelyn yleistymisen maatalousvaltaisessa kunnassa, Suomen suurimman aurinkovoimalan suunnitelmat, 8 tuulivoimaa odottaa rakennuslupaa	
Infrastruktuuri & sijainti	Hyvät tietoliikenne yhteydet (Nivala Kuitu Oy) Sujuvaa ja nopeaa toimitilojen rakennuttamista tuotannollisille yrityksille Hyvä vuokra-asuntokanta ja hyvin tuetun palvelun asuntoja Omakotitonttien tarjontaa Kasvava teollisuuskylä	
Poliittinen	Hyvä poliittinen ilmapiiri ja jouheva päätöksenteko elinkeino elämän kannalta Myös yrityksissä luottamusta päätöksentekoon	
Sosiaalinen	Nivala-Haapajärvi kehittämis-yhtiö Nihak Ry ja sen seudulliset sekä kuntakohtaiset elinkeinopalvelut Panostusta sähköisen asioinnin kehittämiseen	

Riskit	OULAINEN – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Haasteellinen kuntatalous vaatii jatkuvia toimenpiteitä Rekrytointivaikeuksia ja osaajapulaa useilla aloilla (sosiaali- ja terveysala, metalli-(SSAB), nahka-(Sievi) ja rakennusala) Väestön väheneminen & vanheneminen – Ei selkeitä varautumistoimia Vähän veturiyrityksiä – Yhteisöverotuotot muutaman isohkon yrityksen varassa Kuntakiinteistöjen sisäilmaongelmat (Tilinpäätös 2020)
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit (taloushallinto, henkilöstöhallinto tai terveydenhuolto)
Hintavaihteluun liittyvät	Energian hinnannousun arvioidaan aiheuttavan haasteita vuodelle 2023 Rakentamistarvikkeiden hinnannousu ja saatavuusongelmat (Lehto Group & Rakennusliike Sorvoja) Metalliteollisuuden riskit (SSAB) Riski investointikustannusten noususta yleisen hintakehityksen myötä. Keskimääräiset investoinnit/a kunnassa n. 3M€.
Kysynnän muutokset	Kasvanut palvelutarve sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä hyvinvointipalveluissa Vuokrataloyhtiön asuntojen alhainen käyttöaste riskinä, vaikka tilanne väliaikaisesti hyvä Fennovoima-hankkeen keskeytys aiheutti haasteita paikallisille rakennusyrityksille
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus Lainsäädäntömuutokset tai/ja kuntien lisääntyvät velvoitteet Valtionosuusuudistukset TE-palvelut 2024 –uudistus: Iso mahdollisuus, mutta riski isäntäkuntamallissa tai 20 000 työllisen rajassa
Geopolitiikka	Fennovoima- hankkeen keskeytys
Ympäristö	Tulvariskit (Pyhäjoki)
Alueen erityispiirteet	Pienen kuntaorganisaation haavoittuvuus (mm. henkilöstöresurssit) Alhainen koulutustaso

OULAINEN - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitus	Ylijäämäinen kuntatalous konsernitasolla Korkea työpaikkaomavaraisuus (107% 2019) Hyvä sijoitusvarallisuus Positiivinen vire puutavara- ja metallialalla (Junnikkala Oy & SSAB)	Viime vuosien investoinnit kuntainfraan (Tosin lähitulevaisuudessa edessä kunnan mittakaavassa isot investoinnit päiväkotiiin 3M€ ja viemärlaitokseen)
Henkinen pääoma	Onnistuneet panostukset työllisyyden hoitoon (Työllisyyspalvelukeskus 'Portti' ja työllisyyden mallin kuntakokeilu) Paljon kunta-alueelle pendelöiviä työntekijöitä	Oma terveysalan ammattikorkeakouluyksikkö (OAMK) Kaksi ammattikoulun yksikköä (JEDU) Yritysyhteistyö oppilaitosten kanssa
Luonnonvarat & Ympäristö	Oma yhdistys Pyhäjoen kunnon kohentamiseksi	Karahkan tuulipuistoon aloitetaan rakentamaan 2022 n. 30 tuulimyllyä. Muita tuulivoimaloita on myös suunnitteilla.
Infrastruktuuri & sijainti	Uusi puutavaran lastausalue rakenteilla (VR)	Mahdollisuus houkutella uutta yritystoimintaa Kivisenkankaan ja Kintunperän teollisuusalueille Hyvät liikenneyhteydet (Pohjanmaan rata) Nopeat tietoliikenneyhteydet (Oulaisten Kuitu Oy)
Poliittinen	Hyvä yhteistyökyky ja erinomainen poliittinen ilmapiiri kaupungin sisäisessä päätöksenteossa	
Sosiaalinen		

Riskit	OULU – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Toimialojen työvoima- ja osaajapula on kasvun riski yrityksille Talouden tasapainottaminen vaatii jatkuvasti kovaa työtä ja käyttötalouspuolen hillintää Korkein veroprosentti Suomen suurimmista kaupungeista Käyttämättömät tai vajaakäyttöiset kiinteistöt & Korjausvelka ja sisäilmaongelmat Investointikyvyn säilyvyys hyvinvointiuudistuksen myötä
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit ICT-alan riskit (ICT-ala työllistää Oulussa n. 20 000 henkilöä)
Hintavaihteluun liittyvät	Energiahintavaihtelut – luo epävarmuutta elinkeinoelämälle Raaka-aineiden saatavuushaasteet ja hinnannousu rakennustarvikkeissa voi hillitä asuntotuotantoa Kuluttajahintojen nousu & alueen ostovoima Sähkö- ja elektroniikkateollisuuden vientiliikevaihdon suhdannevaihtelut
Kysynnän muutokset	Kasvava väestö ja ikärakenteen muutos muuttaa peruspalveluiden palvelutarvetta
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus – Rahoituksen epävarmuustekijät, miten palvelurakennemuutosten ja sotemenojen karsiminen onnistuu. Maakuntavero riski Oululle Lainsäädäntömuutokset tai/ja kuntien lisääntyvät velvoitteet Valtionosuusuudistukset TE-palvelut 2024 –uudistus – Rahoitusmallin ja työllisyysalueiden kriteereissä epäselvyyttä
Geopolitiikka	Pyhäjoen ydinvoimalahankkeen keskeytys (Oulun Energian kautta osakkeita 17M€ arvosta) Polttoaineiden riittävyys tuonnin lakattua
Ympäristö	Hulevesiverkostot eivät riitä poikkeuksellisten sääilmiöiden vesienhallintaan Raakaveden puhdistusprosessin ja sen kapasiteetin riski Tulvariskit Haukipudas-Ylikiminki välillä
Alueen erityispiirteet	Kuntaliitos (2015) on tuonut haasteita poliittiseen ilmapiiriin - uusimmalla valtuustokaudella ilmapiirissä on havaittu yhtenäistymistä Päätöksenteko vaatii entistä enemmän neuvottelua ja poliittista johtamista (puoluekannatukset varsin tasaisesti jakautuen)

OULU - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin

Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Oulu Pohjois-Pohjanmaan veturi rahoituksen ja osaamisen näkökulmasta Kasvava väestö Korkea työpaikkojen omavaraisuus (n. 104% vuonna 2019) Monipuolinen elinkeinorakenne Yritysten määrän voimakas kasvu Kasvava työpaikkojen määrä Positiivinen vire metalliklusterilla ja puutuotealalla	Luvassa merkittäviä investointeja (Nokian uudet toimitilat Linnanmaalle, Junnikkalan saha, Stora Enso, aseman seutu) Yhteistyö Pohjois-Ruotsiin ja Pohjois-Norjaan (Pohjoisen tulevaisuuskatsaus) Aiempi kokemus vahvistaa resilienssiä (ICT-alan toipuminen Nokian kriisistä Oulun seudulla)
Henkinen pääoma	Vetovoimainen kaupunki asukkaiden ja yritysten kannalta Vahva ICT-ala (teknologiaosaaminen on suurin tekijä yksityisen sektorin nettotyöpaikkamäärän kasvamiselle) Muita vahvoja toimialoja mm. painettu äly Euroopan kulttuuripääkaupunki 2026 & vahva kaupunkimarkkinointi Yrittäjyys – Yrittäjämysteinen Oulu ohjelma 2020 Seutukunnassa korkeat TKI-menot suhteessa BKT:hen sekä korkea TKI-henkilöstön osuus työllisestä työvoimasta	Korkeakoulut ja yliopisto, innovaatiotoiminta Yritysten, korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja alueen muiden julkisten toimijoiden yhteistyö Maailman ensimmäinen laaja 6G-tutkimus- ja kehitysohjelma Kaupunkiväestön alhainen keski-ikä
Luonnonvarat & Ympäristö	Metsäluonnonvarat Vesivoima Aktiivinen varautuminen vihreään siirtymään: Hiilineutraali Oulu 2035, SECAP, uusiutuvan energian käytön lisääminen, ympäristöohjelma 2026, kiertotalouden kehittäminen, pyöräilyn edistäminen	
Infrastruktuuri & sijainti	Asuntomessut Oulussa 2025 & useat uudet asuinalueet Kaupunki myöntää rakennuslupia omakotitalotonteille eniten koko Suomessa	Hyvä saavutettavuus ja logistinen sijainti Hyvät tietoliikenneyhteydet Liikenneyhteyksien parantaminen entisestään: Seudullisen joukkoliikenteen edistäminen alueen muiden kuntien kanssa & kaksoisratahankkeen edistäminen
Poliittinen		
Sosiaalinen	Koulutusyhteistyö	

Riskit	PUDASJÄRVI – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Haasteellinen kuntatalous vaatii jatkuvia toimenpiteitä Useiden alojen työvoima- ja osaaajapula sekä rekrytointihaasteet – riski kasvulle (yritykset, etenkin matkailu- ja ravintola-alalla sekä puutuoteteollisuudessa) Vähenevä väestö & Korkea väestöllinen huoltosuhde Kuntakonsernin korkea lainakanta €/asukas & lainojen korkotason nousu Käyttämättömien kiinteistöjen käyttöraja (Poistosuunnitelma seuraavat 5-7 vuotta, mikäli taloustilanne sallii)
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit
Hintavaihteluun liittyvät	Energiahintavaihtelut riskinä etenkin maataloudelle Puun, sahatavaran tai puunjalostustuotteiden hinnanmuutokset (Kontio Oy, Metsäpesälä Oy & Profin Oy)
Kysynnän muutokset	Puutavaran saatavuushaasteet ovat pitkittäneet yksittäisiä rakennushankkeita
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Palvelutason laskemisen riski Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet Valtionosuusuudistukset TE-palvelut 2024 –uudistus: Työmarkkinoiden paikallinen mahdollisuus, mutta tuo suuremman rahoitusvastuun
Geopolitiikka	Venäjän markkinoiden sidokset
Ympäristö	Kuuluu SYKE:n laatimiin vesistöjen tulvariskialueisiin Öljy- ja polttoainevahingot pohjavesialueilla Syötteen jätevesi- ja käyttövesipumppaamoiden varavoiman puuttuminen
Alueen erityispiirteet	Kaukana kasvukeskuksista Pieni kuntaorganisaatio (mm. henkilöstöresurssien riski)

PUDASJÄRVI - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Korkea työpaikkojen omavaraisuus (n. 101% 2019) Vahvaa hirsirakentamisen osaamista Talouden tasapainotus 2021-2023 – paljon säästöjä Erittäin positiivinen vire puun, sahatavaran ja puunjalostustuotteiden alla (Kontio Oy, Metsäpesälä Oy & Profin Oy)	Puunjalostuksen ja uusien tuotantolinjojen investoinnit Uudet kuntapalvelukiinteistöt Uusittu vuokra-asuntokanta Kiinteistöverotuloja tuulivoimaloista (19 tuulimyllyn tuulipuisto rakenteilla, monia suunnitteilla)
Henkinen pääoma	Hirsirakentamisen edelläkävijä	Pitkäjänteinen korkeakoulu- ja oppilaitosyhteistyö puutuoteteollisuuden kehitystoiminnassa
Luonnonvarat & Ympäristö	Syötteen kansallispuisto ja hiihtokeskus Varautuminen vihreään siirtymään: Alueen tarvitsema energia tuotetaan paikallisesti ja kestävästi, rakenteilla ja suunnitteilla olevat tuulivoimalat	
Infrastruktuuri & sijainti	Hyvät tietoliikenneyhteydet: Taivalkosken kunnan kanssa yhteinen Kairankuitu valokuituyhtiö	
Poliittinen	Hyvä poliittinen ilmapiiri ja avoin keskustelukulttuuri	
Sosiaalinen	Pieni kuntaorganisaatio	Vilkas mökkipaikkakunta (n. 3600 mökkiä eli n. 1000 enemmän mökkiä kuin omakotitaloa ja uusia rakenteilla)

Riskit	PYHÄJOKI – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Ydinvoimahankkeen kaatuminen vaikuttaa yritysten toimintamahdollisuuksiin. Sähkön ja energian hinta vaikuttaa toimintaedellytyksiin. Kuntatalouden riskit: Ydinvoimahankkeen kaatuminen vaikuttaa verotulojen supistumiseen. Sähkön ja energian hinta vaikuttaa toimintaedellytyksiin.
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit: Kyberturvallisuus ja siihen liittyvät riskit, käyttäjien osaaminen ei ole riittävä aggressiivisessa kybermaailmassa.
Hintavaihteluun liittyvät	Energian hintavaihtelu, inflaatio ja yleinen kustannustason nousu, jota eivät 70-luvulla syntyneet ole kohdanneet. Taloudellinen suunnitelmallisuus heikkenee, jolloin pitkäjänteinenkin toiminta voi muuttua häilyväksi.
Kysynnän muutokset	Ydinvoimahankkeen kaatuminen vaikuttaa kysyntätekijöihin voimakkaasti (palvelut, tavarat, logistiikka, tontit, infra)
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Vaikuttaa pitkällä jäniteellä sote- ja palo- ja pelastuspalveluiden saatavuuteen (heikkenemiseen) = palveluverkkomuutokset. Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet: Hyvinvointivaltio on ylikypsässä byrokraattisessa tilassa, suurten hankkeiden toteuttaminen vaikeaa ja hidasta (luvitukset).
Geopolitiikka	Venäjän hyökkäys Ukraina ja sota: Ydinvoimahankkeen kariutuminen ja yritysten taloudellinen yhteistyö on loppunut – vaikuttaa monella tasolla. Pitkällä aikavälillä riskinä naapurivaltioiden yhteistyön päättyminen ja julkinen vihanpito (suuri riski koko kansakunnalle). Pandemian jatkuminen: Yhteiskunnan resilienssi oli aika hyvä (hyvä taistelutahto), mutta taloudelliset menetykset suuria. Uhkana kansalaisten polarisoituminen uuden pandemian tilanteessa: osa sietää, mutta osa ei jaksaa rajoituksia.
Ympäristö	Ei merkittäviä riskejä luonnonympäristön osalta. Kulttuuriympäristön ja historiallisten rakennusten menettäminen, kun väestö vähenee.
Alueen erityispiirteet	Hanhikiven jatkosta ei ole tietoa. Mitä Hanhikivenniemiellä tapahtuu jatkossa?

PYHÄJOKI - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Voimme huolehtia peruspalveluiden järjestämisestä. Kuntatalous on hyvässä kunnossa (tuulivoima turvaa veropohjaa, reilut 3 milj. €/vuosi)	Hanhikiven jatko? Lainsäädännöllinen riski esim. verolainsäädännössä (kiinteistöveroitus).
Henkinen pääoma	Luja luottamus ja tahto rakentaa parempaa huomista (kunta, päättäjät ja yrittäjät + kansalaisyhteiskunta)	
Luonnonvarat & Ympäristö	Luonnon kunnioittaminen ja eläminen yhdessä sopuinnassa luonnon kanssa kestäväällä tavalla	
Infrastruktuuri & sijainti	Infrastruktuuri pidetään kunnossa, se on elinehto Merellinen sijainti antaa mahdollisuuksia Valtatien kehittäminen	
Poliittinen	Kunnassa toimii ns. Pyhäjokipuolue, vaalien jälkeen unohdetaan politiikka ja aletaan hoitamaan yhdessä asioita. Mannerheim: ”Eripuraisuus iskee tuhoisammin kuin vihamiehen miekka.” Hyvä ohje kunnallekin, riitelevä hallinto on kallista hallintoa.	Yhteistyön ilmapiiriä vaalitaan.
Sosiaalinen	Kaikista ihmisistä ja asioista pidetään huoli – sosiaalinen turvallisuus ja turvallisuuden tunne	

Riskit	PYHÄJÄRVI - Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Haasteellinen kuntatalous vaatii jatkuvia toimenpiteitä: Investointiohjelman rajallisuus kuntatalouden tasapainottamissyistä Rekrytointivaikkeudet ja osaajapula useilla aloilla (Vaikauksia löytää työvoimaa uusille teknologiyrittäjille) Korkea väestöllinen huoltosuhde & nopea väestön väheneminen Korkea kuntakonsernin lainakanta (€/asukas) Elinkeinorakenteen muutokseen sopeutuminen Rahoituksen riittävyys uudessa kuntien rahoitusrakenteessa
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit (palvelunesto- tai kyberhyökkäykset) Vaativaa osaamista, jota pienet kunnat tarvitsisivat, ei ole helposti tarjolla edulliseen hintaan
Hintavaihteluun liittyvät	Energiahinnan nousu riski paljon sähköä hyödyntäville pienyrityksille (etenkin maito- ja lihatilojen haasteena) Lannoitteiden ja rehujen hinnan nousu
Kysynnän muutokset	Sähkön hinnan voimakas vaihtelu (mutta lisää tarvetta säästöenergialle/pumppuvoimalalle) Markkinoiden arvaamattomuus sodan ja inflaation myötä
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueisiin, kuntien mahdollisiin lisääntyviin velvoitteisiin ja/tai valtionosuusuudistuksiin liittyy toiminnallisia, poliittisia sekä taloudellisia riskejä
Geopolitiikka	Ukrainan sodan välilliset vaikutukset ovat heikentäneet investointihalukkuutta
Ympäristö	Vanhan kaivoksen ympäristöriskit (esim. haitta-ainejäämät, vesien tarkkailu) Huono saavutettavuus joukkoliikenteellä (Tarve lisävuoroille lisäalumiinivieska; linja-autoliikenteen puute)
Alueen erityispiirteet	Pienen kuntaorganisaation haavoittuvuus ja osaajien saatavuus haasteena (mm. varhaiskasvatus, päällykötaso) Meneillään oleva elinkeinorakenteen rakennemuutos (strateginen riski) Vahvasti kaivostoimintaan kietoutunut elinkeinorakenne (yksipuolisuus) Kunnan toimintakertomuksen (2021) mukaan kuntaimago vaatii uudelleen profiloitumista

PYHÄJÄRVI - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitus	Kaupungin oma sijoitusvarallisuus	Pyhäsalmen kaivoksen investointituki pumppuvoimalalle (26,3M€) Potentiaaliset tuulivoimatulot (toiminnassa n. 230 tuulimyllyä)
Henkinen pääoma	Houkuttelevat palvelut lapsiperheille: Ilmainen varhaiskasvatus, kodinhoidon kuntalisä ja hyvät harrastusmahdollisuudet Positiivista maahanmuuttoa Kehitysyhtiö Pyhäjärven kehitys & Kvanttikiinteistöt Oy, edistää kaivosalueen elinvoimaa	Pyhäjärvi on maanalaisen- ja kaivostoiminnan osaamisen keskittymä Suunniteltu ja resursoitu työtä vanhan kaivosalueen kehittämiseksi
Luonnonvarat & Ympäristö	Järvimatkailun lisäämiseksi on potentiaalia	Aktiivinen varautuminen vihreään siirtymään: Hinku-verkosto, Tuulivoimasuunnitelmat, uusiutuvan energian kehittäminen
Infrastruktuuri & sijainti	Hyvät tietoliikenneyhteydet (Usean kunnan alueen valokuituyhtiö PyhäNet Oy) ja yritystoimintaa sen ympärillä. Sijainti kolmen maakunnan rajalla Hyvä tarjonta omakotitalotontteista sekä vuokra-asunnoissa Sijainti Kyösti Kallio –rataosuudella	
Poliittinen	Parantunut poliittinen ilmapiiri ja parlamentaarinen keskustelukuluttuuri	
Sosiaalinen	Mahdollisuuksia laajentaa kuntayhteistyötä ympäristöterveys ja turvallisuus-, rakennusvalvonta- ja eläinlääkintätoiminnan ympärille Kuntayhteistyö NIHAK-kehitysyhtiön kautta	

Riskit	RAAHE – Havainnot ennakkoinvestoinnin ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Yksi Suomen tuotantovaltaisimpia alueita ja alueen resilienssi on varsin vähäinen – riippuvuus metallista, yhdestä työnantajasta ja tehtaasta. Fossiilivapaaseen teräksentuotantoon siirtyminen – metalliteollisuus uusille urille (sis. mahdollisuuksia). Mikroyrittäjyyttä aika vähän, mutta sen eteen tehdään töitä – vahvistaisi elinkeinorakennetta. Alueen haasteena yritysten investointihalukkuus. Kuntatalouden riskit: Elinkeinotoiminnan riskit realisoituessaan näkyvät kuntataloudessa. Asukasmäärän lasku heijastuu verotuloihin. Valtion verotukseen tekemät ratkaisut ja valtionosuuksiin liittyvät päätökset (mm. indeksikorotusten jäädytykset). Korkomarkkinoiden (lainasalkku n. 170 M€) ja sijoitussalkun (n. 45 M€) kehittyminen. Sisäisenä haasteena talouden tasapainottaminen ja valmius ratkaisuja, joilla selvitetään tulevaisuuden haasteista).
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit: Laitteita ei tällä hetkellä saatavissa mm. palvelin- ja tietoliikennepuolella (komponenttipula). Uusien lakien (tiedonhallintalaki, GDPR ym.) velvoitteet edellyttävät resursseja. Kyberiskut todella iso riski, käyttäjien osaamisesta huolehtiminen tärkeää. Toimittajien sopimukset eivät osittain ole kattavia (puutteita varautumisessa).
Hintavaihteluun liittyvät	Resilienssin vähäisyydestä johtuen vaikutukset näkyvät nopeasti (teräksen hinta näkyy alueen kärkiyrityksessä). Komponenttien saatavuus, toimitusajat, raaka-aineiden hinnat näkyvät vahvasti alueen taloudessa, jossa keskeistä on tuotannollinen toiminta, alihankintaverkostot ja globaalit toimitusketjut. Seutukunnalla merkittävä toimiala on maatalous, jossa näkyvät isossa roolissa lannoitteiden hinta ja saatavuus, rehujen hinta ja kausityövoima.
Kysynnän muutokset	Resilienssin vähäisyydestä johtuen vaikutukset näkyvät nopeasti (kysyntämuutokset näkyvät alueen kärkiyrityksessä).
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Rahoitukselliset riskit ovat valtavat, sopeuttamistoimia tehdään, että rahat saadaan riittämään. Tulevaisuuden sairaalahanke (OYS) lisää myös kustannuksia. Vaikutukset lähipalveluihin? Raahan sairaalan tulevaisuus (palvelutason säilyttäminen)? Rajapintakysymykset työllisyyden hoidon ym. kanssa ratkaisematta. Tietotekniikkapalveluiden siirtyminen hyvinvointialueelle (järjestelmien jakaminen siirtymäaikana). Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet: TE-palvelut 2024 -uudistuksessa uhkia kunnan kannalta: monet asiat päättämättä. Valtion verotukseen tekemät ratkaisut, valtionosuuksiin liittyvät päätökset. Tehtävien lisääntyminen kunnille, mutta rahoitus ei kata lisääntyviä kustannuksia.
Geopolitiikka	Ukrainan sota: Hanhikivi 1:n keskeyttäminen (potentiaalisten verotulojen, työpaikkojen ym. menetykset) – alueen (ja koko maan) suurin geopolitiittinen riski realisoitui! Uhkana, ettei hanketta saada enää käyntiin. Energiamarkkinoiden tilanne (Raahan Energia): ydinvoiman merkitys lisääntynyt, energian hinta ja saatavuus? Maataloudessa lannoitteiden ja rehun hinta, kausityövoima. Satama (SSAB:n raaka-aineet) Pandemian jatkuminen: Samat haasteet olemassa kuin tähän asti, jos pandemia jatkuu tai uusi tulee: komponenttipula, puolijohdepiirit, väliarastointi, kivijalkamyymälöiden tulevaisuus, matkailu, tapahtumatuotanto, yleinen liikkuminen. Uhkina yleinen näivettyminen, ongelmat työntekijöiden jaksamisessa, vaikeudet osaamisen ylläpidossa ja ihmisten tulevaisuususkon menettäminen.
Ympäristö	Sisäilmaongelmaiset rakennukset, Vanhan Raahan rakennusten kunto, miljoonien korjausvelka infrassa (väylät, verkostot). Kultakaivos alueella – ympäristöriskit tällä hetkellä hallinnassa, mutta riskit olemassa.
Alueen erityispiirteet	Raahan työpaikkaomavaraisuus on noin 115 %.

RAAHE - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin

Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Kaupunki mukana monipuolistamassa alueen elinkeinoelämää (esim. panostukset matkailuun), myös vihreässä siirtymässä vahvasti mukana (mm. vetytalouden kehittämistä, merituulivoimaa). Vihreän siirtymän vauhdittuminen (tuulivoima, näkyy myös Raahen sataman toiminnassa – P-Suomen tuulivoimahub). Puutuoteteollisuus on vahvassa nousussa. 45 milj. sijoitussalkku hyvä puskuri, jota mahd. realisoida, kaupungilla myös muuta omaisuutta (metsää). Turhista kiinteistöistä luopuminen. Hankerahoitus hyvä lisä kaupungin omiin resursseihin. Investointeja tulossa alueelle (vihreä siirtymä, mm. SSAB, merituulivoimapaistot).	Turhista kiinteistöistä luopuminen Vihreään siirtymään liittyvät investoinnit
Henkinen pääoma	Ajatuksena, että haasteet on tehty voitettaviksi, positiivinen yhteishenki ja vire saatu tekemiseen, reagoitakykyä pitää kuitenkin parantaa ja tekemistä vielä riittää, imago ehkä neutraali. Bisnespuolella vahva usko tulevaisuuteen, erinomainen positiivinen pohjavire. Erittäin vahvaa osaamista ja maailmanluokan tekijöitä metallin koko jalostusketjussa, mikä näkyy mm. SSAB:n nykyisessä menestyksessä. Yhteistyökyky seudulla ja Raahen alueella on hyvällä tasolla – se on voimavariatekijä.	
Luonnonvarat & Ympäristö	Yksi Suomen parhaita pohjavesiä Vihannissa. Vahva maatalous, selvitys biokaasutuotannon mahdollisuuksista. Ympäristöasiat kunnossa terästehtaan osalta (satojen miljoonien eurojen investoinnit). Upea saaristo ja Vanha Raahe.	
Infrastruktuuri & sijainti	Raahe on monikeskuksellinen kaupunki (kuntaliitokset): erilaisia miljöitä asumiseen ja yrittämiseen, virkeitä kyliä. Saavutettavuus: hyvät tieliikenneyhteydet, satama ja lentokenttä pienkoneille, Oulun lentokentälle 45 min. Kompakti kaupunki, lyhyet etäisyydet kaupungissa.	
Poliittinen	Yhteistyökyky hyvällä tasolla	
Sosiaalinen	Vahvoja, hyvin toimivia järjestöjä. 3. sektorin merkitys tunnustetaan (kumppanuussopimukset). Leppoisa ja välitön meininki, jossa tunnetaan toisemme, yhteistyö on helppoa, hierarkiat matalia, byrokratia vähäistä.	

Riskit	REISJÄRVI – Havainnot ennakoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Maatalousyrittäjien ahdinko. Miten yritysten tarpeet ja tarjonta saadaan kohtaamaan (toimitilat, kaavoitus)? Kunnassa pörssiyritys BBS-Bioactive Bone Substitutes Oyj:n tehdas, jossa ei vielä tuotantoa, mutta 15 v. kehitystyö takana. Jos yritys ei pärjää, iso vahinko elinkeinollisesti mutta myös kunnan sijoitukset (> 2 M€) vaarassa. Kuntatalouden riskit: Hyvinvointialueelle siirtymisessä riski. Sote-keskusta rakennetaan, mutta hyvinvointialueen palvelurakenteesta ja tilojen käytöstä päätös vasta tulossa. Miten toimitiloille käy, jos niitä ei oteta mukaan palveluverkkoon? Kiinteistöjen alaskirjaukset rasittavat taloutta. Kuntatalous on haavoittuva. Sijoitusriski (ml. pörssiyhtiön markkinahinnan peilautuminen hankintahintaan: iso vaikutus kunnan vuosittaiseen tulokseen). Korkoriski (velkaa 11 t€/as.)
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit: Käytännön tasolla käyttäjäriski, etätyön tuomat riskit tietoturvan ja tietosuojan kannalta. Hyvinvointialueelle siirtymisessä ohjelmistojen vaihtuminen. Kehityksessä mukana pysyminen.
Hintavaihteluun liittyvät	Maatalouden tuottajahinnan muutokset näkyvät alan kannattavuudessa ja myös kunnan verotuloissa. Alueella on monenlaista yritystoimintaa (vahva resilienssi). Yrittäjyyttä arvostetaan ja siihen suhtaudutaan myönteisesti.
Kysynnän muutokset	Konepajapuolen yrityksissä kysyntävaihtelua.
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Jäädäänkö huonommalle huomiolle, kun päätöksenteko siirtyy kauemmaksi? Pieni kunta, jolla ei neuvotteluvoimaa ja sijainti maakunnan reunalla, eikä omaa edustajaa valtuustossa. Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet: TE-Palvelut 2024 -uudistus ja ympäristöterveydenhuollon kaavailut uudistukset 2026 sisältävät epävarmuutta, kuinka palvelevat kuntalaisia ja kuinka palvelut tuotetaan. Kunnan henkilöresurssi koetuksella kaikissa uusissa velvoitteissa – vaatii paljon työntekijöiltä ja asiantuntijaverkoston apua.
Geopolitiikka	Ukrainan sota, Venäjä: Pakolaisia vain vähän, ovat työllistyneet ja lapset koulussa. Kustannusten nousu vaatii ennakkointia. Palvelujen ja vuokra-asuntojen riittävyys, jos pakolaisten määrä kasvaa?
Ympäristö	Korjausvelkaa rakennuksissa ja verkostoissa edelleen.
Alueen erityispiirteet	Sijainti maakunnan reunalla. Jäsenyys kahdessa maakuntaliitossa. Julkisen liikenteen yhteydet heikot, omalla autolla liikkuminen välttämätöntä. Lukion jälkeiset jatkokoulutuspaikat puuttuvat omalta paikkakunnalta.

REISJÄRVI - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Velkamäärä: korkotason nousu vaatii tarkastelua, korkosuojaukset. Sijoitussalkku: salkunhoitajan kilpailutus, sisällön tarkastelu. Sopimustenhallintaa (vakuutukset ym.)	Verotulojen ja valtionosuuksien kehitys vaikuttaa (väestökehitys, mahd. lakimuutokset).
Henkinen pääoma	Pienessä kunnassa pienet ympyrät (rajoittunut ajattelutapa, mm. halutaan kaikki hankinnat/palvelut paikkakunnalta). Ammattitaitoisen työvoiman saaminen. Asiantuntijaverkoston hyödyntäminen.	Yrittäjyyden ymmärtäminen ja herkkyyks lähteä yrittäjäksi (yrittäjyyskasvatusta, Yrittäjyyspolku varhaiskasvatuksesta lukioon saakka).
Luonnonvarat & Ympäristö	Kaunis ja puhdas luonto, 98 järveä, ulkoilumaastot. Peuranpolun ulkoilureitistö 3 maakunnan alueella, alku Reisjärvellä Suomen eteläisintä erämaa-alueutta: kunnossapito, markkinointi. Harkittu maankäyttö (alueiden myynti/osto).	Ilmastotiekartta 2035:ssä suunnitellut toimenpiteet
Infrastruktuuri & sijainti	Sijaintiin ja olosuhteisiin sopeutuminen. Raskasta liikennettä -> teiden kunto (yhteydenpito viranomaisiin, edunvalvonta).	
Poliittinen	Kuntien yhteistyössä kehitettävää (Kuntayhtymä Selänteen lopettaessa). Toimielinten jäsenten pysyvyys (yhteistyötä on koeteltu), alkanut valtuustokausi aiempaa seesteisempi.	
Sosiaalinen	Rohkea, ripeä, yhteisöllinen kunta, jossa kuntalaisten talkoohenki hyvin vahvaa. Järjestöjen tekemä työ ja niiden yhteistyö. Aktiiviset kuntalaiset.	

Riskit	SIEVI – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Useiden alojen työvoima- ja osaajapula sekä rekrytointivaikeudet kasvun riskinä yrityksille Isoja teollisuusyrityksiä, joilla pula työntekijöistä (Sievin Jalkine, Scanfil, Teho Filter, Sievitalo Oy, Ojala & Celermec) Väestön vähenemisen jatkuminen riskinä (poismuuton jatkuminen ja syntyvyyden aleneminen)
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit Pysyvätkö Sievin johtavat teknologiayritykset nopean teknologisen kehityksen tahdissa
Hintavaihteluun liittyvät	Energian hinnan nousu Tuotantokustannusten nousu maataloudessa (180 maatilaa, kunnassa isoja maatiloja) Metalli- tai nahkateollisuuden riskit (Celermec & Sievin jalkine)
Kysynnän muutokset	Päivähoidon kysynnän kasvun hallinta (lisää päivähoitopaikkoja voitaisiin luoda, mutta pula työntekijöistä) Koronapandemian aiheuttamat kysynnän muutokset (Teho Filter maskien tuottajana kohdannut isoja muutoksia)
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Palvelutason laskemisen riski Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet Valtionosuusuudistukset TE-palvelut 2024 –uudistus
Geopolitiikka	Pandemian jatkuminen riskinä
Ympäristö	
Alueen erityispiirteet	Kuntamarkkinoinnin puute (Kuntastrategia 2018-2021) Virheelliseen tietoon perustuvat mielikuvat kunnasta (Kuntastrategia 2018-2021) Tarve uusille asunnoille (Pienkerrostaloja)

SIEVI - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Maakunnan korkein työpaikkaomavaraisuus (n. 123 % 2019) Vahva yritystoiminta Tasapainoinen kuntatalous – Tarkka talous yhtenä strategisena linjauksena (Ylijäämää kunnan taseessa edellisiltä vuosilta) Kunnassa useita suuria teollisuusyrityksiä Korkea vienti suhteutettuna väkilukuun	Suomen toiseksi teollistunein kunta Kiinteistöverotulot 15 valmistuvasta tuulimyllystä Isoja investointeja takana vuosina 2018 ja 2019
Henkinen pääoma	Alhainen työttömyysaste Perheystävälliset palvelut (Kyläkoulut & pienet ryhmäkoot) Yrittäjyys & Yrittäjämöniteisyys	Luonnollinen väestönkasvu positiivinen Paljon lapsia ja lapsiperheitä (alle 15v. n. 24 %)
Luonnonvarat & Ympäristö	Paljon maataloutta ja monia luomutuottajia Maatalous synnyttää raaka-ainetta bioteollisuudelle Maasydänjärven leirintäalue matkailukohteena (Urjanlinna) Varautuminen vihreään siirtymään: Vuoden lopussa 15 tuulimyllyä, suunnitelmia useiden myllyjen (30-50 kpl) rakentamiseksi, suunnitelmia bioenergiayrityksen perustamiseksi	
Infrastruktuuri & sijainti	Monen kunnan työssäkäyntialue (etenkin Ylivieskasta) Hyvät tietoliikenneyhteydet (Joki ICT) Kuntarakennusten hyvä kunto Hyvä vuokra-asuntokanta	
Poliittinen	Hyvä poliittinen ilmapiiri sekä yhteistyöhalukkuus	
Sosiaalinen	Paljon sisään pendelöintiä (n. 1000 pendelöi naapurikunnista päivittäin Sieviin) Vireä kylä- ja yhdistystoiminta	

Riskit	SIIKAJOKI – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Ammattitaitoisen työvoiman saanti. Maatalouden pärjääminen, kustannustehokkuus. JMC Engine on suurin työnantaja (noin 90 työntekijää), jonka sijoittuminen tavallaan riski (pysyykö paikkakunnalla tarvittaessaan lisätiloja?). Energian hinta ja kustannusten nousu vaikuttaa kaikkeen yritystoimintaan. Kuntatalouden riskit: Yleinen kustannusten nousu ja korkojen nousu. Asukasmäärän vähentyminen ja palvelutarpeiden sopeuttaminen. Konsernin osia on velkajärjestelyissä, myös asunto-osakeyhtiöitä, kuitenkin uusia asuntoja tarvitaan.
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit: kunta ostaa tietotekniset järjestelmät/palvelut/laitteet ulkopuolelta, suurin riski palveluntarjoajien varautumisessa riskeihin, riski haluttu tällä tavoin minimoida, laitteiden saatavuus voi huonontua, kyberhyökkäykset voivat halvaannuttaa toiminnan (kriittisiä järjestelmiä).
Hintavaihteluun liittyvät	Kytkeytyy kysyntään, jos kuluttaminen hiipuu, vaikuttaa työllisyyteen. Ihmiset eivät kuluta, kun ajat epävarmat. Investoinnit pienenevät, työttömyyden kasvu vaikuttaa pitkällä aikavälillä kunnan palveluihin.
Kysynnän muutokset	Maailmanlaajuinen kysyntä heijastuu alueen yrityksiin, mm. JMC:n kytkökset laivateollisuuteen.
Politiikka, sääntely	Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet: Kiinteistöverotuksen muutokset. Kunnan oma politiikka kohtuullisen rauhallista. Energian sääntely voisi vaikuttaa myös kunnan toimintaan.
Geopolitiikka	Ukrainan sota, Venäjä: Hybridivaikuttaminen ja sen havaitseminen, ruokakriisi. Pandemiat: Tulevien pandemioiden hoito ja raportointi, uhka elinkeinotoiminnalle.
Ympäristö	Viljelyä paljon turvepelloilla, muutokset siinä uhka maataloudelle. Riskinä myös turvetuotannon alasajo. Onnettomuudet esim. rautatiekuljetuksissa – vaikutukset Siikajokeen, kalakantaan.
Alueen erityispiirteet	Isoja perheitä, nuoret muuttavat pois, syntyvyys vähenee.

SIIKAJOKI - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Alkutuotanto turvannut työllisyyttä, matala työttömyysaste. Kiinteistöverojen kasvu tuulivoiman rakentamisen myötä (jopa 1 M€). Kunnalla sijoituksia ja metsäomaisuutta, metsästä tuottoja joka vuosi. Hyvä kuntatalous: 7 vuotta ylijäämäinen tulos (yhteensä noin 8 M€), lainapääoma saatu alenemaan.	Tuulivoimasta lisääntyvät kiinteistöverotulot. Metsästä tuottoja joka vuosi. Lainapääoma pienenee (pyritään pitämään se 2000-3000 €/as.).
Henkinen pääoma	Sekä poliitikot että työntekijät ovat sitoutuneet kunnan kehittämiseen. Uskotaan maatalouteen ja taloudellisiin pääomiin.	Riippuu kehityksen suunnasta, henkinen pääoma voi murentua helpostikin.
Luonnonvarat & Ympäristö	Kestävä maataloustuotanto, josta verotuloja, raaka-ainetta ja kantokykyä kriiseihin (huoltovarmuus). Kunnan asukkailla mahdollisuus itse kasvattaa ruokaa. Puhdas vesi (viedään myös muihin kuntiin) – vesistöjä suojellaan.	
Infrastruktuuri & sijainti	Hyvä sijainti suurten kaupunkien ja valtaväylien läheisyydessä – saavutettavuus. Investoitu valokuituun, joka mahdollistaa mm. etätöy. Tietoteknisten järjestelmien/palvelujen osto ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Kuntakonsernissa selvitetty tulevaisuuden vaihtoehtoja mm. asuntotarjonnan osalta. Yrityksille (JMC) halvat toimitilat, oma sähköjakeluverkko (ja markkinoita edullisempi sähkö).	Hyvä sijainti ja saavutettavuus. Liikenneyhteyksien paraneminen entisestään (toiveet kaksoisraiteesta, joka parantaisi pendelöintimahdollisuuksia ja opiskelijoiden asumista paikkakunnalla).
Poliittinen	Poliittinen vakaus kunnassa, päätösten ennakoitavuus, ymmärrys mm. päätösten talousvaikutuksista. Seudullisessa ja alueellisessa yhteistyössä parantamisen varaa mm. edunvalvonnassa ja yhteisissä toiminnoissa.	
Sosiaalinen	Sosiaalinen turvallisuus, yhteisöllisyys, naapuriapu. Vankka järjestökenttä (ihmiset monessa mukana, koronan jälkeen vahvistuu entisestään).	

Riskit	SIIKALATVA – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Aika monipuolinen elinkeinorakenne. Pienteollisuudessa raaka-aineen saantiin liittyvät riskit. Turveteollisuuden kohdalla sääntelyt. Yleisesti työvoiman saatavuus, josta kasvu kiinni. Logististen kustannusten nousu (polttoaineen hinta). Kuntatalouden riskit: Korkojen nousu, kiinteistöihin liittyvät riskit, lämmitys- ja sähkökustannusten nousu, hyvinvointialueiden aloitukseen liittyvät muutokset (voi tulla yllätyksiä).
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit: Tietoturvaan käyttäjäriski. Osaamisen puute esim. ohjelmistohankintojen suhteen. Järjestelmien kaatuessa olemassa ovat kuitenkin riittävät ”varajärjestelmät”.
Hintavaihteluun liittyvät	Raaka-aineiden hintavaihtelut (esim. rakennus- ja metalliteollisuudessa, ”päivähinnat”). Vaikeus toimia suunnitelmallisesti.
Kysynnän muutokset	Tilauksien laittaminen odottamaan (rakennusteollisuudessa erityisesti yksityisen sektorin tilauksissa). Kysyntää kuitenkin on (koneurakointi, maarakentaminen, metsäurakointi, tuulivoimainvestoinnit).
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Hyvinvointialueiden aloitukseen liittyvät muutokset (voi tulla yllätyksiä), kuntien tehtäviä vielä mietitään. Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet: Työllisyydenhoito siirtyy kunnille TE-toimistoilta
Geopolitiikka	Ukrainan sota, Venäjä: Vaikuttaa kaikkiin ja koko Suomen tilanteeseen, kunnassa ei ole ollut paljon pakolaisia, tilanne on rauhallinen mutta huolta ilmenee. Pandemian jatkuminen: Tarve edelleen hoivalaitosten heikossa kunnossa olevien vanhusten suojaamiseen.
Ympäristö	Tärkeitä pohjavesialueita (puhtaana säilyminen). 4-tie (polttoainekuljetukset). Metsäpalovaarat. Siikajoen kunto. Uljuan tekoallas (esim. patomurtumat). Tulvavaara. Maatalouden kuormittava vaikutus.
Alueen erityispiirteet	Neljä kirkonkylää (ei yhtä keskusta, hallinnollinen keskus Pulkkilassa). Pitkät välimatkat, asutaan hajallaan.

SIIKALATVA - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Kunnan talous hyvässä jamassa nyt.	Tulevaisuus on kiinni kuntien rahoituspohjasta. Tuulivoimainvestointien toteutuessa saadaan kiinteistöverotuloja.
Henkinen pääoma	Vaihtuvuutta ollut keskeisissä viroissa kuntaorganisaatiossa, voi tuoda uutta virtaa. Lyhyt historia yhtenäisenä kuntana, mikä heikentää yhteishenkeä. Yritteliäisyys ja sisukkuus luonnehtivat seudun ihmisiä. Kyläyhteisöllisyys.	
Luonnonvarat & Ympäristö	Paljon suomaata, jonka virkistyskäyttömahdollisuudet vielä käyttämättä. Hyvä vesi, laajat pohjavesivarat. Biopolttoaineiden tuomat mahdollisuudet.	Luonnonvaroista huolehditaan jatkossakin.
Infrastrukturi & sijainti	Tietotekniikka on kunnassa ulkoistettu. 4-tien kehittäminen, raideyhteydet, hyvä sijainti. Pohjoisen merkitys kasvaa.	Tuulivoima (uusiutuvan energian tuottaminen)
Poliittinen	Ketteryys, yhteisiin tavoitteisiin vastaaminen yksissä tuumin ja ketterästi.	
Sosiaalinen	Kyläyhteisöllisyys. Pienten koulujen olemassa olo (syrjäytymisen ehkäisy).	

Riskit	TAIVALKOSKI – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Työvoima- ja osaaajapula sekä rekrytointihaasteet kaikilla aloilla, etenkin sote, kasvatus, matkailu- ja metalliala (Telatek)) Haasteellinen kuntatalous vaatii jatkuvia toimenpiteitä – Palvelurakenteen kehittäminen Väestön väheneminen & vanheneminen Kiinteistöjen korjausvelka
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit (taloushallinto, henkilöstöhallinto tai terveydenhuolto)
Hintavaihteluun liittyvät	Energian hintojen nousu nostaa kunnan kustannusmenoja Rakentamistarvikkeiden hinnan nousu ja saatavuusongelmat luovat epävarmuutta kunnan korjaus- ja rakentamishankkeisiin Riski investointikustannusten noususta yleisen hintakehityksen myötä
Kysynnän muutokset	Puu- tai metallituotteiden kysyntämuutokset voisi olla riskitekijä kunnan elinkeinoelämälle
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus: Riskinä riittämätön yhteistyö kuntien ja hyvinvointialueiden välillä & epävarmuus kuntien ja hyvinvointialueiden rahoituksen jakoperiaatteissa sekä perusterveydenhuollon saatavuuden jatkuvuudessa Lainsäädäntömuutokset, Valtionosuusuudistukset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet (esim. kiinteistöverouudistus) TE-palvelut 2024 uudistus, jonka yksityiskohdista ei vielä tiedetä
Geopolitiikka	Pölkky ja Telatek ovat joutuneet etsimään vaihtoehtoisia asiakkaita Venäjän markkinoiden sulkeuduttua
Ympäristö	Kunnassa pohjavesialueita, joiden pilaantuminen voi olla riski (öljyvahingon torjuntatyöt jatkuvat) Kaivostoimintaan liittyvät riskit vanhan Mustavaaran kaivoksen suunnitelmien toteuduttua
Alueen erityispiirteet	Pienen kuntaorganisaation haavoittuvuus – ennen kaikkea kunnan henkilöstöresurssien näkökulmasta Taivalkosken tutka-asema estää suurempien tuulivoimahankkeiden mahdollisuudet

TAIVALKOSKI - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitus	Vakaa kuntatalouden kehitysnäkymä ja taseen ylijäämää viimevuosilta – kunnalla verrattain vähän velkaa Lievää kasvua yritysten määrässä Positiivinen vire metalli- ja puutuote sekä palvelumatkailun alalla (Telatek & Pölkky)	Viime vuosien investoinnit perustoimintojen kuntainfraan ja teollisuusalueen kehittämiseen
Henkinen pääoma	Naturpolis -kehittämisyhtiön rooli on tärkeä etenkin työllisyyden ja matkailualan kehittämiseksi Toimivat peruspalvelut Turvapaikanhakijoista työvoimaa Telatekille	Oma ammattikoulun (OSAO) yksikkö ja aktiivinen vuoropuhelu osaamisen kehittämiseksi Hyvää yritys- ja koulutusyhteistyötä oppilaitoksissa, yrityksissä sekä kehittämissyhtiössä
Luonnonvarat & Ympäristö	Luontomatkailu ja kasvanut turismi (Saijan lomakeskus) Hyvä tonttitarjonta	Kunnan ilmasto-ohjelma 2020 - mutta konkreettisia toimenpiteitä tarvitaan lisää
Infrastrukturi & sijainti	Lähellä lentokenttää Nopeat tietoliikenneyhteydet (Kairan Kuitu Oy)	
Poliittinen	Haastavia vuosia poliittisessa ilmapiirissa takana, mutta tällä hetkellä ryhmien välinen poliittinen ilmapiiri hyvä	
Sosiaalinen	Kuntayhteistyötä Kuusamon kanssa & yhteinen kehittämissyhtiö Naturpolis & Koillis-Suomen aikuiskoulutuskeskus Pieneksi kunnaksi paljon yhteisöllisyyttä ja kulttuuritarjontaa	Paljon loma-asutusta vakituiseen asukasluokkaan nähden

Riskit	TYRNÄVÄ - Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Haasteellinen kuntatalous vaatii jatkuvia toimenpiteitä Väestön väheneminen riskinä Kuntakiinteistöt vaativat mittavia investointeja lähitulevaisuudessa
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit (taloushallinto, henkilöstöhallinto tai terveydenhuolto)
Hintavaihtelun liittyvät	Energian hinnan nousu (öljylämmitteisiä kuntakiinteistöjä & vaikutukset maantilantuottajille) Metalliteollisuuden riskit (kunnan suurin työllistäjä ja korkein liikevaihto Metalpower Oy:llä)
Kysynnän muutokset	Kasvanut palvelutarve kasvatus- ja hyvinvointipalveluissa
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus Lainsäädäntömuutokset tai/ja kuntien lisääntyvät velvoitteet Valtionosuusuudistukset TE-palvelut 2024 –uudistus
Geopolitiikka	Venäjä-pakotteilla ei suoria vaikutuksia
Ympäristö	High grade status rajoittaa maankäyttöä (sääntelyä viljeltävissä kasveissa & rakentamisessa)
Alueen erityispiirteet	Matala työpaikkaomavaraisuus Paljon ulospendelöintiä Kuntaorganisaatiossa pienen kunnan hyvät ja huonot puolet (hyvä tiedonkulku, mutta pienet henkilöstöresurssit)

TYRNÄVÄ - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Yritysten määrä kasvussa viime vuosina Taloudellinen ennakointi ja sopeuttaminen muutoksiin kuntastrategian pääpainona	Investoinnit vuonna 2023 uuteen kouluun, päiväkotiin ja urheilualueeseen
Henkinen pääoma	Turvallisuusasiakirjat päivitetään ja uudistetaan 3 vuoden välein	Yli 30 % alle 15v. lapsia ja kunnan alhainen keski-ikä
Luonnonvarat & Ympäristö	Vahvaa alkutuotantoa Myönnetty High Grade status siemenperunatuotannossa	Varautuminen vihreään siirtymään: HINKU-kunta verkostoon 2016 - myös maataloussektori mukana
Infrastruktuuri & sijainti	Oulun työssäkäyntialueella Hyvät liikenneyhteydet Hyvät tietoliikenneyhteydet –valokuituverkko rakennettu koko kunnan alueelle	
Poliittinen	Ratkaisuhakuinen ja vakaa poliittinen ilmapiiri	
Sosiaalinen		

Riskit	UTAJÄRVI – Havainnot ennakoaineiston ja kuntahaastattelun perusteella
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Rekrytointivaikeuksia ja osaajapulaa useilla aloilla (etenkin matkailu ja palvelualoilla) Kuntatalouden riskit: Haasteellinen kuntatalous vaatii jatkuvia toimenpiteitä Väestön väheneminen & vanheneminen, mutta selkeitä sopeutumistoimia Odotettavissa olevat investointitarpeet suhteessa investointikykyyn
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit (taloushallinto, henkilöstöhallinto tai terveydenhuolto)
Hintavaihteluun liittyvät	Energian hinnan nousun myötä merkittäviä lisäkustannuksia kunnalle Rakentamistarvikkeiden hinnan nousu ja saatavuusongelmat (mm. Utajärven unelmakotihanke tauolle) Riski investointikustannusten noususta yleisen hintakehityksen myötä
Kysynnän muutokset	
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus Lainsäädäntömuutokset, Valtionosuusudistukset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet (esim. kiinteistöverouudistus) TE-palvelut 2024: uudistus, jonka yksityiskohdista ei vielä tiedetä
Geopolitiikka	
Ympäristö	Kunnassa suuria pohjavesialueita, joiden pilaantuminen voi olla riski Utajärven teollisuuden nopea kehittyminen Ympäristötarkastuksen laatu
Alueen erityispiirteet	Pienen kuntaorganisaation haavoittuvuus (mm. henkilöstöresurssit)

UTAJÄRVI - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitus	Vuoteen 2020 jatkunut vahva ja ylijäämäinen kuntatalous Kunnan oma kehittämisrahasto Yritysten kasvanut lukumäärä (10 kpl 2021) - Useita uusia lähi- ja kiertotalousenergian start-up yrityksiä Aktiivista kuntamarkkinointia ja kuntabrändin luomista Positiivinen vire mm. Orasko Oy/Utajärven saha	Potentiaaliset tuulivoimatulot Viime vuosien investoinnit kuntainfraan ja teollisuusalueen kehittämiseen Humanpolis ja yhteinen matkailun edistäminen Geopark alueella
Henkinen pääoma	Laadukkaat palvelut lapsiperheille Aktiivista varautumista/sopeutumista väestön vähenemiseen Yrittäjämönteiset palvelut & Yrityspuisto Oy	Uusittu toiminta- ja johtamisjärjestelmä Kuntalaisten osallistaminen ja hyvinvointi kuntastrategian keskiössä (sitouttamista mm. valiokuntamallin myötä)
Luonnonvarat & Ympäristö	Unescon Rokua Geopark –matkailualue Aktiivinen varautuminen vihreään siirtymään: Hinku-kunta, Uusiutuvan ja lähien energian hankkeet: 150 tuulivoiman hankevalmistelut, lähien energia & vetytuotannon verkostoyhteistyö	
Infrastruktuuri & sijainti	Kriisitilanteiden johtamiseen varaudutaan valmiussuunnitelmilla	Junayhteys Oulu, Kajaani; nopeat tietoliikenneyhteydet Vuokra-asuntoinvestoinnit keskustan alueella Mustikkakangas & Hietaselkä: teollisuusalueiden jatkokehittäminen Unelmakoti-osuuskunta hanke
Poliittinen	Avoin keskustelukulttuuri ja hyvä poliittinen ilmapiiri kaupungin sisäisessä päätöksenteossa	Poliittista tahtoa uudistua ja sopeutua muutokseen
Sosiaalinen	Yhteisöllisyys ja halu panostaa siihen. Kuntapalvelut lähellä asukkaita ja yrityksiä.	Pitkään jatkunut kuntayhteistyö Vaalan ja Muhoksen kanssa (mm. ateriapalvelut & kaavoitusyhteistyö)

Riskit	VAALA – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Elinkeinotoiminnan riskit: Marginaalinen määrä isompia yrityksiä, suurin 50 työntekijää, taantuma vaikuttaa prosentuaalisesti paljon työttömyyteen, toisaalta verotuloihin, sote-kuluihin. Ei-yrityksystävälliset päätökset päätöksenteossa. Matalat kiinteistöjen vakuusarvot tuovat yrityksille rahoitushaasteen. Kunnan tulorakenne keskittyy olosuhde- ja suhdanneherkälle palvelusektorille (60 %), toisaalta alkutuotantoon (20 %). Periytyvä työttömyys, joutilaisuus, ostovoiman heikkeneminen, pitkät etäisyydet, kallis polttoaine. Venäjän kehityksen arvaamattomuus (kirjattu jo muutama vuosi sitten riskiarvioon). Kuntatalouden riskit: Epävarmuus hyvinvointialueen kunnan tulojen kertymisestä (valtionosuus, verotulot). Sote-kiinteistöjen rakentamistarve, mutta vuokralaisena säilyminen epävarmaa tässä vaiheessa. Tuulivoimapuistot mahdollisuus (riskinä osayleiskaavan läpimeno). Väestörakenne (väheneminen, vanheneminen). Rahoitus- ja maksujärjestelmän vakavat häiriöt (muutokset ICT-puolelle ja talous- ja henkilöstöhallintoon). Hybridiuhat.
Teknologiset	Muutokset ICT-puolelle ja talous- ja henkilöstöhallintoon, hybridiuhat, voimahuollon ja yhdyskuntatekniikan vakavat häiriöt, vesihuoltoon liittyvät riskit.
Hintavaihteluun liittyvät	Ruuantuotannon kriisi (tilojen kustannukset kasvaneet räjähdysmäisesti). Koneyrittäjien kohdalla polttoaineiden hintojen nousu siirtyy palvelun hintoihin, mikä vaikuttaa kysyntään. Kilpailutuksissa aiemmin pärjänneet yritykset eivät ole pystyneet varautumaan omien kustannusten nousuun (erityisesti koneurakointi, kuljetusala).
Kysynnän muutokset	Turpeen käyttöön tulevat muutokset (korvaavat työpaikat). Matkailu kesäsesongin varassa (työpaikat työllistävät vain pienen osan vuotta). Olosuhde- ja suhdanneherkän palvelusektorin kannattavuuden kehittyminen.
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus: Hyvinvointialueen kunnan tulojen kertyminen (valtionosuus, verotulot), hyvinvointialueen mahdollinen verotusoikeus. Lainsäädäntömuutokset ja/tai kuntien lisääntyvät velvoitteet: Lakisääteisten tehtävien lisääminen rajallisilla resursseilla. Verotusriski (uhka, että osa kiinteistöveroista menisi valtiolle). Kuntarakennemuutos. Poliittisen keskustelun kärjistyminen, vastakkainasettelun lisääntyminen, väärin faktojen levittäminen.
Geopolitiikka	Ukrainan sota, Venäjä: Sota vaikuttanut inflaatioon, kustannuksiin, ihmisten käytettävissä olevat varat vähentyneet, laajamittaisen maahantulon mahdollisuus, energiahuoltovarmuuden kannalta keskeisiä riskikohteita alueella Pandemian (jatkuminen): Tulevat pandemiat, kriisinhoidon toimenpiteiden hyväksyttävyyden laskenut ja ihmisten kriisinsietokyky kärsinyt.
Ympäristö	Vesien turmeltumiseen liittyvät riskit. Suuronnettomuudet, luonnon ääri-ilmiöt ja ympäristöuhkat (suuri vesistö ja esim. maitoauton kaatuminen pohjavesialueella vakava riski). Laajat maastopalot (herkkä jäkäläalue).
Alueen erityispiirteet	Hyvin ikääntynyt kunta, valtakunnan tasolla verrattuna korkea sairastavuusindeksi. Maantieteellinen sijainti (isot kasvukeskukset kaukana, Oulujärvestä suuri osa kuuluu Vaalaan), paljon vapaa-ajan asutusta (haasteet peruspalveluille, teille). Suomen sisävesien korkeimmat aallot: riskit veneonnettomuuksille. Patoihin liittyvät riskit. Erittäin pitkät viranomaisten toimintavalmiusajat. Harvaan asuttu, etäisyydet hyvin pitkät, vesistöä paljon (saaristo-osakunta), paljon yksityisteitä. Syrjäytyneiden ja yksin asuvien ihmisten runsas määrä lisää turvallisuusriskiä.

VAALA - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin

Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Hyvinvointialueuudistuksessa Vaalaa kohdellaan hyvin, kun kiinteistöveroihin ei kajota. Kiinteistöverotuotot. Rahoitus toimii, mikäli ennusteet pitävät, ja lainaa saadaan tarvittaessa. Kohtuullinen ja vähenevä velkamäärä. Lainojen korkosuojaukset.	Kiinteistöverotuotot: uusia tuulivoimaloita, uusi vankila. Korkoennustaminen.
Henkinen pääoma	Pienen kunnan henkilöstön hyvä ilmapiiri, jolla vastata haasteisiin. Organisaatiossa ”kyllä onnistuu” -asenne. Erilaisten yhteistyöverkostojen suuri merkitys korostuu (tuki ja apu erityisesti AVI:sta).	Kyky ylläpitää verkostoja.
Luonnonvarat & Ympäristö	Riskinhallintaa ja toimenpiteitä tehdään tiiviissä viranomaisyhteistyössä.	
Infrastruktuuri & sijainti	Viranomaisyhteistyö ja eri verkostojen yhteistyö. Kunnan oma henkilöstö on ammattilaisia poikkeuksellisessa toimintaympäristössä.	
Poliittinen	Ihmisten lähentäminen eri tavoin vapaamuotoisesti, joukkuehengen nostattaminen, päätöksentekijöiden kouluttaminen.	
Sosiaalinen	Yhteisöllisyys, voimakas me-henki. Kunnan oman hyvinvointityön ylläpitäminen ja tärkeäksi näkeminen (ihmisten aktivointi ja aktiivisena pitäminen ja vähäosaisuuden lieventäminen).	

Riskit	YLIVIESKA – Havainnot ennakkoaineiston ja haastattelun perusteella
Taloudelliset	Useiden alojen työvoima- ja osaajapula on kasvun riski yrityksille. Osaajapulan ennakoidaan kasvavan (etenkin metalli- ja konepajateollisuudessa, kasvatus-, ja sosiaali- ja terveysaloilla). Haasteellinen kuntatalous vaatii jatkuvia toimenpiteitä – Isoja investointeja on tehty ja alijäämää on saatu pienennettyä, mutta seuraavat investointipaineet odotettavissa 3-10 vuoden sisään. Korkea lainakanta €/asukas & korkoriski Väestönkasvun hidastuminen – vähenevän väestön skenaarioon varaudutaan ainakin sukupolvien määriä seuraamalla
Teknologiset	Tietotekniikkaan tai tietoturvaan liittyvät riskit
Hintavaihteluun liittyvät	Energian hintavaihtelut Metalliteollisuuden riskit - Premec Oy, Alutec Oy, Nordec ja Caverion Industria Oy Rakennuttaminen, rakennustarvikkeiden saatavuus ja hintamuutokset luovat epävarmuutta paikallisille rakennusyrityksille ja tilaajille. Omakotitalorakentaminen kunnassa jo hidastunut. Kuluttajahintojen nousu & alueen ostovoima – Vahva kaupan ja palveluiden osuus
Kysynnän muutokset	
Politiikka, sääntely	Uusien hyvinvointialueiden toteutus ja toimivuus – Sotekiinteistöjen vuokraamisessa ja sen ehdoissa epävarmuutta Lainsäädäntömuutokset tai/ja kuntien lisääntyvät velvoitteet Valtionosuusuudistukset
Geopolitiikka	Bet-Ger Oy ja Aimo Kortteenkonepaja joutuneet uudelleenjärjestelyihin Venäjän markkinoiden sulkeuduttua
Ympäristö	Kuuluu valtakunnalliseen tulvariskialueeseen ja kunnan alueella on monia laskuojia, jotka huomioidaan tarkasti kaavoituksessa ja rakentamisessa Pitkät lupaprosessit etenkin tuulivoimahankkeissa
Alueen erityispiirteet	

YLIVIESKA - Voimavarat & Kyky vastata ja varautua riskeihin		
Kategoria	Lyhyt aikaväli (1–5 vuotta)	Pitkä aikaväli (yli 5 vuotta)
Rahoitukselliset voimavarat	Kasvava väestö Korkea työpaikkojen omavaraisuus (n. 106% vuonna 2019) Työpaikkojen määrä kasvussa Monipuolinen elinkeinorakenne Yritysten kasvava määrä: Vuotuinen nettokasvu n. 20-30 kpl Positiivinen vire metallialalla	Kaupan keskittymä vetää puoleensa uusia toimijoita Isot investoinnit tehty (kouluihin, päiväkoteihin ja muuhun talonrakentamiseen 40M€ 2020-2023) Kiinteistöverotulot tuulivoimasta (9 tuulimyllyä)
Henkinen pääoma	Yrittäjämystisyys Aktiivinen markkinointi yritysten ja asukkaiden houuttelemiseksi TE-palvelut 2024 –uudistus mahdollisuutena työllisyyden kuntakokeilun tuloksena	Paljon työikäistä väestöä ja lapsia Vahva panostus koulutukseen: Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu, Ammattiopistot (JEDU) ja LUOVI, Raudaskylän kristillinen opisto & Kerttu Saalasti-instituutin osaomistaja
Luonnonvarat & Ympäristö	Tuulipuisto Yli 2/3 kotitalouksista kaukolämmön piirissä Varautuminen vihreään siirtymään: Hinku kunta (2020), paljon kaavoitettua ja lupaprosessissa olevaa tuulivoimaa, suunnitelmat aurinkopuistosta & EU-hanke akkujen kierrätyksen liiketoimintamahdollisuuksista	
Infrastruktuuri & sijainti	Hyvä saavutettavuus ja logistinen sijainti (pääradan risteysasema & isot liikennemäärät) Riittävät tietoliikenneyhteydet	
Poliittinen	Hyvä poliittinen ilmapiiri	
Sosiaalinen	Koulutusyhteistyö yritysten ja ammattikorkeakoulun kanssa Monipaikkaisuus – Kysyntää kunnan omalle etätyöpisteelle	