

3) Matkailupalveluiden sijoittamisesta Keulinkin alle ei ole toteutettu vaikutustenarviointia eikä ylipäänsä ole perusteltua siirtää Keulinkiin matkailupalveluiden muuta osuutta kuin yritysysteistä koskevaa toimintaa.

Vaikutusten arviointi matkailupalvelujen siirtämisestä Keulink Oy :n toteutettavaksi

1. Lähtökohdat

Keuruun kaupungin matkailupalvelut ovat osa kaupungin elinvoiman ja vetovoiman edistämistä. Matkailupalvelujen tehtävänä on vahvistaa Keuruun tunnettuutta ja vetovoimaa, lisätä alueen matkailupalvelujen käyttöä sekä tukea matkailuyritysten toimintaedellytyksiä. Tässä vaikutusten arvioinnissa tarkastellaan vaihtoehtoa, jossa kaupungin tällä hetkellä itse tuottamien matkailupalvelujen operatiivinen toteuttaminen siirretään Kehittämissyhtiö Keulink Oy. Kaupunki vastaisi jatkossakin matkailun strategisesta ohjauksesta ja määrittäisi yhtiölle asetettavat tavoitteet. Kaupungin ja Keulinkin nykyisessä työnjaossa matkailuun liittyviä tehtäviä on jo molemmilla organisaatioilla. Kaupunki vastaa erityisesti matkailumarkkinoinnista, VisitKeuruu-toiminnasta, matkailuneuvonnasta ja matkailutoimijoiden yhteismarkkinoinnista. Keulinkin tehtävät puolestaan liittyvät matkailuyritysten liiketoiminnan kehittämiseen, investointeihin, rahoitukseen, tuotteistamiseen ja kehittämishankkeisiin. Mahdollinen siirto merkitsisi ennen kaikkea näiden kahden kokonaisuuden kokoamista saman toimijan vastuulle.

2. Strategiset vaikutukset

Matkailupalvelujen siirtämiselle Keulinkille on strategisesti perusteltavissa oleva lähtökohta. Matkailu on merkittävä osa elinkeinopolitiikkaa ja alueen yritystoiminnan kehittämistä. Matkailuyrityksen näkökulmasta markkinointi, tuotteistaminen, yritysneuvonta, investoinnit, rahoitus ja kehittämishankkeet muodostavat yhden kokonaisuuden. Nykyisessä toimintamallissa tämä kokonaisuus jakautuu kaupungin ja Keulinkin välillä. Siirron jälkeen yritys voisi saada suuremman osan tarvitsemistaan palveluista yhden organisaation kautta. Muutos vahvistaisi matkailun yhteyttä kaupungin muuhun elinkeinopolitiikkaan. Erityisesti matkailuyritysten kasvuun, investointeihin ja uuden yritystoiminnan syntyyn liittyvät mahdollisuudet olisi mahdollista yhdistää nykyistä paremmin matkailun markkinointiin ja kehittämiseen. Toimintamallin keskeinen tavoite ei siten olisi pelkästään matkailumarkkinoinnin järjestäminen uudella tavalla, vaan matkailuelinkeinon kehittämisen vahvistaminen kokonaisuutena.

3. Vaikutukset matkailuyritysten palveluihin

Yritysten näkökulmasta muutos olisi pääosin myönteinen. Nykyisessä mallissa matkailuyrittäjän asia voi kuulua joko kaupungin matkailupalveluille tai Keulinkille. Käytännössä yrittäjän kehittämistarpeet eivät kuitenkaan noudata organisaatorajoja. Esimerkiksi uuden matkailutuotteen kehittäminen voi edellyttää samanaikaisesti tuotteistamista, investointien suunnittelua, rahoituksen hakemista, markkinointia ja osallistumista alueen yhteismarkkinointiin. Keulinkille siirrettävässä mallissa nämä tehtävät voitaisiin muodostaa yhtenäiseksi palveluketjuksi:

yritysneuvonta – tuotteistaminen – investoinnit – rahoitus – kehittämishankkeet – yhteismarkkinointi – VisitKeuruu.

Tämä voisi parantaa palvelun selkeyttä ja nopeuttaa yritysten asiointia. Samalla on huolehdittava siitä, että matkailupalvelut palvelevat tasapuolisesti alueen koko matkailukenttää. Matkailutoimijoissa on kasvuhakuisten yritysten lisäksi pieniä yrityksiä, yhdistyksiä ja muita toimijoita, joiden merkitys Keuruun matkailutarjonnalle voi olla huomattava.

3) Matkailupalveluiden sijoittamisesta Keulinkin alle ei ole toteutettu vaikutustenarviointia eikä ylipäänsä ole perusteltua siirtää Keulinkiin matkailupalveluiden muuta osuutta kuin yritys yhteistyötä koskevaa toimintaa.

4. Vaikutukset matkailumarkkinointiin

Matkailumarkkinoinnin siirtyminen Keulinkille voisi vahvistaa markkinoinnin yritys- ja asiakaslähtöisyyttä. Keulinkin yritysrajojen kautta olisi mahdollista saada nykyistä suuremmin tietoa siitä, mitä alueella voidaan tosiasiallisesti myydä, millaisia uusia palveluja on syntymässä ja millä yrityksillä on mahdollisuuksia kasvattaa toimintaansa. Markkinoinnin ja yritysten kehittämisen yhdistäminen voisi siten parantaa markkinointiin käytettävien resurssien vaikuttavuutta. Kaupungin tulee kuitenkin säilyttää itsellään matkailun strateginen brändiohjaus. Keuruun kaupungin ja VisitKeuruu-brändin tulee muodostaa yhtenäinen kokonaisuus myös tilanteessa, jossa operatiivinen markkinointi tuotetaan kaupungin omistamassa yhtiössä. Kaupungin vastuulle olisi perusteltua jättää matkailustrategian hyväksyminen, keskeiset tavoitteet sekä VisitKeuruu-brändin strateginen omistajuus. Keulink vastaisi niiden käytännön toteuttamisesta.

5. Vaikutukset kaupungin sisäiseen yhteistyöhön

Matkailupalvelujen siirtämiseen liittyy mahdollinen organisatorinen riski. Matkailupalvelujen yhteys yrityspalveluihin vahvistuisi, mutta samalla yhteys kaupungin vapaa-aika-, kulttuuri-, liikuntapalveluihin voisi heikentyä. Matkailijan näkökulmasta kaupungin ylläpitämät reitit, satamat, tapahtumat, museot, kulttuuripalvelut ja liikuntakohteet ovat osa samaa matkailukokonaisuutta kuin yksityisten yritysten palvelut. Tämän vuoksi siirtoa ei tulisi toteuttaa siten, että matkailupalvelut organisatorisesti irrotetaan kaupungista ilman toimivaa yhteistyörakennetta. Kaupungin ja Keulinkin välille tulisi muodostaa pysyvä matkailun yhteistyöryhmä, jossa olisivat edustettuina vähintään Keulink, kaupungin elinvoimajohto, vapaa-aikapalvelut, kulttuuripalvelut, tekniset palvelut ja viestintä. Ryhmän tehtävänä olisi varmistaa matkailun kokonaisuuden yhteensovittaminen ja matkailustrategian toimeenpano.

6. Matkailuneuvonta

Matkailuneuvonnan fyysinen palvelupiste toimii tällä hetkellä pääkirjastossa ja sen siirtoa Keuruun Museon yhteyteen on pohdittu. Palvelupisteen sijaintia ei ole tarkoituksenmukaista muuttaa pelkästään organisaatiomuutoksen vuoksi. Kirjaston pitkät aukioloajat ja keskeinen sijainti tukevat palvelun saavutettavuutta ja myös Museon sijainti tukee palvelun saavutettavuutta. Toimintamalliksi soveltuisi ratkaisu, jossa Keulink vastaisi matkailuneuvonnan sisällöstä, materiaaleista, digitaalisista kanavista ja matkailuosaamisesta, mutta fyysinen matkailuneuvonnan I-piste sijaitsisi kirjaston tai museon tiloissa. Näin asiakkaalle näkyvä palvelu voisi jatkua nykyiseen tapaan, vaikka vastuu palvelun sisällöllisestä toteuttamisesta siirtyisi Keulinkille.

7. Henkilöstövaikutukset

Henkilöstövaikutukset ja yhteistoimintamenettelyn tarve tulee arvioida osana päätöksen valmistelua.

3) Matkailupalveluiden sijoittamisesta Keulinkin alle ei ole toteutettu vaikutustenarviointia eikä ylipäänsä ole perusteltua siirtää Keulinkiin matkailupalveluiden muuta osuutta kuin yritysysteistyötä koskevaa toimintaa.

8. Taloudelliset vaikutukset

Pelkkä matkailupalvelujen siirtäminen kaupungilta Keulinkille ei itsessään tuota taloudellista säästöä. Jos kaupungin nykyinen matkailupalvelujen budjetti siirretään käytännössä kokonaisuudessaan Keulinkille, kyse on ensisijaisesti kustannusten siirtymisestä kaupungin oman toiminnan kustannuksista palvelujen ostoon. Taloudellista hyötyä voidaan saavuttaa vain, mikäli samalla pystytään vähentämään nykyisiä päällekkäisiä tehtäviä tai käyttämään yhteisiä resursseja tehokkaammin. Mahdollisia synergiaetuja ovat erityisesti markkinointi, yritystilaisuudet, verkostotyö, hanketoiminta, hallinto sekä ulkopuolisten asiantuntijapalvelujen käyttö. Toisaalta Keulinkille voi aiheutua uusia kustannuksia henkilöstöhallinnosta, ICT-palveluista, taloushallinnosta, toimitiloista ja muista tukipalveluista. Taloudellisten vaikutusten arviointi tulee tämän vuoksi tehdä nettokustannusten perusteella. Tarkoituksenmukainen lähtökohta ei ole nykyisen Keulink-sopimuksen ja matkailupalvelujen nykyisen budjetin laskeminen yhteen. Ensin tulee määritellä uusi tehtäväkokonaisuus kaupungin ja Keulinkin välisessä sopimuksessa ja sen edellyttämä henkilöstö- ja toimintaresurssi. Vasta tämän jälkeen voidaan määritellä kaupungin Keulinkille maksaman korvauksen taso.

9. Hanketoiminta

Matkailun ja yritysten kehittämiseen liittyvän hanketoiminnan yhdistäminen voi tuottaa merkittäviä synergiaetuja. Keulinkillä on osaamista yritysten kehittämis- ja investointihankkeista. Matkailun kehittämishankkeet soveltuvat luontevasti samaan kokonaisuuteen. Kaikkia hankkeita ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista automaattisesti siirtää Keulinkin vastuulle. Hankekohtaisesti tulee arvioida ainakin rahoituksen hakija, omarahoitusvastuu, mahdolliset takaisinerintäriskit ja se, kumpi organisaatio – kaupunki vai Keulink – on rahoituksen ehtojen kannalta tarkoituksenmukaisempi toteuttaja. Keulinkin viime vuosien hanketoiminnan kokemukset korostavat tarvetta arvioida hankkeiden taloudelliset riskit ennen niiden käynnistämistä.

10. Oikeudelliset vaikutukset

Matkailupalvelujen siirrossa tulee arvioida kaupungin ja Keulinkin välisen järjestelyn hankintaoikeudelliset edellytykset. Palvelujen ostaminen ilman kilpailuttamista edellyttää, että Keulink täyttää voimassa olevan hankintalain mukaiset sidosyksikön edellytykset. Voimassa olevan lainsäädännön mukaan edellä mainitut sidosyksikköedellytykset täyttyvät. Matkailutoiminnassa on lisäksi tärkeää erottaa toisistaan kaupungin yleinen elinvoima- ja matkailutehtävä sekä markkinoilla harjoitettava kaupallinen toiminta. Alueen yleinen matkailumarkkinointi, matkailuneuvonta ja matkailuverkoston kehittäminen ovat luonteeltaan erilaisia tehtäviä kuin esimerkiksi yksittäisille yrityksille myytävät markkinointi- tai konsultointipalvelut tai kaupallisten matkailutuotteiden välittäminen. Näiden tehtävien rajat tulee määritellä kaupungin ja Keulinkin välisessä sopimuksessa.

11. Johtaminen ja omistajaohjaus

Matkailupalvelujen siirtäminen Keulinkille muuttaisi kaupungin tapaa johtaa toimintaa. Kaupungin omana toimintana matkailupalveluja johdetaan kaupungin normaalin toimielin- ja viranhaltijajohtamisen kautta. Osakeyhtiössä operatiivisesta toiminnasta vastaavat yhtiön hallitus ja toimitusjohtaja. Kaupungin tehtävänä olisi jatkossa määritellä tavoitteet, palvelun sisältö ja käytettävissä olevat resurssit sekä seurata tavoitteiden toteutumista. Tämä edellyttää nykyistä täsmällisempää sopimus- ja omistajaohjausta.

3) Matkailupalveluiden sijoittamisesta Keulinkin alle ei ole toteutettu vaikutustenarviointia eikä ylipäänsä ole perusteltua siirtää Keulinkiin matkailupalveluiden muuta osuutta kuin yritysysteistyötä koskevaa toimintaa.

Palvelusopimuksessa tulisi määritellä ainakin:

Keulinkin vastuulle siirtyvät matkailupalvelut
vuosittaiset toiminnalliset tavoitteet
taloudelliset tavoitteet
mittarit ja raportointi
VisitKeuruu-brändin käyttö
kaupungin ja Keulinkin yhteistyörakenne
hankkeiden valmistelu ja hyväksymismenettely
menettely merkittävissä toiminnan muutoksissa.

12. Päätöksenteko ja läpinäkyvyys

Toiminnan siirtyminen kaupungin organisaatiosta osakeyhtiöön vähentää jossain määrin toiminnan välitöntä julkisuutta ja poliittisen päätöksenteon suoraa ohjausta. Yhtiön operatiiviset päätökset kuuluvat yhtiön hallitukselle ja toimitusjohtajalle, eikä yhtiön päätöksenteko ole samalla tavalla julkista kuin kaupungin toimielinten päätöksenteko. Vaikutusta voidaan hallita riittävällä raportoinnilla, selkeillä omistajatavoitteilla ja kaupunginhallituksen aktiivisella omistajaohjauksella.

13. Vaikutusten yhteenveto

Vaikutusalue	Arvio	Keskeinen vaikutus
Matkailuyritysten palvelut	Myönteinen	Yrityspalvelut ja matkailupalvelut muodostavat yhtenäisemmän kokonaisuuden
Matkailuelinkeinon kehittäminen	Selvästi myönteinen	Matkailu kytkeytyy vahvemmin elinkeinopolitiikkaan
Tuotteistaminen ja investoinnit	Selvästi myönteinen	Keulinkin nykyinen yrityskehittämisaaminen voidaan hyödyntää
Matkailumarkkinointi	Myönteinen	Markkinoinnin yhteys yritysten palveluihin vahvistuu
Kaupungin sisäinen yhteistyö	Riski	Yhteys kulttuuri-, liikunta- ja teknisiin palveluihin voi heikentyä
Matkailuneuvonta	Neutraali	Fyysinen palvelupiste voidaan säilyttää kirjastossa
Henkilöstö	Merkittävä muutos	Työnantaja vaihtuu ja mahdollinen liikkeenluovutus tulee arvioida
Talous	Neutraali / mahdollisesti myönteinen	Säästö riippuu todellisista synergiaeduista
Hanketoiminta	Mahdollisuus ja riski	Yhteisiä resursseja voidaan hyödyntää, mutta taloudelliset riskit on arvioitava
Johtaminen	Muutos	Suora johtaminen korvautuu sopimus- ja omistajaohjauksella
Päätöksenteon läpinäkyvyys	Jonkin verran kielteinen	Operatiivinen päätöksenteko siirtyy osakeyhtiöön

3) Matkailupalveluiden sijoittamisesta Keulinkin alle ei ole toteutettu vaikutustenarviointia eikä ylipäänsä ole perusteltua siirtää Keulinkiin matkailupalveluiden muuta osuutta kuin yritysysteistä koskevaa toimintaa.

14. Suositeltava tehtäväjako

Mikäli matkailupalvelujen siirtämiseen Keulinkille päädytään, kaikkia kaupungin matkailuun liittyviä tehtäviä ei ole tarkoituksenmukaista siirtää yhtiölle.

Keulinkin vastuulle soveltuisivat erityisesti:

VisitKeuruu-toiminnan operatiivinen toteuttaminen
matkailumarkkinointi ja yhteismarkkinointi
matkailuyrittäjäverkoston koordinointi
matkailuyritysten neuvonta
tuotteistaminen
yritysten investointi- ja rahoitusneuvonta
matkailuelinkeinon kehittäminen
messut ja markkinointitilaisuudet
sovitut matkailun kehittämishankkeet.

Kaupungille olisi perusteltua jättää:

matkailustrategia ja sen tavoitteet
Keulinkin sopimus- ja omistajaohjaus
VisitKeuruu-brändin strateginen omistajuus
retkeilyreitit ja muu matkailuinfrastruktuuri
satamat ja yleiset alueet
kaupungin kulttuuri-, museo- ja liikuntapalvelut
kaupungin omiin tapahtumiin liittyvät tehtävät
fyysinen matkailuneuvonnan palvelupiste
sellaiset kehittämishankkeet, joissa kaupunki on tarkoituksenmukaisin toteuttaja.

15. Kokonaisarvio

Matkailupalvelujen operatiivisen toteuttamisen siirtäminen Keulink Oy on toiminnallisesti perusteltavissa. Ratkaisun keskeinen hyöty olisi matkailumarkkinoinnin ja matkailuyritysten liiketoiminnan kehittämisen yhdistäminen samaan organisaatioon. Tämä voisi selkeyttää yritysten palveluja ja vahvistaa matkailun asemaa osana kaupungin elinkeinopolitiikkaa. Siirron merkittävin riski liittyy matkailupalvelujen etääntymiseen kaupungin muista palveluista. Tätä voidaan hallita selkeällä työnjaolla ja kaupungin sekä Keulinkin pysyvällä yhteistyörakenteella. Taloudellista säästöä ei tule pitää muutoksen lähtökohtaisena seurauksena. Taloudellinen hyöty syntyy vain, jos uudessa kokonaisuudessa pystytään aidosti vähentämään päällekkäisiä tehtäviä ja hyödyntämään yhteisiä resursseja. Siirtoa ei tämän vuoksi tule toteuttaa teknisenä henkilöstön ja määrärahojen siirtona. Ennen päätöksentekoa tulee määritellä tarkasti siirtyvät tehtävät, henkilöstön asema, toiminnan kustannukset, yhtiölle asetettavat tavoitteet sekä kaupungille jäävät tehtävät.

Kokonaisuutena arvioiden matkailupalvelujen operatiivisen toiminnan siirtäminen Keulinkille voi vahvistaa Keuruun matkailuelinkeinon kehittämistä, mikäli kaupunki säilyttää matkailun strategisen ohjauksen ja rakentaa toimivan yhteistyön yhtiön ja kaupungin muun organisaation välille.