



HEIKKI HELIN & SAKARI MÖTTÖNEN

KOHTI AURINKOISTA TULEVAISUUTTA

Suurten kaupunkien strategiat

2

TUTKIMUSKATSAUKSIA 2012



Helsingin kaupunki
Tietokeskus

**TIEDUSTELUT
FÖRFÄGNINGAR
INQUIRIES**

Heikki Helin, p. – tel. 040 516 5976
sukunimi.etunimi@phnet.fi

**JULKAISIJA
UTGIVARE
PUBLISHER**

Helsingin kaupungin tietokeskus
Helsingfors stads faktacentral
City of Helsinki Urban Facts

**OSOITE
ADRESS
ADDRESS**

PL 5500, 00099 Helsingin kaupunki
(Siltasaarenkatu 18-20 A)
PB 5500, 00099 Helsingfors stad
(Broholmsgatan 18-20 A)
P.O.Box 5500, FI-00099 City of Helsinki
Finland (Siltasaarenkatu 18-20 A)

**PUHELIN
TELEFON
TELEPHONE**

09 310 1612

**INTERNET
WWW.HEL.FI/TIETOKESKUS/**

**TILAUKSET, JAKELU
BESTÄLLNINGAR, DISTRIBUTION
ORDERS, DISTRIBUTION**

p. – tel. 09 310 36293
tietokeskus.tilaukset@hel.fi

**KÄTEISMYyntI
DIREKTFÖRSÄLJNING
DIRECT SALES**

Tietokeskuksen kirjasto
Siltasaarenkatu 18-20 A, p. 09 310 36377
Faktacentralens bibliotek
Broholmsgatan 18-20 A, tel. 09 310 36377
City of Helsinki Urban Facts Library
Siltasaarenkatu 18-20 A, tel. +358 09 310 36377
tietokeskus.kirjasto@hel.fi

Helsingin kaupungin tietokeskus
Helsingfors stads faktacentral
City of Helsinki Urban Facts

KOHTI AURINKOISTA TULEVAISUUTTA

Suurten kaupunkien strategiat

HEIKKI HELIN & SAKARI MÖTTÖNEN

TUTKIMUSKATSAUKSIA
FORSKNINGSRAPPORTER
STUDY REPORTS

2012:2

KANSI

PÄRM

COVER

Jutta Kivilompolo

Kansikuva | Pärmbild | Cover picture

Heikki Helin

VERKOSSA

ISSN 1796-7236

ISBN 978-952-272-174-7

Sisällys

Esipuhe	5
Tarkastelun taustaksi	6

Heikki Helin

I Osa

Kuvaus suurten kaupunkien strategioista

1 Johdantoa ja taustaa	9
1.1 PTS:sta strategiseen suunnitteluun	10
1.2 Strategian merkitys kaupungeissa.....	14
1.3 Tarkastelun tavoite	17
1.4 Tarkastelun aineisto	18
2 Vahvuudet ja heikkoudet – toimintaympäristön kuvaaminen	21
3 Kaupunkien visiot	31
4 Arvot	38
5 Strategiset päämäärät	62
6 Kaupunkien strategioiden mittarit	83
7 Valtuustosopimukset	93
8 Toiminnan ohjausta, markkinointia vai jotain muuta?	97
Lähteet	105

Sakari Möttönen

II Osa

Onko kuntastrategioilla merkitystä?

Kuntien tavoiterationaalisen strategiatyön kriittinen tarkastelu

1 Johdanto	109
2 Kuntien strategiatyön tausta	111
3 Artikkelin tarkoitus ja tehtävä	113
4 Tehdäänkö kuntaorganisaation vai kuntayhteisön strategiaa?	114
4.1 Organisaatiokeskeinen strategiatyö	114
4.2 Kuntastrategia yhteisöllisen kuntakäsityksen näkökulmasta	117

5	Kesyt ja ilkeät ongelmat kuntastrategiassa	120
5.1	Yhteiskunnallisten ongelmien luonne	120
5.2	Kuntien strategioissa ratkotaan kesyjä ongelmia	120
5.3	Miten ilkeiden ongelmien kimppuun pitäisi käydä?	122
6	Tavoiterationaalisuuden ja arvorationaalisuuden välinen ristiriita	124
6.1	Tavoiterationaalisuus strategiatyön perustana	124
6.2	Arvojen strategiakytkennän ongelmallisuus.....	126
7	Kuntien strategiatyö hallinnollisena prosessina	128
7.1	Strategiatyön prosessiluonne	128
7.2	Arvojen kytkeminen strategioihin ei onnistu.....	129
7.3	Kunnan strategiatyö dialogisena prosessina	130
8	Lopuksi	131
Lähteet	134

Heikki Helin ja Sakari Möttönen

III Osa

Päätelmiä ja pohdintaa	140
-------------------------------------	-----

Liitteet	145
-----------------------	-----

1	Helsingin strategiaohjelman arviointikriteerit ja mittarit
2	Lahden tulokortit
3	Tampere. Strategiset päämäärät vuodelle 2020. Strategiaraportti tammi–joulukuu 2010
4	Turun valtuustoryhmien välinen sopimus valtuustokaudelle 2009–2012
5	Espoon valtuustosopimus 2009–2012
6	Kuopion kaupunginvaltuustoon kaudelle 2009–2012 valittujen puolueiden välinen kehittämissopimus
7	Muita ohjelmia (Tampere, Lahti, Kuopio, Oulu)

Kuvio- ja taulukkoluetelo	179
--	-----

Esipuhe

Helsingin kaupungin tietokeskuksen julkaisusarjoissa esitellään laajasti erilaisia tilastollisia ja tutkimuksellisia teemoja Helsingin, Helsingin seudun ja joskus myös suurimpien suomalaisten kuntien tärkeistä kysymyksistä. Valtaosa julkaisuista sisältää erilaista empiiristä aineistoa, jolloin tulokset esitellään numeroin, haastattelulausunnoin ja tekstianalyysin avulla. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty yhdentoista suurimman suomalaisen kaupungin strategioista.

Kokeneet kuntakentän tutkijat ja tuntijat Heikki Helin ja Sakari Möttönen analysoivat tehtyjä strategioita, niiden taustoja ja tavoitteita sekä yhtäläisyyksiä ja eroja.

Julkaisu mahdollistaa nopean perehtymisen eri kaupunkien strategiapapereihin, arvoihin, ja päämääriin. Samalla voi nähdä, millainen terminologia on läpäissyt strategiatekstit ja niihin liittyvät taustoitukset.

Kirjoittajat esittävät havaintojensa ohella rakentavan kriittisiä näkökohtia nykypäivän strategioista. Samalla he katsovat myös tulevaan ja esittävät ajatuksia siitä, kuinka tehdä uudenlaista strategiatyötä ja tuottaa uudenlaista strategiatekstiä.

Helsingissä maaliskuussa 2012

Timo Cantell
tutkimuspäällikkö

Tarkastelun taustaksi

Tämä julkaisu käsittelee kaupunkien strategioita. Olemme kumpikin olleet pitkään mukana kuntien kehittämistyössä. Toinen meistä, Heikki, on vuosien ajan kerännyt, tutkinut ja jäsentänyt kuntien taloustietoja siten, että kuntien välillä on voitu tehdä vertailuja ja kuntien talouskehityksestä on saatu systemaattisella tavalla seurantatietoja. Toinen meistä, Sakari, on ollut kunnallisissa johtamis- ja kehittämistehtävissä, viimeksi Jyväskylän kaupungin strategijaohjajana sekä tehnyt tutkimuksia kunta-alalta.

Omilla tahoillamme ja omista taustoistamme lähtien olemme ihmeissämme tehneet havaintoja kuntien strategioista. Ihmetystä on herättänyt sekin, että vaikka kuntien strategiatyöstä on tehty tutkimuksia, strategioita ei ole koottu eikä niitä ole analysoitu kokonaisuutena. Kävimme syksyllä 2011 puhelinkeskusteluja ja totesimme, että on tarvetta strategioiden kokoamiseen ja analysoimiseen.

Heikki on kerännyt suurimpien kaupunkien strategia-aineistoa, järjestänyt sen kokonaisuudeksi ja tehnyt siitä havaintoja ja päätelmiä. Tämä aineisto esitetään julkaisun ensimmäisessä osassa.

Kerätyistä strategioista muodostuu tietopaketti, jollaista aikaisemmin ei ole ollut. Se osoittaa, että kaupungeissa on tehty valtavasti strategiatyötä. Työmäärä kertoo myös siitä, että strategioita arvostetaan. Niillä nähdään olevan merkitystä. Kaupungeilla on halua ohjata toimintaansa strategioiden avulla.

Kerätty strategiapaketti synnytti monenlaisia kysymyksiä. Miksi strategioita tehdään? Miksi kaupunkien strategiat ovat niin samanlaisia? Mikä merkitys strategioilla ylipäänsä on?

Kävimme ihmettelevää keskustelua strategioiden keräämisen aikana. Totesimme, että on selvä tarve tarkastella syvällisemmin kuntien strategiatyötä. Syntyi myös ajatus yhteisestä julkaisusta.

Tämän julkaisun toinen osa muodostuu Sakarin artikkelista. Se ei ole analyysi kootuista strategioista vaan pohdintaa siitä, vastaako kuntien strategiatyö enää nykyaikaa. Kirjoituksessa tuodaan esiin strategiatyön taustoja, toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka kaipaisivat uudistusta. Tavoitteena on etsiä syitä, miksi strategiat ovat menettäneet merkityksensä.

Julkaisun loppuun kolmanneksi osaksi olemme laatineet yhdessä kokoavan yhteenvedon.

Emme ole yksin epäillessämme strategioiden mielekkyyttä. Monet tutkijat ovat kritisoineet kuntien strategiatyötä. Myös kuntien kehittäjien ja strategioiden laadinnassa mukana olevien keskusteluissa on tuotu esille kriittisiä havaintoja. Tähän keskusteluun artikkelit tuovat oman lisänsä.

Vaikka suhtaudumme nykyiseen strategiatyöhön kriittisesti, emme halua mitätöidä kunnissa tehtävää strategiatyötä. Emme myöskään vähättele strategioiden merkitystä. Myönämme, että kaupunkien strategioissa on hyviä ajatuksia ja osia. Kunnat voivat ottaa oppia

toisistaan. Kuitenkin siitä työstä, mikä strategioihin kohdistetaan, pitäisi saada enemmän hyötyä. Asiat voisivat olla paremmin.

Olemme olleet kuntatyössä niin pitkään, että olemme nähneet kunnan kehittämissuunnan muuttumisen suunnitelmien tekemisestä strategioiden laadintaan. Muutos tapahtui tulosjohtamisen leviämisen aikaan 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. Muutos oli siinä vaiheessa paikallaan. Strategiatyö uudisti kunnan kehittämistä.

Näemme, että nyt ollaan vastaavassa tilanteessa. 1980-luvulla koettiin, että suunnittelelueologia oli tiensä päässä. Raskaat suunnittelujärjestelmät eivät vastanneet sen ajan kunnallisen toiminnan kehittämistarpeita. Nyt strategioista on kasvanut vastaavia raskaita ja työläitä järjestelmiä. Uutta ajattelua kaivataan. Pitäisi myös kysyä, olisiko suunnittelujärjestelmissä joitakin sellaisia elementtejä, joita uudessa muodossa kannattaisi ottaa osaksi kuntien kehittämistyötä.

Julkaisun tarkoituksena on synnyttää pohdintaa kuntien strategioiden merkityksestä sekä tehdä avauksia uudenlaisen strategiatyön suuntaan. Ehkä on niin, että me tulosjohtamiskaudella oppimme ja kokemuksemme saaneet kuntien kehittäjät olemme vaikuttaneet liikaa kehittämistyön sisältöihin ja estäneet strategiatyön uudistumista. Toivo kannattaa laittaa siihen, että kun nykyiset kuntien pitkäaikaiset kehittäjät jäävät vähitellen pois työelämästä, tulee uusi uudistajien sukupolvi, joka ravistelee kuntaelämää uusilla ajatuksilla strategioiden merkityksestä ja tekotavoista. Olemme tyytyväisiä, jos julkaisumme auttaa viestikapulan vaihdossa.

Jätämme strategiatyön uudistajille sen haasteen, että strategiatyöhön on saatava avoimuutta, innostusta ja aatteen paloa. Keskeinen kysymys ei ole se, minkälaisia uusia välineitä ja menettelyjä strategiatyöhön kehitetään. Tärkeämpää on löytää keinoja, joilla luottamushenkilöt, kuntalaiset, henkilökunta ja kunnan kanssa yhteistyötä tekevät muut toimijat saadaan antamaan aito panoksensa strategiatyöhön. Tässä on strategiayölle missiota ja visiota.

Maaliskuussa 2012

Heikki Helin

Sakari Möttönen

I Osa

Kuvaus suurten kaupunkien strategioista

1 Johdantoa ja taustaa



Venelaiturin tolppien heijastuminen veteen (kuva Heikki Helin)

1.1 PTS:sta strategiseen suunnitteluun

Kunnat ovat ottaneet käyttöön strategisen johtamisen oppeja. Kaikki laativat strategioita; niitä näkyy tehtävän mitä erilaisimmista toiminnoista. Osittain kyse on ollut uuden kielen käyttöönotosta. Ennen tehtiin pitkän tähtäimen suunnitelma (PTS), nyt puhutaan strategisesta suunnittelusta. Vanhat tavoitteet ovat muuttuneet strategisiksi päämääriksi. Kyse on samalla johtamisen ammattimaistumisesta. (Sorsa 2011, 138 ja Sorsa ym. 2010, 7.)

Sanan strategia jokainen ymmärtää omalla tavallaan. Seuraavassa on kavalkadi määrittelyistä kirjoittajia erittelemättä. Alkujaan strategia on sodanjohdosta lähtöisin oleva käsite, jolla tarkoitettiin sotilaallisten, taloudellisten, poliittisten ja muiden voimavarojen käyttämistä sodan voittamiseksi. Jonkun mielestä se on tahtotila tai joukko tavoitteita, toinen kuvaa strategiaa keinovalikoimaksi, ja yksi puhuu valinnoista. Yksiselitteistä määritelmää sanalle ei löydykään.

Yleisesti ottaen strategialla tarkoitetaan organisaatioiden päätöksiä ja toimintaa ohjaavaa johdonmukaista mallia, suunnitelmaa ja tietoisesti päätettyä toiminnan suuntaa, jonka avulla pyritään ennakoimaan tulevaisuutta ja minimoimaan tulevaisuuden epävarmuustekijöitä. Se voidaan ymmärtää organisaation toiminnan punaiseksi langaksi tai tieksi kohti haluttua tulevaisuutta. (Strategiat elämään, 2009, 9.)

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Se sisältää siis tietoisesti tehtyjä valintoja, asioiden asettamista tärkeysjärjestykseen sekä tavoitteita.

Strategiaa kuvataan mielikuvina, imagona, vertauskuvina ja tarinoina. Strategia on juuri kaikkea tätä. Se on tunteisiin vetoava tarina, jonka juonta ihmiset voivat käyttää hyväksi. Se on suotuisia mielikuvia, jotka vetoavat ensin organisaation palveluksessa oleviin henkilöihin ja heidän kauttaan asiakkaisiin. Se on myös keino tuottaa asiakkaiden ja organisaation välille elämyksellinen rajapinta, joka tuo asiakkaiden elämään mieltä ja merkityksiä sekä jopa identiteetin.

Strategia kuvaa organisaation aurinkoista ja nykyistä parempaa tulevaisuutta. Strategiaa eivät varjosta huolet eivätkä ongelmat. Jos strategia alkaa lähestyä kunnissa kuntaesitettä, sen arvo kunnan toiminnan johtamisessa ja ohjauksessa vähenee.

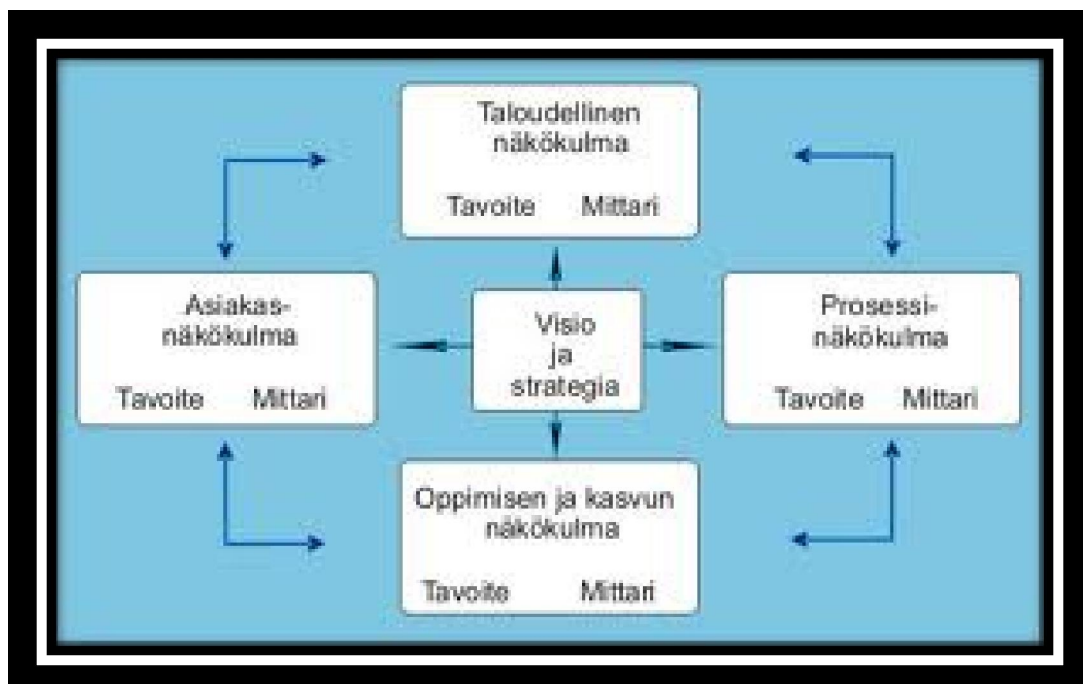
Strategiatyötä voidaan jäsentää erilaisilla menetelmillä ja viitekehyksillä. Kunnissa on käytössä Balanced Scorecard (BSC), jossa strategian määrittelyä, toteuttamista ja seuranta tuetaan eri strategisin näkökulmin, niille luoduilla päämäärillä, kriittisillä menestystekijöillä ja seurantamittareilla.

Tasapainotetun mittariston avulla organisaation toiminta-ajatus, visio ja strategia voidaan yhdistää toimintaa ohjaavien mittareiden kokonaisuuteen. Nortonin ja Kaplanin alkuperäisessä tasapainotetun mittariston mallissa strategiaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta, joihin valitaan vision ja strategian kannalta keskeisiä menestystekijöitä ja mittareita. Valitut näkökulmat kuvaavat niitä toiminnan alueita, joihin halutaan kiinnittää erityistä huomiota. Näkökulmat ovat seuraavat:

1. Taloudellinen näkökulma kuvaa sitä, miltä organisaation tulisi näyttää omistajien näkökulmasta, jotta se olisi onnistunut taloudellisesti.
2. Asiakasnäkökulma puolestaan kuvaa sitä, mikä kuva asiakkailla tulisi olla organisaatiosta, jotta se saavuttaisi visionsa.
3. Sisäisten prosessien näkökulman avulla määritellään ne prosessit, joissa organisaation on oltava erinomainen, jotta omistajat ja asiakkaat olisivat tyytyväisiä.
4. Neljäs näkökulma, innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma, määrittelee, miten organisaatio säilyttää vision saavuttamiseksi tarvittavan kyvyn muuttua ja kehittyä.

Vaikka BSC on vain yksi strategiaproessin toteutuksen menetelmä, se on karkeistettuna käytössä kaikissa suurissa kaupungeissa. Sen avulla pyritään toisaalta tarkastelemaan strategiaa tasapainoisesti eri näkökulmista, toisaalta myös paikkaamaan strategioiden ja käytännön toteutuksen välinen kuilu.

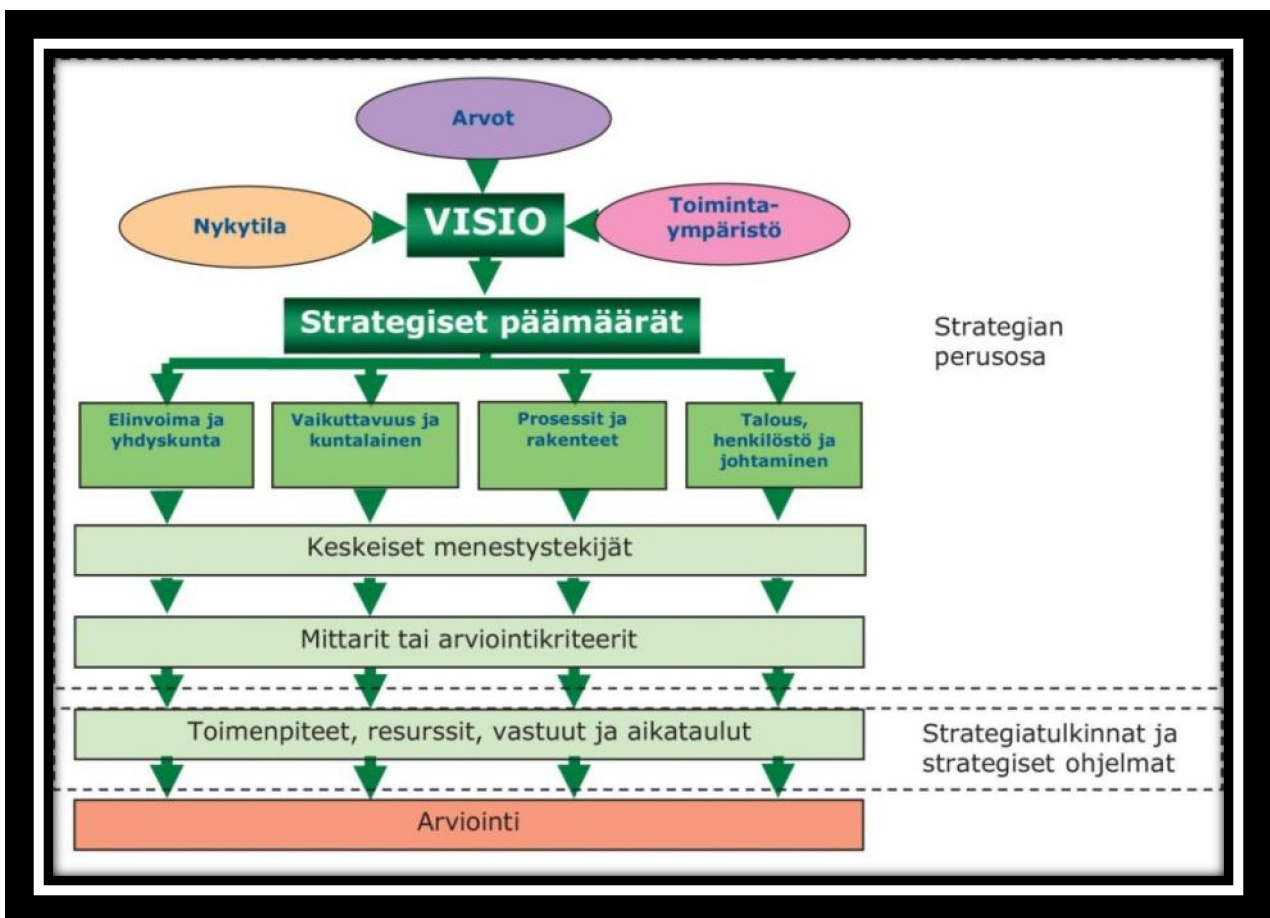
Kuvio 1. Kokonaiskuva strategiasta ja sen osatekijöistä



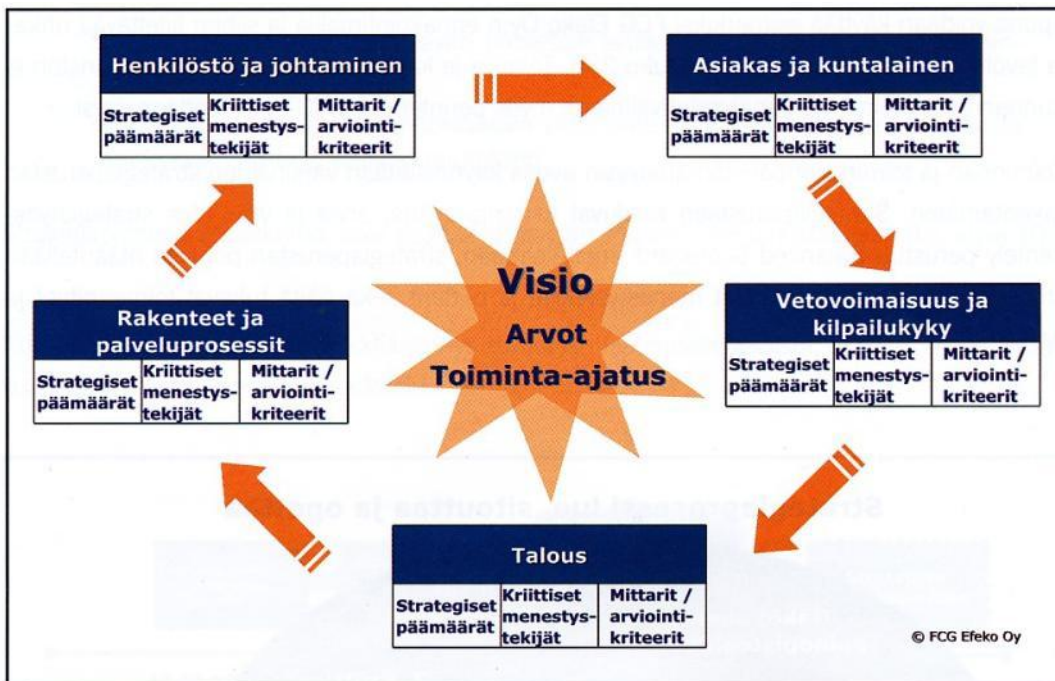
BSC-viitekehyksessä käytettyjen käsitteiden keskinäiset suhteet ilmenevät Lahden strategiassa esitetystä kuvioista (kuvio 2). Lähtökohta-analyyseihin perusteella laaditaan strategiaperusta (arvot, visiot), minkä jälkeen prosessi etenee päämäärien ja kriittisten menestystekijöiden määrittelyyn ja mittareiden laadintaan.

Eräissä kaupungeissa on arvojen ja visioiden lisäksi määritelty toiminta-ajatus. Se on organisaation keskeisten tehtävien määrittelyä ja kertoo perustan, miksi organisaatio on olemassa, mitä organisaatio tekee tällä hetkellä, ja tarpeet, joita tyydytetään. Toiminta-ajatus on yhteinen näkemys organisaatiosta ja sen toiminnasta. (Strategiat elämään, 2008, 24.)

Kuvio 2. Lahden strategiakäsitteistö



Kuvio 3. FCG Efekon kehittämä suomalaisen kuntasektorin strategiaviitekehys (Strategiat elämään, 2008, 29)



Kuvio 4. FCG Efekon kehittämän strategiaproessin kuvaus (Strategiat elämään 2008)



1.2 Strategian merkitys kaupungeissa

Strategialla on merkittävä asema kaupunkien suunnittelussa. Siitä osoituksena seuraavassa on eräiden kaupunkien strategian määrittelyjä ja sille hahmotellun roolin kuvauksia.

Tampere¹: ”Kaupunkistrategia on ylin kaupungin toimintaa ohjaava asiakirja, joka sisältää valtuuston keskeiset linjaukset halutusta tulevaisuuden tilasta. Kaupunkistrategia on pohja koko kaupungin johtamisjärjestelmälle. Vaikka se ulottuu vaikkapa vuoteen 2020, mutta se päivitetään vähintään kerran valtuustokaudessa eli neljän vuoden välein.” (Tampereen kaupunkistrategia 2020.)

Espoo²: ”Strategia määrittää kaupungin kehittämisen suuntaviivat lähivuosiksi. Visio, toiminta-ajatus ja arvot yhdessä pidemmän aikavälin päämäärien ja tulostavoitteiden kanssa kuvaavat sitä, millaiseksi kaupunkia halutaan kehittää.” (Espoo-strategia 2010–2013. Valtuuston 7.9.2009 hyväksymä ja 13.9.2010 tarkistama.)

Vantaa³: ”Strategia on kuvaus siitä miten kaupunkia kehitetään. Sen avulla määritetään lähivuosien kehittämisen suuntaviivat. Kaupunkistrategia on keskeinen kaupungin toimintaa ohjaava asiakirja ja siinä kiteytyy kuntalaisten valitseman kaupunginvaltuuston tahtotila kaupungin lähitulevaisuudesta. Strategiset tavoitteet hyväksytään vuosittain valtuustossa taloussuunnitelman yhteydessä.” (Vantaan tasapainotettu strategia. Taloussuunnitelma 2011–2014. Kaupunginvaltuusto 15.11.2010.)

Kuopion strategia 2020⁴: ”Kaupunkistrategia on kaupunginvaltuuston strategisen johtamisen väline. Kunnallisessa johtamisessa strategialla tarkoitetaan lähinnä tietoista suunnanvalintaa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Strategialla haetaan yhteistä suuntaa ja yhteistä sitoutumista. Strategiassa tehdään valintoja. Siinä valitaan ne asiakokonaisuudet, jotka juuri tässä muuttuvassa ympäristössä ovat keskeisiä, jotta haluttu tulevaisuus saavutetaan.”

Jyväskylä: Kaupunkistrategia ohjaa palvelualueilla asioiden valmistelua ja päätöksentekoa.

Lahden strategia 2025, 2011 päivitys: ”Strategia on kaupunginvaltuuston keskeinen johtamisen väline. Se on yhteinen tahdonilmaisu tavoiteltavasta tulevaisuudesta, aiotusta muutoksesta, uudistumisesta ja kehittymisestä. Strategia sitoo yksittäiset päätökset ja toimenpiteet osaksi pitkän aikajänteen toimintasuunnitelmaa.”

Seurakuntien strategiaoppaassa (2009) hahmotetaan strategian merkitystä seuraavasti: ”Strategia on identiteetin pohdinnasta, oman paikan etsimisestä ja toiminnan suuntaamisesta muodostuva tavoitteellinen kokonaisuus. Siinä pyritään rationaalisen ajattelun avulla

¹ <http://www.tampere.fi/hallintojatalous/kaupunkistrategia/strategianuudistaminen.html>

² <http://www.espoo.fi/default.asp?path=1;28;11866;11869;142>

³ http://www.vantaa.fi/fi/hallinto_ja_talous/talousarviot_-_suunnitelmat_ja_kaupunkistrategia/kaupunkistrategia

⁴ <http://www.kuopio.fi/web/kaupunkitietoa/kuopion-strategia-2020>

löytämään muutosten pyörteessä reitti, jota kulkemalla pystytään hoitamaan oma perustehtävä mahdollisimman hyvin, mutta samalla vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin. Omien arvojen ja tavoitteiden pysyminen keskeisellä sijalla on nähty erityisen merkittäväksi kirkollisten strategioiden luomisessa. Strategian perusteella laaditaan toimintasuunnitelmat ja kohdistetaan resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi.”

Edellä oleva kuvaa strategian keskeistä asemaa kaupunkien johtamisessa ja suunnittelussa. Toisaalta strategian merkitys saattaa edellä olevissa lainauksissa ylikorostua, koska ne on poimittu strategia-asiakirjoista. Keskusteluissa taloushallinnossa työskentelevien kanssa ei muodostu näin myönteistä kuvaa strategioiden todellisesta merkityksestä.

Eräissä kaupungeissa on tehty ns. valtuustosopimuksia, jotka ovat osin korvanneet strategian. Osittain ne ovat olleet päällekkäisiä strategian kanssa. Samalla työnjako valmistelijoiden ja päätöksentekijöiden, virkamiesten ja luottamushenkilöiden, kesken on hämärtynyt.

Kuvio 5. Tampereen strategian käsitteiden määrittelyä

Visio

- Määrittelee, millainen Tampereen halutaan olevan vuonna 2020

Strategiset päämäärät ja valtuustokauden tavoitteet

- Strategiset päämäärät täsmentävät visiota ja kertovat tulevaisuuden suhteen tehdyistä valinnoista. Ne ilmaisevat, millainen Tampere on vuonna 2020, kun strategia on toteutunut
- Visio ja strategiset päämäärät kertovat yhdessä strategian keskeisen sisällön
- Strategisia päämääriä täsmennetään valtuustokauden tavoitteilla ja niihin liittyvillä mittareilla

Toimintaperiaatteet

- Kuvaavat niitä arvoihin perustuvia yhteisesti hyväksytyjä toimintatapoja, joilla varmistetaan strategian toteutuminen



Kuvio 6. Kouvolan käsitteiden määrittely

- **Toiminta-ajatus** = yhteinen näkemys organisaatiosta, sen toiminnasta ja perustehtävässä.
 - **Visio** = Kouvolan tahtotila. Millainen Kouvola haluaa olla v. 2016?
 - **Strateginen päämäärä**: Ilmaisee muutoksen suunnan, varsinaisen "maalin".
 - **Kriittinen menestystekijä** : Ilmaisee asian, jossa on ehdottomasti onnistuttava päämäärien toteuttamiseksi.
 - **Mittari**: mittari tai arviointikriteeri, jolla todetaan kriittisen menestystekijän toteutuminen
 - Tulostittari = Onko asetettu tavoite saavutettu? (tulokset, suoritteet)
 - Ohjausmittari = Kuljetaanko oikeaan suuntaan, onko tehty oikeat valinnat?
 - Käynnistysmittari: Onko kyetty reagoimaan/lähtemään liikkeelle ?
- Arviointikriteeri* voi olla ominaisuus, tunnusluku, toimenpide, strateginen hanke

 Finnish Consulting Group

Useimmissa kaupungeissa on päädytty kuvioiden 1 ja 2 neljään näkökulmaan. Joissakin niitä on viisi kuten FCG Efekon mallissa (kuvio 3).

Edellä korostettiin sitä, miten keskeisiä strategiat ovat kaupunkien suunnittelussa. Tämän takia onkin yllättävää, miten vähän kaupunkien strategioita on tutkittu. Vertailevia tutkimuksia ei juuri ole tehty. (Ks. Lehtimäki 2000, Rannisto 2005, Sorsa ym. 2010)). Tämä on merkittävä puute.

Asikainen on listannut strategiatyön kritiikkiä: "Miksi kunnan strategiaa tarvitsee pohtia, kun lainsäädännössä kerran on määriteltä, mitä kunta tekee? – – Strategiatyö vie johdon aikaa ja konkreettiseen työhön tarvittavia resursseja. Strategiaa työstettäessä keskustellaan epäkonkreettisesti ja yleisellä tasolla – jopa itsestään selvistä asioista – ja loppujen lopuksi päädytään kuitenkin siihen, mikä jo tiedetään."

Asikaisen kritiikki on pikemmin retorista, minkä kautta hän perustelee strategian tarpeellisuutta. Asikaisen mukaan strategian luominen on johtajuuden taidetta, jolla määritellään sisältö ja asiat, muotoilu ja viestittäminen ja jolla jäsennetään tiivistetyt tavoitteet ymmärrettäviksi. Vastaavasti strategian siirtäminen toimintaan on johtamisen arkityötä, jolla tavoitteet toteutetaan päivittäin. (Asikainen 2009, 145.)

Yleisen hymistelyn rinnalla mielenkiintoinen on strategioitten kriittinen tarkastelu julkaisussa Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Siinä Kimmo Suominen kirjoitti, että strategia nähdään organisaatioissa välttämättömyytenä, jopa siinä määrin, ettei sille nähdä vaihtoehtoja. Kaikkien pitää laatia jonkinlainen strategia. Tästä on seurannut se, että strategiat tapaavat olla varsin samankaltaisia ja sisältävät tiettyjä muotitermejä. Toteapa Suominen, että "useissa tapauksissa strategisen johtamisen opin orjallinen noudattaminen on tullut tärkeämmäksi kuin strategian varsinaisen sisältö ja organisaation menestyminen". (Suominen 2011, 20.)

1.3 Tarkastelun tavoite

I osan tavoitteet:

1

Auttaa kaupunkeja seuraavan strategian laadinnassa. Sitä varten tähän on koottu keskeisimmät osat 11 suurimman kaupungin strategioista. Verkkojulkaisussa on linkit kaupunkien strategia-asiakirjoihin.

2

Esittää, miten kaupungit ovat kuvanneet vahvuuksiaan ja heikkouksiaan SWOT-analyysin avulla.

3

Kuvata karkealla tasolla kaupunkien visioita ja arvoja.

4

Kuvata kaupunkien tärkeinä pitämiä asioita, jotka ilmenevät näkökulmissa, päämäärissä ja kriittisissä menestystekijöissä.

5

Kuvata, miten päämäärien saavuttamista mitataan ja arvioidaan mittareiden avulla.

6

Kuvata kaupunkien hallitussopimuksia ja niiden suhdetta kuntien strategiasuunnitteluun.

7

Pohtia strategiaprosessin kokonaisuutta, selkeyttä ja vaikutuksia ja strategiaan liittyviä ongelmia.

II osassa Jyväskylän kehittämispäällikkö Sakari Möttönen⁵ pohdiskelee sitä, onko kuntastrategioilla merkitystä. Möttönen on ollut laatimassa Jyväskylän kaupungin strategioita. Hän pohtii, miksi strategiaprosessit ovat epäonnistuneet ja miksi niistä on tullut rutiinia.

Artikkelissa olevat esimerkit on poimittu, jos toisin ei mainita, Jyväskylän kaupungin strategiasta, joka on hyväksytty kaupunginvaltuustossa maaliskuussa 2010.

⁵ Aikaisemmin olemme tarkastelleet kaupunkien tavoitteita julkaisussa Helin, Heikki – Möttönen, Sakari, Valitut tavoitteet. Suurten kaupunkien sitovat toiminnalliset tavoitteet ja määrärahat 1999. Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuksia 1999:8.

1.4 Tarkastelun aineisto

Tämä kooste perustuu 11 suurimman kaupungin strategia-asiakirjoihin, jotka ovat saatavissa kaupunkien verkkosivuilta. Kaupungeittain aineisto löytyy seuraavista osoitteista:

Helsinki: Helsingin strategiaohjelma 2009–2012

Helsingin kaupunginvaltuusto hyväksyi kaupunginhallituksen ehdotuksen strategiaohjelmaksi vuosiksi 2009–2012 kokouksessaan 29.4.2009. Strategiaohjelma oli lähtökohtana valmisteltaessa vuoden 2010 talousarvioehdotusta ja taloussuunnitelmaehdotusta vuosiksi 2010–12 sekä muita valtuustokauden suunnitelmia ja toimenpiteitä.

http://www.hel.fi/wps/portal/Talousjasuunnittelukeskus/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/taske/fi/strategiat

Espoo: Espoo-strategia, visio, toiminta-ajatus ja arvot

Espoo-strategiaan on kirjattu Espoon kaupungin visio, toiminta-ajatus, arvot sekä viisi näkökulmaa, joiden suunnasta päämäärät ja tavoitteet asetetaan. Strategia ohjaa kaikkea kaupungin toimintaa. Strategiaan liittyvät tulostavoitteet hyväksytään erikseen vuosittain talousarvion hyväksymisen yhteydessä.

<http://www.espoo.fi/default.asp?path=1;28;11866;11869;142>

Tampere: Tampere virtaa -kaupunkistrategia

Kaupunginvaltuuston elokuussa 2009 hyväksymä Tampere virtaa -kaupunkistrategia ulottuu vuoteen 2020. Siinä asetetaan Tampereen kaupungin visio, strategiset päämäärät sekä valtuustokauden tavoitteet mittareineen. Kaupunkistrategiassa määritellään myös kaupungin toimintaperiaatteet, joilla varmistetaan strategian toteutuminen.

<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/kaupunkistrategia/strategianuudistaminen.html>

<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/kaupunkistrategia/materiaali.html>

Vantaa

Vantaan kaupungin strategia on kuvaus siitä, miten kaupunkia kehitetään. Sen avulla määritetään lähivuosien kehittämisen suuntaviivat. Kaupunkistrategia on keskeinen kaupungin toimintaa ohjaava asiakirja, ja siinä kiteytyy kuntalaisten valitseman kaupunginvaltuuston tahtotila kaupungin lähitulevaisuudesta. Strategiset tavoitteet hyväksytään vuosittain valtuustossa taloussuunnitelman yhteydessä.

Vantaan strategiaan on kirjattu kaupungin arvot, toiminta-ajatus ja visio sekä tuloskortti, joka sisältää yksityiskohtaiset kaupungin kehittämisen tavoitteet. Talousarviovuoden tavoitteet ovat kuntalain 65 §:n mukaisia sitovia toiminnallisia tavoitteita. Tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan valtuustolle, ja niiden toteutumista arvioi tarkastuslautakunta. Toimialojen strategiat perustuvat koko kaupungin strategiaan.

http://www.vantaa.fi/fi/hallinto_ja_talous/talousarviot_-_suunnitelmat_ja_kaupunkistrategia

Turku

Turku poikkeaa muista suurista kaupungeista. Strategian korvaa valtuustoryhmien sopimus 2009–2012. Turun kaupunginvaltuustossa kaudella 2009–2012 edustettuina olevat ryhmittymät ovat sopineet valtuustokauden tärkeimmistä tavoitteista. Kaupunkikonsernin ohjaus ja johtaminen perustuvat valtuustoryhmien väliseen sopimukseen. Ohjelmat löytyvät alla olevista verkko-osoitteista.

[Valtuustoryhmien sopimus 2009-2012](#)

Turun sopimuksen kolme strategista teemaa: vetovoimaisuus, hyvinvointi ja resurssit

[Strategiset toimeenpano-ohjelmat koottu Turku-sopimukseen](#)

Turku-sopimus sisältää kahdeksan kaupunginvaltuustossa hyväksytyä ohjelmaa.

[Turku-sopimuksen mukaiset ohjelmat](#)

- [Asukkaiden hyvinvointiohjelma 2009-2013](#)
- [Asunto- ja maankäyttöohjelma 2009-2013](#)
- [Henkilöstöohjelma 2010-2013](#)
- [Ilmasto- ja ympäristöohjelma 2009-2013](#)
- [Omistajapolitiikka 2009-2013](#)
- [Osaamis-, yrittäjyys- ja elinkeino-ohjelma 2009-2013](#)
- [Talousohjelma- ja talouden mitoitukset vuosille 2010-2012](#)
- [Tilaohjelma 2011–2013](#)

Valtuustoryhmien välinen sopimus:

<http://www.turku.fi/public/default.aspx?nodeid=4906>

Turku-strategia 2005–2008. Kaupunginvaltuusto on kokouksessaan 2.5.2005 hyväksynyt uuden Turku-strategian vuosille 2005–2008:

<http://www.turku.fi/public/default.aspx?contentid=6535&nodeid=4906>

Turun edellinen strategia tehtiin vuosille 2005–2006. Se löytyy osoitteesta

<http://www.turku.fi/public/default.aspx?contentid=6535&nodeid=4906>

Oulu: Oulun kaupungin strategia 2020

Oulun strategia päivitettiin kaupunginvaltuustossa 23.11.2009 (kv. 23.11.2009 § 10). Kaupungin sivuilla esitellään strategiaan liittyvät keskeiset asiat: visio ja arvot, strategiset päämäärät, kriittiset menestystekijät, strategiset hankkeet, muut konsernistrategiat.

<http://www.ouka.fi/strategia/>

Jyväskylä: Uuden aallon Jyväskylä. Jyväskylän kaupunkistrategia (kv. 22.3.2010) Jyväskylän kaupungin kehitysaallot

Uuden Jyväskylän kaupungin kaupunkistrategian valmistelu alkoi heti vuoden 2009 alussa. Kaupunginvaltuusto hyväksyi 22.3.2010 Jyväskylän kaupungille kaupunginhallituksen esityksen mukaisen strategian. Kaupunkistrategia ohjaa palvelualueilla asioiden valmistelua ja päätöksentekoa.

http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/hankkeet_ja_strategiat/kaupunkistrategia

Lahti: Lahden kaupungin strategia 2025, 2011 päivitys

Lahden kaupungin strategiassa määritellään kaupungin toimintaperiaatteet ja visio. Vuoteen 2025 ulottuvaa visiota tarkentavat strategiset päämäärät ja menestystekijät sekä menestystekijöihin liittyvät mittarit tai arviointikriteerit. Strategiassa tehtyjä linjauksia noudatetaan kaikessa kaupungin toiminnassa.

<http://www.lahti.fi/www/cms.nsf/pages/FCDA267837801751C2256F97002232D0>

Kuopio: Kuopion strategia 2020

Kuopion kaupungin strategia tarkistettiin kevään 2010 aikana vastaamaan uusia haasteita ja toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. Valtuusto hyväksyi strategian 28.6.2010. Tavoitteita tarkistetaan vuosittain talousarvion laadinnan yhteydessä.

<http://www.kuopio.fi/web/kaupunkitietoa/kuopion-strategia-2020>

Kouvola: Uusi kaupunkistrategia

Vuosina 2009–2010 uuden Kouvolan kaupunkiorganisaatiota ohjasi siirtymäkauden kaupunkistrategia. Kaupunkistrategia uudistettiin keväällä 2010 ja hyväksyttiin kaupunginvaltuustossa 30.8.2010.

<http://www.kouvola.fi/palvelut/talousjaverotus/strategia.html>

Pori: Pori 2016 -strategia

Pori 2016 -kaupunkistrategia on kaupunginvaltuuston laatima pitkän aikavälin suunnitelma. Se osoittaa suunnan ja suuret linjat, joiden mukaan kaupunki toimii. Porin kaupunkistrategia päivitetään valtuustokausittain. Pori 2016 -kaupunkistrategia korvaa joulukuussa 2005 hyväksytyyn Pori 2012 -strategian. Tällä päivityskierroksella merkittävän lisän on tuonut 1.1.2010 voimaan tullut Porin ja Noormarkun kuntaliitos sekä samaan aikaan käynnistynyt perusturvan yhteistoiminta-alue. Laajentunut Porin kaupunginvaltuusto on aktiivisesti luonut yhteisen näkemyksen kaupungin tulevaisuudesta. Seuraavan kerran kaupunkistrategia päivitetään valtuustokauden vaihtuessa vuonna 2013.

<http://www.pori.fi/asiakirjat.html>

2 Vahvuudet ja heikkoudet – toimintaympäristön kuvaaminen



Rakentamisen ryske liittyy kasvuun. Kuvassa vanhan pysäköintitalon purkutyömaa Lahden Vapaudenkadulla 2006. Paikalle rakennettiin elokuvateattereita. (Kuva Heikki Helin.)

Perinteinen SWOT-analyysi⁶

”SWOT-analyysi on luultavasti yleisimmin käytössä oleva strategian muotoilun apuväline. Lyhenne tulee seuraavista sanoista: Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat).

Näistä kaksi ensimmäistä viittaavat toimijan sisäisiin ominaisuuksiin ja kaksi viimeistä toimijan ulkoiseen toimintaympäristöön. Jotta SWOT-analyysistä olisi hyötyä, nämä kaksi ’tasoa’ on pidettävä aidosti erillään toisistaan. Useimmiten näkee analyysijä, joissa tämä erottelu on jäänyt tekemättä, on puutteellinen tai jopa harhaanjohtava.

Perinteinen SWOT-analyysi on monasti ylimalkainen listaus niistä asioista, jotka kuvitellaan toimintaympäristön mahdollisuuksiksi ja uhkiksi sekä toimijan vahvuuksiksi ja heikkouksiksi. Erottelu edellyttää kuitenkin, että ensin olisi muodostettu yhteinen kuva tämän hetken toimintaympäristöstä. Näin ei yleensä kuitenkaan tehdä.

Osittain tämän vuoksi analyysin laadintaan osallistuvat eivät ”puhu samaa kieltä” eli antavat ilmiöille erilaisia merkityksiä. Tärkeämpää olisi kuitenkin muodostaa näkemys tulevasta toimintaympäristöstä. Vain näin voitaisiin tarkastella aidosti strategisia kysymyksiä.

Kolmas ongelma liittyy siihen, että maailmankuvastamme riippuen uhkia ja mahdollisuuksia on vaikea luokitella yksiselitteisesti. Useasti käytetty esimerkki on puolillaan oleva lasi. Jotkut näkevät sen puoliksi tyhjänä ja toiset puoliksi täytenä. Joillekin muutos on mahdollisuus – toisille se on uhka. Nämä ovat perustavanlaatuisia lähtökohtaisia ongelmia, joista on mahdollista päästä yhteiseen näkemykseen vain keskustelemalla ja kuuntelemalla.”

Kuvio 7. SWOT-analyysin nelikenttä (Kuntaliitto)

Toimija	<u>Vahvuudet</u> • • •	<u>Heikkoudet</u> • • •
	<u>Mahdollisuudet</u> • • •	<u>Uhat</u> • • •
Toimintaympäristö		

Vaikka teinen perin-SWOT

olisikin laadittu ”oikein”, sen avulla on vaikea edetä strategian laatimiseen. SWOTin elementit ovat irrallisia, eikä niiden keskinäisiä suhteita ole riittävästi analysoitu.

⁶ Swot-analyysin kuvaus on on suora lainaus Kuntaliiton sivuilla olevasta tekstistä: http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;151368;151375;151510;152230;153035

Kuvio 8. TOWS-matriisi (Kuntaliitto)

	Sisäiset	3. Vahvuudet ⋮ ⋮ ⋮	4. Heikkoudet ⋮ ⋮ ⋮
Ulkoiset	1. Mahdollisuudet	5. Menestystekijät - käytä hyväksi	6. Heikkoudet vahvuuksiksi - kehitä
2. Uhat		7. Uhat hallintaan - varaudu	8. Mahdolliset kriisitilanteet - pyri välttämään

”SWOTia käyttökelpoisempi työkalu strategiatyön lähtökotana on niin kutsuttu TOWS-matriisi. Siinä kiinnitetään enemmän huomiota ulkoiseen toimintaympäristöön, kun SWOT kiinnittää päähuomionsa toimijan sisäiseen maailmaan.

TOWS:n käytössä on sama ’ongelma’ kuin SWOTin käytössä. On määriteltävä toimintaympäristö, jossa organisaation heikkouksia ja vahvuuksia tarkastellaan. Tämä siksi, että toimintaympäristö muuttuu yleensä nopeammin kuin organisaatio. TOWS:n kehittäjä Heinz Weirich suosittaaakin, että TOWS laadittaisiin esimerkiksi neljältä ajankohdalta – menneestä, nykyhetkestä ja erityisesti vaikkapa kahdesta tulevaisuuden ajankohdasta.

Tämä dynamiikka osoittaa, kuinka jotkut organisaatioin vahvuuksista ovat muuttuneet toimintaympäristön muutoksen myötä heikkouksiksi. Toisaalta toimintaympäristöstä on noussut ja nousee koko ajan uusia mahdollisuuksia, joita pitäisi kyetä käyttämään hyväksi.”

Esimerkki TOWS:n käytöstä strategian muotoilussa on Lahden kaupungin strategia 2025.

Lahden kaupungin strategia 2025:n vahvuudet ja heikkoudet sekä uhkat ja mahdollisuudet

http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;151368;151375;151510;152230;153035

Seuraava jaksotms. on suoraan Lahden strategiasta:

Strategian laadinnan lähtökohtana ovat kaupungin nykytila- ja toimintaympäristönmuutosanalyysit sekä niiden tarkempi jaottelu vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin (SWOT). Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä ominaisuuksia tai tekijöitä, joihin kaupunki itse kykenee ainakin jossain määrin vaikuttamaan. Mahdollisuudet ja uhkat sen sijaan kuvaavat kaupungin ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja ilmiöitä, joihin kaupunki ei kykene vaikuttamaan tai sen vaikutusmahdollisuudet ovat rajallisia.”

Kuvio 9. Lahden SWOT

Sisäiset	Vahvuudet	Heikkoudet
Ulkoiset		
Mahdollisuudet	Strategiset kilpailuedut	Rakenna uusia vahvuuksia mahdollisuuksien hyödyntämiseksi
Uhat	Käytä vahvuudet uhkien välttämiseen	Suuret haasteet

Johtopäätökset

SWOT-analyysin tuloksia on työstetty edelleen ristiintaulukoimalla vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat keskenään. Tällä tavoin on arvioitu kaupungin strategista liikkumisvaraa ja vaihtoehtoja. Arvioiden pohjalta on valtuusto- ja virkamiestyöskentelyssä rakennettu kaupungin visio, strategiset päämäärät ja ratkaisevat menestystekijät.

Vahvuudet + mahdollisuudet: Sisäisten vahvuuksien ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien kohdatessa kaupungilla on eniten liikkumavaraa ja strategisia kilpailuetuja.

- Tiivis yhdyskuntarakenne ja vahva ympäristöklusteri antavat yhdessä ilmastonmuutoksen, ympäristöteknologian kasvavien liiketoimintamahdollisuuksien ja yritysten globaalien keskittymistrendin kanssa mahdollisuuden kehittää Lahtea johtavana ympäristökaupunkina.
- Väestö keskittyy yhä vahvemmin suurille kaupunkiseuduille ja erityisesti metropolialueelle. Pääkaupunkiseudun kehitystä rajoittaa asumisen korkea hinta. Lahden sijainti osana metropolialuetta ja hyvät liikenneyhteydet, laadukas luonnonympäristö ja vapaa-ajanviettomahdollisuudet sekä hinta-laatusuhteeltaan edullinen asuminen antavat mahdollisuuden kehittää Lahtea hyvän elämisen ja asumisen laadun varaan rakentuvana kasvukeskuksena. Lahdella on suurena kaupunkina myös mahdollisuus vastata asukkaiden eriytyviin palvelutarpeisiin ja -toiveisiin paremmin kuin useimmat sen kilpailijat. Lahden heikkoutena on kaupunkikeskustan alhainen vetovoima ja laatu.

Kuvio 10. Lahden vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Lahden strategia 2025)

Lahden kaupunki	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaupungin sijainti osana metropolialuetta sekä hyvät liikenneyhteydet - Laadukas luonnonympäristö ja vesistöalueet sekä hyvät virkistys- ja vapaa-ajanviettomahdollisuudet - Laaja koulutus- ja kulttuuritarjonta - Asema noin n. 200 000 asukkaan talous- ja työssäkäyntialueen keskuksena - Laaja yksityinen palvelutarjonta - Tiivis, toimiva yhdyskuntarakenne - Monipuoliset asuinalueet ja edullinen asumisen hinta - Vahvoja elinkeinoelämän klustereita kasvualoilla (erityisesti ympäristöliiketoiminta ja muotoilu) - Sijainti kasvavan Pietarin vaikutusalueella - Yrittäjähenkisyys. Vahva teollinen perinne sekä runsaasti pk- ja perheyriä - Hyvä seudullinen yhteistyö ja palvelutoiminta. Sovellettu ennakkoluulottomasti uusia toimintatapoja 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Väestön matala koulutusaste, tulotaso ja verotulokertymä - Kaupunkikeskustan heikko laatu - Heikko ja ei-houkutteleva imago - Uhanalaisten työpaikkojen suuri osuus - Korkea rakenteellinen työttömyys - Hidas väestönkasvu - Väestön korkea keski-ikä - Joukkoliikenteen järjestelyt - Kilpailu metropolialueen kanssa työvoimasta ja yrityksistä sekä sijainti aluepoliittisessa 'paitsiossa'. - T&K&I menot ja investoinnit pieniä. - Ei kansainvälisiä kärkiyrityksiä - Henkilöstön korkea keski-ikä - Valtion työpaikkojen vähäinen määrä - Kuntalaisten vähäinen luottamus poliittiseen päätöksentekoon (verrattuna muihin suurin suomalaisiin kaupunkeihin)
Toimintaympäristö	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ilmastonmuutos ja energian hinnan nousu <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yritykset sijoittuvat logistisesti edullisiin paikkoihin ▪ Ihmiset haluavat asua lähellä työpaikkaa tai paikoissa joissa on hyvät joukkoliikenneyhteydet ▪ Ympäristö- ja energiasektorin suuret kasvumahdollisuudet - Nuorten ja työikäisen väestön sekä maahanmuuttajien keskittyminen suurille kaupunkiseuduille - Asumisen hinta rajoittaa väestön keskittymistä pääkaupunkiseudulle ja ohjaa sitä metropolialueen reunoille - Korkean osaamisen yritysten keskittyminen ja syntyminen suurille kaupunkiseuduille ja erityisesti metropolialueelle - Pietarin merkitys yhtenä Itämeren keskuksena kasvaa - Kuntalaisten palvelutarpeet ja -toiveet eriytyvät: laaja palvelutarjonta antaa kilpailuetua 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ilmastonmuutos ja energian hinnan nousu <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maankäyttöön ja kasvihuonekaasupäästöjen pienentämiseen liittyvä poliittinen ohjaus kiristyy ▪ Lahti Energia Oy:öön kohdistuu investointi- ja päästörajoituspaineita - Perinteisen teollisuustuotannon siirtyminen pois Suomesta - Asuin- ja kaupunkiympäristön laadun ja turvallisuuden merkitys korostuu ihmisten valitessa asuinpaikkaansa - Työikäisten määrä vähenee ja sen seurauksena kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy - Huoltosuhde Lahdessa heikkenee nopeasti - Ikääntyneiden palvelutarve kasvaa - Kuntakoko kasvaa koko maassa ja muuttaa kaupunkiseutujen välistä kilpailuasetelmaa - Globaali taloudellinen taantuma pysäyttää Suomen talouskasvun, kriisin jälkeen seuraa pitkä hitaan kasvun aika - Väestön tuloerot ja köyhien määrä kasvavat

Heikkoudet + mahdollisuudet: Aina kaupungilla ei ole riittäviä vahvuuksia, joilla toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin voitaisiin tarttua. Tällaisessa tilanteessa voidaan kehittämällä ja investoimalla vahvistaa kaupungin asemaa ja rakentaa uusia kilpailukykytekijöitä. Tällaisia uusia avauksia ei strategiassa voi olla kovinkaan monta.

□ Korkean osaamisen yritysten keskittyminen ja syntyminen metropolialueelle antaa Lahdelle mahdollisuuden houkuttaa yrityksiä ja uudistaa elinkeinorakennetta ja sitä kautta luoda alueelle uusia työpaikkoja. Heikkoutena on väestön matala koulutusaste ja korkea keski-ikä sekä hidas väestönkasvu, joiden seurauksena alueella ei ole tarjolla riittävästi koulutettua työvoimaa. Lisäksi alueen T&K&I-menot ja investoinnit ovat varsin pieniä ja alueelta puuttuvat kansainväliset kärkiyritykset.

□ Nuorten ja työikäisen väestön keskittyminen suurille kaupunkiseuduille yhdistyessään sijaintiin osana metropolialueen suuria työmarkkinoita ja Lahden hyvään koulutustarjontaan antaa Lahdelle mahdollisuuden houkuttaa alueelle nuorta, koulutettua työvoimaa ja maahanmuuttajia. Heikkouksina ovat kaupunkikeskustan alhainen vetovoima ja laatu sekä kaupungin ei-houkutteleva imago.

Vahvuudet + uhat: Ulkoisten uhkien yhdistyessä merkittäviin vahvuuksiin joudutaan lähinnä varmistamaan, että uhka ei ole oletettua suurempi tai vaihtoehtoisesti voidaan pyrkiä muuttamaan uhka mahdollisuudeksi ja löytämään sitä kautta uutta kilpailuetua.

- Lahdella on hyvät lähtökohdat kehittyä merkittävänä suomalaisena kaupunkiseutuna johtuen sijainnista osana metropolialuetta, asemasta 200 000 asukkaan talous- ja työssäkäyntialueen keskuksena sekä hyvästä seudullisesta yhteistyöstä. Kuntaliitokset, erityisesti suurilla kaupunkiseuduilla, muuttavat kuitenkin kaupunkiseutujen välistä kilpailuasetelmaa.
- Ilmastonmuutoksen aiheuttamien haasteiden osalta Lahden tilanne on varsin hyvä johtuen tiiviistä, toimivasta yhdyskuntarakenteesta sekä hyvistä ratayhteyksistä. Keskeisen haasteen muodostavat energiantuotannon ja liikenteen päästöt sekä niihin kohdistuvat kansalliset ja EU-tason päästöjen rajoittamisvaimeet.

Heikkoudet + uhat: Kaupungin kannalta suurimmat haasteet syntyvät ulkoisten uhkien yhdistyessä sisäisiin heikkouksiin. Tällaisissa tapauksissa kaupungin on pyrittävä minimoimaan heikkoudet ja etsittävä keinoja vastata syntyviin haasteisiin.

- Lahti on hitaan väestönkasvun kaupunki ja se yhdessä väestön ja henkilöstön korkean keski-ian sekä kiristyvän työvoimakilpailun kanssa vaarantaa työvoiman saatavuuden Lahdessa. Haasteena on houkuttaa työikäistä työvoimaa ja turvata sitä kautta työvoiman saatavuus sekä alueellinen huoltosuhde.
- Lahdessa on varsin paljon uhanalaisia teollisuustyöpaikkoja. Samanaikaisesti Lahdesta puuttuu sellaiset suuret kansainväliset kärkiyritykset, jotka houkuttelisivat uusia yrityksiä tai investointeja alueelle, ja myös koulutettua työvoimaa on tarjolla vain vähän. Teollisuustuotanto siirtyy monilla elinkeinoaloilla pois Suomesta ja monilla korkeankin osaamisen aloilla kansainvälinen kilpailu kiristyy. Haasteena on luoda Lahteen houkutteleva elinkeinoympäristö ja tukea elinkeinorakenteen uudistumista ja sitä kautta synnyttää alueelle uusia työpaikkoja.
- Matala verotulokertymä, korkea rakenteellinen työttömyys sekä väestön ja henkilöstön korkea keski-ikä yhdessä työikäisten määrän vähenemisen, huoltosuhteen heikkenemisen, ikääntyneiden kasvavan palvelutarpeen sekä talouden taantumun kanssa haastavat Lahden kaupungin toiminnan ja palvelutarjonnan. Kuinka vastataan asukkaiden palvelutarpeisiin, kun työvoimaa on saatavissa nykyistä vähemmän ja taloudellinen tilanne kiristyy.
- Uhanalaisten työpaikkojen suuri osuus ja korkea rakenteellisen työttömyys yhdessä väestön tuloerojen kasvun sekä talouden taantumun kanssa johtavat köyhien määrän kasvuun sekä huono-osaisuuden keskittymiseen.

Tampereen menestyksen kivijalat

<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/kaupunkistrategia/materiaali.html>

Tampereen toimintaympäristöanalyysissä on kuvattu menestyksen kivijalkoja, menestymismahdollisuuksia heikentäviä tekijöitä ja keskeisiä tulevaisuuden muutoshaasteita. Lisäksi on kuvattu Tampereen tärkeimmät yhteistyökumppanit ja kilpailijat. Tampereen julkaisussa kuvataan menestyksen kivijalkoja näin:

”Menestyksen kivijalat ovat asioita, joiden varaan Tampereen menestys on tähän päivään asti perustunut. Samat kivijalat ovat varmistamassa myös tulevaa menestystä, jos niihin kohdistuviin haasteisiin reagoidaan ennakoivasti. Tampere tarvitsee myös uusia kivijalkoja vanhojen rinnalle.

Menestymisen mahdollisuuksia heikentävät tekijät ovat asioita, jotka ovat Tampereella heikommin kuin muualla, tai voivat muutoin osaltaan vaarantaa Tampereen kykyä menestyä. Omien heikkouksien tunnistaminen on tärkeä askel muutoksen tiellä. Oikeaan osuvilla toimenpiteillä monet tämän päivän heikkouksista voidaan muuttaa tulevaisuuden vahvuudeksi.

Muutoshaasteet ovat mahdollisuuksia tai vaikeuksia, joilla on merkitystä kaupungin toimintaan tai kykyyn saavuttaa haluttu tulevaisuus. Muutokset ulottuvat mittakaavaltaan paikallisesta globaaliin. Yhteistä niille kaikille kuitenkin on se, että ne haastavat kaupungin totunnaiset toimintatavat. Näihin haasteisiin vastaaminen on Tampereen tulevaisuuden kannalta avainasemassa.”

Tampereen menestyksen kivijalat

- Teollisuuden uudistumiskyky
- Huipputeknologiaa hyödyntävä korkea osaaminen
- Korkeatasoinen koulutustarjonta
- Aktiivinen kulttuurielämä
- Nuoren aktiiviväestön suuri osuus
- Monipuoliset kunnalliset palvelut ja toimivat palvelumarkkinat
- Kaupungin sijainti ja yhteydet
- Toimiva kaupunkirakenne, vetovoimainen asuin- ja elinympäristö ja sopiva koko
- Sosiaalinen vakaus
- Hyvän ja turvallisen kaupungin imago
- Aktiivinen kehittämisote
- Kaupungin osaava henkilöstö
- Tasapainoinen ja vakaa talous

Tampereen menestymisen mahdollisuuksia heikentäviä tekijöitä

- Suhteellisen vähän ylemmän korkea-asteen tutkinnonsuorittaneita, lapsiperheitä ja ulkomaan kansalaisia muihin suuriin kaupunkeihin verrattuna
- Suhteellisen alhainen asukkaiden tulotaso muihin suuriin kaupunkeihin verrattuna
- Suhteellisen paljon työttömiä muihin suuriin kaupunkeihin verrattuna
- Hitaus palvelurakenteiden ja toimintatapojen muutosten käytäntöön viemisessä
- Monimuotoisten asumisvaihtoehtojen vähäisyys*
- Heikko kansainvälinen tunnettuus
- Suorien kansainvälisten liikenneyhteyksien vähäisyys
- Liikenteen ongelmat; keskustan tuloväylien ruuhkautuminen
- Seudullisessa tarkastelussa tekijät eivät ole samassa määrin haasteellisia

Keskeisiä tulevaisuuden muutshaasteita

- Tampere ja Tampereen kaupunkiseutu kasvavat.
- Väestörakenne muuttuu, palvelutarpeet eriytyvät ja hyvinvointierot kasvavat.
- Heikentyneen työllisyystilanteen myötä sosiaaliset ongelmat lisääntyvät.
- Palvelusektori kasvaa ja palveluliiketoiminta kehittyy.
- Talouden globaalit rakenteet muuttuvat ja kilpailu osaajista ja investoinneista lisääntyy.
- Kuntien taloudellinen tilanne kiristyy ja tuottavuusvaatimukset kasvavat.
- Henkilöstön eläköityminen kiihtyy ja työvoiman saatavuus vaikeutuu.
- Teknologinen muutos jatkuu.
- Ympäristövaatimukset lisääntyvät ilmastonmuutoksen edetessä.
- Osallistumisen ja yhteisöllisyyden muodot muuttuvat.

Tampereen menestyksen kivijalat ja niihin kohdistuvat keskeiset haasteet

1/10

Kivijalkoina teollisuuden uudistumiskyky, huipputeknologiaa hyödyntävä korkea osaaminen ja korkeatasoinen koulutustarjonta haasteena talouden globaalien rakenteiden muutos ja kilpailu osaajista ja investoinneista sekä Tampereen kansainvälinen tunnettuus

2/10

Kivijalkana aktiivinen kulttuurielämä – haasteena kulttuurin säilyttäminen vetovoimatekijänä

3/10

Kivijalkana nuoren aktiiviväestön suuri osuus – haasteena väestörakenteen muuttuminen, erityisesti ikäihmisten määrän kasvu

4/10

Kivijalkoina monipuoliset kunnalliset palvelut ja toimivat palvelumarkkinat – haasteina palvelutarpeiden eriytyminen, palvelusektorin kasvu sekä jatkuva teknologinen muutos

5/10

Kivijalkana sosiaalinen vakaus – haasteena lisääntyvä köyhyys ja hyvinvointierojen kasvu

6/10

Kivijalkoina toimiva kaupunkirakenne, vetovoimainen asuin- ja elinympäristö, sopiva koko sekä sijainti ja yhteydet – haasteina voimakas väestönkasvu Tampereella ja koko kaupunkiseudulla, liikenteen ongelmat sekä ilmastonmuutos

7/10

Kivijalkana hyvän ja turvallisen kaupungin imago – haasteina vetovoimatekijöiden säilyttäminen ja suurille kaupungeille tyypillisten lieveilmiöiden lisääntyminen

8/10

Kivijalkana aktiivinen kehittämisote – haasteina oikeaan osuvat strategiset valinnat, riittävän poliittisen konsensuksen saavuttaminen heikentyneessä taloustilanteessa ja osallistumisen ja yhteisöllisyyden muuttuvien muotojen huomioon ottaminen

9/10

Kivijalkana kaupungin osaava henkilöstö – haasteena henkilöstön kiihtyvä eläköityminen

10/10

Kivijalkana tasapainoinen ja vakaa talous – haasteena kuntien taloudellisen tilanteen kiristyminen ja tuottavuusvaatimusten kasvu

Porin nykyiset vahvuudet ja tulevaisuuden haasteet

Nykyiset vahvuudet

- Kasvukeskus
- Laaja koulutus- ja kulttuuritarjonta
- Yliopistokeskus ja muut Satakunnan korkeakoululaitoksen yksiköt
- Kansainvälinen festivaali- ja tapahtumakaupunki
- Korkealaatuiset ja toimivat peruspalvelut
- Maakunnan palvelukeskus
- Asuin- ja elinympäristön viihtyisyys, turvallisuus ja vihreys
- Monipuolinen ja kilpailukykyinen elinkeino- ja toimialarakenne
- Tunnetut porilaiset merkituotteet ja brändit
- Poliittisen päätöksenteon toimivuus
- Kaupunkiorganisaation hyvän työnantajan maine
- Kaupungin yhtiöiden ja liikelaitosten tuomat taloudelliset ja toiminnalliset mahdollisuudet
- Oma satama ja lentokenttä
- Suvaitsevaisuus, luovuus, innovatiivisuus ja ennakkoluulottomuus

Tulevaisuuden haasteet

- Jatkuvan kasvun turvaaminen
- Saavutettavuus
- Edunvalvonnan organisointi ja tuloksellisuus
- Kuntayhteistyön toimivuus ja alueellinen yhtenäisyys
- Huoltosuhteen heikkeneminen
- Talouden epävarmuus
- Teollisuuden nopeat ja ennakoimattomat muutokset
- Muutosten läpivienti ja viimeistely
- Infrastruktuurin rappeutuminen
- Tieteellisen tutkimuksen ja tuotekehityksen lisääminen
- Kansainvälisyys katukuvassa ja paikalliskulttuurissa
- Myönteisen työllisyyskehityksen turvaaminen
- Syrjäytymisen ehkäisy

3 Kaupunkien visiot



Kuva Tukholman Vällingbyn Pyhälle Tuomaalle omistetusta S:t Tomasin kirkosta (kuva Heikki Helin)

Visio on strategisen ajattelun tuloksena syntynyt kuva halutusta tulevaisuudesta, johon strategian avulla on tarkoitus päästä (Strategiat elämään, 2008, 25).

Liikkeenjohdon konsultti Jan-Erik Lindroos määrittelee vision näin⁷:

”Visiolla kuvataan, millaiseksi organisaation tulisi kehittyä tietyn ajan sisällä. Visiolla myös vastataan kysymykseen, millaiseksi haluamme tulla. Visio on kuitenkin yksi strategisen johtamisen epämääräisimmistä käsitteistä. Se yhdistää toiminnan tarkoituksen (mission), arvojen (corporate values), päämäärien (goals) ja innostavan tavoitekuvan kokonaisuudeksi.”

”Visio on sanoiksi puettu tahdonilmaisuuksi siitä, millainen haluamme seurakunnan tulevaisuudessa olevan. Visiossa sitoudutaan siis aikaan ja paikkaan. Tulevaisuuden kuvan pitäisi olla kirkas.” (Strategiaopas seurakunnille)

Lindroosin mukaan yritysten tyypillisiin visioilmaisuihin kuuluu esimerkiksi olla maailman johtava tai suurin ja tietyn liikevaihdon saavuttaminen muutaman vuoden sisällä. Vaikka usein yritysten visiot päällepäin ovat sellaisia, että ne sopivat melkein mille tahansa yritykselle, ne ovat kuitenkin sisällöltään erilaisia ja merkitsevät eri yrityksille eri asioita. Sama pitää paikkansa myös suurimpien kaupunkien visioihin.

Helsingin organisaatiopäällikkö Vesa Paavola kirjoittaa sarkastisesti visioiden muodostuvan ”ehkä 20 avainsanasta. – – Tyypillinen kunta on visionsa mukaan turvallinen ja viihtyisä, kansainvälinen ja kehittyvä, sillä on laadukkaat palvelut, hyvät yritystoiminnan edellytykset ja puhdas ympäristö.” Paavolan mukaan ”visio ilmentää etsintää myös toisessa ja käsin kosketeltavassa merkityksessä: netistä on innokkaasti etsitty toisten kuntien visioita ja muokattu omaan käyttöön”. (Työpaikan ikuiset myytit. 2010, 67)

Samaan viittaa Alf Rehnin mukaan se, että Suomessa kasvaa sama koivu aika monessa kunnassa (eli kuvapankki on ollut käytössä). Samoin lähes jokaisessa paikassa on hyvä elää, myös luonnonkauneutta löytyy.

Strategiakieleen on vakiintunut tapa puhua ja kirjoittaa teatraalisesti tai kapulakielellä. Tavoitteena on olla ”Suomen johtava”, ”kansainvälisesti tunnettu”, ”huippuosaja”, ”ennakkoiluulottomasti kehittyvä”, ”innovatiivinen edelläkävijä” ja niin edelleen (Sorsa 2011, 141).

Hyvä visio on Lindroosin mukaan.

- selkeä, jolloin kaikki ymmärtävät, mitä on aikomus saavuttaa
- merkityksellinen kaikille intressiryhmille, jolloin se ei synnytä ristiriitoja
- haastava, jolloin sen saavuttaminen vaatii kaikilta kunnan panostusta
- mitattava, jotta tiedämme, milloin olemme saavuttaneet sen
- visiolla on 3–5 vuoden aikajänne
- visio erottaa meidät kilpailijoista, jotta emme ole kopio jostain kilpailijastamme
- erilainen ja poikkeaa muiden organisaatioiden visioista.

Vision⁸ tarkoitus on kuvata kaupungin tavoitteellinen tila vuonna 2020, ”mitä haluaisimme asukkaiden, yritysten, sidosryhmien ja kumppaneiden sanovan Tampereesta, kun se on onnistunut tekemisissään?” Aidosti tavoitteellinen visio

⁷ http://www.hmv.fi/main/page_ajankohtaista_organisaation_visio.html

- tuo selkeästi esiin eron nykytilanteen ja tavoitetilan välillä
- murtaa nykyisen ”mukavuusalueen” vaativien tavoitteiden kautta
- haastaa nykyiset toimintamallit ja ”venyttää” osaamisia
- on innostava ja viestitettävissä.

Visio sisältää tärkeän viestin sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Siksi onkin tärkeää avata vision jokainen sana tai lause: mitä tämä asia konkreettisesti merkitsee? Se tulee muuntaa strategisiksi päämääriksi, jotka ohjaavat operatiivisen toiminnan johtamista ja käytännön tekemistä.

Visio ilmaisee tulevaisuuden tahtotilan, jota kohti kaupungin halutaan kehittyvän. Vision tulee olla kunnianhimoinen, haastava ja haluttava. Sen tavoittelemisen pakottaa venymään ja tekemään valintoja. Visiossa tulee pitäytyä vain muutamiiin kärkiajatuksiin, joihin sisältyy selkeä muutos verrattuna nykyhetkeen. (Lahti.)

Visio on muodostettu strategisten tavoitteiden perustalta siten, että se kuvaa uuden kunnan tavoitetilaa vuonna 2016 (Kouvola).

Kaupunkien visiot ovat lyhyitä. Niissä on sanoja seuraavasti: Pori 6, Lahti 7, Tampere 7, Jyväskylä 10, Espoo 13, Kuopio 14, Vantaa 15, Oulu 15, Kouvola 16, Turku 18, Helsinki 59.

Sanamääriä arvioitaessa on otettava huomioon, että kaupungeissa on tiiviin vision jälkeen esitetty katekismusmainen sananselitys: mitä se tarkoittaa. Tällainen selitysosa on Espoon, Tampereen, Jyväskylän, Kuopion ja Porin visioissa.

Kuvio on Kouvolan strategiasta



Tarkastelussa ovat mukana Suomen suurimmat kaupungit. Siksi niiden visioissa tai visioiden selitysosassa esiintyy sana kansainvälinen tai vastaavaa tarkoittava ilmaisu: maailmanluokan liiketoiminta- ja innovaatiokeskus (Helsinki), osana pääkaupunkiseutua tunnetaan maailmanlaajuisesti verkottuneena (Espoo), Suomen vetovoimaisin ja kansainvälisin kotikaupunki (Vantaa). Turku on kansallisesti ja kansainvälisesti vetovoimainen kulttuurin ja osaamisen keskus, Menestyvä Oulu on ihmisiä ja yrityksiä innostava kansainvälinen keskus, parantaa kaupungin kansallista ja kansainvälistä kilpailukykyä (Jyväskylä), on elävä ja kansainvälistynyt yliopistokaupunki (Kuopio). Elinvoimainen osaajien ja monimuotoisen luonnon kaupunki (Kouvola). Sykkivä: – – kansainvälinen (Pori).

Kestävä kehitys ja ympäristön huomioon ottaminen ovat tunkeutuneet lähes kaikkien kaupunkien suunnitelmiin. Visioissa ne esiintyvät seuraavasti:

⁸ Visiosta strategiaan päämääriin. Seppo Määttä | Toimitusjohtaja, KTT, HTM. Tampereen kaupunginvaltuuston strategia-seminaari 16.3.2009.

<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/kaupunkistrategia/materiaali.html>

- alueena, jossa on luonnonläheinen ympäristö ja hyvä asua (Helsinki)
- Espoo on ilmastomuutoksen torjunnan edelläkävijä
- Tampere on edelläkävijä – – ympäristön huomioon ottavissa valinnoissa ja osaamisessa
- Kaupunkiseutua rakennetaan yhtenä kokonaisuutena kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti (Tampere)
- kotikaupunki, joka toimii kestävän kehityksen suunnannäyttäjänä (Vantaa)
- keskus, jossa on erinomainen elämisen laatu sekä innovatiivinen toimintaympäristö (Turku)
- Lahti on houkutteleva ja elinvoimainen ympäristökaupunki
- luonnonläheinen ja puhdas ympäristö (Kuopio)

Palvelujen hyvyyteen viitataan seuraavissa visioissa:

- kehittyvä – – hyvien palvelujen voimaan perustuva maailmanluokan liiketoiminta- ja innovaatiokeskus (Helsinki)
- Espoossa on laadukkaat palvelut ja monipuoliset harrastusmahdollisuudet
- Palvelujen – – toimivuus – – varmistavat hyvän elämänlaadun (Tampere)
- turvata peruspalvelut kuntalaisille (Jyväskylä)
- Kuopiossa on nuorekas ilmapiiri, erinomaiset kulttuuri- ja vapaa-ajanpalvelut

Suuret kaupungit ovat keskuksia, edelläkävijöitä ja suunnannäyttäjiä (Helsinki, Turku, Oulu), edelläkävijöitä (Espoo), kehityksen kärjessä (Tampere), suunnannäyttäjiä (Vantaa) ja kasvukeskuksia (Pori). Samalla ne ovat vetomaisia: Vantaa ja Turku, Lahdessa käytetään sanaa houkutteleva.

Lahden visio on tiivis ja keskittyy vai yhteen teemaan: Lahti on houkutteleva ja elinvoimainen ympäristökaupunki.

Samalla tavalla tiivis on Tampereen visio: Sujuvan elämän suuri kaupunki vastuullisesti kehityksen kärjessä. Se tosin ei kerro paljoakaan, miten kaupunki suuntautuu.

Tampereen vision kaltaista julistusta muistuttavat Espoon ja Oulun visiot: ”Espoo on edelläkävijä. Espoo on hyvä paikka asua, oppia, tehdä työtä ja yrittää.” ”Oulu on pohjoista valoa ja elinvoimaa. Menestyvä Oulu on ihmisiä ja yrityksiä innostava kansainvälinen keskus.”

Tässä ei ole mahdollista arvioida sitä, miten visio heijastelee kaupungeissa tapahtunutta päätöksentekoa. Poikkeavatko ympäristökaupungin päätökset muiden kaupunkien päätöksistä? Mitä tarkoittaa edelläkävijä? Miten voidaan mitata sitä, onko kaupunki edennyt visioon viitoittamaan suuntaan?

Kaupunkien visioita lukiessa voi miettiä, miten ne täyttävät visioille asetetut vaatimukset:

- Onko visio selkeä, jotta kaikki ymmärtävät, mitä on aikomus saavuttaa?
- Erottaako se kaupungin muista kaupungeista, jotta kaupunki ei olisi vain kopio kilpailijoista?
- Tuoko se selkeästi esiin eron nykytilanteen ja tavoitetilan välillä?
- Onko visio mitattava, jotta tiedettäisiin, milloin se on saavutettu?

Kaupunkien visiot

Helsinki

o Helsinki pääkaupunkina ja seudun keskuksena on kehittyvä tieteen, taiteen, luovuuden ja oppimiskyvyn sekä hyvien palvelujen voimaan perustuva maailmanluokan liiketoiminta- ja innovaatiokeskus, jonka menestys koituu asukkaiden hyvinvoinnin ja koko Suomen hyväksi.

o Metropolialuetta kehitetään yhtenäisesti toimivana alueena, jossa on luonnonläheinen ympäristö ja hyvä asua, oppia, työskennellä sekä yrittää.

Espoo

o Espoo on edelläkävijä. Espoo on hyvä paikka asua, oppia, tehdä työtä ja yrittää.

Espoo on moniarvoinen ja monikulttuurinen kaupunki, jossa on avoin ja innostava ilmapiiri.

Espoon historiallinen perinne, vaihteleva luonto, merellisyys, viihtyisät asuinalueet ja toimivat yhteydet muodostavat kaupunkikeskusten jäsentämän turvallisen kaupunkiympäristön.

Espoo on yksilön ja yhteisen vastuun kaupunki. Espoo luo vahvat edellytykset kuntalaisten henkiselle ja fyysiselle kehitykselle.

Espoossa on laadukkaat palvelut ja monipuoliset harrastusmahdollisuudet.

Espoo osana pääkaupunkiseutua tunnetaan maailmanlaajuisesti verkottuneena huipputeknologian, koulutuksen, kulttuurin, liikunnan, tutkimuksen ja innovaatioiden erityisosaajana.

Espoo on ilmastonmuutoksen torjunnan edelläkävijä.

Tampere

o Sujuvan elämän suuri kaupunki vastuullisesti kehityksen kärjessä

Tampere on haluttu ja elinvoimainen asuin- ja vierailukaupunki. Palvelujen, kaupunkirakenteen ja liikenteen toimivuus sekä viihtyisä ja turvallinen elinympäristö varmistavat hyvän elämänlaadun.

Tampere on kasvava kaupunki. Kaupunkiseutua rakennetaan yhtenä kokonaisuutena kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti.

Tampere on edelläkävijä asiakaslähtöisissä palveluissa, ympäristön huomioon ottavissa valinnoissa ja osaamisessa.

Vantaa – viisas valinta

o Vantaa on asukkaille ja yrittäjille Suomen vetovoimaisin ja kansainvälinen kotikaupunki, joka toimii kestävän kehityksen suunnannäyttäjänä.

Vetovoimainen Vantaa

- monipuoliset asumismahdollisuudet erilaisille yrityksille soveltuvia toimitiloja ja tontteja huippupaikalla
- Suomen logistinen liikennekeskus
- työpaikkaomavaraisuus on Suomen korkeä
- kaupunki on työnantajana Suomen huippua
- palvelujen tehokkuus, tuottavuus ja laatu ovat vertailussa erinomaiset
- monipuoliset harrastus-, kulttuuri- ja ulkoilumahdollisuudet

Kansainvälinen Vantaa

- maailmanluokan kansainväliset yhteydet vahvistuvat
- kansainvälisyys ja monikulttuurisuus rikastuttavat kaupunkia
- innovatiiviset kansainväliset hankkeet suuntautuvat Vantaalle
- monipuolista osaamista ja kulttuuritaustaa hyödynnetään

Kestävän kehityksen Vantaa

-Ekologinen kestävyys -kestävän kehityksen periaatteet mukana kaupunkisuunnittelussa sekä uudis- ja korjausrakentamisessa

-hyvin toimiva joukkoliikenne

-edistetään uusiutuvien energialähteiden käyttöä

luonnon monimuotoisuus huomioidaan kaavoituksessa ja virkistyskäytössä

-henkilöstö on sitoutunut ekologisen kestävän kehityksen edistämiseen

-Marja-Vantaa on kansainvälinen malli ekologisesta rakentamisesta

Sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys

-toimialojen yhteistyö palvelujen järjestämisessä tiivistyy

-yhteistyö seudun kuntien kanssa lisääntyy

-palveluja priorisoidaan oikeudenmukaisesti

-moniarvoisuus ja tasa-arvo toteutuvat päätöksenteossa

-yhteisöllisiä arvoja ja toimintatapoja edistävä avoin toimintakulttuuri ja päätöksenteko

-hyvät hallintokäytännöt ja tehokas hallintorakenne

-vahvistetaan yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa

Taloudellinen kestävyys

-talous on tasapainossa

-hyödynnetään innovaatioita, jotka edistävät kustannustehokkuutta

-sähköistä palvelua ja asiointia lisätään

-työntekijöiden muutoksenhallintakyvyn ja työhyvinvoinnin avulla varmennetaan hyvät palvelut

turvataan hyvät elinmahdollisuudet nykyisille ja tuleville sukupolville

Turku Visio 2015 Strategia 2005–2008

Suomen Turku on kansallisesti ja kansainvälisesti vetovoimainen kulttuurin ja osaamisen keskus, jossa on erinomainen

elämisen laatu sekä innovatiivinen toimintaympäristö.

Oulun visio 2020

Oulu on pohjoista valoa ja elinvoimaa. Menestyvä Oulu on ihmisiä ja yrityksiä innostava kansainvälinen keskus.

Jyväskylä – kilpailukykyinen kaupunki, joka tarjoaa kannustavat mahdollisuudet elämiseen, yrittämiseen ja opiskeluun.

Vision toteuttamiseksi kaupungin tavoitteena on

o edistää kuntalaisten hyvinvointia eri elämänvaiheissa

o turvata peruspalvelut kuntalaisille

o parantaa kaupungin kansallista ja kansainvälistä kilpailukykyä

o vahvistaa työpaikkakehitystä

Lahti

Lahti on houkutteleva ja elinvoimainen ympäristökaupunki.

Kuopio

Kuopio on 150 000 asukkaan elävä ja kansainvälistynyt yliopistokaupunki, jossa on vahva yhdessä tekemisen henki

Mitä visio tarkoittaa:

150 000 asukkaan kaupunki

Kuopion väestönkasvu kaksinkertaistuu ja alueella syntyy monikuntaliitoksia. Kuopio on vetovoimainen yritysten, yrittäjien, opiskelijoiden ja lapsiperheiden kaupunki.

Kansainvälistynyt yliopistokaupunki

Kuopiossa on kansainvälisesti tunnustettu yliopisto- ja ammattikorkeakoulutus ja laaja-alainen muu koulutustarjonta. Kuopio on monikulttuurinen ja suvaitseva.

Elävä kaupunki

Kuopiossa on nuorekas ilmapiiri, erinomaiset kulttuuri- ja vapaa-ajanpalvelut sekä luonnonläheinen ja puhdas ympäristö. Kuopiossa jää aikaa elämiseen.

Vahvan yhdessä tekemisen kaupunki

Kuopiossa työskennellään tiiviissä verkostomaisessa yhteisössä alueen kehittämiseksi ja yhteisten tavoitteiden eteenpäin viemiseksi.

Kouvola, Slogan ja visio 2016: Kouvola – Kymijoen kaupunki
Elinvoimainen osaajien ja monimuotoisen luonnon kaupunki, joka luo edellytykset turvalliseen ja terveelliseen elämään sekä luovaan yrittämiseen.

Pori, Visio 2016

Pori on 120 000 asukkaan sykkivä kasvu-keskus.

Sykkivä: Rytmikäs, kasvava, vetovoimainen, pirteä, raikas, dynaaminen, omaehtoinen, luova, nopeatempoinen, eloisa, kansainvälinen, persoonallinen, nopealiikkeinen, särmikäs, kehittyvä, innovatiivinen, aloitteellinen, ennakoiva, uudistushaluinen, joustava, nopeasti muutoksiin reagoiva, nokkela.

4 Arvot



Kuvio Helsingin asiakirjoista

Kaupungin arvot ohjaavat päätöksentekoa ja muodostavat perustan myös koko organisaation toiminnalle; henkilöstön toiminnalle sekä johtamiselle ja esimiestyöskentelylle (Oulun talousarvio 2011).

Arvot kertovat siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä organisaation toiminnassa ja mitä asioita pidetään toiminnan perustana. Arvot ohjaavat valintoja ja ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin. – – Arvot luovat muuttuvassa maailmassa organisaatioon pysyvyyttä, määrittelevät, mitä organisaatiossa sallitaan sekä selventävät asioita, joita yhteisössä kollektiivisesti arvostetaan. (Strategiat elämään, 2008, 25.)

Filosofi Maija-Riitta Ollila toteaa: ”Kun lausutaan sana arvot, eri ihmiset ajattelevat eri asioita. Yksi miettii moraalia ja toinen innostuksen ja elämänvoiman lähdeä, mutta kolmas pohtii sitä, millaiseksi haluamme rakentaa tulevaisuuden yhteiskunnan. Arvot sanelevat, millaisia asioita haluaisimme tulevaisuuden yhteiskunnassa toteuttaa, ja siksi arvokeskustelu merkitsee joillekin sen osallisille nimenomaan erilaisten tulevaisuuskenaarioiden puntaroimista.” (Ollila 2002, 175–176.)

Ollila tarkoittaa arvoilla ”ihmisten merkityksellisiksi kokemia asioita, jotka asetetaan toiminnan päämääriksi. – – Arvoja asetetaan, jotta todellisuus muuttuisi paremmaksi. Rakennetaan parasta mahdollista kuviteltavissa olevaa maailmaa, mutta annetuista aineksista.” (Ollila 2002, 115.)

Kunnissa käytetään usein sana arvokeskustelu, kun toimintaa pitäisi supistaa. Tämä on siis jo konkreettisempaa toimintaa kuin strategian yhteydessä tehtävä arvojen määrittely.

Ollila edelleen: ”Arvokeskustelussa lähtökohta on kuitenkin aina tulevaisuuden aktiivisessa tekemisessä pelkän mukautumisen asemasta. Rajallisten resurssien käyttöä mietittäessä otetaan samalla kantaa arvoihin: millainen yhteisö halutaan luoda – –. Päämääriä tulevaisuuden hyvää kuntaa varten ei ole järjellistä asettaa, ellei ole uskoa muutoksen mahdollisuuksiin. – – Jotta arvokeskustelua voitaisiin käydä, on uskottava, että toimijoilla on vapausasteita. Voimme valita jotakin, ja tekemämme valinnat vaikuttavat aidosti siihen, mitä tulee tapahtumaan. Ellei kunnassa synny uskoa tähän, koko päämäärien pohdinta joutuu naurettavaan valoon.”

Arvoista keskustelemisen jälkeen kunnissa ryhdytään menojen kasvua rajaamaan juustohöyläten, ts. leikkaamalla kaikista toiminnoista suunnilleen saman verran.

Kouvolan strategian valmistelun yhteydessä pohdittiin perusteellisesti arvoja konsultin johdolla. Prosessi oli mielenkiintoinen, ja se on kuvattu kaupungin verkkosivuilla olevassa kalvosarjassa.

<http://www.kouvola.fi/palvelut/talousjaverotus/strategia/arvot.html>⁹

Koska tavoitteellisuus ja tehokkuus mainitaan monen kaupungin arvoissa tai toimintaperiaatteissa, on seuraavaan poimittu Kouvolan arvokirjasta keskeisiin käsitteisiin liittyviä pe-

⁹ Kouvolan kaupungin arvojen kytkeminen strategiaprosessiin. Raportti sisäisestä arvotutkimuksesta, ehdotus arvomalliksi sekä henkilöstön, asukkaiden ja yrittäjien näkemys ehdotettujen arvojen tärkeydestä ja toteutumisesta. Martti Puohiniemi A3 Interaction Oy 7.4.2010.

rusteltuja piirteitä. Kouvolan tekstiä on tiivistetty ja poimittu tämän tarkastelun kannalta oleellisimpia tekijöitä.

Kouvolan arvomallin mukaan arvot ovat valintojen tekemistä ohjaavia periaatteita, jotka yhdistävät ihmisen tiedot ja tunteet. Kun johdetaan kaupunkia, arvojen tehtävä on pitää työyhteisö ja siinä toimivat yksilöt ja yksiköt strategian määrittämällä polulla.

Arvoprosessin pitää tukea kaupungin toiminta-ajatusta ja visiota. Kouvolan kaupungin arvoprosessissa haettiin sekä tällä hetkellä työtä ohjaavat arvot että ne arvot, joiden halutaan ohjaavan työyhteisöä tulevaisuudessa. Kevään 2010 arvoprosessi kytkettiin tiukasti Kouvolan strategiaprosessiin.

Arvoista hiottiin yhteiset, kaikkien hyväksymät periaatteet. Arvot, niin todelliset kuin ihanteellisetkin, löydettiin ihmisten kanssa keskustellen. Kouvolan arvoiksi valikoituivat kaupunkilaisen paras, luotettavuus ja turvallisuus, vastuullinen yhteistyö, tavoitteellisuus ja tehokkuus sekä rohkea uudistuminen. Kuvio 11 on Kouvolan strategiasta.

Kuvio 11. Kouvolan arvot



Tavoitteellisuus ja tehokkuus – yleisvaikutelma

Arvot kuulostavat kauniilta. Harvoin pohditaan, mitä ne lopulta sisältävät. Tavoitteellisuuden ja tehokkuuteen liittyy mm. seuraavia myönteisiä oletuksia: ahkeruus, nopeus, ripeys, joustavuus, töiden priorisointi, yritteliäisyys, asiantuntemus, ammattitaito, ammattilypeys, ammatillisuus, osaaminen, tavoitteellisuus, taloudellisuus, tuottavuus ja tehokkuus.

Kouvolassa käsityksissä oli eroja sen suhteen, miten myönteiseksi tämä arvoalue koettiin. Esiin tuoduista arvoista ja asioista keskimäärin noin neljännes oli kielteisiä, mikä ei oleellisesti poikkea muista organisaatioista. Vaikka lähtökohta-arvo koettiin positiiviseksi, eivät tavoitteellisuus ja tehokkuus ole vielä todellista toimintaa ohjaavia arvoja koko organisaatiossa. Valikoitujen arvojen taustalla on monenlaisia asioita, kuten oheinen kuvio osoittaa.

Kuvio 12. Kouvolan arvojen kytkentä strategiaprosessiin



Kouvolassa on pohdittu arvojen merkityssisältöä: ”Tavoitteellisuus ja tehokkuus ovat johtajuutta korostavia ja tästä johtuen kaksijakoisia arvoja. Niissä korostuvat toisaalta selkeät toimintaa ohjaavat tavoitteet ja toisaalta tehokkaat työskentelytavat, joilla tavoitteet saavutetaan. Tulevaisuutta ajatellen tämän arvoalueen sisältö ymmärretään yhdenmukaisella tavalla: se tarkoittaa hyvien käytäntöjen sisäistämistä ja osaavaa henkilöstöä, asioiden sujumista halutulla tavalla. Arvoalueen toteutuminen näkyy tasapainossa olevana taloutena ja kaupungin hyvänä maineena.

Vastuullisen yhteistyön käsittelyn yhteydessä esiin tuodut ongelmat osoittavat, että tämän arvon molempiin osiin – tavoitteellisuuteen ja tehokkuuteen – liittyvät ongelmat ovat vielä ratkaisematta.”

Tavoitteellisuus ja tehokkuus – kielteiset motiivit

Johto ja henkilöstö tunnistavat samat tai samantyyppiset kielteiset motiivit, jotka ohjaavat tekemistä uudessa Kouvolassa. Niistä tyypillisimpiä ovat seuraavat:

- Kiireen takia päätöksiä ei ehditä valmistella asianmukaisesti tai harkita kunnolla. Henkilöstölle töiden epätasainen jakautuminen on tyypillinen kiireen aiheuttaja; strategian ym. kehittäminen osuus väärään aikaan.
- Vauhtisokeus. Analyysi jää pintapuoliseksi, vauhti on tärkeämpää. Päätöksiä tehdään ilman faktoja.
- Talouden ylikorostuminen. Raha ja tuottavuus menevät kaiken muun edelle.
- Johtaminen ei ole ihmisten vaan talouden johtamista. Palkkauksessa ilmenevää epätasa-arvoisuutta ei kuitenkaan saada korjatuksi. Kokonaisuutta ei nähdä. Projektityöskentely on jäänyt päälle. Pikkuasioita saatetaan miettiä pitkään mutta miljonnapäätökset tehdä hetkessä.
- Henkilöstö kokee hierarkkisuuden ja keskusjohtoisuuden lisääntyneen, mutta tästä huolimatta arvostellaan toimintatapojen epäyhtenäisyyttä. • Henkilöstöä häiritsee epävarmuus siitä, miten toimitaan.
- Tavoitteellista ja tehokasta toimintaa häiritsee keskeneräisten asioiden negatiivinen käsittely julkisuudessa. Ilmiö liitetään erityisesti Kouvolan Sanomien omaksumaan sensaatiohakuisuuteen ja tämän hyödyntämiseen sisäisissä valtapeleissä.

Tavoitteellisuus ja tehokkuus – vaietut arvot

”Vaietuista arvoista ammattiyhteisö on ainoa selkeästi esiintunut positiivinen arvo. Osaamisesta ja ammattitaidosta, omasta paremmuudesta ei oikein haluta puhua. Tällaista vaatimattomuutta ei esiinny yrityksissä.

- Osaaminen ja asiantuntemus, meillä on hirveän monipuolinen osaaminen.

Muut tässä yhteydessä käsitellyt arvot olivat joko kielteisiä tai vähintäänkin vaikeita aiheita:

- Asioiden priorisoinnista ei puhuta, kun jaettava vähenee, ei ole käyty arvokeskustelua.
- Muutoksen myötä muuttuneista rooleista, menetetyistä asemasta tai statuksesta ei puhuta.
- Kenellä on Kouvolassa todellinen valta? Kuka on vastuussa päätöksistä?
- Raha ohjaa päätöksiä hirveästi.
- Tehottomuuteen – työaikojen noudattamattomuuteen – ei uskalleta puuttua.
- Vakaata ja turvallista työpaikkaa ei ajatella. Viiden vuoden irtisanomissuoja muistetaan, mutta ei sitä, että on työpaikka.”

Arvot kaupungeittain

Taulukossa 1 luetellaan kaupunkien arvot. Tampereella on arvojen sijasta määritelty toimintaperiaatteet. Jyväskylän strategiassa ei arvoja ole määritelty. Tiivistetyn taulukon jälkeen luetellaan arvot kaupungeittain ja arvoihin mahdollisesti liittyvät selitykset.

Asukaslähtöisyys/asiakaslähtöisyys/kaupunkilaisen paras on Helsingin, Espoon, Turun, Kuopion ja Kouvolan arvoluetteloissa. Kestävä kehitys tai ekologisuus sisältyy Helsingin, Espoon, Vantaan ja Lahden arvoihin.

Taulukko 1. Kaupunkien arvot

Helsinki	Espoo	Tampere
Asukaslähtöisyys Ekologisuus Oikeudenmukaisuus Taloudellisuus Turvallisuus Yritysmielisyys	Asukas- ja asiakaslähtöisyys Suvaitsevuus, inhimillisyys ja tasa-arvo Luovuus ja innovatiivisuus Kumpanuus ja yhteisöllisyys Tuloksellisuus ja vaikuttavuus Kestävä kehitys	Tampereella toimintaperiaatteet
Vantaa	Turku	Oulu
Innovatiivisuus Kestävä kehitys Yhteisöllisyys	Asukas- ja asiakaslähtöisyys Osaaminen ja luovuus Oikeudenmukaisuus Yhteistyö	Luovuus ja rohkeus Yhteisöllisyys Suvaitsevuus
Lahti	Kuopio	Jyväskylä
Kehittämishalukkuus Kestävä kehitys Yhteisöllisyys Vastuullisuus	Rohkeus Yhdessä tekeminen sitoutuminen luottamus Luovuus Asiakaslähtöisyys	Arvoja ei määritelty
Kouvola	Pori	
Kaupunkilaisen paras Vastuullinen yhteistyö Tavoitteellisuus ja tehokkuus Rohkea uudistuminen Luotettavuus ja turvallisuus	Näitä me arvostamme ja pidämme tärkeinä: Työtä Huolenpitoa Rohkeutta Elämyksiä	

Kaupunkien toimintaa ohjaavat arvot

Helsinki

Asukaslähtöisyys
Ekologisuus
Oikeudenmukaisuus
Taloudellisuus
Turvallisuus
Yrittäjämielisyys

Espoon arvot

Asukas- ja asiakaslähtöisyys
Suvaitsevaisuus, inhimillisyys ja tasa-arvo
Luovuus ja innovatiivisuus
Kumppanuus ja yhteisöllisyys
Tuloksellisuus ja vaikuttavuus
Kestävä kehitys

Tampere

Toimintaperiaatteet
Toimintaperiaatteet ovat arvoihin pohjautuvia ja yhdessä sovittuja toimintatapoja, jotka ohjaavat kaupungin päätöksentekoa ja toimintaa ja joilla varmistetaan strategian toteutuminen. Kaupunkistrategian osana hyväksytyt toimintaperiaatteet ovat seuraavat:

Hyvä palvelu
Palvelemme kuntalaisia ammattitaitoisesti ja heitä arvostaen. Tarjoamme palvelua yksilöllisyyttä kunnioittaen, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Kehitämme palvelua yhdessä kuntalaisten kanssa.

Yhdessä tekeminen
Toimimme avoimesti verkostoissa ja edesautamme niiden syntymistä. Kannustamme osallistumiseen ja vastuun ottamiseen lähiyhteisöissä. Teemme työtä yhdessä siihen sitoutuen ja osaamistamme kehittäen. Arvostamme omaa ja muiden työtä yli rajojen.

Vastuullisuus

Toimimme taloudellisesti, koska olemme vastuussa resurssien parhaasta mahdollisesta käytöstä. Edistämme toiminnallamme kuntalaisten tasavertaista hyvinvointia ja turvallisuutta sekä henkilöstön tasa-arvoa. Turvaamme tulevaisuutemme kantamalla vastuun ympäristöstämme.

Aloitteellisuus

Olemme luovia ja aloitteellisia. Etsimme uusia ideoita ja innovaatioita. Vahvistamme kuntalaisten aktiivisuutta, yhteistoimintaa sekä kunnallista demokratiaa ja vaikuttamismahdollisuuksia

Vantaa

Innovatiivisuus

Innovatiivisuus tarkoittaa kykyä tuottaa Vantaalle uusia hyödyllisiä muutoksia, toimia suunnannäyttäjänä ja rohkeutta etsiä uusia entistä parempia tapoja järjestää palveluja kuntalaisen hyväksi.

Kestävä kehitys

Kestävä kehitys tarkoittaa hyvien elinmahdollisuuksien turvaamista nykyisille ja tuleville sukupolville. Ratkaisuihin ja päätöksenteossa huomioidaan ekologiset näkökulmat ja oikeudenmukaisuus sekä pidetään talous tasapainossa.

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys tarkoittaa kuntalaisen osallisuuden ja aktiivisuuden edistämistä, syrjäytymisen ehkäisyä sekä osallistumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Turku (vuosien 2005–2009 strategia)

Asukas- ja asiakaslähtöisyys
Kaupunki on demokratiaan ja vuorovaikutukseen perustuva palveluorganisaatio.

Osaaminen ja luovuus

Tieto, taito ja tahto palvella asukas- ja asiakaslähtöisesti kehitetään Suomen parhaimmaksi.

Kestävä kehitys

Turvataan taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti myös tulevien sukupolvien elämän mahdollisuudet tasapainoisella ja jatkuvalla muutoksella.

Oikeudenmukaisuus

Jokaista ihmistä kohdellaan tasa-arvoisesti; samat periaatteet myös yrityksille ja yhteisöille.

Yhteistyö

Paikalliseen, seudulliseen, valtakunnalliseen ja kansainväliseen yhteistyöhön panostetaan voimakkaasti.

Oulu¹⁰

1. Luovuus ja rohkeus

Menestyminen muuttuvassa ympäristössä edellyttää innovatiivisuutta, hallittua riskinottoa, uutta ajattelua ja rohkeutta luopua vanhoista toimintatavoista. Rohkaisemme luovuuteen ja koemme tulevaisuuden positiivisena haasteena.

2. Yhteisöllisyys

Toimimme siten, että kuntalaiset kokevat Oulun turvallisiksi asua, viihtyä ja toimia ja kaupungin päätökset tukevat yhteisöllisyyttä ja ihmisläheisyyttä. Tiedostamme asukkaiden tarpeet, edistämme vuorovai-
kutusta ja nämä tarpeet ohjaavat päätöksentekoa. Toimintamme tavoitteena on inhimillinen ja hyvinvoiva työyhteisö. Edistämme näin myös kestävästä kehitystä.

3. Suvaitsevaisuus

Kunnioitamme asiakkaitamme ja toinen toistamme sekä arvostamme monikulttuurista ympäristöä. Kehitämme suvaitsevaisuutta osana työyhteisöä ja kaupunkikulttuuria. Noudatamme yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja kohtelemme asiakkaitamme ja henkilöstöä oikeudenmukaisesti kaikissa tilanteissa.

Lahti

Kehittämishalukkuus: Kaupunki kehittää aktiivisesti alueen elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä. Kaupunki suuntautuu tulevaisuuteen luovasti ja rohkeasti uusia toimintatapoja ja ratkaisuja etsien.

Kestävä kehitys: Kaupunki kasvaa ja kehittyy ekologisesti, sosiaalisesti, kulttuurisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla. Lahti on eri-ikäisten ja erilaisten ihmisten ja heidän yhteisöjensä terveellinen, turvallinen ja viihtyisä asumisen ja elämisen paikka. Kaupunki parantaa oman toimintansa energia- ja materiaalitehokkuutta sekä tukee ja ohjaa asukkaita ja muita toimijoita toimimaan ympäristöystävällisesti.

Yhteisöllisyys: Lahden kaupunki on asukkaistaan ja henkilöstöstään välittävä yhteisö. Kaupunki luo edellytyksiä erilaisten yhteisöjen toiminnalle ja tekee niiden kanssa yhteistyötä asukkaiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Kaupungin päätöksenteko on avointa. Lahti toimii asukaslähtöisesti tarjoten asukkaille mahdollisuuksia osallistua asuinympäristönsä ja kaupungin palveluiden kehittämiseen.

Vastuullisuus: Kaupunki edistää tasa-arvoa ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Kaupunki kannustaa asukkaita ottamaan enemmän vastuuta omasta ja lähimpiensä hyvinvoinnista elämäntilanteensa ja resurssiensa asettamissa rajoissa.

¹⁰ http://www.ouka.fi/strategia/visio_ja_arvot.html

Kuopio

Rohkeus

Rohkeutta on tehdä asioita toisin kuin muut – erottua, olla ennakkoluuloton ja myös edelläkävijä. Rohkeutta on asioiden määrätietoinen toteuttaminen ja loppuunsaattaminen.

Yhdessä tekeminen, sitoutuminen – luottamus

Sitoutuminen syntyy yhdessä tekemisen ja osallistumisen kautta. Yhdessä tekeminen on keskustelua ja vuorovaikutusta sekä kysymysten ja erilaisten näkemysten huomioon ottamista. Yhdessä tekeminen kasvattaa luottamusta.

Luovuus

Kehittämislle on otollinen ilmapiiri – turvallinen työympäristö, jossa kannustetaan luovuuteen. Luovuus on uutta ajattelua ja uusia toimintamalleja sekä osaamisen ja tiedon jakamista. Luovassa ilmapiirissä kehitetään ja ymmärretään myös epäonnistumisia.

Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyyttä on kuntalaisten mukaanotto toiminnan ja palveluiden kehittämiseen sekä asiakslähtöinen palvelu- asenne – asiakkaan arvostaminen. Asiakkailta kerätään palautetta, sitä analysoidaan ja käytetään hyväksi palvelujen kehittämisessä. Asiakasryhmien ja heidän tarpeidensa parempi tunnistaminen otetaan palvelujen muotoilun lähtökohdaksi.

Kouvola

Kaupunkilaisen paras

Haluamme toimia kaupunkilaisen parhaaksi ja tehdä Kouvolaan kaupungin, jossa asukkaat voivat hyvin ja viihtyvät. Tämä näkyy palveluidemme kaikkien tarvisijoiden aktiivisena kuunteluna ja oikeudenmukaisena kohteluna sekä toimintojemme jatkuvana kehittämisenä.

Vastuullinen yhteistyö

Haluamme tehdä Kouvolaan kaupungista työyhteisön, jossa ihmiset luottavat toisiinsa. Tämä näkyy keskinäisenä arvostuksena, avoimena tiedonkulkuna ja tekemisen sujuvuutena sekä palveluhenkisytenä ja ympäristöstä huolehtimisena niin yhteisön sisäisessä kuin ulkoisessa toiminnassa.

Tavoitteellisuus ja tehokkuus

Haluamme toimia tavoitteellisesti ja tehokkaasti. Tämä edellyttää yhteistä näkemystä tavoitteistamme, nopeaa päätöksentekoa, vastuullista ja valtuuttavaa johtamistapaa sekä asiantuntevaa ja aloitteellista työskentelyä. Tavoitteellinen ja tehokas toimintatapa näkyy asioiden sujumisena halutulla tavalla, tasapainossa olevana taloutena ja kaupungin hyvänä maineena.

Rohkea uudistuminen

Haluamme Kouvolassa tarttua rohkeasti uusiin mahdollisuuksiin, jotta kaupunkimme pysyy kiinnostavana, kehittyvänä ja elinvoimaisena asuin- ja toimintaympäristönä. Rohkea uudistuminen näkyy työskentelytavoissamme, halussamme kehittää palveluita sekä hyödyntää asiakkaittamme saatavaa palautetta ja kehitysideoita.

Luotettavuus ja turvallisuus.

Haluamme olla luotettava ja turvallinen palveluiden tarjoaja sekä yhteistyökumppani. Tämä edellyttää johdonmukaisia, täsmällisiä ja ennustettavia toimintatapoja. Näiden arvojen toteutuminen näkyy siinä, että palveluihimme luotetaan kaikissa tilanteissa ja ihmiset kokevat elämänsä turvalliseksi Kouvolassa asuessaan ja liikkeessään

Pori

Näitä me arvostamme ja pidämme tärkeinä.

1. Työtä

Kaupunki edistää osaltaan työllisyyttä sekä yrittäjyyttä ja työpaikkojen syntymistä. Pori on aktiivinen työllistäjä ja edelläkävijä työhyvinvoinnin edistämisessä.

Hyvänä työnantajana Porin kaupunki on kannustava ja kiinnostava. Kaupunki tukee henkilöstön osaamisen ja asiantuntemuksen jatkuvaa kehittämistä.

2. Huolenpitoa

Turvallinen elinympäristö on jokaisen porilaisen oikeus. Porin palvelujen lähtökohdina ovat palvelualltius, asiakaslähtöisyys, helppo saavutettavuus, oikea-aikaisuus, kumppanuus sekä päätöksenteon ja toiminnan avoimuus. Pori tavoittelee samanaikaisesti sekä palvelujen laadua että tuottavuutta. Asukkaita kannustetaan osallistumaan ja antamaan palautetta palvelujen kehittämiseksi. Pori pitää huolta sosiaalisesta, eettisestä ja ekologisesta vastuusta. Kaupunki pyrkii toiminnallaan varmistamaan hyvän elämän edellytykset myös tuleville sukupolville.

3. Rohkeutta

Pori on aktiivinen, yhteistyöhakuinen ja kansainvälinen kasvukeskus. Keskuskaupunkina Pori kantaa vastuunsa alueen kehittymisestä ja eheydestä. Porissa uskalletaan tarvittaessa muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja toimintatapoja. Ilmapiiri tukee uudenlaisia luovia ratkaisuja ja sallii villitkin ideat. Päätöksenteossa ja toiminnassa ennakoidaan tulevaa ja kyetään nopeaan reagointiin. Porissa ollaan ylpeitä porilaisuudesta.

4. Elämyksiä

Porissa on elämysteollisuuden historiaa, osaamista ja mahdollisuuksia sekä tulevaisuuden vetovoimaa. Porin monipuolinen ja ympäristöarvoiltaan rikas alue tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia luontoelämyksiin. Kaupunki kehittää määrätietoisesti toimintaympäristöä, joka tarjoaa asukkaille elämyksiä arkeen ja juhlaan.

Eettiset periaatteet

Joissakin kaupungeissa on arvojen ohella määritelty ns. eettiset periaatteet ja joissakin toimintaperiaatteet.

Kunnallishallinnon eettiset periaatteet: ”Kunnallishallinnon arvot antavat perustan eettisesti kestäväälle toimintatavalle. Kunnallishallinnon eettinen arvoperusta on lähtökohdiltaan hyvin vahva: kuntalaisten hyvinvoinnin ja alueen kestävä kehityksen edistäminen demokraattisia menettelytapoja noudattaen. Harvalla yhteisöllä on näin kiistattoman positiivista arvoperustaa.” (Seminaariraportti, Kuntaosaston julkaisu 5/2003.)

Helsingin eettisissä periaatteissa¹¹ luetellaan mm. seuraavat tekijät:

- rehellisyys, vilpittömyys
- vakaa ja turvallinen ympäristö
- ei lahjuksia, ei henkilökohtaista etua
- ei väärinkäytöksiä
- yksityisyyden suoja
- ei lapsityövoiman käytölle ja harmaalle taloudelle
- turvallinen ja terveellinen työskentely-ympäristö
- työpaikalla yhdenvertaisuus ja tasa-arvoisuus, ei sallita syrjintää, kiusaamista, ahdistelua tai sopimatonta käytöstä
- viestintä avointa, ajankohtaista, ennakoivaa ja totuudenmukaista.

Toimintaperiaatteet

Tampereen kaupunginvaltuuston strategiaseminaari (16.3.2009). Seppo Määttä esitti näkemyksiä toimintaperiaatteista¹²:

1. Toimintaperiaatteet määrittävät yhteisöllisen pelitilan, jossa yksilöt toimivat. Vastuu pelitilan toimivuudesta on sekä esimiehillä että työyhteisön jäsenillä.
2. Toimintaperiaatteet ovat arjen tekoja. Ne näkyvät merkityksinä, käytäntöinä sekä käytäytymis- ja toimintamalleina ulkoisesti ja sisäisesti.
3. Toimintaperiaatteet vastuuttavat ja valtuuttavat yhteisöt ja yksilöt toimimaan ja kehittämään. On yhtä tärkeää sekä palkita periaatteiden mukaisesta toiminnasta että puuttua periaatteiden vastaiseen toimintaan: tee näin – älä tee näin.
4. Uskottavat ja koskettavat toimintaperiaatteet liikkuvat organisaation, ryhmän ja yksilön tasoilla. Niiden kautta tavoitellaan yhtenäisyyttä arvostamalla samalla erilaisuutta.
5. Toimintaperiaatteiden tulee kasvaa sisään työyhteisöjen päivittäisiin rutiineihin ja organisaation prosesseihin. Luontevasti esillä joka paikassa: asiakaskohtaamiset, viestintä, työhönotto, opiskelijaharjoittelu, perehdyttäminen, palkitseminen, koulutus, kehityskeskustelut, eläkkeellelähtö.

¹¹

http://www.hel.fi/wps/portal/Talousjasuunnittelukeskus/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/taske/fi/strategiat

<http://www.hel.fi/hki/taske/fi/strategiat/eettiset>

¹² www.tampere.fi/tiedostot/.../Maatta_strategiaseminaari_160309.pdf

Toimintaperiaatteet ovat arvoihin pohjautuvia ja yhdessä sovittuja toimintatapoja, jotka ohjaavat kaupungin päätöksentekoa ja toimintaa ja joilla varmistetaan strategian toteutuminen.

Tampereen kaupunkistrategian osana hyväksytyt toimintaperiaatteet ovat seuraavat:

Hyvä palvelu

Palvelemme kuntalaisia ammattitaitoisesti ja heitä arvostaen. Tarjoamme palvelua yksilöllisyyttä kunnioittaen, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Kehitämme palvelua yhdessä kuntalaisten kanssa.

Yhdessä tekeminen

Toimimme avoimesti verkostoissa ja edesautamme niiden syntymistä. Kannustamme osallistumiseen ja vastuun ottamiseen lähiyhteisöissä. Teemme työtä yhdessä siihen sitoutuen ja osaamistamme kehittäen. Arvostamme omaa ja muiden työtä yli rajojen.

Vastuullisuus

Toimimme taloudellisesti, koska olemme vastuussa resurssien parhaasta mahdollisesta käytöstä. Edistämme toiminnallamme kuntalaisten tasavertaista hyvinvointia ja turvallisuutta sekä henkilöstön tasa-arvoa. Turvaamme tulevaisuutemme kantamalla vastuun ympäristöstämme.

Aloitteellisuus

Olemme luovia ja aloitteellisia. Etsimme uusia ideoita ja innovaatioita. Vahvistamme kuntalaisten aktiivisuutta, yhteistoimintaa sekä kunnallista demokratiaa ja vaikuttamismahdollisuuksia.

Lahden kaupunki noudattaa toiminnassaan ja päätöksenteossään seuraavia toimintaperiaatteita¹³:

Kehittämishalukkuus: Kaupunki kehittää aktiivisesti alueen elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä. Kaupunki suuntautuu tulevaisuuteen luovasti ja rohkeasti uusia toimintatapoja ja ratkaisuja etsien.

Kestävä kehitys: Kaupunki kasvaa ja kehittyy ekologisesti, sosiaalisesti, kulttuurisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla.

Lahti on eri-ikäisten ja erilaisten ihmisten ja heidän yhteisöjensä terveellinen, turvallinen ja viihtyisä asumisen ja elämisen paikka.

Kaupunki parantaa oman toimintansa energia- ja materiaalitehokkuutta sekä tukee ja ohjaa asukkaita ja muita toimijoita toimimaan ympäristöystävällisesti.

¹³ <http://www.lahti.fi/www/cms.nsf/pages/FCDA267837801751C2256F97002232D0>

Yhteisöllisyys: Lahden kaupunki on asukkaistaan ja henkilöstöstään välittävä yhteisö. Kaupunki luo edellytyksiä erilaisten yhteisöjen toiminnalle ja tekee niiden kanssa yhteistyötä asukkaiden hyvinvoinnin edistämiseksi.

Kaupungin päätöksenteko on avointa. Lahti toimii asukaslähtöisesti tarjoten asukkaille mahdollisuuksia osallistua asuinympäristönsä ja kaupungin palveluiden kehittämiseen.

Vastuullisuus: Kaupunki edistää tasa-arvoa ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Kaupunki kannustaa asukkaita ottamaan enemmän vastuuta omasta ja lähimpiensä hyvinvoinnista elämäntilanteensa ja resurssiensa asettamissa rajoissa.

Toiminta-ajatus

Toiminta- ajatuksessa todetaan Asikaisen mukaan yleensä, miksi kunta on olemassa ja miten se toteuttaa perustarkoitustaan. Kunnan lakisääteisen ja historiallisen paikallisyhteisöllisyyden vuoksi toiminta-ajatus on lähes samanlainen kaikissa kunnissa. (Asikainen 2009, 150.)

Asikaisen kuvaamaa toiminta-ajatusta ei kuitenkaan ole FCG:n strategiamalleissa (kuviot 3 ja 4). Toiminta-ajatuksen määrittely löytyy Vantaan, Espoon, Turun, Kouvolan ja Porin strategioista.

Käsitteet näyttävät olevan päällekkäisiä. Visioissa, arvoissa ja toimintaperiaatteissa tai toiminta-ajatuksessa toistuvat samat asiat.

Vantaan kaupungin toiminta-ajatus¹⁴

Vantaan kaupunki edistää asukkaidensa hyvinvointia, uusien työpaikkojen syntymistä ja kaupungin kestävästä kehitystä tarjoamalla hyvän toimintaympäristön ja järkevästi tuotetut palvelut. Toiminnan lähtökohtina ovat kuntalaisen osallisuus ja avoin viestintä.

Espoon kaupungin toiminta-ajatus

Espoon kaupunki luo edellytyksiä kuntalaisten hyvälle elämän laadulle sekä tarjoaa yrittämiselle kansainvälisesti kilpailukykyisen toimintaympäristön kestävästä kehityksen periaattein.

Turun kaupungin toiminta-ajatus¹⁵

Turku on kaksikielinen Itämeren kasvukeskus ja yhteistyösuuntautunut seutukunnan sydän, jonka perusta on historiallinen tausta, innovatiivisuus, monikulttuurisuus, kansainvälisyys, logistinen asema ja kestävä kehitys.

¹⁴ http://www.vantaa.fi/fi/hallinto_ja_talous/talousarviot_-_suunnitelmat_ja_kaupunkistrategia/kaupunkistrategia

¹⁵ <http://www.julstaden.fi/public/default.aspx?nodeid=4906&culture=fi-FI&contentlan=1>

Turvallinen Turku palvelee kilpailukykyisesti ja laadukkaasti asukkaita ja yrityksiä sekä luo toimintaedellytyksiä elinkeinoelämälle.

Toiminta perustuu kunnalliseen demokratiaan, asukas- ja asiakaslähtöisyyteen, sitoutuneeseen henkilöstöön ja korkeatasoiseen osaamiseen.

Kouvolan kaupungin toiminta-ajatus

Kouvolan kaupungin perustehtävänä on luoda laadukas elinympäristö ja hyvät edellytykset asukkaiden, yritysten ja yhteisöjen taloudelliselle, henkiselle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille sekä osallisuuden vahvistumiselle.

Porin kaupungin toiminta-ajatus

Pori on turvallisen ja viihtyisän elinympäristön kaupunki, jonka monipuoliset palvelut mahdollistavat kaikenikäisten aktiivisen toiminnan ja hyvän elämän.

5 Strategiset päämäärät



Turku 2011 -säätöön toteuttaman ja arkkitehtipiskelijöiden suunnitteleman Pudelmä-paviljongin kattorakenteita Turun kaupungintalon tuntumassa (Kuva Heikki Helin)

Liiketoiminnan ohjausmallit eroavat yleensä eniten siinä, minkälaisia menettelyjä ja luokitteluja ne suosittavat menestystekijöiden tunnistamiseksi ja tavoitteiden määrittämiseksi. Valtaosa BSC:n ohjeistuksesta koskee näitä teemoja. Tavoitejohtamisen viitekehyksen muodostavat avainalueet, joille tavoitteita on määrää asettaa. BSC:ssa näitä alueita kutsutaan näkökulmiksi (perspectives) ja niitä on yleensä neljä, joskus viisi.

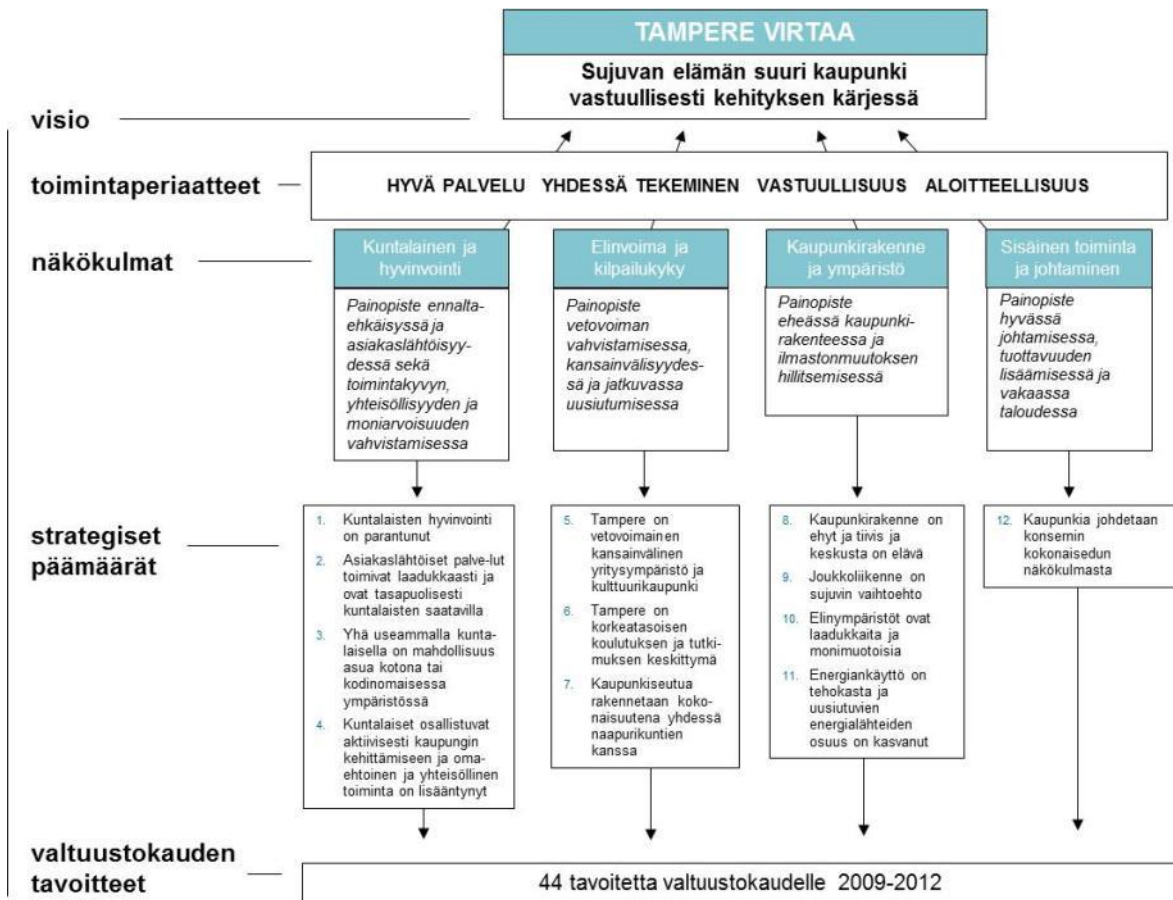
- Taloudellinen näkökulma
- Asiakasnäkökulma
- Sisäisten prosessien näkökulma
- Oppimis- ja kasvunäkökulma

Tavoitteet luodaan siten, että kullekin näkökulmalle tulee 5–10 tavoitetta. Lähtökohtana ovat taloudelliset tavoitteet, joiden saavuttamisen keinot pohditaan ensiksi asiakasnäkökulmassa ja muotoillaan sitten tavoitteiksi. Tavoite–keino-määrittelyä jatketaan samalla tavoin muillekin näkökulmille. BSC:ssa painotetaan, että näin muotoutuu strateginen mittaristo, koska se kuvaa sekä tuloksia, joihin halutaan, että keinoja, joilla niihin aiotaan päästä. Kun näin syntynyttä tavoite–keino -hierarkiaa luetaan toiseen suuntaan, syntyy syy- ja seurauskartta, jota kutsutaan myös strategiakartaksi. Strategiakartan idea on, että sen perusteella voidaan luoda mittaristo, joka kuvaa strategian ja vision toteutumista.

Kaupunkien strategiat laaditaan valtuustokausittain ja niitä saatetaan tarkistaa välillä. Strategioiden muutoksia ei tutkittu. Muutoksia kuitenkin on tapahtunut. Olisi mielenkiintoista selvittää, mikä on muuttunut ja mistä syistä. Muutosten taustalla saattaa olla esimerkiksi kaupunginjohtajan, strategian laadinnan vastuuhenkilön tai taustalla olevan konsultin vaihtuminen.

Vaikka kaupungit ovat itsenäisiä ja erilaisiakin, ovat strategiat lopulta hyvin samankaltaisia. Yhdessä kaupungissa hyväksi havaittu ajatus siirtyy nopeasti muiden kaupunkien asiakirjoihin. Sekin olisi kiinnostava tutkimusaihe. Sellainen tarkastelu ei tässä ole kuitenkaan mahdollista.

Kuvio 13. Tampereen strategian osatekijät



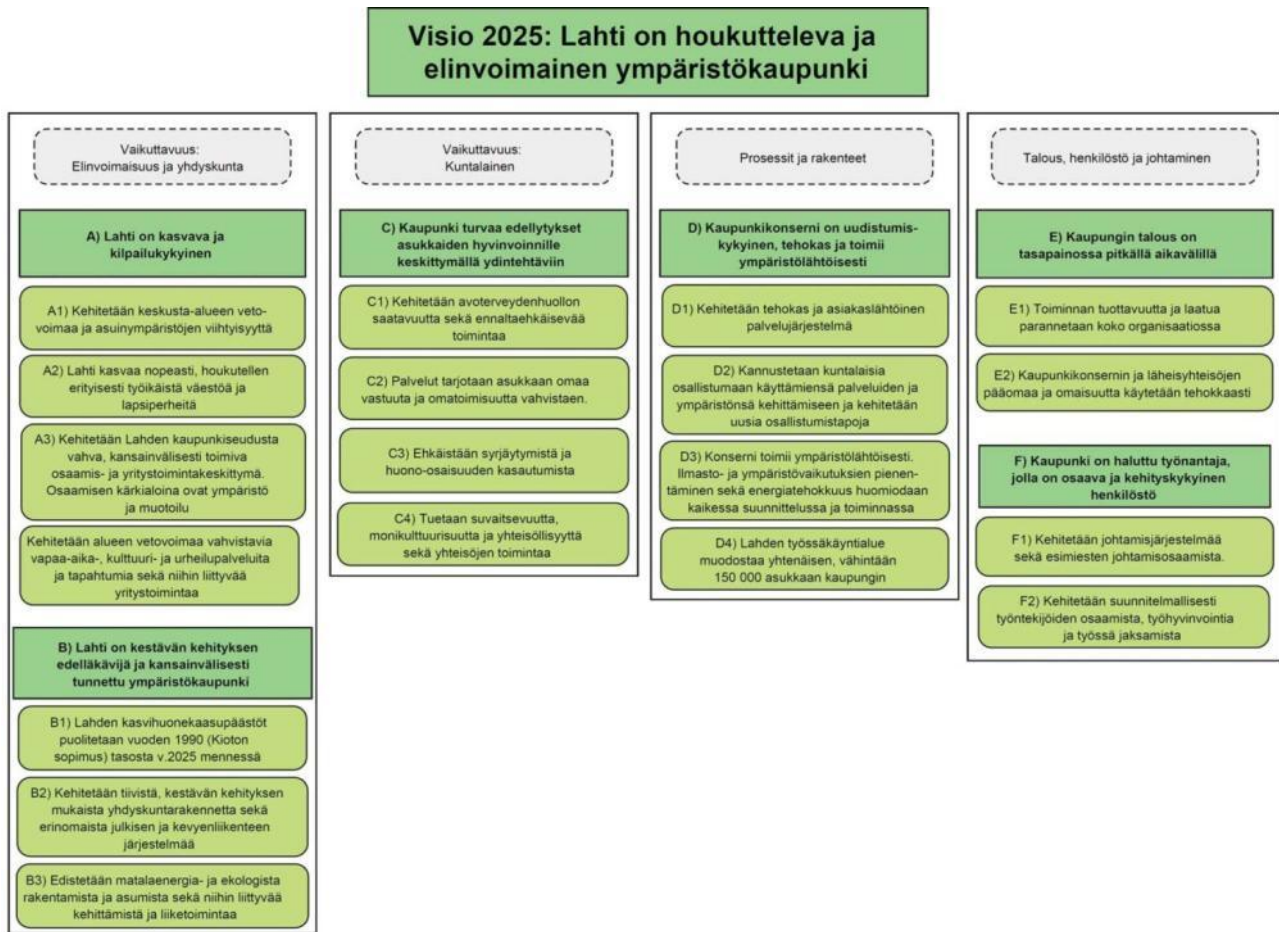
Tampereen strategiassa on 4 näkökulmaa, jotka jakaantuvat 12 strategiseen päämäärään. Ne on edelleen jaettu 44:ään valtuustokauden tavoitteeseen.

Lahden kaupungin strategiassa on määritelty kaupungin visio ja siitä edelleen johdetut strategiset päämäärät (A–F) ja ratkaisevat menestystekijät (A1–F2). Strategiset päämäärät on sijoitettu neljän näkökulman alle.

”Strategiset päämäärät ovat visiosta johdettuja pitkän aikavälin tavoitteita. Ne kertovat, mitä visiolla tarkoitetaan, minkä halutaan muuttuvan ja mihin suuntaan kehitystä ohjataan. Lahden strategisena päämääränä on vahvistaa kaupungin kasvua ja kilpailukykyä, turvata edellytykset asukkaiden hyvinvoinnille, uudistaa kaupunkikonsernin toimintaa ja pitää talous tasapainossa sekä kehittää johtamista ja turvata riittävät henkilöstöresurssit.” (Kuvio 14.)

Lahdessa kunkin strategisen päämäärän alla on yksi tai useampia menestystekijöitä. Ne vaikuttavat pitkällä aikavälillä ratkaisevasti Lahden kaupungin menestymiseen ja ovat asioita, joissa kaupungin täytyy onnistua päämäärien ja vision saavuttamiseksi. Kaupunki suuntaa resursseja, suunnittelee toimenpiteitä sekä arvioi strategian toteutumista menestystekijöiden pohjalta.

Kuvio 14. Lahden strategiset päämäärät ja ratkaisevat menetystekijät



Kuvioissa 15 ja 16 ovat Espoon ja Vantaan strategiakartat.

Mikkelin kaupunkistrategia¹⁶ konkretisoidaan tulokorttien (BSC) avulla. Niissä on viisi näkökulmaa ja niille asetettua tavoitetta muiden kaupunkien tapaan. Tulokorttien esitystapa poikkeaa muista. Seuraavalla sivulla koko ympyrä ja siitä talouden osa (kuvio 17).

¹⁶ http://www.mikkeli.fi/fi/sisalto/05_paatoksenteko/12_strategiaty_o_ja_kehittamistoiminta/

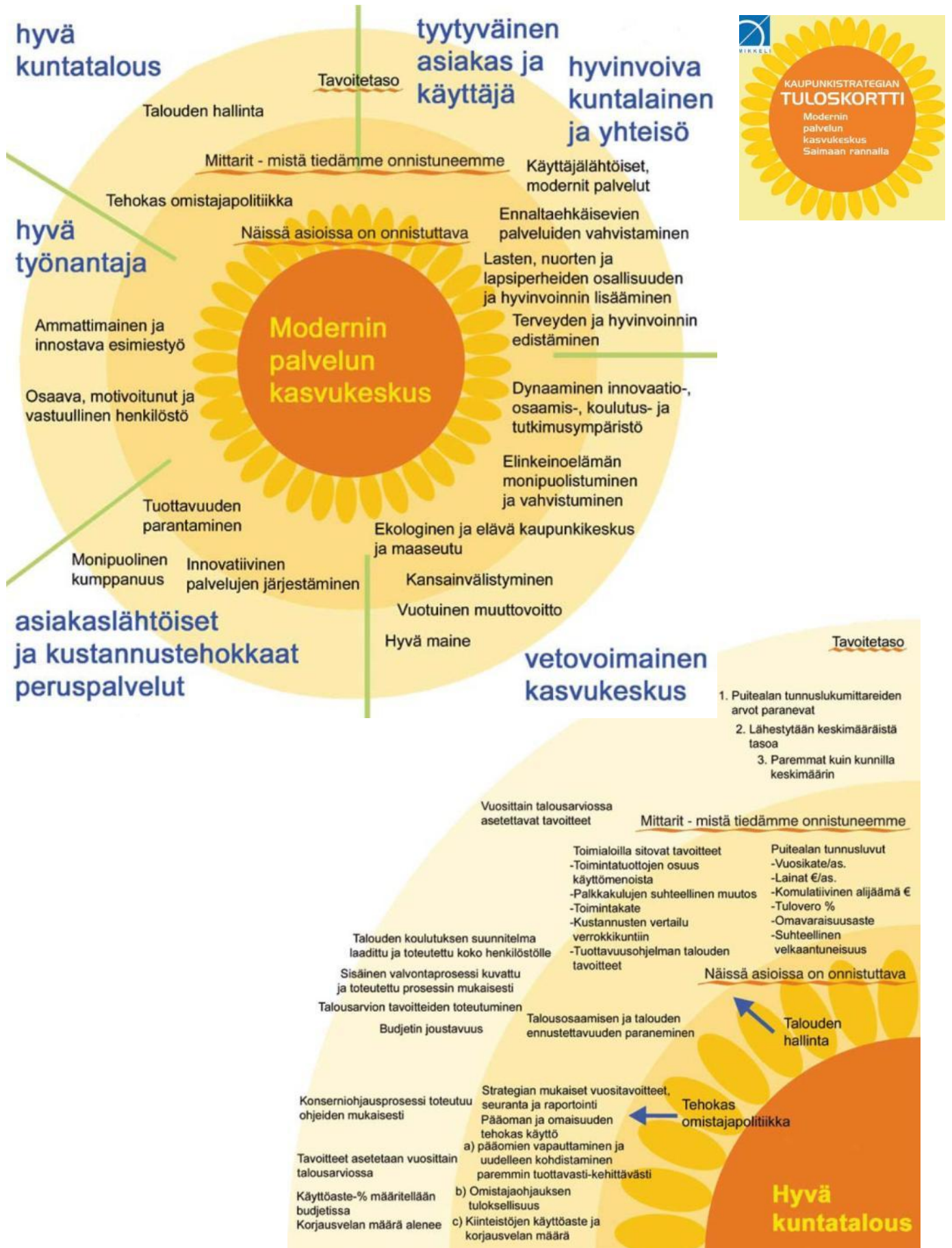
Kuvio 15. Espoon strategiakartta



Kuvio 16. Vantaan strategiset tavoitteet



Kuvio 17. Esimerkki



BSC:n formaatissa nimettiin strategisten päämäärien neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. FCG Efekon mallissa niitä on viisi: 1) asiakas ja kuntalainen, 2) vetovoimaisuus ja kilpailukyky, 3) rakenteet ja prosessit, 5) henkilöstö ja johtaminen sekä 5) talous. Näkökulmat löytyvät kaupunkien strategioista joko sellaisinaan tai hieman muunneltuina.

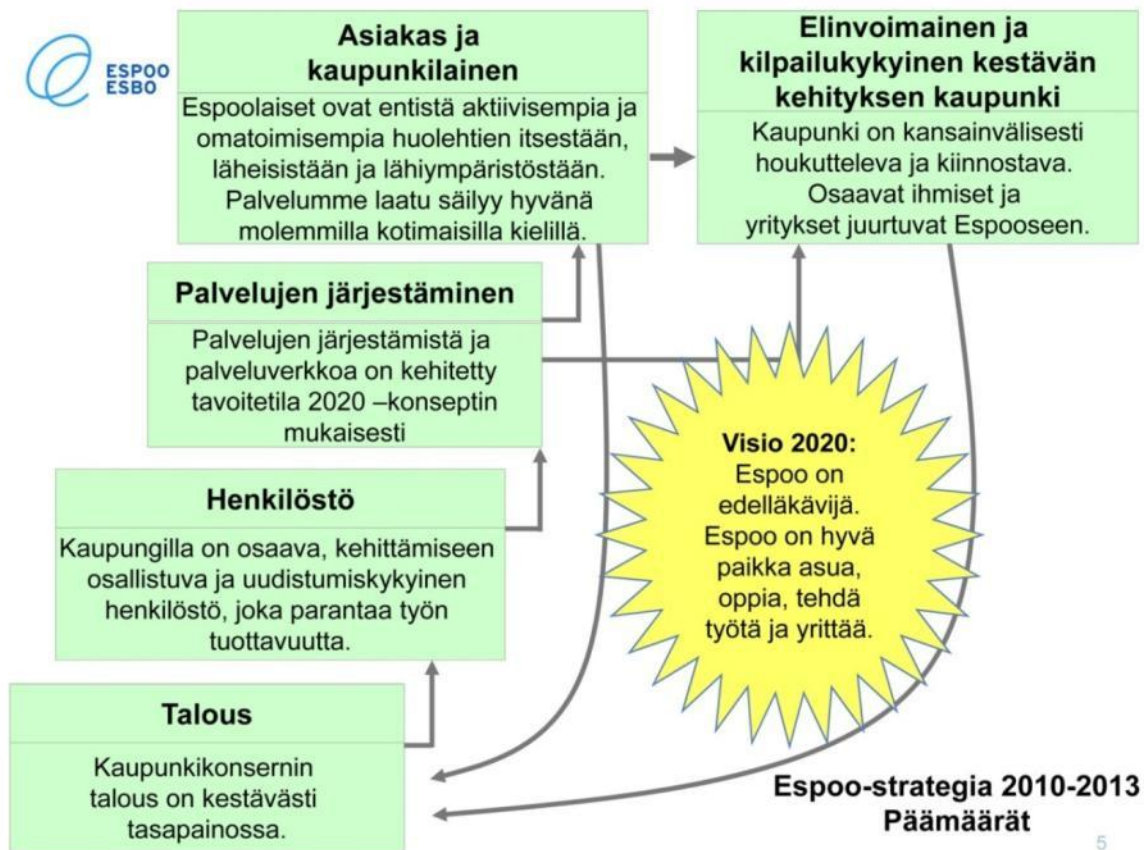
Taulukko 2. Kaupunkien strategisten päämäärien näkökulmat¹⁷

Helsinki	Espoo	Tampere
Hyvinvointi ja palvelut Kilpailukyky Kaupunkirakenne ja asuminen Johtaminen	Asiakas ja kaupunkilainen Palveluiden järjestäminen Henkilöstö Talous Elinvoimainen ja kilpailukykyinen kestävä kehityksen kaupunki	Kuntalainen ja hyvinvointi Elinvoima ja kilpailukyky Kaupunkirakenne ja ympäristö Sisäinen toiminta ja johtaminen
Vantaa	Turku	Oulu
Yhteiskunnallinen ja asiakas-vaikuttavuus Rakenteet ja prosessit Uudistuminen ja henkilöstön hyvinvointi Taloudelliset resurssit ja mahdollisuudet	Kilpailukykyä ja kestävä kehitystä Hyvinvointia ja elämän laatua Elinvoimaa koulutuksesta, osaamisesta ja yrittäjyydestä	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja palvelukyky Talous Toimintatavat ja rakenteet Henkilöstö ja kyvykkyys
Lahti	Kuopio	Jyväskylä
Elinvoimaisuus ja yhdyskunta Kuntalainen Prosessit ja rakenteet Talous, henkilöstö ja johtaminen	Vetovoima, kilpailukyky ja kasvu Asukkaat ja palvelut Resurssit ja johtaminen	Jyväskylän kaupungin kehitys-edellytysten turvaaminen Kuntalaisten osallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen Kaupunkiorganisaation toimivuus
Kouvola	Pori	
Elinvoimainen ja tekevä Kouvola Palveleva Kouvola Ympäristöystävällinen Kouvola Moni-ilmeisen elinympäristön Kouvola	Hyvinvointi, terveys ja turvallisuus Asuin- ja elinympäristö Uusiutuminen ja kilpailukyky	

Seuraavaan on poimittu karkealla tasolla 1) elinvoimaan ja kilpailukykyyn, 2) asiakkaisiin ja kaupunkilaisiin sekä 3) talouteen liittyviä strategisista päämääriä, kriittisiä menestystekijöitä sekä tavoitteita. Niissä on paljon yhteistä.

¹⁷ Turun näkökulmat vuosien 2005–2008 strategiasta
<http://www.turku.fi/public/default.aspx?contentid=6535&nodeid=4906>

Kuvio 18. Espoon strategian päämäärät



Elinvoima – kilpailukyky

Kaupunkien tavoitteena on olla kansainvälisiä:

- Monimuotoinen, kansainvälisesti kilpailukykyinen ja turvallinen Helsinki (Helsinki)
- Kaupunki on kansainvälisesti houkutteleva ja kiinnostava (Espoo)
- Painopiste vetovoiman vahvistamisessa, kansainvälisyydessä ja jatkuvassa uusiutumisessa (Tampere)
- Alueen kansainvälinen ja kansallinen kilpailukyky (Oulu)
- Huippuosaamiseen ja kansainvälisyyteen panostaminen (Jyväskylä)
- Kehitetään Lahden kaupunkiseudusta vahva, kansainvälisesti toimiva osaamis- ja yritystoimintakeskittymä. Osaamisen kärkialoina ovat ympäristö ja muotoilu.

Suuret kaupungit ovat houkuttelevia ja kilpailukykyisiä. Niissä on vetovoimaa. Ne kasvavat ja lisäävät työpaikkoja. Tätä varten kaupungeissa on tarjolla koulutettua työvoimaa ja tontteja, ja ne ovat logistisesti keskeisillä paikoilla. Suuret kaupungit ovatkin osaamis- ja innovaatiokeskittymiä.

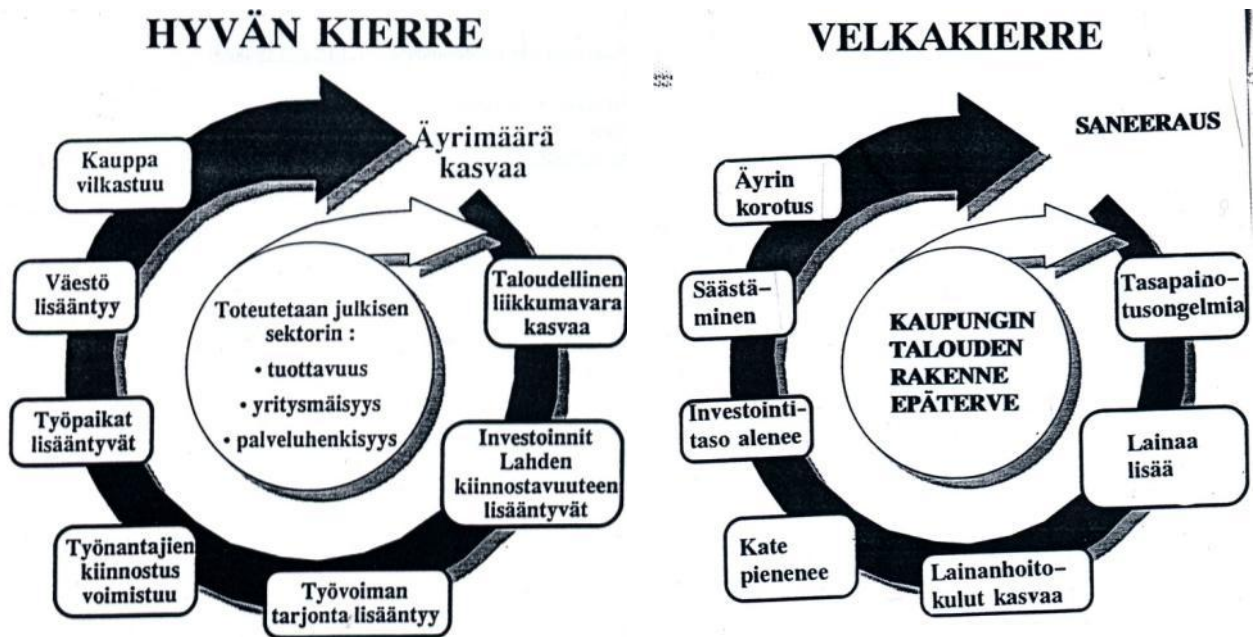
Kaupungit pyrkivät lisäämään vetovoimaansa koulutuksen ohella kulttuurin ja vapaa-ajan palveluilla ja tapahtumilla.

Monilla kaupungeilla on erilaisia elinkeinopoliittisia strategioita ja ohjelmia, joissa on tarkennettu varsinaista strategiaa¹⁸. Eräissä kaupungeissa ne ovat seudullisia.

Työpaikkojen kasvu lisää kaupunkien tulopohjaa. Kaupunkien tavoitteena on saada aikaan myönteinen kierre. Lahdessa sitä kutsuttiin 1990-luvun alussa hyvän kierteksi. Tässä ei pohdita tarkemmin sitä, mistä kuvion esittämä hyvän kierre saa lopulta alkunsa. Lahden kuviossa ei erikseen mainita yrityksiä.

Viime aikoina kunnat ovat olleet voimattomia niin valtion kuin yksityistenkin työpaikkojen vähennysten edessä. Tampereen elinkeino-ohjelmassa kuvataan, mitä tapahtuu, kun Nokia vähentää työntekijöitään (ks. linkki). Hyvän kierteen vastakohta on velkakierre. Senkin saattavat sysätä liikkeelle kaupungin ulkopuolisten (yritykset, valtio) päätökset.

Kuvio 19. Hyvän kierre ja velkakierre¹⁹



¹⁸ AVOIN TAMPERE – Tampereen elinkeino-ohjelma vuosille 2012–2018

[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:IPd7uU3wmAMJ:www.valomo.fi/pdf/Valomo%2520-%2520Mihin%2520Tampereen%2520seudulla%2520avoimesti%2520mennaan%2520\(Ane-Mari%2520Jarvelin,%2520Hermia%2520Oy\).pdf+tampere,+elinkeino-ohjel-](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:IPd7uU3wmAMJ:www.valomo.fi/pdf/Valomo%2520-%2520Mihin%2520Tampereen%2520seudulla%2520avoimesti%2520mennaan%2520(Ane-Mari%2520Jarvelin,%2520Hermia%2520Oy).pdf+tampere,+elinkeino-ohjel-)

ma&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEEsju0PltzXwm0YSFt6zCZROQiB87wN51x91DrOKxKoQ33PvjW_bVSd6LWPaJLnKfOccXOeuStdALqgca-AnhCUea9Txv-jCvomdzTAwN7ceO68iwkFrXKBgwCzYF_ZufgQvua7jo&sig=AHIEtBR7qhx3nCyIt2oSzk2EUjgRxXiZ7g

¹⁹ Kansikuvan kuvioita julkaisusta Helin Heikki, Velkakierre vai hyvän kierre. Lahden taloudellisten vaihtoehtojen tarkastelua. Lahden rahatoimiston julkaisu 1/1993.

Seuraavaan on koottu kaupunkien kilpailukykyyn, elinvoimaan, vetovoimaan liittyviä näkökulmia ja päämääriä.

Helsingin kilpailukyky

Monimuotoinen, kansainvälisesti kilpailukykyinen ja turvallinen Helsinki

- o Houkutteleva, toimiva ja hauska kaupunki
- o Helsinki panostaa Itämeren suojeluun
- o Helsinki on käyttäjälähtöisten innovaatioiden edelläkävijä

Kansainvälistynyt Helsinki

- o Monipuolisen elinkeinorakenteen ja uusien työpaikkojen Helsinki
- o Luodaan edellytykset työpaikkamäärän kasvulle
- o Työvoiman saatavuutta parannetaan
- o Luodaan edellytyksiä palvelualojen, osaamiskeskittymien ja yritysten kasvulle

Espoo: Elinvoimainen ja kilpailukykyinen kestävä kehityksen kaupunki

Päämäärä: Kaupunki on kansainvälisesti houkutteleva ja kiinnostava. Osaavat ihmiset ja yritykset juurtuvat Espooseen. Valtuustokauden tavoitteet:

- 5.1 Yliopistot ja ammattikorkeakoulut muodostavat yhtenäisen kansainvälisiä opiskelijoita ja tutkijoita houkuttelevan kampusverkoston.
- 5.2 Otaniemi–Keilaniemi–Tapiola–Suurpelto-kokonaisuutta kehitetään tieteen, taiteen, talouden (T3) ja liikunnan monipuolisena keskittymänä sekä puutarhamaisena asuinalueena.
- 5.3 Otaniemen innovaatioympäristö tuottaa kasvuhakuisia yrityksiä ja maailmanluokan palveluinnovaatioita.
- 5.4. Kaupunki osana metropolialuetta on tieteen, taiteen ja talouden yhdistämisen vetovoimasta tunnettu edelläkävijä merkittävimpien kansainvälisten verkostojen ja kaupunkiseutujen keskuudessa.

5.5 Asunto- ja tonttitarjontaa koskevan aiesopimuksen mukaiset tavoitteet on toteutettu.

5.6 Joukkoliikenneyhteyksiä palvelukeskittyihin parannetaan, joukkoliikenteen kulkutapaosuus kasvaa ja Helsingin seudun liikennejärjestelmän aiesopimuksen mukaiset tavoitteet on toteutettu.

5.7 Kaupungin elinvoimaisuutta on vahvistettu eheyttämällä kaupunkirakennetta kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti.

5.8 Yritystoiminnan kasvu on vahvistanut kaupungin tulopohjaa.

5.9 Palveluverkko rakentuu junaradan, tulevan metron ja muiden keskeisten joukkoliikenneyhteyksien varteen suurten asiakasvirtojen läheisyyteen.

5.10 Kasvihuonepäästöt vähenevät vuosittain ilmastostrategian tavoitteiden mukaisesti.

Tampere: Elinvoima ja kilpailukyky

Painopiste vetovoiman vahvistamisessa, kansainvälisyydessä ja jatkuvassa uusitumisessa

5 Tampere on vetovoimainen kansainvälinen yritys ympäristö ja kulttuurikaupunki. Osaavan työvoiman saatavuus on turvattu.

Työllisyystilanne on parantunut.

Yritysten toimintaympäristön innovatiivisuutta ja uusien liiketoiminta-alueiden syntyä on vahvistettu.

6 Tampere on korkeatasoisen koulutuksen ja tutkimuksen keskittymä. Seudullinen elinkeinopolitiikan toimintamalli tukee yritysten perustamista, kasvua ja sijoittumista. Elämystalouden kehittymistä on vahvistettu.

Monipuolinen kulttuuritarjonta vahvistaa kaupunkilaisten ja kaupungin elinvoimaa. 7 Kaupunkiseutua rakennetaan kokonaisuutena yhdessä naapurikuntien kanssa. Kaupunkiseudun yhteistyötä ja toteutettujen hankkeiden vaikutuksia on arvioitu. Seudullisten palvelujen ja toimintojen määrää on lisätty rinnan rakennemallityön toteutuksen kanssa.

Vantaa

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja asiakasvaikuttavuus
Hallittu kaupunkikasvu
Yhteinen vastuu hyvinvoinnista ja ympäristöstä

Oulu: Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja palvelukyky

Väestön elämänhallinta, hyvinvointi ja terveydentila paranevat.
Kulttuuritarjonnan vetovoimaisuus ja tapahtumahankinta
Kansainvälinen ja strategisia tavoitteita tukeva koulutus- ja innovaatioympäristö
Onnistunut elinkeino-, yrittäjyys- ja työllisyyspolitiikka
Vetovoimainen kaupunkikeskusta
Alueen kansainvälinen ja kansallinen kilpailukyky
Pohjoisen merkittävin logistinen keskus

Jyväskylän kaupungin kehitysedellytysten turvaaminen: kilpailukyky, kaupunki- ja elinkeinopolitiikka, kaupunkirakenne ja ympäristö

Vireä elinkeinoelämä sekä työpaikkojen ja asukasmäärän kasvu

1.1 Työpaikkojen vuosittainen kasvu on 1–2 % ja väestönkasvu on 1–1,5 %.

1.2 Hyvän yritys ympäristön luominen ja kaupungin maineen vahvistaminen yrittäjäkaupunkina

1.3 Kasvu- ja PK-yrittäjyyteen panostaminen

1.4 Luovien alojen kehittäminen ja toimintaympäristön vahvistaminen

1.5 Jyväskylän logistisen aseman vahvistaminen vaikuttamalla liikenneyhteyksien toimivuuteen

1.6 Huippuosaamiseen ja kansainvälisyyteen panostaminen

1.7 Yliopistoallianssiyhteistyön edistäminen sekä ammattikorkeakoulun aseman vahvistaminen

Edelläkävijä kuntarakenteiden, kuntien yhteistoiminnan ja kaupunkipolitiikan uudistamisessa

2.1 Keski-Suomen maakunnan kehityksen ja kilpailukykyyn vahvistaminen

2.2 Jämsä–Jyväskylä–Äänekoski-kehittämisyöhykkeen tekeminen

2.3 Aluekehityksen sekä maakunta- ja kuntayhteistyön uusien mallien käyttöönotto

2.4 Työssäkäyntialueen mukaisen kuntarakenteen aikaansaaminen

2.5 Valtion ja suurten kaupunkien kumppanuuden vahvistaminen

Eheä ja vetovoimainen yhdyskuntarakenne sekä ilmasto- ja ympäristömuutoksiin vastaaminen

3.1 Tiiviin ja alueellisesti tasapainoisen yhdyskuntarakenteen turvaaminen

3.2 Ekologisen ja kestävä kehityksen mukaisen toiminnan varmistaminen

3.3 Julkisten ulkotilojen ja viherrakenteen kohentaminen sekä tunnisterakennusten aikaansaaminen

3.4 Aluekeskusten kehittäminen ja maaseutumaisen asumisen suuntaaminen kyliin

3.5 Autoriippumattomuuden edistäminen

3.6 Energian säästäminen sekä vähäpäästöisen ja kotimaisen energiatuotannon edistäminen

Lahti: Strateginen päämäärä

A) Lahti on kasvava ja kilpailukykyinen

A1) Kehitetään keskusta-alueen vetovoimaa ja asuinympäristöjen viihtyisyyttä.

A2) Lahti kasvaa nopeasti, houkutellen erityisesti työkäistä väestöä ja lapsiperheitä.

A3) Kehitetään Lahden kaupunki-seudusta vahva, kansainvälisesti toimiva osaamis- ja yritystoimintakeskittymä.

Osaamisen kärkialoina ovat ympäristö ja muotoilu.

A4) Kehitetään alueen vetovoimaa vahvistavia vapaa-aika-, kulttuuri- ja urheilupalveluita ja -tapahtumia sekä niihin liittyvää yritystoimintaa.

Kuopio: Vetovoima, kilpailukyky ja kasvu -näkökulma

1 Vahva ja monipuolinen elinkeinoelämä

Keskeiset tavoitteet (= arviointikriteerit):

- o Osaavan työvoiman saatavuus
- o Tonttitarjonnan riittävyys ja monipuolisuus
- o Yritystoiminnan kehittämisen välineet ja resurssit
- o Saavutettavuus ja logistiikka

2 Innovaatio- ja opiskelukaupunki

Keskeiset tavoitteet (= arviointikriteerit)

- o Kampus – kärkihanke 2012–2020
- o Osaamisen kärkialueiden kehittyminen
- o Houkuttelevuus opiskelupaikkakuntana

3 Yhteistyö ja verkostot

Keskeiset tekemisen paikat (= arviointikriteerit)

- o Elinkeinotoimijoiden yhteistyö
- o Aktiivinen vaikuttaminen kaupunkiverkostoissa ja pelinrakentaja kuntakentässä

4 Kuopio-kuva

Keskeinen tekemisen paikka (= arviointikriteeri)

Kasvua tukeva ja Kuopio-kuvaa rakentava markkinointi ja viestintä

Kouvola: Elinvoimainen ja tekevä Kouvola

- On vetovoimainen koulutuksen, työn ja yrittämisen kaupunki.
- Arvostaa johdonmukaisesti työntekoa ja yrittäjyyttä.
- Tunnistaa markkinoiden mahdollisuudet ja kertoo selkeästi omista linjauksistaan.
- On kumppanuuteen ja yhteistyöhön perustuva verkostotoimija ja hanketoiminnan kehittäjä.
- Etsii aktiivisesti uusia ratkaisuja yritysten toimintaedellytysten parantamiseksi.

Asiakkaat ja kaupunkilaiset

Kaikilla kaupungeilla on jonkinlainen asiakkaisiin ja kaupunkilaisiin liittyvä näkökulma. Lahti on ensimmäisenä suurista kaupungeista kirjannut päämääräksi kaupunkilaisten oman vastuun lisäämisen. Sittemmin tämä periaate on kirjattu monen muunkin kaupungin strategioihin:

- Käyttäjälähtöiset palvelut tarjotaan asukkaan – – omaa vastuuta vahvistaen (Helsinki).
- Palveluvalikoima – – kuntalaisen omatoimisuutta tukevien – – palvelujen kokonaisuuden (Espoo).
- Asukkaiden omatoimisuus ja mahdollisuus terveyttä ja hyvinvointia edistävien valintojen tekemiseen lisääntyy (Oulu).
- Palvelut tarjotaan asukkaan omaa vastuuta ja omatoimisuutta vahvistaen (Lahti).

Terveys- ja hyvinvointieroja pyritään kaventamaan monessa kaupungissa:

- Asukkaiden terveys- ja hyvinvointieroja kavennetaan (Helsinki).
- Palveluvalikoima muodostaa ennaltaehkäisevien, terveys- ja hyvinvointieroja kaventavien – – palvelujen kokonaisuuden (Espoo).
- Hyvinvointierot ovat kaventuneet (Tampere).
- Yhteiskunnallisesti heikommassa asemassa olevien aseman parantaminen (Jyväskylä).
- Ehkäistään syrjäytymistä ja huono-osaisuuden kasautumista (Lahti).

Palvelujen painopiste on ennaltaehkäisyssä:

- Palveluvalikoima muodostaa ennaltaehkäisevien – – lisäävien palvelujen kokonaisuuden (Espoo).
- Palvelujen painopiste on ennaltaehkäisyssä (Tampere).
- Ennakoiva ja ennaltaehkäisevä palvelurakenne (Kuopio).

Monen kaupungin tavoitteena on lisätä kuntalaisten osallistumista:

- Sähköisiä palveluja, vuorovaikutusta ja osallisuutta vahvistetaan (Helsinki).
- Espoolaisten mahdollisuudet osallistua palveluiden ja lähiympäristönsä kehittämiseen ovat lisääntyneet.
- Kuntalaiset osallistuvat aktiivisesti kaupungin kehittämiseen vakiintuneiden ja vuorovaikutusta tukevien toimintatapojen avulla (Tampere).
- Asukkaiden osallisuus paranee (Oulu).
- Kuntalaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen sekä monipuolinen yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa (Jyväskylä).
- Palvelujen asiakaslähtöisyys (Kuopio).

Espoon päämäärissä on monta taloudellisuuteen liittyvää tavoitetta: Palvelujen järjestämisessä käytetään tuotantotapoja, joilla varmistetaan toiminnan taloudellisuus, vaikuttavuus ja energiatehokkuus. Epätarkoituksenmukaisista yksiköistä luovutaan ja toimintoja yhdistetään suuremmiksi kokonaisuuksiksi ilmastovaikutukset huomioiden. Tilasuunnittelussa parannetaan toiminnan ja tilojen käytön taloudellisuutta, muunneltavuutta ja energiatehokkuutta sekä yhteiskäyttömahdollisuuksia. Hallinto- ja palvelutoimitilojen tilatehokkuutta parannetaan.

Asiakkaat ja kaupunkilaiset

Helsinki

Hyvinvointi ja palvelut Helsingissä

1 Käyttäjälähtöiset palvelut tarjotaan asukkaana osallisuutta ja omaa vastuuta vahvistaen.

Luodaan uusi palvelukulttuuri.

Palvelustrategialla lisätään vaihtoehtoja.

Monimuotoisuus ja maahanmuuttajat

Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta lisätään.

Sähköisiä palveluja, vuorovaikutusta ja osallisuutta vahvistetaan.

2 Asukkaiden terveys- ja hyvinvointieroja kavennetaan.

Terveysten edistämistä tehostetaan.

Lasten ja nuorten hyvinvointia parannetaan.

Ikääntyvien asukkaiden toimintakyvyn säilymistä edistetään.

Syrjäytymistä ehkäistään.

3 Oppimisella ja osaamisella lisätään hyvinvointia ja työllisyyttä.

Sivistystä ja kulttuuria vahvistetaan hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn perustana.

Koulutuspalveluilla vastataan asukkaiden sekä työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin.

Espoo

3 Palvelujen järjestäminen

Päämäärä: Palvelujen järjestämistä ja palveluverkkoa on kehitetty tavoitella 2020 -konseptin mukaisesti. Valtuustokauden tavoitteet:

3.1 Palveluvalikoima muodostaa ennaltaehkäisevien, terveys- ja hyvinvointieroja kaventavien, kuntalaisen omatoimisuutta tukevien sekä asiakkaan valinnanvapautta lisäävien palvelujen kokonaisuuden.

3.2 Palvelujen järjestämisessä käytetään tuotantotapoja, joilla varmistetaan toiminnan taloudellisuus, vaikuttavuus ja energiatehokkuus.

3.3 Palvelutuotantoa ja prosesseja kehitetään innovatiivisesti itsepalvelua ja sähköistä asiointia laajentaen.

3.4 Palveluverkkoa suunniteltaessa lähtökohtana pidetään kaupungin tarkastelua kokonaisuutena sekä palveluverkon ja kautumista lähipalveluihin, alueellisiin palveluihin, kaupunkitasoisiin ja seudullisiin palveluihin huomioiden eri kieliryhmien tarpeet. Päätöksenteon pohjaksi arvioidaan eri vaihtoehtojen ilmastovaikutukset.

3.5 Epätarkoituksenmukaisista yksiköistä luovutaan ja toimintoja yhdistetään suuremmiksi kokonaisuuksiksi ilmastovaikutukset huomioiden.

3.6 Suomenkielisten, ruotsinkielisten ja muiden kieliryhmien palvelut voivat sijoitua yhteisiin toimitiloihin.

3.7 Palveluja tuotetaan yli kuntarajojen.

3.8 Tilasuunnittelussa parannetaan toiminnan ja tilojen käytön taloudellisuutta, muunneltavuutta ja energiatehokkuutta sekä yhteiskäyttömahdollisuuksia.

3.9 Hallinto- ja palvelutoimitilojen tilatehokkuutta parannetaan.

3.10 Kaupunkikonsernin sisäiset palvelut ovat tehostuneet merkittävästi.

3.11 Palveluiden arviointiin on laatu-, asiakastyytyväisyys- sekä taloudellisuus- ja tuottavuusmittarit.

3.12 Kestävä kehitys ja ympäristökriteerit on otettu huomioon palveluja tuottaessa ja hankittaessa.

4 Asiakas ja kaupunkilainen

Päämäärä: Espoolaiset ovat entistä aktiivisempia ja omatoimisempia huolehtien itsestään, läheisistään ja lähiympäristöstään. Palvelumme laatu säilyy hyvänä molemmilla kotimaisilla kielillä. Valtuustokauden tavoitteet:

4.1 Espoolaiset kokevat asuinalueensa, yhteisönsä ja kaupunkikeskukset turvallisina.

4.2 Espoolaisien mahdollisuudet osallistua palveluiden ja lähiympäristönsä kehittämiseen ovat lisääntyneet.

4.3 Lasten, nuorten ja ikäihmisten hyvinvointia on parannettu.

4.4 Maahanmuuttajat kotoutuvat nopeasti ja asuinalueita eheyttävästi ja maahanmuuttajien työllisyysaste on kasvanut.

4.5 Espoolaiset hoitavat suurimman osan asiointistaan sähköisesti.

4.6 Espoolaiset ovat tyytyväisiä kaupungin järjestämiin palveluihin.

Tampere

1 Kuntalaisten hyvinvointi on parantunut. Palvelujen painopiste on ennaltaehkäisyssä.

Kaupunki mahdollistaa ja tukee asukkaidensa hyvinvointia edistäviä valintoja. Hyvinvointierot ovat kaventuneet.

Asukkaiden turvallisuus on parantunut.

2 Asiakaslähtöiset palvelut toimivat laadukkaasti ja ovat tasapuolisesti kuntalaisten saatavilla.

Kuntalaisten saama palvelu on sujuvaa riippumatta organisaatorajoista ja tuottajasta.

Palveluverkko on tasapuolinen ja toimiva. Palvelutarjonta on monipuolista ja sitä kehitetään yhdessä asiakkaiden ja eri palvelutuottajien kanssa.

Palvelut vastaavat kuntalaisten kulttuuritaustojen moninaisuuteen.

3 Yhä useammalla kuntalaisella on mahdollisuus asua kotona tai kodinomaisessa ympäristössä.

Ikäihmisistä 91 % asuu kotona, vähintään 4 % tehostetussa palveluasumisessa ja enintään 5 % pitkäaikaisessa laitoshoidossa.

Lasten ja nuorten kotona asumista tuetaan ja perhehoidon osuutta sijaishuollossa on lisätty.

Pitkäaikaisasunnottomien määrä on puolitettu.

Kehitysvammaisten, mielenterveyskuntoutujien ja päihdehuollon asiakkaiden kotona asumista tuetaan ja palveluasumista on lisätty.

4 Kuntalaiset osallistuvat aktiivisesti kaupungin kehittämiseen ja omaehtoinen ja yhteisöllinen toiminta on lisääntynyt.

Kuntalaiset osallistuvat aktiivisesti kaupungin kehittämiseen vakiintuneiden ja vuorovaikutusta tukevien toimintatapojen avulla.

Kuntalaisten mahdollisuudet itsensä toteuttamiseen erilaisissa yhteisöissä ovat lisääntyneet.

Oulu

Strateginen päämäärä:

3 Asukkailla on hyvä itsenäinen elämäntähtäminen.

Kaupunki tukee asukkaittensa hyvinvointia ja kannustaa heitä tekemään terveyttä ja hyvinvointia edistäviä valintoja.

Kriittinen menestystekijä: Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja palvelukyky

Strategiset tavoitteet:

Väestön elämäntähtäminen, hyvinvointi ja terveydentila paranevat.

Asukkaiden omatoimisuus ja mahdollisuus terveyttä ja hyvinvointia edistävien valintojen tekemiseen lisääntyy.

Asukkaiden osallisuus paranee.

Hyvinvointiohjelma: Vaikuttavuus keskeisiin sairastavuuteen ja terveyseroja aiheuttaviin tekijöihin

Ennaltaehkäisevät palvelut paranevat.

Ikääntyvät selviytyvät kotona mahdollisimman pitkään riittävien palvelujen turvin.

Jyväskylä

Kaupunkistrategiassa on vahvistettu kehityslinjat, joita kutsutaan strategisiksi teemoiksi. Teemat on jaettu seuraaviin ryhmiin. Kuntalaisten osallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen (teemat 4–6). Ne on jaettu edelleen strategiaan toimintalinjoihin ja tavoitteitteisiin.

4 Aktiivinen koulutus- ja sivistyskaupunki, jossa on nuorekas ja monikulttuurinen ilmapiiri.

4.1 Jyväskylä on valtakunnallisesti ja kansainvälisesti arvostettu koulutus-, kulttuuri- ja liikuntakaupunki.

4.2 Jyväskylä on luova, nuorekas ja monikulttuurinen kaupunki.

4.3 Jyväskylän aseman vahvistaminen monipuolisena kasvatuksen ja opetuksen keskuksena sekä haluttuna yliopisto- ja ammattikorkeakoulukaupunkina

4.4 Kasvun perustan ja perusopetuksen vahvistaminen jatko-opintoihin ja elinikäiseen oppimiseen

4.5 Alueellisen kehityksen vahvistaminen vetovoimaisella toisen asteen koulutuksella

4.6 Messu-, kokous-, kongressi- ja tapahtumakaupungin vahvuuksien ja tunnetavuuden edistäminen

5 Sosiaalista oikeudenmukaisuutta toteuttava hyvinvointipolitiikka ja tehokas ja alueellisesti kattava palvelurakenne

5.1. Kaupunki pitää itsellään perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen järjestämistä vastuun.

5.2 Kaupunki toimii yhteistyössä työssäkäyntialueen kuntien kanssa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kehittämisessä kunta- ja palvelurakennemuutosten tavoitteiden mukaisesti.

5.3 Kuntalaisten kannustaminen omatoimisuuteen, terveisiin elämäntapoihin ja toimintakyvyn ylläpitämiseen

5.4 Palvelujen järjestäminen tarpeita vastaavasti ja kuntalaisia tasapuolisesti palveleviksi

5.5 Yhteiskunnallisesti heikommassa asemassa olevien aseman parantaminen

5.6 Hyvinvoinnin edistäminen yhteisöllisyyttä tukemalla sekä yhteistyöllä järjestöjen ja yritysten kanssa

5.7 Palveluverkkojen kehittäminen muutunutta aluerakennetta vastaavaksi

5.8 Oman vastuun kantaminen valtakunnallisessa maahanmuutto- ja pakolaispolitiikassa

6 Kuntalaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen sekä monipuolinen yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa

6.1 Kuntalaisten osallisuusmuotojen ja suoran demokratian vahvistaminen

6.2 Asuinalue- ja asukasyhteistyön tehostaminen

6.3 Vuorovaikutuksen lisääminen sähköisiä kanavia käyttäen

6.4 Kansalaisjärjestöyhteistyön tiivistäminen

Lahti

Strateginen päämäärä: Kaupunki turvaa edellytykset asukkaiden hyvinvoinnille keskittymällä ydintehtäviin.

Menestystekijä/mittarit

Kehitetään avoterveydenhuollon saataavuutta ja ennaltaehkäisevää toimintaa.

– Toimialojen toteuttamat toimenpiteet

– Terveyskeskusindeksi (KAPA)

– Menetetyt elinvuodet -indeksi

Palvelut tarjotaan asukkaalle omaa vastuuta ja omatoimisuutta vahvistaen.

– Toimialojen toteuttamat toimenpiteet

Ehkäistään syrjäytymistä ja huonosuorituksen kasautumista.

– Peruskoulutuksen päättäneiden sijoittuminen jatko-opintoihin

– Nuorisotyöttömyysaste

– Pitkäaikaistyöttömyysaste

Tuetaan suvaitsevuuksia, monikulttuurisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä yhteisöjen toimintaa.

– Toimialojen toteuttamat toimenpiteet

Kuopio

6 Asiakaslähtöiset ja ennaltaehkäisevät palvelut

Tavoitteet (= arviointikriteerit)

o Palvelujen asiakaslähtöisyys

o Ennakoiva ja ennaltaehkäisevä palvelurakenne

o Palvelukumppanuus järjestöjen ja yritysten kanssa

Kouvola

Palveleva Kouvola

– on toimintakulttuuriltaan määrätietoinen ja asiakaslähtöinen

– tunnistaa asiakas- ja palvelutarpeet

– tarjoaa oikein mitoitettuja ja kohdennettuja sekä hyvin saavutettavia palveluita

– on johtamiskulttuuriltaan henkilöstön osaamista arvostava ja luovuuteen kannustava

– on työilmapiiriltään myönteinen ja tuottavuutta edistävä

– osaa yhteistyön luottamushenkilöiden, henkilöstön ja sidosryhmien välillä.

Talouden näkökulma

Kaupunkien strategioiden talouteen liittyvät tavoitteet ovat samansuuntaisia. Yhteisiä tekijöitä ovat vuosikatteen riittävyys investointien rahoituksessa, lainamäärä, toimintakate ja toimintamenojen kasvu sekä tehokkuuteen ja tuottavuuteen liittyvät tavoitteet.

Useimmilla kaupungeilla on ns. kriittisenä menestystekijänä menojen kasvun rajoittaminen jossain muodossa.

Helsinki: Toimintamenot sopeutetaan käytettävissä oleviin tuloihin – Virastojen toimintamenot, verotulot, vuosikate

Espoo: Kaupungin toimintakate ei heikkene vuoden 2009 tasosta.

Vantaa: Toimintamenot kasvavat maltillisesti.

Oulu: Nettomenojen kasvu on korkeintaan tulojen kasvun tasolla.

Jyväskylä: Käyttötalousmenojen suhteellinen kasvu on pienempää kuin suurissa kaupungeissa keskimäärin.

Lahti: Toimintakate parannetaan koko organisaatiossa – Toimintakatteen kehitys on vähintään 1 prosenttiyksikön parempi kuin seuraisi väestönkasvun ja kuntien kustannustason muutoksesta.

Vuosikatteen riittävyys investointien rahoittamisessa on keskeisin tunnusluku. Vuosikatteeseen liittyvä tavoite on määriteltävä seuraavissa kaupungeissa:

Espoo: Vuosikatteella rahoitetaan 60 % investoinneista vuonna 2012.

Tampere: Tulorahoitus on riittävää investointeihin.

Vantaa: Investointien priorisointi ja siirtäminen sekä investointien omarahoituksen kasvattaminen

Oulu: Investointien tulorahoitusprosentit suurempi kuin 100 % pitkällä aikavälillä.

Lahti: Tulorahoituksen osuus kaupungin investoinneista – Tulorahoitus kattaa investoinnit.

Lainamäärää pyritään rajoittamaan:

Espoo: Asukaskohtainen lainamäärä ei ylitä kaupungin lainojen osalta 1 800 euroa/asukas ja konsernilainojen osalta 6 000 euroa/asukas.

Tampere: Lainamäärä (ilman konsernipankin tytäryhteisölainoja) ei kasva yli 1 500 euroon asukasta kohden.

Oulu: Velkaantumisen hillitseminen

Jyväskylä: Lainamäärän kasvun pysäyttäminen

Tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen liittyviä kriteerejä olivat mm. seuraavat:

Helsinki: Palvelujen vaikuttavuutta parannetaan – Laadun huomioon ottava tuottavuus paranee.

Helsinki: Talouden tasapainosta huolehditaan ja palvelutuotannon vaikuttavuutta parannetaan.

Espoo: Kaupunkikonsernin toiminnan kustannustehokkuus ja tuottavuus paranee vuosittain 2,5 % ja yksikköhinnat alenevat vastaavasti.

Tampere: Palvelujen järjestäminen on tehokasta, ja sitä tuetaan kehittyvällä monituottajamallilla.

Tampere: Tuottavuus on kasvanut laatu huomioiden

Oulu: Tuottavuuden ja taloudellisuuden jatkuva kasvattaminen

Lahti: Tuottavuus- ja laatumittarit laadittu kaikkiin tulosyksiköihin ja vastuualueille – Valmis 2012

Kuopio: Tuottavien ja tuottavuutta lisäävien toimenpiteiden rahoitusmallit

Näiden lisäksi kriittisinä menestystekijöinä olivat toimitilojen tehokas käyttö (Helsinki, Pori) ja investointikriteerien laadinta (Lahti). Lisäksi kriteerinä oli mm. tilikausien tulos ja konsernitoiminnan ohjaus (Espoo, Tampere, Lahti).

Vaikka käytössä olevan strategiamallin pitäisi kokonaisvaltaisesti huomioida kaikki osatekijät, näyttää siltä, että talouden tavoitteet ovat väistyviä. Tavoitteet ovat ilmeisen korkealla, koska talousarvioissa hyvin harvoin vuosikate on riittänyt investointien kattamiseen.

Vuosikate pitäisi saada riittämään poistoihin ja poistojen taso nostettua investointien tasolle (Jyväskylä). Tulorahoituksen pitäisi kattaa investoinnit (Lahti). Vuosikatteelle on asetettu euromääräinen tavoite (Espoo) ja tavoite, paljonko investointien tulorahoitusprosentin pitäisi olla (Espoo).

Jos lainamäärälle asetetaan euroa/asukas-tavoite, tuntuu oudolta, että tilahankkeita toteutetaan erilaisin elinkaari- ja vuokramallein niin, etteivät ne rasita taloutta.

Helsinki (kriittinen menestystekijä - arviointikriteeri

10 Talouden tasapainosta huolehditaan ja palvelutuotannon vaikuttavuutta parannetaan.

- Toimintamenot sopeutetaan käytettävissä oleviin tuloihin – Virastojen toimintamenot, verotulot, vuosikate
- Palvelujen vaikuttavuutta parannetaan – Laadun huomioon ottava tuottavuus paranee.
- Organisaatiota kehitetään palvelujen parantamiseksi – Organisaatiomuutosten vaikutuksia arvioidaan järjestelmällisesti.
- Toimitiloja käytetään tehokkaasti – Tilojen määrä, käyttöaste, kustannukset ja energiankäyttö

Espoo

1 TALOUS

Päämäärä: Kaupunkikonsernin talous on kestävästi tasapainossa. Valtuustokauden tavoitteet:

1.1 Kaupungin toimintakate ei heikkene vuoden 2009 tasosta.

1.2 Kaupunkikonsernin toiminnan kustannustehokkuus ja tuottavuus paranee vuosittain 2,5 % ja yksikköhinnat alenevat vastaavasti.

1.3 Vuosikatteella rahoitetaan 60 % investoinneista vuonna 2012.

1.4 Asukaskohtainen lainamäärä ei ylitä kaupungin lainojen osalta 1 800 euroa/asukas ja konsernilainojen osalta 6 000 euroa/asukas.

1.5 Kaupunkikonsernin toiminnan ja talouden ohjaus ja hallinta on tehokasta.

Tampere

12 Kaupunkia johdetaan konsernin kokonaisedun näkökulmasta.

12.1 Palvelujen järjestäminen on tehokasta sitä tuetaan kehittyvällä monituottajamallilla.

12.2 Tuottavuus on kasvanut laatu huomioiden.

12.3 Kaupungin toimintamalli on asiakaslähtöinen.

12.4 Konsernia ohjataan selkeiden omistajalinjausten mukaisesti.

12.5 Työhyvinvointi on parantunut.

12.6 Kaupunki on vetovoimainen ja luotettava.

12.7 Tilikausien tulos on positiivinen.

12.8 Tulorahoitus on riittävää investointeihin eikä lainamäärä (ilman konsern pankin tytäryhteisölainoja) kasva yli 1 500 euroon asukasta kohden.

Vantaa

Talouden tasapainottaminen

– Toimintamenot kasvavat maltillisesti.

– Talousnäkökulman varmistaminen organisaatiouudistuksissa

– Vuoden 2013 tulos positiivinen

– Investointien priorisointi ja siirtäminen sekä investointien omarahoituksen kasvattaminen

– Aktiivinen maanmyynti

Omaisuuksien hallinta

– Toimitilamäärän maltillinen kasvu

– Vantaan Työterveys -liikelaitos yhtiöitetään 1.1.2012 alkaen.

– Konsernistrategia päivitetään.

– Pääomien vapauttaminen ja rahoitusriskien hallinta

Tiukka kustannusjahti

– Talouden seuranta- ja suunnittelujärjestelmän laaja hyödyntäminen toimialoilla

– Säästäväisyysperiaate kaikessa toiminnassa

– Arkipäivän innovaatioiden edistäminen

Oulu

Talouden hallinta

Tuottavuuden ja taloudellisuuden jatkuva kasvattaminen

Investointien tulorahoitusprosentti suurempi kuin 100 % pitkällä aikavälillä

Velkaantumisen hillitseminen

Nettomenojen kasvu korkeintaan tulojen kasvun tasolla

Jyväskylä

Teema 7. Terve kuntatalous sekä palvelujen ja investointien sovittaminen taloudellisiin voimavaroihin

Strategiset toimintalinjat ja tavoitteet:

7.1 Kaupunki toteuttaa tuottavuuden parantamiseen tähtääviä toimia.

7.2 Lainamäärän kasvun pysäyttäminen

7.3 Reagointikyvyn nostaminen kuntatalouden muutosten edellyttämälle tasolle

7.4 Veroprosentit, maksut ja taksat pidetään kilpailukykyisinä verrattuna suuriin kaupunkeihin.

7.5 Käyttötalousmenojen suhteellinen kasvu on pienempää kuin suurissa kaupungeissa keskimäärin.

7.6 Kaupungin talous on tasapainossa (vuosikate kattaa poistot eikä lainamäärä kasva).

Lahti

Toiminnan tuottavuutta ja laatua parannetaan koko organisaatiossa

– Tuottavuus- ja laatumittarit laadittu kaikkiin tulosyksiköihin ja vastuualueille. Valmis 2012.

– Toimintakate parannetaan koko organisaatiossa. – Toimintakate kehitys on vähintään 1 prosenttiyksikön parempi kuin seuraisi väestönkasvun ja kuntien kustannustason muutoksesta.

Läheisyhteisöjen pääomaa ja omaisuutta käytetään tehokkaasti. (Läheisyhteisöjä ovat konserniin kuulumattomat yhteisöt, joiden toimintaa kaupunki ohjaa/rahoittaa, kuten kuntayhtymät, yhdistykset, säätiöt.)

– Tulorahoituksen osuus kaupungin investoinneista. Tulorahoitus kattaa investoinnit.

– Laaditaan kaupungille investointikriteerit. Valmis 2012.

– Kuntayhtymien menokasvu – – pienempi kuin yleisen kustannustason nousu

– Tarkistetaan konserniyhtiöiden tuotto/toiminnan tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit. Valmis 2012.

– Sovitaan toiminta-avustusta saaville yhtiöille tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit. Valmis 2012.

Kuopio

7 Riittävä taloudellinen liikkumavara

Taloudellinen liikkumavara vaatii ylijäämäisiä tilinpäätöksiä.

Tavoitteet (= arviointikriteerit):

o Vahva ja terve kuntatalous

o Tuottavien ja tuottavuutta lisäävien toimenpiteiden rahoitusmallit

Pori

Painopiste: Uusiutuminen ja kilpailukyky Menestystekijä

Taloudellisten toimintaedellytysten turvaaminen

Mittari:

Verotulokehitys

• Työllisyyskehitys

• Palvelurakenteiden uudistusten vaikuttavuus

• Kaupungin palvelutuotannon kilpailukyky ja laatu

• Oman pääoman tuotto

• Kaupungin kiinteistöjen kunto

6 Kaupunkien strategioiden mittarit



Käsiteltyjä kuvia Turun Pyhän Henrikin Ekumeenisen Taidekappelin kattorakenteista
(kuva Heikki Helin)

Kaupunkien strategioissa on runsaasti erilaisia päämääriä, kriittisiä menestystekijöitä ja tavoitteita. Niiden toteutumista pyritään mittaamaan. Strategiset päämäärät, ratkaisevat menestystekijät ja arviointikriteerit tai mittarit on yhdistetty tuloskorteiksi.

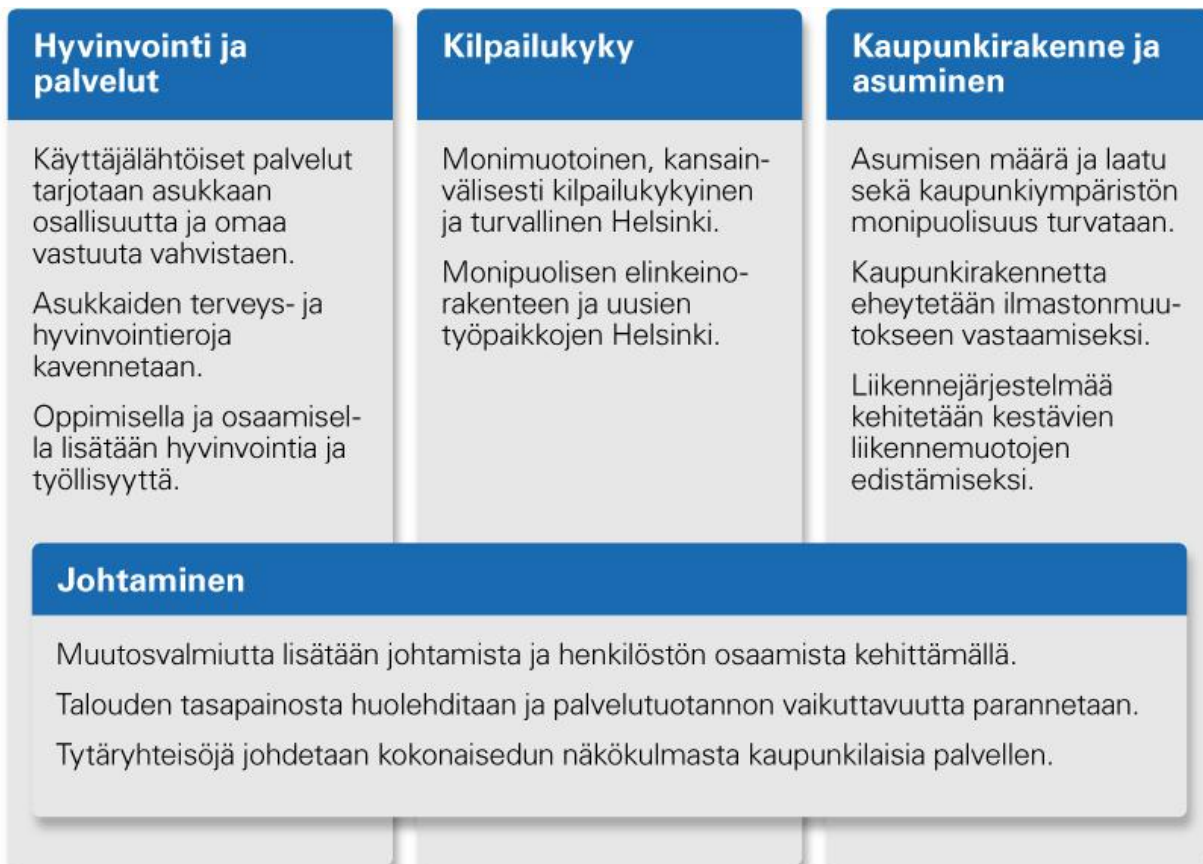
Arviointikriteerien ja mittareiden avulla arvioidaan strategian toteutumista ja sitä, ovatko toteutetut toimenpiteet olleet oikeansuuntaisia ja riittäviä. Arviointikriteerit ja mittarit ovat yleensä laadullisia tai määrällisiä indikaattoreita, mutta tarvittaessa voidaan arvioida myös menestystekijään liittyvän yksittäisen toimenpiteen tai hankkeen toteutumista.

Arviointikriteereille ja mittareille voidaan haluttaessa määrittää tavoitetaso. Sen avulla ilmaistaan täsmällisemmin, kuinka suurta muutosta menestystekijällä tavoitellaan määritellyn ajankohtaan mennessä.

Tavoitteen pitää olla sellainen, että sitä voi mitata. Mittaaminen on vaikeaa. Se ilmenee liitteinä olevista Helsingin, Tampereen ja Lahden mittareista.

Helsingin Strategiaohjelman kaupunkitasoisen toteutuksen ja seurannan mittarit ovat kaupungin suorituskykymittarit (Khs 6.4.2009, Talousarvion 2010 laatimisohteet, s. 33–36). Mittaristossa on neljä tasoa, joista ensimmäisen tason muodostavat 11 strategista tavoitetta oheisen strategiaohjelman kuvion mukaan.

Kuvio 20. Helsingin strategiset näkökulmat ja tavoitteet



Helsingin kriittisten menestystekijöiden (37 kpl) arviointikriteerit ja mittarit esitetään seuraavalla sivulla. Näiden lisäksi on virastojen ja liikelaitosten sitovat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä tytäryhteisöjen tavoitteet ja muut toiminnalliset tavoitteet.

Kuvio 21. Helsingin seurantamittarit eri tasoilla



Helsingin kaupunki



Tavoitteiden seurantamittarit eri tasoilla

Tavoitetaso	Päätätjä	Väline	Mittarit ja seuranta
Strategiataso	Valtuusto	Strategiaohjelma	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät • Vaikuttavuusmittarit: valtuustokausi • Sitovat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet: arviointikertomus vuosittain, seurantaraportti 4krt/vuosi
Toimialataso	Valtuusto	Talousarvio	<ul style="list-style-type: none"> • Sitovat ja muut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet: seurantaraportti 4krt/vuosi
Virasto, liikelaitos ja tytäryhteisö	Lauta- ja johtokunta	Tulosbudjetti	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnalliset tavoitteet: tuloskortti, tulospalkkiojärjestelmä, asiakastyytyväisyys, ympäristöraportointi, työhyvinvointi • Taloudelliset tavoitteet: kuukausittainen tai reaaliaikainen seuranta
Osasto	Lautakunta, esimies	Tulosbudjetti	<ul style="list-style-type: none"> • Osaston toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet: tuloskortti, tulospalkkiojärjestelmä
Työntekijä	Esimies	Toimenkuva, kehityskeskustelu	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtaiset tavoitteet: työsuorituksen arviointi

Khs 6.4.2009, Talousarvion 2010 laatimisohejeet

14

Helsingin Kilpailukyvyn 2 kriittisen tekijän mittarit esitetään seuraavassa. Raportit tavoitteiden toteutumisesta ovat laajoja ja suuritöisiä.

Helsingin strategiset tavoitteet (11 kpl) ja kriittiset menestystekijät (37 kpl)

Hyvinvointi ja palvelut Helsingissä

1 Käyttäjälähtöiset palvelut tarjotaan asukkaana osallisuutta ja omaa vastuuta vahvistaen.

- Luodaan uusi palvelukulttuuri.
- Palvelustrategialla lisätään vaihtoehtoja.
- Monimuotoisuus ja maahanmuuttajat
- Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta lisätään.
- Sähköisiä palveluja, vuorovaikutusta ja osallisuutta vahvistetaan.

2 Asukkaiden terveys- ja hyvinvointieroja kavennetaan.

- Terveysten edistämistä tehostetaan.
- Lasten ja nuorten hyvinvointia parannetaan.
- Ikääntyvien asukkaiden toimintakyvyn säilymistä edistetään.
- Syrjäytymistä ehkäistään.

3 Oppimisella ja osaamisella lisätään hyvinvointia ja työllisyyttä.

- Sivistystä ja kulttuuria vahvistetaan hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn perustana.
- Koulutuspalveluilla vastataan asukkaiden sekä työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin.

Kilpailukyky

4 Monimuotoinen, kansainvälisesti kilpailukykyinen ja turvallinen Helsinki

- Houkutteleva, turvallinen Helsinki
- Helsinki on käyttäjälähtöisten innovaatioiden edelläkävijä.
- Kansainvälistynyt Helsinki

5 Monipuolisen elinkeinorakenteen ja uusien työpaikkojen Helsinki

- Luodaan edellytykset työpaikkamäärän kasvulle.
- Työvoiman saatavuutta parannetaan.

- Luodaan edellytyksiä palvelualojen, osaamiskeskittymien ja yritysten kasvulle.

Helsingin kaupunkirakenne ja asuminen

6 Asumisen määrä ja laatu sekä kaupunkiympäristön monipuolisuus turvataan.

- Asuntotuotannon määrän ja laadun toteutuksesta huolehditaan.
- Toteutetaan mielenkiintoisia, kauniita ja toimivia urbaaneja asuinalueita ja ympäristöjä.
- Helsingin keskustan elinvoimaa vahvistetaan.

7 Kaupunkirakennetta eheytetään ilmastomuutokseen vastaamiseksi.

- Kaupunkirakennetta eheytetään raideliikenneverkkoon tukeutuen.
- Kaupunkirakennetta kehitetään energiaa säästäväksi.
- Täydennysrakentamista edistetään.

8 Liikennejärjestelmää kehitetään kestävien liikennemuotojen edistämiseksi.

- Liikennejärjestelmää kehitetään pääosin raideliikenteeseen perustuen, joukkoliikenteen palvelutasoa nostamalla sekä kävely- ja pyöräilymahdollisuuksia lisäämällä.
 - Helsinkiläisten ja seudullisten intressien yhteen sovittamisesta huolehditaan.
 - Virastojen ja liikelaitosten sitovat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä tytäryhteisöjen tavoitteet
 - Muut toiminnalliset tavoitteet
 - Kaupunkitason strateginen tavoite tai kriittisen menestystekijän mittari voi samanaikaisesti olla jonkin viraston tai liikelaitoksen sitova tavoite.
- Sitovuudesta päätetään talousarviokäsittelyssä.
- Talousarvion laatimisen yhteydessä virastot, liikelaitokset ja tytäryhteisöt määrittelevät omassa strategiatyössään kaupungin strategiaohjelmasta

johdetut oman toimialansa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet.

Kaupungin johtaminen

9 Muutosvalmiutta lisätään johtamista ja henkilöstön osaamista kehittämällä.

- Laadukkaalla johtamisella ja henkilöstön osaamista ja vaikutusmahdollisuuksia kehittämällä edistetään yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan kehittämistä.
- Henkilöstön saatavuutta, osaamista, palkitsemista ja työhyvinvointia vahvistetaan.

10 Talouden tasapainosta huolehditaan ja palvelutuotannon vaikuttavuutta parannetaan.

- Toimintamenot sopeutetaan käytettävissä oleviin tuloihin.
- Palvelujen vaikuttavuutta parannetaan.
- Organisaatiota kehitetään palvelujen parantamiseksi.
- Toimitiloja käytetään tehokkaasti.

11 Tytäryhteisöjä johdetaan kokonaisuuden näkökulmasta kaupunkilaisia palvelun.

- Kaupunkikonsernin kokonaisuus varmistetaan.
- Konserniohjausta tehostetaan ja selkeytetään.
- Omistajapolitiikkaa selkeytetään.

Kuvio 22. Jyväskylän talouteen liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet

Teema 7. Terve kuntatalous sekä palvelujen ja investointien sovittaminen taloudellisiin voimavaroihin

Strategiset toimintalinjat ja tavoitteet

- 7.1. Kaupunki toteuttaa tuottavuuden parantamiseen tähtäviä toimia
- 7.2. Lainamäärän kasvun pysäyttäminen
- 7.3. Reagointikyvyn nostaminen kuntatalouden muutosten edellyttämälle tasolle
- 7.4. Veroprosentit, maksut ja taksat pidetään kilpailukykyisinä verrattuna suuriin kaupunkeihin
- 7.5. Käyttötalousmenojen suhteellinen kasvu on pienempää kuin suurissa kaupungeissa keskimäärin
- 7.6. Kaupungin talous on tasapainossa (vuosikate kattaa poistot eikä lainamäärä kasva)

Toimenpiteet ja kehityshankkeet

- Vuosikatteen nostaminen poistojen tasolle valtuustokauden aikana
- Menojen kasvun rajoittaminen ja tuottavuuden parantaminen tuottavuus- ja vakauttamisohjelman mukaisesti
- Poistojen tason nostaminen investointien edellyttämälle tasolle
- Henkilöstövoimavarojen suunnittelun tehostaminen sekä henkilöstömäärän ja -kustannusten hallinta
- Talouden suunnittelun tehostaminen sekä talous- ja henkilöstöraportoinnin parantaminen
- Hankinnan linjausten uusiminen

Kuvio 23. Espoon konserniesikunnan valtuustokauden talouteen liittyvä tavoite ja sen mittarit

1. Talous: Kaupunkikonsernin talous on kestävästi tasapainossa.

Valtuustokauden tavoitteet (kv. 7.9.2009 ja 13.9.2010)	Oma valtuustokauden tavoite	Mittari / arviointikriteeri	Tulostavoite / tavoite 2011
1.1. Kaupungin toimintakate ei heikkene vuoden 2009 tasosta.	Toimintamenot eivät kasva vuoden 2009 tasosta.	Toimintamenot, €	Toimintamenot ovat enintään hyväksytyyn talousarvion mukaiset.
	Toimintamenot eivät kasva vuoden 2009 tasosta lukuun ottamatta uudelleenjärjestelyjen aiheuttamia vaikutuksia.	Toimintakate, €	Toimintakate on vähintään hyväksytyyn talousarvion mukainen.
	Tulopohjaa laajennetaan ja tuloperusteet pidetään ajan tasalla.	Tuloperusteiden tarkistusten toteutuminen	Palvelujen hinnoittelu on tarkistettu.
1.2. Kaupunkikonsernin toiminnan kustannustehokkuus ja tuottavuus paranee vuosittain 2,5 % ja yksikköhinnat alenevat vastaavasti.	Omistajaohjauksen kautta konserniyhteisöjen ja osakkuusyhteisöjen tuottavuus on kehittynyt.	Toteutuneet toimenpiteet	PKS-yhteisöjen sekä merkittävimpien konserni- ja osakkuusyhteisöjen kanssa on sovittu tuottavuustavoitteista.
1.3. Vuosikatteella rahoitetaan 60 % investoinneista vuonna 2012.	Vuosikate paranee suunnitelmallisesti vuosittain.	Vuosikate, €	Vuosikate on vähintään 81 milj. euroa. Investointien tulorahoitusprosentti on vähintään 40.
1.4. Asukaskohtainen lainamäärä ei ylitä kaupungin lainojen osalta 1 800 euroa/asukas ja konsernilainojen osalta 6 000 euroa/asukas.	Investointiohjelman laajuus ja toteutus on sopeutettu tulorahoituksen tasoon.	Kaupungin lainat, €/as	Kaupungin lainamäärä on enintään 1 060 euroa/asukas. Konsernilainojen määrä on enintään 4 900 euroa/asukas.
1.5. Kaupunkikonsernin toiminnan ja talouden ohjaus ja hallinta on tehokasta.	Konserniyhteisöt ja osakkuusyhteisöt toteuttavat Espoo-strategiaa omassa toiminnassaan.	Tulosten saavuttaminen	Konserniohjaukseen tarvittavien riittävien tietojen saanti ja ylläpito on järjestetty.
	Konsernitasoinen Controller-toiminta on vakiintunut.	Controller-toiminnon sisältö ja verkosto on määritetty	Tehostettu Controller-toiminta on käytössä.

Talouden tavoitteet ovat hyvin samankaltaisia, kuten päämäärien kohdalla todettiin. Vuosikate pitäisi saada riittämään poistoihin ja poistojen taso nostettua investointien tasolle (Jyväskylä). Tulorahoituksen pitäisi kattaa investoinnit (Lahti). Vuosikatteelle on asetettu euromääräinen tavoite (Espoo) ja tavoite, paljonko investointien tulorahoitusprosentin pitäisi olla (Espoo). Tavoitteet ovat ilmeisen korkealla, koska talousarvioissa hyvin harvoin vuosikate on riittänyt investointien kattamiseen.

Lainakantaan liittyvät tavoitteet, etenkin euromääräiset, joutuvat outoon valoon, jos kaupunki toteuttaa tilojen hankintaa tavoilla, jotka eivät näy kaupungin taseessa.

Mittausvaikeuksia on toimintamenojen kasvuun liittyvissä tavoitteissa. Erityisen epäselviä ovat sellaiset tavoitteet, jotka on kytketty muiden kaupunkien talouslukuihin, kuten menojen kasvun rajaaminen pienemmäksi kuin muissa suurissa kaupungeissa keskimäärin. Vielä vaikeampaa on mitata kustannustehokkuuden, taloudellisuuden, tuottavuuden ja vaikutavuuden paranemista.

Sanotaan, että paras on hyvän vihollinen. Kun pyritään mahdollisimman täydelliseen mittaristoon, siitä tulee monimutkainen ja raskassoutuinen. Näin näyttää käyneen myös strategioitten päämäärien ja tavoitteiden asettamisessa ja niiden toteutumisen seurannassa.

Liitteissä 1–3 esitetään Helsingin, Lahden ja Tampereen mittarit. Strategioita ja niiden toteutumiseen liittyvää mittaristoa arvioitaessa menevät asiaa tuntemattomilla tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet sekaisin. Voi pohtia, onko tällaista määrää mahdollista seurata ja arvioida.

Seurannan terminologia ei aukene strategiaa tuntemattomille. Vaikka järjestelmään kuuluvat tulokortit, käsitteistöä voisi kehittää helpommin ymmärrettäväksi. Ohessa erään lahtelaisvaltuutetun blogista: ”Tulokortti A:ssa yhtenä menestystekijänä on kaupungin kasvu, mikä houkuttelisi yrityksiä Lahteen. Kasvuun voidaan – –. Keskeisenä haasteena on tulokortti B, jossa todetaan, että kaupunkimme turvaa edellytykset asukkaiden hyvinvoinnille. – – Tulokortti C on kaupunkimme menestyksen kannalta todella tärkeä.” Sanaa tulokortti on käytetty myös lehti uutisissa. Tulokortin voinee korvata sanalla päämäärä. Huomio keskittyy järjestelmään, ja asia jää sivummalle.

Oma kysymyksensä on se, onko tavoitteilla ja mittareilla ohjaavaa vaikutusta.

- Strategioihin on listattu myös sellaisia toimenpiteitä, joita tehdään ilman strategiaakin.
- Osa tavoitteista ja mittareista on kaupungin toiminnasta riippumattomia.

Tässä ei ole mahdollista arvioida sitä, miten kiinnostuneita poliittiset päättäjät ovat seuraamaan tavoitteiden toteutumista.

- Monet strategian tärkeätkin kohteet ovat sellaisia, että niille on mahdotonta laatia osuvaa mittaria tai se on mitäänsanomaton, mallia on tehty tai ei ole tehty.
- Toisaalta useat strategiset linjavalinnat ovat sellaisia, että niiden vaikutukset näkyvät pitkällä tähtäyksellä, joten vuosittainen mittaaminen on itse asiassa turhaa.

Talousarvion toiminnalliset tavoitteet

Kuntalain 65 §:n mukaan talousarviossa ja taloussuunnitelmassa hyväksytään kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Talousarvioon otetaan toiminnallisten tavoitteiden edellyttämät määrärahat ja tuloarviot. Lahden talousarvion laadintaohjeissa todetaan näin:

”Lauta- ja johtokuntien tulee tavoiteasettelussaan lähteä kaupunginvaltuuston 11.4.2011 tarkistamasta Lahden kaupungin strategiasta. Siinä on määritelty kaupungin visio ja siitä edelleen johdetut strategiset päämäärät (A–F) ja ratkaisevat menestystekijät (A1–F2). Tavoitteita voidaan asettaa toimiala-, tehtävä- tai vastuualue- sekä taseyksikkötasoisena. Tavoitteet johdetaan strategian ratkaisevista menestystekijöistä, joista muodostetaan talousarvion toiminnalliset tavoitteet joko suoraan tai yksikön strategiatulkinnan (toimialan tavoite) kautta. Tavoitteita voidaan asettaa yhdestä kolmeen organisaatiotason tarpeiden mukaisesti. – – Tuottavuustoimenpiteet ja -tavoitteet: Toimialat esittävät lyhyet toimialakohtaiset kuvaukset taloussuunnitelma-ajan 2012–2014 tärkeimmistä/keskeisimmistä tuottavuustoimenpiteistä, joilla tuottavuutta parannetaan. Kuvaukset sijoitetaan toimialan perusteluosan tekstiin Toiminnan painopistealueet tekstiosuuden alle otsikolla Tuottavuustoimenpiteet ja tavoitteet. Myös taseyksiköt esittävät lyhyet kuvaukset tuottavuustoimenpiteistään perusteluosassa, kuten toimialat.”

Kuviossa 24 on Lahden perusopetuksen tuottavuustavoite ja toiminnallinen tavoite.

Kuvio 24. Lahden vuoden 2012 talousarvion tuottavuusmittari ja toiminnallinen tavoite

Tuottavuusmittari: Valtakunnallinen perusopetuksen tuottavuusmittari		
Tuottavuustavoite	Toteutuma	Tavoitetaso
Kokonaiskustannus €/oppilas, brutto,	v. 2010 7 593 €/oppilas	v.2012* 7 900€/oppilas

* Vuosi 2012 sisältää Ali-Juhakkalan koulun

TALOUSARVIO 2012

Toiminnalliset tavoitteet

Ratkaiseva menestystekijä: Ehkäistään syrjäytymistä ja huono-osaisuuden kasautumista (C3).		
Toimialan tavoite	Arviointikriteeri/mittari	Tavoitetaso
Peruskoulun oppilaiden hyvä sijoittuminen jatko-opintoihin	Peruskoulun päättävän ikäluokan sijoittuminen toisen asteen koulutukseen	98 %
Asiakaslähtöinen toiminta ja puuttuminen lasten ja nuorten ongelmiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa	Nivelvaiheyhteistyön toteutumisen oppilaan siirtyessä esiopetuksesta perusopetukseen, perusopetuksen sisällä tai siirryttäessä 2. asteen opintoihin	Nivelvaiheyhteistyön prosessi toteutuu jokaisen lapsen ja nuoren kohdalla

Ratkaiseva menestystekijä: Tuetaan suvaitsevaisuutta, monikulttuurisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä yhteisöjen toimintaa (C4).		
Toimialan tavoite	Arviointikriteeri/mittari	Tavoitetaso
Suvaitsevaisuuden ja osallisuuden edistäminen lasten ja nuorten palveluissa	Jokaisessa koulussa on aktiivinen oppilaskunta. Alueelliset oppilaskunnat toimivat kaikilla palvelualueilla ja osana nuorten kärkihankelistan valmistelua	Jokaisessa koulussa toimii oppilaskunta. Alueellinen oppilaskunta toimii viidellä palvelualueella ja osana nuorten kärkihankelistan valmistelua

Tampereen kaupunginvaltuusto asetti 16.11.2009 hyväksymässään vuoden 2010 talousarviossa 49 suoraan kaupunkistrategiasta johdettua sitovaa toiminnallista tavoitetta. Talousarviossa asetettiin sitovat toiminnalliset tavoitteet myös hyvinvointipalvelujen tuotantoalueille, konsernipalvelujen yksiköille sekä liikelaitoksille ja taseyksikkönä toimivalle aluepelastuslaitokselle. Myös tytäryhteisöille asetettiin tavoitteita, jotka tuovat esiin pääomistajan tahdon ja ohjaavat omistajan edustajien toimintaa.

Kaupunkistrategiasta suoraan johdetuista tavoitteista sekä liikelaitoksille (liikelaitoskohtaiset) asetetuista tavoitteista raportoidaan strategiaraportissa kolmannesvuosittain. Hyvinvointipalvelujen tuotantoalueille, konsernipalvelujen yksiköille, liikelaitoksille (yhteiset) sekä tytäryhteisöille asetetuista tavoitteista raportoidaan vain koko vuoden osalta eli tammi-

joulukuun strategiaraportissa. Seuraavassa kahden tavoitteen tulokortit, joissa tarkastellaan tavoitteiden toteutumista.

Esimerkkinä olevat tavoitteet ovat yleisluonteisia julistuksia, joille on vaikea löytää mittareita. Hyvinvointi ei parane vuodessa eikä valtuustokaudessakaan niin että se ilmenisi mittareissa.

Kuvio 25. Tampereen strategiaraportti, tammikuu-joulukuun 2010 tavoitteiden toteutumisen arviointia kolmen tavoitteen osalta (kortit 3 ja 14)

Kuntalaisten hyvinvointi on parantunut

Valtuustokauden tavoite	Hyvinvointierot ovat kaventuneet
Vuositain seurattava mittari	Köyhyys selvityksen toimenpiteiden toteutustilanne
Sitova tavoitetaso 2010	Köyhyys selvityksessä esiin nousseita toimenpiteitä on toteutettu
Vastuuhenkilöt	Apulaispormestari Anna-Kaisa Ikonen

Toteutuminen
 Tampereen kaupungissa selvitettiin vuonna 2009 köyhyyttä ja syrjäytymistä. Selvitys perustui Tampereen yliopiston opiskelijan tekemiin haastatteluihin sekä internet-kyselyyn. Köyhyys selvitys jatkui vuonna 2010. Tampereen yliopiston opiskelijat kokosivat haastatteluaineistoa heikossa taloudellisessa tilanteessa tai syrjäytymisuhan alla eläviä tamperelaismiehiä, yli 70-vuotiaita naisia ja miehiä sekä lapsiperheitä etenkin yksinhuoltajaperheitä. Samalla koottiin tausta-aineistoa muista Suomessa tehdyistä köyhyystutkimuksista tai -selvityksistä.
 Kaupunki on mukana myös Kunnallissalan kehittämissäätiön rahoittamassa Tampereen yliopiston tutkimushankkeessa "Köyhyys kuntatyön haasteena". Hankkeen tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, mitä köyhyys on ja miten siihen vastataan kunnallisessa palvelujärjestelmässä. 9.11.2010 järjestettiin Köyhyysseminaari, joka oli avoin kuntalaisille.
 Tehtyjen köyhyys selvitysten pohjalta muokataan konkreettisia toimenpiteitä, joista valitaan kaupungin palveluissa toteuttamiskelpoisimmat. Vuoden 2010 aikana toteutettiin yksi selvityksessä esiin noussut konkreettinen toimenpide eli bussilipun alimman latausmahdollisuuden laskeminen 10 euroon. Muiden toimenpiteiden toteuttaminen alkaa vasta vuoden 2011 puolella.
 Köyhyyttä ja huono-osaisuutta kuvaavia indikaattoreita seurataan jatkossa vuosittain ilmestyvässä Hyvinvoinnin tila -raportissa. Ensimmäinen raportti tuodaan valtuuston käsittelyyn toukokuussa 2011.

Pormestarin arvio Tavoitetta ei saavutettu suunnitellussa aikataulussa.

Elinympäristöt ovat laadukkaita ja monimuotoisia

Valtuustokauden tavoite	Asuinalueilla on erilaisia asumisen ja omistamisen muotoja kysyntää vastaavasti
Vuositain seurattava mittari	Kaavavaranto talotyypeittäin
Sitova tavoitetaso 2010	Nykyisen suuruinen asemakaavavaranto on säilynyt
Vastuuhenkilöt	Apulaispormestari Timo Hanhilahti

Toteutuminen
 Kaavavarannon kysynnän määrittämiseksi ja varannon seuraamiseksi vaadittavan erillisen menetelmän valmistelua on jatkettu yhteistyössä kiinteistötoimen kanssa. Tavoitteen saavuttamista ei voida kattavasti arvioida ennen menetelmän valmistumista.
 Olemassa olevan tiedon perusteella pientalorakentamiseen tarkoitettua asemakaavavarantoa on noin 3 vuoden tarpeisiin ja kerrostalorakentamiseen tarkoitettua asemakaavavarantoa noin 1,5 vuoden tarpeisiin. Yleiskaavoituksessa on käynnistetty teollisuus- ja toimipaikka-alueita koskeva varantotarkastelu.

Pormestarin arvio Tavoitteen saavuttamista ei voida arvioida.

7 Valtuustososopimukset



Halkopino Sysmän Liikolassa (kuva Heikki Helin)

Kuntaliiton verkkosivuilla kuvataan valtuustososopimusta otsikolla Valtuustotyön kehittämisen²⁰ seuraavasti:

”Valtuustososopimus on eräänlainen yhteistyösopimus, joka konkretisoi valtuustotyön painopisteet ja vuosittaiset teemat, yhteistyösuhteet ja tiedonkulkuun liittyvät periaatteet. Valtuustososopimuksessa voidaan lisäksi määrittää, mitä välineitä ja menetelmiä käytetään valtuustotyössä päätöskokousten rinnalla. Tällaisista menetelmistä mainittakoon mm. lähetekeskustelut, iltakoulut, tiimi- ja seminaarityöskentely, skenaario- ja tulevaisuustyöskentely sekä kokousten kierrätys ja jalkauttaminen.

Myös valtuuston strategiatyön pohjaksi suoritettavista menetelmistä voi olla mainintoja valtuustososopimuksissa. Tällaisia menetelmiä ovat mm. talousanalyysi, sidosryhmäanalyysi, SWOT, skenaariotyöskentely ja toimintaan ja talouteen liittyvät kuntavertailut. Useissa kunnissa on otettu käyttöön myös valtuustoryhmien välisiä sopimuksia.”

Asikaisen mukaan strategisen johtamisen avuksi on kehitetty monenlaisia sopimuksia. Menettelytavalla kirkastetaan ja varmistetaan poliittisen päätöksenteon näkökulmasta kunnan menestyksen kannalta keskeisimpien asioiden valmistelu päätöksentekoa varten. (Asikainen 2009, 155.)

Tällaiset valtuustososopimukset ovat varmaan perusteltuja. Monissa sopimuksissa mennään strategian alueelle ja sovitaan, miten taloutta hoidetaan.

Valtuustososopimus on tehty tässä tarkastelussa mukana olevista kaupungeista ainakin Espoossa, Tampereella, Turussa ja Kuopiossa. Turussa valtuustososopimus jopa korvasi strategian laadinnan edellisellä kierroksella.

Valtuustososopimus on tietynlainen ilmaisu kaupungin poliittisesta kulttuurista. Kunnilla on oma suunnittelujärjestelmänsä strategioineen ja vuotuisine talousarvioineen. Se ei kuitenkaan tunnu riittävän kaupungeissa, joissa valtuustososopimus on tehty.

Valtuustososopimus on ainakin joissakin kaupungeissa selkeä luettelo siitä, mitä päätetään, eikä pelkästään sopimus valtuustotyöskentelyn yleisistä työmuodoista.

Strategia saattaa vesittyä poliittisessa päätöksenteossa:

”Strategiasta syntyi varsinainen toiveiden tynnyri. Paperi sisältää lukemattoman määrän asioita, jotka ovat osin ristiriidassa keskenään. Strategiaperistä jokainen puoluekantaan katsomatta löytää omaan ajatusmaailmaansa ja tarkoituseriinsä sopivat lauseet. Tällaisen paperin ohjaavuusvaikutus on varsin vähäinen.” (Valtuustososopimus Helsinkiin 4.2.2011 13:38 Laura Rätty²¹:

Kuopion valtuustososopimuksessa määritellään keskeiset strategiset tavoitteet ja talouden reunaehdot. Samat asiat pitäisi päättää myös strategissa. Onko niin, että valtuustosopi-

20

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/demokratia/demokratia/Valtuustokehittaminen/Sivut/default.aspx>

²¹ <http://lauraraty.puheenvuoro.uusisuomi.fi/60440-valtuustososopimus-helsinkiin>

muksella pyritään korvaamaan heikkoa strategiaa? Sakari Möttönen toteaa omassa osuudessaan, että strategioissa käsitellään helppoja asioita.

Oleellista valtuustosopimuksessa on se, että siitä päättävät kunnallispoliitikot ilman virkakoneiston valmistelua. Virkakoneisto ja päätöksentekijät ovat vaihtaneet roolia, koska strategiasta ei ole kyetty tekemään riittävän selkeää toiminnan ohjauksen välinettä.

Valtuustosopimus assosioidaan hallitusohjelmaan. Sopimuksessa sovitaan niistä keskeisistä asioista, jotka valtuustokauden aikana toteutetaan. Joissakin kunnissa sopimuksen perusta saattaa olla se, että valtuutetut eivät ole omasta mielestään voineet vaikuttaa riittävästi strategian sisältöön.

Tampereen sopimuksessa valtuustoryhmät sitoutuivat toimiin Tampereen kaupungin talouden tasapainottamiseksi kuluvalle valtuustokaudella: menojen karsimiseen ja tulojen lisäämiseen mm. veroja korottamalla. Ulkopuolinen voi ihmetellä, miksi tällaisi' periaatteita voi kirjata kaupungin strategiaan.

Espoon sopimuksen ”tarkoituksena on saavuttaa päätöksenteossa avoimuus, suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys. Tavoitteena on parantaa ja selkeyttää valtuutettujen roolia Espoon päätöksenteon kaikilla tasoilla.”

”Kuopiossa laaditaan valtuustoryhmien välille ns. valtuustosopimus²², jossa määritellään keskeiset strategiset tavoitteet ja talouden reunaehdot. Sopimus on tuonut paljon uutta kaupungin johtamiseen ja vaikuttanut myönteisesti strategiseen päätöksentekokykyyn ja lisännyt avoimuutta ja reagoitukykyä.



Sopimus nähtiin ja nähdään yhä ennen kaikkea poliittisen johtamisen kehittämisen välineenä. Voimassa oleva valtuustosopimus on järjestyksessä kolmas. Sopimus on terävöittänyt poliittista työskentelyä: on saatu luotua raamit kaupungin poliittiseen johtamiseen sekä samalla selkänöjä virkamiesten työlle.”

Kuopion ”valtuustosopimuksen lähtökohtana oli ryhdin saaminen niin strategiaan, talouteen kuin palvelurakennemuutokseenkin. Se on ollut vahva työrukkana talouden alamäen vastaisessa taistelussa. Sopimuksen avulla on myös nostettu esiin keskeiset periaatteet, joilla palvelurakennemuutusta on saatu vietyä eteenpäin.”

Porissa on alkamassa valtuustosopimuksen²³ pohjatyö. Sitä uutisoitiin seuraavasti: ”Sopimusta varten hankitaan taustamateriaalia. Tänäpäin valittu toimikunta käy mm. läpi kaupungin nykyisen ja tulevan taloustilanteen. Kokoamansa materiaalin se luovuttaa loka-kuussa valittavan valtuuston ryhmäpuheenjohtajille. Uuden valtuuston poliittisten ryhmien puheenjohtajat päättävät materiaalin pohjalta, millaiseen valtuustosopimukseen ne pääsevät. Suurin osa Porin valtuustoryhmistä haluaa vaalikauden mittaisen valtuustosopimuksen, jolla kaupungin talous saadaan kuriin.”

²² <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/hyvakas/hyvakas-tietopankki/kuopionvaltuustosopimus/Sivut/default.aspx>

Mukana on Kuntaliiton Uusi Kunta 2017 -logo. Kuopion valtuustosopimusta on esitelty laajasti Kuntaliiton verkkosivuilla. Ilmeisesti se nähdään liitossa käytäntönä, josta muidenkin kuntien kannattaisi ottaa mallia.

²³ <http://yle.fi/alueet/satakunta/tuoreimmat/>

Porin kaupunginjohtaja Aino-Maija Luukkonen²⁴ aikoo esittää kaupunginhallitukselle, että puolueiden ensi vaalikaudeksi väläyttämää valtuustososopimusta valmisteltaisiin heti. Valmistelua varten asetettaisiin erityinen toimikunta, joka paneutuisi kaupungin kuntatalouden suuntaviivojen valmisteluun vuoden 2013 talousarviota ja valtuustososopimusta varten.

Kaupunginjohtajan mukaan ”valtuustososopimuksen toteutuminen olisi merkittävä asia. Useat kaupungit, esimerkkinä vaikkapa Turku, ovat saaneet sellaisen avulla taloutensa keskeiset tavoitteet toteutumaan.”

”Valtuustososopimuksen toteutuminen olisi merkittävä asia. Useat kaupungit, esimerkkinä vaikkapa Turku, ovat saaneet sellaisen avulla taloutensa keskeiset tavoitteet toteutumaan”, sanoo Luukkonen.

”Tämä on se avain kuntatalouden tulevaisuudelle Porissakin.”

Strategia ja talousarvio ovat välineet, joissa määritellään tavoitteet ja keinot. Valtuustososopimus merkitsee uudenlaista poliittista kulttuuria. Se sekoittaa olemassa olevaa järjestelmää tuoden strategian rinnalle uuden elementin. Turussa valtuustososopimus jopa korvasi strategian.”

Julkisessa hallinnossa on selkeä periaate virkamiesten ja poliitikkojen työnjaosta: virkakoneisto valmistelee ja päätöksentekijät päättävät. Strategian valmistelee hallintokoneisto, ja valtuutetut päättävät siitä. Jos strategia vesitetään kaikkien hyvien asioiden kompromissiksi, syy on päätöksentekijöiden.

Kaupunkien strategioista on muodostunut kaupungin imagoa kohottavia kaupunkiesitteitä. Niissä hahmotellaan kaupungin aurinkoista tulevaisuutta, jossa ei pilviä näy. Laaditaanko valtuustososopimuksia siksi, että kaupungin talous saataisiin tasapainoon, koska strategian taloustavoitteilla ei ilmeisesti ole riittävää ohjausvaikutusta²⁵?

24

http://www.satakunnankansa.fi/cs/Satellite?c=AMArticle_C&childpagename=SKA_newssite%2FAMLayout&c id=1194713371317&p=1194596255446&packedargs=packedargs%3DAMArticleCommentThreadDetails%25253AsortOrder%253Dasc&pagename=SKAWrapper

25 Kuntaliiton näkökulmia on kuvattu osoitteessa

http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;151368;151375;152243;152245;152250

8 Toiminnan ohjausta, markkinointia vai jotain muuta?



Syksyistä Vesijärvenkatua Lahdessa 2011 (kuva Heikki Helin)

Suurten kaupunkien strategioiden läpikäynti on ollut mielenkiintoinen kokemus. Strategioita ovat valmistelleet ja hioneet niin virkamiehet kuin luottamushenkilöt lukuisissa kokouksissa ja seminaareissa. Aikaa on kulunut, ja ilmeisesti prosessin kuluessa on paljon opittu.

Kaupunkien asiakirjojen välillä on pelkästään ulkoasussa eroja. Joissakin kaupungissa on käytetty ulkopuolista asiantuntemusta ulkoasun muokkaamisessa, ja se näkyy. Joissakin erillisohjelmissa on käytetty luovuutta. Asiakirjan lukija vaikuttaa, mutta miten ohjelma vaikuttaa, onkin toinen asia.

Kun olen ihmetellyt strategioitten ympäröityjä lauseita, minulle on kerrottu, että tärkeämpää kuin lopputulos (strategian teksti), on itse prosessi. Jos näin on, niin siitä seuraa, että asiakirjoja ei pitäisi edes yrittää arvioida tällä tavalla. Toisaalta siitä seuraa, ettei niillä ole paljon tekemistä kaupungin johtamisessa.

Vaikka strategia-asiakirjat ovat monien kompromissien pyöristämiä, ne antavat jotain tietoa siitä, mihin kaupunki pyrkii. Sitä, mikä vaikutus strategialla on päätöksentekoon, ei ole mahdollista tässä arvioida.

Kimmo Suominen (2011, 17) kirjoitti, että strategiaa pidetään organisaatioissa välttämättömyytenä, jopa siinä määrin, ettei sille nähdä vaihtoehtoja. Kaikkien pitää laatia jonkinlainen strategia. Tästä on seurannut, että strategiat tapaavat olla varsin samankaltaisia ja sisältävät tiettyjä muotitermejä. Tärkeintä olisi siis itse strategiaksi kutsuttu asiakirja, ei niinkään sen sisältö.

Kuntien strategisen suunnittelun malli on peräisin yrityspuolelta. Yrityksissäkään kaikki eivät ole tyytyväisiä strategioihin. Yritysten strategiat ovat johdon mielestä ympäröityjä ja vaikeasti selitettäviä. Ne ovat monen johtajan mielestä niin ympäröityjä, että niiden pohjalta on vaikea tehdä konkreettisia päätöksiä²⁶.

Strategisen johtamisen oppi onkin oikea käsiteryteikkö. ”Missio, visio, strateginen tahtotila, strateginen tavoite, strategiset kyvykkyydet, ydinkompetenssit, liiketoimintamalli, SBU, BSC. Käsitteet viuhuvat usein kovaa ja korkealta ja viittaavat moniin eri suuntiin.” (Suominen 2011, 18–19.)

Kielentutkija Vesa Heikkinen²⁷ kirjoittaa hölynpölykielestä: ”Politiikassa myydään aatteita ja ideoita ja mainostoimistot tekevät puolueohjelmia. Visiot, strategiat ja arvot ovat täynnä humpuukia. – – Se on sellaista yleistävää poliittista retoriikkaa.”

Oikeutetusti voidaan kysyä, mihin strategiaa oikein tarvitaan. Lainsäädännössä on määritelty, mitä kunta tekee. Keksitäänkö jokaisessa Suomen kunnassa uudelleen kunnan toi-

²⁶Näin ajatteli 38,6 prosenttia Talent Partnersin ja Boardmanin kyselyyn vastanneista yritysjohtajista. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/uutisarkisto/a/?groupId=fefe50b4-2878-4e00-a3c3-a040462d6561&announcementId=bdc7cfa-0950-4271-9d10-45602cf44e00>

²⁷ http://www.kielikukkanen.fi/2010/huutia_humpuukille_0410_01.html
Vesa Heikkinen – Tuure Hurme, Hölynpölymuri. Otava. 2008.

minta-ajatus ja tehtävät? Mitä lisäarvoa strategia tuo kunnan johtamiseen? Voisiko strategian laadinnan korvata jollain uudella ja yksinkertaisemmalla järjestelmällä? Sakari Möttönen pohtiikin omassa osuudessaan sitä, voiko strategioista olla kunnissa enemmän haittaa kuin hyötyä.

Vahvuus – heikkous

SWOT-analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä. Kaavion vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. Kaavion alapuoliskoon kuvataan organisaation ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat.

Tämän jälkeen SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä.

Toimintaympäristö muuttuu yleensä nopeammin kuin organisaatio. Jotkut organisaation vahvuuksista muuttuvat toimintaympäristön muutoksen myötä heikkouksiksi. Toisaalta toimintaympäristöstä nousee koko ajan uusia mahdollisuuksia, joita pitäisi kyetä käyttämään hyväksi.

Nelikenttien laadinta on hyvää alkuverryttelyä kaupungin tulevaisuuden pohdinnan aluksi strategian laadinnan alkajaisiksi.

Visiot

Strategiat tosiaan ovat hyvin samankaltaisia. Helsingin organisaatiopäällikkö Vesa Paavola kirjoitti sarkastisesti ”vision ilmentävän etsintää myös toisessa ja käsin kosketeltavassa merkityksessä: netistä on innokkaasti etsitty toisten kuntien visioita ja muokattu omaan käyttöön” (Paavola 2010, 67).

Jos visiossa ei mainittaisi kaupungin nimeä, lukija ei osaisi päätellä, minkä kaupungin visioista on kyse. Tarkastelussa ovat mukana Suomen suurimmat kaupungit. Siksi niiden visioissa tai visioiden selitysosassa esiintyy sana kansainvälinen tai vastaavaa tarkoittava ilmaisu.

Kaupunkien visioita lukiessa voi miettiä, miten ne täyttävät mm. seuraavat vision vaatimukset:

- Onko se selkeä, jotta kaikki ymmärtävät, mitä on aikomus saavuttaa?
- Erottaako se kaupungin muista kaupungeista, jotta kaupunki ei olisi vain kopio kilpailijoista?
- Tuoko se selkeästi esiin eron nykytilanteen ja tavoitetilan välillä?
- Onko visio mitattava, jotta tiedettäisiin, milloin se on saavutettu?

Nyt esitellyt visiot tuskin täyttävät näitä kriteereitä. Tässä ei kuitenkaan ole mahdollista arvioida, miten visio heijastelee kaupungeissa tapahtunutta päätöksentekoa. Visiot herättävät enemmän kysymyksiä kuin antavat vastauksia.

Arvot

Oppikirjan mukaan kaupungin arvot ohjaavat päätöksentekoa ja muodostavat perustan myös koko organisaation toiminnalle: henkilöstön toiminnalle sekä johtamiselle ja esimiestyöskentelylle (Oulun talousarvio 2011). Niinpä kaupungit ovat määritelleet arvojaan.

”Arvot kertovat siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä organisaation toiminnassa ja mitä asioita pidetään toiminnan perustana. Arvot ohjaavat valintoja ja ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin. – – Arvot luovat muuttuvassa maailmassa organisaatioon pysyvyyttä, määrittelevät, mitä organisaatiossa sallitaan sekä selventävät asioita, joita yhteisössä kollektiivisesti arvostetaan.” (Strategiat elämään, 2008, 25.)

Miten kaupunkien toimintaan heijastuu se, että arvojen luettelossa muutama sana on erilainen? Filosofi Maija-Riitta Ollila toteaa, että kun lausutaan sana arvot, ihmiset ajattelevat eri asioilta (Ollila 2002, 175–176).

Arvot muodostuvat hyvältä kuulostavista asioista: avoimuus, inhimillisyys, suvaitsevuus, oikeudenmukaisuus, rohkeus, luovuus, asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, yhteisöllisyys, turvallisuus, aloitteellisuus, innovatiivisuus, tavoitteellisuus ja tehokkuus.

Miten nämä ominaisuudet kussakin kaupungissa toteutuvat, sitä ei ole tutkittu. Kouvolassa tutkittiin sanojen merkityssisältöjä. Sanat tavoitteellisuus ja tehokkuus voidaan ymmärtää monella tavalla, kuten Ollilakin kirjoittaa.

Yrityksillä on saattanut olla esimerkillinen arvokoodisto, mutta se ei ole estänyt sitä, että yhtymän koko toiminta on perustunut järjestelmällisiin kirjanpitopetoksiin. Talouselämän Pekka Seppänen kirjoitti: ”Silloin kun arvot oikeasti ohjasivat yritysten toimintaa, arvoja ei tarvinnut määritellä, esitellä eikä painaa yritysten toimintakertomuksiin.” (Talouselämä 11/2006, ks. Paavola 2010, 46.)

Arvojen ohella on määritelty eettisiä periaatteita, toimintaperiaatteita ja toiminta-ajatuksia. Kunnille on laissa säädetty tietyt tehtävät, ja suurin osa kuntien resursseista menee valtion edellyttämien tehtävien hoitamiseen. Miten paljon kuntien toiminta-ajatukset voivat poiketa toisistaan?

Tässä ei ole mahdollista arvioida, miten paljon arvojen pohdiskelu vaikuttaa kunnan toimintaan. Silloin kun kunnalla menee hyvin, on helppo pohdiskella arvoja. Kun talous on kireällä, ei menoja leikatessa paljon arvoja ehditä pohdiskella. Leikkaus jostain toiminnosta saattaa johtaa pitemmällä aikavälillä menojen kasvuun jossain toisessa toiminnossa.

Päämäärät

Tavoitejohtamisen viitekehyksen muodostavat avainalueet, joille asetetaan tavoitteita. BSC:ssa näitä alueita kutsutaan näkökulmiksi (perspectives) ja niitä on yleensä seuraavat neljä, joskus viisi.

- Taloudellinen näkökulma
- Asiakasnäkökulma
- Sisäisten prosessien näkökulma
- Oppimis- ja kasvunäkökulma

Tavoitteet luodaan siten, että kullekin näkökulmalle tulee 5–10 tavoitetta. Lähtökohtana ovat taloudelliset tavoitteet, joiden saavuttamisen keinot pohditaan ensiksi asiakasnäkökulmassa ja muotoillaan sitten tavoitteiksi.

Tavoite–keino-määrittelyä jatketaan samalla tavoin muillekin näkökulmille. BSC:ssa painotetaan, että näin muotoutuu strateginen mittaristo, koska se kuvaa sekä tuloksia, joihin halutaan, että keinoja, joilla niihin aiotaan päästä.

Vaikka kaupungit ovat itsenäisiä ja erilaisia, ovat strategiat lopulta hyvin samankaltaisia. Yhdessä kaupungissa hyväksi havaittu ajatus siirtyy nopeasti muiden kaupunkien asiakirjoihin. Sekin olisi kiinnostava tutkimusaihe.

Oma kysymyksensä on se, millainen on tavoitteiden ohjaava vaikutus. Strategioihin on listattu myös sellaisia toimenpiteitä, joita tehdään ilman strategiaakin. Osa tavoitteista ja mittareista on kaupungin toiminnasta riippumattomia.

Strategioiden päämäärät on jaoteltu mallin mukaisiin aiheisiin. 1970-luvulla valtio edellytti erilaisten sektorisuunnitelmien laatimista. Nyt kunnat omasta halustaan laativat strategian rinnalle mitä erilaisimpia strategioita ja ohjelmia. Onko niin, että asiaa pidetään merkittävänä vasta sitten, kun siitä on laadittu strategia tai ohjelma?

Monessa kunnassa strategia käsitetään unelmapaketiksi, jonka toteutumiseen ei itsekään uskota²⁸. Monta kertaa kunnissa tehdään hienoja strategioita, jotka ovat jo suunnitteluvaiheessa toteuttamiskelvottomia ja ylimitoitettuja. Ei mietitä yhtään, mihin kunnassa on todellisuudessa varaa.

Mittarit

Talouden tavoitteet ovat hyvin samankaltaisia. Vuosikate pitäisi saada riittämään poistoihin ja poistojen taso nostettua investointien tasolle (Jyväskylä). Tulorahoituksen pitäisi kattaa investoinnit (Lahti). Vuosikatteelle on asetettu euromääräinen tavoite (Espoo) ja tavoite, paljonko investointien tulorahoitusprosentin pitäisi olla (Espoo). Tavoitteet ovat ilmeisen korkealla, koska talousarvioissa vuosikate on hyvin harvoin riittänyt investointien kattamiseen.

²⁸ <http://www.polemiikki.fi/lehdet/2003/numero-4/unelmia-kuilun-reunalta.aspx>

Seurannan terminologia ei aukene strategiaa tuntemattomille. Vaikka järjestelmään kuuluu tulokortit, käsitteistöä voisi kehittää helpommin ymmärrettäväksi. Sanaa tulokortti on käytetty myös lehti uutisissa. Tulokortin voinee korvata sanalla päämäärä. Huomio keskittyy järjestelmään, ja asia jää sivummalle.

Miten kiinnostuneita poliittiset päättäjät ovat seuraamaan tavoitteiden toteutumista? Liitteissä esitetyt mittarit antavat kuvan siitä, millainen työ määrä tavoitteiden toteutumisen seurantaan käytetään.

Monet strategian tärkeätkin kohteet ovat sellaisia, että niille on mahdotonta laatia osuvaa mittaria tai se on mitäänsanomaton, mallia on tehty tai ei ole tehty. Toisaalta useat strategiset linjavallinnat ovat sellaisia, että niiden vaikutukset näkyvät pitkällä tähtäyksellä, joten vuosittainen mittaaminen on itse asiassa turhaa. Toteutumisraportteja selatessa tuntuu, että raportoinnin hyvyden mittari on selvityksen sivumäärä.

Valtuusto- tai hallitussopimus

Valtuustosopimus on eräänlainen yhteistyösopimus, joka konkretisoi valtuustotyön painopisteet ja vuosittaiset teemat, yhteistyösuhteet ja tiedonkulkuun liittyvät periaatteet. Valtuustosopimuksessa voidaan lisäksi määritellä, mitä välineitä ja menetelmiä käytetään valtuustotyössä päätöskokousten rinnalla. Tällaisista menetelmistä mainittakoon mm. lähetekeskustelut, iltakoulut, tiimi- ja seminaarityöskentely, skenaario- ja tulevaisuustyöskentely sekä kokousten kierrätys ja jalkauttaminen.

Valtuustosopimuksessa voidaan sopia myös konkreettisista toimenpiteistä, joilla kunnan taloutta korjataan. Tällaisissa malleissa sopimus menee strategian alueelle ja tehdään tavallaan päällekkäistä työtä.

Onko niin, että valtuustosopimuksella pyritään korvaamaan heikkoa strategiaa? Oleellista valtuustosopimuksessa on se, että siitä päättävät kunnallispoliitikot ilman virkakoneiston valmistelua. Virkakoneisto ja päätöksentekijät ovat vaihtaneet roolia, koska strategiasta ei ole kyetty tekemään riittävän selkeää toiminnan ohjauksen välinettä.

Strategia ja talousarvio ovat välineet, joilla määritellään tavoitteet ja keinot. Valtuustosopimus merkitsee uudenlaista poliittista kulttuuria. Se sekoittaa olemassa olevaa järjestelmää tuomalla strategian rinnalle uuden elementin. Turussa valtuustosopimus on korvannut jopa koko strategian.

Strategiakritiikkiä

Vesa Paavola kirjoittaa: "Vaikka pitkän tähtäyksen suunnittelu onkin sittemmin korvautunut strategisella suunnittelulla, visioinnilla jne., suunnittelun perusmerkityksenä on säilynyt uskon vahvistaminen organisaation myönteiseen tulevaisuuteen. Suunnitelmia ei tehdä toteuttamista varten, vaan itsetunnon kohottamista varten: tällaisia me voisimme olla!"

Paavola kärjistää monikymmenvuotisen organisaatioiden kehittämisen kokemuksensa perusteella: "Kun organisaatiolle tai sen alayksikölle aletaan määrittää 'avaintulosalueita' tai vastaavia, ollaan itse asiassa vahvistamassa uskoa näiden rakenteiden pysyvyyteen. Se

mitä usein nimitetään 'kehittämiseksi', onkin usein olemassa olevien olojen betonointia!" (Paavola 2010, 147.)

Alf Rehn kirjoittaa blogissaan²⁹:

"Strategianhan tulisi olla ylevää, optimistista linjavetoa. Näin sitä ainakin usein kohdellaan. Ja kun työskentelen yritysten strategiaprosessien kanssa, näin sitä lähestytään. Strategiasta on tullut kiva juttu, hauskaa puuhaa, jopa ajanvietettä. Johtokunta lähtee mökille, järjestää aivoriihen, tulee takaisin hyvätuulisina ja intoa uhkuen. Eikä tässä periaatteessa mitään vikaa.

Mitä tosin monesta strategiaprosessista puuttuu, on juuri se kriisitietoisuus, joka mahdollistaa – – rajun muodonmuutoksen. Jos strategiasta tulee liian nättiä, liian ylevää, pelkkä ruusuisen tulevaisuuden ylistys, silloin se ei tule ajamaan muutosta organisaatiossa. Me ihmiset olemme aivan liian mukavuudenhaluisia, että viitsisimme muuttua, jollei ole aivan pakko, ja aivan liian harva strategia kommunikoi, että nyt voi hyvinkin olla aivan pakko.

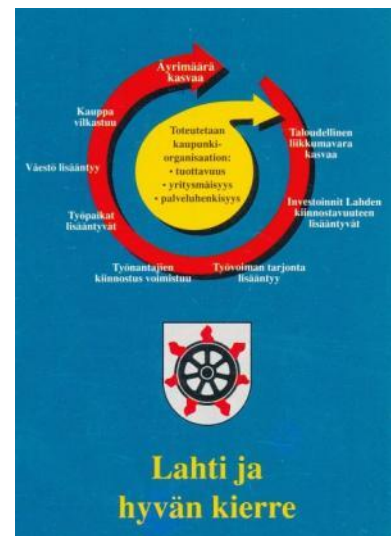
Kun katsomme, miten suuret organisaation kompuroivat ja ajautuvat yhä syvempiin kriiseihin, näemmekin usein, että näiden strategiat ovat jatkuvasti yrittäneet osoittaa, että asiat paranevat pian. Kukaan ei ole uskaltanut oikeasti osoittaa, että tilanne on kriittinen, että organisaation tulisi pelätä – pelätä ja siksi taistella. Sen sijaan etsitään uutta pelastajaa, uutta kikkaa, joka valaa uskoa organisaation, ja täten myös antaa mahdollisuuden olla suuremmin muuttumatta."

Suurten kaupunkien strategioissa ei kriisistä ole tietoakaan. Maan hallitus maalaillee uhkakuviakin siitä, miten kunnat eivät selviä velvoitteistaan asukasluvun vähentyessä, väestön vanhentuessa ja huoltosuhteen heikentyessä. Samaan aikaan hallitus sälyttää kunnille jatkuvasti uusia velvoitteita.

Strategioittensa mukaan kaupungit näyttävät kehittyvän, ja "hyvän kierre" johtaa jatkuvaan kasvuun. Kaupunkien tulevaisuus on strategioitten mukaan aurinkoinen tämän julkaisun nimen mukaisesti. Ohessa nähtävä Lahden elinkeino-ohjelmaan liittyvä postikortti on 90-luvun vaihteesta.

Tasapainotetun mittariston tarkoitus on kytkeä kunnan visio, arvot ja strategia toimintaa ohjaavien mittareiden kokonaisuuteen. Strategiaa tarkastellaan mallissa neljästä näkökulmasta, joihin valitaan vision ja strategian kannalta keskeisiä menestystekijöitä ja mittareita. Strategioita tarkasteltaessa osat näyttävät irrallisilta. Osat näyttävät elävän omaa elämäänsä.

Jopa strategioiden taloustavoitteet ovat epäselviä, ja ne joustavat vuosi vuoden jälkeen. Eräs mahdollisuus on kiertää tavoite muuttamalla toimintaa. Velka ei kasva tavoitetta suuremmaksi, jos tilat hankitaan niin, etteivät ne rasita tasetta.



²⁹ <http://www.boardman2020.fi/blogi/9>

Suomisen mukaan strategia on bisneksessä keino selviytyä kilpailluilla kentillä tai toimialoilla toisia toimijoita vastaan. Julkissektorilla ei kuitenkaan välttämättä ole samanlaista kilpailua asiakkaista kuin yksityisellä sektorilla. Itse asiassa usein kyse ei ole niinkään siitä, miten toimittaisiin jotakin muuta toimijaa vastaan, vaan pikemminkin siitä, miten voitaisiin toimia mahdollisimman saumattomasti ja joustavasti yhdessä yhteisen tavoitteen eteen.

Suominen (2011, 27) esittääkin provosoivan kysymyksen: ”Pitäisikö unohtaa koko strategia vai pitäisikö sen tekeminen muuttaa radikaalisti?” Kunnan toiminnan perustarkoitus on määritelty kuntalaissa siten, että kunta pyrkii edistämään hyvinvointia ja kestäväää kehitystään alueellaan. Kunnan strategian pitäisi auttaa kuntaorganisaatiota selviytymään tästä tehtävästä mahdollisimman hyvin. Sakari Möttönen toteaa julkaisun II osassa osoittamaan, että nykyisen kaltaisista kuntastrategioista ei ole tässä tehtävässä juurikaan hyötyä.

Virpi Sorsan mukaan strategian merkitys on kasvanut ja asioita on strategisoitu: ”Strategian kasvanut merkitys kaupunkiorganisaatiossa näkyy esimerkiksi sellaisessa ilmiössä, että asia kuin asia puetaan ’strategiseksi’. Lahdessa eräs poliitikko totesi tähän ilmiöön liittyen, että meillä on strategia joka asiaan – vessapaperinvaihtostrategioita myöten.”

Sorsan mukaan näyttää melkein päältä, että asiat täytyy tehdä strategisiksi, jotta ne voidaan ottaa vakavasti tai jotta ne ovat edes olemassa. Asian strategiseksi leimaamisen voisi olettaa kytkeytyvän siihen, että strategisuuden uskotaan luovan toimintamahdollisuuksia eli siis jonkinlaisen vapaan tilan viedä kyseistä asiaa eteenpäin, kohdistaa sille resursseja ja priorisoida yli niiden asioiden, jotka eivät ole strategisia. (Sorsa 2011,141.)

Strategiakieleen on vakiintunut tapa puhua ja kirjoittaa asioista teatraalisesti tai kapulakielellä (vrt. Heikkisen hölynpölykieli edellä). Sorsan mukaan strategiakieleen kaupunkiorganisaatiossa sekoittuu myös perinteinen virkamieskieli. Palvelutuotannon tulevaisuutta tarkastellaan muun muassa ”verkostomaisen tuottamisnäkökulman”, ”tilaaja-tuottajamallin”, ”kivijalkaklusterien”, ”omistajapolitiikan tuloksellisuuden” ja ”osaamisen kärkialojen” näkökulmasta.

Olen ihmetellyt strategioiden ympäröiviä lauseita. Yhteisymmärrys edellyttää kompromisseja, jotta kaikki osallistujat sitoutuvat valittuun strategiaan. Tämän takia strategiset muutosprojektit ja innovaatiot saattavat jäädä heikoiksi. Seurauksena on usein myös epärealistinen strategia, jossa näkyy kunkin valtaa käyttävän ryhmän sormenjälki.

Samanlaisia kommentteja olen saanut itsekkin kysellessäni, miksi strategiassa jokin asia on kirjattu niin kuin on kirjattu. Virkamiehet ovat omasta mielestään valmistelleet kristallinkirkkaan ajatuksen, joka on sitten poliittisessa käsittelyssä muokkaantunut ympäröiväksi fraasiksi.

Strategia-sana kärsii inflaation, kun kaikki on yhtäkkiä strategiaa. Jos kaikki on yhtäkkiä strategiaa ja kaikki asiat ovat strategisia, ei kohta mikään ole tosiasiaa strategiaa.

Lähteet

Asikainen, Jarmo (2009). Miten luodaan ja toteutetaan toimiva kuntastrategia. Teoksessa Haveri, Arto & Majoinen, Kaija & Jännti, Anni (toim.): Haastava kuntajohtaminen. Helsinki. Suomen Kuntaliitto. S. 143–155.

Haveri, Arto & Majoinen, Kaija & Jännti, Anni (toim.) (2009). Haastava kuntajohtaminen. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Heikkinen, Vesa & Hurme, Tuure (2008). Hölynpölyimuri. Otava.

Helin, Heikki & Möttönen, Sakari. Valitut tavoitteet. Suurten kaupunkien sitovat toiminnalliset tavoitteet ja määrärahat 1999. Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuksia 1999:8.

Helin Heikki, Velkakierre vai hyvän kierre. Lahden taloudellisten vaihtoehtojen tarkastelua. Lahden rahatoimiston julkaisu 1/1993.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. & Norton, David O. (2002). Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä. Talentum. Gummeruksen kirjapaino.

Lehtimäki, Hanna (2000). Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. Tampere University Press. Acta Universitatis Tamperensis, 746.

Lindroos, Jan-Erik. Onko organisaation visiolla merkitystä – ja millainen sen tulisi olla? http://www.hmv.fi/main/page_ajankohtaista_organisaation_visio.html

Määttä, S. (2000). Tasapainoinen menestysstrategia – Balanced Scorecardin tuolla puolen. Helsinki. Infoviestintä Oy.

Määttä, S. & Ojala, T. (1999). Tasapainoisen onnistumisen haaste – johtaminen julkisella sektorilla. Hallinnon kehittämiskeskus, valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita.

Ollila, Maija-Riitta (2002). Erheitä ja virheitä.

Paavola Vesa, Työpaikan ikuiset myytit. 2010,

Rannisto, Pasi-Heikki (2005). Kunnan strateginen johtaminen – tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina.

Sorsa, Virpi (2011). Kun strategia tuli kaupunkiin – Kuntasektori strategiaopin areenana. Julkaisussa Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOYpro.

Sorsa, Virpi & Pölli, Pekka & Vaara, Eero & Peltola, Katja (2010). Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa. Kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta. Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan. Hanken School of Economics. Research Reports 70. Helsinki.

Strategiaopas seurakunnille. Suomen ev.lut. kirkon Kirkkohallituksen julkaisuja 2009:5.

Strategiat elämään – kuntasektorin strategisen johtamisen opas (2009). FCG Efeko Oy.

Suominen, Kimmo (2011). Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Julkaisussa Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOYpro.

II osa

Onko kuntastrategioilla merkitystä?

**Kuntien tavoiterationaalisen strategiatyö
kriittinen tarkastelu**



Korjaustyö Lahden Lahdenkadulla. (Kuva HH)

1 Johdanto

Kuntien kuten muidenkin julkishallinnon organisaatioiden strategioiden mielekkyydestä on jo jonkin aikaa esitetty epäilyjä. Lapin yliopiston professorit Jari Stenvall ja Asko Suikkanen kysyivät vuonna 2003 Hallinnon Tutkimus -lehden pääkirjoituksessa, mihin kaikkeen strategioita julkisella sektorilla tarvitaan ja toteavat, että strategioiden laadinnassa ”mopo on karannut ajajiltaan jo ajat sitten” (Stenvall & Suikkanen 2003, 104). Lahden kaupungin strategiaprocessia analysoineet tutkijat toteavat, että ”monet strategiaprocessit ovat olleet pettymyksiä tai suorastaan epäonnistuneet” (Sorsa ym. 2010, 8). Työsuojelurahaston Strategia dialogina -projektin loppuraportissa kysytään, onko strategia tehnyt enemmän hallaa kuin hyvää julkisella sektorilla (Suominen 2011, 27). Koko julkisen hallinnon strategiatyö on asetettu kyseenalaiseksi kysymällä, mitä tekemistä strategialla ”sodan voittamisen” opina on julkisella sektorilla, jossa organisaatioiden tavoitteena on yleisen hyvän edistäminen eikä vihollisten tai vastustajien voittaminen tai edes kilpailun käyminen muita toimijoita vastaan (Vartola 2005, 228; Suominen 2011, 26). Nämä ovat muutamia esimerkkejä kriittisistä kannanotoista.

Artikkelini virikkeenä ovat myös omat kokemukseni kuntien strategiatyöstä. Olen ollut tekemässä kunnallisia strategioita 1980-luvulta lähtien. Artikkelin kirjoitushetkellä toimin Jyväskylän kaupungin strategiajohtajana, josta tehtävästä jäin eläkkeelle vuoden 2012 lopussa. Pyrin omien kokemusten ja muun aineiston perusteella etsimään selityksiä sille, miksi edellä esitetyt arviot kuntien strategioista osuvat naulan kantaan. Kuntien strategiatyössä ollaan tien päässä. Joitain korjausliikkeitä pitäisi tehdä ja kiireesti. Sanon jotain myös siitä, mistä suunnasta uutta tienpäättä kannattaisi etsiä.

Kunnat ovat tottuneet tekemään strategiatyötä jo niin pitkään, että työstä on tullut rutiinia, eivätkä kunnat itse huomaa strategioidensa epäonnistumisia. Pulmia on kyllä havaittu. Ne selitetään pois sanomalla, että ongelmien syynä on se, että strategiaa ei osata jalkauttaa siten, että koko henkilökunta sitoutuisi sen noudattamiseen. Tähän toteamukseen sisältyy ajatus, että strategioissa ei ole vikaa. Strategiat on mahdollista saada toimimaan, kun niiden toteuttaminen hoidetaan tehokkaasti. Ongelmien syy vieritetään työntekijöiden niskoille. He eivät ymmärrä strategioiden merkitystä ilman, että se heille kädestä pitäen osoitetaan. Toinen yleinen strategioiden tekoa puolustava väite on, että strategian lopputulos ei ole tärkeä vaan sen laadintaprosessi. Tämä väite vesittää strategioiden koko merkityksen. Strategia voisi ikään kuin olla sisällöltään millainen tahansa, koska kaikki hyöty tulee sen tekemisestä.

Artikkelissani etsin kuntien strategioiden epäonnistumisen syitä niiden tekotavasta ja sisällöstä. Katson, että jos strategian laadinnassa ei ole onnistuttu, on itse asiassa hyvä, että henkilöstö ei ole sitoutunut sen toteuttamiseen. Ajattelen myös niin, että strategian sisältö ja sen laadinta kulkevat käsi kädessä. En usko, että hyvä laadintaprosessi voi tuottaa huonon strategian.

Yksi silmiinpistävä piirre kuntien strategioissa on niiden samankaltaisuus. Olen lukenut suurimpien kaupunkien strategioita.³⁰ Kun katsoo yhden kaupungin strategiaa, niin voi sa-

³⁰ Kuntien taloutta ja suunnittelua pitkään seurannut ja analysoinut dosentti Heikki Helin on koontanut suurimpien kaupunkien strategioita, joita on kuvattu tämän julkaisun ensimmäisessä artikkelissa. Olen käyttänyt artikkelin sisältöä hyväksi, vaikka kirjoitukseni ei ole analyysi suurimpien kaupunkien strategioista. Keskustelut dosentti Helinin kanssa ovat antaneet virikkeitä ja hyödyllisiä näkökulmia tämän artikkelin kirjoitustyössä.

noa, että on nähnyt kaikki. Vain esitysmuodossa ja tietojen määrässä on vaihtelua. Syntyy sellainen kuva, että kunnissa ei juuri pohdita, miksi strategioita tehdään. Perusteluksi riittää, että niitä täytyy tehdä, kun muutkin tekevät. Kunta osoittaa tekemällä strategian halunsa olla aikaansa seuraava organisaatio. Uskotaan, että moderni organisaatio ei pärjää ilman strategiaa.

Koska strategiat näyttävät samanlaisilta ja koska en halua viisastella sillä, miten muut kaupungit strategioitaan tekevät, artikkelissa olevat esimerkit olen poiminut, jos toisin ei ole mainittu, Jyväskylän kaupungin strategiasta, joka on hyväksytty kaupunginvaltuustossa maaliskuussa 2010³¹. Valintani perustuu myös siihen, että minun ei tarvitse suunnata kriittisiä huomioita kollegoihini, vaan epäonnistumiset strategian laadinnassa menevät suurelta osin omaan piikkiini. Siirtyessäni kohta syrjään aktiivisesta työvaiheesta uskon pystyväni tarkastelemaan strategioiden tekoa etäämmältä. Yritän asettua osallistuvaa havainnointia tekevän tutkijan asemaan.

Kuntastrategioiden tarkastelun taustaksi on syytä todeta, että kriittisiä huomioita ei ole tehty pelkästään kunnista ja muista julkisista organisaatioista. Myös yritysten strategiatyötä on kyseenalaistettu. Strategiatyöstä on tullut rutiinia myös yrityksissä. Hamel (2001) katsoo, että strategiat pikemminkin estävät kuin edistävät yritysten uudistumista ja innovaatioiden syntyä. On myös kysytty, onko strategia paras tapa määrittää yleensä organisaation johtamista ja päätöksentekoa ja miksi johto olisi etuoikeutettu strategiatoimija organisaatioissa (Laine & Vaara 2007; Sorsa ym. 2010).

³¹ En ryhdy kuvamaan Jyväskylän kaupungin koko strategiaa, koska se sisältyy Heikki Helinin artikkeliin.

2 Kuntien strategiatyön tausta

Kunnallisen strategia-ajattelun taustalla on New Public Management -doktriini, joka on ollut länsimaissa jo pitkään julkisen hallinnon uudistusten pohjavire. Siinä samaistetaan julkiset ja yksityiset organisaatiot. Katsotaan, että julkisten organisaatioiden tulee ottaa oppia yrityksistä. Yritysmallin mukainen toiminta on keino poistaa tehottomuutta julkisen sektorin organisaatioista (esim. Hood 1995; Lähdesmäki 2003). NPM -opin soveltaminen tuli kuntiin, kun tulosjohtaminen valloitti 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa kunnat kulovalkean tavoin. Tulosjohtamisen soveltamisen yhteydessä käynnistyi myös kuntien strategia-työ. Kun kuntien rasitteina olleista valtion määräämistä raskaista ja pakollisista suunnittelu-järjestelmistä voitiin luopua, kunnat korvasivat ne vapaaehtoisesti lähes yhtä raskailla tulosjohtamisjärjestelmillä, joista strategisen suunnittelun ja johtamisen prosessi oli yksi keskeisimmistä.

Managerialistinen tulosjohtaminen nosti johtamisen organisaation keskeiseksi funktioksi (Drucker 2000). Tulosjohtamisessa katsotaan, että organisaation kehittämisessä huomio kannattaa kiinnittää juuri johtamiseen (Pollitt 1993). Tulosjohtamiseen sisältyi eräänlaista johtajien ihailua ja johtamistehtävän gloriointia. Uuden opin leviäminen muutti käsitystä julkisten organisaatioiden johtamisesta ja johtajaominaisuuksista. Johtajilta ei vaadita enää niinkään hallinnon substanssitietämystä kuin yleistä (managerialista) johtamistaitoa, henkilöstön johtamisen osaamista sekä tehokkuusajattelua ja tuloksiin pyrkimistä. Johtamisesta muodostui julkishallinnossa oma professionaalinen ammatti, johon johtajien täytyy koulutautua. (Stenvall 2000; Vartola 2005; Lähdesmäki 2003.)

Tulosjohtamisen myötä saatiin kuntiin johtajien koulutusbuumi. Koulutustehtävä annettiin pääsääntöisesti konsulteille, joille koitti kulta-aika. Heidän johdollaan opeteltiin tulosjohtamistaitoja ja luotiin johtamisjärjestelmiä. Aidon profession tapaan johtajien oli opeteltava uusi kieli, joka sisälsi uudet johtamisen käsitteet. Oppia yrityksistä otettiin myös siinä, että johtajien päähän iskostettiin johtamisen jakaminen strategiseen ja operatiiviseen osaan. Painotettiin strategiatyön tärkeyttä, mistä on luettavissa samalla se, että operatiivinen käytännön työ on vähempiarvoista (Aula & Mantere 2005, 110–111). Kun haluttiin korostaa jonkin tehtävän merkitystä, sitä ryhdyttiin kutsumaan strategiseksi. Organisaatioissa ei tehty enää suunnitelmia vaan strategioita. Tulosjohtaminen perustuu käsitykseen, että johdon tulee tehdä strategiset valinnat ja antaa operatiiviset ohjeet keskijohdolle ja työntekijöille niiden toteuttamisesta (esim. Manninen 1992). Operatiivisen johtamisen on saatava suuntansa ja valtuutuksensa strategioista. Suosiossa oli sanonta, että strategisia virheitä ei voida operatiivisessa toiminnassa korjata.

Tulosjohtamisessa strategian perustana on rationaalinen ajattelu ja tavoite-keino -hierarkia. Strateginen johtaminen tapahtuu tavoitteita asettamalla ja tavoitteiden saavuttamista seuraamalla. Operatiivisessa johtamisessa valitaan keinot tavoitteiden toteuttamiseksi ja raportoidaan tavoitteiden saavuttamisesta. Jos strategisia tavoitteita ei ole määriteltä, operatiivisessa johtamisessa ollaan tuuliajolla.

Tulosjohtamisidea ajoi niin täydellisesti läpi kunnallishallinnossa, että myös kuntalakiin otettiin määräykset tavoitteista. Kuntalain §:ään 65 otettiin määräys, että *talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet*. Lisäksi §:ssä 69 säädetään, että *toimintakertomuksessa on esitettävä selvitys valtuuston asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta*³².

Vaikka nykyään ei enää puhuta tulosjohtamisesta ja vaikka johtamisen ja suunnittelun kehittämiseen on tullut uusia oppeja, tavoiterationaalinen ja hierarkkinen perusta on säilynyt kuntien strategia-ajattelussa. Siinä on edelleen keskeisenä sisältönä tavoitteiden asettaminen. Tässä yhteydessä en käsittele kuntien strategiatyön syntyhistoriaa sen enempää, vaan siirryn kunnan strategiatyön ongelmiin liittyvien teemojen tarkasteluun.

³² Tavoiterationaalisen ajattelun ongelmallisuus tulee näkyviin näiden kuntalain pykälien määräysten toteutamisessa, kuten mm. julkaisussa *Valitut tavoitteet on osoitettu* (Helin & Möttönen 1999). Kun tarkastelee Heikki Helinin artikkeliinsa vuodelta 2011 keräämiä kaupunkien strategioita, tavoitteita ja mittareita, huomaa, että tilanne ei ole juuri yli kymmenessä vuodessa muuttunut.

3 Artikkelin tarkoitus ja tehtävä

Jäsennän tarkasteluani väljästi kontingenssiteoreettisella näkökulmalla (Lawrance & Lorsch 1967). Organisaation on tämän teorian mukaan huolehdittava sekä kyvystään vastata toimintaympäristön muutokseen (kontingenssitehtävä) että sisäisestä eheydestään (integraatiotehtävä). Tiivistän tarkasteluni neljään väittämään, joista kaksi ensimmäistä käsittelee pääasiassa organisaation suhdetta ulkoiseen toimintaympäristöön ja kaksi seuraavaa sisäistä toimintaa. On kuitenkin syytä huomata, että jaon tarkoitus on auttaa hahmotamaan strategiatyötä, mutta jakoa ei tule pitää kategorisena.

Tarkasteluväittämäni ovat seuraavat;

- Kunnat tekevät kuntaorganisaatioiden strategioita, kun niiden pitäisi tehdä kuntayhteisön strategioita.
- Kuntastrategioissa käsitellään ”kesyjä” ongelmia, kun kuntien selviytyminen tehtävistään edellyttää, että ne löytävät tapoja kohdata ”ilkeitä” ongelmia.
- Kuntien strategioiden taustalla on tavoiterationaalinen ajattelu, kun ihmisten kiinnittyminen kuntaan perustuu pääosin arvorationaalisuuteen.
- Kuntien strategiat syntyvät hallinnollisessa prosessissa, jossa valmistelu, päätöksenteko ja toteuttaminen on erotettu toisistaan, kun strategian todellinen arvo syntyy siitä, miten se synnyttää dialogista vuorovaikutusta.

Käsittelen lyhyesti kutakin väittämää. Niistä jokaisen tarkastelu olisi hyvinkin oman artikkelinsa arvoinen. Kovin tarkkaan analyysiin on siten mahdotonta yhdessä artikkelissa päästä. Tarkoitukseni onkin kokonaiskuvan muodostamiseksi paikallistaa strategioiden kipupisteitä ja todistaa se, että kuntien strategioiden ongelmien syitä tulee etsiä strategiatyön perusolettamuksista.

4 Tehdäänkö kuntaorganisaation vai kuntayhteisön strategiaa?

4.1 Organisaatiokeskeinen strategiatyö

Strategiatyön kuntakäsitys on organisaatiokeskeinen. Sen taustalla on systeemiteoreettinen näkökulma. Kuntaorganisaation tehtävänä on tyydyttää toimintaympäristön tarpeita ja vaatimuksia (input) tuottamalla palveluja ja tekemällä päätöksiä (output) sekä korjaamalla toimintaansa saamansa palautteen (feedback) perustella. Strategioissa päähuomio on organisaation toimivuudessa.

Kunnallista organisaatioajattelua on kuvattu sanomalla, että kunta on perustaltaan staattis-mekanismistinen organisaatio, jolle on ominaista toiminnan joustamattomuus, omaehtoisen toiminnan ehkäiseminen sekä huonot sisäiset ja ulkoiset kommunikaatiosuhteet (Kallio 1995. 71; Jalonen 2007, 127). Tulosjohtamisen mukanaan tuomassa managerialistisessa kuntakäsityksessä tunnustetaan kuntaorganisaation jäykkyys, mutta edelleen kunta nähdään systeemiteorian mukaisena organisaatiota. Joustamattomuutta pyritään poistamaan johtamista kehittämällä. Strategian tavoitteena on virittää kuntaorganisaatiota siten, että se pystyy huolehtimaan mahdollisimman hyvin palvelujen tuottamisesta ja päätöksentekotehtävästään.

Strategian sisältönä on organisaation johdon määrittely siitä, keiden tarpeita ja vaatimuksia tyydytetään ja millä tavalla. Organisaation johto poimii toimintaympäristöstä ne tärkeät tahot, joiden tarpeisiin se haluaa ensisijaisesti vastata. Toimintaympäristön muutos nähdään kunnan kanssa yhteistyössä olevien toimijoiden tarpeiden ja vaatimusten muutoksena. Usein näitä tahoja sanotaan sidosryhmiksi. Strategiatyön perustaksi tehdään sidosryhmä-analyysyjä, joissa toimijoita laitetaan tärkeysjärjestykseen. Ottamalla jonkin toimijan tarpeen tyydyttämisen strategiaansa kunta ilmoittaa toimijalle ja muille sidosryhmille, että se on kunnan kannalta tärkeä ja arvostettava toimija. Yleensä tärkeimmiksi toimijoiksi määritellään kuntalaisten lisäksi yritykset ja oppilaitokset.

Kaupunki ilmoittaa elinkeinoelämälle, että se on tärkeä sidosryhmä, esimerkiksi seuraavilla strategisilla tavoitteilla:

”Vireä elinkeinoelämä sekä työpaikkojen ja asukasmäärän kasvu”

”Kasvu- ja PK-yrittäjyyteen panostaminen”

”Huippuosaamiseen ja kansainvälisyyteen panostaminen”

Yliopistokaupunkina Jyväskylä ei voi olla mainitsematta yliopiston tärkeyttä strategiassaan. Samalla tulee lähettää viesti myös ammattikorkeakoululle. Jos se jätettäisiin mainitsematta, se olisi ilmaus siitä, että sitä kaupunki ei arvosta samalla tavalla kuin yliopistoa.

”Yliopistoallianssiyhteistyön edistämien sekä ammattikorkeakoulun aseman vahvistaminen”

Jyväskylän kaupunkistrategiasta otetut tavoitteet kertovat yhtäältä siitä, mitkä ovat tärkeitä sidosryhmiä ja toisaalta siitä, että kaupunki haluaa olla arvostettu toimija sidosryhmien silmissä.

”Hyvän yritys ympäristön luominen ja kaupungin maineen vahvistaminen yrittäjäkaupunkina”

”Messu-, kokous-, kongressi- ja tapahtumakaupungin vahvuuksien ja tunnettuuden edistäminen”

Ottamalla myönteisiä viestejä strategiaansa kaupunki haluaa kasvattaa kaupungin mainetta. Tämä johtaa siihen, että strategisista tavoitteista tulee ”paraatitavoitteita”, joilla luodaan kaunis julkisivu, mutta samalla peitetään todellisia, eräänlaisia ”tabutavoitteita”, joita ei haluta sanoa julki. (Sjöstrand 1981, 40–41.) Kuntien strategioista ei löydy mainintoja palvelujen karsimisesta tai palvelupisteiden lakkauttamisista, vaikka ne voivat kunnan taloudellisen tilanteen vuoksi olla keskeisiä kunnan toimintaa ohjaavia päämääriä.

Hyvää mainetta haetaan myös kuntalaisten silmissä. Yleensä kuntastrategiassa avaudutaan kuntalaisiin päin. Kerrotaan, miten kuntaorganisaatio suhtautuu heihin.

”Kuntalaisten kannustaminen omatoimisuuteen, terveisiin elämäntapoihin ja toimintakyvyn ylläpitämiseen”

Kaupunki haluaa tällä ilmaisulla kertoa, minkälaisia kuntalaisia se arvostaa. Strategiassa ilmoitetaan, että arvossa pidetään myös osallistuvaa kuntalaista. Kunta haluaa luoda hänelle osallistumisen edellytyksiä.

”Kuntalaisten osallistumismuotojen ja suoran demokratian vahvistaminen”

Organisaatiokeskeiseen strategiaan kuuluu viestien lähettäminen organisaation johdolta myös henkilökunnalle.

”Osaavien ja hyvinvoivien työyhteisöjen aikaansaaminen”

”Avoimen ja vuorovaikutteisen organisaatiokulttuurin luominen”

Kuntaorganisaatiot yhtäältä ilmoittavat, ketkä toimijat ovat tärkeitä ja minkälaista toimintaa kunta arvostaa. Ilmoitukset eivät ole yksiselitteisiä. Lahden kaupungin strategian analyysissä kiinnitetään huomiota siihen, että strategiassa on eri tavoin ilmoitettu tekijä eli subjekti (Sorsa ym. 2010, 22–23). Näin on myös Jyväskylän strategiassa. Joissain ilmaisuissa se on Jyväskylä, toisissa kaupunki tai kunta, ja joissain tekijää eli subjektia ei kerrota vaan asia ilmaistaan passiivimuodossa. Päähavainto on se, että strategiassa ilmaistaan kuntaorganisaation oma käsitys hyvästä kunnasta. Organisaatio kertoo myönteisiä piirteitä Jyväskylästä paikkakuntana.

”Jyväskylä on luova, nuorekas ja monikulttuurinen kaupunki”

”Jyväskylän aseman vahvistaminen monipuolisena kasvatuksen ja opetuksen keskuksena sekä haluttuna yliopisto- ja ammattikorkeakoulukaupunkina”

Kunta ei kerro, minkälaisia ovat eri toimijoiden roolit paikkakunnan kehittämisessä. Sen sijaan strategiassa on ilmaisuja siitä, mitä kuntaorganisaatio itse tekee. Näistä ilmauksista voi poimia seuraavia esimerkkejä.

”Päätösten yritysvaikutusten arviointijärjestelmän käyttöönotto”

”Kansallisen aluekehitysohjelman paikallinen toteuttaminen”

”Viherpoliittisen ohjelman tekeminen ja toteuttaminen”

”Monikulttuurisuuskasvatuksen suunnitelman laatiminen ja toteuttaminen”

”Yhteispalvelupisteiden kehittämissuunnitelman vahvistaminen ja toteuttaminen”

Kuntaorganisaatiokeskeinen strategianäkemys kertoo organisaation arvostuksista ja suhtautumisesta muihin toimijoihin ja siitä, miten kuntaorganisaatio itse haluaa käyttäytyä. Ja ennen kaikkea strategia kertoo, minkälaiselta kunta sekä paikkakuntana että organisaationa haluaa näyttää. Strategioiden viesti on toimijoita rauhoittava. Toimijoille halutaan kertoa: Olkaa rauhassa, kunta on teidät havainnut. Kunta ottaa selvää ja tietää, mitä te tarvitsette. Te voitte ottaa meihin yhteyttä. Me tiedämme vastaukset teidän tarpeisiinne ja teemme parhaamme. Mitään hälyttävää ei ole tulossa. Strategioiden viesti on rauhoittava ja positiivinen.

Toinen puoli strategiatyössä on se, että siinä painopiste on hallinnon sisäisissä suhteissa. Tavoitteena on vahvistaa hallinnon yhtenäisyyttä. Strategian voi käsittää poliittisen johdon ja virkajohdon väliseksi keskusteluksi, jossa pyritään luomaan poliittisten päättäjien ja virkajohdon yhteistä näkemystä hallinnolle tärkeistä kysymyksistä (Häikiö 2005, 223). Kuntastrategioissa kunnan poliittiset päätöksentekijät ja virkajohto eli se joukko, joka on strategian laatinut ja hyväksynyt, tekee strategialmoituksen koko organisaation puolesta. Kunta puhuu johtonsa kautta muille toimijoille ja henkilökunnalle. Lehtimäki (2000) kutsuu tällaista organisaatiokeskeistä strategiaa yksinäiseksi. Strategian laadintatyössä kunta kyllä kuulee muita toimijoita ja henkilökuntaa, mutta strategian laadinta ei tapahdu vuorovaikutuksessa, vaan kuulemisen tarkoituksena on pikemminkin varmistaa se, että kunnan johto osaa asettaa sanansa oikein. Kuulemisen kautta tulee selväksi, mistä asioita strategiassa pitää kertoa.

Organisaatiossa olevat ihmiset eivät välttämättä ajattele samalla tavalla kuin johto. Heillä on kosketusta ihmisten arkeen. He näkevät, että se, mitä jotkut muut lupaavat heidän puolestaan, ei ole mahdollista. Lupausten täyttämisen mahdollisuuksista strategioissa ei puhuta. Lupaajat eivät lopulta vastaa lupauksista. Henkilöstö näkee, että keisarilla ei ole vaatteita. Henkilökunnan asemaa ja merkitystä strategiatyössä käsittelen tuonnempana.

Organisaatiokeskeisen strategiatyön tehtävänä on muodostaa johdon yhteinen käsitys organisaation tulevaisuudesta, vahvistaa johdon ohjausmahdollisuuksia, lähettää myönteisiä viestejä organisaation sidosryhmille ja henkilökunnalle sekä kertoa positiivisilla tavalla siitä, mitä organisaatio itse tekee. Strategiasta välittyy yhdensuuntainen, siloteltu, väritön ja mauton kuva kunnasta.

4.2 Kuntastrategia yhteisöllisen kuntakäsityksen näkökulmasta

Toisenlainen strategiamaisema avautuu, jos kunta käsitetään organisaation sijasta erilisten toimijoiden hallinnoimaksi yhteisöksi. Kunnan tulee ohjautua kunnassa olevista toimijoista käsin ja toteuttaa kuntalaisten tahtoa. Yhteisöllisessä näkemyksessä kuntaorganisaatio on yksi toimija muiden joukossa. Muiden toimijoiden ajatukset ja tavoitteet ovat yhtä tärkeitä kuin kuntaorganisaation. Kuntayhteisö on heterogeeninen, monitavoitteinen ja monimutkainen. Kunta on eri tavoin riippuvuussuhteessa moniin toimijoihin. Kuntaorganisaatio ei ole (ei edes valtuusto) se valtakeskus, joka omiin strategioihin sisältyvillä määräyksillä ohjaa kuntayhteisön toimintaa. Kuntayhteisön ohjaaminen ei voi perustua normi- ja resurssiohjaukseen vaan erilaisiin tapauskohtaisiin yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteisiin (Airaksinen ym. 2004, 22).

Sotarauta korostaa, että kunnan strategista (innovaatio)johtamista ei voi tehdä ”ylhäältä alas”- ja ”ohjaa ja kontrolloi” -mallien mukaisesti, vaan johtamisessa tulee luoda toimintaedellytyksiä ja tapoja, joilla saadaan kunnan yhteistyöverkostossa oleva energia ja toimintapotentialiaali suunnatuksi kuntayhteisön uudistamiseen. Kuntayhteisön johtaminen on jaettava johtamista, johon monet eri toimijat osallistuvat. (Sotarauta 2009, 65.)

Yhteisöllisyys on tekijä, joka erottaa kunnan yrityksestä. Kunta on avoimempi ja kompleksisempi järjestelmä kuin yritys, ja sen vuoksi sen johtaminen on haastavampaa (Sotarauta 2009, 64). Kun strategista johtamista on siirretty yrityksistä kunnallisiin organisaatioihin, on kunnan yhteisöllinen luonne sivuutettu. Yrityksistä kopioidut strategiamallit ja ohjaustoimet eivät toimi kuntayhteisössä. Toisaalta voi sanoa, että kunnissa noudatettavat strategiakäytännöt alkavat olla mennyttä aikaa yrityksissä. Modernit yritykset ovat vieneet omaa strategiatyötään yhteisölliseen suuntaan. Yrityssektorillakin on tullut entistä tärkeämmäksi hyödyntää sekä asiakkaiden että toimintaympäristön muiden toimijoiden osallistumista. (Hautamäki 2008.)

Organisaatiokeskeisessä strategiassa kuntaorganisaatio nähdään toimijana, joka pystyy analysoimaan toimintaympäristöä niin, että se kykenee ohjaamaan toimintaa itse määrittelemiensä tavoitteiden suuntaan. Yhteisöllisyys ei näy kuntastrategioissa. Rannisto (2009, 125) toteaa, että kunnat eivät ole henkisesti avautuneet yhteistyölle vaan ne toimivat niin kuin niillä olisi kyseenalaistamaton oikeus määrittää toisten osapuolten toiminnan ehdot ja toimijoiden roolit. Myös Häikiö (2005, 233) toteaa tutkimuksessaan Tampereen kaupungin kestävän kehityksen suunnittelusta, että strategiatyössä ei pyritty uusien hallintaverkostojen ja -käytäntöjen luomiseen.

Kontingenssiteorian mukaan yhden keskittymän määräysvalta on mahdollista vain vakaassa ja hitaasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kun toimintaympäristön muutos nopeutuu ja ympäristö muuttuu turbulentiksi, tämä mahdollisuus katoaa. Epävakaassa ympäristössä toiminnan ohjaaminen vaikeutuu ja ohjaustoimet usein epäonnistuvat tai tuottavat tavoitteiden vastaisia tuloksia (Harisalo 2008, 224). Ohjelmiin, säätelyyn ja kontrolliin perustuvat mallit eivät toimi monien toimijoiden muodostamassa monimutkaisessa toimintaympäristössä. (Stähle & Sotarauta 2003, 55.)

Kontingenssiteoreettisen näkemyksen mukaan organisaatiolla on kaksi päätapaa nostaa toimintaympäristön muutokseen vastaamisen kykyä. Toinen on päätös- ja toimivallan hajauttaminen sinne, missä toimintaympäristön muutos kohdataan. Toinen tapa on verkottua

muiden toimijoiden kanssa ja kohdata yhdessä toimintaympäristön muutos. Kun lähtökohta on se, että millään toimijalla ei ole riittävää tietoa toimintaympäristön muutoksesta eikä valtaa ohjata muita toimijoita, täytyy etsiä sellaisia yhteistoiminnan muotoja, joissa tieto toimintaympäristössä kumuloituu ja joissa pystytään joustavasti itse ohjautumaan muutosten edellyttämällä tavalla.

Kuntien strategioissa ei käsitellä kysymystä, miten nostetaan kuntien kykyä vastata toimintaympäristön muutoksiin. Toimintavallan hajautuksesta ja verkottuvasta toimintamallista ei löydy mainintoja. Helpompi on löytää kohtia, joiden taustalla on keskitetyn ohjauksen vahvistamisen tavoite ja omien periaatteiden määrittely suhteessa muihin toimijoihin. Strategiset linjaukset ovat enemmän omaa toimintaa rajaavia kuin avoimesti muita toimijoita yhteistyöhön kutsuva. Ohjauksen kiristämisen tarvetta nähdään niin kuntaorganisaation sisällä kuin yhteistyössä kuntakonserniin kuuluvien toimijoiden kanssa.

”Henkilöstövoimavarojen suunnittelun tehostaminen ja henkilöstömäärän ja kustannusten hallinta”

”Konserniohjauksen periaatteiden pitäminen ajan tasalla ja niiden noudattamisen valvonta”

”Omistajapoliittisen ohjauksen ja konserniohjauksen tehostaminen”

”Jykesin [Jykes on kuntien omistama paikallinen elinkeinoyhtiö] toiminnan selkeyttäminen ja painopisteiden määrittely”

Näissä ilmaisujen taustalta voi nähdä tavoitteen, että kaupungin on itse selkeytettävä sitä, millä periaatteilla se tekee yhteistyötä ulkoisten toimijoiden kanssa. Strategisina yhteistyökumppaneina pidetään muita kuntia, elinkeinoelämää ja järjestöjä.

”Kansainvälisen opetuksen kehittämissuunnitelman laatiminen yhdessä elinkeinoelämän kanssa”

”Jämsä-Jyväskylä-Äänekoski kehittämissuunnitelman vahvistaminen”

”Suurten kaupunkien verkoston (Idea Finland) rakentaminen”

”Kaupungin ja kolmannen sektorin yhteistyöperiaatteiden vahvistaminen ja järjestöstrategian laatiminen”

Strategioissa ei tehdä uusia avauksia. Kuntien ja muiden toimijoiden yhteistyösuhteiden määrittelyn perustana on usein kuultu sanonta, että kunta on liian monessa mukana. Ajattellaan, että toimijat, joiden kanssa tehdään yhteistyötä, täytyy rajata tarkemmin ja määrittellä yhteistyön periaatteet. Tällöin tukeudutaan perinteisiin yhteistyökumppaneihin. Halutaan tehdä yhteistyötä luotettavien kumppanien kanssa. Strategioissa ei pohdita, onko toimintaympäristössä uusia toimijoita, joiden kanssa kannattaisi käynnistää sellaista vuorovaikutusta, jolle ei voida asettaa selkeitä tavoitteita mutta josta voisi kehittyä uutta ymmärrystä ja avautua ennakoimattomia mahdollisuuksia.

Strategian voi nähdä varmuuden etsintänä ja epävarmuuden poistamisena. Toimintaympäristöstä haetaan jatkuvuuden merkkejä. Jyväskylän strategiasta poimitut ilmaisut, jotka

kuvaavat yleensä kaupunkien strategioita, kertovat organisaatiokeskeisestä strategia-ajattelusta. Toimintaympäristöä ei nähdä ristiriitaisena, konfliktierkkänä, eriarvoistuvana ja arvaamattomana vaan pikemmin sellaisena, jota voidaan hallita omien toimintaperiaatteiden tiukemmalla määrittelyllä. Strategioissa ei pohdita, miten kunta voisi käynnistää sellaisia prosesseja, joissa hyödynnettäisiin toimintaympäristössä olevaa potentiaalia, sen erilaisuutta ja piileviä mahdollisuuksia.

Tarve siirtyä kuntien strategiatyössä yhteisöllisen strategian suuntaan on ilmeinen. Yhteisöllisessä strategia-ajattelussa on samoja piirteitä kuin moniäänisessä strategiatyössä (Lehtimäki 2000). Kuntaan sovellettuna moniäänisessä strategiatyössä kunnan tulee olla aktiivisesti synnyttämässä vuorovaikutusta, jossa opitaan toisten tavasta jäsentää ja ymmärtää ympäröivää todellisuutta. Pyrkimyksenä on luoda yhteinen käsitys siitä, mitä on mahdollista tavoitella. Tavoitteena ei ole saada muut hyväksymään kunnan tavoitteet vaan kiinnostuksen lisääminen siihen, miten muut toimijat näkevät tulevaisuuden ja asettavat omat tavoitteensa. Strategiassa pitäisi esittää ajatuksia, miten asiat voitaisiin ymmärtää toisin. (Lehtimäki 2000.)

Toinen piirre moniäänisessä strategiatyössä on se, että siinä annetaan ääni käytännön arkitiedolle ja kunnan työntekijöille, jotka tekevät työtä ihmisten arjessa. Tätä tietoa ei tuoteta vain sen vuoksi, että kunta osaisi ottaa ihmisten tarpeet paremmin huomioon vaan ennen kaikkea sen vuoksi, että kunta ymmärtää yhteisöllisen luonteensa ja avaa muille toimijoille vaikutusmahdollisuuksia. (Lehtimäki 2000.) Henkilöstön asemaa strategiatyössä käsitellään myöhemmin, kun tarkastellaan strategian toteuttamista.

Strategiatyön pitäisi olla enemmän oppimisprosessi kuin ohjausprosessi. Kuntaorganisaation pitäisi oppia lukemaan toimintaympäristöä ja sen muutoksia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Sen pitäisi opetella, miten toimitaan monimutkaisessa ja monitavoitteisessa toimintaympäristössä, jossa muutkin kuin kaupunki määrittelevät yhteistyön periaatteita. Strategian pitäisi kasvattaa organisaation erilaisuuden sietokykyä ja konfliktien hyödyntämistaitoa.

Yleinen kuntakehitys saattaa estää tai ainakin hidastaa yhteisöllisen strategiatyön yleistymistä. Organisaatioista tehtyjen havaintojen mukaan ne helposti kääntyvät sisäänpäin, kun kokevat itsensä uhatuksi. Selviytymistietä haetaan rakenteita muuttamalla, kontrollia lisäämällä sekä päätöksentekoa keskittämällä. Organisaatioiden klassikotutkijana tunnettu Amitai Etzioni (1973) kiinnittää huomiota siihen, että uhkaavassa tilanteessa organisaation sisäinen maailma vie organisaation energian sillä tavoin, että organisaation tehtävä toimintaympäristön tarpeiden tyydyttäjänä ja muiden toimijoiden yhteistyökumppanina syrjäytyy.

Moni kunta ja oikeastaan koko kuntakenttä kokee nyt toimintaympäristön uhkaavana sekä valtion ohjaustoimien kiristämisen että kuntatalouden heikkenemisen vuoksi. On vaara, että kuntien strategiatyö kääntyy eri suuntaan kuin kontingenssiteorian ja yhteisöllisen kuntanäkemyksen mukaan pitäisi tapahtua. (Möttönen 2011). Sotarauta (2009, 56) viittaa siihen, että kuntakentässä pakon edessä 1990-luvun lamassa ratkaisuja etsittiin rakenteisiin puuttumalla sekä muilla mekaanisilla uudistuksilla. Sama suuntaus kuntien kehittämisessä näyttää olevan voimistumassa.

5 Kesyt ja ilkeät ongelmat kuntastrategiassa

5.1 Yhteiskunnallisten ongelmien luonne

Monet tutkijat jakavat yhteiskunnalliset ongelmat kahteen ryhmään: kesyihin ja ilkeisiin (esim. Mason & Mitroff 1981; Sotarauta 1996; Conklin 2005; Raisio 2008). Lyhyesti kuvattuna kesyt ongelmat ovat sellaisia, jotka voidaan helposti määritellä. Niillä on alku ja loppu. Vastuu ratkaisemisesta voidaan antaa jollekin. Ratkaisijoille voidaan antaa palkkioita tai sanktioita. Ongelman ratkaisua voidaan soveltaa uudessa paikassa.

Ilkeitä ongelmia (wicked problems) on kutsuttu myös kinkkisiksi, pirullisiksi tai sinnikkäiksi. Niiden määrittely on vaikeaa. Ne näyttävät erilaisilta sen mukaan, mistä asennosta niitä tarkastelee. Ne ovat epäkohtien, oireiden, syiden ja seurausten kimppuja. Niitä ei voida lopullisesti ratkaista. Ratkaisukeinot riippuvat siitä, mistä kulmasta niitä katsotaan. Ongelma on usein sillä tavoin uniikki ja sidoksissa omaan ympäristöönsä, että se ei toistu uudessa toimintaympäristössä samanlaisena.

Ilkeään ongelmaan käytettyä ratkaisua ei voi sellaisenaan siirtää uuteen ympäristöön. Ratkaisuyritykset voivat ratkaista jonkin osa-ongelman, mutta ne voivat synnyttää uusia. Kokonaisratkaisun sijasta vain osaratkaisut ovat mahdollisia. Ilkeitä ongelmia on piiritettävä eri suunnista. Vaikka ongelmat ovat ilkeitä, niihin voidaan vaikuttaa eikä niiden edessä ole syytä lannistua.

Sekä kesyjä että ilkeitä ongelmia, joiden kimppuun kuntien on käytävä, on helppo luetella. Useat teknisluonteiset ongelmat kuten uuden kunnallistekniikan tai kiinteistöjen suunnittelu ja rakentaminen ovat luonteeltaan kesyjä ongelmia, vaikka niihin sisältyy vaativia tehtäviä. Monet sosiaaliset ongelmat, kuten syrjäytyminen tai huono-osaisuus, ovat puolestaan ilkeitä. Myös ihmisten käyttäytymiseen ja elämäntapaan liittyvissä ongelmissa kuten päihteiden käytössä, häiriökäyttäytymisessä ja mielenterveyden ongelmissa on ilkeitä piirteitä. Samoin ympäristöasioissa ja yhdyskuntasuunnittelussa törmätään usein ilkeisiin ongelmiin. Kun yhteiskunnan epävarmuus ja epävakaus lisääntyvät, ilkeiden ongelmien määrä kasvaa ja monet kesyt ongelmat muuttuvat ilkeiksi³³.

5.2 Kuntien strategiat kesyjen ongelmien ratkaisijoina

Ongelmien luonteen määrittelystä jo näkee, että kuntien strategiaprosessit on luotu kesyjen ongelmien ratkaisemiseen. Niihin sopii tavoitehierarkkinen lähestymistapa. Kesyn ongelman ratkaisu voidaan nähdä prosessina, jossa on eri vaiheita ja erilaisia vastuita. Sen etenemistä voidaan ohjata tavoitteiden avulla. Kesyjen ongelmien ratkaisut voidaan antaa joidenkin toimijoiden vastuulle. Ongelman ratkaisulle voidaan asettaa mitattavia tavoitteita ja sen toteutumista on mahdollista seurata ja kontrolloida.

Ilkeiden ongelmien kohdalla kuntien strategiat ovat vaikeuksissa. Strategioissa voidaan suhtautua ilkeisiin ongelmiin kolmella epäonnistuneella tavalla. Ensinnäkin, ilkeät sivuute-

³³ Ilkeitä ongelmia ei ole havaittu vain julkisten organisaatioiden toimintaympäristöissä. Innovaatiotutkijat toteavat, että yritysten tulee omista toimintaympäristöissään tunnistaa ilkeitä piirteitä ongelmissa, joita ryhdytään ratkaisemaan. Niiden ratkaiseminen on mahdollista vain kehittämällä monien toimijoiden yhteistyöverkostossa uusia ja innovatiivisia tuotteita ja toimintatapoja (Hautamäki2008). Kuntien pitäisi käyttää ilkeiden ongelmien problematiikkaa ja niiden ratkaisujen lähestymislogiikkaa hyväkseen myös elinkeinopolitiikassaan.

taan kokonaan ja strategiatyö rajataan vain kesyjien ongelmien käsittelyksi. Toiseksi, ilkeitä ongelmia voidaan pitää kesyinä ja niitä yritetään ratkaista samalla tavalla kuin ratkaistaan kesyjä ongelmia. Kolmas epäonnistunut tapa ilmenee siten, että ilkeitä ongelmia kyllä havaitaan, mutta katsotaan, että kun kunta ei voi niitä ratkaista, niihin ei tarvitse puuttua ollenkaan. Strategiatyötä kahlitsee ajatus, että ongelman pahenemisen estäminen tai sellainen edistyminen, jota ei voida tarkkaan määrittellä, ei merkitse mitään. Vain todennettavissa olevilla aikaansaannoksilla on merkitystä.

Suunnitteluideologiassa, jota kunnissa toteutettiin ennen tulosjohtamiskautta, nähtiin ongelmat pelkästään kesyinä. Ajateltiin, että asiat voidaan ratkaista suunnittelulla. Yleisin ratkaisukeino oli toiminnan laajentaminen ja resurssien lisääminen. Kuntasuunnitelmassa määriteltiin, missä tahdissa edetään. Siinä hankkeita ja toimenpiteitä sijoitettiin tuleville vuosille ja niiden toteuttamisen vastuu annettiin kunnan eri toimialoille.

Kuntien strategioista löytää helposti jäänteitä suunnitteluajakaudesta. Strategioissa käsitellään ongelmia suunnitteluhenkisesti. Strategioita ei voi kutsua suunnitteluasiakirjoiksi, mutta niissä on ilmaisuja, joissa suunnittelu nähdään ongelmien ratkaisukeinona. Strategiat synnyttävät suunnittelua.

"Kulttuuri- ja liikuntatoiminnan ja -tapahtumien ja tilojen kehittämissuunnitelman tekeminen"

"Yhteispalvelupisteiden kehittämissuunnitelman vahvistaminen ja toteuttaminen"

"Hankinnan linjausten uusiminen"

Olisi kuitenkin liioiteltua väittää, että kaupunkien strategioissa käsiteltäisiin pelkästään kesyjä ongelmia. Erityisesti kuntalaisten hyvinvointia kuvaavissa strategisissa linjauksissa ja tavoitteissa on ilmaisuja, jotka kuvaavat ilkeitä ongelmia. Niissä näkyy pyrkimys vähentää syrjäytymistä ja eriarvoistumista ja lisätä ennaltaehkäisevää toimintaa.

"Yhteiskunnallisesti heikoimmassa asemassa olevien aseman parantaminen"

"Ennaltaehkäisevien palvelujen ja toimintatapojen kehittäminen"

Myös yhdyskuntasuunnittelussa havaitaan ilkeitä ongelmia.

"Ekologisen ja kestävä kehityksen mukaisen toiminnan varmistaminen"

"Autoriippumattomuuden edistämien"

Strategioissa syrjäytymistä yhteiskunnallisena ilmiönä ja muita ilkeitä ongelmia käsitellään samalla kesyjien ongelmien toimintalogiikalla kuin muitakin tavoitteita. Tavoitteena on tehdä syrjäytymisen ehkäisemisestä konkreettista toimintaa, jota voidaan ohjata ja jota voidaan seurata samalla tavoin kuin vaikkapa uuden asuinalueen suunnittelua ja rakentamista.

Kuntien strategioista ei löydy ilmaisuja tavoista, joilla ilkeiden ongelmien kimppuun käydään. Yleensä strategiat on kirjattu siihen muotoon, että niissä kerrotaan asioiden tavoiteti-

lasta, toiminnasta ja hankkeista, mutta ei kerrota ongelman luoteesta, ongelman parissa työskentelevistä muista toimijoista eikä siitä, miten eri tavoin ongelma voidaan ymmärtää. Ilkeät ongelmat näyttäytyvät strategioissa historiattomina ongelmina. Puuttuu pohdintaa siitä, mitkä kaupungin omat toimintatavat tai kehityssuunnat ovat synnyttäneet ilkeitä ongelmia tai lisänneet niiden vakavuutta. Strategioista ei löydy sellaisia ilmaisuja, jotka kertoisivat, miten kaupungin on muutettava jotain toimintaa, jotta saataisiin voimavaroja käytäessä ilkeiden ongelmien kimppuun. Kaupunkien strategiat eivät lisää ilkeiden ongelmien luonteen ymmärtämistä.

5.3 Miten ilkeiden ongelmien kimppuun pitäisi käydä?

Vaikka ilkeiden ongelmien kimppuun käyminen ei onnistu tavoiterationaalisella otteella, niitä ei saisi sivuuttaa kuntastrategioissa. Roberts (2000) jakaa strategiset lähestymistavat kolmeen ryhmään: autoritaariseen, kilpailukeskeiseen ja interaktiiviseen (ks. Raisio 2008, 168). Organisaatiokeskeinen ja tavoiterationaalinen strategia on lähellä autoritaarista lähestymistapaa. Se perustuu näkemykseen, että kunnalla on tieto ja vastuu ongelman ratkaisusta. Se itse määrittelee, mitä ongelmia ratkotaan sekä missä asioissa ja millä tavoin kunta tarvitsee muiden toimijoiden apua. Kilpailukeskeisen strategian taustalla on ajatus, että on olemassa sellaisia toimintamalleja, joiden paremmuus voidaan ratkaista kilpailuttamalla niitä keskenään. Kumpikaan lähestymistavasta, jotka sinänsä ovat käytössä kuntien strategiatyössä, ei sovellu ilkeiden ongelmien ratkaisuun. Niihin ei ole löydettävissä yhden toimijan määrittelemää oikeaa ratkaisua.

Koska ilkeistä ongelmista on erilaisia käsityksiä ja niiden kimppuun on käytävä piirittämällä niitä eri suunnista, on luonnollista, että paras tapa on lähestyä niitä interaktiivisella eli vuorovaikutteisella strategialla. Tässä lähestymistavassa ongelman ympärille kootaan sellainen toimintaverkko, jossa osapuolilla on jokin kosketuspinta ongelmaan ja oma tapansa ymmärtää sitä. Tavoitteena on erilaisia näkemyksiä yhdistelemällä löytää sopivia toimintamuotoja.

Organisaatiokeskeisestä strategiasta vuorovaikutteinen strategia poikkeaa myös siinä, että ongelman ratkaisua ei etsitä ennakkosuunnittelulla ja selkeitä tavoitteita asettamalla, vaan ratkaisua kohti edetään erehdysten ja onnistumisen kautta. Myös siinä on eroavuutta, että yhteistyö perustuu itseorganisoitumiseen ja -ohjautuvuuteen. Yhteistyömuodot kehittyvät yhteistyöverkossa omalla voimallaan. Ilkeiden ongelmien lähestymisprosessin perustana on samanlaisia ajatuksia kuin ideassa oppivasta organisaatiosta. (Senge 1990; Roberts 2000; Raisio 2008).

Monet hyvinvointialan järjestöt toimivat ilkeiden ongelmien kimpussa. Ne ovat usein syntyneet tarpeesta lievittää inhimillistä kärsimystä ja poistaa ilkeistä ongelmista aiheutuvaa hyvinvointivajetta. Järjestöt ovat myös toimijoita, jotka tuovat julkiseen ammatilliseen tietoon perustuvan auttamistyön rinnalle arkitietoon ja kokemuksiin perustuvia toimintamuotoja. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset tavat tarjota sosiaalista tukea sekä järjestää vapaaehtoistyötä ja vertaisapua. Järjestöt ovat kunnille välttämättömiä yhteistyökumppaneita, kun kehitetään ilkeiden ongelmien ratkaisukeinoja. (Möttönen & Niemelä 2005.)

Vuorovaikutukseen perustuvaan toimintatapaan liittyviä ilmaisuja kuntien strategioista ei juuri löydy, vaikka järjestöjä pidetäänkin sidosryhminä ja monissa strategioissa mainitaan,

että yhteistyötä järjestöjen kanssa lisätään. Näyttää siltä, että kuntien järjestöyhteistyössä painottuvat autoritaariset ja kilpailukeskeiset strategiset lähestymistavat. (Möttönen 2009.)

Kesyjen ja ilkeiden ongelmien analyysi paljastaa sen, että kuntien strategioiden tavoitertionaalinen ja organisaatiokeskeinen lähestymistapa soveltuu vain kesyjen ongelmien käsittelyyn. Varmaankin strategiatyöllä on pystytty parantamaan kuntien kykyä ratkaista suunnitelmallisesti kesyjä ongelmia. Suunnittelumenetelmiä on kehitetty ja niihin on saatu tietotekniikkaa hyödyntämällä parannuksia. Esimerkiksi fyysisen infrastruktuurin luomisessa kuntien toimintakyky on kohentunut.

Strategiat ovat kuitenkin voimattomia ilkeiden ongelmien edessä. Kysymys ei ole välttämättä siitä, että kuntastrategiat eivät sisällä havaintoja ilkeistä ongelmista vaan ennemminkin siitä, että kuntien strategiatyön taustalla oleva ajatus tavoitertionaalisesta johtamisesta ja suunnittelusta ei sovellu ilkeiden ongelmien käsittelyyn.

On nähtävissä sellainen kehityssuunta, että kuntatalouden kiristyminen johtaa kuntia tekemään kunnan toimintapiiriä rajaavia valintoja. Silloin karsitaan helposti sellaista toimintaa, jonka vaikutuksia ei voida tarkasti määrittellä ja mitata. Ilkeiden ongelmien parissa tehtävän työn vaikutukset eivät ole samalla tavalla mitattavissa kuin kesyjen ongelmien. Jos kyky ymmärtää ilkeitä ongelmia ei lisäännä, on vaara, että ne saavat entistä vähäisemmän merkityksen kunnan strategiatyössä, vaikka ilkeiden ongelmien määrä yhteiskunnassa kasvaa.

6 Tavoiterationaalisuuden ja arvorationaalisuuden välinen ristiriita

6.1 Tavoiterationaalisuus strategiатыön perustana

Organisaatiokeskeisessä strategiassa tausta-ajatuksena vaikuttaa tavoiterationaalisuus. Kuntien strategiатыötä pitäisi kehittää siihen suuntaan, että kunta nähdään yhteisönä ja että kuntien on käytävä ilkeiden ongelmien kimppuun. Tällöin joudutaan kyseenalaistamaan tavoiterationaalisen perustan merkitys kuntien strategiатыössä.

Vaikka tavoiterationaalinen lähestymistapa tuottaa vaikeuksia kuntien strategiатыössä, ei tarvitse lähteä siitä, että ihmisten käyttäytyminen on kokonaan irrationaalista sillä tavoin, että strategisella ohjaamisella ei ole mitään merkitystä. Ei myöskään tarvitse ajatella, että organisaatiot muuttuvat ja ohjautuvat omatahtisesti omien tunnistamattomien lakiansa mukaisesti niin kuin evolutionaarisessa strategiakäsityksessä nähdään (ks. Mannermaa 1992). Kysymys on ennen muuta siitä, minkälainen rationaalisuusnäkemys on strategioiden taustalla.

Max Weber (1978) esitti, että ihmisten sosiaalinen toiminta ja toiminta myös organisaatiossa voi olla rationaalista neljällä tavalla. Ensinnäkin se voi olla traditionaalista (a), jossa toiminta perustuu tapaan ja tottumukseen. Toiseksi se voi olla emotionaalista (b), jossa toiminnan perustana ovat tunteet. Kolmanneksi (c) toiminta voi olla arvorationaalista, jossa toiminta perustuu tärkeiden arvojen toteuttamiseen. Neljäs (d) rationaalisen toiminnan perusta on tavoiterationaalinen, jossa toiminta perustuu yksilön tai ryhmän edun tavoitteluun. (Vartola 2005, 236–237.)

Weber (1978) katsoi, että tavoiterationaalisuus on kapitalistisen yhteiskunnan piirre. Siihen kuuluu taloudellisen voiton tavoittelu, suorituskeskeisyys ja tehokkuus. Weberin mukaan yrityselämän tavoiterationaalisuusmallia ei ole syytä siirtää sellaisenaan julkiseen toimintaan. Hän loi julkishallinnon toimintamalliksi byrokratian, joka on hänen ideaalimallissaan rationaalis-legaalisen perustansa vuoksi tehokkain tapa hoitaa julkisia tehtäviä.

NPM -opin mukana, jossa byrokratia nähdään julkisen organisaation haitallisena piirteenä, julkishallintoon on istutettu yritystoiminnasta kopioituja toimintamalleja. Samalla on saatu tavoiterationaalisuuden vaatimus toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Tavoiterationaalisten strategioiden tekeminen on keskeinen osa julkishallinnon uutta rationaalisuutta. Siihen on kyllä kohdistettu kritiikkiä. Rationaalisuuden kritiikki on hallinnon tutkimuksen yksi perussuuntaus, josta tunnetuin on Simonin (1957) esittämä käsitys rajoitetusta rationaalisuudesta. Rationaalisen hallinnon mahdollisuus on myös kokonaan asetettu kyseenalaiseksi toteamalla, että organisaatiot eivät ole eikä niiden tarvitse olla rationaalisia. Tavoitteiden asettamisen ja niiden saavuttamisen sijasta organisaation menestyminen on enemmän kiinni ihmisten motivaatiosta, heidän palkitsemisestaan ja organisaatiokulttuurista. (Brunsson 1985.)

Kunnan strategiатыötä voi lähteä tekemään siltä perustalta, että julkishallinnon luonteeseen pitää kuulua tietty määrä rationaalisuutta mutta tavoiterationaalisuus ei voi olla ainoa sen ilmentymä. Tavoiterationaalisia toimintamalleja on tarkasteltava siitä näkökulmasta, miten niitä on mahdollista toteuttaa organisaatioympäristössä, jossa vaikuttaa niiden toimivuutta estäviä muita rationaalisuuden muotoja.

Strategiatyössä on otettava huomioon, että ihmiset kiinnittyvät organisaatioon emotionaalista ja arvorationaalista perustalta. Ristiriita syntyy siitä, että kuntien strateginen johtaminen perustuu tavoiterationaalisuuteen mutta kuntien perustoiminnoissa arvorationaalisuus on hallitseva rationaalisuusperusta. Monien hyvinvointialan ammattien arvoperustana on halu auttaa kanssaihmiä ja sosiaalinen ajattelu. Hyvinvointityöllä on vahva eettinen tausta, jossa on vaikutteita järjestöissä syntyneestä hyväntekeväisyystyöstä. Monien ammattien (kuten opettajat, sairaanhoitajat, sosiaalityöntekijät) koulutuksessa painottuu omalle arvoperustalle rakentuvan ammatti-identiteetin luominen.

Rationaaliset tavoitteet kohtaavat siten luonnollista vastarintaa, kun ne tulevat arvorationaalisesti orientoituvia työntekijöitä vastaan heidän arkityössään. Heille on vierasta jo strateginen kieli, johon sisältyy konsulttien antamia tavoitehierarkkisia käsitteitä kuten missio, visio, toiminta-ajatus, kriittiset menestystekijät ja toiminnalliset tavoitteet. Arvorationaalisesti ajattelevat työntekijät eivät jäsenenä sitä todellisuutta, jossa he työtään tekevät, hierarkkisesti organisaatiossa, vaan heille ovat tärkeämpiä asiakaskontaktit ja ne horisontaaliset yhteistyösuhteet, jotka määrittävät heidän toimintansa piiriä. Strategiset tavoitteet eivät tavoita tätä toiminnan tasoa. On absurdia ajatella, että strategioita voitaisiin ”maastouttaa” niin, että jokainen työntekijä ymmärtäisi asemansa ja tehtävänsä strategian toteuttamisjärjestelmässä. Ilmeisempää on, että strategiat aiheuttavat toiminnan perustasolla enemmän hämmennystä kuin ymmärrystä.

Arvojen käsittelyä on pyritty kytkemään kuntien strategiatyöhön. Tulosjohtamisen ns. myöhemmissä kehitysmalleissa arvoille pyrittiin antamaan tärkeä merkitys (Asikainen & Nissinen 1990). Strategioiden laatiminen piti perustua siihen, että arvosidonnaisten päätösten tekeminen kuuluu ylimmälle johdolle ja päätösten toteuttaminen on operatiivisen johdon ja työntekijöiden tehtävä. Organisaatiota ohjaavat arvot voidaan muodostaa poliittisen johdon ja virkajohdon keskinäisissä päätösten valmistelua koskevilla keskusteluilla. Niitä ei tarvitse käsitellä operatiivisten johtajien ja työntekijöiden kanssa, koska sillä tasolla toteutetaan päätöksiä.

Työntekijöiden ”vanhan” arvomaailman nähtiin vaarantavan johdon tekemien arvosidonnaisten tavoitteiden ja päätösten toteuttamisen. Ilmiölle annettiin nimi muutosvastarinta. Se on johtamisen avulla murrettava. Työntekijöiden arvot on korvattava johdon määrittelemillä arvoilla. Koulutuksen, tiedotuksen ja (tulos)keskustelujen avulla pyritään siihen, että työntekijöiden motivaatioperustaksi muodostuu tavoiterationaalisuuden toiminnan mahdollistava tuloksen tekemisen ja tavoitteen saavuttamisen innostus. Organisaation uutta arvomaailmaa alettiin kutsua tulokulttuuriksi.

Tulosjohtamisesta periytyvä käsitys arvojen merkityksestä vaikuttaa edelleen kuntien strategiatyöhön, vaikka ortodoksisimmista toteutustavoista on luovuttu. Kunnassa johdon tehtävänä on edelleen määrittellä kunnan arvot, joiden tulee ohjata kuntaorganisaation toimintaa. Joissain strategiamalleissa arvojen käsittely tulee organisaation mission ja vision määrittelyn jälkeen.³⁴

³⁴ Jyväskylän valtuuston hyväksymään kaupunkistrategiaan ei ole otettu arvoja. Alemman tason kuten sosiaali- ja terveystoimen strategiassa arvojen määrittely on tehty. Jyväskylän kaupunkistrategia on jonkinlainen poikkeus, koska useimpien kaupunkien strategioihin sisältyy luetteloja arvoista. Ne löytyvät Heikki Helinin artikkelista.

6.2 Arvojen strategiakytkennän ongelmallisuus

Sitä, että arvojen käsittely strategiaprosesseissa kohtaa ongelmia, voi perustella seuraavilla syillä:

- 1) Kunta on niin heterogeeninen ja monitavoitteinen yhteisö, että koko toimintaa ohjaavien arvojen määrittely on mahdotonta tai arvoista tulee niin yleisiä, että niillä ei ole ohjaavaa vaikutusta.
- 2) Kunnassa ei ole mahdollista toteuttaa yhden valtakeskittymän (valtuuston) määrittelemiä universaalisia arvoja, vaan eri toiminnoissa, erilaisissa toimintaympäristöissä ja erilaisissa tilanteissa keskenään ristiriitaiset arvot nousevat merkittävään asemaan.
- 3) Arvot eivät jäsenny sellaisen tavoiteprosessin muotoon, joka on strategiatyön perustana. Arvojen toteuttamista ei voi vaiheistaa, mitata ja kontrolloida samalla tavoin kuin tavoitteita.
- 4) Arvot eivät ole siirrettävissä, eikä niiden toteuttamista voida hoitaa määräysten avulla. Kunnanvaltuusto voi määrätä, mitä kunnassa tehdään, mutta se ei voi määrätä, minkälaiset arvot henkilöstöllä täytyy olla. Valtuusto voi periaatteessa määritellä vain oman toimintansa arvot.
- 5) Ulkoiset tekijät määrittelevät usein sen, minkälaisen arvojen perusteella päätöksiä joudutaan tekemään. Arvojen merkitys punnitaan silloin, kun on ristiriitaisia jotain konkreettista päätöksentekotilannetta koskevia arvoja. Konkreettisista päätöksistä voidaan nähdä, minkälaisessa suhteessa esimerkiksi taloudelliset, sosiaaliset tai ympäristöarvot ovat olleet päätöstä tehtäessä.
- 6) Arvojen käsittely tapahtuu kunnassa operatiivisista asioista päätettäessä kulloisenkin tilanteen mukaan, mutta päätöksiä ei voida perustaa strategioissa määriteltyihin arvoihin.
- 7) Arvoja käsitellään ja ne muokkautuvat toimijoiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Kunnan arvokeskustelussa johdon olisi hyödyllisempää selvittää, minkälaisia arvoja henkilöstö pitää tärkeinä kuin yrittää määritellä arvoja, joita henkilöstön tulisi noudattaa.

Kunnassa noudatettavat arvot eivät ole yksin kunnan määriteltävissä. Arvoja ei voida määritellä puhtaan pöydän tilanteessa. Kunnan on otettava huomioon toimintaympäristössä vallitsevia arvoasetelmia. Strategiatyössä on hyödyllistä käydä keskustelua siitä, minkälaisen merkityksen yleiset yhteiskunnalliset arvot saavat ja onko kunnalla mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja poiketa vallitsevista arvoista. Hyvinvointipolitiikassa kunnat joutuvat sen kysymyksen eteen, missä suhteessa kunnan toiminnassa ovat perinteiset hyvinvointivaltion arvot kuten oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus ja huono-osaisten aseman parantaminen nykyisiin julkishallintoa ohjaaviin ns. kilpailukykyvaltion arvoihin kuten taloudellisuuteen, tehokkuuteen, omavastuuseen ja kannustavuuteen. Ristiriitaa näyttää olevan siinä, että hyvinvointialan työntekijät pyrkivät pitämään yllä perinteisiä hyvinvointivaltion arvoja ja johto painottaa uusia kilpailukykyvaltion arvoja. Uudet arvot näkyvät kuntien strategioissa.

"Kasvu- ja PK-yrittäjyyteen panostaminen"

"Elinkeinotoiminnan edellytysten edistäminen kaupunkiorganisaatiossa yritysmuonteisuudella ja kaupunkisuunnittelulla"

"Palvelujen tehostaminen uusilla toimintatavoilla ja teknologisilla uudistuksilla"

”Menojen kasvun rajoittaminen ja tuottavuuden parantaminen tuottavuus- ja vakauttamisohjelman mukaisesti”

”Kuntalaisten kannustaminen omatoimisuuteen, terveisiin elämäntapoihin ja toimintakyvyn ylläpitämiseen”

Strategiatyön keskeinen kysymys ei ole, miten kunnan työntekijät saataisiin noudattamaan johdon määrittelemiä arvoja vaan se, miten saadaan aikaan foorumeja ja tilanteita, joissa konkreettisten asioiden yhteydessä käydään vuorovaikutteista keskustelua siitä, minkälaisia organisaation toimintaa ohjaavien arvojen pitäisi olla. Strategiatyössä tulee päästä siihen, että henkilöstön arvomaailma tulee paremmin yhdeksi organisaatiota ohjaavaksi tekijäksi.

Todettakoon vielä, että tavoitteiden ja arvojen välistä ristiriitaa ei esiinny pelkästään julkisissa organisaatioissa kuten kunnissa, vaan sitä on yleensä organisaatioissa ja niiden strategioiden toteutuksessa. Organisaatioiden arvotutkimuksissa on todettu, että henkilöstön arvot ovat ihmisläheisempiä kuin johdon, joka katsoo, että ihmisläheiset arvot toteutuvat jo nyt (Aaltonen ym. 2003, 28). Henkilöstön kokemusten mukaan ihmisläheiset arvot toteutuvat huonosti, mutta kovat arvot hyvin. Franck (2011, 133–135) toteaa, että ihmisten arkikokemukseen perustuva etiikka on usein ristiriidassa strategisten päämäärien kanssa. Hän toteaa, että yritys-elämässä on yleistä esimerkiksi taloudellisen voiton tavoittelun ja kestävä kehityksen välinen ristiriita.

7 Kuntien strategiatyö hallinnollisena prosessina

7.1 Strategiatyön prosessiluonne

Kunnan strategiatyötä hallitsee julkishallinnolle ominainen periaate, että jokin asia saa merkityksensä vasta sitten, kun siitä tehdään muodollinen päätös. Strategian hyväksymistä pidetään yhtenä valtuuston tärkeimpänä päätöksenä.

Kuitenkaan ei ole ollenkaan selvää, että strategiapäätöksellä ohjataan kunnan toimintaa. Valtuuston päätös kuvastaa enemmän strategiatyön arvostusta kuin kunnan toiminnan todellista linjaa. Yleisen käsityksen mukaan strategiapäätös on kunnan toimijoita velvoittava, mutta sen ohjaavasta vaikutuksesta ei ole paljonkaan todisteita. Hyvin harvoin jostakin toiminnallisesta muutoksesta voidaan sanoa, että sitä ei olisi tehty, jos siitä ei olisi mainittava hyväksytyssä strategiassa.

Kuntien strategiatyö ei nouse niinkään toimintaympäristön tarpeesta kuin hallinnollisesta tavasta tehdä jokaisella valtuustokaudella oma strategiansa. Luottamushenkilöiden vaihtuminen on riittävä syy tehdä uusi strategia. Strategian laadinta ja hyväksyminen etenee hallintoprosessien mukaisesti.

Strategiatyössä erottuvat laadinnan, päätöksenteon ja toteutuksen vaiheet. Kuntien strategiat noudattavat ns. klassisen strategian ideaalimallia. Strategian käsittäminen hallinnolliseksi prosessiksi vaikeuttaa kunnissa mahdollisuutta toteuttaa ns. prosessuaalista mallia, jossa laadinnan ja toteutuksen vaiheita ei eroteta toisistaan ja jossa kyseenalaistuu tarve tehdä strategiasta hallinnollisia päätöksiä.³⁵

Strategian laadinta noudattaa tavallisesti normaalia kunnallista tapaa valmistella päätöksiä. Strategian laadinta laitetaan vireille poliittisissa päätöksentekokoelimityksissä (yleensä valtuustossa ja hallituksessa). Sitten siihen kerätään erilaista aineistoa, järjestetään kuulemisia ja valmistellaan strategiadokumenttia, joka nykyään esitetään usein diasarjana. Dokumentti viedään poliittiseen päätöksentekoon. Lopulliseen muotoon se valmistellaan päättäjien epävirallisissa tilaisuuksissa kuten kunnanhallituksen iltakouluissa ja valtuustoseminareissa.

Strategiadokumentti kertoo organisaatiossa asioiden merkityksen. Sen vuoksi eri toimijat ja hallinnonalat pyrkivät valmisteluvaiheessa saamaan strategiaan omalle toiminnalleen suotuisia mainintoja. Ympäristötoimi haluaa, että strategiassa mainitaan ympäristöasiat. Kulttuuritoimi haluaa siihen omat puumerkinsä, vanhuspalvelut omansa jne. Tavoitteena ei ole saada strategiaan toimintaa ohjaavia tai muuttavia tavoitteita vaan sellaisia ilmaisuja, jotka oikeuttavat yksiköitä jatkamaan valitsemallaan linjalla. Lautakunnissa olevien valtuutettujen tehtävä on varmistaa, että toimialan esitykset pysyvät hyväksyttävässä strategiassa. Usein toimialojen kiinnostus strategiaan loppuun, kun ne ovat varmistuneet siitä, että oma toiminta mainitaan strategiassa. Strategia ei silloin enää häiritse toimialan johtoa. Kunnan strategia vahvistaa usein enemmän pysyvyyttä kuin synnyttää muutosta. Tässä mielessä strategia vahvistaa organisaatioiden polkuriippuvuutta, jolla tarkoitetaan sitä, että organisaatiot tekevät ympäristöstä sellaisia havaintoja, jotka vahvistavat sitä, että ne kul-

³⁵ Kunnallisissa tutkimuksissa erilaisia strategiamalleja ovat käsitelleet esimerkiksi Sotarauta (1996) ja Rannisto (2005).

kevat oikeaan suuntaan. Toinen piirre organisaatioiden polkuriippuvuudessa on se, että ohjaavista strategioista poimitaan vain organisaation toiminnan jatkuvuutta edistäviä periaatteita.

Organisaatiotutkijoiden mukaan uusien ja innovatiivisten toimintatapojen syntymisen taustalla on tekijöitä, jotka pakottavat organisaation poikkeamaan omaksumaltaan linjalta (Hämäläinen & Heiskala 2004). Organisaatiot muuttuvat ulkoisten pakottavien tekijöiden vaikutuksesta. Strategioiden tehtävänä on ilmoittaa ulkopuolisille, että muutostarpeita on havaittu, mutta muotoilla sanomansa siten, että todellista muutosta ei tarvitse tehdä.

Laaja-alainen valmistelu ja konsensushenkinen hyväksymisprosessi muodostavat eräänlaisen strategiaparadoksin. Strategian pitäisi sisältää valintoja ja sillä tulisi ohjata kunnan toimintaa, mutta strategiaan kirjataan eri toimijoiden tärkeinä pitämät asiat siinä muodossa, että ne ovat kaikkien hyväksyttävissä. Tämän vuoksi strategia ei johda valintojen tekkoon, vaan pikemminkin niissä ilmaistaan valintojen tekemisen tarpeettomuus. Strategioista tulee ympärilyöreitä. Viimeistään valtuuston päätöksentekoprosessissa poistetaan loputkin särjät. Strategia vesittyy, kun sen käsittely nousee korkeammalle tasolle hierarkiassa. Valtuustoryhmien viimeisissä neuvotteluissa viillataan sanamuotoja siten, että strategia on kaikkien hyväksyttävissä. (Haveri 1994.)

Strategiasta muodostuu rauhoittava prosessi. Eri toimialat ja erilaisia intressejä edustavat poliittiset päättäjät ovat tyytyväisiä, kun ovat saaneet strategiaan mainintoja itselle tärkeitä asioista. Strategian laadinta- ja hyväksymisprosessi näkyy strategian toteutuksessa. Se ei juuri aiheuta keskustelua hyväksymisen jälkeen. Strategiaa käytetään päätösesitysten perusteena, ei niinkään tavoitteina, johon erilaisilla toimenpiteillä pyritään. Kunnan strategia on hallinnollinen dokumentti eikä elävää käytäntöä.

7.2 Strategian toteuttaminen

Strategiatyössä elää myytti sen toteutusvaiheen suuresta merkityksestä. Sitä korostetaan strategiakäsitteillä kuten maastouttaminen, jalkauttaminen ja sitouttaminen³⁶. Jos näissä ei onnistuta, strategiatyö valuu hukkaan. Jalkauttaminen ja maastouttaminen ovat armeijaan liittyviä termejä. Jalkauttaminen tarkoittaa sotajoukkojen komentamista kuljetusauton lavalta taistelu-asemiin (Aula & Mantere 2011, 47). Sitouttaminen on tulosjohtamiskieltä, ja se otettiin korvaamaan määräämistä tai käskytystä, joita pidettiin byrokraattiseen toimintamalliin kuuluvina ”vanhan tekemiskulttuurin” käsitteinä³⁷.

Kummallakin käsitteellä tarkoitetaan samaa asiaa. Organisaation johdolla on käsitys siitä, miten organisaatiossa tulee toimia. Se ilmaistaan strategisten tavoitteiden muodossa. Esimiesten ja muiden strategian toteuttajien on jalkautettava tämä käsitys käytännön kentälle ja huolehdittava siitä, että henkilökunta sitoutuu strategiaa noudattamaan. Strategian

³⁶ Strategiakielen omaksuminen osoitetaan sillä, että jalkauttamisen ja sitouttamisen sijasta käytetään käsitteitä implementointi.

³⁷ Sitouttaminen on johdettu sanasta sitoutuminen, jolla on kuitenkin eri perusta. Sitoutuminen on arvo- ja motivaatioperustainen käsite. Sillä tarkoitetaan sitä, että ihminen sitoutuu tekemään arkityötään tavalla, jonka hän kokee tärkeäksi ja joka vastaa hänen arvojaan ja tunne-elämäänsä. Sitoutuminen on ihmisen oman tahdon varaan rakentuva tunne, eikä kukaan voi määrätä ihmistä sitoutumaan. Sitouttaminen liittyy tavoitteisiin, sitoutuminen arvoihin.

toteuttajien on vietävä ”johdon valoa henkilöstön pimeisiin kellareihin” (Aula & Mantere 2011, 44–45).

Organisaation eri tasojen päälliköiden ja esimiesten tehtävänä on viedä johdon viestiä eteenpäin omille alaisilleen. Tämä tapahtuu siten, että yksiköiden strategiat johdetaan kunnan yleisistä strategioista. Niihin lisätään omasta toimintaympäristöstä johdettuja tarkempia tavoitteita samalla tekniikalla, millä on tehty koko kunnan strategiaa. Erityisesti tähdennetään sitä, että eri strategioissa käytetään samoja käsitteitä. Pitäisi puhua samaa strategiakieltä. Usein ovat käytössä myös samat strategialomakkeet, joita eri yksiköissä täytetään. Strategian jalkauttamiseen kuuluu se, että esimiehet käyvät strategioiden toteuttamisen varmistamiseksi alaistensa kanssa tuloskeskustelut.

Tulosjohtamismalleissa johto otti strategian toteuttamisessa avukseen luottoihmisiksi ”muutosagentteja”, koska epäiltiin esimiesten aitoa sitoutumista strategioiden toteuttamiseen. Nytkin on alettu korostaa organisaatioviestinnän merkitystä strategiatyössä. On esitetty, että strategian onnistuminen riippuu viestinnästä, johon esimiesten ja viestinnän ammattihenkilöstön on osallistuttava. Viestintä ei ole kuitenkaan muuttanut strategian toteutuksen luonnetta. Se nähdään hierarkkisesti ylhäältä alaspäin tapahtuvana tiedottamisena. Strandmanin (2009) mukaan kuntaorganisaatiossa viestintäketjut ovat pitkiä ja hitaita. Hän toteaa, että kun henkilöstö ei pääse osallistumaan strategioiden laadintaan, ne jäävät henkilöstölle vieraiksi. Ne vain ilmestyvät jostain.

Organisaatiokeskeiseen strategiatyöhön sisältyy eri ammattiryhmien roolitus. Johdolla, esimiehillä, kehittäjillä, tiedottajilla ja kouluttajilla on omat roolinsa ja tehtävänsä. Nämä ryhmät ovat toimijoita, ja henkilökunta on toiminnan kohteena. Tavoitteena on, että kun jokainen ryhmä on tehnyt tehtävänsä, strategiasta muodostuu koko kuntaorganisaation kattava ja kaikkia työntekijöitä koskeva rationaalinen, muodollinen ja toimintaa yhdenmukaistava järjestelmä.

7.3 Kunnan strategiatyö dialogisena prosessina

Dialogisella tavalla ymmärtää strategiatyö tarkoitetaan lähes samaa kuin yhteisöllisellä strategialla. Eron voi nähdä siten, että dialogisella strategialla tarkoitetaan kunnan sisäistä strategiatyötä ja yhteisöllisellä strategialla kunnan ja toimintaympäristön suhteen ymmärtämistä strategiatyössä. Raja ei ole jyrkkä, mutta asian selkeyttämiseksi käytän dialogisen strategian käsitettä, kun tarkastelen seuraavassa kunnan sisäistä strategiatyön uudistamista³⁸.

Dialoginen strategia korostaa henkilöstön merkitystä strategiatyössä. Henkilöstö on kunnan strateginen ydintoimija. Työntekijät eivät ole vain johdon määrittelemän strategian toteuttaja, vaan heidän tehtävänsä on tuoda toimintaympäristöstä informaatiota organisaation sisälle. Työntekijöiden merkitys korostuu kunnan kaltaisessa organisaatiossa, jossa sen

³⁸ Käsitettä dialoginen strategia käyttävät mm. kirjan ”Toisinajattelua strategisesta johtamisesta” tekijät (Mantere ym. 2011). Dialogisessa strategia-ajattelussa on samoja aineksia kuin oppivan organisaation käsitteissä (esim. Senge 1990) tai organisaation sisäistä vallankäyttöä korostavassa strategianäkemyksessä (esim. Pfeffer 1992) tai ”pehmeässä” tai ”prosessuaalisessa” strategiassa (esim. Sotarauta 1996) tai ”moniäänisessä” strategiassa (esim. Lehtimäki 2000). Tässä yhteydessä en ryhdy käsittelemään dialogista strategiaa erilaisten strategiateorioiden näkökulmista, vaan tarkoitukseni on käsitteen avulla kuvata kunnallisen strategiayön ongelmia ja mahdollisuuksia.

oma henkilöstö on ratkaisevassa asemassa tuottaessa palveluja kuntalaisille. Kuntastrategioita pitäisi arvioida siitä näkökulmasta, miten ne auttavat työntekijöitä selviytymään tehtävistään.

Strategia saa merkityksensä tai menettää sen henkilöstön arkityössä. Työtä ohjaavat monet erilaiset tavoitteet ja toimintaperusteet. Johdon määrittelemät tavoitteet ja johdon strategiat ovat tekijöitä muiden tekijöiden joukossa. Arkityössä strategian tavoitteita tulkitaan eri tavoin. Vain poikkeustapauksessa niitä tulkitaan siten kuin johto on ne tarkoittanut. Erilaiset tulkinnat johtuvat monista tekijöistä. Toimintaympäristöt ovat erilaisia. Työntekijöiden arvot ja uskomukset poikkeavat toisistaan. Heillä on erilaisia koulutustaustoja ja tietopohjia. Ihmisten arkijohtaminen on erilaista eri tehtävissä. Erilaiset tulkinnat eivät ole oikeita tai väärä, vaan ne kaikki ovat omasta näkökulmastaan tosia.

Toimintaympäristön erilaisuus ja epämääräisyys vaikuttavat siten, että työntekijöitä ei voida ohjata ja johtaa samalla tavalla ja yhteisillä tavoitteilla. Organisaation sisäiset erilaiset näkemykset pyritään dialogisessa strategiatyössä saamaan keskustelemaan keskenään. Erilaisuus ei ole organisaatiosta poistettava vaan hyödynnettävä ominaisuus. Se on organisaation uudistumisen lähde.

Tavoiterationaalisessa strategiassa korostetaan strategiatyön ymmärtämisen ja osaamisen taitoja. Kuntien esimiehille on järjestetty johtamiskoulutusta, jossa opetetaan strategioiden tekemistä. Puhutaan strategisesta osaamisen johtamisesta tai osaamisen strategisesta johtamisesta (esim. Huotari 2009). Varsinainen hyödyllinen osaaminen ja tieto, joka strategioissa jää hyödyntämättä, syntyy työntekijän ja kuntalaisten kohtaamisessa. Byrokraattisen organisaation yhtenä dysfunktiona on pidetty sitä, että päätöksenteko viedään organisaatiossa ylös sinne, missä on vähiten tietoa asiakkaiden tilanteesta (ks. Konttinen 1983). Tässä suhteessa managerialistinen tulosjohdettu organisaatio ei ole juuri sen parempi. Ohjaavat periaatteet päätetään kaukana ihmisten arkityöstä.

Tavoiterationaalinen strategiatyö asettaa keskijohdon ja esimiehet erityisen hankalaan asemaan. He ovat sekä strategian kohteita että viestittäjiä (Suominen 2011, 53). Heidän tulisi olla johdon määrittelemien strategioiden viestinviejiä eli jalkauttajia, mutta samalla heidän tulisi tukea henkilöstöä ja luoda henkilöstölle edellytyksiä tehdä käytännön työtä. Strategiat ja muut ylimmän johdon alulle panemat kehittämishankkeet näyttävät tuovan sellaista rasiitetta, että esimiehille jää entistä vähemmän aikaa alaisilleen. Nyholm (2008) on käyttänyt osuvaa käsitettä ”hallinnollinen häly”, joka rasittaa esimiesten työtä. Tässä tulee esiin se vaara, että synnyttämällä hallinnollista hälyä strategiat aiheuttavat enemmän haittaa kuin tuovat hyötyä käytännön arkityöhön.

Dialogisessa strategiassa korostetaan jalkauttamisen ja sitouttamisen sijasta vuorovaikutuksen synnyttämistä. Yhdensuuntaisen viestinviennin sijasta tarvitaan sellaista vuorovaikutusta, jossa erilaiset tavat tulkita strategiaa kohtaavat toisensa. Dialoginen keskustelu kohdistuu enemmän keinoihin kuin tavoitteisiin periaatteella, kun tiedetään, mikä on mahdollista, vasta sitten voidaan asettaa tavoitteita.

Aula ja Mantere (2011, 43–51) esittävät strategiselle viestinnälle seuraavia rooleja: kysyjä, törmäyttävä ja tolkunantaja. Kysyjän roolilla he tarkoittavat sitä, että viestijä ei ole oikeiden ratkaisujen antaja, vaan hänen pitää olla oikeiden kysymysten esittäjä. Vastauksia ei löydetä strategioista, vaan ne syntyvät yhteisellä pohdinnalla. Törmäyttämistä tarvitaan eri-

laisten ihmisten ja ajatusten saattamisessa kohtamaan toisensa. Tässä kohtaamisessa voi syntyä uutta ajattelua ja uusia toimintatapoja. Tolkuntamisella kirjoittajat tarkoittavat strategian kääntämistä yhdessä työntekijöiden kanssa arkikielelle. Se ei tapahdu siten, että strategiaa selitetään toisille vaan siten, että strategiasta pyritään saamaan yhdessä jonkinlainen tolkku. Dialogisessa strategiassa ei kiistetä johdon luomia strategioita vaan niitä arvioidaan työntekijöiden oman työtehtävän näkökulmasta. Strategia on onnistunut silloin, kun se johdattaa koko organisaatiota ja sen työntekijöitä oivaltamaan oman työnsä uudesta näkökulmasta.

8 Lopuksi

Kunnissa strateginen liikkumavara on pienempi kuin yrityksissä. Kunnalla on paljon lakisäätteisiä tehtäviä. Toiminnan vaihtoehtoja on rajallisesti. Kunta ei voi lopettaa toimintaansa eikä se voi siirtää tuotantoaan toisille paikkakunnille. Kunnan toiminnan perustarkoitus on määritelty kuntalaissa siten, että kunta pyrkii edistämään hyvinvointia ja kestäväää kehitystään alueellaan (kuntalaki § 1). Kunnan strategian pitäisi auttaa kuntaorganisaatiota selviytymään tästä tehtävästä mahdollisimman hyvin. Olen pyrkinyt osoittamaan, että nykyisen kaltaisista kuntastrategioista ei ole tässä tehtävässä juurikaan hyötyä.

Olen todennut, että kuntastrategioissa ovat hallitsevina seuraavanlaatuiset ominaisuudet. Ne ovat organisaatioiden ohjausstrategioita. Niissä ratkotaan kesyjä ongelmia. Ne perustuvat tavoiterationaaliseen ajatteluun. Ja ne ovat hallinnollisia prosesseja. Näiden tekijöiden vuoksi strategioiden merkitys jää vähäiseksi.

Olen käsitellyt kuntien strategioita, en käytännön työtä kunnissa. Silti en väitä, että kuntien toiminnassa ei ole ollenkaan yhteisöllisiä piirteitä tai että kunnissa ei tehdä työtä ilkeiden ongelmien parissa. Kunnissa on varmaan myös toimintaa, jota ohjaavat ihmisläheiset ja yhteisölliset arvot. Löytyy myös hyviä esimerkkejä johdon ja henkilöstön dialogisista keskustelukäytännöistä. Olen kuitenkin sitä mieltä, että näitä piirteitä on kuntien toiminnassa strategioista huolimatta, ei niiden ansioista. Tähän perustuu väitteeni, että strategioista voi kunnissa olla enemmän haittaa kuin hyötyä.

Kuntien strategiatyö vaatii uudistamista, mutta siitä ei voi tehdä mallia samalla tavoin kuin konsultit ovat mallintaneet tavoiterationaalisen strategian laadinnan. Uudessa strategiatyössä kyse ei ole selkeään suunnitelmaan perustuvien strategiavaiheiden toteuttamisesta vaan tilanteiden ja tarpeiden mukaan rakentuvasta ja muuntuvasta jatkuvasta vuorovaikutuksesta. Kerran valtuustokaudella tehtävästä asiakirjasta ei ole paljon hyötyä. Strategiatyön pitäisi olla poliittisten päättäjien, kuntalaisten ja muiden toimijoiden sekä virkajohdon ja henkilöstön välisessä kanssakäymisessä jatkuvasti muotoutuva kunnallinen toimintakulttuuri.

On ilmeistä, että uudenlaista strategiatyötä on vaikea istuttaa nykyisiin kunnan hierarkkisiin rakenteisiin. Valtaan ja kontrolliin perustuva toimintatapa ei mahdollista moniäänisen ja dialogisen strategian toteuttamista. Kunnissa tarvittaisiin kokonaisvaltaista uudistumista, jota uusi tapa tehdä strategiaa voisi omalta osaltaan edistää. Tätä tietä kulkien kunnallinen itsehallinto voisi vahvistua. Suuri kysymys kuuluu, onko tällaiseen uudistumiseen kunnissa mahdollisuutta, kun valtion keskitettyyn ohjaukseen perustuva rakenneuudistus vie kaiken energian.

Lähteet:

Aaltonen, Tapio & Heiskanen, Erika & Innanen, Pekka (2003). Arvot yksilön ja yhteisön kehittäjinä. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Airaksinen, Jenni & Nyholm, Inga & Haveri, Arto (2004). Seutuyhteistyön arki – Retoriikkaa, politiikkaa ja raakaa työtä. Kunnallistutkimuksia. Tampere. Tampere University Press.

Asikainen, Rauno & Nissinen, Jouko (toim.) (1990). Luova tulosjohtaminen julkishallinnossa. Jyväskylä. Yritystaito Oy.

Aula, Pekka & Mantere, Saku (2005). Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Juva. WS Bookwell Oy.

Aula, Pekka & Mantere, Saku (2011). Strategiasolarium. Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Kirjassa Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.): Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki. Tekijät ja WSOYpro Oy.

Brunsson, Nils (1985). The Irrational organization. New York. John Wiley.

Conklin, Jeff (2005). Dialogue Mapping: Building Shared Understanding on Wicked Problems. New York. Wiley & Son.

Drucker, Peter (2000). Johtamisen haasteet. Juva. WSOY.

Etzioni, Amitai (1973). Nykyajan organisaatiot. Helsinki. Tammi.

Franck, Henrika (2011). Eettinen päätöksenteko strategiatyössä. Kirjassa Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.): Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki. Tekijät ja WSOYpro Oy.

Hamel, Gary (2001). Vallankumouksen kärjessä. Helsinki. WSOY.

Harisalo, Risto (2008). Organisaatioteoriat. Tampere. Tampere University Press.

Hautamäki, Antti (2008). Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Helsinki. Sitran raporteja 76.

Haveri, Arto (1994). On adaptive and strategic behaviour of local level communities. Tampere. Acta Universitatis Tamperensis nro 393.

Helin, Heikki & Möttönen, Sakari (1999). Valitut tavoitteet. Suurten kaupunkien sitovat toiminnalliset tavoitteet ja määrärahat 1999. Helsinki. Helsingin kaupungin tietokeskus, Tutkimuksia 1999:8.

Hood, Christopher (1995). The new public management in 1980s: Variations on a theme. Accounting, organizations and society, 20(2/3): 93–109.

Huotari, Päivi (2009). Osaamisen johtaminen osaksi strategista suunnitteluprosessia. Tampere. Acta Universitatis Tamperensis nro 807.

Häikiö, Liisa (2005). Osallistumisen rajat. Valta-analyysi kestäväen kehityksen suunnittelusta Tampereella. Tampere. Juvenes Print Yliopistopaino Oy.

Hämäläinen, Timo J. & Heiskala, Risto (2004). Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistuskyky. Helsinki. Edita.

Jalonen, Harri (2007). Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto.

Kallio, Olavi (1995). Ympäristön vaikutus kuntaorganisaation toimintaan. Tampere. Acta Universitatis Tamperensis nro 457.

Konttinen, Esa (1983). Asiointipulmat hallinnossa. Tutkimus kansalaisten kokemista pulmista ja kitkatekijöistä. Joensuun korkeakoulu. Kasvatustieteiden osaston julkaisuja.

Kuntalaki nro 365/1995

Laine, Pikka-Maaria & Vaara, Eero (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations* 60(1): 29–58.

Lawrance, Paul R. & Lorsch, Jay W. (1967). *Organizations and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Irwin. Homewood.

Lehtimäki, Hanna (2000). Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista. Tampere. Acta Universitatis Tamperensis nro 746.

Lähdesmäki, Kirsi (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Vaasa. Acta Wasaensis No 113. Vaasa.

Mannermaa, Mika (1992). *Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus*. Acta futura Fennica 2. Helsinki. Valtion painatuskeskus.

Manninen, Hannes (1992). *Tulosjohtaminen kunnassa*. Lisensiaatintyö. Rovaniemi. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.) (2011). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki. Tekijät ja WSOYpro Oy.

Mason, Richard, O. & Mitroff, Ian I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions. Theory, Cases and Techniques*. John Wiley & Sons.

Minzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York. The Free Press.

- Möttönen, Sakari (2009). Ovatko järjestöt hyvinvointivaltion purkajia vai pelastajia. *Yhteiskuntapolitiikka* 1/2009, s. 60–71.
- Möttönen, Sakari (2011). Kunnallisen itsehallinnon merkitys ja uudistuminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Kirjassa Haveri, Arto & Stenvall, Jari & Majoinen, Kaija (toim.): *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet*. Helsinki. Kuntaliitto, Acta-julkaisusarja nro 224.
- Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma (2005). *Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot*. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Nyholm, Inga (2008). Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Helsinki. Suomen Kuntaliitto. Acta-julkaisusarja nro 199.
- Pfeffer, Jeffrey (1992). *Management with Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston. Harvard Business School Press.
- Pollitt, Christopher (1993). *Managerialism and the Public Services. Cuts and Cultural Change in the 1990s*. Oxford. Blackwell Business.
- Raisio, Harri (2008): Wicked –problematiikan käsitteellinen tarkastelu. Uusia näkökulmia terveydenhuollon johtamiseen. *Premissi* 2:1, 32-42.
- Rannisto, Pasi-Heikki (2005). *Kunnan strateginen johtaminen*. Tampere. Acta Universitatis Tamperensis nro 1072.
- Rannisto, Pasi-Heikki (2009). Strategian toteuttaminen monimutkaisuuden olosuhteissa. Kirjassa Haveri, Arto & Majoinen, Kaija & Jäntti, Anni (toim.): *Haastava kuntajohtaminen*. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.
- Roberts, Nancy (2000): Wicked Problems and Network Approaches to Resolution. *International Public Management Review – Electric Journal* 1(1), 1-19.
- Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline*. New York. Doubleday & Currency.
- Simon, Herbert A. (1957). *Administrative Behaviour: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York. The Free Press.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1981). *Organisaatioteoriat*. Helsinki. Weilin & Göös.
- Sorsa, Virpi & Pälli, Pekka & Vaara, Eero & Peltola, Katja (2010): Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa. Helsinki. Hanken School of Economics. *Research: Raports* 70.
- Sotarauta, Markku (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana*. Jyväskylä. Finn publishers.

Sotarauta, Markku (2009). Strateginen innovatiivinen johtaminen kunnassa. Kirjassa Haveri, Arto & Majoinen, Kaija & Jänntti, Anni (toim.): Haastava kuntajohtaminen. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Stenvall, Jari (2000). Käskyläisestä toimijaksi. Valtion keskushallinnon virkamiesten pätevyyden arvostuksen kehitys suuriruhtinaskunnan ajan alusta 2000-luvulle. Tampere. Acta Universitatis Tamperensis nro 759.

Stenvall, Jari & Suikkanen, Asko (2003). Julkinen strategiaviidakko on purettava. Pääkirjoitus, Hallinnon Tutkimus 2/2003, s.103–104.

Strandman, Kristiina (2009). ”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutteisen strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Rovaniemi. Acta Universitatis Lapponiensis 168.

Ståhle, Pirjo & Sotarauta, Markku (2003). Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa. Helsinki. Eduskunnan kanslian julkaisuja 3/2003.

Suominen, Kimmo (2011). Strategiaoppi työpaikan arjessa. Kirjassa Mantere, Saku & Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.): Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki. Tekijät ja WSOYpro Oy.

Vartola, Juha (2005). Näkökulmia byrokratiaan. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Weber, Max (1978). Economy and Society. Volumes 1–2. Los Angeles.

Osa III

Päätelmiä ja pohdintaa



Kehittyvän kaupungin tunnusmerkkinä pidetään nostokurkia.
Kuvassa puretaan Lahden Mallssjuoman alueen piippua. (Kuva HH)

Päätelmiä ja pohdintaa

Heikki Helin ja Sakari Möttönen

Osaan 1, joka Heikki Helin on kirjoittanut, on koottu yhdentoista suurimman kaupungin strategiat. Samassa yhteydessä on analysoitu ja arvioitu strategioita. Osassa 2, jonka Sakari Möttönen on kirjoittanut, on tarkasteltu yleensä kuntien strategiatyötä ja sen lähtökoh-
tia ja tausta-ajatuksia. Kaupunkien strategioiden ohella lähdeaineistona on käytetty tutki-
muksia ja yleistä strategiakirjallisuutta. Tähän loppuyhteenvetoon olemme vielä koonneet
kaupunkistrategioista tehdyt keskeiset havainnot, minkä lisäksi pohdimme strategiatyön
tutkimisen ja selvittämisen jatkotarvetta.

Päätelmiä strategioista

Keskeiset havainnot voidaan tiivistää luettelomaisesti seuraaviin kohtiin:

1. Strategian tarkoituksena todetaan olevan kaupunkiorganisaation ohjaaminen. Poliit-
tisella johdolla ja viranhaltijajohdolla on keskeinen asema strategioiden laadinnas-
sa.
2. Kuntien strategiat seuraavat yhdenmukaisesti ns. rationaalisen strategiaprosessin
mallia. Strategioiden osia ovat visio, toiminta-ajatus, arvot, kriittiset menestystekijät,
strategiset päämäärät, tavoitteet ja mittarit. Osat ovat kaupunkistrategioissa vähän
eri järjestyksessä, ja ne saavat erilaisia painoarvoja.
3. Kaupungeissa tehdään strategiatyön pohjaksi erilaisia toimintaympäristöanalyysijä.
SWOT -analyysijä käytetään joissakin kaupungeissa.
4. Strategioiden sisällöt ovat laajoja. Näyttää siltä, että strategiat eivät sisällä valintoja
erilaisista tulevaisuuden vaihtoehdoista vaan niihin kerätään erilaisia näkökulmia
toiminnan kehittämisestä. Näkökulmat voivat olla keskenään ristiriitaisia.
5. Kaupunkien visiot on määritelty hyvin samalla tavalla. Visioilla viestitetään myön-
teistä kuvaa kaupungista.
6. Kaupunkien arvoissa painottuvat taloudellisuus ja tehokkuus, asiakaslähtöisyys, in-
novatiivisuus, yhteisöllisyys ja kestävä kehitys. Arvoja on täydennetty määrittelemäl-
lä eettisiä näkökulmia ja toimintaperiaatteita.
7. Toiminta-ajatuksat niissä kaupungeissa, joissa sellaisia on tehty, ovat visioiden ja
toimintaperiaatteiden tarkennuksia eivätkä sisällä juurikaan uutta informaatiota eikä
niillä voi nähdä olevan toimintaa ohjaavaa merkitystä.
8. Päämäärät ja tavoitteet noudattavat tavoite–keino-hierarkiaa. Useissa kaupungeis-
sa tavoitteiden määrittelyssä ja niiden seurannassa on käytössä BSC -malli.
9. Strategiset päämäärät jakautuvat yleisesti seuraaviin näkökulmiin: kilpailukyky ja
elinvoima, asiakas ja kuntalainen, talous ja henkilöstö.
 - a. Kilpailukyky- ja vetovoimapäämäärissä korostetaan elinkeinotoimintaa, kan-
sainvälisyyttä, työpaikkakehitystä ja kulttuuritekijöitä.
 - b. Asiakasnäkökulmassa painotetaan asiakaslähtöisyyttä, ennaltaehkäisevyyt-
tä, omavastuuta ja osallistumista.
 - c. Taloudellisessa näkökulmassa yleisinä tavoitteina ovat menojen ja investoin-
tien rajoittaminen, vuosikatteen riittävyys, velkakannan hillitseminen sekä
tuottavuuden ja taloudellisuuden parantaminen.
 - d. Henkilönäkökulmasta ei ole paljonkaan mainintoja, mikä tarkoittanee sitä, et-
tä henkilöstöstrategiaa tehdään eri prosessissa.

10. Strategioihin sisältyy eri tason tavoitteita ja niiden toteutumisen mittareita. Mittarijärjestelmistä välittyy kirjava kuva. Mittareita on strategioissa eri määrä. Yhtäältä on pyritty luomaan mittareita sellaisillekin tavoitteille, jotka eivät ole mittavissa. Toisaalta mittarit kertovat enemmän toiminnasta kuin tavoitteiden toteutumisesta. Ne on määritelty usein siten, että niiden toteutumisen seuranta ei ole mahdollista.
11. Joissain kaupungeissa on tehty poliittisten ryhmien välisiä valtuustosopimuksia. Niiden suhde ja yhteys kaupunkistrategiaan on epämääräinen.

Pohdintaa

Tarkastelumme kohteena ovat olleet suurimpien kaupunkien strategiat, jotka on hyväksytty kaupunkien valtuustoissa ja jotka löytyvät kaupunkien Internet-sivuilta nimettyinä kaupunkistrategioiksi. Strategioista näkee, että niiden laadinnassa on tehty paljon työtä ja laadinta- ja hyväksymisprosessit ovat olleet pitkäkestoisia ja aikaa vieviä. Tämä kertoo siitä, että strategioita pidetään tärkeinä ja niiden laatimista hyödyllisenä.

Emme ole selvittäneet tarkemmin strategioiden laadintaprosesseja. Arvioomme strategioista sisältyy tietoja strategiaprosesseista sikäli kuin niitä strategioiden keräämisessä on tullut esille. Emme ole keränneet tietoja systemaattisesti. Sitä, miten kaupungeissa strategioita tehdään, olisi sinänsä syytä tutkia. Laadintaprosesseihin liittyy monia mielenkiintoisia kysymyksiä. Keitä laadintaan osallistuu? Minkälaisia menetelmiä strategioiden tekemisessä käytetään? Miten kuntalaiset ja muut sidosryhmät ovat laadinnassa mukana? Miten henkilöstö osallistuu strategian laadintaan? Mitkä ovat luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden suhteet ja vastuut strategioiden tekemisessä? Kuinka paljon käytetään konsultteja apuna? Minkälaisia keskusteluja strategiatyössä käydään? Miten paljon eri kuntien käytännöt poikkeavat toistaan? Löytyykö kuntaa, jossa strategia tehdään ihan eri tavalla kuin muissa kunnissa?

Usein kunnissa todetaan, että strategian lopputulos, joka kirjataan kaupunkistrategian muotoon, ei ole niin tärkeä kuin laadintaprosessi ja sen yhteydessä käydyt keskustelut. Jos strategioita laadittaessa käydään sisällöltään rikkaita paikallisista tekijöistä lähtevää keskustelua, on syytä kysyä, miksi strategiat muistuttavat niin paljon toisiaan. Onko pikemminkin niin, että kaupungit ovat omalla tavallaan konsulttien luoman strategiaprosessimallin vankeja. Voi väittää, että strategioita tehdään mallilla, joka hävittää strategioista ne särmät ja sen rikkauden, jotka mahdollisesti tulevat esiin strategiatyön yhteydessä käytävissä keskusteluissa. Tämän vuoksi strategioiden laadintaprosesseja kannattaisi tutkia ja selvittää. Siinä yhteydessä voisi avautua suuntia, joista olisi tarkoituksenmukaista etsiä uutta alkua kuntien strategiatyölle.

Kaupunkistrategioiksi nimettyjä dokumentteja tarkastelemalla ei selviä strategiatyön koko laajuus. Kunnissa tehdään paljon muutakin strategiatyötä. Tehdään sekä hallinnonalojen että eri toimintoja koskevia strategioita tai strategialuonteisia ohjelmia ja periaatelinjauksia. Niitä on helppo luetella. Tehdään elinkeinopoliittisia strategioita, palvelustrategioita, tuotantostrategioita, hankintastrategioita, ympäristöstrategioita, liikunta-, kulttuuri-, terveys-, vanhus-, vammais- ja mielenterveysstrategioita ja vielä paljon muita strategioita. Kaikessa, mikä liikkuu, nähdään tarvetta tehdä strategia.

On toki myönnettävä, että kunnan tehtäväalue on niin laaja, että on aitoa tarvetta erilaisten ohjelmien ja strategisten linjausten tekemiseen. Strategioita tehdään kuitenkin niin paljon,

että kyse on myös jostain muusta. Oma käsityksemme, mikä tulee esiin tekemästämme strategiataarkastelusta, on se, että strategian tekemisellä haetaan merkitystä ja arvostusta toiminnalle. Kun jokin asia on strateginen, se on myös tärkeä. Strategialla haetaan huomiota ja merkittävää asemaa kaupungin toiminnassa. Taustalla on usein ajatus, että jonkin toiminnan merkitys osoitetaan strategiassa, voidaan selviytyä paremmin kunnan sisäisessä resurssitaistelussa. Strategiaan voidaan vedota, kun tehdään resurssiesityksiä. Strategian tekemisen tarve tulee kuntaorganisaation sisältä eikä siitä, että toimintaympäristö ja sen muutos vaatisivat toimintalinjan tarkistusta ja muutosta. Tässä yhteydessä on syytä viitata strategia-analyysissä tekemäämme päätelmään, että strategioilla haetaan enemmän pysyvyyttä kuin muutosta.

Halu tehdä strategioita syntyy usein haluttomuudesta tehdä päätöksiä. Asia voidaan siu-
vuuttaa ja siirtää sillä perusteella, että siitä voidaan päättää vasta sitten, kun on luotu strategiset linjaukset. Toivotaan, että päätöksenteko ei ole enää ajankohtainen, kun aikaa on käytetty strategian tekemiseen. Strategioihin liittyy myös taktisia tekijöitä. Niiden laadinta on osa poliittista peliä.

Yksi syy monien strategioiden laadintaan tulee valtakunnallisista linjauksista ja ulkopuolista paineesta. Erilaisissa sektorikohtaisissa kehittämissuunnitelmissa vaaditaan, että kunnan on otettava jotkin asiat huomioon omassa strategiassaan. Lainsäädäntöönkin on alettu sisällyttää (ks. esim. terveydenhuoltolaki) määräyksiä, että kunnan on tehtävä valtuustotasoinen strateginen linjaus tai suunnitelma. Se, että valtion viranomaiset vaativat kunnilta strategioiden tekemistä, ei ole ihme. Valtionhallintoa vaivaa sama strategiaähky kuin kuntia. Valtion strategiatyö kaipaa omaa analyysiaan.

Monien strategioiden laatimisesta syntyy viidakko eikä tiekartta. Ollaan eksyksissä eikä matkalla päämäärään. Erilaisissa strategioissa on ristiriitaisia linjauksia. Kun osastrategioiden pitäisi olla päästrategioista johdettuja ja niitä täydentäviä, niissä on usein uusia asioita ja niissä esitetään päästrategian kyseenalaistavia linjauksia. Tällaisessa tilanteessa on syytä kysyä, mikä ohjaa toimintaa ja päätöksiä. Onko strategioiden tarkoitus peittää päätöksenteon sattumanvaraisuus ja niiden riippuminen poliittisista suhdanteista. Kun pyritään selvittämään kuntien strategioiden merkitystä, olisi syytä ensinnäkin koota tietoa siitä, minkälaisia kuntastrategioita täydentäviä strategiaohjelmia ja strategian kaltaisia asiakirjoja kunnissa tehdään. Toisaalta olisi hyödyllistä katsoa, minkälaisessa suhteessa ne ovat keskenään.

Tärkein kysymys strategiatyössä on kuitenkin se, miten strategiat näkyvät käytännön toiminnassa ja päätöksenteossa. Tämänkin suhteen olemme esittäneet epäilyjä. Kun olemme tarkastelleet kaupunkien strategioita, on päällimmäiseksi jäänyt vaikutelma, että niillä tuskin on kovin suurta merkitystä. Tätäkin asiaa olisi syytä tutkia tarkemmin. Strategiatutkimuksissa – niin kuin mekin olemme tehneet – lähdetään usein strategioista ja niiden sisällöstä. Olisi hyvä joskus ryhtyä katsomaan toimintaa ja päätöksentekoa. On hyvä esittää kysymys, onko päätöksissä sellaista yhdenmukaisuutta ja logiikkaa, että taustalla täytyy olla jokin strateginen linjaus ja onko sellainen linjaus kirjattu hyväksytyyn strategiaan. Vai onko kenties niin, että päätöksenteon logiikka onkin kirjatun strategialinjauksen vastainen? Mikä silloin on päätöksentekoa ohjaava tekijä?

Voi hyvin ajatella, että strategioiden tehtävä on saada kunnan toiminta ja päätöksenteko näyttämään suunnitelmalliselta ja rationaaliselta, vaikka päätöksenteko on tosiasiallisesti satumanvaraista ja poukkoilevaa. Strategiat näyttävät epäpoliittisilta. Ajan hengen mukaisia ilmauksia esimerkiksi markkinoiden hyödyntämisestä ja asiakaslähtöisyydestä niissä kyllä on. Vastaavasti löytyy linjauksia kansalaisuudesta ja oman tuotannon aseman turvaamisesta. Strategia jättää paljon liikkumatilaa poliittiselle päätöksenteolle. Kuntaorganisaation poliittinen ohjautuvuus ja poliittisten näkemysten yhteensovittamistehtävä eivät näy strategioista. Strategia poliittisena pelinä olisi oiva tutkimusaihe.

Strategiat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kirjatut strategiat, puhutut strategiat ja toteutuvat strategiat. Olemme selvittäneet kaupunkien kirjattuja strategioita. Kokonaisuuden selvittämiseksi tarvittaisiin myös puhuttujen ja toteutuvien strategioita selvittämistä. Oma käsityksemme on, että puhutulla eli dialogisella strategialla on tärkein merkitys. Kysymys on loppujen lopuksi kuntien strategisesta toimintakulttuurista ja sen uudistamisesta. Uuteen strategiseen toimintakulttuuriin kuuluu mielestämme sen pohdinta, miksi strategioita tehdään. Pitää myös sopia siitä, mistä yleensä strategioita tehdään eli mitkä asiat ovat strategisia. Myös strategioiden tekotapa vaatii uudistamista. On myös arvioitava kriittisesti sitä, ohjaavatko strategiat toimintaa ja päätöksentekoa.

Liitteet

- 1 Helsingin strategiaohjelman arviointikriteerit ja mittarit
- 2 Lahden tulokortit
- 3 Tampere. Strategiset päämäärät vuodelle 2020 Strategiaraportti Tammi–joulukuu 2010
- 4 Turun valtuustoryhmien välinen sopimus valtuustokaudelle 2009–2012
- 5 Espoon valtuustosopimus 2009 - 2012
- 6 Kuopion kaupunginvaltuustoon kaudelle 2009–2012 valittujen puolueiden välinen kehittämissopimus
- 7 Muita ohjelmia (Tampere, Lahti, Kuopio, Oulu)

Liite 1

Helsingin strategiaohjelman arviointikriteerit ja mittarit

14.1.2011

HYVINVOINTI JA PALVELUT

Demokratia ja vaikuttaminen

1 Käyttäjälähtöiset palvelut tarjotaan asukkaan osallisuutta ja omaa vastuuta vahvistuen

1.1 Luodaan uusi palvelukulttuuri

ARVIOINTIKRITEERI: *Asiakastyytyväisyys kaupunkitasolla paranee*

Kaupunkipalvelututkimus, kokonaistyytyväisyysmittari (suppea asuinkuntaindeksi) palveluihin *)

Urban Audit, tyytyväisyys hallinnon tarjoamiin palveluihin (otos 500 henkilöä)

Lukuohje

Täydentävää tutkimusmateriaalia

*) Lähde: Hgin kaupungin tietokeskuksen, kaupunkipalvelututkimus. Kaupunkipalvelututkimuksen asuinkuntaindeksin vaihteluväli on 1-5. Indeksiin sisältyvät indikaattoreina mm. julkinen liikenne, terveyspalvelut ja turvallisuus.

Kaupunkipalvelututkimus tehdään kolmen vuoden välein. Linkki viimeisimpään kaupunkipalvelututkimukseen

http://www.hel2.fi/Tietokeskus/julkaisut/pdf/09_05_04_Tutkkats_5_Keskinen.pdf

ARVIOINTIKRITEERI: *Hyvinvointierot kaventuvat*

Työttömyysaste

Lisätieto: Kartta 1 työttömyysaste peruspiireittäin

(Lähde: Tilastokeskus, Työvoimatutkimus)

1.2 Palvelustrategialla lisätään vaihtoehtoja

ARVIOINTIKRITEERI: *Palveluvaihtoehdot lisääntyvät*

Palveluvaihtoehtojen tarkastelu tehdään vuonna 2011 laadittavan palvelujen tuottamisen strategian yhteydessä.

1.3 Palveluverkko vastaa asukkaiden tarpeisiin kaupunkitilassa ja verkossa

ARVIOINTIKRITEERI: *Tilojen käyttö tehostuu*

Tyhjien tilojen osuus yhteensä (tyhjätkorjauksessa olevat tilat sekä tyhjätkä vuokrattavissa olevat tilat, ilman asuntoja)

ARVIOINTIKRITEERI: *Sähköiset palvelut lisääntyvät*

Tuotantoympäristössä olevien sähköisten palveluiden määrä

Asiointikansioon rekisteröityneet käyttäjät

Käynnit

Selite: Luvut koskevat kaupungin sähköistä asiointialustaa, joka avattiin joulukuussa 2009.

Linkki: <https://asiointi.hel.fi>

1.4 Monimuotoisuus ja maahanmuuttajat

ARVIOINTIKRITEERI: *Maahanmuuttajien ja koko väestön väliset hyvinvointierot kaventuvat toisen asteen koulutuksessa, koulupudokkuudessa ja toimeentulotuen saajien osuudessa*

Muunkielisten osuus toisen asteen koulutuksessa olevista, %

Selite: muun kuin suomen- tai ruotsinkielisten osuus Helsingin lukio- ja ammatillisen koulutuksen opiskelijoista

Muunkielisten osuus koulutuksen ulkopuolella olevista, %

Selite: helsinkiläisten muun kuin suomen- tai ruotsinkielisten osuus 16–18-vuotiaista, jotka eivät ole tutkintoon johtavassa koulutuksessa (Lähde: Tilastokeskus)

Maahanmuuttajien osuus toimeentulotuen saajista

Selite: Toimeentulotukea saaneet kotitaloudet, joiden päähenkilön äidinkieli on muu kuin suomi tai ruotsi. Tilastosta poistettu ne kotitaloudet, joiden päähenkilön äidinkieli ei ollut tiedossa. (Lähde: Helsingin kaupungin sosiaalivirasto)

ARVIOINTIKRITEERI: *Muunkielinen väestö sijoittuu nykyistä tasaisemmin eri kaupunginosiin ja hallintamuodoiltaan erilaisiin asuntoihin*

Maahanmuuttajien osuus eri kaupunginosissa, minimin ja maksimin erotuksen kehitys

minimi Itä-Pakilan peruspiiri, vieraskielisten %-osuus koko väestöstä

maksimi Jakomäen peruspiiri, vieraskielisten %-osuus koko väestöstä (Lähde: Helsingin seudun aluesarjat -tietokanta)

Lisätiedot: Kartta 2 ja 3 vieraskielisten osuus väestöstä alueittain 2006 ja 2006.

Maahanmuuttajien osuus hallintaperusteen mukaan, vuokralla asuvien asuntokuntien osuus (%)

1.5 Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta lisätään

1.6 Sähköisiä palveluja, vuorovaikutusta ja osallisuutta vahvistetaan

ARVIOINTIKRITEERI: Tietojärjestelmätuen kattavuus palvelu- ja vuorovaikutusketjuissa

Edellyttää hallintokunnittain määriteltyjä palvelukuvauksia, joissa olisi todettu sähköisesti tarjolla olevien palvelujen osuus.

2 Asukkaiden terveys- ja hyvinvointieroja kavennetaan

2.1 Terveystiedon edistämistä tehostetaan

ARVIOINTIKRITEERI: Helsingiläisten terveyserot kaventuvat viidenneksellä vuoteen 2015 mennessä

Sairastavuuden alueelliset erot - ikävakioidun sairastavuusindeksi *) minimi- ja maksimiarvojen erotus

minimi Vironniemen peruspiiri (koko maa 100)

maksimi Jakomäen peruspiiri (koko maa 100)

Ero koko Helsinkiin

koko Helsinki (koko maa 100)

Helsinki-minimi

Helsinki-maksimi

Lisätieto: Kartta 4 sairastavuusindeksi peruspiireittäin.

*) Selite: Sairastavuusindeksi on ikävakioitu. Sairastavuusindeksi lasketaan kolmen sairastavuutta kuvaavan rekisterimuuttujan avulla. Nämä ovat työkyvyttömyyseläkkeellä olevien osuus työikäisistä, pitkäaikaissairastavuutta kuvaava erityiskorvattaviin lääkkeisiin oikeutettujen osuus väestöstä ja väestön kuolleisuus.

Mittarit suhteutetaan erikseen koko maan keskiarvoon, joka saa arvon sata. Sairastavuusindeksi muodostuu näiden kolmen osaindeksin keskiarvosta.

2.2 Lasten ja nuorten hyvinvointia parannetaan

ARVIOINTIKRITEERI: Kodin ulkopuolelle sijoitettujen 0–17-vuotiaiden osuus ikäryhmästä kääntyy laskuun

Kodin ulkopuolelle sijoitetut 0–17-vuotiaat, %-osuus ikäluokasta

(Lähde: THL, Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet)

2.3 Ikääntyvien asukkaiden toimintakyvyn säilymistä edistetään

ARVIOINTIKRITEERI: Pitkäaikaisessa laitoshoidossa (vanhainkoti ja terveyskeskus) olevien 75 vuotta täyttäneiden osuus vastaavanikäisestä väestöstä laskee

Terveyskeskusten 75 vuotta täyttäneet pitkäaikaisasiakkaat 31.12., %-osuus vastaavanikäisestä väestöstä

Vanhainkotien 75 vuotta täyttäneet asiakkaat 31.12., %-osuus vastaavanikäisestä väestöstä

(Lähde: THL, Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet)

ARVIOINTIKRITEERI: Kotihoidossa olevien 75 vuotta täyttäneiden osuus vastaavanikäisestä väestöstä nousee

Kotona asuvat 75 vuotta täyttäneet, osuus vastaavanikäisestä väestöstä

Kotona asuvat (ei palvelujen piirissä olevat) 75 vuotta täyttäneet, osuus vastaavanikäisestä väestöstä *)

*) Tietoa ei saada SOTKANetistä, pitää selvittää erikseen (Lähde: THL, Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet)

2.4 Syrjäytymistä ehkäistään

ARVIOINTIKRITEERI: Pitkäaikaisasunnottomuus puolittuu vuoteen 2011 mennessä

Asunnottomat yksinäiset / 1000 asukasta

Asunnottomat yksinäiset, Ikm (Lähde: THL, Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet)

ARVIOINTIKRITEERI: Toimeentulotukea saavien 18–24-vuotiaiden määrä vähenee

Nuoret 18–24-vuotiaat toimeentulotuen saajat, %-osuus vastaavanikäisestä väestöstä

Nuoret 18–24-vuotiaat toimeentulotuen saajat, Ikm (Lähde: THL, Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet)

Toimeentulotukea saavat kotitaloudet (joiden viitehenkilö on alle 30-vuotias)

(Lähde: Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, toimeentulotukitilastot)

3 Oppimisella ja osaamisella lisätään hyvinvointia ja työllisyyttä

3.1 Sivistystä ja kulttuuria vahvistetaan hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn perustana

ARVIOINTIKRITEERI: Koulutustaso nousee

Koulutustasomittaimen arvo

Selite: 20 vuotta täyttäneen väestön perusasteen jälkeen suoritettu korkeimman koulutuksen keskimääräinen pituus vuosina henkeä kohti. Esimerkiksi koulutustasoluku 246 osoittaa, että teoreettinen koulutusaika henkeä kohti on 2,5 vuotta peruskoulun suorittamisen jälkeen. (Lähde: Tilastokeskus)

ARVIOINTIKRITEERI: Onnellisuus lisääntyy

Urban audit: tyytyväinen elämäänsä Helsingissä

3.2 Koulutuspalveluilla vastataan asukkaiden sekä työ- ja elinkeinoelämän tarpeisiin

ARVIOINTIKRITEERI: Tutkinon suorittaneiden osuus

Perusasteen jälkeisen tutkinon suorittaneiden osuus 15 vuotta täyttäneistä, %-osuus

Ammatillisen tai korkea-asteen koulutuksen suorittaneiden osuus 25–64-vuotiaista, %-osuus

(Selite: Ammatillisen, ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinon suorittaneiden osuus) (Lähde: Tilastokeskus)

ARVIOINTIKRITEERI: Työllisyysaste

Työllisyysaste (%-osuus)

(Lähde: Tilastokeskus, Työvoimatutkimus)

KILPAILUKYKY

4 Monimuotoinen, kansainvälisesti kilpailukykyinen ja turvallinen Helsinki

4.1 Houkutteleva, toimiva ja hauska kaupunki

ARVIOINTIKRITEERI: Työ- ja lomamatkailijoiden määrä

Hotelliyöpymisten määrä (Lähde: Tilastokeskus, Liikenne ja matkailu / Matkailutilastot)

Yöpymiset matkan tarkoituksen mukaan

Vapaa-aika (%-osuus)

Ammattiin liittyvät (%-osuus)

Muu matkan tarkoitus (%-osuus) (Lähde: Helsingin kaupungin matkailutoimisto, Helsingin matkailu 2009)

ARVIOINTIKRITEERI: Matkailu- ja kongressialojen työpaikkamäärä

Matkailu- ja kongressialojen työpaikat – koko klusteri yhteensä

(Lähde: Tilastokeskus, Työssäkäyntitilasto - Huom! Klusterin määrittely on alustava (TOL 2008))

4.2 Helsinki panostaa Itämeren suojeluun

Meriveden laatu, kokonaistyyppi Katajaluoto (mikrog/litra)

Meriveden laatu, kokonaistyyppi Vanhankaupunginlahti (mikrog/litra)

Meriveden laatu, kokonaistyyppi Katajaluoto (mikrog/litra)

Meriveden laatu, kokonaisfosfori Vanhankaupunginlahti (mikrog/litra)
(Lähde: Helsingin ympäristötilasto, Helsingin ympäristökeskus)

4.3 Helsinki on käyttäjälähtöisten innovaatioiden edelläkävijä T&K-panos Hgin seutukunta (milj. euroa) (Lähde: Tilastokeskus)

Selite: Tutkimus- ja kehittämistoimintatilasto kuvaa tutkimukseen sekä tuote- ja prosessikehittämiseen käytettyjä resursseja. Tilasto sisältää tietoja mm. t&k-menoista ja niiden rahoituksesta, tutkimushenkilöstöstä ja tutkimustyövuosista (Lähde: Tilastokeskus)

4.4 Kansainvälistynyt Helsinki

ARVIOINTIKRITEERI: Ulkomaiset investoinnit lisääntyvät

Ulkomaalaiset yritykset henkilöstömäärän mukaan, %-osuus kaikista yrityksistä

Ulkomaalaiset yritykset liikevaihdon mukaan, %-osuus kaikista yrityksistä

*Selite: Yritys lasketaan **ulkomaalaisomisteiseksi** vain, jos yksittäisen ulkomaalaisen omistajatahon omistusosuus on yli 50 prosenttia. Esimerkiksi pörssiyrityksellä omistus saattaa jakautua usean ulkomaalaisen tahon kesken, mutta yhdenkään omistus ei ole yli 50 prosenttia. Edellä mainituksessa tilanteessa pidetään yritystä kotimaisena.*

ARVIOINTIKRITEERI: Ulkomaisten työntekijöiden ja opiskelijoiden määrä kasvaa

Ulkomaisten työntekijöiden määrä ei saada

Ulkomaalaisten yliopisto-opiskelijoiden osuus kaikista opiskelijoista pääkaupunkiseudun yliopistoissa %

Selite: 20.9. kirjoilla olevat ulkomaan kansalaiset. Koko tutkintoa tai sen osia suorittavat opiskelijat.

5 Monipuolisen elinkeinorakenteen ja uusien työpaikkojen Helsinki

5.1 Luodaan edellytykset työpaikkojen määrän kasvulle

ARVIOINTIKRITEERI: Työpaikkojen määrä

Työpaikkojen lukumäärä

(Lähde: Tilastokeskus, Työvoimatutkimus)

ARVIOINTIKRITEERI: Asemakaavat toimitilarakentamiselle

Asemakaavat toimitilarakentamiselle, kem2

ARVIOINTIKRITEERI: Luovutetut toimitila- ja toimistotontit

Luovutetut toimitila- ja toimistotontit, kem²

5.2 Työvoiman saatavuutta parannetaan

ARVIOINTIKRITEERI: Koulutuksesta työelämään siirtyneiden määrä ja osuus

Työllisten osuus ammatillisen tai korkea-asteen tutkinnon suorittaneista 25–34-vuotiaista helsinkiläisistä %

Helsingissä ammatillisesta koulutuksesta työelämään siirtyneiden lukumäärä

Helsingin seudulla ammattikorkea- ja yliopistokoulutuksesta työelämään siirtyneiden lukumäärä

Selite: Helsingin ammatillisesta koulutuksesta ja Helsingin seudun ammattikorkeakoulutuksesta sekä yliopistokoulutuksesta valmistuneiden työllisten määrä vuosi valmistumisen jälkeen

Koulutuksesta valmistuneista työllisten osuus vuosi valmistumisen jälkeen, %

Helsingin ammatillinen koulutus

Helsingin seudun ammattikorkeakoulutus

Helsingin seudun yliopistokoulutus

5.3 Luodaan edellytyksiä palvelualojen, osaamiskeskittymien ja yritysten kasvulle

ARVIOINTIKRITEERI: Elinkeinorakenteen monipuolisuus

Jalostuksen, markkinapalvelujen ja julkisten palvelujen osuus työpaikoista

Jalostus

Markkinapalvelut

Julkiset palvelut (Lähde: Tilastokeskus, Työvoimatutkimus)

Vuoden 2010 tieto on 1.–3. nelj. keskiarvo

Kasvualat, työpaikkamäärän muutos (%), neljänneket 4/2009–3/2010 verrattuna vuotta aiempaan

Majoitus ja ravitsemistoiminta

Kuljetus ja varastointi

Rahoitus- ja vakuutustoiminta

Ammatillinen, tieteell. ja tekninen toim. (Lähde: Tilastokeskus, Työvoimatutkimus)

KAUPUNKIRAKENNE JA ASUMINEN

6 Asumisen määrä ja laatu sekä kaupunkiympäristön monipuolisuus turvataan

6.1 Asuntotuotannon määrän ja laadun toteutuksesta huolehditaan

ARVIOINTIKRITEERI: MA-ohjelman mittarit

Aloitettu asuntotuotanto hallintamuodon mukaan (asuntojen lukumäärä)

Sääntelemätön

Välimuoto

ARA-vuokra

Yhteensä

Vuoden 2010 lukemat ovat arvioita

Valmistunut asuntotuotanto hallintamuodon mukaan (asuntojen lukumäärä)

Sääntelemätön

Välimuoto

ARA-vuokra

Yhteensä

Vuoden 2010 lukemat ovat arvioita

Kaupungin oma aloitettu asuntotuotanto hallintamuodon mukaan (asuntojen lukumäärä)

Sääntelemätön

Välimuoto

ARA-vuokra

Yhteensä

Vuoden 2010 lukemat ovat arvioita

Kaupungin oma valmistunut asuntotuotanto hallintamuodon mukaan (asuntojen lukumäärä)

Sääntelemätön

Välimuoto

ARA-vuokra

Yhteensä

Vuoden 2010 lukemat ovat arvioita

Ara-vuokratuotanto eriteltyinä nimetyille ryhmille (valmistuneet asunnot)

Ryhmää ei määritelty

Opiskelija-asunnot

Nuorisoasunnot

Vanhusten asunnot

Muu ryhmä

Yhteensä

Vuoden 2010 lukemat ovat arvioita

Ara-vuokra-asuntojen hakijat ja saajat

Välitetyt asunnot

Aktiivit hakemukset (tilanne 31.12.)

Saapuneet hakemukset

Asunnon saaneiden osuus hakijoista (%)

6.2 Toteutetaan mielenkiintoisia, kauniita ja toimivia urbaaneja asuinalueita ja ympäristöjä

ARVIOINTIKRITEERI: *Alueen haluttavuus, turvallisuuden tunne, muuttoliike, häiriö- ja rikollisuusalttius ja liikenneturvallisuus*

Turvattomuutta kokevien osuus (%) – minimi / maksimi / koko kaupunki

minimi (vuonna 2009) Lauttasaaren peruspiiri

maksimi (vuonna 2009) Kallion peruspiiri

koko kaupunki (Lähde: Helsingin turvallisuuskysely 2009, Helsingin kaupungin tietokeskus, linkki verkkojulkaisuun http://www.hel2.fi/Tietokeskus/julkaisut/pdf/10_06_11_Tutkkats_5_Tuominen.pdf)

Lisätieto: Kartta 5. Koettu turvallisuus Helsingissä omalla asuinalueella myöhään viikonloppuisin peruspiireittäin vuonna 2009.

Urban Audit - tyytyväisyysindikaattorit

Tuntee olonsa turvalliseksi Helsingissä usein/aina

Tuntee olonsa turvalliseksi asuinalueellaan usein/aina

6.3 Helsingin keskustan elinvoimaa vahvistetaan

ARVIOINTIKRITEERI: *Keskustan käyttö (esim. kävijöiden ja tapahtumien määrä)*

Kävijöiden ja tapahtumien määrästä ei ole saatavissa valmista tietoa.

ARVIOINTIKRITEERI: *Keskustan työpaikkamäärä*

Kantakaupungin (suurpiirit 1 ja 3, ei Lauttasaari) työpaikkojen lukumäärä

Työpaikkojen lukumäärän muutos/kasvu, lkm verrattuna vuoteen 2004

Työpaikkojen lukumäärän muutos/kasvu, %-osuus verrattuna vuoteen 2004 (Lähde: Helsingin seudun aluesarjat -tietokanta)

ARVIOINTIKRITEERI: *Liikekeskustan kaupallisten toimijoiden liikevaihto*

Tietoa ei ole saatavissa.

7 Kaupunkirakennetta eheytetään ilmastonmuutokseen vastaamiseksi

7.1 Kaupunkirakennetta eheytetään raideliikenneverkkoon tukeutuen

ARVIOINTIKRITEERI: *Täydennys- ja uudisrakennushankkeiden sijoittuminen olemassa olevan ja tulevan raideverkon palvelualueelle*

Kaupunkisuunnitteluvirastossa on kehitetty kaupunkirakenteen arviointijärjestelmää. Järjestelmän avulla on mahdollista arvioida, millä tavoin Helsingin kaupunkisuunnitteluvirastossa valmistellut kaavat toteuttavat kaupungin täydennysrakentamisen tavoitteita. Järjestelmän kehittäminen on aloitettu vuonna 2009 ja sitä on jatkettu vuonna 2010. Järjestelmä on 2011 alussa otettu strategian seurannan käyttöön.

7.2 Kaupunkirakennetta kehitetään energiaa säästäväksi

ARVIOINTIKRITEERI: *Helsingin kasvihuonekaasupäästöjä vähennetään 20 % vuoden 1990 tasosta vuoteen 2020 mennessä*

Helsingin kulutusta vastaavat kasvihuonekaasupäästöt (1000 t CO₂-ekv.)

7.3 Täydennysrakentamista edistetään

ARVIOINTIKRITEERI: *Vanhojen alueiden väestökehitys*

Muiden kuin uusien alueiden väestömäärä (muut kuin suuret projektialueet ja kantakaupunki)

Väestömäärän vuosimuutos verrattuna edelliseen vuoteen/ajankohtaan

%-osuus koko väestöstä

Selite: Tunnusluku kuvaa väestökehitystä muualla kuin suurilla projektialueilla ja kantakaupungissa. Alueen rajausta on alustava ja sitä tarkennetaan. Lukuun sisältyy eteläisestä suurpiiristä Lauttasaari, läntinen suurpiiri ilman Kuninkaantammea, pohjoinen suurpiiri kokonaan, koillinen suurpiiri ilman Latokartanoa, Viikin tiedepuistoa ja Viikinkmäkeä, kaakkoinen suurpiiri ilman Herttoniemenrantaa ja Kruunuvuorenrantaa sekä itäinen suurpiiri ilman Aurinkolahtea.

Lisätiedot:

Kartta 6. Muiden kuin kantakaupungin ja suurien projektialueiden rajausta

Kartta 7. Väestöennuste 2010–2020, koko väestö

Kartta 8. Väestöennuste 2010–2020, 0–6-vuotiaat

Kartta 9. Väestöennuste 2010–2020, 7–15-vuotiaat

Kartta 10. Väestöennuste 2010–2020, yli 75-vuotiaat

8 Liikennejärjestelmää kehitetään kestävien liikennemuotojen edistämiseksi

8.1 Liikennejärjestelmää kehitetään pääosin raideliikenteeseen perustuen, joukkoliikenteen palvelutasoa nostamalla sekä kävely- ja pyöräilymahdollisuuksia lisäämällä

ARVIOINTIKRITEERI: *Helsinkiäisten jalankulku-, pyöräily- ja joukkoliikennematkojen yhteenlaskettu osuus kaikista matkoista kasvaa kolme prosenttiyksikköä vuoden 2012 loppuun mennessä*

Koskee helsinkiläisten matkoja Helsingin sisällä. Vuoden 2008 tiedot seudun liikennetutkimuksesta vuosilta 2007 ja 2008.

Vuoden 2010 tiedot liikennesuunnitteluosaston teettämästä haastattelututkimuksesta (otos 1 028 kpl). Vuoden 2010 tutkimuksen virhemarginaali on +/- 3 prosenttiyksikköä.

Keväällä 2010 tehdyn liikennebarometrin mukaan helsinkiläisten jalankulku-, pyöräily- ja joukkoliikennematkojen määrä on viimeisen vuoden aikana lisääntynyt.

8.2 Helsinkiläisten ja seudullisten intressien yhteen sovittamisesta huolehditaan

ARVIOINTIKRITEERI: *Helsingin sisäisten ja Helsingin alueella kulkevien seudullisten joukkoliikennematkojen kuljetusosuus kasvaa merkittävästi vuoden 2012 syksyyn mennessä*

Luvut on laskettu niemen, kantakaupungin ja poikittaislaskentalinjan matkustajamääristä. Arviointikriteerin mukaisia tarkkoja lukuja ei ole saatavissa. Vuoden 2010 luku saadaan myöhemmin.

JOHTAMINEN

9 Muutosvalmiutta lisätään johtamista ja henkilöstön osaamista kehittämällä

9.1 Laadukkaalla johtamisella ja henkilöstön osaamista ja vaikutusmahdollisuuksia kehittämällä edistetään yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan kehittämistä

ARVIOINTIKRITEERI: *Palvelujen laatua, vaikuttavuutta ja tuottavuutta parantavien innovaatioiden käyttöönotto*

Palvelujen tarkastelu tehdään vuonna 2011 laadittavan tuottavuus- ja työhyvinvointiohjelman yhteydessä.

Lisätietoja: Nyt innovoimaan. Helsingin kaupungin henkilöstön kokemuksia kehittämistyöstä. Pia Bäcklund, Annukka Jyrämä ja Heini Väisänen 2010. [Linkki:](http://www.hel2.fi/Tietokeskus/julkaisut/pdf/10_05_17_Tutkimuksia_1_Backlund.pdf)

http://www.hel2.fi/Tietokeskus/julkaisut/pdf/10_05_17_Tutkimuksia_1_Backlund.pdf

9.2 Henkilöstön saatavuutta, osaamista, palkitsemista ja työhyvinvointia vahvistetaan

ARVIOINTIKRITEERI: *Henkilöstön osaamistaso*

Kannustetaanko työyhteisössäsi osaamisen kehittämiseen? (asteikko 1–5)

Kuinka hyvin osaamisesi vastaa työssäsi tapahtuviin muutoksiin? (asteikko 1–5)

Tarjoaako työ sinulle mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen ja kasvuun? (asteikko 1–5)

Onko sinulle laadittu henkilökohtainen kehittämis- ja koulutussuunnitelma?

Selite: Kaupungin työhyvinvointikyselyn vastaukset

ARVIOINTIKRITEERI: *Henkilöstön työtyytyväisyys*

Minkälainen on työtyytyväisyytesi? (asteikko 1–5)

Selite: Kaupungin työhyvinvointikyselyn vastaukset

ARVIOINTIKRITEERI: *Eläkkeelle siirtymisiin kohoaminen*

Eläkkeelle jääneiden keski-ikä, ennen eläkeikää eläkkeelle jääneet

Eläkkeelle jääneiden keski-ikä, vanhuuseläkkeelle jääneet

Eläkkeelle jääneiden keski-ikä yhteensä

Lähde: Henkilöstöraportti 2009

10 Talouden tasapainosta huolehditaan ja palvelutuotannon vaikuttavuutta parannetaan

10.1 Toimintamenot sopeutetaan käytettävissä oleviin tuloihin

ARVIOINTIKRITEERI: Virastojen toimintamenot, verotulot, vuosikate (ilman liikelaitoksia)

Toimintamenojen muutos edelliseen vuoteen % (huomioiden tehtävien siirrot pois kaupungilta)

Verotulot, milj. euroa

Vetotulojen muutos edelliseen vuoteen %

Vuosikate, milj. euroa (tilinpäätöksen mukaiset luvut)

Vuoden 2010 luvut ennusteen 4/2010 mukaiset

Kaupungin toimintamenojen kasvu asukasta kohden ei ylitä kustannustason nousua

Virastojen toimintamenot asukasta kohden, vuosimuutos %

Peruspalvelujen hintaindeksin vuosimuutos %

Ero

10.2 Palvelujen vaikuttavuutta parannetaan

ARVIOINTIKRITEERI: Laadun huomioon ottava tuottavuus paranee

Tuottavuustarkastelu tehdään vuonna 2011 laadittavassa tuottavuus- ja työhyvinvointiohjelmassa

10.3 Organisaatiota kehitetään palvelujen parantamiseksi

ARVIOINTIKRITEERI: Organisaatiomuutosten vaikutuksia arvioidaan järjestelmällisesti

Selvitys lisätiedoissa

10.4 Toimitiloja käytetään tehokkaasti

ARVIOINTIKRITEERI: Tilojen määrä, käyttöaste, kustannukset ja energiankäyttö

Tilojen vajaakäyttöaste % (vapaat vuokrattavissa olevat tilat ilman asuntoja)

Koko tilakanta ilman asuntoja m²

Kaupungin kiinteistöjen sääkorjattu lämpöenergian ominaiskulutus (palvelurakennukset ja asunnot), kWh/brm²/v

11 Tytäryhteisöjä johdetaan kokonaisedun näkökulmasta kaupunkilaisia palvelten

11.1 Kaupunkikonsernin kokonaisetun varmistetaan

ARVIOINTIKRITEERI: Tytäryhteisöjen pääoman tuotto paranee

Selvitys lisätiedoissa

11.2 Konserniohjausta tehostetaan ja selkeytetään

ARVIOINTIKRITEERI: Tytäryhteisöjen määrä vähenee. Tytäryhteisöt ovat toimialansa kansallista kärkitasoa

Selvitys lisätiedoissa

11.3 Omistajapolitiikkaa selkeytetään

ARVIOINTIKRITEERI: Toimiva tytäryhteisökokonaisuus

Selvitys lisätiedoissa

Lahden tulokortit

Strategiset päämäärät, ratkaisevat menestystekijät ja arviointikriteerit tai mittarit on yhdistetty tulokorteiksi. Menestystekijöistä osaan liittyä täsmennys, jossa on kuvattu tarkemmin sisältöä ja siihen liittyviä strategisia päätöksiä tai toiminnan painotusta määritellyn ajanjakson ajan.

Strateginen päämäärä A) Lahti on kasvava ja kilpailukykyinen			
Menestystekijä	Täydennys menestystekijään	Mittarit	Tavoitetasot
A1) Kehitetään keskusta-alueen vetovoimaa ja asuinympäristöjen viihtyisyyttä.	<ul style="list-style-type: none"> - Ydinkeskustassa: <ul style="list-style-type: none"> o Ympäristö- ja muotoilupainotus näkyy rakentamisessa ja katutilassa. o Toteutetaan laaja kävelykeskusta. o Liikennejärjestelyissä etusi- ja jalankululla, pyöräilyllä ja joukkoliikenteellä (vrt. B2). o Vähennetään kadunvarsipysäköintiä. - Aseman alueen ja matkakäskuksen kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Keskustan kehittämisaikataulun mukaisten toimenpiteiden toteuma - Asukkaiden tyytyväisyys asuinalueiden viihtyisyyteen (tekyn asiakaskysely) - Rakennetun ympäristön koettu viihtyisyys 2009–2013 (KAPA, tyytyväiset) - Keskusta-alueen yleisillä paikoilla tehty väkivaltarikokset 2009–2012 	<ul style="list-style-type: none"> - Paranee - Paranee - Pienenee
A2) Lahti kasvaa nopeasti, houkutellen erityisesti työikäistä väestöä ja lapsiperheitä.		<ul style="list-style-type: none"> - Väestön nettomuutos - Työikäisen väestön nettomuutos 	<ul style="list-style-type: none"> - +1 %/v - Työikäisen väestön määrä kasvaa.
A3) Kehitetään Lahden kaupunkiseudusta vahva, kansainvälisesti toimiva osaamis- ja yritystoimintakeskittymä. Osaamisen kärkialoina ovat ympäristö ja muotoilu.	<ul style="list-style-type: none"> - Houkutellaan alueelle yrityksiä ja investointeja sekä korkean osaamisen omaavaa työvoimaa. - Tuetaan alueen kasvuyritysten hakeutumista kansainvälisille markkinoille. - Vahvistetaan Lahden asemaa kansallisesti merkittävänä osaamis-/innovaatiokeskittymänä. - Kehitetään Niemen aluetta korkeakoulutoimintojen ja osaamisintensiivisen yritystoiminnan alueena. - Toimitaan yritysystävällisesti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ympäristöklusterin liikevaihdon ja työpaikkamäärän kasvu - Kasvuyritysten osuus yrityskannasta (LTYP alueellinen innovaatiotutkimus) - Innovoivien yritysten osuus (LTYP alueellinen innovaatiotutkimus) - Lahden seudun osuus kansallisesta T&K kokonaispanostuksesta (kokonaismenot) - Otetaan käyttöön yritysvaikutusten arviointimalli. - Strategisten kärkialojen kehitystä tukevat toimenpiteet 	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvaa - Kasvaa - Kasvaa - Kasvaa - Pilotti 2011, käyttöönotto 2012
A4) Kehitetään alueen vetovoimaa vahvistavia vapaa-aika-, kulttuuri- ja urheilupalveluita ja tapah-tumia sekä niihin liittyvää yritystoimintaa.	<ul style="list-style-type: none"> - Vapaa-ajan palveluihin sisältyvät myös yksityiset matkailu-, hyvinvointi- ja erikoiskauppan palvelut. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ko. palvelualojen työpaikkojen määrä - Kulttuuripalvelujen ja tapahtumien käyttäjä-/kävijämäärät 	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvaa - Kasvaa

Strateginen päämäärä B) Lahti on kestävä kehityksen edelläkävijä ja kansainvälisesti tunnettu ympäristökaupunki

Menestystekijä	Täydennys menestystekijään	Mittarit	Tavoitetasot
		- Ympäristökatsauksen myönteisesti kehittyneiden ja kielteisesti kehittyneiden indikaattorien suhde	- Kasvaa
B1) Lahden kasvihuonekaasupäästöt puolitetaan vuoden 1990 (Kioton sopimus) tasosta vuoteen 2025 mennessä.	-	- Kasvihuonekaasupäästöt (suhteessa asukaslukuun) - Laaditaan Lahden kaupungille ilmastopäästöskenaariot ja toimenpideohjelma 2010–2025.	- 1990–2025 - 50 % (CO2et.) - 1990–2013 -10 % (CO2et.) - Valmis 2012
B2) Kehitetään tiivistä, kestävä kehityksen mukaista yhdyskuntarakennetta sekä erinomaisesti julkisen ja kevyen liikenteen järjestelmää.		- Taajama-alueella asuvan väestön osuus - Väestön osuudet liikkumisvyöhykkeittäin (Seutu keke) - Kevyen liikenteen määrä vakiopisteissä/as.luku - - Joukkoliikenteen osuus matkoista (Henkilöliikennetutkimus) - Pyöräilyn osuus matkoista (Henkilöliikennetutkimus) - Liikenneolot jalankulkijan ja pyöräilijän kannalta (Koettu tyytyväisyys KAPA)	- Kasvaa - Jalankulku-, jalankulun reuna- ja joukkoliikennevyöhykkeellä asuvan väestön osuus kasvaa (vertailuvuosi on 2009) - Kasvaa 2011–2012 - +50 % 2011–2017 ja +100 % 2011–2025 - +100 % 2011–2017 - Paranee 2009–2012
B3) Edistetään matalaenergia- ja ekologista rakentamista ja asumista sekä niihin liittyvää kehittämistä ja liiketoimintaa.	- Kaikki konsernin uudisrakentaminen toteutetaan matala- tai nollaenergia ratkaisuina. Samaa periaatetta sovelletaan mahdollisimman laajasti myös korjausrakentamisessa (liittyy myös kohtaan E3). - Ranta-kartanon ja aseman alue toteutetaan matala-/nollaenergia- sekä ekologisen rakentamisen pilottialueina. - Kaupunki ohjaa asukkaita ja muita toimijoita toimimaan ympäristöystävällisemmin	- Matala-/nollaenergiarakentamisen osuus (laaditaan määritelmä julkisille rakennuksille, TiKe) o konsernin uudisrakentamis-kohteista o koko alueen uudisrakentamisesta - Toimialojen toteuttamat toimenpiteet	- 100 % 2012 mennessä - 100 % 2020 mennessä

Strateginen päämäärä C) Kaupunki turvaa edellytykset asukkaiden hyvinvoinnille keskittymällä ydintehtäviin

Menestystekijä	Täydennys menestystekijään	Mittarit	Tavoite- tasot
C1) Kehitetään avoterveydenhuollon saatavuutta ja ennaltaehkäisevää toimintaa.		<ul style="list-style-type: none"> - Toimialojen toteuttamat toimenpiteet - Terveyskeskusindeksi (KAPA) - Menetetyt elinvuodet- indeksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Paranee 2008–2012 - Paranee: 2004–2008 vrt. 2007–2012
C2) Palvelut tarjotaan asukkaalle omaa vastuuta ja oma-toimisuutta vahvistaen.		<ul style="list-style-type: none"> - Toimialojen toteuttamat toimenpiteet - 	-
C3) Ehkäistään syrjäytymistä ja huono-osaisuuden kasautumista.		<ul style="list-style-type: none"> - Peruskoulutuksen päättäneiden sijoittuminen jatko-opintoihin - Nuorisotyöttömyysaste - Pitkäaikaistyöttömyysaste 	<ul style="list-style-type: none"> - Paranee 2009–2013 - Laskee 2009–2012 enemmän kuin 10 suurimmassa kaupungissa keskimäärin - Laskee 2009–2012 enemmän kuin 10 suurimmassa kaupungissa keskimäärin
C4) Tuetaan suvaitsevuuksiin, monikulttuurisuutta ja yhteisöllisyyttä sekä yhteisöjen toimintaa.	<ul style="list-style-type: none"> - Vuosina 2011–2013 painopisteinä ovat <ul style="list-style-type: none"> o lasten, nuorten ja lapsiperheiden yhteisöt; toimintaa suunnataan erityisesti varhaiskasvatukseen ja peruskoulujen ympärille o suvaitsevuuksien edistäminen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimialojen toteuttamat toimenpiteet 	

Strateginen päämäärä D) Kaupunkikonserni on uudistumiskykyinen, tehokas ja toimii ympäristölähtöisesti

Menestystekijä	Täydennys menestystekijään	Mittarit	Tavoitetasot
D1) Kehitetään asiakaslähtöinen ja tehokas palvelujärjestelmä.	<ul style="list-style-type: none"> - Kaupunki keskittyy palvelutoiminnassaan ydin-tehtäviin. - Kehitetään uuden palvelujärjestelmän ja -verkon konsepti. <ul style="list-style-type: none"> - Toimialarajat ylittävä toimintamalli ja palveluverkkosuunnitelma - Jako keskitettyihin erityispalveluihin ja lähipalveluihin - Suurempien toimintayksiköiden muodostaminen - Yhteispalvelukonseptit - Uudet sähköiset palvelut - Asiakaslähtöisyyden edistäminen - Palvelumarkkinoiden kehittäminen täydentämään kaupungin palvelutarjontaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelukonseptin kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Valmis 2012
D2) Kannustetaan kuntalaisia osallistumaan käyttämiensä palveluiden ja ympäristönsä kehittämiseen ja kehitetään uusia osallistumistapoja.		<ul style="list-style-type: none"> - Kuntalaisten kokemat vaikuttamisen mahdollisuudet (KAPA, tyytyväisten osuus) - Toimialojen toteuttamat toimenpiteet 	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvaa 2008–2012
D3) Konserni toimii ympäristölähtöisesti. Ilmasto- ja ympäristö-vaikutuksien pienentäminen sekä energiatehokkuus huomioidaan kaikessa suunnittelussa ja toiminnassa.		<ul style="list-style-type: none"> - Kaupungin julkisten rakennuksien kokonaisenergian kulutus - Uusiutuvien energialähteiden osuus konsernin kokonaisenergiankulutuksesta - Ympäristö- ja ilmastovaiikutuksien huomioiminen hankinnoissa. - Otetaan käyttöön GreenOffice-toimintamalli. - Laaditaan ympäristövaikutusten arviointimalli päätöksenteon tueksi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pienenee vähintään 6 % 2013 mennessä ja 15 % 2016 mennessä - 40 % 2012 loppuun mennessä - Huomioidaan 50 % hankinnoista 2013 mennessä - pilotti 2011, koko kaupunkiorganisaatio 2013 - Valmis 2012
D4) Lahden työssäkäyntialue muodostaa yhtenäisen, vähintään 150 000 asukkaan kunnan.	<ul style="list-style-type: none"> - Lahti tekee seutuyhteistyötä, joka tukee kaupungin strategisten tavoitteiden toteutumista. - Arvioidaan kuntayhteistyön Lahden kaupungille tuomat hyödyt. 		
	-		

Strateginen päämäärä E) Kaupungin talous on tasapainossa pitkällä aikavälillä

Menestystekijä	Täydennys menestystekijään	Mittarit	Tavoitetasot
E1) Toiminnan tuottavuutta ja laatua parannetaan koko organisaatiossa.		<ul style="list-style-type: none"> - Tuottavuus- ja laatumittarit laadittu kaikkiin tulosyksiköihin ja vastuualueille - Toimintakate 	<ul style="list-style-type: none"> - Valmis 2012 - Toimintakatteen kehitys on vähintään 1 prosenttiyksikön parempi kuin mitä seuraisi väestönkasvun ja kuntien kustannustason muutoksesta.
E2) Kaupunkikonsernin ja läheisyhteisöjen pääomaa ja omaisuutta käytetään tehokkaasti. (Läheisyhteisöjä ovat konserniin kuulumattomat yhteisöt, joiden toimintaa kaupunki ohjaa/rahoittaa, kuten kuntayhtymät, yhdistykset, säätiöt.)		<ul style="list-style-type: none"> - Tulorahoituksen osuus kaupungin investoinneista - Laaditaan kaupungille investointikriteerit. - Kuntayhtymien menokasvu - Tarkistetaan konserniyhtiöiden tuotto-/toiminnan tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit. - Sovitaan toiminta-avustusta saaville yhtiöille tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulorahoitus kattaa investoinnit. - Valmis 2012 - Pienempi kuin yleinen kustannustason nousu - Valmis 2012 - Valmis 2012

F) Kaupunki on haluttu työnantaja, jolla on osaava ja kehityshaluinen henkilöstö

Menestystekijä	Täydennys menestystekijään	Mittarit	Tavoitetasot
F1) Kehitetään johtamisjärjestelmää sekä esimiesten johtamisosaamista.		<ul style="list-style-type: none"> - Toteutetut toimenpiteet: 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamisen kehittämisohjelma 2012–2014 - Johtamisosaamisen 360 arviointi 2011 ja 2014
F2) Kehitetään suunnitelmallisesti henkilöstön osaamista, työhyvinvointia ja työssä jaksamista.		<ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvointikysely - Sairauspoissaolot - Eläkkeelle siirtymisen ka. ikä 	<ul style="list-style-type: none"> - Jokaisen tulos-/vastuuyksiköin ka. on vähintään 3,8 2013 - Vähenevät 2009–2012 (Koko henkilöstön sairauspäiviä/hlö 2011 14,5 pv, 2012 14 pv, 2017 10 pv) - Nousee

Liite 3 Tampereen strategiset päämäärät vuodelle 2020

Strategiaraportti tammi–joulukuu 2010

<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/talous/toiminnanjaloudenseuranta.html>

1. Kuntalaisten hyvinvointi parantunut	Mittarit
1.1 Palvelujen painopiste ennaltaehkäisyssä	Uudet ennaltaehkäisevät toimenpiteet palveluissa
1.2 Kaupunki mahdollistaa ja tukee asukkaidensa hyvinvointia edistäviä valintoja.	Terveystiedon edistämisen toimenpiteiden toteutustilanne
1.3 Hyvinvointierot kaventuneet	Köyhyysarviointien toimenpiteiden toteutustilanne
1.4 Asukkaiden turvallisuus parantunut	Paikallisen turvallisuussuunnitelman toteutustilanne
2. Asiakslähtöiset palvelut toimivat laadukkaasti ja ovat tasapuolisesti kuntalaisten saatavilla.	
2.1 Kuntalaisten saama palvelu on sujuvaa riippumatta organisaatorajoista ja tuottajasta.	o Hoitotakuun ja sosiaalitakuun toteutuminen eri palveluissa o Laadunhallinnan kehittämisen tilanne o Palveluketjujen toimivuutta parantavat toimenpiteet
2.2 Palveluverkko on tasapuolinen ja toimiva.	o Palveluverkkosuunnitelman hyväksytyjen toimenpiteiden toteutustilanne o Esteettömyyssuunnitelman toteutustilanne
2.3 Palvelutarjonta on monipuolista ja sitä kehitetään yhdessä asiakkaiden ja eri palvelutuottajien kanssa.	o Palvelusetelien käyttöönoton laajentuminen o Uudet sähköiset palvelut o Yhteisen kehittämisen hyvät käytännöt
2.4 Palvelut vastaavat kuntalaisten kulttuuritaustojen moninaisuuteen.	o Kotouttamisuunnitelman toteutustilanne o Monikulttuurisuuden huomioon ottavat uudet käytännöt palveluissa o Yhdenvertaisuussuunnitelman laadinta ja toteutustilanne
3. Yhä useammalla kuntalaisella on mahdollisuus asua kotona tai kodinomaisessa ympäristössä.	
3.1 Ikäihmisistä 91 % asuu kotona, vähintään 4 % tehostetussa palveluasumisessa ja enintään 5 % pitkäaikaisessa laitoshoidossa.	o Kotona asuvien yli 75-vuotiaiden suhteellinen osuus kaikista yli 75-vuotiaista o Tehostetussa palveluasumisessa ja pitkäaikaisessa laitoshoidossa olevien ylin 75-vuotiaiden suhteellinen osuus kaikista yli 75-vuotiaista o Palveluintegraatiomallin toimivuus
3.2 Lasten ja nuorten kotona asumista tuetaan ja perhehoidon osuutta sijaishuollossa on lisätty.	o Lastensuojelusuunnitelman toteutustilanne o Perhehoitovuorokausien osuus suhteessa ostopalvelulaitosvuorokausien määrään o Lastensuojelutarpeen selvittämiseen kulunut aika

3.3 Pitkäaikaisasunnottomien määrä on puolitetu.	o Pitkäaikaisasunnottomien määrä
3.4 Kehitysvammaisten, mielenterveyskuntoutujien ja päihdehuollon asiakkaiden kotona asumista tuetaan ja palveluasumista on lisätty.	o Palveluasumisen paikkojen määrä kehitysvammaisille, mielenterveyskuntoutujille ja päihdehuollon asiakkaille o Kehitysvammaisten pitkäaikaisen laitoshoidon paikkojen määrä
4. Kuntalaiset osallistuvat aktiivisesti kaupungin kehittämiseen, ja omaehtoinen ja yhteisöllinen toiminta on lisääntynyt.	
4.1 Kuntalaiset osallistuvat aktiivisesti kaupungin kehittämiseen vakiintuneiden ja vuorovaikutusta tukevien toimintatapojen avulla.	o Uudet vuorovaikutteiset sähköiset osallistumisen muodot o Alvari-toiminnassa mukana olevien palvelualueiden määrä ja toimintaan osallistuneiden tyytyväisyys toimintaan
4.2 Kuntalaisten mahdollisuudet itsensä toteuttamiseen erilaisissa yhteisöissä ovat lisääntyneet.	o Yhteisöjen toiminnan edistämistoimenpiteet o Kaupunginosatoiminnan kattavuus
5. Tampere on vetovoimainen kansainvälinen yritys ympäristö ja kulttuurikaupunki.	
5.1 Osaavan työvoiman saatavuus on turvattu.	o Yritysten työvoimatilanne o Työperusteisen maahanmuuton edistämistoimenpiteet
5.2 Työllisyystilanne on parantunut.	o Työttömyyden määrä, rakenne ja kunnan osuus työmarkkinatuesta
5.3 Yritysten toimintaympäristön innovatiivisuutta ja uusien liiketoiminta-alueiden syntyä on vahvistettu.	o Kehitettävien toimialojen (osaamiskeskusohjelman ja muiden ohjelmien toimialat) liikevaihto ja henkilöstömäärä o Uusien liiketoiminta-alueiden synnyn edistävät toimenpiteet
5.4 Seudullinen elinkeinopolitiikan toimintamalli tukee yritysten perustamista, kasvua ja sijoittumista.	o Alkavien ja kasvuyritysten määrät kaupunkiseudulla o Ulkomaisten yritysten ja ulkomaisten investointien määrä kaupunkiseudulla o Yrittäjyysmyönteisyyspalveluiden tulokset o Yleiskaavan mukainen yritystonttivaranto
5.5 Elämystalouden kehittymistä on vahvistettu.	o Kärkitapahtuminen, konferenssien ja matkailukohteiden kävijämäärät Matkailu- ja tapahtumatoiminnan kehittämistoimenpiteet
5.6 Monipuolinen kulttuuritarjonta vahvistaa kaupunkilaisten ja kaupungin elinvoimaa.	o Kulttuuriohjelman laadinta ja toteutustilanne
6. Tampere on korkeatasoisen koulutuksen ja tutkimuksen keskittymä.	
6.1 Tampere on kansainvälisesti vetovoimainen innovaatioympäristö.	o Yritysten t&k-investointien määrä o Ulkomaisen t&k-rahoituksen määrä
6.2 Koulutuksen kansainvälisyyttä ja työelämälähtöisyyttä on lisätty.	o Koulutuksen kohdentuminen kasvavan työvoimakasynnän avainaloille

	<ul style="list-style-type: none"> o Kansainvälisten vaihto-opiskelijoiden, tutkinto-opiskelijoiden, opettajien ja tutkijoiden määrä o vieraskielisen opetuksen määrä eri koulutusasteilla o Kansainvälisen koulun perustamisen tilanne
6.3 Tamperelaiset oppilaitokset ovat vetovoimaisia.	<ul style="list-style-type: none"> o Sijoittuminen oppilaitosten suosituimmuustilastossa o Toimenpiteet korkeakoulujen strategisten muutosten edistämisessä
6.4 Kaupungin ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä on syvennetty.	o Yhteistyön toimintamallin kehittämisen tilanne ja yhteistyöhankkeiden tulokset
7. Kaupunkiseutua rakennetaan kokonaisuutena yhdessä naapurikuntien kanssa.	
7.1 Kaupunkiseudun yhteistyötä ja toteutettujen hankkeiden vaikutuksia on arvioitu.	<ul style="list-style-type: none"> o Yhteistyöhankkeiden toteutustilanne o Arviointi kuntarakenteiden muuttamisen tarpeesta yhteistyön vaikuttavuuden pohjalta (valtuustokauden loppuun mennessä)
7.2 Seudullisten palvelujen ja toimintojen määrää on lisätty rinnan rakennetyömallin toteutuksen kanssa.	o Uusien seudullisten palvelujen ja toimintojen määrä
8. Kaupunkirakenne on ehyt ja tiivis ja keskusta on elävä.	
8.1 Kaupunkiseudulla valmistellaan yhdessä yleiskaavoja rakennemallin pohjalta.	o Yleiskaavojen laadintatilanne
8.2 Keskustaa on kehitetty kaupunkiseudun ytimenä.	o Keskustan kehittämissuunnitelman laatiminen keskustan kehittämistyöryhmän tekemän selvityksen pohjalta ja suunnitelman toteutustilanne
8.3 Kantakaupungin tiivistymiselle on luotu edellytykset.	<ul style="list-style-type: none"> o Täydennysrakentamisselvityksen laadinnan ja toteuttamisen tilanne o Kaavoitettu ja rakennettu asuin- ja muu kerrosala/vuosi
9. Joukkoliikenne on sujuvin vaihtoehto.	
9.1 Joukkoliikenteen kulkumuoto-osuus on vähintään 18 %	<ul style="list-style-type: none"> o Joukkoliikenteen kulkumuoto-osuus % (mitataan valtuustokausittain) o Joukkoliikenteen matkustajamäärä o Seudullisen monimuotoisen joukkoliikenteen suunnittelutilanne
9.2 Pyöräilyn ja muun kevyen liikenteen kulkumuoto-osuus on kasvanut.	<ul style="list-style-type: none"> o Pyöräilyn kulkumuoto-osuus % (mitataan valtuustokausittain) o Muun kevyen liikenteen kulkumuoto-osuus % (mitataan valtuustokausittain) o Kevyen liikenteen väylien pituus (km) Tyytyväisyys liikenteen väyliin
10. Elinympäristöt ovat laadukkaita ja monimuotoisia.	
10.1 Asuinalueilla on erilaisia asumisen ja omistamisen muotoja kysyntää vastaavasti.	o Asuntotuotanto omistusmuodoittain ja asuntotyypeittäin

	<ul style="list-style-type: none"> o Opiskelija-asuntojen saatavuus o Kaavavaranto talotyypeittäin
10.2 Elinympäristön laatu ja viihtyisyys on parantunut.	<ul style="list-style-type: none"> o Arkkitehtuuriohjelman kärkihankkeiden toteuttamistilanne o Tyytyväisyys katu- ja viheralueiden sekä tehdyt kunnostustoimet o Tyytyväisyys elinympäristöihin
11. Energiankäyttö on tehokasta ja uusiutuvien energialähteiden osuus on kasvanut.	
11.1 Uusiutuvien energialähteiden osuutta on lisätty ja bioenergian paikallisia käyttömahdollisuuksia on edistetty.	<ul style="list-style-type: none"> o Toimenpiteet uusiutuvien energialähteiden käytön osuuden lisäämiseksi o Uusiutuvien energialähteiden osuus Tampereen kaupungin käyttämästä energiasta
11.2 Kasvihuonekaasupäästöjen määrä on vähentynyt pormestarien ilmastositoumuksen mukaisesti (yli 20 %:n vähennys vuoden 1990 tasosta vuoteen 2020 mennessä)	<ul style="list-style-type: none"> o Tampereella käytetyn energian aiheuttamien kasvihuonepäästöjen määrät (CO2 ekv/asukas) o Seudullisen ilmastostrategian toteuttamistoimenpiteet
11.3 Energiatehokkuutta on lisätty.	<ul style="list-style-type: none"> o Käytetyn energian määrä kaupungin kiinteistöissä ja toiminnassa o Energiatehokkuutta edistävät toimenpiteet (neuvonta, energiaremontit, uudet matalaenergiasuinaalueet)
12. Kaupunkia johdetaan konsernin kokonais-edun näkökulmasta.	
12.1 Palvelujen järjestäminen on tehokasta ja sitä tuetaan kehittyvällä monituottajamallilla.	<ul style="list-style-type: none"> o Uudet hankinta-avaukset kilpailulle o Sopimusohjauksen kehittämisen tilanne (sisältää tehokkuuden ja laadun seurannan kehittämisen)
12.2 Tuottavuus on kasvanut laatu ja vaikuttavuus huomioiden.	<ul style="list-style-type: none"> o Tuottavuusohjelman toteutustilanne o Käyttötalousmenojen kasvu ydinprosesseittain
12.3 Kaupungin toimintamalli on asukaslähtöinen.	<ul style="list-style-type: none"> o Keskeisten asiakaslähtöisten prosessien kuvaamisen tilanne o Asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien ja tuotteistettujen palvelujen käyttöönoton tilanne
12.4 Konsernia ohjataan selkeiden omistajalinjausten mukaisesti ja yhtenäisillä omistajapoliittisilla tavoitteilla.	<ul style="list-style-type: none"> o Omistajalinjausten toteutustilanne o Asetetut omistajapoliittiset tavoitteet (asiakastyytyväisyys, työhyvinvointi, hintataso/kustannuskehitys) ja niiden toteutumet
12.5 Työhyvinvointi on parantunut.	<ul style="list-style-type: none"> o Koettu työhyvinvointi (mitataan Kunta 10 -tutkimuksessa) o Keskimääräinen eläköitymisikä o Sairauspoissaolojen määrä
12.6 Kaupunki on vetovoimainen ja luotettava työnantaja.	<ul style="list-style-type: none"> o Hakijamäärät/keskeiset ammattiryhmät o Työnantajaimagotutkimuksen tulokset (mittaus kerran valtuustokaudessa)
12.7 Tilikausien tulos positiivinen	<ul style="list-style-type: none"> o Tilikausien kumulatiivinen tulos ilman satunnais-eriä

12.8 Tulorahoitus riittävää eikä lainamäärä (ilman konsernipankin tytäryhtiölainoja) kasva yli 1 500 euroon asukasta kohden.	o Investointien tulorahoitusprosentti o Lainamäärä euroa/asukas

Tammi-joulukuun strategiaraportissa seurataan talousarviossa asetettujen tavoitteiden toteutumisen lisäksi myös niiden kaupunkistrategian mittarien kehitystä, joille ei asetettu sitovaa tavoitetasoa vuodelle 2010. Raportissa kuvataan myös strategisten hankkeiden toimintaa vuonna 2010.

Liite 4: Turun valtuustoryhmien välinen sopimus valtuustokaudelle 2009–2012

1) YLEISTÄ

Sopimuksen määrittely

Ryhmien välisen sopimuksen tarkoituksena on linjata valtuustokauden 2009–2012 (valtuuston) tärkeimmät tavoitteet, joiden toteuttamiseen valtuuston enemmistö sitoutuu. Sopimus vahvistetaan kaupunginvaltuustossa ja annetaan kaupunginhallituksen toimeenpantavaksi. Sopimuksen tehneet ryhmät haluavat turvata Turun seudun vetovoiman ja kasvun kestävä kehityksen mukaisesti. Turkulaisille tarjotaan laadukkaita hyvinvointipalveluita kuuntelemalla palvelujen käyttäjiä ja tavoitteena lisätä valinnan vapautta sekä palvelujen tuottamisen tapoja. Sopimuksen tehneet ryhmät pitävät tärkeänä, että kaksikielisessä ja monikulttuurisessa Turussa on luova ja suvaitsevainen ilmapiiri sekä elävä kaupunkikulttuuri, joka kannustaa innovaatioihin.

Sopimuksen ja yhteistyön periaatteet

Sopimuksen allekirjoittaneet ryhmät ovat yksimielisiä sopimukseen kirjatuista tavoitteista, sitoutuvat niihin ja toimivat päätöksenteon eri tasoilla niiden toimeenpanemiseksi.

Keskeisten asioiden osalta ryhmät päättävät yhteisistä kannoista sopimuksen tehneiden ryhmien ryhmäpuheenjohtajien (sopimusryhmäpuheenjohtajat) muodostamassa toimikunnassa.

Tämän sopimuksen tulkinnasta ja soveltamisesta sovitaan kolmen pääsopijaryhmän (Kokoomus, Sdp ja Vihreät) kesken. Kaupunginhallituksen puheenjohtaja johtaa toimikuntaa ja vastaa sopimusryhmien välisistä neuvotteluista sekä yhteisten ratkaisujen löytämisestä.

Ryhmien välinen sopimus toimii lähtökohtana valtuustokauden aikana laadittaville kaupungin toimintaa ohjaaville muille strategioille ja ohjelmille. Kaupunginhallitus valmistelee valtuuston hyväksyttäväksi esityksen valtuustokaudella laadittavista ja noudatettavista strategioista ja ohjelmista.

Turku-strategia laaditaan ja päätetään kevään 2009 aikana.

2) TASAPAINOINEN TALOUS ON TULEVAISUUDEN PERUSTA

Kaupungin talouden tulee olla tasapainossa 2010 vuoden tilinpäätöksessä. Kaupunkikonsernin tuotlaskelman loppusumman tulee olla positiivinen ja kaupunkiemon vuosikatteen pitää kattaa suunnitelmanmukaiset poistot.

Talouden tasapainoa ei voi toteuttaa verojen ja maksujen korotuksilla ennen valtuuston hyväksymän talousohjelman toimenpiteiden käynnistämistä ja niiden vaikutusten arviointia.

Ryhmät sitoutuvat 2009 talousarvion loppusummaan ja ovat valmiita ryhtymään tilanteen vaatimiin toimenpiteisiin sen saavuttamiseksi. Talousarvion 2009 yhteydessä hyväksytyjen tasapainotustoimenpiteiden etenemiseen sitoudutaan. Jos säästösyistä joudutaan tekemään henkilöstöön kohdistuvia ratkaisuja, niin niistä sovitaan sopimusryhmien kesken.

Kaupunkikonsernin kaikilla tasoilla etsitään aktiivisesti tuottavuutta ja toiminnan taloudellisuutta edistäviä kehittämistoimenpiteitä.

Kaupungin teettämät henkilötyövuodet on saatava vähenemään tasapainotustoimenpiteiden ja muun tuottavuuden kasvun seurauksena sekä eläköitymisen kautta vähintään 200 henkilötyövuotta/vuosi.

Koko valtuustokautta koskeva henkilöstösuunnitelma toimitelimitäin tuodaan hallintojaoston käsittelyyn kevään 2009 aikana.

Asiantuntevan ja työssään viihtyvän henkilöstön varmistamiseksi tuetaan henkilöstön jaksamista, (uudelleen) kouluttautumista, osallistumista oman työnsä kehittämiseen sekä kannustavaa palkkausta.

Asuntoliiketoiminta organisoidaan uudelleen ja sovitaan yhteiset pelisäännöt. Määritellään yhtiölle tuottotavoite, joka tuloutetaan kaupungille.

Kaupunki voi luopua toimitiloista, jotka eivät ole välttämättömiä kaupungin palvelutuotannon kannalta. Kaupunki voi vuokrata historiallisesti merkittäviä kiinteistöjään pitkällä vuokrasopimuksella, mikäli vuokralainen sitoutuu niiden kunnostamiseen.

Kaupunginvaltuuston 2004–2008 talousarviokäsittelyn yhteydessä hyväksytyt toimenpiteet talouden tasapainottamiseksi selvitetään. Kaupunginvaltuuston päätettäväksi tuodaan kevään 2009 aikana talousohjelma, jossa konkretisoidaan toimenpiteet talouden tasapainottamiseksi suunnitelma-kauden aikana.

Talouden tasapainottamista seurataan kaupunginhallituksessa, jonne kaupunginjohtajan johdolla tuodaan esityksiä talousohjelmatyön toimenpiteistä, niiden valmistelusta sekä vaikutuksista.

Kansantalouden tilaa ja sen vaikutuksia kaupungin toimintoihin sekä talouteen seurataan tiiviisti ja tarvittaessa tilanteeseen reagoidaan lisäbudjetoinnilla sekä elvyttävillä toimenpiteillä. Tarvittaessa sopimusryhmät päivittävät sopimuksen sisältöä.

3) KILPAILUKYKYINEN TURKU PARAS-hanke

Turku ottaa veturin roolin Turun seudun kunta- ja palvelurakennemuutoksessa. Tavoitteena on rakentaa Turun ja sen naapurikuntien välille luotamuksellinen ilmapiiri ja sen pohjalta kehittää seutua kilpailukykyiseksi kokonaisuudeksi.

Verotus ja maksut

Kaupungin verot ja maksut pidetään kilpailukykyisellä tasolla paikallisesti ja suurten kaupunkien keskuudessa.

Kaavoitus ja tonttutuotanto

Kaupungin tehtävänä on huolehtia riittävän tontti-varannon ylläpitämisestä ja kilpailukykyisistä tonttihinnoista. Kaupunkirakentamista tulee harjoittaa moni-ilmeisesti kaupungin eri osat huomioon ottaen. Erityistä huomiota on kiinnitettävä lapsiperheiden tontti- ja asuntotarjontaan.

Kaupungin asuntopolitiikan tulee tukea kaupungin väestönkasvua ja positiivista verokehitystä. Kaupungin on kaavoitettava täydennysrakentamista, jotta palvelut pysyisivät ihmisiä lähellä ja joukkoliikenne toimisi mahdollisimman hyvin. Myös alueille, joilla on riittävästi kysyntää (saaret, pohjoinen Turku) on kaavoitettava.

Elinkeinopolitiikka

Turku uusii elinkeinostrategiansa yhdessä yrittäjien, ay-liikkeen, kauppakamarin, korkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitosten kanssa yhteisellä ohjelmalla, jonka tavoitteena on monipuolisen yritys-elämän säilyminen, uusien työpaikkojen luominen sekä uusien veronmaksajien saaminen kaupunkiin.

Huolehditaan yritystonttien saatavuudesta. Pidetään elinkeinoelämälle tärkeät maksut ja tariffit kilpailukykyisinä.

Työllisyyskehityksen turvaamiseksi selvitetään vuoden 2009 alussa kaupungin tarpeet peruskorjauksiin ja mahdollisuudet edistää investointeja Turun alueella.
Kulttuuripääkaupunki 2011

Kulttuuri tulee läpäisyperiaatteen mukaisesti ottaa huomioon kaikessa kunnallisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa.

Turun nimittäminen vuoden 2011 kulttuuripääkaupungiksi tarkoittaa paikallisen kaupunkikulttuurin elävyyden lisäämistä, kulttuuri-infrastruktuurin parantamista sekä kulttuurin asettumista keskeiseksi osaksi jokaisen kaupunkilaisen elämänmenoa. Kulttuuriala laajenee koko ajan, ja sen merkitys elämän rikastuttajana, työllistäjänä ja varallisuuden tuojana kasvaa merkittävästi valtuustokauden aikana. Kulttuuri nähdään turkulaisten hyvän elämän ja kaupungin vetovoiman olennaisena tekijänä, joka lisää hyvinvointia ja ehkäisee syrjäytymistä.

Kulttuuripääkaupunkivuoden tavoitteena on saada aikaan pysyviä vaikutuksia ja myös lisätä Turkuun tulevien matkailijoiden määrää 30 prosentilla.

Ilmastonmuutoksen torjunta ja Itämeren suojele

Turkuun laaditaan oma ilmasto- ja energiaohjelma ohjaamaan kaupungin päästövähennyksiä ja energiansäästöä.

Kevään 2009 aikana selvitetään mahdollisuus siirtyä kestävä kehityksen budjettiin vuonna 2010. Kaupunkiympäristön kehittämisessä tavoitteena on tiivistää ja eheyttää kaupunkirakennetta sekä vähentää liikenteen tarvetta ja energian kulu- tusta. Keskeisiä hankkeita ovat ydinkeskustan kevyen liikenteen kehittäminen sekä päätös joukkoliikenneohjelmasta, johon kuuluu sekä seudullisen bussiliikenteen käynnistäminen naapurikuntien kanssa että pikaraitiotien vaikutusten, kustannusten ja toteuttamismahdollisuuksien arvioiminen ja päätöksenteko 2010 vuoden loppuun mennessä.

Kaupunki pyrkii vähentämään merkittävästi alueitaan vesistöihin valuvaa kuormitusta ja edellyttää sitä myös muilta.

4) KESKITYTÄÄN YDINPALVELUIHIN

Vuonna 2007 hyväksytty palvelustrategia toteutetaan.

Palveluverkkoselvitys tehdään kaikkien palveluiden osalta poikkihallinnollisesti ja asiakaslähtöisesti.

Ennaltaehkäisevä työ otetaan linjaavaksi ajatukseksi palvelutuotannon kehittämisessä.

Palvelusetelijärjestelmän käyttöä laajennetaan ja säännöistä sovitaan. Palveluja ostettaessa kiinnitetään erityistä huomiota tarjouspyyntöjen sisältöön siten, että niissä tarkasti määritellään ostettavan palvelun laatuun vaikuttavat tekijät. Yhteistyötä yksityisen ja kolmannen sektorin palvelutuottajien kanssa kehitetään.

Lasten ja nuorten kasvun tukeminen

Lasten ja nuorten kasvua tuetaan panostamalla lapsiperheiden koti- ja perhepalveluihin. Tavoitteena on saada lasten ja nuorten pahoinvointi vähenemään (lastensuojeluilmoitukset, huostaanotot).

Varhaiskasvatuksen siirrosta opetustoimen yhteyteen päätetään vuoden 2010 alussa siten että siirto opetustoimeen on mahdollista 1.8.2010.

Pienten lasten palveluita kehitetään mahdollisuuksien mukaan lähipalveluperiaatteella yhdistämällä päiväkodit, esikoulut ja alakoulut saman katon alle.

Lasten ja nuorten palveluissa turvataan päivähoidon monipuolisuus ja perusopetuksen hyvä laatu, ja määritetään ryhmien enimmäiskoot.

Vahvistetaan ennalta ehkäisevää työtä nuorten hyvinvoinnin lisäämiseksi esimerkiksi tukemalla yhdistys- ja seuratyötä sekä lasten ja nuorten liikuntamahdollisuuksia.

Päätetään toisen asteen koulutuksen järjestämisestä siten, että ammatillinen nuorten koulutus ja lukiokoulutus siirretään saman hallintokunnan alaisuuteen ja että Ammatti-instituutin aikuiskoulutus ja Turun Aikuiskoulutuskeskus yhdistetään.

Terveyden ja toimintakyvyn edistäminen

Perusterveydenhuollon terveyskeskusten toiminnan kehittäminen on vaalikaudella erityisenä painopisteenä. Perusterveydenhuollossa toteutetaan vaihtoehtoisten järjestämistapojen kokeiluja eri terveysasemilla.

Panostetaan vakavien sekä kalliiden kansansairauksien ennaltaehkäisyyn (mm. diabetes, tupakavieroitus, sairaala- ja laitosinfektiot).

Ikäihmisten hyvinvoinnin ylläpitäminen

Omaishoitoa ja vanhusten kotona asumista tuetaan uudistetun kotihoidon mallin mukaisesti. Tavoitteena on siirtää painopistettä laitoshoidosta avohoitoon.

Senioriväestön elämänlaatuun panostetaan kehittämällä monipuolisia toimintapisteitä, joiden toiminnassa kolmannen sektorin toimijat ovat mukana.

Ikääntyville turvataan aktiivinen kansalaisuus yksinäisyyden ja sitä kautta sairastuvuuden ehkäisemiseksi.

Kaupunginhallitus selvittää ja tuo käsittelyyn kevään 2009 aikana ikääntymisestä johtuvien vuosittaisten palvelutarpeiden kehityksen vuoteen 2012 mennessä.

5) HYVÄ HALLINTO

Valtuustokauden 2009–2012 ajan kaupunginhallituksen puheenjohtaja johtaa päätoimisesti kaupungin poliittista prosessia vuonna 2004 valtuuston hyväksymän hallinnonjärjestämispäätöksen tarkoittamalla tavalla ja kaupunginhallituksen johdosäännön mukaisesti.

Kaupunginhallituksen puheenjohtaja huolehtii, että kaupunginhallituksella ja sopimusryhmien puheenjohtajilla on mahdollisuus tutustua merkittävään päätettäväksi tuotaviin asioihin niiden valmisteluvaiheessa, jotta päätöksenteko on johdonmukaista ja ennustettavaa.

Ympäristötoimen sektorilla varmistetaan, että uudet liikelaitokset toimivat asianmukaisesti ja että tilaaja-tuottajamalli toimii tehokkaasti.

Palvelutoimen ja osaamistoimen sektoreilla toimitaan sopimusohjausjärjestelmän mukaisesti ja valmistaudutaan siirtymään aitoon tilaaja-tuottajamalliin.

Uudesta konserniohjeistuksesta päätetään pikaisesti.

Koko kaupunkia koskevan päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmän tarkastelu käynnistetään vuoden 2011 alussa siten, että valtuustokauden aikana päätettävät muutokset voidaan ottaa käyttöön seuraavan valtuustokauden alusta.

Tehoa päätöksentekoon

Kaupunginvaltuustossa, kaupunginhallituksessa sekä lauta- ja johtokunnissa luodaan aikataulu merkittävien asioiden valmistelulle ja päätöksenteolle.

Hallintokunnissa ja liikelaitoksissa esittelijän tulee säännöllisesti informoida lauta-/johtokunta merkittävien asioiden valmistelu- ja työaikataulusta.

Valtuustokauden alussa sopimusryhmät perustavat työryhmän, joka valmistelee tehostamistoimia vuoden 2009 maaliskuun loppuun mennessä koskien mm. tarpeettoman materiaalin sekä kokous-

ten määrän vähentämiseksi ja arvioi palautus- ja pöydällepanomenettelyjä.

Myös hallinnolta edellytetään vastaavaa työskentelyä turhan byrokratian karsimiseksi, hallinnon keventämiseksi ja valmistelun tehostamiseksi

Liite 5: Espoon valtuustosopimus 2009–2012

Espoon valtuustoryhmät ovat laatineet valtuustokauden kattavan valtuustosopimuksen, johon ovat sitoutuneet kokoomus, vihreät, sosiaalidemokraatit, ruotsalainen kansanpuolue, keskusta, kristillisdemokraatit ja köyhien asialla. Pois jäivät perussuomalaiset, sitoutumattomat ja vasemmistoliitto. Sopimuksella tavoitellaan päätöksenteon avoimuutta, suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Tavoitteena on parantaa ja selkeyttää valtuutettujen roolia päätöksenteon kaikilla tasoilla.

Valtuustosopimuksen mukaan kuluvaan vuonna päätetään mm. Puolarmetsän sairaalasta ja teknisen toimialan rakenteiden uudistamisesta.

Vuonna 2010 päätetään mm. kaupungintalon kohtalosta ja selvitetään kaupungin johtamisen vaihtoehdot, kuten pormestarimalli. Suurpeltoon suunnitellun Opinmäen kampuksen tulevaisuudesta päätetään kouluverkko-suunnitelman pohjalta. Radan rakentamiseen perustuva Histan osayleiskaava viedään päätökseen siten, että Histasta suunnitellaan kestävä kehityksen edelläkävijäalue. Metron Matinkylä–Kivenlahti-osuuden ympäristövaikutusten arviointi käynnistetään ja päätetään metron nopeasta jatkamisesta.

Vuonna 2011 selvitetään, onko tapahtunut sellaisia muutoksia, jotka edellyttävät luottamushenkilöorganisaation muuttamista, kehitetään valtuuston toimintatapoja ja selvitetään, miten kaksikielisyys on käytännössä toteutunut kaupungin palveluissa ja organisaatiossa. Träskändan kartanon käyttötarkoituksesta päätetään niin, että kulttuurihistoriallisen rakennuskokonaisuuden ja pihapiirin säilyminen turvataan.

Valtuustokauden viimeisenä vuonna 2012 selvitetään, miten 2009 toimintansa aloittaneet asukasfoorumit vastaavat niitä odotuksia, joita varten ne perustettiin. Osana päätöksentekoprosessin kehittämistä selvitetään, miten voitaisiin kaikissa päätöksissä arvioida vaikutukset ihmisiin ja sosiaalisiin oloihin sekä terveyden edistämiseen.

Valtuustosopimusta täydentävät lautakuntasopimukset laaditaan vuoden 2009 loppuun mennessä. Valtuusto- ja lautakuntasopimukset muodostavat yhdessä Espoo-strategian kanssa toimintaa ohjaavan kokonaisuuden. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan vuosittain.

Neuvottelutoimikunnan jäsenet

o o o o o

ESPOON VALTUUSTOSOPIMUS 2009–2012

Valtuustosopimus on valtuustoryhmien yhdessä valmisteleva koko valtuustokauden kattava asiakirja. Valtuustosopimus on sen allekirjoittaneiden valtuustoryhmien päätös sopimuksessa mainittujen asioiden tuomisesta valtuuston käsittelyyn. Sopimuksen tarkoituksena on saavuttaa päätöksenteossa avoimuus, suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys. Tavoitteena on parantaa ja selkeyttää valtuutettujen roolia Espoon päätöksenteon kaikilla tasoilla.

Valtuustosopimusta täydentävät vuoden 2009 loppuun mennessä laaditut lautakunta- ja johtokuntasopimukset, jotka voivat sisältää myös muita kuin valtuustosopimuksessa mainittuja asioita. Lautakuntasopimukset täydentävät valtuustosopimusta sitä yksityiskohtaisemmin. Lautakuntasopimusten valmistelu tehdään lauta-

kuntien puheenjohtajien johdolla. Valtuusto- ja lautakuntasopimukset muodostavat yhdessä Espoo-strategian kanssa toimintaa ohjaavan kokonaisuuden. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan vuosittain.

Valtuustosopimuksen lisäksi valtuusto, kaupunginhallitus ja lautakunnat ohjaavat toimintaa ja erilaisia hankkeita sekä niiden kehittämistä tavanomaisin menetelmin – erityisesti vuosittaisten talousarvioiden ja toimintasuunnitelmien kautta. Espoon toimintaa ohjaavat Espoo-visio, Espoon kaupungin toiminta-ajatus, Espoon arvot, Espoo-strategia ja tuottavuusohjelma. Edellisellä valtuustokaudella uudistettu strategiaprosessi on otettu käyttöön tämän kauden alusta.

Peruspalveluiden järjestämisessä huomioidaan ensisijaisesti lasten, nuorten ja vanhusten tarpeet, tavoitteena on terveyden, oppimisen ja hyvinvoinnin edistäminen.

I YLEISET TAVOITTEET

1. Talous tasapainoon ja vakaa talous

Espoon talous pidetään tasapainossa vaikeassa taloudellisessa tilanteessa. Valtuustokauden tärkein tavoite on järjestää laadukkaat ja kustannustehokkaat peruspalvelut molemmilla kotimaisilla kielillä. Tätä varten keväällä 2009 laadittiin tuottavuusohjelma, joka koskee kaikkia kaupunkikonsernin osia. Tulorahoituspohjaa on vahvistettava, jotta Espoon talous on tasapainossa valtuustokauden lopussa.

2. Päätöksenteko, johtaminen ja palvelurakenteiden uudistaminen ja arviointi

Espoo jatkaa palvelurakenteiden uudistustyötä yhteistyössä henkilöstön kanssa, siten varmistetaan työelämän laatu ja henkilöstön hyvinvointi sekä työssä jaksaminen. Organisaatiomuutosasioissa on neuvoteltava etupainotteisesti henkilöstön kanssa. Uudistusta jatketaan ottamalla käyttöön parhaita palvelukäytäntöjä, kehittämällä palveluprosesseja, korostamalla ennalta ehkäisevää toimintaa ja uudistamalla työnjakoa, hyödyntämällä tietoteknologiaa ja sähköisiä palveluja, ottamalla käyttöön tilaaja-tuottajamalleja sekä hyödyntämällä monipuolisesti eri toimijoiden tuottamia palveluita. Rakenteellisten uudistusten ja tuottavuusohjelman vaikuttavuutta arvioidaan vuosittain.

3. Espoo edelläkävijäksi erityisesti ilmastonmuutoksen torjuntaan

Valtuusto paneutuu jo sovittuihin ilmastostrategian toimenpideohjelman toteutusten laajuuteen ja vaikutuksiin eri palvelusektoreilla. Energiansäästöavoitteet ja matalaenergiarakentaminen tukevat tuottavuusohjelman säästöavoitteita.

Espoo edistää kaavoituksen ja rakentamisen ratkaisuja, jotka tukevat eri toimijoiden yhteistä avointa kehitys-toimintaa, elinkaariajattelua, uusiutuvien energiamuotojen hyödyntämistä ja käyttäjä (käyttäjälähtöistä suunnittelua. Edelläkävijyys merkitsee kaupungin aktiivista hakeutumista kumppanuusyhteistyöhön, jossa erityisesti tavoitellaan Tekesin, Sitran ja EU:n osarahoittamia kansainvälisen tason merkittäviin tuloksiin tähtääviä hankkeita, jotka valmistellaan avoimesti ja pohjautuvat tehtyihin poliittisiin päätöksiin.

Päätetään yhdessä Helsingin seudun kuntien kanssa metropolialueen kehittyvästä joukkoliikenneverkostosta painottuen raideliikennevaihtoehtojen kehittämiseen. Raideratkaisut toteutetaan pääkaupunkiseudun liikennejärjestelmäsuunnitelman mukaisesti eli kaupunkirataa jatketaan Leppävaarasta Kauklahteen nopealla aikataululla ja toteutetaan Raide-Jokeri. Kiirehditään Matinkylä–Kivenlahti välisen metron ja Espoo–Lohjradan YVA-selvitystä. Edistetään ratakankkeiden sisällyttämistä Helsingin seudun liikennejärjestelmä 2011 (HLJ) -suunnitelmaan.

4. Helsingin seudun ja laajan metropolialueen yhteistyötä verkostomaisella rakenteella

Kasvavia kansainvälisiä haasteita vastaamaan toteutetaan yliopistotasoinen tutkimus laajan metropolialueen kehittämisestä vuosina 2009–2010. Yhteistyötä muiden pääkaupunkiseudun kaupunkien ja Helsingin seudun kuntien kanssa kehitetään edelleen. Valtion kanssa sovitusta asuntorakentamisen aiesopimuksesta pidetään kiinni. Se tarkoittaa sekä pientalovaltaista rakentamista että kaupunkimaisia keskuksia. Espoossa kaavoituksen tuloksiin ja nopeuteen kiinnitetään huomiota. Varmistetaan kaavoituksen ja kumppanuushankkeiden keinoin monipuolisten kaupunkikeskusten ja asuinalueiden toteutuminen.

Metropolialueen kehityslinjoista päätetään maakuntakaavassa. Harkitaan yhteistä yleiskaavatasoista maankäytön ja toimintojen kehittämissuunnitelmaa Kirkkonummen, Vihdin ja Nurmijärven kanssa. Tiede-taide-talous T3-alue toteutetaan pääkaupunkiseudun kuntien yhteisessä metropolistrategiassa linjatulla tavalla painottaen ilmastonmuutoksen hallintaa ja käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa.

II TOIMINTAVUOSIEN JAKSOTTAMINEN

Eri toimintavuosille rajataan oma syvällisemmän käsittelyn aihepiiri. Siten valtuutetuilla ja kaupunginhallituksen jäsenillä on parempi mahdollisuus perehtyä ja vaikuttaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen isoissa hankkeissa. Jaksotus tapahtuu ohjeellisesti seuraavasti:

2009

Jätevedenpuhdistamon paikka

Puolarmetsän sairaala

Hankkeen laajuudesta, rahoitustavasta ja aikataulusta päätetään.

Teknisen toimialan palvelurakenteiden uudistaminen

Jatkamme palvelurakenteiden uudistamista. Siirrytään tilaaja-tuottaja-ajattelun mukaisiin organisaatioihin niillä palvelusektoreilla, joilla selvästi on myös yksityisiä palveluntuottajia.

Tapiolan urheilupuisto

Tapiolan urheilupuistosta kehitetään Helsingin seudun johtava urheilupuisto korkeatasoisine ja monipuolisine palveluineen raideliikenteeseen tukeutuen. Alueen kaupunkikuvallista ilmettä kehitetään entistä laadukkaampaan ja eheämpään suuntaan. Päätetään alueen kehittämissuunnitelmasta.

2010

Organisaatio ja johtaminen

Valmistellaan kaupungin johtamiseen liittyvät keskeiset asiat yhteisymmärryksessä. Selvitetään muun muassa pormestari malli. Siirtymävaiheessa otetaan huomioon nykyisten ylimpien johtajien eläkkeelle siirtyminen.

Sähköinen kokouskäytäntö

Luottamushenkilöpäätöksenteossa siirrytään pääsääntöisesti sähköisiin kokouskäytäntöihin.

Kaupungintalo

Päätetään tyhjillään seisovan kaupungintalon kohtalosta osana asemanseudun ja hallinnollisen keskuksen asemakaavoituksen linjausten vahvistamista.

Edelläkävijäksi ilmastonmuutoksen torjuntaan

Päätetään, mihin ilmastostrategian ja ympäristöpolitiikan linjaamiin toimenpiteisiin erityisesti keskitytään lähivuosina.

Metro

Metroasemien esteettömyys, esteettisyys ja liityntäpysäköinti otetaan huomioon suunnittelussa. Varmistetaan laadukkaat metroasemat ja toteutetaan asemanseudut innovatiivisesti ja tehokkaasti.

Opinmäen kampus

Päätetään Suurpeltoon suunnitellun oppimiskeskuksen tulevaisuudesta kouluverkko suunnitelman pohjalta.

Hista ja Espoonkartano

Radan rakentamiseen perustuva Histan osayleiskaava viedään päätökseen. Raiteet asemineen ulottuvat Histan ja Espoonkartanon alueille, kun alueiden rakentaminen on valmis. Histasta tehdään kestävän kehityksen edelläkävijäalue, jolla on sujuvat joukkoliikenne yhteydet alusta alkaen.

YVA-selvityksen käynnistäminen Matinkylä–Kivenlahti

Käynnistetään metron Matinkylä–Kivenlahti YVA-selvitys ja päätetään metron nopeasta jatkamisesta. Varmistetaan Espoonlahden suuralueen kehittyminen muun muassa Suomenojan ja Iivisniemen alueiden korkeatasoisella kehittämissuunnitelmalla.

2011

Lautakunta- ja muun luottamushenkilöorganisaation rakenteen tarkistaminen

Selvitetään, onko tapahtunut sellaisia muutoksia, jotka edellyttävät luottamushenkilöorganisaation muuttamista. Kehitetään valtuuston toimintatapoja.

Träskändan kartano

Kaupungin omistaman kulttuurihistoriallisen rakennuskokonaisuuden ja pihapiirin säilyminen turvataan. Päätetään rakennuksen käyttötarkoituksesta.

Kaksikielisyyden toteutuminen

Selvitetään, miten kaksikielisyys on käytännössä toteutunut kaupungin palveluissa ja organisaatiossa.

2012

Valmistautuminen valtuustokaudelle 2013 – 2016:

Asukkaiden vaikutusmahdollisuuksien edistäminen

Selvitetään, miten 2009 toimintansa aloittavat asukasfoorumit vastaavat niitä odotuksia, joita varten perustettiin. Järjestetään enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja avoimia tilaisuuksia, joissa kuntalaiset voivat ottaa kantaa oman asuinalueen suunnitteluun ja palveluihin.

IVA Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi, SVA Sosiaalisten vaikutusten arviointi,

Terveysten edistämisen strategia

Selvitetään päätösten vaikutukset ihmisiin ja sosiaalisiin oloihin, osana päätöksentekoprosessien kehittämistä.

Espoossa 7.9.2009

Kansallinen Kokoomus
Vihreä Liitto
Suomen Sosialidemokraattinen puolue
Ruotsalainen kansanpuolue – Svenska Folkpartiet
Suomen Keskusta
Kristillisdemokraatit
Köyhien Asialla

Liite 6: Valtuustosopimus Kuopiossa

<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/hyvakas/hyvakas-tietopankki/kuopionvaltuustosopimus/Sivut/default.aspx>

Kuopiossa laaditaan valtuustoryhmien välille ns. valtuustosopimus, jossa määritellään keskeiset strategiset tavoitteet ja talouden reunaehdot. Sopimus on tuonut paljon uutta kaupungin johtamiseen ja vaikuttanut myönteisesti strategiseen päätöksentekokykyyn ja lisännyt avoimuutta ja reagoitakykyä.

Sopimus nähtiin ja nähdään yhä ennen kaikkea poliittisen johtamisen kehittämisen välineenä. Voimassa oleva valtuustosopimus on järjestyksessä kolmas. Sopimus on terävöittänyt poliittista työskentelyä: on saatu luotua raamit kaupungin poliittiseen johtamiseen sekä samalla selkänöja virkamiesten työlle.

YDINHENKILÖT

Prosessista ovat vastuussa kaupunginhallitus ja puheenjohtajisto. Sopimuksen laadintatyöhön on sidottu vahvasti edustajat jokaisesta valtuustoryhmästä. Lisäksi mukana ovat puolueiden kunnallisjärjestöt.

TARVE, IDEA JA LÄHTÖKOHTA

Valtuustosopimuksen lähtökohtana oli ryhdin saaminen niin strategiaan, talouteen kuin palvelurakennemuutokseenkin. Se on ollut vahva työrukkanen talouden alamäen vastaisessa taistelussa. Sopimuksen avulla on myös nostettu esiin keskeiset periaatteet, joilla palvelurakennemuutoksesta on saatu vietyä eteenpäin. Sopimuksen avulla pyritään kohti kilpailukykyistä ja vetovoimaista kaupunkia. Lisäksi sopimuksella ja siihen liittyvällä toimintasuunnitelmalla on saatu jalkautettua palvelurakennemuutos joka puolelle organisaatiota.

PROSESSIN KUVAUS

Sopimuksen laadintaprosessin vetovastuussa on kaupunginhallituksen puheenjohtaja, joka kutsuu koolle puolueiden edustajat.

Prosessista on löydettävissä seuraavat vaiheet:

1. Tavoitteiden ja arvojen pohdinta
2. Pohjapaperin laadinta
3. Pohjapaperin käsittely valtuustoryhmissä (toiveet, painotukset)
4. Ryhmätyöskentely valtuustoryhmien välillä (suuri ja pienempi puolue pareittain)
5. Lausuntojen antaminen ja neuvottelut
6. Tekstien työstö ydinjoukolla ja neuvotteluihin palauttaminen
7. Hyväksyminen

Varsinainen sopimuksen laadinnan ydintyö kesti muutaman kuukauden. Prosessi ja sen lopputulos sitoutuivat luottamushenkilöt laajemmin mukaan valtuustotyöhön. Myös virkamiehet sitoutuivat toimimaan kirjoitettujen sopimusten ja ohjelmien mukaan. Hyvä käytäntö on myös napakoittanut talouden raportointia. Nykyisin kaupunginhallitus saa kuukausittaiset raportit. On pystytty reagoimaan nopeasti, mikäli jollain palvelualueella on lähdetty menemään ei-toivottuun suuntaan.

STRATEGIA JA JOHTAMINEN

Valtuustosopimuksella on tiivis yhteys strategiaan ja talousarvioprosessiin. Tavoitteena on strategian toteutumisen seuranta. Sopimukseen on kirjattu talouden reunaehdot muun muassa siten että kaupungin velalle on laitettu tietty katto.

VAIKUTTAUVUUS

Valtuustosopimus on vaikuttanut valtuustoryhmien väliseen työskentelyyn. On jouduttu muun muassa opettelemaan uutta neuvottelukulttuuria. Lisäksi sopimus on nostanut jokaisen ryhmän poliittista profiilia, kun on ollut pakko tuottaa ryhmän poliittiset tavoitteet. Hallituksen ja valtuuston roolit ovat selkeytyneet. Työryhmiin osallistuminen on kasvattanut jokaisen valtuutetun vastuuta. Puolueiden kunnallisjärjestöt ovat ryhtyneet kokoontumaan entistä säännöllisemmin.

HENKILÖSTÖ

Tietoisuus kaupungin taloudellisesta tilanteesta on avautunut henkilöstölle uudella tavalla. Henkilöstölle on ollut kymmeniä tiedotustilaisuuksia liittyen palvelurakenneuudistukseen. Henkilöstöpoliittisen ohjelman täydennyksessä johtajuutta on terävöitetty.

ARVIOINTI

Valtuustosopimuksen osalta palaute tulee ja annetaan vaalikausittain. Tähän asti sopimus on arvioitu valtuustokauden lopussa. Sopimuksen toteutumista seurataan, mutta samalla koetaan, että arviointi voisi olla säännöllisempää. Arviointi on tehty tähän saakka itsearviointina.

JUURRUTTAMINEN

Kolmas valtuustosopimus on juurtunut niin syväälle, että se koetaan jo luonnolliseksi osaksi poliittista toimintaa: ilman sopimusta ei enää lähdetä toimimaan.

VIESTINTÄ

Viestinnän osalta Kuopiossa on tehty päätös, että vain kaupunginhallituksen puheenjohtaja tiedottaa sopimukseen liittyvistä asioista. Tiedotuskanavana on käytetty Sinettiä (yhteinen sisäinen tiedotuskanava), mutta myös paikallisradioita, -televisiota ja -lehdistöä on pidetty ajan tasalla. Kun sopimus oli valmis, kutsuttiin tiedotusvälineet mukaan mediatahtumaan.

Lisätietoja:

Leila Savolainen, kaupunginhallituksen jäsen
etunimi.sukunimi@kuopio.fi, p. 044-718 6313, 0500-574 389.

Paavo Kaitokari, arviointijohtaja
etunimi.sukunimi@kuopio.fi, p. 044-718 280

Kuopion kaupunginvaltuustoon kaudelle 2009-2012 valittujen puolueiden välinen KEHITTÄMISSOPIMUS

KUOPION KAUPUNKI	Saapunut 23.6.2009
A 3897/2009	Asialuokka 009
	Kirjastoalue
Ks. 10183	

Kuopion kaupungin valtuustoon valitut puolueet kantavat huolta Kuopion ja sitä ympäröivän alueen tulevaisuudesta. Tilanteen nopea ja vaikeasti ennustettava heikkeneminen sekä muutokset kuntalaisten palvelutarpeissa vaativat poliittisilta päättäjiltä laajaa yksimielisyyttä keskeisissä linjakysymyksissä.

Kehittämissopimuksen tarkoituksena on kiteyttää ne keskeiset periaatteet ja toimenpiteet, joilla Kuopion palvelurakennetta uudistetaan ja talous saadaan tasapainoon kuluvan valtuustokauden aikana.

UDELLE AVOIN, KANSAINVÄLINEN HYVINVOINTIOSAAMISEN KAUPUNKISEUTU

Kuopio on monipuolisen elinkeinoelämän sekä korkeatasoisen koulutuksen ja tutkimuksen verkottunut ja kasvava kaupunki. Kuopio mahdollistaa asukkailleen hyvän elämän sekä laadukkaat palvelut.

Keskeisenä periaatteena on parantaa kuntalaisten hyvinvointia ja lisätä turvallisuutta vaikeasta talustilanteesta huolimatta. Palveluiden painopistettä siirretään ennaltaehkäiseviin toimiin kaikilla kaupungin toiminta-alueilla.

Kuopio on kasvava, kilpailukykyinen ja vetovoimainen keskus

- Kaikessa päätöksenteossa pidetään tärkeimpinä periaatteina talouden, sosiaalisen hyvinvoinnin ja ympäristön kannalta kestävä kehitystä.
- Ilmastomuutoksen uhkaan reagoidaan uskottavasti ja määrätietoisesti.
- Elinkeinopolitiikan rahoitus pidetään vähintään vuoden 2009 tasossa.
- Maanhankintaa ja jalostusta jatketaan siten, että kaupungin kasvu ja elinkeinoelämän kehitys varmistetaan.

Kuopion palvelurakenne on uudistunut

- Palvelualueuudistus toteutetaan sovitussa aikataulussa.
- Kaikilla toimialoilla (myöh. palvelualueilla) etsitään uusia palvelujen tuottamisen tapoja, joilla saavutetaan hyötyä laadun paranemisena, henkilöstön tyytyväisyytenä ja taloudellisina säästöinä.
- Toteutetaan pilottihankkeita uusien tuotantotapojen etsimiseksi, että kaupunki pystyy varmistamaan asukkaiden saamien palvelujen laadun ja hinnan kaikissa tilanteissa.
- Kaikilla toimialoilla arvioidaan ennakkoluulottomasti ja tarkoituksenmukaisesti oman palvelutuotannon laajuutta.
- Kustannusvaikuttavuuden mittaamista lisätään omassa palvelutoiminnassa sekä sitä käytetään arviointikriteerinä ostopalveluiden hankinnassa.

Kuopiossa on toimiva strateginen johtamisjärjestelmä ja vahva muutoskyky

Poliittista johtamista vahvistetaan:

- Kaupungin strategiaa uudistettaessa siirrytään asiakirjahierarkiaan, jossa kaupungilla on vain yksi strategia ja kaikki muut tavoitteita asettavat asiakirjat ovat sille alisteisia (esim. ohjelmia).
- Hallinto-, johto- ja toimintasäännöt yhdenmukaistetaan. Tavoitteena on joustava, tehokas ja läpinäkyvä hallintotapa.
- Henkilöstöpoliittinen ohjelma (ent. henkilöstöstrategia) päivitetään ja henkilöstösuunnitelmaohjausta tehostetaan.
- Kuopion keskushallinnon johtamisjärjestelmä on uudistettu vuoden 2009 aikana. Johtajasopimukset otetaan käyttöön uudistuksen yhteydessä.
- Hankintaohjelmaa tulee noudattaa kaikissa kaupungin organisaatioissa.

• Kuopion kuntatalous on tasapainossa

- Keskusjohtoon valmisteleminen päätösesitysten tulee lähteä siitä oletuksesta, että kaupungin velka ei nouse yli 2000 euroon per asukas. Päätöksentekoa ei kuitenkaan sidota euromääräiseen velkakattoon.
- Kuopion kuntatalous on tasapainossa kuluvan valtuustokauden loppuun mennessä.
- Velkarahoituksella ei hoideta käyttötalouteen liittyviä kustannuksia. Velkarahoitusta voidaan kuitenkin käyttää työllisyyttä parantavien investointien rahoitukseen. Käyttötalouden tasapainottaminen toteutetaan rakenteellisten uudistusten, säästöjen ja rahoituspohjan vankentamisen avulla.

- Luottamushenkilöt huolehtivat, että kehittämissopimukseen kirjattujen toimenpiteiden mukainen virkamiesvalmistelu aloitetaan kaupunginjohtajan johdolla välittömästi ja tuodaan päätöksentekoon viivytyksettä vuoden 2009 aikana.
- Valtuustoryhmät jatkavat konkreettisten toimenpideohjelmien rakentamista yhteistyössä kaupungin virkamiesten kanssa.
- Puolueiden neuvottelijat seuraavat sopimuksen toteutumista sitä päivitetään tarvittaessa kerran vuodessa puolueiden neuvottelijoiden toimesta.

Kuopiossa 2.6.2009

Jukka L
Jukka L
Keskusta
Matti Aaltonen
Matti Aaltonen
Keskusta

Janne Pyhänen
JANNE PYHÄNEN
KESKUSTA
Aveli Teemu
AVELI TEEMU
VAC LITTO

Neeta Röppänen
NEETA RÖPPÄNEN
SDP
Björn Cederberg
BJÖRN CEDERBERG
KD

Liite 7. Muita ohjelmia

Kunnissa on strategioiden ohella monenlaisia ohjelmia. Seuraavassa muutamia esimerkkejä Tampereen, Lahden Kuopion ja Oulun ohjelmista. Turun [ohjelmassa](#) luvussa 1.4.

Tampere

<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/ohjelmat.html#Arkkitehtuuriohjelma>

Ohjelmat

[Arkkitehtuuriohjelma](#)

[Esteettömyysohjelma](#)

[Kotouttamisen ohjelma](#)

[Lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma](#)

[Maaseutuohjelma](#)

[Päihdepoliittinen suunnitelma](#)

[Turvallisuussuunnitelma](#)

[Vammaispoliittinen ohjelma](#)

[Yhdenvertaisuussuunnitelma](#)

Arkkitehtuuriohjelma

 [Arkkitehtuuriohjelma](#), Tampereen kaupunki, 2007 (pdf, 2 mt)

Esteettömyysohjelma


 [Tampereen kaupungin esteettömyysohjelma 2009 - 2016](#), 23.11.2009 (pdf, 83 kt)

 [Tampereen kaupungin esteettömyysohjelma 2009 - 2016](#), Selkoversio (pdf, 11 kt)

Kotouttamisen ohjelma

 [Kotouttamisohjelma 2010 - 2020](#) (pdf, 87 kt)

Lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma

 [Lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma 2007](#), Tampereen kaupunginvaltuuston 23.5.2007 hyväksymä lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma. (pdf, 4 mt)

Maaseutuohjelma

» [Maaseutuohjelma](#)

Päihdepoliittinen suunnitelma

 [Päihdepoliittinen suunnitelma 2009-2012](#) (pdf, 110 kt)

Turvallisuussuunnitelma

 [Tampereen paikallinen turvallisuussuunnitelma valtuustokaudelle 2009 - 2012](#) (pdf, 220 kt)

Vammaispoliittinen ohjelma

 [Vammaispoliittinen ohjelma](#), 2011 - 2016 (pdf, 82 kt)

Yhdenvertaisuussuunnitelma

 [Yhdenvertaisuussuunnitelma](#), v. 2011 (pdf, 36 kt)

<http://www.luovatampere.fi/>

Lahden ohjelmia

<http://www.lahti.fi/www/cms.nsf/pages/FCDA267837801751C2256F97002232D0>

Päätöksenteko ja talous > **Strategiat**

Strategiat



Kaupungin strategia 2025

Lahti on houkutteleva ja elinvoimainen ympäristökaupunki. Strategiaa on päivitetty keväällä 2011.

[Lue lisää](#)

Elinkeinostrategia 2009-2015

Lahden seudun kilpailukyky- ja **elinkeinostrategian päivitystyö valmis**. Maakuntahallitus hyväksyi päivitetyn strategian kokouksessaan tiistaina 19.12.2011. Ympäristö, muotoilu ja innovaatio edelleen osaamiskärkinä.

[Lue lisää](#)

[Selaa esitettä](#)

[Strategia kokonaisuudessaan](#)

Kansainvälistymisstrategia

Tulevaisuuden kuva: Lahti on kansainvälisesti tunnettu urheilu- ja kulttuurikaupunki.

[Lue lisää](#)

Lahden kaupungin henkilöstöstrategia

Osaava henkilöstö on yksi Lahden kaupungin kolmesta perusarvosta.

Kuopio

Strategiat ja ohjelmat

<http://www.kuopio.fi/web/kaupunkitietoa/strategiat-ja-ohjelmat>

Kuopion kaupungin poikkihallinnolliset strategiat koskettavat koko kaupungin tai kaupunkiseudun toimintoja.

Kuopion strategia 2020

<http://www.kuopio.fi/web/kaupunkitietoa/kuopion-strategia-2020>

Kaupunkistrategia on kaupunginvaltuuston strategisen johtamisen väline. Kuopion kaupungin strategia on kevään 2010 aikana tarkistettu vastaamaan uusia haasteita ja toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. Valtuusto hyväksyi strategian 28.6.2010.

Lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma

<http://www.kuopio.fi/web/kaupunkitietoa/lapsi-ja-nuorisopoliittinen-ohjelma-2006-2012>

Lapsi- ja nuorisopoliittisen ohjelman tavoitteena on tukea kuopiolaisia vanhempia kasvattamisen arjessa. Sen lisäksi pyritään turvaamaan lasten ja nuorten hyvinvointi ja ehkäisemään syrjäytyminen. Tarkoituksena on koota hyvät käytännöt ja varmistaa niiden jatkuvuus, jotta kuopiolaisten lasten ja nuorten hyvinvointi vahvistuu.

Ikäystävällinen Kuopio 2009 - 2030

<http://www.kuopio.fi/web/kaupunkitietoa/ikaystavallinen-kuopio>

Ikäystävällinen Kuopio 2009 - 2030 -ohjelmassa määritellään kaupungin ja sen asukkaiden yhteiset linjaukset ja toimenpiteet, joilla kuopiolaisten ikäihmisten hyvinvointia tuetaan ja vahvistetaan.

Kuopion ilmastopoliittinen ohjelma 2009-2020

<http://www.kuopio.fi/web/ymparisto/ilmastopoliittinen-ohjelma>

Kaupunginvaltuusto asetti ohjelman hyväksyessään Kuopiolle hyvin haasteellisen tavoitteen: Kasvihuonekaasujen vähentämistavoite vuoden 1990 tasosta 40 % vuoteen 2020 mennessä. Lisäksi valtuusto edellyttää mm. puolen vuoden siirtymäajan jälkeen kaikkiin päätöksiin liitettävää arviota niiden ilmastovaikutuksista.

Kuopion ilmastopoliittinen ohjelma on hyväksytty kaupunginvaltuustossa 6.4.2009.

>>> *Ympäristö > Ilmastomuutos > Ilmastopoliittinen ohjelma*

Kuopion kaupungin energiatehokkuussopimus 2008-2016

<http://www.kuopio.fi/web/ymparisto/energiatehokkuussopimus>

Energiankulutuksen vähentäminen on keskeinen ilmastomuutosta hidastava tekijä. Kuopion kaupunki on solminut työ- ja elinkeinoministeriön kanssa energiatehokkuussopimuksen vuosille 2008 – 2016. Sopimuksessa määritellään kaupungille 9 %:n energiansäästötavoite vuoden 2016 loppuun mennessä.

>>> *Ympäristö > Ilmastomuutos > Energiatehokkuussopimus*

Kuopion päihdepoliittinen ohjelma 2009-2012

Kehittämiskohteiksi ja toiminnallisiksi tavoitteiksi vuodelle 2012 asetettiin päihhteettömyyttä edistävän asenneilmapiirin ja elinympäristön edistäminen, viestinnän tehostaminen kuopiolaisille, varhaisen tunnistamisen ja tuen, yhteistyön ja osaamisen vahvistaminen sekä riittävien resurssien varmistaminen päihdepalveluihin. Kehittämiskohteille on esitetty useita toimenpiteitä, joiden avulla tavoiteltujen muutosten odotetaan toteutuvan päihhteettömyyden edistymiseksi tulevina vuosina.

Päihdepoliittinen ohjelma on hyväksytty Kuopion kaupunginvaltuustossa 21.9.2009.

Kuopion vammaispoliittinen ohjelma

<http://www.kuopio.fi/web/kaupunkitieto/kuopion-vammaispoliittinen-ohjelma>

Ohjelma on jatkoa vuonna 2002 laaditulle ensimmäiselle vammaispoliittiselle ohjelmalle. Päivitetyssä ohjelmassa tarkastellaan aiemmin asetettujen tavoitteiden toteutumista ja esitetään uusia toimenpiteitä.

Oulu

Kaupunginhallitus hyväksyi 7.6.2010 kokouksessaan kehittämisen uuden toimintamallin osaksi laaditut viisi kehittämisohjelmaa. Kehittämistyöhön käytettäviä resursseja, erityisesti ulkopuolista osarahoitusta, suunnataan jatkossa kehittämisohjelmien tavoitteita tukeviin toimenpiteisiin ja hankkeisiin.

Kehittämisohjelmat ovat:

[KONSTI](#) – Elämänhallinta- ja hyvinvointiohjelma

[SYKE](#) – Kaupunkikulttuurin kehittämisohjelma

[PESTI](#) – Työllisyysohjelma

[ILMO](#) – Oulun ilmasto-ohjelma

[IMPAKTI](#) – Tietohallintaohjelma

[Kehittämisen toimintamalli ja kehittämisohjelmat 2010-2013 - esite \(pdf, 1 222 kt\)](#)

[Kehittämistarpeiden ja projekti-ideoiden kokoaminen 2013](#)

Innovaatiostrategia 2007 - 2013

Kuviot ja taulukot

Kuviot

- Kuvio 1. Kokonaiskuva strategiasta ja sen osatekijöistä
- Kuvio 2. Lahden strategiakäsitteistö
- Kuvio 3. FCG Efecon kehittämä suomalaisen kuntasektorin strategiaviitekehys. (Strategiat elämään, 2008, 29)
- Kuvio 4. FCG Efecon kehittämän strategiaproessin kuvaus (Strategiat elämään, 2008)
- Kuvio 5. Tampereen strategian käsitteiden määrittelyä
- Kuvio 6. Kouvolan käsitteiden määrittely
- Kuvio 7. SWOT-analyysin nelikenttä (Kuntaliitto)
- Kuvio 8. TOWS-matriisi (Kuntaliitto)
- Kuvio 9. Lahden SWOT
- Kuvio 10. Lahden vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat (Lahden strategia 2025)
- Kuvio 11. Kouvolan arvot
- Kuvio 12. Kouvolan arvojen kytkentä strategiaproessiin
- Kuvio 13. Tampereen strategian osatekijät
- Kuvio 14. Lahden strategiset päämäärät ja ratkaisevat menetystekijät
- Kuvio 15. Espoon strategiakartta
- Kuvio 16. Vantaan strategiset tavoitteet
- Kuvio 17. Esimerkki Mikkelin strategian esitystavasta
- Kuvio 18. Espoon strategian päämäärät
- Kuvio 19. Hyvän kierre ja velkakierre
- Kuvio 20. Helsingin strategiset näkökulmat ja tavoitteet
- Kuvio 21. Helsingin seurantamittarit eri tasoilla
- Kuvio 22. Jyväskylän talouteen liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet
- Kuvio 23. Espoon konserniesikunnan valtuustokauden talouteen liittyvä tavoite ja sen mittarit
- Kuvio 24. Lahden vuoden 2012 talousarvion tuottavuusmittari ja toiminnallinen tavoite
- Kuvio 25. Tampereen strategiaraportti tammikuu-joulukuu 2010 tavoitteiden toteutumisen arviointia kolmen tavoitteen osalta

Taulukot

- Taulukko 1. Kaupunkien arvot
- Taulukko 2. Kaupunkien strategisten päämäärien näkökulmat