

Juha Urpilainen

KINNULAN TASAPAINOINEN ONNISTUMISSTRATEGIA 2005 - 2012

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Ammattikorkeakoulun tekniikan ylempi amk-tutkinto
Osaamisen johtaminen
Kevät 2005



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

**OPINNÄYTETYÖ
TIIVISTELMÄ**

Ala Tekniikan ja liikenteen ala	Koulutusohjelma Osaamisen johtamisen ylempi amk-tutkinto
Tekijä(t) Juha Urpilainen	
Tvön nimi Kinnulan tasapainoinen onnistumisstrategia 2006 - 2012	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Arto Karjalainen ja Airi Meriläinen
Aika kevät 2005	Sivumäärä 69 sivua+ lähdeluettelo + liitteet
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Kinnulan kunnalle kuntastrategia vuosille 2005 – 2012. Työn alkuosa painottuu teoriaselvitykseen kunnallishallinnon perustehtävistä ja kunnallishallinnon johtamisesta sekä eri tulevaisuuden johtamismenetelmien esittelystä. Työn toimeksiantajana oli Kinnulan kunta. Työ liittyy osana kunnanjohtajan solmimaan johtajasopimukseen.</p> <p>Varsinainen selvitystyö ja tasapainoinen onnistumisstrategian laatiminen tehtiin toimintatutkimuksena yhteistyössä Kinnulan johtavien viranhaltijoiden sekä koko luottamushenkilöorganisaation kanssa. Toimintatutkimuksen pohjana käytettiin soveltavaa Balanced Scorecard mallia. Haastateltavia ja ryhmätöihin osallistujia oli kaikkiaan noin 100 henkilöä. Haastattelut ja ryhmätöet ajoittuivat pääosin keväälle 2005. Ryhmätömenetelmät ja kysymykset laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Ryhmätöissä hyödynnettiin kuntaretkiä, yksittäisiä haastatteluja sekä varsinaisia strategiailaisuuksia valtuuston ja hallituksen kanssa.</p> <p>Kehittämistehtävän pohjalta syntyi Kinnulan kunnalle uusi strateginen johtamismalli, jonka avulla Kinnulan poliittinen ja virkamiesjohto pystyy paremmin vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin koko ajan muuttuvassa kuntakentässämme. Samalla syntynyt toimintamalli antaa henkilöstölle</p>	
Luottamuksellisuus	Julkinen
Hakusanat	Kuntastrategia
Säilytyspaikka	Kajaanin ammattikorkeakoulu/kirjasto



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

ABSTRACT OF THESIS

Faculty	Degree programme
Technology, Communication and Transport	Degree Programme in Competence Management Second-Cycle Polytechnic Degrees
Author(s) Juha Urpilainen	
Title	
Instructor(s) Arto Karjalainen, Kajaani Polytechnic Airi Meriläinen, Kajaani Polytechnic	
Date	Total number of pages
Spring 2005	69
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this final year paper was to evaluate the municipality strategy of Kinnula in 2005-2012. The first part is based mainly on the theory of municipality administration and management and different managing systems of the future. The study was commissioned by the municipality of Kinnula. The study is one part of the municipality manager agreement with Kinnula.</p> <p>The actual study and the performance strategy were completed as a functional research in collaboration with Kinnula's leading municipal and elected officials. The functional research is based on applied Balanced Scorecard model. There were altogether about 100 interviewees and participants in group work sessions. The interviews and group work sessions were held mainly in spring 2005. The group work methods and questions were planned in collaboration with the employer. The group work included municipality trips, interviews and strategy occasions with the local council and government.</p> <p>As a result of this development project a new strategic management system was drafted for the Kinnula municipality helping the politicians and officials to better face the future challenges in the changing municipality sector. In addition, this new model gives the personnel a clear picture of the future trends of development in Kinnula.</p>	
Confidentiality status	Public
Keywords	municipality strategy, administration and management
Deposited at	Kajaani Polytechnic Library MSL library in Kajaani

ALKUSANAT

Tämä kehittämistehtävä on tehty Kinnulan kunnan toimeksiannosta ja toivomuksesta. Kunnallisessa demokratiassa päätöksenteko pohjautuu yhteistoimintaan viranhaltijoiden ja luottamushenkilöorganisaation kesken. Tämän vuoksi kehittämishankkeen organisointi kunnallisessa päätöksentekoprosessissa on hyvin tärkeää. Kinnulan kunnalle on luotu voimassa oleva kuntastrategia vuosina 2000 – 2001. Tämä strategia ei kuitenkaan tyydytä näkemystä nykyaikaisesta visioajattelusta. Voidaan siis sanoa, että uudelle kuntastrategialle oli sosiaalinen ja poliittinen tilaus.

Työn alkuosassa on käsitelty teoreettista viitekehystä kuntastrategiasta painottuen kuitenkin visioon ja strategiseen näkökulmaan. Teoriaosan ohella tehdyssä kehittämistehtävässä on haastateltu kaikki Kinnulan kunnanvaltuutetut sekä johtavat viranhaltijat. Tämän lisäksi Kinnulan yrittäjät ovat vaikuttaneet kuntastrategian syntymiseen oleellisesti. Kehittämistehtävä pohjautuu lähdeluettelossa mainittuun kirjallisuuteen ja laajaan luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kokemukseen Kinnulan kunnan kehittämiseksi. Tämän avulla on pyritty saamaan paras mahdollinen tämän hetken kuvan Suomessa vallitsevasta johtamis- ja kehittämisjärjestelmästä.

Tämän kehittämistyön ohjaajina ovat toimineet Kinnulan kunnanhallitus tilaajan puolesta sekä Kajaanin ammattikorkeakoulun yliopettaja Arto Karjalainen ja suunnittelija Airi Meriläinen. Heille esitän lämpimät kiitokset mahdollisuudesta tämän työn tekemiseen sekä arvokkaasta tuesta ja neuvoista työni aikana. Tämän lisäksi haluan kiittää Kinnulan yrittäjiä, Kinnulan kunnan henkilöstöä sekä lähimpiä esimiehiäni kunnanvaltuuston puheenjohtaja Ilpo Leppästä ja kunnanhallituksen puheenjohtaja Markku Toikkasta. Ilman heidän apuaan kehittämistehtävän tekeminen olisi ollut mahdotonta. Kiitokset kuuluvat myös kotiväelle tuesta ja huolenpidosta opiskelun aikana.

Kinnulassa 26. päivänä toukokuuta 2005

Juha Urpilainen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET.....	3
3. KUNNALLISHALLINNON KEHITTYMINEN	4
3.1 Kunnallishallinnon perustehtävät.....	5
3.2 Kunnallishallinnon historiallinen kehitys.....	6
4. JOHTAMINEN KUNNALLISHALLINNOSSA.....	9
4.1 Tavoitejohtaminen.....	10
4.2 Tulosjohtaminen.....	10
4.3 Strateginen suunnittelu kunnallishallinnossa.....	12
4.4 Tuloksellisuuden arviointi kunnallishallinnossa.....	14
5. STRATEGISEN JOHTAMISEN MENETELMÄT KUNNALLISHALLINNOSSA.....	17
5.1 Tuloksellisuuden arviointi.....	17
5.2 Arvot.....	18
5.3 Balanced Scorecard.....	20
5.4 Tasapainonotettu mittaristo julkishallintoon.....	25
5.5 Tuloksellisuuden arvioinnin suositus kunnallishallinnossa.....	27
6. KINNULAN KUNTA JA SEN ORGANISAATIO 1.1.2005.....	37
7. TUTKIMUKSESSA KÄYTETYN MENETELMÄN KUVAUS JA PERUSTELUT VALINNALLE.....	40
7.1 Toimintatutkimus ja sen kuvaus.....	40
7.2 Perustelut tutkimusmenetelmän valinnalle.....	42
7.3 Tutkimuksessa käytetyn menetelmän toteutuksen kuvaus.....	43
8. KINNULAN UUSI TASAPAINOINEN ONNISTUMISTRATE- GIA/SAAVUTETUT TULOKSET.....	49
8.1 Kinnulan kunnan arvot	49
8.2 Kinnulan kunnan toiminta-ajatus/missio.....	49
8.3 Kinnulan kunnan visio.....	50
8.4 Kinnulan kunnan strategiset tavoitteet ajalla 2006 - 2012.....	50
8.5 Kinnulan kunnan kriittiset menestystekijät ja mittarit	55
8.6 Kinnulan kunnan Swot -analyysi.....	62
9. YHTEENVETO TULOKSISTA.....	63
10. POHDINTAA.....	65
LÄHDEKIRJALLISUUS	
LIITTEET	

1. JOHDANTO

Kunnallishallinto on kokenut vahvoja muutoksia viimeisten kymmenen ja erityisesti muutaman viime vuoden aikana. Viime vuosikymmenellä koettu taloudellinen lama ja yhdentyminen EU:hun ovat olleet nopeuttamassa tätä uudistumista. Valtion halu keskittää toimintojaan on johtanut kuntien valtionosuuksien leikkauksiin. Kunnille ja kuntayhtymille on tullut tarve arvioida uudelleen omaa johtamistaan ja tuloksellisuuttaan. Kuntien välinen yhteistyö tiivistyy koko ajan. Yhteistyön tarkoituksena on tuottaa palveluita yhdessä mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Muutaman vuoden päästä suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle mahdollinen työvoimapula asettaa kunnille paineita kehittää työn sisältöä, työehtoja ja ilmapiiriä sellaiseksi, jossa työntekijät kokevat viihtyvänsä sekä voivansa vaikuttaa työhön. Koko läntistä Eurooppaa uhkaava väestön ikääntyminen luo lisää paineita kunnallisten palvelujen tuottamiseen. Tämä väistämätön kehitys pakottaa kunnat panostamaan tuottamansa palveluiden tuottavuuteen ja laatuun.

Yksityisellä sektorilla on jo vuosikymmenten ajan käyty läpi monenlaisia johtamismalleja; mm tavoite- ja tulosjohtamista. Kuntia on puolestaan johdettu lainsäädännön asettamien toimialakohtaisten säännösten ja velvoitteiden mukaan. Kunnallisessa johtamisessa on keskitytty poliittisten päämäärien ja toiminnan (panosten ja prosessin) tarkkailemiseen sen sijaan, että olisi tarkkailtu saavutettuja tuloksia. Nykyään tuloksellisuutta on mahdollisuus arvioida monenlaisilla mittareilla. Balanced Scorecard, eli tasapainotettu mittaristo, on yksi kunnallisellakin puolelle tutuimmista ja käytetyimmistä tuloksellisuutta puolueettomasti mittavista arviointimenetelmistä tällä hetkellä. Pelkkä tulosjohtaminen on johtanut julkisellakin puolelle päätösten hajauttamiseen. Toisaalta työpaikoilla on alkanut ilmetä autoritääristä johtajuutta.

Yksityisen sektorin tulosajattelumalli sopii monelta osalta huonosti julkiseen hallintoon. Julkisen hallinnon kaksipäinen johtamisjärjestelmä, ammatillinen ja poliittinen johtajuus aiheuttaa monesti sekaannusta tuloksellisuuden arviointiin. Tuloksellisuuskäsitteet ja tuloksellisuuden arvioinnin mallit koetaan julkisella puolella sekavina ja yksipuolisina. Samalla ne aiheuttavat hämmennystä myös

tuloksellisuuden arviointiin tottumattomassa henkilöstössä. Tuloksellisuuden arviointi koetaan julkisessa organisaatiossa kuitenkin tärkeäksi, mutta sitä pidetään vaikeana. Tietoa on paljon käytettävissä, mutta ongelmaksi koetaan se, miten tietoa osataan hyödyntää. Kehittymättömät tuloksellisuuden arvioinnin menettelytavat ja puutteellinen tieto johtavat monessa tapauksessa tavoite- ja tulosjohtamisen jäämisen puolitiehen. Kuntataloudessa talousarvioiden tulostavoitteiden seuranta toimi heikosti. Tämän vuoksi tuloksellisuudesta palkitseminen ei ole ollut mahdollista.

Koko ajan kiristynvä kuntatalous ja toisaalta valtion asettamien uusien velvoitteiden lisääntyminen kunnille on johtanut siihen, että kunnallishallintoon kohdistuvia palveluvaatimuksia ei voitu enää toteuttaa samoin menetelmin kuin tähän saakka. Tuloksellisuuden parantaminen on kunnilla lähes ainut keino vastata niukkojen voimavarojen sekä lisääntyvien palvelutarpeiden aiheuttamiin ristiriitaisiin paineisiin.

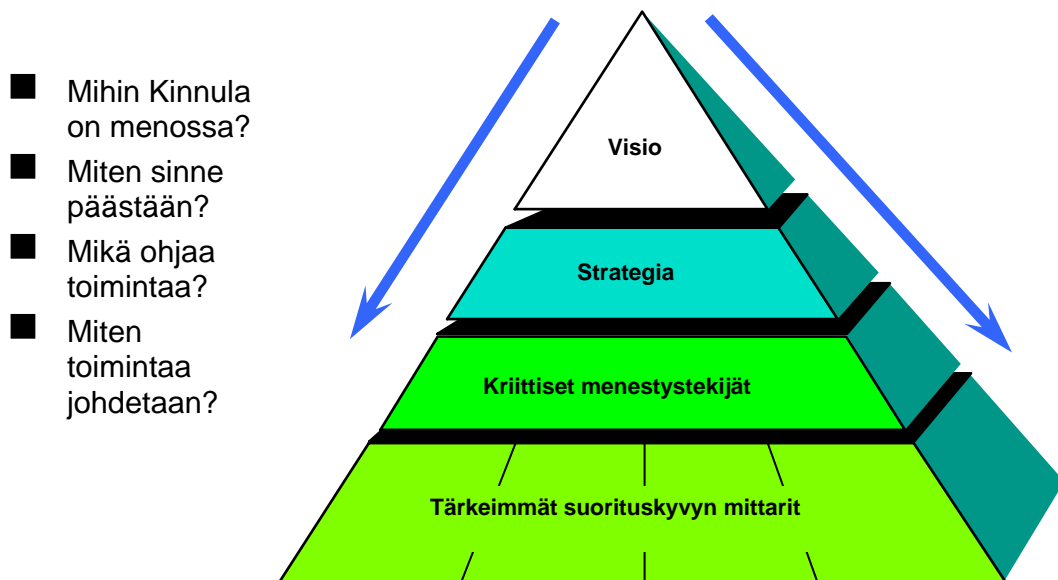
Tuloksellisuuden arvioinnista voidaan osoittaa koituvan kunnille monenlaista hyötyä. Kunnat voivat keskittyä palveluiden tuottamiseen pienemmillä kustannuksilla, huomioiden samalla työntekijäresursseja ympäröivissä kunnissa ja koko seutukunnissa. Tuloksellisuuden arviointiin kunnat pakottaa myös yleinen kuntien tilinpitovelvollisuus, jonka avulla kuntalaiset saavat tietää, mihin kunnan verotulot on käytetty.

Opinnäytetyöni pohjautuu johtamismalleja, tasapainotettua mittaristoa, tasapainoista onnistumista sekä Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suosituksia 1989 - 2004 koskevaan kirjallisuuteen. Teorian ohella olen haastatellut Kinnulan kunnanvaltuutettuja sekä kunnan johtoryhmän jäseniä. Kunnanvaltuustolle ja hallitukselle on pidetty useita seminaareja ja kokouksia, joissa on pohdittu yhteisesti Kinnulan johtamisjärjestelmän uusimista ja kehittämistä. Tarkoitukseni on ollut selvittää ja kehittää tuloksellisuuden arvioinnin tämänhetkistä tilannetta Kinnulan kunnassa.

Työni alkuosa käsittelee kunnallisissa organisaatioissa toteutettuja johtamismalleja. Työn loppuosa koostuu Kinnulan uuden strategisen johtamisjärjestelmän kehittämisestä sekä ja yhteenvedosta sekä pohdinnasta.

2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tämän työn tavoitteena on rakentaa Kinnulan kunnalle toimintatutkimuksen avulla kuvio 1 mukainen toimintamalli palvelemaan kunnan strategista johtamista. Strategian luomisen yhteydessä Kinnulan kunnalle rakentuvat arvot ja toiminta-ajatus eli missio.



Kuvio 1

3. KUNNALLISHALLINNON KEHITTYMINEN

Valtionhallinnollisen tarkastelutavan mukaan kunta on aina ollut ja on nykyäänkin valtionhallinnon alin taso. Kunnallishallinto taas puolestaan muodostaa elimellisen osan valtionhallintoa ja sen tavoitteita, rakennetta ja toimintaperiaatteita. Kunnallishallintoa on aina kehitetty osana valtionhallintoa. Kunnallishallintoa voidaankin kehittää ainoastaan valtionhallinnon osana. Kunnallishallinnolla ei sinänsä ole tiettyä tehtävää tai organisaatiota vaan sitä on pidettävä paikallisten ihmisten itsehallintona. Mikäli kunnat poistettaisiin, ihmiset muodostaisivat ne todennäköisesti uudelleen. (Asikainen, R. & Nissinen Jouko H. 1990, 19 – 21)

Toisaalta kuntaa voidaan tarkastella myös itsehallinnollisen tarkastelutavan mukaan. Itsehallinto on pidettävä kansalaisten perusoikeutena, joten kansalaiset voivat muodostaa sellaisia yhteisöjä kuin haluavat. Kunnat ovat muodostuneet näin ollen erilaisiksi. Kunnille ei kuitenkaan voida antaa uusia tehtäviä tai velvollisuuksia ilman, että siitä säädetään laissa. Kunnissa vallitsee edustuksellinen demokratia eli vaaleilla valitaan valtuusto ja luottamushenkilöt. (Oulasvirta L. 1984/1996, 3 – 5)

Kunnat ovat muista erotettavissa olevia itsenäisiä tulosityksikköjä, joilla on oma hallinto-organisaatio. Kunnilla on omat hallinnolliset alueensa ja jäsenistönsä, joita varten kunnallishallintoa pidetään. Kunnalliseen itsehallintoon perustuen kansalaisilla on mahdollisuus osallistua paikalliseen hallintoon ja valita päätöksentekijät. Näin pyritään pitämään kuntayksikön kansalaiset mukana yhteiskunnallisessa toiminnassa. Julkisen hallinnon ja vallan hajautuksella kunnat pyrkivät tekemään hallinnosta joustavamman ja vähemmän byrokraattisen kuin keskitetty hallinto. Kuntien on suunniteltava ja sopeutettava palvelutuotantoansa paikallisiin oloihin. (emt.)

Kunnallisella itsehallinnolla voi joskus olla taipumus joskus toimia epätyytyttävästi sekä paikallisen väestön että koko yhteiskunnan kannalta. Valta saattaa keskittyä ainoastaan harvoille, mikä voi lisätä kansalaisten eriarvoisuutta. Kuntien erilaiset taloudelliset voimavarat saattavat johtaa kunnat

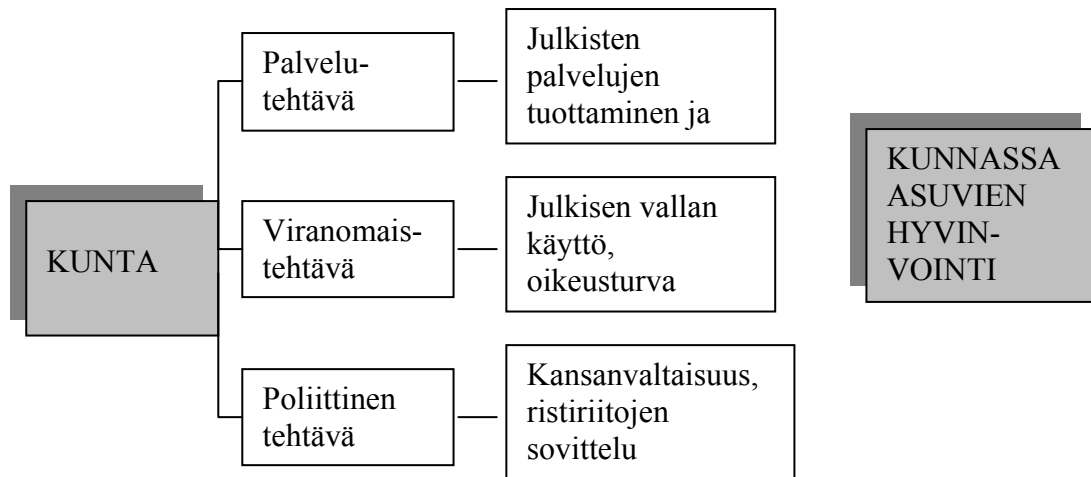
joskus toimimaan tehottomasti ja toisaalta johtaa haluttomuuteen toteuttaa yhteiskunnan kannalta tärkeitä uudistuksia. (emt.)

3.1 Kunnallishallinnon perustehtävät

Uuden kuntalain 1§:n mukaan kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia. Kunta pyrkii tähän päämäärään tuottamalla kuntalaisille palveluja niillä aloilla ja keinoilla, jotka on lainsäädännössä pääpiirteittäin määritelty. Kunnallisen toiminnan ja yleensäkin yhteiskunnallisen toiminnan tärkeimmäksi tehtäväksi nousee asukkaiden hyvinvointi. (emt.)

Kuntien rooli palvelujen tuottajana on muuttunut. 1980-luvulle asti kunta tuotti itse tarvittavat hyvinvointipalvelut, nykyään ei kunnan tarvitse itse tuottaa palvelua, vaan palvelun voi ostaa muualta, jos sen saa taloudellisemmin ja tarkoituksenmukaisemmin. Kunta voi edelleen rahoittaa ja valvoa palvelun tuottamista ja jakelua. Suurin osa yhteiskuntamme julkisista palveluista on kunnallisia palveluita. Kunnat ovat julkisia viranomaisia, ts. ne käyttävät julkista valtaa. Kunnilla on oikeus määrätä esimerkiksi tuloveroprosentti, hyväksyä jätevesitaksa ja myöntää rakennuslupa. (emt.)

Kuntien poliittinen tehtävä liittyy palvelutehtävään. Tuotettavat palvelut sekä niiden sijaintipaikat, rahoitustavat ja kohderyhmät täytyy valita. Valintoihin sisältyy usein ristiriitoja, ilman sovittelua nämä voisivat uhata kunnan sisäistä toimintakykyä. Kunnan päätöksentekuelimet ovat sitä varten, että niissä ristiriidat sovittellaan ja muunnetaan sitoviksi poliittisiksi päätöksiksi. Viime vuosikymmenien kansalaisten heikko osallistuminen vaaleihin on lisännyt tarvetta kehittää kuntien poliittista tehtävää. (emt.)



Kuvio 2. Kunnallishallinnon rooli ja tehtävät (Oulasvirta L. 1984/1996, 3 – 5)

3.2 Kunnallishallinnon historiallinen kehitys

Kunnallishallinnon historiallista kehitystä voidaan tarkastella eri tavalla jaoteltuna. Yksi tapa on jakaa se kolmeen pääasialliseen vaiheeseen:

- vapauden aikaan, joka vaikutti vuosina 1850 – 1919,
- innovoinnin vaiheeseen, joka vaikutti vuosina 1920–1940 sekä
- yhteiskunnallinen edistyksen aikaan, joka taittui viimeistään 1980-luvun lopulla. (Asikainen R. & Nissinen Jouko H. 1990, 22 – 28)

Vapauden aikakaudella, v. 1850 – 1919, kunnallinen suunnittelu alkoi Suomessa maankäytön suunnittelulla. Tänä aikakautena luotiin nykymuotoisen kunnallishallinnon perusrakenteet. Maalaiskuntien hallinnosta annettiin asetus vuonna 1865, vuonna 1873 annettiin asetus kaupunkien hallinnosta. Kaupunkien poliittiset, hallinnolliset ja taloudelliset rakenteet ulottavat juurensa jo 1200-luvulle asti. Maaseudulla kunnallisia asioita hoidettiin pääsääntöisesti kirkon yhteydessä. (emt.)

Vapauden aikakausi sai nimensä, kun kaupungit ja kunnat saivat oikeuden toimia suhteellisen vapaina valtiosta ja sen määräysvallasta. Kunnallishallinnon ja valtion väliset suhteet olivat ongelmattomat ja yksinkertaiset. Kaupunkien ja

kuntien ei tarvinnut pelätä menettävänsä päätösvaltaansa valtiolle tai millekään muulle ulkopuoliselle organisaatiolle. (emt.)

Tällä aikakaudella kaupungeilla ja kunnilla oli suhteellisen vähän pakollisia tehtäviä. Kansalaiset arvostivat säästäväisyyttä ja omatoimisuutta, he pyrkivät välttämään uusia menoja sekä menojen korotuksia. Näistä syistä johtuen kaupunkien ja kuntien mahdollisuudet kehittää ja omaksua palveluita olivat rajalliset. Uusien tehtävien hyväksyminen oli monesti kovin hankalaa. Kaupungit kehittivät uusia palveluita ja näin ne toimivat esimerkkeinä muille kunnille. Sosiaalisen ja taloudellisen hyvinvoinnin näkökulmasta katsoen vapauden aikakausi oli paremminkin hidasta kuin nopeaa kehitystä. (emt.)

Innovoinnin aikakaudella, v. 1920 – 1940, Suomen itsenäistymisen ja sitä seuranneen sisällissodan, teollisuuden kasvun ja maaseudun väestön kaupunkiin muuton myötä kuntien oli pakko arvioida omaa toimintatapaansa uudelleen. Säästäväisyys ja passiivisuus eivät enää toimineet, vaan kuntien ja kaupunkien oli ryhdyttävä kehittämään palveluita ja toimimaan aktiivisemmin. (emt.)

Kaupungit ja kunnat kehittivät uusia palveluita, sosiaali-, terveys- ja koulupalvelut yleistyivät. Valtio otti enemmän osaa kuntien palvelutuotantoon, sääti lakeja ja tuki taloudellisesti kuntien palvelutuotantoa. Kaupunkien ja kuntien organisaatioita pyrittiin vahvistamaan. Valtuustojen työtä johtamaan ja vahvistamaan perustettiin kunnallishallitukset. Ensin kaupunkiin tuli perustaa kaupunginjohtajien virat ja vasta sitten maalaiskuntien tuli perustaa kunnanjohtajien virat. Kaupungin- ja kunnanjohtajat toimivat kunnanhallitusten puheenjohtajina, tästä käytännöstä luovuttiin 1970-luvulla. (emt.)

Yhteiskunnallisen edistyksen aikakautta, 1941 – 1980, pidettiin varsinaisesti nykyaikaisen kunnallisen suunnittelun ajankohtana. Vuonna 1976 kuntasuunnittelu säädettiin kunnille pakolliseksi, jolloin Suomessa käynnistyi laajamittainen, kokonaisvaltainen kuntasuunnittelu. (emt.)

Tällä aikakaudella taloudellisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tavoittelu lisääntyi ja sai kannatusta. Valtion rooli ja vaikutusvalta vahvistui, koska kunnilla ei uskottu olevan resursseja sosiaalisen ja taloudellisen hyvinvoinnin kehittämiseen. Kuntia alettiin sitoa osaksi valtion organisaatiota. (emt.)

Koko maahan luotiin yhtenäinen yhteiskunnallinen peruspalveluiden verkosto, kaikille kansalaisille kuuluivat varallisuudesta ja asuinpaikasta riippumatta tietyt palvelut. Lainsäädännöllä kuntiin saatiin perustettua lautakuntia tuottamaan peruspalveluita, esim. koululautakuntia ja sosiaalilautakuntia. Toimintaa ohjasivat ajatukset yhteiskunnallisesta edistyksestä, sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta sekä kansalaisten tasa-arvosta ja perusturvallisuudesta. (emt.)

Hyvinvointiyhteiskunnan tavoittelu muutti innovoinnin kaudella vallinneiden kunnallishallinnon perusarvojen keskinäisiä suhteita radikaalisti. Vapauden korostaminen väheni yhtenäisen peruspalveluverkoston kehittyessä. Valtion puuttuessa yhä syvällisemmin kunnan toimintaan keskitys korvasi hajautuksen. Valtio loi keskeisille palvelulohkoille valtakunnallisen monitasosuunnittelujärjestelmän, kuntien oli sovitettava omat suunnitelmansa valtakunnalliseen suunnitelmaan saadakseen valtionapuja. (emt.)

Sosiaalinen ja taloudellinen hyvinvointi korostui yhä enemmän, kunnat ja valtio yhdistivät voimansa sosiaalisen hyvinvointivaltion toteuttamiseksi. Kunnallishallinto ja valtio alkoivat yhä useammilla palvelutoiminnan lohkoilla tehdä yhteistyötä. (emt.)

4. JOHTAMINEN KUNNALLISHALLINNOSSA

Nopeat johtamistapojen muutokset ovat aiheuttaneet työyhteisöissä kaaoksen, jonka vuoksi henkilöstön suhtautuminen erilaisiin kehittämisprojekteihin on varsin skeptinen. Tuloksellisuuden kehittämishankkeet ovat olleet liian suppeita, teknisesti toteutettuja, pinnallisia ja aikajänteiltään lyhyitä. (Lumijärvi I.,9)

Johtaminen on vuorovaikutusprosessi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan, niin että jokin päämäärä saavutetaan. Johtamista ohjaavien tekijöiden mukaan julkisen hallinnon johtaminen voidaan jakaa karkeasti säädösohjattuun ja tulosoajattuun johtamiseen.(Hiironniemi S. 1992, 36 - 41)

Kunnallishallinnon johtamista voidaan pitää säädösohjattuna, koska kunnallishallinnon johtaminen on monin tavoin säänneltyä. Säädösohjausta voidaan tarkastella organisaatorakenteiden, tehtävämäärittelyjen, toimivallan sekä henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Kunnallislaissa on kunnan yleistä toimialaa koskeva määräys. Siinä on määritelty mm. kunnan päätöksentekuelimet, päätöksentekojärjestys, muutoksenhaku, valmistelu, sekä esittelijöiden ja valmistelevien viranhaltijoiden asema. Valtaosa kuntien nykyisistä tehtävistä on määrätty erityislainsäädännössä. Työlainsäädäntö, virka- sekä työehtosopimuslainsäädäntö ja sopimukset ohjaavat henkilöstöhallintoa. (emt.)

Kunnallishallinnon johtamista voidaan pitää tulosoajattuna johtamisena, koska kunnissa on ryhdytty enenevässä määrin käyttämään erilaisia tavoite- ja tulosjohtamisen muotoja. Kunnat päättävät itse vapaasti johtamismallistaan. Yhteiskunnan trendit ja erityisesti ohjausjärjestelmät vaikuttavat päätöksiin ja johtamismalleihin. (emt.)

Tulosjohtamisen ongelmana on ollut se, millä tavoin pääasiassa yksityiseltä sektorilta siirtyneet opit sovitetaan kunnalliseen organisaatioon. Tärkeä kysymys on se, miten määritellään tulos tai tuloksellisuus. Tulosjohtamisen toteutuksessa ja siihen suhtautumisessa on ollut eroja. Suhtautuminen vaihtelee kunnallisia

toimintoja liiketaloudellisesta näkökulmasta katseltavan kannattavuuskeskeisen, ja mittaamiseen melko negatiivisesti suhtautuvan ajattelutavan välillä. Käsitteiden selkiintyminen ja kokemusten lisääntymisen myötä ennakkoluulot ovat vähentyneet. (emt.)

Suomen hyvinvointivaltioksi kehittyminen ja kasvu 1970- luvulla johti hallintokoneiston sisäiseen kehittämiseen. Suunnittelun kokonaisvaltaisuus ja sitä tukeneet suunnittelujärjestelmät loivat pohjan myös julkiseen johtamiseen. Yksityisen sektorin toimintakykyä on pidetty tehokkaana ja tämän vuoksi sieltä on pyritty ottamaan monia yritysmaailman käytäntöjä julkiselle sektorille mm. johtamisoppeja. Palveluajatteluun perustuva johtamisoppi oli käytössä jo yksityisellä sektorilla. Myös julkisessa johtamisessa alettiin kiinnittämään huomiota palvelujen saatavuuteen ja laatuun.(Hoikka P. 2000, 226-231)

Hyvinvointivaltion kasvun ja kehittymisen myötä suhtautuminen myös entistä kriittisemmin hyvinvointivaltiota ja sen hallintokoneistoa kohtaan muuttui kriittisemmäksi. Hallintoa pidettiin liian byrokraattisena ja sen seurauksena sitä haluttiin ruveta purkamaan.(Tasapainoisen onnistumisen malli)

4.1 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtaminen yleistyi kunnissa 1970-luvun lopulla. Päähuomio oli koko organisaation tavoitteiden ja ohjelmien saavuttamisessa. Jotta organisaatio onnistui tehtävässään, sille täytyi olla selkeästi määritellyt tehtävät ja tavoitteet. Tavoitteiden määrittely oli ehtona organisaation tehtävässä onnistumiselle. Organisaation jäsenten motivaatiota pidettiin tärkeänä.(Oulasvirta L. 1984/1996, 163 - 167). Tavoitejohtaminen oli ensimmäinen askel julkisen johtamisen kehittämislle enemmän liikkeenjohdolliseen suuntaan. Tavoitteellisuus nousi julkisessa hallinnossa tärkeäksi tekijäksi, mutta samalla myös ylisuunnitelmallisuus lisääntyi ja valta keskittyi liiaksi keskushallintoon. (Määttä S. & Ojala T. 2000, 17)

4.2 Tulosjohtaminen

Tulosjohtaminen yleistyi kunnallisissa organisaatioissa 1980 - luvulla. Muutosten myötä kehittyi uusi johtamismalli, joka panosten sijasta suuntasi huomion myös aikaansaannoksiin ja niiden mittaamiseen. Tulosjohtaminen suuntautui tavoitejohtamista enemmän liiketaloudellisen johtamisajattelun suuntaan. Siinä keskityttiin tulosityksikköorganisaation määrittämiseen ja tulosityksiköiden tulosten mittaamiseen ja seuraamiseen. Tulosohjaus on keskittynyt enemmänkin tavoitteiden asettamiseen ja mittareiden määrittelyyn kuin niiden käyttämiseen sekä toimivan seuranta- ja arviointijärjestelmän luomiseen. (Oulasvirta L. 1984/1996, 163-167)

Kunnallishallinnossa taloudellisuus on toteutunut tulosjohtamisessa. Tuloskeskeisyys korostuu nykyisessä talousarviomallissa, joka on laadittu niin, että toiminnan tulokset olisivat tunnistettavissa ja arvioitavissa. Tulosjohtamisessa toiminnat jaotellaan siten, että tavoitteet on mahdollista kohdistaa tulosalueittain ja –yksiköittäin. Organisaation johdolla ja henkilöstöllä on yhteisiä tulosneuvotteluja, jossa sovitaan tulokset, kehitysmahdollisuudet sekä kuinka tuloksia toteutetaan ja mitataan. Tulosten arviointi on systemaattista sekä jatkuvaa ja se on osa strategista toimintaa. Johtajan rooli on keskeinen, hän huolehtii arvioinnista, palkitsemisesta sekä hyvistä toimintaedellytyksistä. (Hoikka P. 2000/ , 226-231)

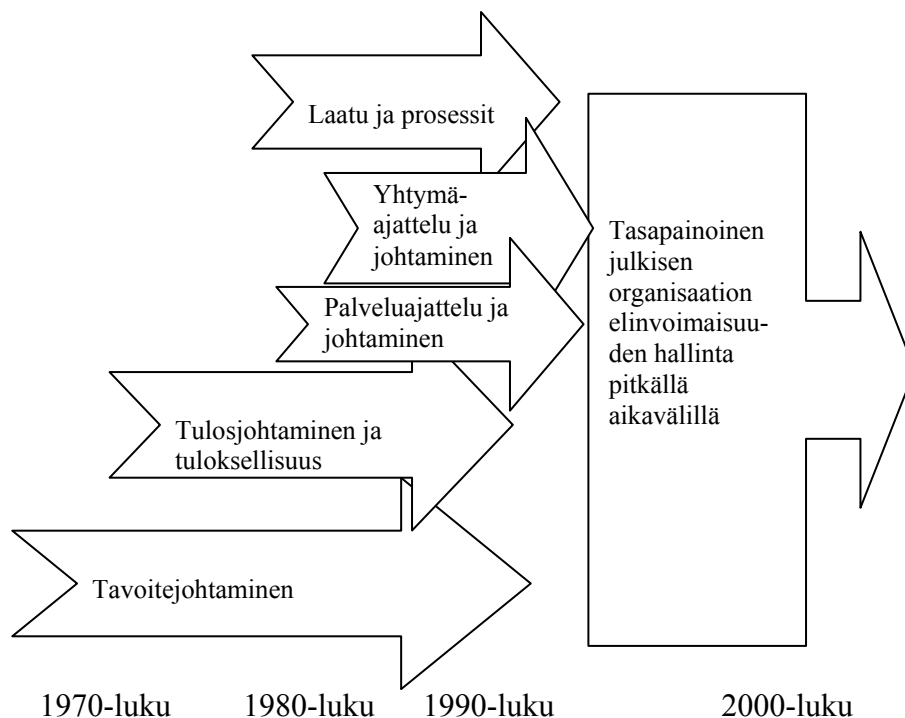
1990-luvulle tultaessa oli julkisella sektorilla monin eri tavoin pyritty raivaamaan tilaa tulos- ja palvelujohtamisen toteuttamiselle. Rakenteellisilla uudistuksilla pyrittiin hallinnon sekä sen toimivallan että tehtävien hajauttamiseen. Julkisessa johtamisessa tärkeimpinä asioina pidettiin julkisten menojen kasvun hillitsemistä, hallinnon hajautusta ja hallintokoneiston palvelukyvyyn tehokkuuden parantamista. (Määttä S. & Ojala T. 2000, 17–20)

Laatuajattelun ja – johtamisen myötä julkiseen johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen tuli uudenlainen näkökulma. Tulosjohtamisessa tärkeäksi asiaksi nousi asiakaslähtöisyys. Johtamisen ja toiminnan kehittämisen lähtökohtina olivat palvelun tai tuotteen soveltavuus käyttötarkoitukseensa sekä niille

asetettujen laatuvaatimusten toteuttaminen. Julkisessa palvelutuotannossa kansalaisten näkökulma on ollut tärkeä, koska he rahoittavat palveluita sekä asiakasmaksuina että veronmaksajina. (emt.)

Yhtymäjohtamisessa pyrittiin saamaan vetoapua tulosjohtamiseen ja –ohjaukseen jo 1990-luvun alkupuolella. Ajateltiin, että yhtymäjohtamisen avulla toimintavapauteen liittyvä vastuu voidaan kohdistaa johdon tavoitteisiin. (emt.)

Tiedon hallinta ja johtaminen (knowledge management) sekä osaamisen johtaminen nousevat julkisissa organisaatioissa tärkeiksi tekijöiksi. Johtamisessa tärkeiksi asioiksi muodostuvat tulevaisuuden ennakointi, kyky ja tahto priorisoida (asiat tärkeysjärjestykseen), laaja ja syvä näkemys organisaation suorituskyvystä ja henkilöstön osaamisesta. Julkinen hallinto vaatii tulevaisuudessa entistä laaja-alaisempaa, erilaistavampaa johtamisotetta. Julkinen johtaminen on kuitenkin vielä lujasti kiinni oikeusvaltioperustassa, tuloksellisuus- ja laatuajattelussa sekä prosessi- ja yhtymäjohtamisen keskeisissä periaatteissa. Kuviossa 3 on esitetty kaaviomaisesti julkisen johtamisen kehityskerrostumat. (emt.)



Kuvio 3. Julkisen johtamisen kehityskerrostumat. (Määttä S. & Ojala T. 2000, 18)

4.3 Strateginen suunnittelu kunnallishallinnossa

Kunnat ovat pyrkineet ratkaisemaan epävarmuuden hallinnan luomalla uudenlaisia suunnitelmallisia strategioita. Kuntien strateginen asema on tällä vuosikymmenellä voimakkaasti muuttunut. Strategioiden rakentamisessa kohdataan uudenlaisia haasteita. Euroopan unionin myötä kuntien toiminta on merkittävästi muuttunut, niiden on toteutettava suurin osa Brysselin määräyksistä. Vaikutukset eivät ole vain suoria vaan myös välillisiä. Ne näkyvät mm. kunnissa toimivien yritysten kilpailuympäristön muutoksina. Talouskilpailun myötä julkisen velan tiukka kontrolli Suomessa konkretisoitui mm. supistuvana valtionapuna. (Hoikka P. 2000/ , 231)

Kunnallisten palveluiden laadullinen ja määrällinen kysyntä kasvoi vuoteen 1991 saakka. Myös lainsäädännöllä luotiin kunnille lisävelvoitteita palvelujen tuottamiseen. Lama aiheutti kunnallishallinnolle suuria taloudellisia vaikeuksia. Kuntien mahdollisuuden tuottaa palveluita ja tyydyttää kuntalaisten tarpeita vähenivät. Laman aikana kunnallisten palveluiden kysynnän kasvussa tapahtui jonkin verran taantumista, mutta noususuhdanteen alettua toiveet kunnallisten palveluiden paranemisesta lisääntyvät jälleen. (emt.)

Vaatimukset kuntien toiminnan tuloksellisuudesta ovat lisääntyneet viime vuosina. Kuntien toimintaan on haluttu lisää ammattimaista johtajuutta ja yritysmäisyyttä. Kuntalaisten halukkuus tietää, miten tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti kunnan palveluja tuotetaan, on lisääntynyt. Vuoden 1995 kuntalaki velvoittaa kuntia järjestämään ja toteuttamaan tehtäviensä systemaattisen arvioinnin sekä laatimaan julkiset arviointia koskevat raportit ja tarkastuskertomukset. Hallinnonuudistukset ovat siirtäneet toimivaltaa ja vastuuta paikallistasolle, joten tarve ja edellytykset tavoitteiden seurantaan kunnissa on lisääntynyt. (emt.)

Yritystoiminnan tarkoitus on kannattavan liiketoiminnan harjoittaminen. Sen keskeisenä kriteerinä on taloudellinen menestyminen. Julkisen toiminnan perusajatuksena on turvata kaikille kansalaisille peruspalvelut, joihin jokaisella on yhtäläinen käyttöoikeus. Hyvän kunnallisen palvelun tavoitteena on vastata kuntalaisten tarpeisiin. Palvelun laadun kehittäminen on yksi keskeisistä

keinoista parantaa toiminnan vaikuttavuutta. Kuntalaisilla on oikeus saada tarpeidensa mukaisia kunnallisia palveluja. Hallinto on ihmisiä varten eikä päinvastoin. (Partanen, s. 59)

Kunnallisessa päätöksenteossa on pyritty siihen, että luottamushenkilöelimet päättävät strategioista ja suuremmista linjauksista. Päätösvaltaa on delegoitu viranhaltijoille. Kuntaorganisaatioissa tulosvastuu jakautuu ensin toimialoittain (perusturva, sivistystoimi, tekninen toimi, elinkeinotoimi jne.) ja siitä edelleen alaspäin vastuualueisiin ja tulosityksiköihin. Luottamushenkilöt ovat parhaimmillaan todellinen voimavara parannettaessa kunnan kykyä vastata kuntalaisten tarpeisiin, mutta vaarana on myös, että luottamushenkilöt eivät pääse kunnolla mukaan kunnalliseen päätöksentekoon. Kunnallinen demokratia irtautuu todellisesta päätöksenteosta pelkäksi kunnallishallinnon muodollisuudeksi. (Hiironniemi S. 1992, 35)

4.4 Tuloksellisuuden arviointi kunnallishallinnossa

Vuonna 1989 annettiin suositus kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arvioinnissa käytettävistä käsitteistä ja niiden sisällöistä. Tuloksellisuuden mittareilla tarkoitettiin tuolloin mittapuita ja kriteerejä, joiden avulla voitiin arvioida, miten hyvää julkinen palvelutoiminta on. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suosituksessa tuloksellisuuden osatekijöiksi mainittiin:

- tuottavuus ja taloudellisuus
- kustannusvaikuttavuus
- ulkoinen ja sisäinen palvelukyky

Suosituksessa lähdettiin tuloksellisuuden käsitteen hahmottamisessa niin sanotusta panos-tuotosmallista, jossa kunnan toimintaa kuvattiin eräänlaisena voimavarojen/kustannusten, palveluprosessin, suoritteiden sekä vaikutusten systeeminä. (Suositus 1989)

Kunnallisia palveluita tuotettaessa lähtökohtana ovat kuntalaisten tarpeet. Yksityisen sektorin palvelujen tuotannossa tuotetaan palveluita lähinnä

kysynnän mukaan. Tulos muodostuu asiakasryhmien ja palvelujen onnistuneesta kohtaamisesta ja se näkyy yrityksen taloudellisessa tuloksessa. Kunnallisen palveluorganisaation toiminnan tulosta täytyy seurata laajemmasta näkökulmasta. (Hiironniemi S. 1992, 23-27)

Kunnallisessa palvelutuotannossa tulos muodostuu päättävien elinten asettaessa tavoitteet kuntalaisten tarpeiden ja vaatimusten perusteella. Päättävät elimet vahvistavat suunnitelmat palvelujen toteuttamisesta. Päätöksenteossa täytyy kuitenkin ottaa huomioon käytettävissä olevat voimavarat eli palvelusuoritteet, tarpeiden ja toiminnan kokonaisvaikutukset, joilla on vaikutusta kuntalaisten elämään, joiden syntyyn koko edeltävä prosessi vaikuttaa. (emt.)

Jotta kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuutta on mahdollista arvioida, se on analysoitava ja hajotettava pienempiin osasiin tuloksellisuuden ulottuvuuksien, tulosyksiköiden ja tavoitteiden avulla. Näiden osien tuloksia arvioidaan ja mitataan ja saatu tieto kootaan taas yhteen kokonaisuudeksi, josta voidaan hahmottaa kunnan onnistuminen. (emt.)

Tuloksellisuus tarkoittaa kriteerejä, joiden avulla voidaan arvioida, miten hyvää kunnallinen palvelutoiminta on ja miten kunta menestyy palvelujen tuottajana. (emt.)

Ulkoinen palvelukyky tarkoittaa palvelun tuottajan ja sen vastaanottajan välisen vuorovaikutussuhteen laatua, kuvaa asiakkaan pääsyä palvelun ulottuville, asiakkaan saamaa vaikutelmaa kohtelusta ja palvelun pätevyydestä ja hänen tuntemaansa tyytyväisyyttä. (emt.)

Sisäinen palvelukyky tarkoittaa palvelujen tuottamisen katkeamattomuutta, sujuvuutta ja joustavuutta sekä organisaation sisäistä terveyttä. Sisäinen palvelukyky riippuu organisaatorakenteesta, henkilöstön pätevyydestä, työjärjestelyistä, johtamistavoista, yhteistoiminnasta ja koko organisaatiokulttuurista. (emt.)

Vaikuttavuus on palvelutuotannon kykyä aikaansaada kuntalaisten elämäntilanteisiin sellaisia vaikutuksia, jotka joko tyydyttävät kuntalaisten tarpeet tai ainakin täyttävät tarpeiden tyydyttämiseksi kunnan toimesta asetetut tavoitteet. (emt.)

Vaikuttavuus ilmaisee seuraavia suoritteilla aikaan saatuja vaikutuksia:

- vastaavat vaikutuksille asetettuja tavoitteita (tavoitteiden toteuttamispiste)
- tyydyttävät palveluilla tyydytettävissä olevia kunnan asukkaiden tarpeita (tarpeiden tyydyttämisaste) tai
- toteuttavat kummatkin kohdissa ja mainitut ehdot.

Tuottavuus ja taloudellisuus ilmaisevat tuloksellisuuden taloudellista ulottuvuutta. Vaikuttavuus ja palvelukyky ilmaisevat toiminnan sisällöistä onnistumista ottamatta huomioon talousnäkökulmaa. Tuottavuus ja taloudellisuus ilmaisevat, tehdäänkö asiat annetuilla voimavaroilla oikein (sisäinen tuloksellisuus). Vaikuttavuus ja ulkoinen palvelukyky ilmaisevat, tehdäänkö olemassa olevilla resursseilla oikeita asioita (ulkoinen tuloksellisuus). Kustannusvaikuttavuudessa yhdistyvät molemmat ulottuvuudet, mutta sen mittaamisen vaikeuden vuoksi se on melko harvoin käytettävissä. (emt.)

Tuloksellisuuden ulottuvuuksien tarkemman tutkimisen ja arvioinnin avulla on mahdollista hahmottaa käsitys koko kunnan tuloksellisuudesta.(emt.)

5. STRATEGISEN JOHTAMISEN MENETELMÄT KUNNALLISHALLINNOSSA

5.1 Tuloksellisuuden arviointi

Tuloksellisuuden arvioinnin käyttöönotto on edennyt julkisella sektorilla hyvin eri tahtia. Jotkut kaupungit, esimerkiksi Tampere, Oulu, Vantaa ja Helsinki ovat kehittäneet kattavia mittausjärjestelmiä, mutta pienissä kunnissa arvioinnin kehittämiseen on ollut vähemmän mahdollisuuksia. (Hiironniemi S. 1992, 18-27)

Vuoden 1989 Kunnallisen työmarkkinalaitoksen tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus käynnisti kunnissa tarpeen rakentaa palaute- ja arviointijärjestelmiä kuvaamaan niiden sisäisen ja ulkoisen aikaansaannoskyvyn kehittymistä. Kuntien tuloksellisuuden arvioiminen tuli entistä tärkeämmäksi 1990-luvulla. Tähän johtivat kuntien rakenteelliset sekä toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset: mm. lama, joka johti kunnallisten palvelujen leikkauksiin, valtion taloudellisen ohjausroolin muuttuminen, EU-jäsenyys, kuntien resurssien niukentuminen, lainsäädännön muutokset jne. (emt.)

Tuloksellisuuden mittareita on edelleen vähän käytössä. Suosituksen uudistamiselle on tarvetta myös siksi, koska suosituksen eräät käsitteet on koettu vaikeaksi soveltaa käytäntöön. Sisäisen ja ulkoisen palvelukyvyn käsitteet ovat aiheuttaneet tulkintaeroja ja niiden suhde muuhun käsitteistöön on epäselvä. Vaikuttavuuden ja laadun välistä suhdetta on tulkittu monin eri tavoin, koska laatua ei ole suosituksessa kirjoitettu selkeästi omaksi mittarikseen. Laadunarviointi on mielletty joko osaksi ulkoista palvelukykyä tai vaikuttavuuden alakäsitteeksi. Vaikuttavuuden mittaamiseen ei ole suosituksessa ohjetta. Mittaristosta on puuttunut myös tulosten pysyvyyttä kuvaava näkökulma: sen arvioiminen, miten kestäväällä pohjalla on kunnan toiminnan tuloksellisuus. (emt.)

Suosituksessa tuloksellisuus on yläkäsitteenä, jonka alapuolelle sijoittuu muu mittaristo. Kokonaistuloksellisuuden toteamista ei ole kuitenkaan tarkennettu eikä sen kuvaamiselle ole mainittu keinoja. Esim. tuottavuuslaskentaan tulisi

saada mukaan myös palvelun laadukkuutta ja palvelukykyä kuvaavia tunnuslukuja. (emt.)

Palvelusitoumusten laadinnan yhteydessä asiakaslähtöisyyteen ja erilaisiin laatutekijöihin sitoutunutta organisaatiota ei voida arvioida enää pelkästään rahatalouden tietojen valossa. Työntekijöiden sitoutumisen kannalta tiettyihin, sovittuihin palvelustandardeihin, henkilöresursseja ei voida huomioida kuin ainoastaan kustannuksia synnyttävinä tekijöinä. Laatujohtamisteoreetikkojen mukaan palveluprosessin johtamisongelmat, laatuvirheet ja – heikkoudet synnyttävät yrityksen näkökulmasta merkittäviä talousrasitteita. (Lumijärvi I. ,4-7)

Yleisin tapa tuloksellisuuden kehittämisessä on ollut kunnan ylimmän virkamiesjohdon ja esimiesten kouluttaminen. Tämän koulutuksen keskeisimpänä haittana on pidetty sitä, että tulosjohtamisessa käytettävät käsitteet, kieli ja menettelytavat jäävät vieraksi muille kuin koulutukseen osallistuneille. Koulutuksen antamat valmiudet soveltaa oppeja käytäntöön eivät ole olleet riittäviä. Tutkimuksen mukaan parhaiten tulosjohtamisen käytäntöön ovat onnistuneet ne työyhteisöt, joista koulutukseen on osallistunut koko henkilökunta tai useampi henkilö kuin pelkästään johtaja. Tutkimusten mukaan tulosjohtamista soveltaneissa työyhteisöissä on pidetty parhaimpana antina esimies – alaiskeskusteluja. (Oulasvirta L. 1984/1996, 166)

5.2 Arvot

Nykykäsityksen mukaan edustamamme ja mieltämämme arvot perustuvat tärkeimpiin ihmisyhteisöä koossapitäviin tekijöihin. Arvot edustavat siksi pysyvyyttä. Toisaalta ne voivat ajan mittaan myös muuttua. Muuttuminen tapahtuu kuitenkin lähinnä sukupolvien tasolla. Arvot perustuvat valintoihimme ja ohjaavat päämääriä, mutta ne aktualisoituvat vasta valintatilanteissa. Arvot perustuvat toisaalta selkeästi tarpeisiimme ja ovat yksilön tai yhteisön henkilökohtaisia uskomuksia eivätkä edusta vain kulttuurin määrittämiä normatiivisia ideaaleja. (Puohiniemi 1993, 6 - 15)

Arvot perustuvat seuraaviin inhimillisen olemisen tärkeimpiin edellytyksiin:

- biologisiin tarpeisiimme
- sosiaalisen vuorovaikutuksen edellytysten luomiseen
- ryhmän säilymisen ja hyvinvoinnin varmistamiseen. (emt.)

Johtuen historiallisista, yhteiskunnallisista ja taloudellisista seikoista, eri arvot saattavat painottua kuitenkin eri yhteiskunnissa eri tavoin. Samalla arvojen tärkeys voi vaihdella eri aikoina jopa samankin yhteisön sisällä. (emt.)

Filosofi K. E. Turunen on kirjoittanut arvoista mm seuraavaa:

”käsitys arvoista ja niiden asemasta maailmassa ja ihmisen kokemuksessa riippuu maailmankatsomuksesta ja ihmiskäsityksestä” (Turunen 1997, 319).

Vuonna 1996 julkaistussa arvojen kärkikymmenikössä olivat mm. sukupuolten välinen tasa-arvo, itsensä toteuttaminen ja yksilöllisyyden arvostus. (Haavisto 1996).

Arvoja on luokiteltu eri kirjallisuudessa monilla eri tavoilla. Tunnetuin on vuodelta 1939 ns Ahmanin luokitus.

Erik Ahlman on esittänyt teoksessaan Kulttuurin perustekijöitä seuraavan luokittelun:

- Hedonistiset arvot
 - o nautinto- eli mielisuusarvot, joihin kuuluvat: onni, mielihyvä, ilo, nautinto ja aistillisuus
 - o Hedonistiset arvot ovat alkeellisin mielihyvän laji
 - o Hedonistiset arvot hyväksytään moraalisesti vain silloin, kun ne ovat yhtyneinä toisiin korkeampiin arvoihin. (Ahlman 1939, 31-32)

- Vitaaliset arvot

- elämä, terveys, tahto ja kuntoisuus (Ahlman 1939, 34-39).
- Esteettiset arvot
 - kauneus, ylevyys, suloisuus ja taide (Ahlman 1939, 43-45).
- Teoreettiset arvot
 - totuus, tieto, oppi, koulutus, viisaus ja tiede (Ahlman 1939, 52-66).
- Uskonnolliset arvot
 - usko, toivo, pyhyys ja laupeus (Ahlman 1939, 66-72).
- Sosiaaliset arvot
 - altruismi, ystävyys, rakkaus, uskollisuus, vapaus, veljeys, kunnia, isänmaallisuus ja turvallisuus
 - Sosiaalisesti arvokasta syntyy edistämällä toisen etua; sellaista, mikä toiselle on arvokasta. (Ahlman 1939, 74-78)
- Mahtiarvoja
 - voima, valta, sota, rikkaus, raha, voitto (Ahlman 1939, 78-90).
- Oikeusarvot
 - oikeudenmukaisuus, ihmisoikeudet, tasa-arvo ja laillisuus (Ahlman 1939, 90-96).
- Eettiset arvoja
 - hyvyys ja moraalinen oikeus (Ahlman 1939, 96-98).

5.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, tasapainotettu mittaristo, on kehitetty yritysten tulosten mittaamisen välineeksi. Mittariston ovat kehittäneet Harvardin yliopiston professorit Robert S. Kaplan ja David P. Norton. He julkaisivat aiheesta ensimmäisen artikkelinsa v.1992. Balanced Scorecard tuli laajemmin tunnetuksi v. 1996, kun Kaplan ja Norton julkaisivat aiheesta kirjan.

Tasapainotetussa mittaristossa yritystä tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta. Toiminnan operatiivinen ohjaus pyritään yhdistämään pitkän tähtäimen visioon ja strategiaan. Olennaisilta tavoitealueilta otetaan kultakin muutama ratkaiseva tunnusluku huomion kohteeksi. Tasapainotettu mittaristo perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. (Olve–Roy–Wetter 1998, 16.)

Perinteisesti yritysten taloudellista tulosta on mitattu taloushallinnon ja laskentatoimen menetelmien avulla. Tilinpäätökset, osavuositarkastukset ja vuosikertomukset ovat kuvanneet yrityksen menestystä ja kehittymistä sekä olleet pohjana tulevan toiminnan suunnittelulle. Nämä taloudelliset seurantajärjestelmät kertovat, kuinka nykyiseen taloudelliseen tilanteeseen on tultu. Niistä ei kuitenkaan käy ilmi esimerkiksi henkilöstön kehittämisen tai tuotekehittelyn vaikutukset yrityksen toiminnalle. Nämä seikat ovat yrityksen menestykselle elintärkeitä, mutta vaikutukset taloudelliseen tulokseen näkyvät viiveellä, vasta vuosien kuluttua. Pitkän tähtäyksen suunnittelun ja päätöksenteon apuvälineeksi on kaivattu muita mittareita. Yrityksen johtaminen nykyisessä kilpailutilanteessa ei voi perustua pelkästään taloudelliseen informaatioon. Voitto- tai tuottotavoitteiden lisäksi työntekijät kaipaavat myös muita tavoitteita ja kannustimia. (Friedman 1999, 26-30.)

Visio ja strategia

Balanced Scorecardin mallissa lähdetään liikkeelle yhteisestä, koko yritystä koskevasta visiosta, strategiasta ja liikeideasta. Mitkä ovat yrityksen sisäiset ja ulkoiset edellytykset? Millainen yritys haluaa olla esimerkiksi vuonna 2012?

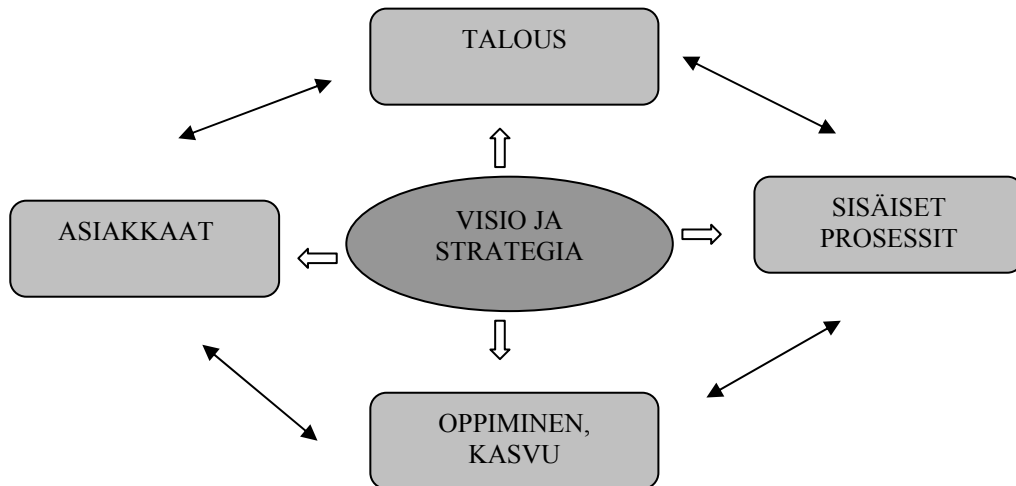
Mitä se haluaa saavuttaa? Jos visio toteutuu, millainen yritys sitten on? Vastaukset näihin kysymyksiin tulee konkretisoida mahdollisimman pitkälle. Määrittelyksi ei riitä se, että halutaan olla ”markkinoiden paras”. Vision ja strategian tulee olla konkreettisia ja ymmärrettäviä asioita. Konkreettisiin tavoitteisiin sitoutuminen on helpompaa kuin kaukaisiin, vaikeasti hahmotettavaan päämääriin. Vision tulee olla riittävän haasteellinen ja kaikkien yrityksen työntekijöiden tulee voida määrittää sen pohjalta henkilökohtaiset tavoitteensa ja kokea se ”omakseen”. Strategia kytkee yhteen vision ja päivittäin toiminnan ohjauksessa käytettävät operatiiviset suunnitelmat. Strategia kuvaa siis keinoja, joilla päästään nykytilanteesta toivottuun tulevaan tilanteeseen. (emt.)

Balanced Scorecardin avulla yrityksen strategia voidaan konkretisoida. Strategia puretaan osiin ja niistä johdetaan konkreettiset tavoitteet ja mittarit. Balanced Scorecard on siis väline, joka kääntää visiot ja strategiat mitattaviksi asioiksi. Päättävistä strategioista voivat olla esimerkiksi: hinnoittelu, toimitusajat, toiminnan organisointi, tuotekehitys jne. Mittariston avulla vision ja strategian toteutumista voidaan seurata ja edistää pitkällä tähtäimellä. Vision ja strategian laatiminen on useimmiten hyvin mutkikas ja aikaa ja resursseja vievä, mutta samalla erittäin tärkeä vaihe koko prosessin onnistumiseksi. (Määttä – Ojala 2000, 25-26.)

Vaikka suurin osa organisaatiosta olisikin tietoinen yrityksen visiosta ja toiminta-ajatuksesta, se ei vielä tarkoita sitä, että he ymmärtäisivät, mikä merkitys niillä on eri toimintojen kannalta. (emt.)

Balanced Scorecardin näkökulmat

Vision ja strategian määrittämisen jälkeen mietitään sopivia näkökulmia, joiden varaan mittariston voi rakentaa. Balanced Scorecardin alkuperäinen perusidea oli laajentaa yrityksen menneisyyttä kuvaavaa taloudellisiin tunnuslukuihin perustuvaa yksipuolista mittaustapaa. Kaplanin ja Nortonin alkuperäisessä mallissa on neljä kuvion 4 mukaista näkökulmaa:



Kuvio 4

Vaikka Kaplan ja Norton kritisoivat taloudellista näkökulmaa yksipuoliseksi, pidetään sitä kuitenkin näistä neljästä keskeisimpänä ja kolmea muuta ulottuvuutta yhdistävänä tekijänä. Muut näkökulmat ja niiden tavoitteet ja mittarit johdetaan taloudellisesta näkökulmasta. Yritystoiminnan perusta on kannattavuus, voiton tuottaminen. Taloudellinen näkökulma tarkastelee yritystä siis omistajien ja rahoittajien kannalta, ts. yrityksen kasvu- ja kannattavuusvaatimuksia. Tässä näkökulmassa kuvataan myös, mitä taloudellisia riskejä yritys voi ottaa tai käsitellä investointistrategioita, myyntisaamisten hyväksyttäviä enimmäismääriä jne. (Olve-Roy-Wetter 1998, 60.)

Asiakkaan kannalta tarkasteltuna keskeisin kysymys on: Ovatko asiakkaat tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin tai palveluun? Yritys ei menesty ilman ostavia asiakkaita. Jos ei onnistuta tuottamaan tuotteita tai palveluita, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeita, ei saada myöskään tuloja. On analysoitava, kuinka paljon painoa asiakas panee hinnalle verrattuna muihin osatekijöihin, kuten laatuun, toimitusaikoihin imagoon jne. Asiakkaan palveleminen mahdollisimman hyvin on tärkeää, mutta asiakastyytyväisyyden lisäksi on tutkittava myös itse asiakaspalveluprosessin tehokkuutta. (emt.)

Yrityksen sisäisiä prosesseja tutkittaessa selvitetään esimerkiksi sitä, onko yrityksen tuotteen tai palvelun laatu sellainen kuin sen halutaan olevan, paljonko

on virheellisten tuotteiden osuus, mikä on tuotteen läpimenoaika prosessissa ja kuinka paljon uusia tuotteita lanseerataan markkinoille. Toisin sanoen halutaan tietoa yrityksen kilpailukyvyistä. Näitä tietoja yrityksissä yleensä on laskettu ja mitattu jo entuudestaan. Vaikeampi on mitata markkinoinnin tai tuotekehityksen merkitystä asiakaskannan kasvuun tai asiakasuskollisuuteen. (emt.)

Neljä Balanced Scorecardin näkökulmista tarkastelee yritystä sen oman henkilöstön näkökulmasta. Koulutuspäiviä ja niiden kustannuksia lasketaan kyllä useimmissa yrityksissä, mutta vaikeampi asia on mitata henkilökunnan asenteissa tapahtuneita muutoksia ja oppimista. Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta kuitenkin elintärkeää on sen henkilöstön kyky oppimiseen ja uudistumiseen. Henkilöstö liittyy kaikkeen yrityksen toimintaan. Yritys voi aina hankkia rahalla teknologiaa, mutta osaavien ihmisten saamiseksi ei raha yksinään riitä. Oppimisnäkökulmasta on siis käytävä ilmi, millä tavalla organisaatiota, tuotteita ja palveluja aiotaan kehittää, jotta prosessit saadaan tehokkaammiksi tai asiakkaiden saama arvo suuremmaksi. Mitä yritys voi tarjota työntekijälle tämän osaamisen, ammattitaidon tai itsensä toteuttamisen tukemiseksi? Se yritys, jolla on tähän kysymykseen uskottavia vastauksia, omaa vahvan kilpailuedun. (emt.)

Mittareiden kehittäminen

Tasapainotetun mittariston tarkoituksena on kuvata niitä perusasioita, joista organisaation toiminnan onnistuminen riippuu. Yrityksissä pidetään taloudellisia mittareita ratkaisevimpina, mutta kolmea muuta mittariryhmää tarvitaan antamaan ennakkotietoa asioista, jotka näkyvät taloudellisessa tuloksessa vasta pitkän ajan päästä. On myös tärkeää saada tietoa mitattavien asioiden myönteisestä tai kielteisestä kehityksestä mahdollisimman nopeasti.

Ennen mittareiden kehittämistä on määriteltävä yrityksen kriittiset menestystekijät ja asetettava ne tärkeysjärjestykseen. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan toiminnan painopistealueita, joihin organisaation toiminnan tulee keskittyä. Edellä käsiteltyjen neljän näkökulman pohjalta tehdään päätökset siitä, mitkä tekijät vaikuttavat eniten vision saavuttamiseen.

Kun nämä tekijät on valittu, saadaan hyvä pohja avainmittareiden määrittämiseksi. Haasteena on löytää tasapaino mittareiden välille, jotteivät lyhyen aikavälin parannukset ole ristiriidassa pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Tasapainoa tarvitaan myös eri näkökulmien, pysyvyyden ja muutosten välillä jne. (emt.)

Taloudellisen näkökulman mittareina käytetään perinteisiä tuloksesta tai tuotosta johdettuja mittareita. Näiden lisäksi Kaplan ja Norton sijoittavat tähän näkökulmaan myös esimerkiksi liikevaihdon/työntekijä ja eri asiakasryhmien kannattavuuden. Myös yrityksen pörssiarvo tai osakekurssi voi olla hyvin tärkeä yrityksen menestymisen mittari. Mitä paremmin taloudelliset mittarit kuvaavat yrityksen kilpailukykyä, sitä alempana organisaatiossa niitä voidaan soveltaa. (emt.)

Asiakasnäkökulman mittareista voidaan mainita esimerkiksi reklamaatioiden määrän tai uusintaostotiheyden mittaaminen. Tutkimuksia asiakkaiden asenteista, yrityksen osuudesta asiakkaan ostoista, markkinaosuuksista on jo tehty useimmissa yrityksissä ja niitä voidaan käyttää myös tähän tarpeeseen. (emt.)

Yksittäisiä prosesseja kuvaavia mittareita voivat olla esimerkiksi:

- tuottavuus suhteessa työaikaan tai kustannuksiin
- hyväksyttävien tuotteiden osuus
- ajoissa toimitettujen tuotteiden osuus. (emt.)

Näiden perusteella voidaan mitata, onko prosessissa tapahtunut parannusta tai vertailla yrityksen eri prosesseja toisiinsa tai sitä, onko asetetut tavoitteet saavutettu. (emt.)

Mitattaessa henkilöstön oppimista ja kehittymistä voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen tutkimus- ja tuotekehitykseen liittyen jätettyjen patenttihakemusten määrää tai julkaistujen tieteellisten artikkeleiden määrää. Monelle yritykselle sopivia mittareita ovat:

- vuoden aikana työtehtäviä vaihtaneiden työntekijöiden osuus

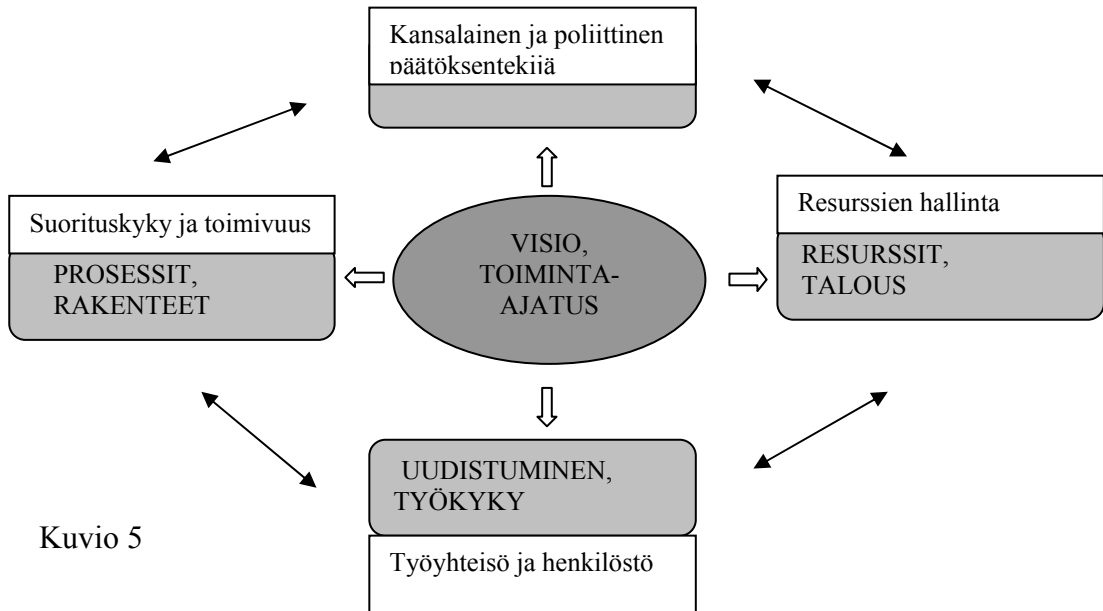
- uusien kumppaneiden kanssa tehtyjen yhteistyösopimusten määrä
- kehitysprojektien keskimääräinen viivästyminen. (emt.)

5.4 Tasapainonotettu mittaristo julkishallintoon

Hallinnon kehittämiskeskus (HAUS) käynnisti vuonna 1997 kehitystyön Balanced Scorecard -konseptin räätälöimiseksi valtion- ja kunnallishallintoon. Yritystoiminta ja julkinen toiminta ovat heidän mielestään lähtökohdiltaan ja toimintalogiikaltaan erilaisia, joten katsottiin, ettei Balanced Scorecard sellaisenaan toimi julkisella sektorilla. Kehitystyön seurauksena Seppo Määttä ja Timo Ojala kirjoittivat teoksen ”Tasapainoisen onnistumisen haaste – johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard.

Tasapainoinen onnistuminen on Balanced Scorecard –mallin ja käytännön kokemusten pohjalta kehitetty strategisen johtamisen ja sen onnistuneisuuden arvioinnin konsepti. Se on julkisen toiminnan strategiaperustan (visio ja toiminta-ajatus) ja strategian laadinta-, toteuttamis- ja arviointiprosessin viitekehys, jonka keskeisenä lähtökohtana on käsitys strategisesta johtamisesta tulevaisuuden näkemisenä ja tekemisenä erityisesti julkisten organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön näkökulmasta. tasapainoinen viitekehys on esitetty kuviossa 5. (Määttä-Ojala 2000, 50.)

Tasapainoisen onnistumisen viitekehys:



Kuvio 5

Balanced Scorecardin ja Tasapainoisen onnistumisstrategian peruslähtökohdat:

Piirre onnistumisstrategia	Balanced Scorecard (yritys)	Tasapainoinen (julkinen)
Tehtävä johtamisessa arviointikriteeristön	Strategian toteutumisen mittaaminen; strateginen mittaristo	Strategian ja sen luominen
Lähtökohta Visio/toiminta-ajatus	Visio Strategia	Strategiaperusta: ⇒ strategiset vastuut
Näkökulma vaikuttavuus	* Taloudellinen tulos (omistaja) * Asiakas * Prosessit * Oppiminen	* Vaikuttavuus - yhteiskunnallinen - asiakasvaikuttavuus * Resurssit ja talous * Prosessit ja rakenteet * Uudistuminen ja työkyky
Kriittiset Menestystekijät	Laadintaa ei ole systematisoitu	Laadinta tulomatriisityöskentelyllä
Mittarit	Tulosmittarit	Onnistumisen arviointikriteerit
Tavoiteasettelu	Ei systematisoitu Yksi tavoitetaso/mittari	Onnistumisen käännepisteet: Kolme tavoitetasoa/kriteeri
Tasapainotus näkökulmat	Mittari vs. mittari	Strategiset vastuut vs. kriittiset Menestystekijät Vaikuttavuus vs. muut (menestystekijät) Kokonaisstrategia/
yksikköstrategiat		
Toiminnallista- minen	Liiketoimintasuunnitelma Esimies-alaiskeskustelut Vuosikertomus Palkkausjärjestelmät	Talousarvio Toiminta- ja taloussuunnitelma Tulosohjaus Tulos- ja kehityskeskustelut Toimintakertomus

Tasapainoista onnistumisstrategiaa voidaan Määtän ja Ojalan mielestä soveltaa kaikkiin julkista toimintaa harjoittaviin organisaatioihin lukuun ottamatta kuntien ja valtion omistamia yhtiöitä. Sen lähtökohdat perustuvat 90-luvulla kehittyneeseen käsitykseen julkisen sektorin tuloksellisuudesta, organisaation suorituskyvystä, henkilöstön osaamisesta ja työkyvystä. Balanced Scorecard syntyi mittaamaan jo tehtyjen strategioiden toteutumista, ei niinkään strategioiden laadintaan. Tasapainoinen onnistuminen on julkisen toiminnan strategioiden laadinta-, toteuttamis- ja arviointiprosessi (Määttä-Ojala 2000, 2.)

Strategiaa ja visiota lähdetään rakentamaan seuraavista näkökulmista:

- poliittiset päätöksentekijät, kansalaisen ja asiakkaan näkökulma
- Mitkä ovat kansalaisten ja poliittisten päätöksentekijöiden odotukset organisaation onnistumiselle
- Resurssien (voimavarojen) hallinnan näkökulma
- Miten taloudellisesti ja tuottavasti organisaatio käyttää sille uskottuja verovaroja ja muita resursseja poliittisten päätöksentekijöiden ja ohjaavien organisaatioiden mielestä
- Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma
- Kuinka suorituskykyinen ja rakenteellisesti oikea organisaatio on toteuttamaan sille asetetut tavoitteet
- Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma
- Millä tavoin varmistetaan yksilö-, työyksikkö- ja työyhteisötasoinen uudistuminen sekä henkilöstön henkinen ja fyysinen työkyky. (emt.)

Toiminta-ajatuksista ja visiosta johdetaan kriittiset menestystekijät, kuten Balanced Scorecardissakin. Tämän jälkeen Balanced Scorecardin tulosmittareiden kehittämistä vastaava vaihe on arviointikriteerien määrittely. Tavoitteena on etsiä mittaria, välinettä tai keinoa, joka kuvaa parhaiten organisaation onnistumista kriittisen menestystekijän suhteen. Arviointikriteeri voi kuvata joko sitä, mitä saadaan aikaan tai sitä, mikä vaikuttaa aikaansaannoksiin tai tuloksiin. Arviointikriteereille asetetaan tulostavoitteet.

Kunkin arviointikriteerin kohdalla sovitaan parhaasta mahdollisesta ja huonoimmasta hyväksyttävissä olevasta realistisesta tavoitetasosta. Viimeisenä vaiheena on strategian tasapainotus. Tavoitteena on löytää tasapaino toiminta-ajatuksen, vision ja kriittisten menestystekijöiden välille sekä organisaation eri yksiköiden välille. Tasapainotus on yksi prosessin vaativimmista vaiheista. Organisaation eri yksiköiden strategiat voivat olla jopa ristiriidassa keskenään. Tasapainotusvaiheessa kartoitetaan eri yksiköiden nykyiset ja potentiaaliset yhteistyöalueet ja – tarpeet. (emt.)

Tasapainoisen onnistumisen menetelmä auttaa erityisesti seuraavien kysymysten ratkaisemisessa kunnallishallinnossa:

- vaikuttavuuden ja palvelukyvyyn huomioiminen
- toiminnan suunnittelun ja arvioinnin painottuminen tärkeisiin kysymyksiin
- toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden johtaminen strategisista menestystekijöistä
- kuntastrategian ja toimialojen strategioiden linkittäminen
- luottamusmiesten ja virkamiesten yhteisen näkemyksen muodostaminen (HAUS, konsultti Pasi Honkalahti, www.haus.fi/tasapaino.htm.)

Suomessa toteutetuista julkishallinnon Balanced Scorecard –pohjaisista strategiaprosesseista suurimmassa osassa on sovellettu tasapainoisen onnistumisen mukaista viitekehystä ja prosessia. (Määttä 2000, 192.)

Tasapainoisen onnistumisen menetelmällä HAUS on tukenut mm. seuraavien kuntien työskentelyä: Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimi, Hausjärven kunta, Laihian kunta, Kajaanin kaupunki, Ikaalisten kaupunki sekä mm. Kaarman kunta ja Väike-Maarjan kunta Virossa.

5.5 Tuloksellisuuden arvioinnin suositus kunnallishallinnossa

Kunnallinen yhteistoiminta-asiain neuvottelukunta (KYNK) ja Työturvallisuuskeskuksen hallituksen kuntaryhmä asettuvat yhteisesti vuonna

1997 tuloksellisuusprojektin valmistelemaan uutta suositusta arviointikäsitteistä. Suositus on laadittu Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja pääsopijajärjestöjen yhteisessä tuloksellisuustyöryhmässä vuonna 2000. Suositus laajentaa aikaisempaa panos-tuotos-pohjaista ajattelua ja ottaa huomioon vaikuttavuuden, asiakasnäkökulman ja henkilöstövoimavarojen käytön ja kehittämisen. Vuoden 1989 arviointi täydentyy uudella suosituksella, joka sisältää kytkennän visioiden, arvojen ja strategioiden määrittämiseen.

Uudessa suosituksessa tuloksellisuuden osatekijöiksi mainitaan:

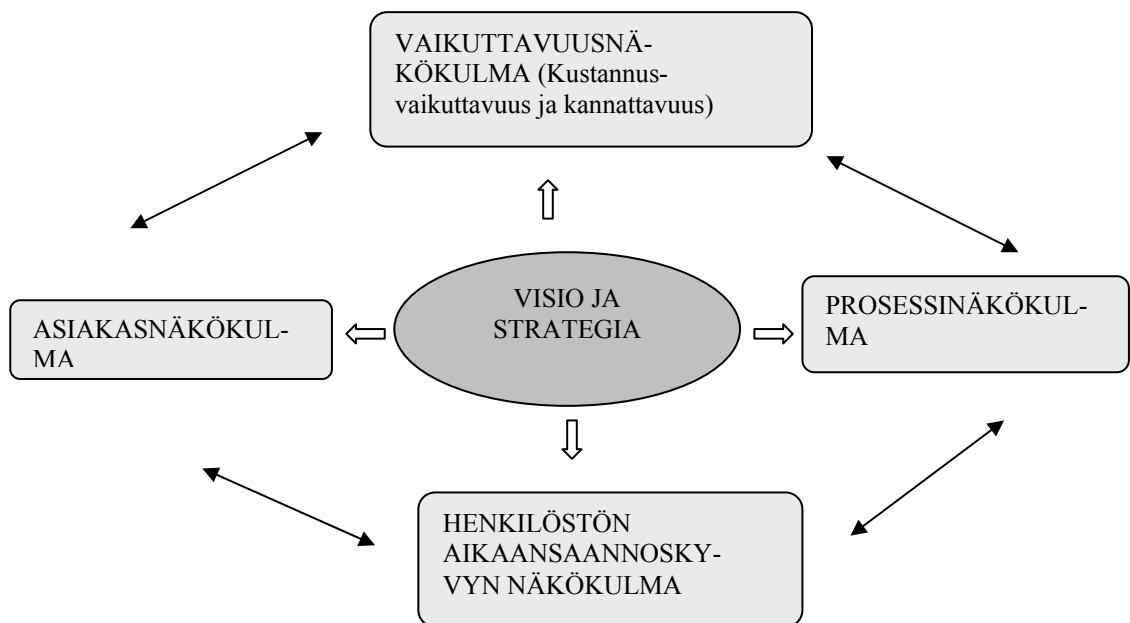
- palvelujen (kustannus)vaikuttavuus, riittävyys ja kohdentuvuus
- palvelujen laatu ja asiakastytyväisyys, palvelujen saatavuus ja palveluyksiköiden keskinäinen yhteistyö
- tuottavuus, taloudellisuus ja palveluprosessien sujuvuus
- henkilöstön aikaansaannoskyky, kuten osaaminen, innovatiivisuus, viihtyvyys, työmotivaatio ja työkyky.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunta on kokouksessaan 29.3.2000 hyväksynyt suosituksen. Kunnallinen työmarkkinalaitos suositaa (yleiskirje nro 15/200), että kunnat ja kuntayhtymät ottavat tämän suosituksen huomioon kehittäessään palvelutuotantoaan sekä ryhtyvät valmistelemaan yhdessä henkilöstönsä kanssa suosituksessa esitetyn käsitteistön pohjalta omaa tuloksellisuuden arviointiaan.

Suosituksen pohjalta voidaan paikallisesti kehittää omiin olosuhteisiin soveltuva toiminnan tuloksellisuuden arvioinnin järjestelmä. Arviointijärjestelmä voi olla valtuustotasolta yksittäiselle palvelualueelle, tehtäväalueelle ja tehtävään etenevä hierarkkinen käsite- ja mittarijärjestelmä sisältäen niin visio- ja strategiamäärittäykset, toiminta- ja palveluajatuksen, strategiset kehittämisen painopisteet, yksilöidyt tavoitteet kuin varsinaiset mittarit. Tuloksellisuuden arvioinnin tulisi tukeutua kiinteästi kunnan omaan johtamisjärjestelmään, jolloin se palvelee johtamista ja työn kehittämistä koko kuntaorganisaatiossa ja sen päivittäisissä toiminnoissa. (Suora lainaus Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirjeestä nro 15/2000)

Kuntien strategisessa johtamisessa on otettava huomioon taloudellisuuden, laadun ja henkilöstön kehittämisen monipuolista keskinäistä huomiointia sekä yhdistämistä, jolloin perusta tasapainotetun mittariston käyttöönotolle on mahdollista. Sitä ei voida soveltaa kuitenkaan sellaisenaan julkiseen talouteen. Julkisen palvelun tulee vastata asiakkaiden subjektiivisiin palvelutarpeisiin ja ilmentää niin sanottuja markkinaominaisuuksia (ystävällinen palvelu, viihtyisä ympäristö jne.). Julkinen palvelu tyydyttää usein myös objektiivisia palvelutarpeita mm. fyysisen avun tarpeita. (Lumijärvi I. 1999, 11-24)

Julkisen palveluyksikön tulomittaristoon tarvitaan myös palvelujen vaikuttavuuden, riittävyden ja kohdentavuuden osoittimet kuvaamaan palvelutasoa. Parempi laatu ei välttämättä nosta tai laske kustannuksia. Se voi kuitenkin merkitä parempaa kustannus-laatusuhdetta, palvelun suhteellinen hyöty asiakkaiden näkökulmasta paranee. Kunnan tuloksellisuuden perusnäkökulmat on esitetty kuviossa 6. (emt.)

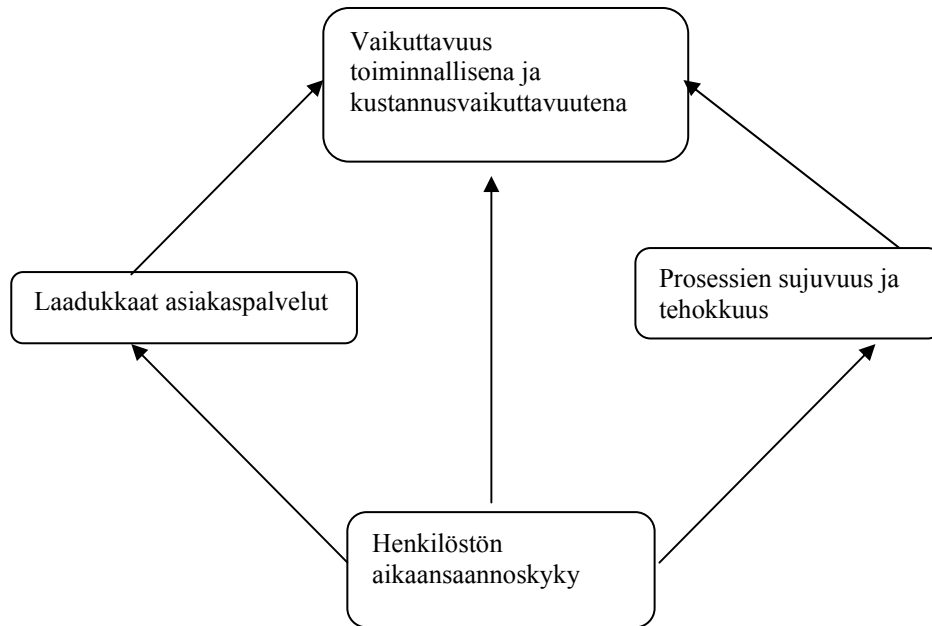


Kuvio 6. Kunnan tuloksellisuusarvioinnin perusnäkökulmat (Lumijärvi I. 1999, 12)

Tuloksellisuuden arvioinnin ja kehittämisen lähtökohtana on kunnan strateginen suunnittelu. Mittaristot rakennetaan kunnallisen palvelutoiminnan perusarvoista ja niiden pohjalta laadituista strategioista, vahvuuksista ja painopisteistä. Pitkän tähtäyksen visiot ja strategiat määrittävät palveluajatuksen ja tavoiteltavan vaikuttavuuden, jotka puolestaan antavat tarvittavat kriteerit asiakaspalvelun, taloudellisuuden sekä henkilöstövoimavarojen arvioinnille. Mittaristo konkretisoi kunnallisen yksikön palveluvisiota ja strategiaa kaikista olennaisista lähtökulmista: taloudellisesta, asiakas-, prosessi-, innovatiivisuuden ja oppimisen sekä henkilöstön näkökulmasta. (emt.)

Kunnan palveluyksiköissä tavoitteista ja mittareista pitää rakentaa sellaisia, että henkilöstö sitoutuu arviomaan ja kehittämään niiden avulla toimintaansa. Mallin on onnistuttava juuri tässä. Säännölliset arvokeskustelut ja tulevaisuuden visioiden tarkentaminen ovat tärkeitä. Kussakin yksikössä toiminta-ajatuksen tulee liittää kaikki olennainen tavoiteltava: vaikutukseen, talouteen, asiakaspalveluun sekä henkilöstöön liittyvät keskeiset halutut kehittämistilat. Palveluyksiköiden sisällä toiminta-ajatusten täsmentämistä tarvitaan kaikilla niillä tasoilla, joilla on tulosvastuu. Palvelualueita koskevat yleiskuvaukset täsmentyvät konkreettisemmiksi toimintalinjoiksi, vahvuuksiksi ja menestystekijöiksi. (emt.)

Tasapainotettu mittaristo vaatii kunnallisessa järjestelmässä sujuvaa yhteistyötä johdon, työntekijöiden, poliittisten päätöksentekijöiden ja palvelun käyttäjien välille sekä yhteistä näkemystä tuloksellisuuden mittareista. Tasapainotetun mittariston keskinäiset suhteet on esitetty kuviossa 7. (emt.)



Kuvio 7. Tasapainotetun mittariston keskinäiset suhteet kunnan palveluyksiköissä. (Lumijärvi I. 1999, 14)

Tulosmittareiden täsmentäminen

Vaikuttavuus on palveluprosessien tai kokonaisten palvelujärjestelmien kyky saada aikaan haluttuja vaikutuksia. Sitä voidaan arvioida vasta palvelutilanteiden jälkeen. Vaikuttavuus ilmenee yleensä jonkinlaisena muutoksena asiakkaiden tilanteessa. Vaikuttavuuden arviointi tarkoittaa juuri tämän muutoksen tunnistamista. Lumijärvi I. 1999, 11-24)

Asiakasvaikuttavuutta, riittävyttä ja kohdentuvuutta voidaan arvioida joko suoraan tai välillisesti seuraavilla mittausasetelmilla:

- asiakkaille koituvat hyödyt / haitat
- palvelun riittävyys alueellisesti / kohderyhmittäin
- asiakkaiden määrä / palvelun tarvitsijoiden määrä
- palveluun jonottavien määrä
- palvelun kohdentuvuus: ”oikea palvelu oikeille kohderyhmille”

- palvelun laajuus kohderyhmittäin
- palveluihin käytetyt varat kohderyhmittäin (epäsuora mittari).
(emt.)

Vaikuttavuuden arvioinnin tyypilliset vertailuasetelmat:

- missä määrin toteutuneet vaikutukset vastaavat tavoiteltuja vaikutuksia?
- missä määrin toteutuneet vaikutukset vastaavat asiakkaiden tarpeita?
- kuinka monen asiakkaan tilanteessa päästään tavoiteltuihin vaikutuksiin ?
- missä määrin panosten ja vaikutusten toteutunut suhde vastaa ennakoitua panosten ja vaikutusten suhdetta? (emt.)

Palvelun laadulla tarkoitetaan palvelutilanteiden ja asiakkaiden kohtaamisen laadukkuutta. Hyvä laatu on edellytyksenä vaikuttavuudelle, mutta ei välttämättä kuitenkaan takaa sen toteutumista. Laatua voidaan mitata monilla eri mittareilla. Palvelujen saatavuuden mittareina voisivat olla esimerkiksi aukioloajat, palvelupisteen keskimääräinen sijainti suhteessa tarvitsijoihin ja fyysinen saavuttavuus. Henkilökunnan keskimääräistä parempi koulutustaso, laatujärjestelmät, laatukoulutus johtavat todennäköisesti palvelun hyvään laatuun, samoin palveluiden lyhyet odotusajat. (emt.)

Kunnallisten palvelujen laatua voidaan arvioida asiakastyytyväisyysmittauksin:

- palvelun käynnistämisen laatutekijöitä (esim. tiedotus ja yhteydenotto, palveluun pääsy)
- palvelutilanteeseen liittyviä laatutekijöitä (henkilöstön palvelualttius ja ystävällisyys, kokemukset henkilöstön ammattitaitoisuudesta ja palvelun aisanmukaisuudesta, asiakkaan erityistarpeiden huomioonottaminen ja kuuleminen, asioinnin sujuvuus, sosiaaliset ja viestinnälliset taidot,

palveluympäristön viihtyisyys ja varusteiden ajanmukaisuus jne.) (emt.)

Arviointitilanne tulisi valita niin, että se on mahdollisimman normaali asiakaspalvelutilanne. Asiakkaiden odotukset luovat tietyn kuvan palvelutilanteissa, näiden odotusten kartoittaminen on tärkeä osa laadun arviointia. Palvelukuva on asiakkaan mielikuva palvelun tasokkuudesta ja toimivuudesta, joka heijastuu asiakkaiden ennakkokäsityksiin ja palvelutilanteisiin. (emt.)

Prosessien ajalliseen sujuvuuden parantaminen on ollut laadun sekä tuottavuuden kehittämisen keskeisenä kohteena koko 1990-luvun ajan. Prosessien keventämisellä, avaamisella ja turhien reittien karsimisella on saatu lyhennettyä läpimeno- ja toimitusaikoja sekä odotusaikoja. Tuloksellisuuden arvioinnissa on syytä keskittyä vain keskeisimpiin tehokkuus- ja toimitusaikamittareihin. (emt.)

Tuottavuudella tarkoitetaan prosessien tuotoksina syntyneiden suoritteiden ja niiden tuottamiseen käytettyjen panosten suhdetta. Arvioinnissa lasketaan painokertoimien avulla yhteen vuoden aikana tuotetut erilaiset suoritteet ja selvitetään niiden aikaansaamiseen käytetyt resurssit. Kun yksikkö tuottaa monenlaisia suoritteita, voidaan tuottavuuslaskentaan ottaa mukaan ainoastaan tärkeimmät, eniten aikaa ja resursseja vievät tai kriittiset suoritteet, jotka suhteutetaan edelleen käytettyihin resursseihin. (emt.)

Taloudellisuus kuvaa sitä, miten paljon kustannuksia syntyy yhden tuotoksen tai suoritteen valmistamisesta. Tuottavuuden ja taloudellisuuden lisäksi kapasiteetin käyttöaste kuvaa toimintaa talouden näkökulmasta, esimerkiksi tarjolla olleen kapasiteetin käyttöaste vuoden aikana. (emt.)

Henkilöstö on tärkeä resurssi kuntien työvoimavaltaisten palvelujen tuottamiselle. Henkilöstövoimavarojen arviointiin kuuluvat osaamisen, työmotivaation sekä työkykyisyyden kehitystä kuvaavat mittarit. Henkilöstövoimavarojen tilaa kuvaavat esimies – alaisuus-suhteiden

luottamuksellisuus, yhteistoiminta, työolot, viestintä, työilmasto ja työkuultuuri.
Tietoa saadaan työterveyshuollosta esim. sairastavuudesta ja poissaoloista.
Asennemittareilla pystytään mittaamaan mm. henkilöstön työn kuormittavuuden
kokemista (emt.)

Kunta-alan tuloksellisuuden arvioinnin kehikko

Vanhat mittarit

(-esimerkit)

Uusi tasapainotettu

mittaristo

(-esimerkit)

VAIKUTTAVUUS

- saavutetut tavoitteet / suunnitellut tavoitteet (tavoitevastaavuus)
- tyydytetyt palvelutarpeet / todetut palvelutarpeet (tarvevastaavuus)
- kustannusvaikuttavuus

VAIKUTTAVUUSNÄKÖKULMA

- asiakasvaikutukset
- riittävyys
- kohdentuvuus
- kustannusvaikuttavuus
- kannattavuus
- olennaiset kerrannaisvaikutukset

ULKOINEN PALVELUKYKY

- asiakastyytyväisyys

ASIAKASPALVELUNÄKÖ-KULMA

- asiakastyytyväisyys asiointitilanteissa
- palvelun ulkoinen laadukkuus
- palvelun ”ammattillinen” laatu
- palvelun ”yhteiskunnallinen” laatu

TALOUDELLISUUS

- mk / suorite

TUOTTAVUUS

- suoritteet / panokset

PROSESSINÄKÖKULMA

- taloudellisuus
 - mk / suorite
 - käyttöaste
- tuottavuus
 - suoritteet / panokset
- prosessuaalinen sujuvuus

SISÄINEN PALVELUKYKY

- työtyytyväisyys

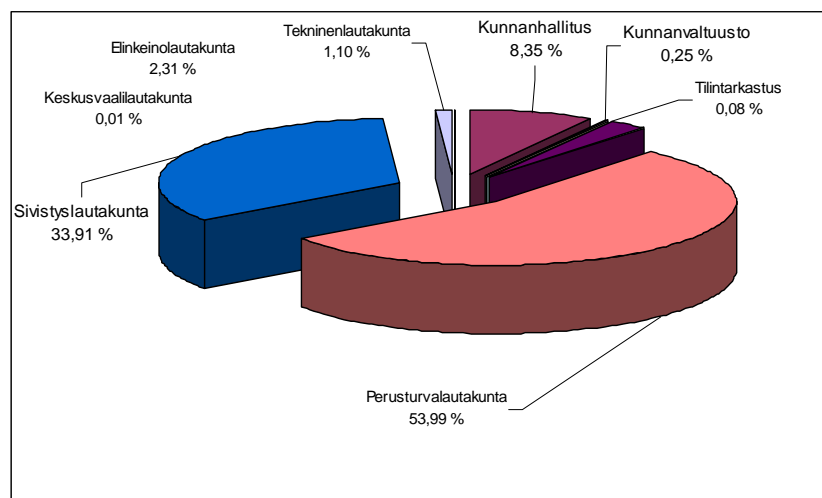
HENKILÖSTÖNÄKÖKULMA

- henkilöstömäärä ja rakenne
- osaaminen ja koulutuspanokset
- innovatiivisuus
- työmotivaatio ja työtyytyväisyys
- työilmapiiri ja sosiaalinen toimintakyky
- työkyky ja kuormittavuus
- työkyvyn edistämisen panostukset

6. KINNULAN KUNTA JA SEN ORGANISAATIO 1.1.2005

Kinnulan kunta kuuluu Länsi-Suomen lääniin, Keski-Suomen maakuntaan ja Viitasaaren-Saarijärven seutukuntaan. Kunnan pinta-ala on noin 500 neliökilometriä ja asukasluku noin 2000. Rantaviivaa Kinnulan kunnan alueella on 450 km. Peruselinkeino Kinnulassa on edelleenkin maa- ja metsätalous. Teollisuuden raaka-aine on metsästä tuleva puu. Kinnulaan on viime aikoina muodostunut vahva hoiva-alan keskittymä.

Kinnulan kunnan vuoden 2005 noin 8 miljoonan euron nettokäyttömenoista valtaosan eli noin 60 % kuluttaa perusturvatoimiala. Reilun kolmanneksen ottaa sivistystoimiala. Loput jakaantuvat melko tasaisesti muiden toimialojen kesken. Alla olevassa kuviossa 8 selviää tarkemmin toimialakohtainen nettokäyttömenojakautuma. Jakautuma noudattelee keskimääräistä jakautumaa Suomen kunnissa.

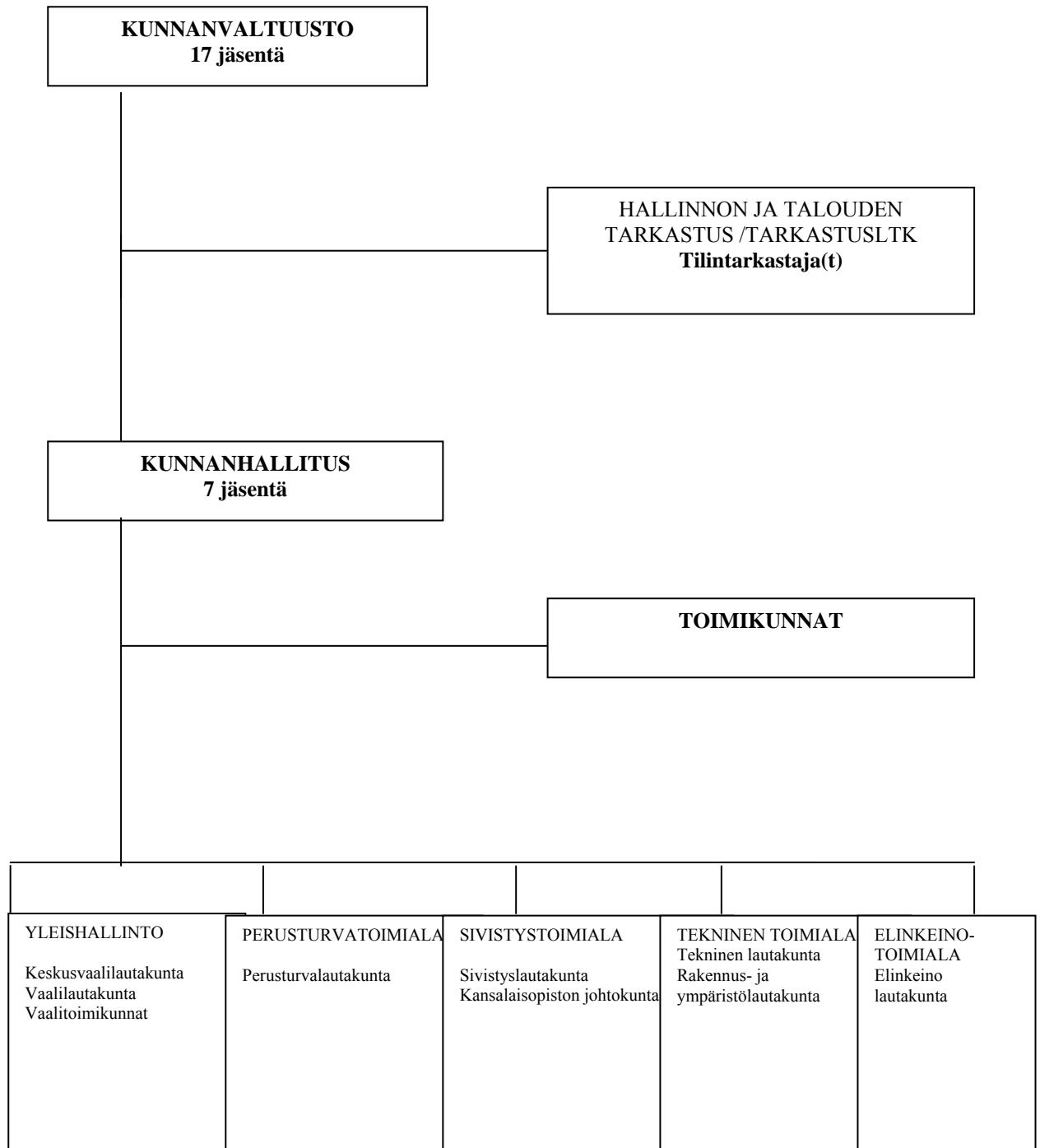


Kuvio 8

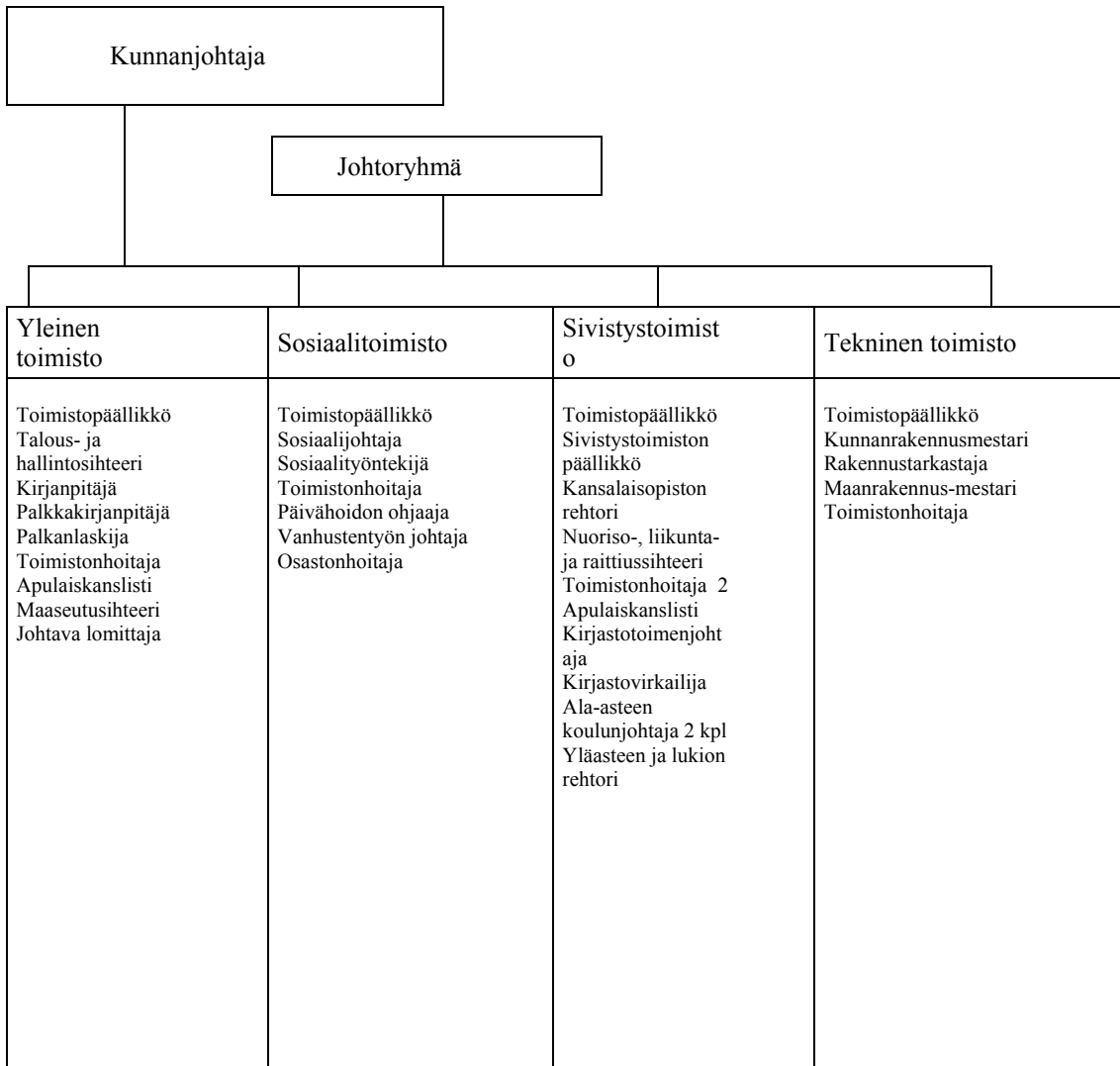
Kinnulan kunnanvaltuusto toteutti vuosien 2001-2002 aikana strategiaproessin, jossa tarkistettiin kunnan strategiat ja laadittiin kunnan strategiaan perustuva elinkeino-ohjelma. Strategiaproessia päätettiin jatkaa vuoden 2005 aika uuden valtuuston tahtotilan mukaisesti. Ajatuksena Kinnulan valtuustolla on laatia Kinnulan kunnalle tasapainotettuun mittaristoon (BSC) perustuva toiminnanohjausjärjestelmä, joka lähtee Kinnulan kunnan visiosta, strategiasta,

kriittisistä menestystekijöistä ja etenee toimialoittain helposti seurattaviin mittareihin.

KINNULAN LUOTTAMUSHENKILÖORGANISAATIO



KUNNAN VARANHALTIJAORGANISAATIO



Kinnulan elinkeinotoimesta vastaa 1.1.2005 alkaen Pihtiputaan ja Kinnulan kunnan sekä Viitasaaren kaupungin omistama kehittämissyhtiö Witas Oy.

7. TUTKIMUKSESSA KÄYTETYN MENETELMÄN KUVAUS JA PERUSTELUT TEHDYLLE VALINNALLE

7.1 Toimintatutkimus ja sen kuvaus

Tässä kehittämistehtävässä päädyttiin tutkimusosio tehdä toimintatutkimuksena. Toimintatutkimusta menetelmänä on kuvattu alla olevassa tekstissä.

Toimintatutkimusta voidaan pitää tapaustutkimuksen kaltaisena käsitteenä, joka antaa tulkitsijalleen vapauden määritellä sitä. Toimintatutkimusta voidaan siten pitää pikemminkin tutkimusstrategiana kuin minään erityisenä tutkimusmenetelmänä. Toisaalta toimintatutkimus on kuitenkin tieteellinen tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimusta voidaan pitää myös teknologiana tai eettis-moraalisena lähestymistapana (Aaltola & Syrjälä 1999, 17). Tosiasiassa sille ei ole olemassa mitään yksiselitteistä tarkasti määriteltyä ja kaikkien hyväksymää määritelmää eikä sitä voi toisaalta erottaa siinä käytettyjen tutkimustekniikkojen perusteella. Tämä johtuu siitä, että tutkimusmenetelmät vaihtelevat. (Kuula 1999, 218.)

Toimintatutkimuksessa ei voida olettaa olevan tiettyä ja ehdottomasti oikeaa tai väärää tietä. Tutkimustapa on jatkuvassa muutoksessa, minkä tähden tutkimustavan kuvaaminen on vaikeaa. (Aaltola & Syrjälä 1999, 17.) Tärkeänä kuitenkin pidetään sitä, että tutkija tiedostaa oman lähestymistapansa ja siihen liittyvät piirteet.

Arja Kuula (1999, 218) on teoksessaan kuvannut toimintatutkimuksen eri tutkimusprosesseja seuraavasti:

- Tutkittavat itse ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosesseissa
- Tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen tutkimukseen
- Toimintatutkimus suuntautuu erityisesti käytäntöön ja sitä voidaan pitää ongelmakeskeistä
- Tutkimusprosessi itsessään on syklinen:

- Ensin valitaan halutut päämäärät
- Tämän jälkeen tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin.
- Seuraava vaihe on arvioida ensiaskelia ja muotoilla ja tarkentaa päämääriä
- Arvioinnin jälkeen tehdään käytännön kokeiluja ja arvioidaan näitä
- On huomattava, että tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi.

Aaltola ja Syrjälä (1999, 18) taas määrittelevät toimintatutkimuksen prosessiksi, jossa tähdätään asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen. Tällöin toiminnan kehittäminen ymmärretään jatkuvaksi prosessiksi, joka ei pääty mihinkään entistä parempaan toimintatapaan. Keskeisintä heidän näkemyksensä mukaan on prosessi, joka on ymmärretty uudella tavalla. Toimintatutkimus hahmottuu tällä tavoin ymmärrettynä eräänlaiseksi lähestymistavaksi, joka ei ole kiinnostunut ainoastaan miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten asioiden pitäisi olla. Huomattava on, että toimintatutkimuksella ei ainoastaan kuvata asioita vaan siinä pyritään vallitsevan todellisuuden muuttamiseen. Kuvatunlaista siirtymää maailman muuttamisesta ilmaisee Aaltolan ja Syrjälän mukaan nimenomaan toimintatutkimus. Tämä parivaljakko liittyy toimintatutkimuksen tutkimusstrategiana käytännön toimintaan ja toisaalta ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutukseen.

Toimintatutkimus tieteellisenä lähestymistapana on saanut alkunsa 1940-luvulla USAssa. Tällöin sosiaalipsykologi Kurt Lewin otti käyttöön käsitteen action research (Aaltola & Syrjälä 1999, 13.). Pitkälti Kurt Lewinin vaikutuksesta toimintatutkimus nähdään paljolti "todellisuuteen" vaikuttamisena. Tämän vuoksi toimintatutkimus edellyttää sosiaalista tilaa ja toisaalta sen hyväksi käyttämistä. Perusluonteeltaan toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi. Tällöin tutkivan toiminnan kohteina voivat hyvin olla vaikkapa yhteisön toimintatavat, osallistujien omaa toimintaansa koskeva ymmärtämiskyky ja luonnollisesti itse toimintatilanne.

Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 25) puolestaan lainaavat Kurt Lewinin (1946, 34) toteamusta kiteyttämään toimintatutkimuksellista lähestymistapaa:

"Tutkimus, joka ei tuota muuta kuin kirjoja, ei riitä".

Tämän vuoksi on helppo ymmärtää, että toimintatutkimukseen liitetään vahvasti vaatimus tutkimuksen käytännönläheisyydestä. Heikkisen ja Jyrkämän näkemyksensä mukaan toimintatutkimuksen pitää pystyä tavoittamaan tavallisia ihmisiä ja heidän jokapäiväisiä toimintojaan. Toisaalta he myös toteavat, että toimintatutkimus ei ole pelkästään arkista toimintaa, vaan sen on tarjottava uudenlaista ymmärrystä tutkittavaan asiaan.

Toimintatutkimukseen voi liittyä piirteitä erilaisista tutkimusperinteistä. Vaikka toimintatutkimus monesti saatetaan mieltää laadulliseksi lähestymistavaksi, voi toimintatutkimus hyödyntää myös kvantitatiivisia menetelmiä. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 55.)

Toimintatutkimus voidaan ja se pitääkin ymmärtää eräänlaisena tutkimuksellisena lähestymistapana, ikään kuin tutkimusorientaationa, jossa hyödynnetään erilaisia kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Toimintatutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä kyselemällä, haastattelemalla ja havainnoimalla. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös asiakirjoja tai muuta kirjallista materiaalia. Tutkittaviin hankkeisiin tai ilmiöihin voi liittyä toimintatutkimuksen piirteitä, vaikka se ei olisikaan puhtaasti toimintatutkimusta. Laajassa mielessä ajateltuna oikeastaan mikä tahansa ihmisen sosiaaliseen toimintaan kohdistuva toimenpide/tutkimus voidaan ymmärtää toimintatutkimukseksi. Etenkin, jos toiminto käy vuoropuhelua kohdeyhteisönsä kanssa ja pyrkii vaikuttaa sen toimintaan. On ymmärrettävää, että toiminta-, tapaus- ja arviointitutkimus ovat joskus lähellä toisiaan. Monesti tutkimushankkeessa saattaa olla piirteitä monesta muusta tutkimusmenetelmästä vaikka se pääasiassa olisikin toimintatutkimusta. Toimintatutkimus -sanahauilla löytyy internetistä ja oppilaitosten kirjastoista monenlaisia esimerkkejä toimintatutkimuksesta.

7.2 Perustelut tutkimusmenetelmän valinnalle

Kinnulan kunnan tasapainoinen onnistumisstrategia päätettiin tehdä toimintatutkimuksena. Päätökseen vaikutti eniten se, että Kinnulan kunnan luottamushenkilöt eivät pääosin ole tietoisia tieteellisistä tutkimusmenetelmistä. Toisaalta päätökseen tutkimusmenetelmän valinnasta vaikutti myös se, että onnistumisstrategian luomisen prosessille ei ole yhtä ainutta oikeaa menetelmää vaan menetelmä hioutuu prosessin kuluessa. Tämän lisäksi toimintatutkimuksen aikana tutkijan on mahdollista osallistua kiinteästi tutkittavana olevaan kohdeyhteisön elämään. Tämä edesauttaa ratkaisemaan yhteisön jäsenten kanssa yhdessä määritellyt ongelmat, saavuttamaan asetetut tavoitteet ja päämäärät. Toimintatutkimuksessa tutkijan on mahdollista yhdessä kohdeyhteisön jäsenten kanssa tutkia ongelmien ilmenemistä, kerätä tietoa ilmiöstä ja sen synty- ja kehitysehtoja sekä kokeilla eri ratkaisuvaihtoehtoja.

Vaikka toimintatutkimusprosessia on usein kuvattu raskaaksi, se on kuitenkin parhaimpia tutkimusvälineitä Kinnulan tasapainoisen onnistumisstrategian luomiseen, koska tuloksia pyritään kehittämistyön lisäksi raportoimaan ja julkistamaan koko kunnan väestölle. Toimintatutkimuksen tarkoituksena Kinnulan kunnalle on käytännön toiminnan kehittyminen ja sen myötä koko toiminnan parempi ymmärtäminen. Tärkeänä lähtökohtana tutkimukselle on myös tarpeesta lähtevä kehittäminen sekä tarve kehittää ja muuttaa asioita, jotka kunnassa nähdään tärkeiksi tai joissa huomataan epäkohtia. Tässä tutkimuksessa tai prosessissa ei riitä pelkkä tosiasioiden kuvaaminen vaan niihin pyritään myös vaikuttamaan.

Tämän tutkimuksen tai prosessin tärkein toiminto on yhteistoiminnallinen luonne. Juuri tästä johtuen toimintatutkimus soveltuu laajavaikutteisena tutkimusmuotona parhaiten tähän kohteeseen. Se on ikään kuin yhteinen oppimisprosessi parempaa käytäntöä ja sen ymmärtämistä etsittäessä.

7.3 Tutkimuksessa käytetyn menetelmän toteutuksen kuvaus

Kinnulan tasapainoisen onnistumisstrategian laadinnassa on käytetty hyväksi toimintatutkimuksen mukaista tutkimusmenetelmää. Menetelmä on kehitetty, kuten Aaltola & Syrjäla kohdassa 7.1 esittävät, prosessin etenemisen yhteydessä yhdessä Kinnulan kunnan johtoryhmän ja valtuuston jäsenten kanssa syksyn 2004 – kevään 2005 aikana.

Menetelmässä käytetyt kysymykset laadittiin yhteistyössä Kinnulan kunnan johtoryhmän ja Kinnulan kunnanhallituksen kanssa. Prosessi ja menetelmä ovat kehittyneet seuraavasti:

Kuntaretki 15 – 16.4.2005

Kinnulan kunta järjesti yhdessä Kinnulan yrittäjien kanssa 15 – 16.04.2005 yhteisen kuntaretken Tallinnaan, jossa pohdittiin yrittämisen edellytysten parantamisen mahdollisuuksia Kinnulassa. Retkelle osallistui 28 yrittäjää ja Kinnulan kunnanvaltuutettua. Retken aikana tehtiin alla kuvattu ryhmätyö

RYHMÄTYÖ ELINKEINOELÄMÄN KEHITTÄMISEKSI KINNULASSA

1. Miettikää jokainen 15 minuuttia, mitkä ovat Kinnulan ELINKEINOELÄMÄN kannalta 5 tärkeitä asiaa eri toimialoilla vuoteen 2012 mennessä
2. Muodostakaa 3- 5 hengen ryhmiä
3. Muodostakaa yhteinen mielipide ryhmässä 5 tärkeimmästä asiasta
4. Valitkaa esittäjä, joka esittää asian Tallinnassa

PERUSTURVATOIMIALA	SIVISTYSTOIMIALA
TEKNINEN TOIMIALA	ELINKEINOTOIMIALA

Ryhmätyön tulokset on esitetty liitteessä 1.

Valtuustoseminaari 18.4.2005

Kinnulan kunnanvaltuutetuille ja Kinnulan kunnanvaltuutetuille ja johtoryhmän jäsenille järjestettiin 18.4.2005 seminaari, jossa pohdittiin Kinnulan menestymisen kannalta tärkeimpiä asioita. Seminaariin osallistui 24 henkilöä. Seminaarissa pidettiin alustus tasapainoisesta mittaristosta ja kunnan kehittämisen mahdollisuuksista. Osallistujille oli etukäteen jaettu kohdassa 4 ja 5 esitettyä materiaalia Kaplanin ja Nortonian Balanced Corecardin teoriasta sekä Seppo Määtän ja Timo Ojalan tasapainoisesta onnistumisstrategiasta. Seminaarin aikana tehtiin alla kuvattu ryhmätyö.

RYHMÄTYÖ KINNULAN VISION 2012 LUOMISEKSI

1. Miettikää jokainen 20 minuuttia, mitkä ovat Kinnulan kehittämisen kannalta 5 tärkeitä asiaa eri toimialoilla vuoteen 2012 mennessä
2. Muodostakaa 3- 5 hengen ryhmiä
3. Muodostakaa yhteinen mielipide ryhmässä 5 tärkeimmästä asiasta
4. Valitkaa esittäjä, joka esittää asian

PERUSTURVATOIMIALA	SIVISTYSTOIMIALA
TEKNINEN TOIMIALA	ELINKEINOTOIMIALA

Ryhmätyön tulokset on esitetty liitteessä 2.

Valtuustoseminaari 3.5.2005

Kinnulan valtuustolle ja johtoryhmälle järjestettiin 3.5.2005 seminaari. Seminaariin oli koottu yhteenveto 15 – 16.4.2005 tehdyn kuntaretken ja 18.4.2005 pidetyn seminaarin ryhmätöiden tuloksista. (liitteet 1 ja 2) Tulokset jaettiin jokaiselle. Tämän jälkeen tehtiin seuraava yksilötyö.

- seinille on fläppitauluille kirjoitettu 15 – 16.4.2005 järjestetyn kuntaretken ja 18.04.2005 pidetyn valtuustoseminaarin ryhmätöiden tulokset toimialoittain
- jokaisella on käytössä **kolme ruksia/toimiala**, valitkaa parhaat asiat, joille annatte ruksit. Voitte antaa kaikki ruksit samalle tai valita kolme eri mielestänne tärkeää asiaa.

Yhteenveto tuloksista on esitetty liitteessä 3.

Samassa 3.5.2005 järjestetyssä seminaarissa tehtiin myös alla kuvattu ryhmätyö.

RYHMÄTYÖ KINNULAN SWOT-ANALYYSISTÄ 2012

1. Miettikää jokainen 20 minuuttia, mitkä ovat Kinnulan kehittämisen kannalta 5 tärkeitä asiaa eri toimialoilla vuoteen 2012 mennessä
5. Muodostakaa 3- 5 hengen ryhmiä
6. Muodostakaa yhteinen mielipide ryhmässä 5 tärkeimmästä asiasta
7. Valitkaa esittäjä, joka esittää asian

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
MAHDOLLISUUDET	UHAT

Ryhmätyön tulokset on esitetty liitteessä 4.

Valtuustoseminaari 11.5.2005

Valtuustoseminaarissa 11.5.2005 jokaisella Kinnulan valtuuston jäsenellä ja johtoryhmän jäsenellä oli käytössään yhteenveto edellisten seminaarien ja kuntaretken tuloksista. Missiota ja arvoja lähdettiin rakentamaan soveltaen kohdassa 5 esitetyn Määtän ja Ojalan luoman tasapainoisen onnistumisstrategian mukaisesti.

Tässä seminaarissa muodostettiin yhteisesti aikaansaatuisten tulosten (liitteet 1 – 4) pohjalta Kinnulan kunnan arvot vuodelle 2012 seuraavanlaisen menetelmän avulla:

- jokainen valtuuston ja johtoryhmän jäsen saa vuorotellen sanoa mielestään tärkeimmät asiat Kinnulan arvoiksi
- mielipiteet kirjataan ylös
- näin aikaansaatua yhteenveto jaetaan jokaiselle seminaariin osallistuvalla
- osallistujat valitsevat yhteenvetolistasta neljä mielestään parasta arvoa
- osallistujat ruksaavat seinälle asetetulle fläpille valitsemansa arvot
- 5 eniten ääniä saanutta valitaan Kinnulan arvoiksi

Yhteenvetolista on esitetty liitteessä 5 ja valitut arvot äänimäärineen liitteessä 6

Arvopohdinnan jälkeen Kinnulan valtuusto muodosti syntyneiden arvojen ja liitteiden 1 – 6 perusteella keskustelemalla Kinnulan missio.

Kunnanhallituksen iltakoulu 16.05.2005

Valtuuston muodostaman Kinnulan arvojen ja mission sekä ryhmätöissä (liitteet 1 – 6) kertyneen aineiston pohjalta Kinnulan kunnanhallitus rakensi keskustelujen pohjalta Kinnulan kunnan alustavan vision. Samalla kunnanhallitus rakensi keskustelemalla Kinnulan alustavat strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittarit vuodelle 2012 alla olevan Määtän ja Ojalan kehittämisen teoriataulukon mukaisesti.

STRATEGISET TAVOITTEET

PALVELUKYKY JA VAIKUTTAVUUS	UUDISTUMINEN JA HENKILÖSTÖN TYÖKYKY	PROSESSIT JA RAKENTEET	TALOUDELLISET RESURSSIT

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

MITTARIT

Valtuuston visioseminaari 19.5.2005

Kinnulan kunnanvaltuusto rakensi keskustelujen ja kunnanhallituksen 16.5.2005 pitämän iltakoulun tulosten perusteella Kinnulan kunnalle vision, strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittarit soveltaen Määtän ja Ojalan kehittämää teoriaa.

Lausuntojen pyytäminen

Tarkoituksena on, että tehdystä työstä pyydetään lausunnot Kinnulan yrittäjiltä, MTK:lta ja muilta kunnanhallituksen tarpeelliseksi katsomilta sidosryhmiltä kesän 2005 aikana. Valitettavasti kehittämistehtävästä joudutaan käytännön syistä rajaamaan tämä vaihe pois.

Kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston kokous syksyllä 2005

Tarkoituksena on myös se, että Kinnulan tasapainoinen onnistumisstrategia käsitellään vielä virallisesti kunnanhallituksessa ja viedään vielä kertaalleen hyväksyttäväksi lista-asiana Kinnulan valtuustoon. Valitettavasti kehittämistehtävästä joudutaan käytännön syiden vuoksi rajaamaan tämä vaihe pois.

8. KINNULAN UUSI TASAPAINOINEN ONNISTUMISSTRATEGIA 2012/SAAVUTETUT TULOKSET

Kinnulan kuntastrategiassa valtuusto määrittäi joukon päätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla kunta saavuttaa yhdessä asetetut päämäärät.

Kinnulan tulee pienenä maaseutupitäjänä tulevaisuudessa yhä enemmän pystyä erottautumaan olemaan omaleimainen. Erottautumisen avulla pystytään luomaan kilpailuetua muihin maaseutumaisiin kuntiin ja kaupunkeihin. Resursseiksi Kinnulan valtuusto asetti osaamisen ja Kinnulan kunnan palvelutuotantoon liittyvät valinnat.

8.1 Kinnulan arvot

Kinnulan kunnan arvojen määrittelyssä korostuvat asiat, jotka ovat lähellä tavallista kuntalaista ja ovat kaikille yhteisiä ja tärkeitä. Arvot myös tunnetaan ja ymmärretään niiden merkitys kunnan menestymisen kannalta. Arvoihin myös sitoudutaan. Valintoihin vaikuttavat tämän hetken poliittinen edustavuus Kinnulan valtuustossa. Valintoihin vaikuttaa myös se, että valtuutetut ovat valtuustokautensa alussa ja osa valtuutetuista on uusia. Valtuuston muutosvalmius ilmenee valtuuston tulevissa strategisissa linjauksissa. Arvot määriteltiin Kinnulan valtuuston valtuustoseminaarissa 11.5.2005.

Arvoiksi Kinnulan tasapainoiseen onnistumisstrategiaan on määritelty avoimuus, omaperäisyys, sitkeys, yhteistyökyky ja palveluhalukkuus.

8.2 Toiminta-ajatus/missio

Missiolla Kinnulan kunnassa kuvataan perustehtävää, jolla kunnan organisaatio ja sen omistamat laitokset ja konserniin kuuluvat yhtiöt luovat arvoa asiakkailleen ja avainsidosryhmille. Mission määriteltiin Kinnulan valtuuston valtuustoseminaarissa 11.5.2005.

Kinnulan kunnan missiona on luoda edellytyksiä itsenäisen Kinnulan kunnan maaseutumaiselle tulevaisuudelle vahvistamalla elinkeinorakennetta ja parantamalla asukkaitensa henkistä ja aineellista hyvinvointia.

8.3 Kinnulan visio

Visiolla kuvataan Kinnulan kunnan tahtotilaa aikajänteellä 2006 – 2012.

Kinnulan menestymisen vuoksi kunnalla on oltava vahva rooli oman kuntastrategiansa toteuttamisessa.

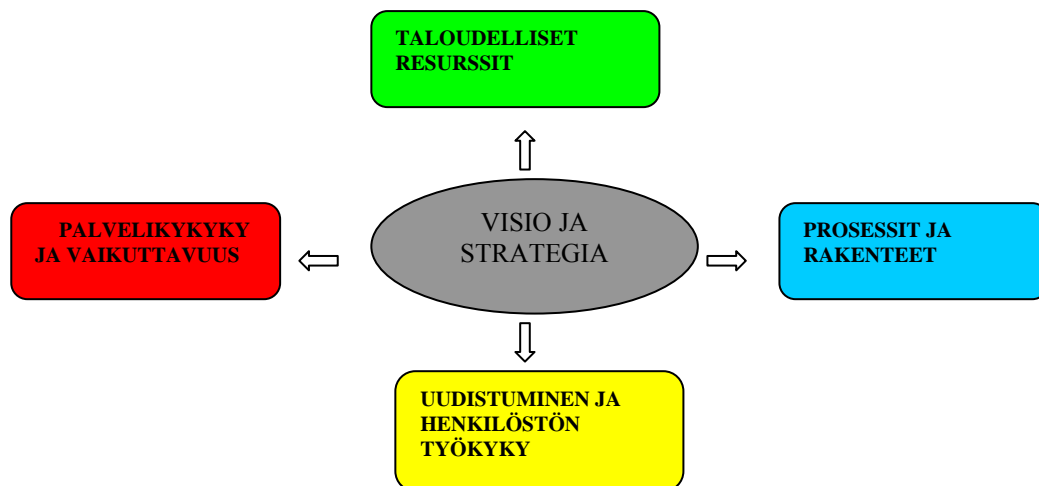
Kinnulan kunnan visio luotiin kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston toimesta käyttämällä apuna liitteissä 1 – 6 esitettyjä, ryhmitöiden avulla saatuja tuloksia.

Kinnula on kasvava, hyvät peruspalvelut tarjoava omaleimainen maaseutukunta, joka arvostaa yhteistyötä ja kuntalaistensa tasa-arvoa.

8.4 Kinnulan kunnan strategiset tavoitteet ajalla 2006 – 2012

Strategisten tavoitteiden lähtökohtana on kohdassa 4 ja 5 kerrotut ja liitteissä 1 – 6 esitetyt asiat. Teorian mukaan strategisten tavoitteiden tulee olla visiosta johdettuja. Niinpä vision ja strategian määrittämisen jälkeen Kinnulan kunnanhallitus mietti sopivia näkökulmia, joiden varaan mittaristo voidaan rakentaa. Kaplanin ja Nortontin Balanced Scorecardin alkuperäinen perusidea oli laajentaa yrityksen menneisyyttä kuvaavaa taloudellisiin tunnuslukuihin perustuvaa yksipuolista mittaustapaa. Laajentamisen seurauksena kunnan poliittinen ja virkamiesjohto saavat paremman kuvan kulloinkin valitsevasta kokonaistilanteesta kunnassa. Näkökulmat laajentavat johdon tietämystä ja antavat paremmin pohjaa ja näkemystä tuleville päätöksille.

Kunnanhallitus päätti valita 16.5.2005 pitämässään iltakoulussa olevan kuvion 9 mukaiset näkökulmat:

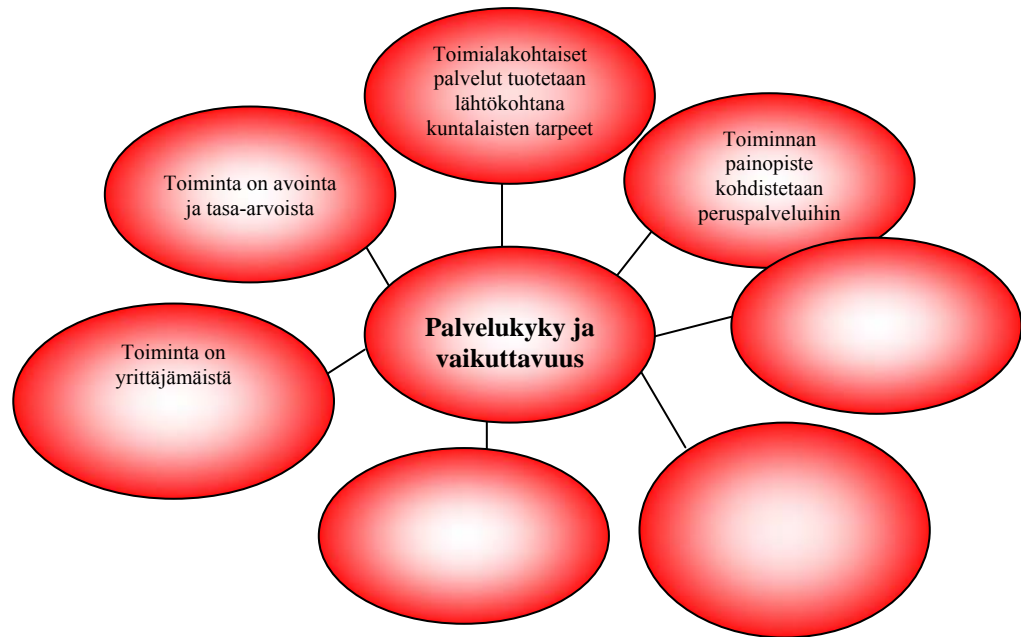


Kuvio 9

Palvelukyky ja vaikuttavuus

Kinnulan kuntalaisen kannalta tarkasteltuna keskeisin kysymys kuuluu: Ovatko kinnulalaiset tyytyväisiä kunnan tuottamiin palveluihin? Kuntakaan ei menesty ilman tyytyväisiä asiakkaita siis normaaleja veroja maksavia asukkaita. Jos kunta ei onnistuta tuottamaan palveluita, jotka tyydyttävät kuntalaisten tarpeita, ei saada myöskään saada asukkaita eikä verotuloja. Kunnan on analysoitava, kuinka paljon painoa kuntalainen panee painoa palvelun verrattuna muihin osatekijöihin, kuten laatuun, toimitusaikoihin imagoon jne. Kuntalaisen palveleminen mahdollisimman hyvin on tärkeää, mutta asiakastyytyväisyyden lisäksi menestyvän kunnan on tutkittava myös itse asiakaspalveluprosessin tehokkuutta.

Kinnulan kunnanhallituksen 16.5.2005 tekemän valinnan mukaan strategiset tavoitteet palvelukyvyille ja vaikuttavuudelle ovat alla olevan kuvion 10 mukaisesti.



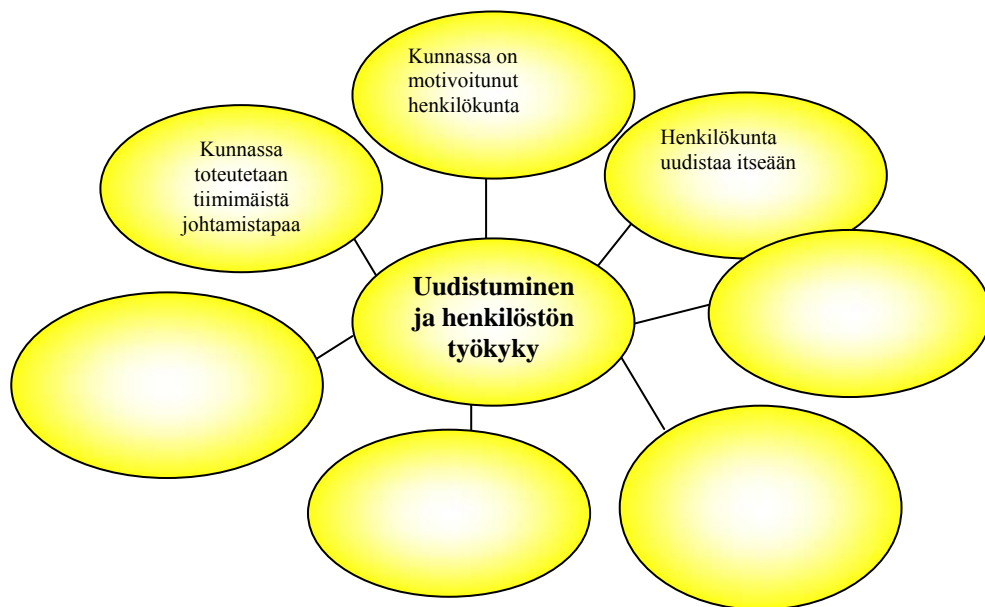
Kuvio 10

Uudistuminen ja henkilöstön työkyky

Teorian mukaan yksi Balanced Scorecardin näkökulmista tarkastelee yritystä sen oman henkilöstön näkökulmasta. Kinnulassakin lasketaan henkilöstön koulutuspäiviä ja niiden kustannuksia, mutta kuten muissakaan kunnissa, Kinnulassa ei mitata henkilökunnan asenteissa tapahtuneita muutoksia ja oppimista. Tulevaisuudessa kunnan kilpailukyvyn kannalta kuitenkin elintärkeää on sen henkilöstön kyky oppimiseen ja uudistumiseen. Muistettava on, että henkilöstö liittyy kaikkeen kunnan toimintaan. Kinnulan kunta voi aina hankkia rahalla teknologiaa, mutta osaavien ihmisten saamiseksi ei raha nykyään enää yksinään riitä. Teorian mukaan oppimisnäkökulmasta on siis

käytävä ilmi, millä tavalla organisaatiota, tuotteita ja palveluja aiotaan kehittää, jotta prosessit saadaan tehokkaammiksi tai kuntalaisten saama arvo suuremmaksi. Mitä Kinnulan kunta voi tarjota työntekijälle tämän osaamisen, ammattitaidon tai itsensä toteuttamisen tukemiseksi? Se kunta, jolla on tähän kysymykseen uskottavia vastauksia, omaa vahvan kilpailuedun nyt ja tulevaisuudessa.

Kinnulan kunnanhallituksen valinnan mukaan strategiset tavoitteet uudistumiselle ja henkilöstön työkyvylle ovat alla olevan kuvion 11 mukaisesti.



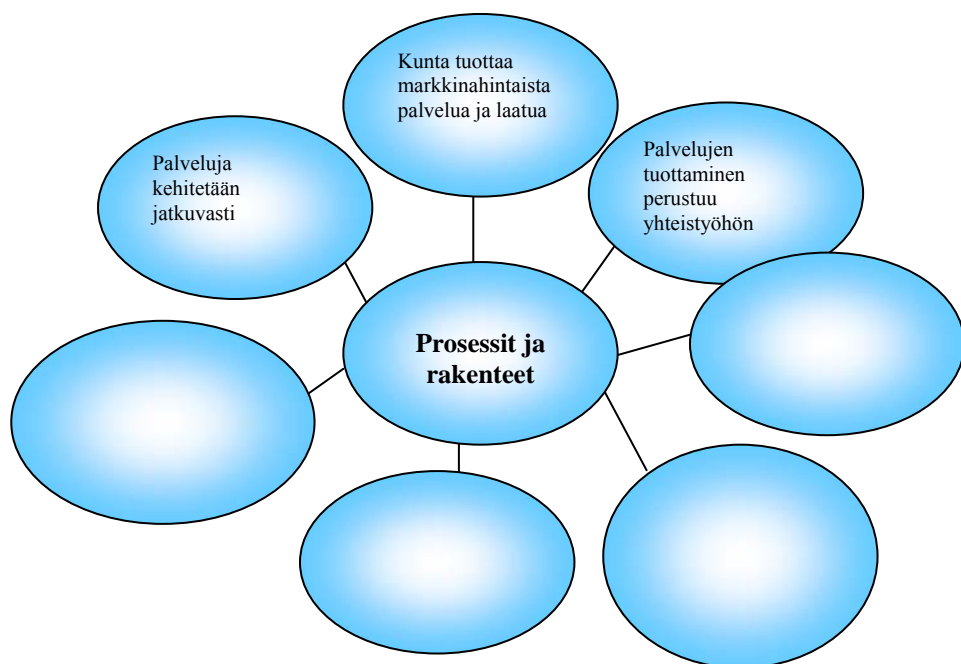
Kuvio 11

Prosessit ja rakenteet

Kunnan sisäisiä prosesseja tutkittaessa selvitetään esimerkiksi sitä, onko kunnan tuotteen tai palvelun laatu sellainen kuin sen halutaan olevan, paljonko on virheellisten palvelujen osuus, mikä on palvelun läpimenoaika prosessissa ja kuinka paljon uusia palveluja lanseerataan markkinoille. Toisin sanoen halutaan tietoa Kinnulan kunnan kilpailukyvästä suhteesta muihin kuntiin.

Näitä tietoja Kinnulankin kunnassa on laskettu ja mitattu jo entuudestaan. Vaikeampi on kuitenkin mitata palvelujen markkinoinnin tai tuotekehityksen merkitystä kunnan väkiluvun kasvuun.

Kinnulan kunnanhallituksen valinnan mukaan strategiset tavoitteet prosesseille ja rakenteille ovat alla olevan kuvion 12 mukaisesti.



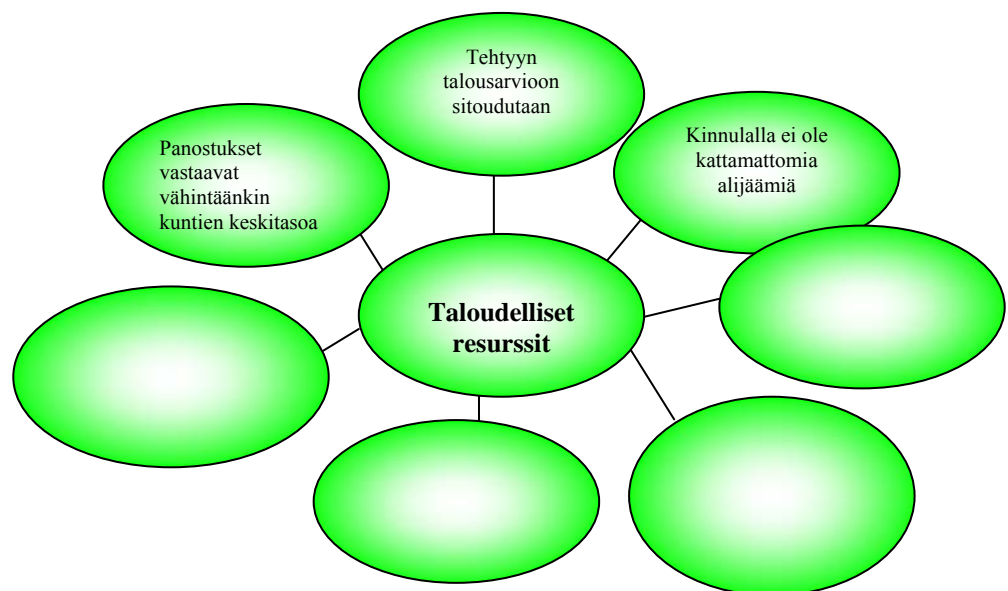
Kuvio 12

Taloudelliset resurssit

Kaplan ja Norton kritisoivat taloudellista näkökulmaa yksipuoliseksi. Varmaan näin onkin, mutta kuitenkin sitä pidetään näistä neljästä keskeisimpänä ja kolmea muuta ulottuvuutta yhdistävänä tekijänä. Kaikki muut näkökulmat ja niiden tavoitteet ja mittarit johdetaan taloudellisesta näkökulmasta. Kinnulan kunnan perusta on tasapainoinen kuntatalous, ei kuitenkaan voiton tavoittelu.

Taloudellinen näkökulma tarkastelee Kinnulan kuntaa kuntalaisten siis omistajien ja rahoittajien kannalta, ts. kunnan kasvu- ja kannattavuusvaatimuksia. Tässä näkökulmassa kuvataan myös, mitä taloudellisia riskejä Kinnulan kunta voi ottaa tai käsitellä investointistrategioita ja esimerkiksi saamisten hyväksyttäviä enimmäismääriä.

Kinnulan kunnanhallituksen valinnan mukaan strategiset tavoitteet taloudellisille resursseille ovat alla olevan kuvion 13 mukaisesti.



Kuvio 13

8.5 Kinnulan kunnan tasapainoisen onnistumisstrategian kriittiset menestystekijät ja mittarit ajalle 2006 – 2012

Kinnulan tasapainoisen onnistumisstrategian kriittisiä menestystekijöitä ohjaa kunnanhallituksen päätöksen mukaisesti Kinnulan uudet arvot eli avoimuus, omaperäisyys, sitkeys, yhteistyökykyisyys ja toimivat peruspalvelut.

Prosesseissa korostuvat Kinnulan hyvinvointipalvelujen kehittäminen sekä koulutus. On tärkeää, että prosesseissa ovat mukana sitoutuneina kaikki kunnan infrastruktuuria rakentavat, ylläpitävät ja kehittävät toimijat. Ytimessä ovat perusturva- ja sivistystoimiala, mutta kaikkien toimialojen huomioiminen kehitysprosesseissa on välttämätöntä palvelurakenteen ja hyvinvoinnin säilyttämiseksi. Kriittisiä menestystekijöitä määriteltäessä on otettu huomioon mihin asioihin Kinnulan kunta voi omalla politiikallaan vaikuttaa ja mitä toimijoita kunnalla itsellään on ja kenen kanssa yhteistyössä ja kumppanina yhteisiä resursseja voidaan ohjata.

Kinnulan kunnan palvelukyvyn ja vaikuttavuuden kriittiset menestystekijät

Luvussa 5 esitetyn Olve-Roy-Wetterin teorian mukaan asiakkaan eli Kinnulan kuntalaisen kannalta tarkasteltuna keskeisin kysymys on: Ovatko asiakkaat tyytyväisiä kunnan tuottamiin palveluihin? Kinnula ei voi menestyä ilman tyytyväisiä asukkaitaan. Mikäli Kinnulan kunta ei onnistu tuottamaan palveluja, jotka tyydyttävät kuntalaisten tarpeita, on vaarassa muuttotappion kiihtyminen. Kunnan on osattava analysoida, kuinka paljon painoa kuntalainen panee hinnalle verrattuna muihin osatekijöihin, kuten laatuun, toimitusaikoihin imagoon jne. Palvelun tuottajalle eli kunnalle on tärkeää kuntalaisen palveleminen mahdollisimman hyvin. On kuitenkin muistettava, asiakastyytyväisyyden lisäksi, tutkia myös itse asiakaspalveluprosessin tehokkuutta. Kriittiset menestystekijät kuvaavat tekijöitä, jossa ainakin on onnistuttava vision toteuttamisessa.

Kinnulan kunnanhallituksen 16.5.2005 iltakoulussa tekemän esityksen ja Kinnulan kunnanvaltuuston visioseminaarissa 19.5.2005 vahvistaman päätöksen mukaan palvelukyvyn ja vaikuttavuuden kriittiset menestystekijät ovat:

- Panostetaan kuntienväliseen yhteistyöhön
- Varmistetaan terveydenhuolto ja vesilaitoksen toiminta
- Tehdään yhteistyötä yrittäjien kanssa
- Varmistetaan lukion säilyvyys

Kinnulan kunnan palvelukykyyn ja vaikuttavuuden mittarit

Vaikuttavuus on luvussa 5 esitetyn Lumijärven teorian mukaan palveluprosessien tai kokonaisten palvelujärjestelmien kyky saada aikaan haluttuja vaikutuksia. Vaikeutena arvioinnissa on se, että sitä voidaan arvioida vasta palvelutilanteiden jälkeen. Yleensäkin vaikuttavuus ilmenee jonkinlaisena muutoksena asiakkaiden tilanteissa. Vaikuttavuuden arvioinnin Lumijärvi kertoo tarkoittavan juuri tätä muutoksen tunnistamista. Palvelun laadulla tarkoitetaan Lumijärven mukaan palvelutilanteiden ja asiakkaiden kohtaamisen laadukkuutta. Hyvä laatu on edellytyksenä vaikuttavuudelle, mutta ei välttämättä kuitenkaan takaa sen toteutumista.

Asiakasvaikuttavuutta, riittävyyttä ja laatua voidaan Lumijärven mukaan arvioida mm seuraavilla mittareilla:

- asiakkaille koituvat hyödyt / haitat
- palvelun riittävyys
- asiakkaiden määrä / palvelun tarvitsijoiden määrä
- palveluun jonottavien määrä
- palvelun kohdentuvuus: ”oikea palvelu oikeille kohderyhmille”
- palvelun laajuus kohderyhmittäin
- palveluihin käytetyt varat
- aukioloajat
- henkilökunnan koulutustaso/määrä.

Kinnulan kunnanhallituksen 16.5.2005 iltakoulussa tekemän esityksen ja Kinnulan kunnanvaltuuston visioseminaarissa 19.5.2005 vahvistaman päätöksen mukaan kunnan palvelukykyä ja vaikuttavuutta mitataan seuraavilla mittareilla:

- Kinnulassa vähintään kaksi omaa lääkäriä ja yksi hammaslääkäri
- Jonotusaika lääkäriin ja hammaslääkäriin max 24 tuntia
- Opettajilla 100% pätevyys
- Kunnan vesi 90 %:lle kunnan asukkaista

Uudistumisen ja henkilöstön työkyvyn kriittiset menestystekijät

Yksi tasapainoisen onnistumisstrategian näkökulmista tarkastelee yritystä sen oman henkilöstön näkökulmasta. Kinnulan kunnassa lasketaan kyllä henkilöstön koulutuspäivien kustannuksia. Vaikeampi on kuitenkin laskea tai mitata henkilökunnan asenteissa tapahtuneita muutoksia ja oppimista. Kinnulan kunnan kilpailukyvyn kannalta on kuitenkin elintärkeää henkilöstön kyky oppimiseen ja uudistumiseen. Henkilöstö liittyy kunnassa kaikkeen kunnan toimintaan. Kunta voi kyllä aina hankkia rahalla teknologiaa, mutta osaavien ihmisten saamiseksi varsinkaan syrjäseuduilla raha yksinään aina riittää. Tasapainoisen onnistumisstrategian oppimisnäkökulmasta on siis käytävä ilmi, millä tavalla organisaatiota, tuotteita ja palveluja aiotaan kehittää, jotta prosessit saadaan tehokkaammiksi tai asiakkaiden saama arvo suuremmaksi. Mitä Kinnula voi syrjäisenä kuntana tarjota työntekijälle tämän osaamisen, ammattitaidon tai itsensä toteuttamisen tukemiseksi? Se kunta, jolla on tähän kysymykseen uskottavia vastauksia säilyttää itsenäisen kunnan tunnusmerkit.

Kinnulan kunnanhallituksen 16.5.2005 iltakoulussa tekemän esityksen ja Kinnulan kunnanvaltuuston visioseminaarissa 19.5.2005 tekemän päätöksen mukaan Kinnulan kriittiset menestystekijät uudistumisen ja henkilöstön työkyvyn perusteella ovat:

- harjoitetaan tasa-arvoista henkilöstö- ja palkkapolitiikkaa
- laaditaan tasa-arvosuunnitelma
- huolehditaan tyky-toiminnasta

Kinnulan kunnan uudistumisen ja henkilöstön työkyvyn mittarit

Luvussa 5 esitetyn Lumijärven teorian mukaan henkilöstö on tärkeä resurssi Kinnulan kunnan työvoimavaltaisten palvelujen tuottamiselle. Henkilöstövoimavarojen arviointiin kuuluvat luonnollisena osana seuraavat mittarit:

- osaaminen
- työmotivaatio
- työkykyisyyden kehitystä kuvaavat mittarit
- henkilöstövoimavarojen tilaa kuvaavat esimies – alaisuhteiden luottamuksellisuus
- yhteistoiminta
- työolot
- viestintä
- työilmasto
- työkuultuuri
- sairastavuus ja poissaolot
- asennemittareilla pystytään mittaamaan mm. henkilöstön työn kuormittavuuden kokemisesta.

Kinnulan kunnanhallituksen 16.5.2005 iltakoulussa tekemän esityksen ja Kinnulan kunnanvaltuuston visioseminaarissa 19.5.2005 vahvistaman päätöksen mukaan Kinnulan kunnan henkilöstön uudistumista ja työkykyä kuvaavat mittarit ovat:

- vuosittain 100% esimiehistä käy kehityskeskustelut henkilökuntansa kanssa
- vakiohenkilökunnalla vähintään 5 koulutuspäivää vuodessa
- sairaspoissaolot alle 5% työajasta.

Kinnulan kunnan prosessien ja rakenteiden kriittiset menestystekijät

Luvussa 5 on käyty läpi mm Olve-Roy-Wetterin teoria kunnan/yrityksen sisäisistä prosesseista ja rakenteista. Teorian mukaan yrityksen sisäisiä prosesseja tutkittaessa selvitetään esimerkiksi sitä, onko kunnan palvelun laatu sellainen kuin sen halutaan olevan. Paljonko on virheellisten palveluiden osuus ja mikä on palvelun läpimenoaika prosessissa. Halutaan myös tietää kuinka paljon uusia palveluja lanseerataan kuntalaisille. Toisin sanoen halutaan tietoa kunnan palveluntuottokyvystä. Näitä tietoja kunnissa yleensä on laskettu ja

mitattu jo entuudestaan. Vaikeampi on kuitenkin määrittellä uusien palvelujen tuotekehityksen merkitystä kunnan kasvuun.

Kinnulan kunnanhallituksen 16.05.2005 iltakoulussa tekemän esityksen ja Kinnulan kunnanvaltuuston visioseminaarissa 19.5.2005 vahvistaman päätöksen mukaan Kinnulan kunnan prosessien ja rakenteiden kriittiset menestystekijät ovat:

- toimitaan tiimimäisesti ohi organisaatio- ja kuntarajojen
- Kinnulan kunnan imagoa muokataan kohti hyvinvointiteknologiaa
- kunnan palvelujen tehokkuutta ja laatua mitataan säännöllisesti
- kerran vuodessa tehdään kunnan palvelutyytyväisyysmittaus

Kinnulan kunnan prosessien ja rakenteiden mittarit

Luvussa 5 on käsitelty Lumijärven teoriaa prosessien ajalliseen sujuvuuden parantamisesta laadun ja tuottavuuden kehittämiseksi. Prosessien keventämisellä, avaamisella ja turhien reittien karsimisella on kyetty saamaan lyhempiä läpimeno- ja toimitusaikoja sekä odotusaikoja.

Yksittäisiä prosesseja kuvaavia mittareita voivat olla Lumijärven mukaan esimerkiksi:

- tuottavuus suhteessa työaikaan tai kustannuksiin
- hyväksyttävien tuotteiden osuus
- ajoissa toimitettujen tuotteiden osuus.

Näiden perusteella voidaan kyetä mittaamaan, onko prosessissa tapahtunut parannusta ja samalla vertailla kunnan eri prosesseja toisiinsa.

Kinnulan kunnanhallituksen 16.05.2005 iltakoulussa tekemän esityksen ja Kinnulan kunnanvaltuuston visioseminaarissa 19.05.2005 vahvistaman päätöksen mukaan Kinnulan kunnan prosessien ja rakenteiden mittarit ovat:

- palvelutyytyväisyyden parantuminen joka vuosi

- erikoissairaanhoidon nettomenot/asukas alle Suomen keskiarvon
- peruskoulun ja lukion nettomenot/oppilas alle Suomen keskiarvon

Kinnulan kunnan taloudellisten resurssien kriittiset menestystekijät

Luvussa 5 Olve-Roy-Wetter esittävät että, vaikka Kaplan ja Norton kritisivat taloudellista näkökulmaa yksipuoliseksi, pidetään sitä kuitenkin neljästä näkökulmasta keskeisimpänä ja kolmea muuta ulottuvuutta lähinnä yhdistävänä tekijänä. Varmasti on näin, että muut näkökulmat ja niiden tavoitteet ja mittarit johdetaan taloudellisesta näkökulmasta. Ei voida ajatella kuntataloutta ilman tasapainoa. Kuntatalouden perusta on kannattavuus, ei kuitenkaan kuntataloudessa voiton tuottaminen. Taloudellinen näkökulma tarkastelee kuntaa omistajien siis kuntalaisten ja rahoittajien kannalta. Tässä näkökulmassa kuvataan myös, mitä taloudellisia kunta voi ottaa tai käsitellä. Mitkä ovat esimerkiksi myyntisaamisten hyväksyttäviä enimmäismääriä.

Kinnulan kunnanhallituksen 16.5.2005 iltakoulussa tekemän esityksen ja Kinnulan kunnanvaltuuston 19.5.2005 tekemän päätöksen mukaan Kinnulan taloudellisten resurssien kriittiset menestystekijät ovat:

- Kinnulan talousarviota ei ylitetä
- Kinnula panostaa valittuihin avainaloihin

Kinnulan kunnan taloudellisten resurssien mittarit

Luvussa 5 Olve-Roy-Wetter esittävät, että taloudellisen näkökulman mittareina käytetään perinteisiä tuloksesta tai tuotosta johdettuja mittareita. Tämän lisäksi Kaplan ja Norton sijoittavat tähän näkökulmaan myös esimerkiksi liikevaihdon/työntekijä ja eri asiakasryhmien kannattavuuden. Muita mittareita voivat olla esimerkiksi seuraavat taloudellisuutta kuvaavat mittarit:

- pörssi-arvo
- osakekurssi
- kannattavuus

- vuosikate
- ylijäämä
- henkilöstö/vuosikate
- vuosikate/asukas
- lainamäärä/asukas
- investoinnit/asukas
- investoinnit/poistot

Kinnulan kunnanhallituksen 16.5.2005 iltakoulussa tekemän esityksen ja Kinnulan kunnanvaltuuston 19.05.2005 tekemän päätöksen mukaan Kinnulan taloudellisten resurssien mittarit ovat:

- nettoinvestoinnit pitkällä aikavälillä eivät ylitä poistoja
- vuosikate kattaa poistot täysimääräisenä
- lainamäärä/asukas on lähellä Suomen kuntien keskiarvoa.

8.6 Kinnulan kunnan Swot -analyysi

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> puhdas, kaunis luonto, siisti ympäristö<input type="checkbox"/> hyvät peruspalvelut<input type="checkbox"/> kuntatalous kunnossa<input type="checkbox"/> hyvä me-henki, omaperäisyys<input type="checkbox"/> yrittävät ahkerat ihmiset<input type="checkbox"/> peruspalvelut kunnossa<ul style="list-style-type: none">- terveydenhoito- koulutoimi- tekninen toimi<input type="checkbox"/> kokoon nähden vireä kunta<input type="checkbox"/> yrittäjähenkisyys<input type="checkbox"/> kinnulalaisuus – avoimuus, jatketaan samaan malliin<input type="checkbox"/> hyvät harrastusmahdollisuudet<input type="checkbox"/> hyvät peruspalvelut ja – koulutus<input type="checkbox"/> tekninen perusrakenne kunnossa (lämpö, vesi jne.)<input type="checkbox"/> toimivat peruspalvelut, lääkärit, henkilökunta<input type="checkbox"/> toimiva maatalous (ammattitaito)<input type="checkbox"/> sitkeys	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> syrjäinen sijainti<input type="checkbox"/> työttömyys<input type="checkbox"/> tiestön kunto/kulkuyhteydet<input type="checkbox"/> yksipuolinen elinkeinorakenne<input type="checkbox"/> huono tulotaso<input type="checkbox"/> liika uho<input type="checkbox"/> työttömyys<input type="checkbox"/> köyhyys<input type="checkbox"/> palvelujen puute<input type="checkbox"/> innovaation puute<input type="checkbox"/> huonot kulkuyhteydet<input type="checkbox"/> teollisten työpaikkojen puute<input type="checkbox"/> rahan puute (verotulojen puute)<input type="checkbox"/> ammattiin valmistuminen, koulutus<input type="checkbox"/> sijainti<input type="checkbox"/> väestökannan pienuus<input type="checkbox"/> väestökannan vanheneminen<input type="checkbox"/> koulutustaso<input type="checkbox"/> koulutetun väestön muutto töiden perässä
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> maaseudun vetovoima uuteen malliin<input type="checkbox"/> luontomatkailun kehittäminen (mm. Saarensalmi)<input type="checkbox"/> teollisuusalueen hyödyntäminen, hyvät tilat<input type="checkbox"/> yrityksillä ja maataloilla kasvumahdollisuus/-hakuisuus<input type="checkbox"/> etätö, hyvät laajakaistayhteydet ja seutuverkko<input type="checkbox"/> usko itsenäisyyteen<input type="checkbox"/> yhteistyö<input type="checkbox"/> koulutus → monipuolistaminen<input type="checkbox"/> yrittäjille tiloja<input type="checkbox"/> matkailu<input type="checkbox"/> erikoistuotanto<input type="checkbox"/> pienyritykset<input type="checkbox"/> kinnulalaisten takaisinmuutto<input type="checkbox"/> lastensuojelu ja vanhusten hoiva- ja perhekotien lisääminen<input type="checkbox"/> tietoliikenneyhteyksien parantuminen → etätömahdollisuuksia<input type="checkbox"/> paluumuutto	Uhat <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> kuntaliitostrendi → rukkaset tiskiin<input type="checkbox"/> kuntatalouden heikkeneminen; jos valtionosuudet pienenevät, talous pettää<input type="checkbox"/> ”aivovienti” kun nuoret lähtevät<input type="checkbox"/> väestön väheneminen<input type="checkbox"/> väestön ikääntyminen<input type="checkbox"/> unohdetaan nuoret<input type="checkbox"/> yhteistyökumppanit kaikkoavat<input type="checkbox"/> muuttotappio<input type="checkbox"/> yrittäjyyden puute<input type="checkbox"/> maatalouden hiipuminen<input type="checkbox"/> vesistön huonontuminen<input type="checkbox"/> kuntaliitos<input type="checkbox"/> väestön väheneminen<input type="checkbox"/> työpaikkojen väheneminen<input type="checkbox"/> valtion toimenpiteet (pakkokuntaliitokset)<input type="checkbox"/> maataloudessa tila- ja tiluskoko<input type="checkbox"/> luonnon saastuminen

Tässä esitetty swot -analyysi on kooste Kinnulan kunnanvaltuuston seminaarista 3.5.2005. Se kuvaa toimijoiden näkemykset nykytilasta.

9. YHTEENVETO TULOKSISTA

ARVOT

Avoimuus, omaperäisyys, sitkeys, yhteistyökykyisyys ja palveluhalukkuus.

MISSIO/PERUSTEHTÄVÄ

Kinnulan kunnan missiona on luoda edellytyksiä itsenäisen Kinnulan kunnan maaseutumaiselle tulevaisuudelle vahvistamalla elinkeinorakennetta ja parantamalla asukkaittensa henkistä ja aineellista hyvinvointia.

VISIO 2012

Kinnula on kasvava, hyvät peruspalvelut tarjoava omaleimainen maaseutukunta, joka arvostaa yhteistyötä ja kuntalaistensa tasa-arvoa.

STRATEGISET TAVOITTEET

PALVELUKYKY JA VAIKUTTAVUUS	UUDISTUMINEN JA HENKILÖSTÖN TYÖKYKY	PROSESSIT JA RAKENTEET	TALOUDELLISET RESURSSIT
Toimialakohtaiset palvelut tuotetaan lähtökohtana kuntalaisten tarpeet	Kunnassa on motivoitunut henkilökunta	Kunta tuottaa markkinahintaista palvelua ja laatua	Tehtyyn talousarvioon sitoudutaan
Toiminta on avointa ja tasa-arvoista	Henkilökunta uudistaa itseään	Palvelujen tuottaminen perustuu yhteistyöhön	Kinnulalla ei ole kattamattomia alijäämiä
Toiminnan painopiste kohdistetaan peruspalveluihin	Kuntaa johdetaan tiiminä	Palveluja kehitetään jatkuvasti	Panostukset vastaavat vähintäänkin kuntien keskitasoa
Toiminta on yrittäjämaistä			

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

PALVELUKYKY JA VAIKUTTAUVUUS	UUDISTUMINEN JA HENKILÖSTÖN TYÖKYKY	PROSESSIT JA RAKENTEET	TALOUDELLISET RESURSSIT
<p>Panostetaan kuntienväliseen yhteistyöhön</p> <p>Varmistetaan terveydenhuollon ja kunnallisteknisten laitosten toiminta</p> <p>Tehdään yhteistyötä yrittäjien kanssa</p> <p>Varmistetaan lukion säilyvyys</p>	<p>Harjoitetaan tasa-arvoista henkilöstö- ja palkkapolitiikkaa</p> <p>Laaditaan tasa-arvo- ja koulutus suunnitelma</p> <p>Huolehditaan työ- toiminnasta</p>	<p>Toimitaan tiimimäisesti ohi organisaatio- ja kuntarajojen</p> <p>Kinnulan kunnan imagoa muokataan kohti hyvinvointitekniologiaa</p> <p>Kunnan palvelujen tehokkuutta ja laatua mitataan kerran vuodessa säännöllisesti</p> <p>Kerran vuodessa tehdään kunnan palvelu tytyväisyysmittaus</p>	<p>Kinnulan talousarviota ei ylitetä</p> <p>Kinnula panostaa valittuihin avainaloihin</p>

MITTARIT/TAVOITTEET

PALVELUKYKY JA VAIKUTTAUVUUS	UUDISTUMINEN JA HENKILÖSTÖN TYÖKYKY	PROSESSIT JA RAKENTEET	TALOUDELLISET RESURSSIT
<p>Kinnulassa vähintään kaksi omaa lääkärinä ja yksi hammaslääkäri</p> <p>Jonotusaika lääkäriin ja hammaslääkäriin max 24 tuntia</p> <p>Kunnan vesi yli 90%:lle kunnan asukkaista</p> <p>Opettajilla 100% pätevyys</p>	<p>Vuosittain 100% esimiehistä käy kehityskeskustelut henkilökuntansa kanssa</p> <p>Vakiohenkilökunnalla vähintään 5 koulutuspäivää vuodessa</p> <p>Henkilökunnan sairaspöissaolot alle 5% työajasta</p>	<p>Palvelu tytyväisyyden parantuminen joka vuosi</p> <p>Erikoissairaanhoidon nettomenot/asukas alle Suomen keskiarvon</p> <p>Peruskoulun ja lukion nettomenot/asukas alle Suomen keskiarvon</p>	<p>Nettoinvestoinnit pitkällä aikavälillä eivät ylitä poistoja</p> <p>Vuosikate kattaa poistot täysimääräisenä</p> <p>Lainamäärä/asukas on lähellä Suomen kuntien keskiarvoa</p>

9. POHDINTA

Työni tarkoituksena oli synnyttää Kinnulan kunnalle uusi strateginen johtamismalli. Kinnulalla oli kyllä aiemmin ollut ulkopuolisen konsultin tekemä strategiamalli, mutta sille oli käynyt kuten niin monelle muullekin tehdyille strategialle. Se oli unohtunut pölyttymään toimivan johdon kirjahyllyyn. Halusin varmistaa, että kehittämistyöni avulla syntyvälle uudelle strategialle ei käy näin, vaan se otetaan jokapäiväiseen käyttöön.

Ryhtyessäni tekemään opinnäytetyötäni en kuitenkaan ollut varma siitä, kuinka sitoutuneita Kinnulan kunnan johtoryhmä ja valtuutetut olisivat uuden vision rakentamisesta. Varsin pian kuitenkin huomasin, että työlleni oli kunnassa sekä poliittinen että sosiaalinen tilaus. Edellinen visio Kinnulan kuntaan oli rakennettu vuonna 2001 pitkälti ulkopuolisen konsultin avulla. Vuonna 2001 rakennettu visio ja strategia olivat kuitenkin jääneet pölyttymään Kinnulan kunnanviraston hyllyihin. Tämä on hyvin normaali ilmiö varsinkin julkishallinnossa. Strategiaa ei siis oltu riittävässä määrin otettu kunnan poliittisen ja virkamiesjohdon jokapäiväiseksi työkaluksi. Edellisen vision ja strategian rakentaminen oli tehty konsulttityönä eikä siihen selvästikään oltu sitouduttu. Haluttua muutosta edelliseen toimintatapaan ei oltu saatu tapahtumaan.

Pohdittuani edellisen strategian sitoutumattomuutta päädyin rakentamaan uuden vision ja strategian toimintatutkimuksena. Tämä johtui suurelta osin siitä, että Aaltola ja Syrjälä (1999, 18) määrittelevät toimintatutkimuksen prosessiksi, jossa tähdätään asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen. Juuri tätä muutostarvetta halusin tuoda selkeästi esille. Tällöin, ymmärtämykseni mukaan, mikäli toiminnan kehittäminen kehittämissympäristössä ymmärretään jatkuvaksi prosessiksi, on mahdollisuudet entistä parempaan toimintatapaan ja sitoutumiseen. Toimintatutkimuksen avulla halusin saada johtavat viranhaltijat ja luottamushenkilöt ymmärtämään tämän strategian valmistelun eräänlaiseksi lähestymistavaksi, joka ei ole kiinnostunut ainoastaan siitä miten asiat nyt ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten asioiden pitäisi olla. Tällaista siirtymää maailman muuttamisesta ilmaisee Aaltolan ja Syrjälän mukaan nimenomaan

toimintatutkimus. Halusin voimakkaasti liittää tämän tutkimuksen käytännön toimintaan ja toisaalta ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutukseen. Ymmärtämykseni mukaan juuri tätä ylemmän ammattikorkeakoulun kehittämistehtävässä halutaan.

Pohdin paljon sitä, miten ja millä teorialmallilla rakentaisin Kinnulan tulevan vision ja strategian vuosiksi 2006 – 2012. Kirjallisuutteen tutustuttuani olin vakuuttunut siitä, että rakentaisin Kinnulan strategian Kaplanin ja Nortoin julkisesti ensimmäisenä esittämän tasapainoisen mittariston varaan. Heidän esittämässään tasapainotetussa mittaristossa kuntaa ja sen toimintoja voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta. Tämä malli tuntui sopivan juuri Kinnulan poliittiseen ilmastoon kaikkein parhaiten. Onhan Kinnula suuntaamassa osaamistaan hoiva-alalle ja siten pelkkä perinteinen kuntakatteeseen tuijottaminen sopii huonosti kunnan imagoon. Toisaalta operatiiviseen ohjaukseen on Kinnulassa jo aiemminkin pyritty yhdistämään pitkän tähtäimen visio ja strategia. Kuten Olve–Roy–Wetter vuonna 1998 ilmestyneessä teoksessa sivulla 16 toteaa, tasapainotettu mittaristo perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Tätä asiaa halusin innolla tuoda esille Kinnulan tulevaisuuden kehittämisessä. Mielestäni onnistuin siinä kohtuullisen hyvin.

Kinnulan kunnassa kuten muissakin organisaatioissa arvojen merkitys on kaiken ihmisen toiminnan takana. Pouhiniemi 1993 julkaisemassaan teoksessaan ajatteleekin arvojen perustuvan tärkeimpiin ihmisyyhteisöä koossapitäviin tekijöihin. Tämän vuoksi arvot edustavat julkisessakin organisaatiossa pysyvyyttä. Huomattava on, että arvot voivat myös muuttua. Muuttumista tapahtuu kuitenkin lähinnä sukupolvien tasolla. Mielestäni yksi osoitus arvojen muuttumisesta Kinnulassa on suhtautuminen EU:n. Vielä kymmenen vuotta sitten tuskin löytyi Kinnulan valtuustosta valtuutettua, jonka arvopohja olisi ollut valmis EU:lle. Nykyään kuitenkin valtaosa Kinnulan valtuutetuista pitää itseään EU-kansalaisena. Arvot perustuvat selvästi valintoihimme ja ohjaavat päämääriä, mutta ne konkretisoituvat vasta valintatilanteissa. Arvot perustuvat toisaalta selkeästi tarpeisiimme ja siksi on erityisen tärkeää, että koko Kinnulan

valtuustolla on yhdet yhdessä sovitut arvot. Näin vältämme tarpeettomat väärinymmärrykset ja toisaalta ymmärrämme toisiamme paremmin.

Koska arvot perustuvat inhimillisen olemisen tärkeimpiin edellytyksiin, biologisiin tarpeisiimme, sosiaalisen vuorovaikutuksen edellytysten luomiseen ja ryhmän säilymisen ja hyvinvoinnin varmistamiseen, on sanomattakin selvää, että yhteisesti sovittuja arvoja kunnioittaa ja noudattaa myös koko Kinnulan kunnan henkilöstö.

Vuonna 1996 julkaistussa arvojen kärkikymmenikössä olivat mm. sukupuolten välinen tasa-arvo, itsensä toteuttaminen ja yksilöllisyyden arvostus. Tietämättä tästä Kinnulan kunnanvaltuusto valitsi arvoikseen avoimuuden, omaperäisyyden, sitkeyden, yhteistyökykyisyyden ja toimivat peruspalvelut. Oikeastaan Kinnulan valtuutetut edustavat aika tavalla suomalaisten keskiarvoa. Ainakin arvomaailmaltaan.

Kunnallisen tuloksellisuuden arviointi on poikkeuksellisen hankalaa. Monesti poliittiset paineet ja painoarvot ohjaavat kunnan päätöksiä eivät niinkään ennalta sovitut strategiset sopimukset. Varsinkin pienissä kunnissa, kuten Kinnulassa, kyläpolitiikointi antaa poliittiselle päätöksenteolle oman mausteensa. Halusin kuitenkin rakentaa mallin, jossa tuloksellisuuden arvioinnin ja kehittämisen lähtökohdانا on kunnan strateginen suunnittelu. Pyrin rakentamaan mittaristot kunnallisen palvelutoiminnan perusarvoista ja niiden pohjalta laadituista strategioista sekä niiden vahvuuksista ja painopisteistä. Mielestäni kunnallisessakin päätöksenteossa pitkän tähtäyksen visiot ja strategiat määrittävät palveluajatuksen ja tavoiteltavan vaikuttavuuden. Nämä puolestaan antavat tarvittavat kriteerit asiakaspalvelun, taloudellisuuden sekä henkilöstövoimavarojen arvioinnille. Rakennettu mittaristo puolestaan konkretisoi kunnallisen yksikön palveluvisiota ja strategiaa kaikista olennaisista lähtökulmista: taloudellisesta, asiakas-, prosessi-, innovatiivisuuden ja oppimisen sekä henkilöstön näkökulmasta. Yhdyn täysin näissä ajatuksissa teoriaosassa Lumijärven esittämiin ajatuksiin nykyaikaisesta kunnallisesta johtamismallista. Mielestäni kunnan tavoitteista ja mittareista pitää rakentaa sen suuntaisia, että koko virkamiesjohto, henkilöstö ja poliittiset päättäjät sitoutuvat

arviomaan ja kehittämään niiden avulla toimintaansa. Strategian on onnistuttava juuri tässä. Muistettava on kuitenkin säännölliset arvokeskustelut ja tulevaisuuden visioiden tarkentaminen tarvittaessa.

Mielestäni työssäni näkyy hyvin toimintatutkimuksen alkuperäinen tarkoitus. Prosessi itsessään määritteli pitkälle mittariston ja käytetyn menetelmän. Vaikka syntynyt malli on pitkälle johdettu Määtän ja Ojalan ajatuksista tasapainoisesta onnistumisstrategiasta, on siinä omia vivahteita prosessin aikana syntyneistä vaikutteista. Syntyneitä malleja ei siten suoraan voida rinnastaa mihinkään aikaisempaan, vaikkakin Balanced Scorecard on syntyneen mallin perustana.

Balanced Scorecard on hyvä perustyökalu kunnallisen tuloksellisuuden arviointiin johtamisen ja tulosten mittaamisen apuvälineeksi. Se auttaa strategisessa johtamisessa enemmän, kuin pelkkä taloudellinen kuiva informaatio. Tulevaisuuden uskon ja onnistumisen edellytyksenä on pienessä kunnassa, kuten Kinnulassa, paitsi johdon, myös koko organisaation ja poliittisen johdon selkeä sitoutuminen ja ”usko” asiaan. Kinnulan kehittämistyö ei lopu tämän kehittämistehtävän loppuun saattamiseen, vaan se vaatii pitkän ajan ja paljon resursseja ja ennen kaikkea työtä onnistuakseen.

Huomioni mukaan strateginen johtaminen on vielä jokseenkin vieras ja hankala käsite julkishallinnossa. Tämä johtunee siitä, että kuntien valtuusto vaihtuu joka neljäs vuosi, eikä poliittisella johdolla ole välttämättä haluakaan tähdätä kovin paljon pidemmälle. Huomasin kuitenkin, että mitä enemmän asiasta pidetään palavereita ja mitä enemmän strategisesta johtamismallista puhutaan, sitä mielenkiintoisemmaksi se nähdään julkisen hallinnon kehittämisessä. Virkamiesjohdolta vaaditaan sitkeyttä ja jaksamista tämän vaikean asian kohdalla.

Käytännön syiden vuoksi kehittämistehtävä rajattiin siten, että Kinnulan tasapainoisen onnistumisstrategian lopullinen hyväksyminen kunnanhallituksessa ja valtuustossa ei kuulu enää tämän kehittämistehtävän piiriin. Toisaalta olisi ollut mielenkiintoista raportoida, muuttuivatko asiat vielä ns tarkistuskierroksella. Kunnallisessa demokratiassa kun näin aina välillä

tuppaa käymään. Oletettavasti asiat muuttuvat vähän, mutta eivät kuitenkaan ratkaisevasti. Samasta syystä kehittämistehtävästä rajattiin pois sidosryhmien antamat lausunnot tasapainoisen onnistumisstrategian vaikutuksista Kinnulan kunnan ulkopuolelle. Varsinkin yrittäjien lausuntoa jään odottamaan mielenkiinnolla. Yrittäjät tosin olivat mukana rakentamassa strategiaa, joten heidän osaltaan en odota mitään järjestyttävää.

Työn tarkoituksena oli kehittää Kinnulan kunnalle johtamistyökalu arjen johtamistilanteisiin. Samalla haluttiin myös luottamushenkilöille vaikuttamistyökalu Kinnulan tulevaisuuden suunnitteluun. Mielestäni olen onnistunut näissä tavoitteissa. Itse joudun asioista tilille viimeistään vuoden 2006 talousarviokeskusteluissa. Ajatukseni on viedä strategiassa esitetyt asiat suoraan lyhentämättömänä Kinnulan talousarviokirjaan.

Julkisessa hallinnossa ei vielä monessakaan organisaatiossa ole sisäistetty strategisen johtamisen käsitettä ja tarvetta saatikka otettu sitä käyttöön. Tämän asian vahvistaa vilkaisu Kinnulan naapurikuntien johtamiskulttuuriin. Naapurikunniltammekin puuttuu selvä malli strategiseen johtamiseen. Tässä kehittämistehtävässä luotu malli on suoraan sovellettavissa myös naapurikuntiemme strategiseksi johtamisvälineeksi ja miksipä ei vaikka koko Suomen kuntakentän strategiseksi johtamisvälineeksi. Pientä viitseliäisyyttä se toki vaatii mutta mielestäni kannattaa. Kuntasektorin pahenevan talousongelman luulisi lisäävän painetta parempaan tulevaisuuden suunnitteluun ja kohdistettavien panosten osumatarkkuuteen. Juuri tähän strateginen johtaminen laajasti käsitettynä on.

Olen ymmärtänyt tätä kehittämistehtävää tehdessä, että strateginen johtaminen on osaamisen johtamisen prosessi, joka ei lopu koskaan. Ei ainakaan strateginen suunnittelu. Näinhän sen pitää ollakin. Muussa tapauksessa maailma ja sen kehittäminen pysähtyisivät.

LÄHDEKIRJALLISUUS

Aaltola, Juhani & Syrjälä, Leena 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen.

Ahlman, E. 1939. Kulttuurin perustekijöitä. Kulttuurifilosofisia tarkasteluja.
Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy.

Asikainen, R. &Nissinen Jouko 1990. Luova tulosjohtaminen julkishallinnossa.
Jyväskylä: Yritystaito Oy.

Friedmann J.4/1999. Balanced Scorecard – mistä on kyse: Tilisanomat.

Haavisto, T. 1996. Arvojen Top Ten. Futura.

Heikkinen, Hannu L.T. & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus?

Hiironniemi, S. 1992 Tuloksellisuuden arviointi – käsikirja kunnallisille
työpaikoille.
Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Honkalahti, Pasi. 2000. Tasapainoisen onnistumisen haaste. www.haus.fi

Hoikka, P. 1998/2000. Kunnat 2000-luvun kynnyksellä. Tampere: Tampereen
yliopiston paino.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje nro 15/2000.

Kuula, Arja 2000. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä.
Tampere: Vastapaino.

Lumijärvi, I. 1998. tuloksellisuuden arviointi osana kunnallisen
palvelutoiminnan kehittämistä. Helsinki: työturvallisuuskeskus. Kunta-alan
tuloksellisuusprojekti.

Lumijärvi, I. 1999. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti.

Määttä S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia – Balanced

Määttä, S. & Ojala, T. 2000. Tasapainoisen onnistumisen haaste – johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus, Valtionvarainministeriö.

Olve, N., Roy, J.&Wetter M.1998. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo:Wsoy.

Oulasvirta, L. 1984/1996. Kuinka kunta toimii. Helsinki: Kuntakoulutus Oy

Turunen, K. E. 1997. Halut, arvot ja valta. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Partanen, S. 1992. Tuloksellisuuden arviointi kunnassa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Puohiniemi, M. 1993. Suomalaisten arvot ja tulevaisuus. Analyysi väestön ja vaikuttajien näkemyksistä. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1993/5. Tilastokeskus tutkimuksia 202.

LIITTEET

LIITE 1

KINNULAN KUNTA JA KINNULAN YRITTÄJÄT YRITTÄJÄMATKA 15 – 17.4.2005

RYHMÄTYÖ ELINKEINOELÄMÄN KEHITTÄMISEKSI KINNULASSA

YLEISTÄ

- Ryhmätöiden käsittely aloitettiin yksilötyönä. Jokainen mietti yksin mitkä ovat Kinnulan elinkeinoelämän kannalta viisi tärkeintä asiaa eri toimialoilla (perusturvatoimiala, sivistystoimiala, tekninen toimiala ja elinkeinotoimiala) vuoteen 2012 mennessä
- Tämän jälkeen muodostettiin viisi 4-5 hengen ryhmää
- Ryhmä muodosti yhteisen mielipiteen tärkeimmistä asioista eri toimialoilla. ”Hengentuotokset” laitettiin paperille lyhyesti ranskalaisilla viivoilla
- Ryhmätöet purettiin yhteisesti ja esiteltiin muille ryhmille, jonka jälkeen niistä keskusteltiin.

PERUSTURVATOIMIALA

RYHMÄ 1.

- peruspalveluiden oltava kunnossa (koskee kaikkia toimialoja)
- hoiva-alan kehittäminen
- kuntalaisille tarjottava vaihtoehtoja (julkinen/yksityinen palvelun tuottaja)
- koulutus => osaava, motivoitunut henkilöstö => osaaminen = laadukas, tehokas palvelu (koskee kaikkia toimialoja)

RYHMÄ 2.

- vanhukset
- terveyskeskus
- hammaslääkäri
- päivähoito
- ostopalvelut yrittäjiltä (ohjaukseen)
- hoitopalveluyritykset
- kotipalvelu => kodinhoitajat

RYHMÄ 3.

- terveydenhuollon koordinoiminen kunta/ulkoistaminen, päävastuu kunnalla
- lääkäripalvelut samalla tasolla kuin tällä hetkellä (2 lääkäriä ja hammaslääkäri)
- sairaankuljetuspalvelut omassa kunnassa
- kotihoidontukea vanhuksille lisätään (mahd. pitkään kotona)
- vanhusten laitospalvelut kotikunnassa, vaikka ulkoistetaan

RYHMÄ 4.

- lääkäripalvelut (hml)
- vanhusten hoito
- hoiva-alan yritykset
- kehitysvammaiset ym., kysyntää => kehitettävä

- kotihoitopalvelut
- lapsiperheiden asema
- ulkoistamista järkevästi! vaikkakin osin tarpeen
- palveluseteli rohkeasti käyttöön

RYHMÄ 5.

- annetaan mahdollisuus yrityksille hallitusti, hyvä alku on jo
- työnjohdon tehokkuuden ja menetelmien tarkkailu
- kuntien välinen yhteistyö

SIVISTYSTOIMIALA

RYHMÄ 1.

- yrittäjämtyönteisyyden opettaminen kaikilla kouluasteilla
- lukion toiminnan turvaaminen = markkinoiminen naapurikuntiin, nuorten tapaamisten lisääminen
- pätevät opettajat
- kansalaisopiston toiminnan kehittäminen
- oppisopimuskoulutus
- yhteistyön lisääminen naapurikuntien kanssa
- aikuisopiskelun + etäopiskelun kehittäminen

RYHMÄ 2.

- koulut säilytettävä
- opettajat
- luokkakoot
- kansalaisopisto ei supistuksia
- iltapäivätoiminta / kerhot
- lukion säilyminen

RYHMÄ 3.

- Kinnulassa oma lukio
- opiskelustipendi pysyvää
- kansalaisopistossa myös ammattiopetusta
- liikuntapaikkojen kehittäminen ja kunnossapito

RYHMÄ 4.

- lukion kehittäminen ja vetovoiman lisääminen
- jatko-opiskelu
- täsmäkurssitus
- hallinnon keventäminen
- vapaa sivistystyö
- bändien hyväksikäyttö
- lukion kehittäminen ja vetovoiman lisääminen – yhteistyö ammattioppilaitosten kanssa
- kunnan videoneuvotteluvälineiden suurempi hyödyntäminen

RYHMÄ 5.

- teemapäiviä elinkeinoasioista
- yrittäjäyyskoulutusta 1 lk ->
- yrittäjien koulutus
- ammattikoulu opiskelua Kinnulaan, ammatti opiskelun arvostaminen; kaksoistutkinto
- kuntien välinen yhteistyö koulun henkilökunnan käytössä

TEKNINEN TOIMIALA

RYHMÄ 1.

- edellytysten luominen: tontit, kaavoitus (Lampareenniemi, Saarensalmi) tiestö + vesi- ja viemäriverkosto sekä niiden pitäminen kunnossa
- nopea reagointi yritysten tarpeisiin (esim. toimitilat)
- vaikuttaminen valtioon / tiehallintoon tiestön parantamiseksi: Kantatie 58 + Perhontie
- kuntalaisten motivoiminen ympäristön pitämiseksi viihtyisänä ja siistinä – vaikutus kunnan imagoon = ”vauras kunta”

RYHMÄ 2.

- Ympäristöasiat, vesistöt
- Loma-asuntomessut / - asiat (Manu)
- Kaavoitus, markkinointi
- Tieasiat

RYHMÄ 3.

- Laaditaan laatujärjestelmä tekniselle puolelle
- Kiinteistö- ja laitosvalvonnan automatisoiminen
- Kaavoituksen avulla houkutteellaan asukkaita Kinnulaan (isommat tontit)
- Peruspalvelut säilytettävä

RYHMÄ 4.

- Vesi- ja jätelaitos seutukunnallinen
- Saarenkylän Lossivuoren alue
- Ulkoistaminen ?
- www.sivut englannin kielelle ! osittain

RYHMÄ 5.

- Houkuttelevia tontteja kaavoitettava
- Tiet asialliseen kuntoon
- Pidetään kunta / kylä nättinä ja houkuttelevana
- Palvelut kuntalaisille ”reippaina” joko kunnan tai yksityisen tuottamana

ELINKEINOTOIMIALA

RYHMÄ 1.

- Nykyisten yritysten ja maatilojen toiminnan tukeminen (ovat Kinnulan kivijalka)
- Yrittäjähenkisten ihmisten löytäminen
- Witas saatava heräämään myös Kinnulan suuntaan
- Matkailuyrittäjien verkostoituminen oheispalvelujen ja elämysten tuottamiseksi matkailijoille

RYHMÄ 2.

- Kannustusta yrittämiseen
- Paluumuuttajat
- Olemassa olevat yritykset säilytettävä

- Kunta ei saa osallistua ostosmatkojen järjestämiseen vieraisiin kuntiin
- Perusmaatalous !
- Matkailu
- Yritysvierailut + maatilat
- www.sivut ajan tasalle
- yleiskartta

RYHMÄ 3.

- Matkailuelinkeinojen verkostoitumista kehitettävä
- Kinnulan kunnan internet sivuille linkit yrittäjille
- Sivujen kääntäminen esim. englannin ja saksankielelle
- Maatalous elinkeinoa tuetaan
- Alueellinen kartoitus osaavista tieto / taitoa omaavista nuorista, jotka ovat halukkaita muuttamaan Kinnulaan ja perustamaan yrityksiä. Järjestettävä heille lisäkoulutusta
- Olemassa olevat yritykset pyritään pitämään Kinnulassa

RYHMÄ 4.

- Perusteollisuus
 - metalli ?
 - hitsaus (kasaus)
- mökkiasukkaat, kaksoiskansalaisuus
- Matkailun edelleen kehittäminen
 - ➔ Koirasalmen hyödyntäminen
 - ➔ Ruokapalvelut kuntoon
 - ➔ ”Serkkula” brandi esille nostaminen (vrt. Pihtiputaan mummo – meillä serkut) -> positiivisia mielikuvia -> serkkujen luo on turvallista matkailijankin tulla
- matkailussa yhteistyötä myös Kivijärven kanssa, meillä uimahalli, niillä mökkikylä
- matkapalvelupaketteja ym.
- hankerahoituksen hyödyntäminen

RYHMÄ 5.

- Pidetään hyvää huolta olemassa olevista yrityksistä
- Ollaan edesauttamassa esim. matkailun ja maatilojen kehittymisestä
- Tukitiedon jakaminen
- Pyritään saamaan kuntaan laaja-alaisesti yrityksiä
- Nopeita päätöksiä
- Työvoiman rekrytointia ulkomailta käyttöön
- Matti Nykänen vapaaksi
-

PERUSTURVATOIMIALA

RYHMÄ 1.

- terveyskeskus Kinnulassa
- hammaslääkäri
- omaishoito
- perhepäivähoito
- ennalta ehkäisevä terveydenhoito

RYHMÄ 2.

- Perusterveyden huollon palvelujen tuottaminen paikkakunnalla
- Vanhusten / vammaisten omaishoidon kehittäminen
- Erikoistutaan hoivapalveluihin
- Yhteistyön lisääminen ja palveluiden myyminen naapurikuntiin

RYHMÄ 3.

- Peruspalvelut pidettävä kunnossa
- Kuntien välinen yhteistyö, palvelujen osto / myynti
- Tarjotaan mahdollisuus yksityisille yrityksille julkisen rinnalla
- Tarjotaan kuntalaisille vaihtoehtoja mistä palvelun voi hankkia
- Henkilöstön koulutus => osaava motivoitunut henkilökunta = laadukkaat, tehokkaat palvelut

RYHMÄ 4.

- Perusturvapalvelut omasta kunnasta
- Hoivapalvelusta kasvua kuntaan
- Päivähoito vaihtoehtoista
- Palvelusetelit käyttöön
- Viikonloppu- ja yöpäivystys omassa kunnassa sairaanhoitajatasoiseksi

SIVISTYSTOIMIALA

RYHMÄ 1.

- Lukio
- Ammatillinen koulutus
- Vireä nuorisotoiminta
- Liikuntapaikat kunnossa
- Oman kirjaston ja kansalaisopiston hyödyntäminen

RYHMÄ 2.

- Perusopetus pidettävä laadukkaana
- Lukion säilyttäminen
- Verkko-opetuksen kehittäminen
- Yhteistyö naapurikuntien kanssa
- Vaihto-oppilas toimintaa kehittää
- Kädentaidon lisääminen kehittämistyötä
- Kansalaisopiston kehittämistä aikuisopintoihin, ei pelkkä harrastus

RYHMÄ 3.

- Lukion toiminta turvattava, yhteistyö naapurikuntien kanssa
- Ammattiin valmentavaa koulutusta
- Monipuoliset harrastus mahdollisuudet (paikat pidettävä kunnossa)
- Kansalaisopiston yhteistyö yliopiston kanssa
- Pätevä opettajakunta / henkilökunta

RYHMÄ 4.

- Pätevästä henkilökunnasta kiinni
- Nuorekas imago kunnasta
 - lukio
 - liikunta
 - musiikki
- KO:n opinväylien laajentaminen
- Kuntayhteistyö koulu asioissa
- Profiiliasia kulttuurin saralle

TEKNINEN TOIMIALA

RYHMÄ 1.

- Yksityisteiden kunnossapito
- Saarenkylä
- Kaavoituksen hyödyntäminen
- Myy palveluja muille kunnille
- Vesistöjen kunnossapito

RYHMÄ 2.

- Vesi ja jätehuollon yhtiöittäminen
- Vesihuolto haja-asutusalueelle
- Liikenneväylät yhteistyössä tielaitoksen kanssa
- Palvelujen monipuolistaminen
-

RYHMÄ 3.

- Houkuttelevia, halpoja tontteja asukkaille ja yrityksille
- Kinnula viihtyisä ja houkutteleva kunta, ympäristön siisteys, vaikutus kunnan imagoon
- Palvelut kuntalaisille reippaina joko kunnan tuottamana tai yksityisesti
- Palvelujen myynti naapurikuntiin
- Tieverkoston parantaminen

RYHMÄ 4.

- Seudullisuuden ”tutkiminen” vesi- ja viemäri-jätevesihuollossa
- Tiehallinnon kanssa yhteiset kehittämissuunnitelmat, joista pidetään kiinni
- Kaavoitetaan houkutteleva asuinalue Jäpänrannalle
- Teknisen toimen peruspalvelut omassa kunnassa
- Ympäristön siisteydestä huolehdittava => siisteydellä erotutaan

ELINKEINOTOIMIALA

RYHMÄ 1.

- Elinkelpoiset maatilat
- Matkailupaketit
- Koneyrittäjäyys
- Sukupolven vaihdokset
- Etätyöt

RYHMÄ 2.

- Nuorten innostaminen maatalouteen
- Maatalouden yhteisnavetta markkinointi
- Matkailuelinkeinon yrittäjyyden kehittäminen – oheispalvelut etätyöt
- sosiaalipalvelun yritykset
- teollisuusalan tilat käyttöön puu raaka-aineena kaiken AO
- nopeita pientukia yrityksille

RYHMÄ 3.

- Nykyisten maatilojen ja yritysten tukeminen ja kannustaminen
- Matkailuyritystoiminnan monipuolistaminen (ohjelmapalvelut)
- Yrittäjähenkisten ihmisten saaminen kuntaan
- Erikoismaataloutta lisättävä
- Kehitysyhtiön toimintaa kehitettävä Kinnula myönteisemmäksi

RYHMÄ 4.

- Sukupolvenvaihtoon uusi syke

- ❑ Ravitsemuspalvelujen uudelleenarviointi
- ❑ Teollisuustilat täyteen
- ❑ Olemassa olevan ammattitaidon hyväksikäyttö esim. puualalla
- ❑ Lossivuoresta matkailubisnes
- ❑ Brainstrom <= Kinnulan osaaminen käyttöön

**KUNNANVALTUUSTON VALTUUSTOSEMINAARI 4.5.2005
YHTEENVETO**

PERUSTURVATOIMIALA

- ❑ terveyskeskus Kinnulassa (6 ruksia)
- ❑ hoiva-alan kehittäminen (5)
- ❑ hoitopalveluyritykset (4)
- ❑ Kuntien välinen yhteistyö, palvelujen osto / myynti (4)
- ❑ lääkäripalvelut samalla tasolla kuin tällä hetkellä (2 lääkäriä ja hammaslääkäri) (5)
- ❑ Perusturvapalvelut omasta kunnasta (4)

SIVISTYSTOIMIALA

Lukio (4 ruksia)

- ❑ lukion toiminnan turvaaminen = markkinoiminen naapurikuntiin, nuorten tapaamisten lisääminen (6)
- ❑ Perusopetus pidettävä laadukkaana (6)
- ❑ Verkko-opetuksen kehittäminen (4)
- ❑ Yhteistyö naapurikuntien kanssa
- ❑ Kansalaisopiston kehittämistä aikuisopintoihin, ei pelkkä harrastus (4)

TEKNINEN TOIMIALA

- ❑ Saarenkylä (5)
- ❑ Vesistöjen kunnossapito (3)
- ❑ edellytysten luominen: tontit, kaavoitus (Lampareenniemi, Saarensalmi)
tiestö + vesi- ja viemäriverkosto sekä niiden pitäminen kunnossa (7)
- ❑ Kinnula viihtyisä ja houkutteleva kunta, ympäristön siisteys, vaikutus
kunnan imagoon (5)
- ❑ Peruspalvelut säilytettävä (3)
- ❑ Seudullisuuden ”tutkiminen” vesi- ja viemäri-jätevesihuollossa (3)

ELINKEINOTOIMIALA

- ❑ Elinkelpoiset maatilat (5)
 - ❑ Nykyisten yritysten ja maatalojen toiminnan tukeminen (ovat Kinnulan
kivijalka) (3)
 - ❑ Witas saatava heräämään myös Kinnulan suuntaan (6)
 - ❑ Matkailuyritystoiminnan monipuolistaminen (ohjelmapalvelut) (3)
 - ❑ Erikoismaataloutta lisättävä (4)
 - ❑ Matkailun edelleen kehittäminen (3)
 - ➔ Koirasalmen hyödyntäminen
 - ➔ Ruokapalvelut kuntoon
- ”Serkkula” brandi esille nostaminen (vrt. Pihtiputaan mummo – meillä serkut
positiivisia mielikuvia -> serkku

KUNNANVALTUUSTON II SEMINAARI 4.5.2005

RYHMÄTYÖ SWOT-ANALYYSISTÄ

VAHVUUDET

RYHMÄ 1.

- puhdas, kaunis luonto, siisti ympäristö
hyvät peruspalvelut
-
- kuntatalous kunnossa
- hyvä me-henki, omaperäisyys
- yrittävät ahkerat ihmiset

RYHMÄ 2.

- peruspalvelut kunnossa
 - terveydenhoito
 - koulutoimi
 - tekninen toimi
- kokoon nähden vireä kunta
- puhdasta ”koskematonta luontoa”
- yrittäjähenkisyys

RYHMÄ 3.

- luonto
- kinnulalaisuus – avoimuus, jatketaan samaan malliin
- hyvät harrastusmahdollisuudet
- hyvät peruspalvelut ja – koulutus
- tekninen perusrakenne kunnossa (lämpö, vesi jne.)

RYHMÄ 4.

- luonto (puhdas vesistö, Koirasalmi)
- toimivat peruspalvelut, lääkärit, henkilökunta
- toimiva maatalous (ammattitaito)
- sitkeys
- kekseliäisyys

HEIKKOUEDET

RYHMÄ 1.

- syrjäinen sijainti
- työttömyys
- tiestön kunto/kulkuyhteydet
- yksipuolinen elinkeinorakenne
- huono tulotaso ja matala koulutustaso

RYHMÄ 2.

- liika uho
- työttömyys
- köyhyys
- palvelujen puute

RYHMÄ 3.

- innovaation puute
- huonot kulkuyhteydet
- teollisten työpaikkojen puute
- rahan puute (verotulojen puute)
- ammattiin valmistuminen, koulutus

RYHMÄ 4.

- sijainti
- väestökannan pienuus
- väestökannan vanheneminen
- koulutustaso
- koulutetun väestön muutto töiden perässä

MAHDOLLISUUDET

RYHMÄ 1.

- maaseudun vetovoima uuteen malliin
- luontomatkailun kehittäminen (mm. Saarensalmi)
- teollisuusalueen hyödyntäminen, hyvät tilat
- yrityksillä ja maatiloilla kasvumahdollisuus/-hakuisuus
- etätyö, hyvät laajakaistayhteydet ja seutuverkko

RYHMÄ 2.

- usko itsenäisyyteen
- yhteistyö
- koulutus → monipuolistaminen
- yrittäjille tiloja

RYHMÄ 3.

- matkailu
- erikoistuotanto
- pienyritykset
- kinnulalaisten takaisinmuutto
- lastensuojelu ja vanhusten hoiva- ja perhekotien lisääminen

RYHMÄ 4.

- tietoliikenneyhteyksien parantuminen → etätyömahdollisuuksia
- paluumuutto
- luontomatkailu, markkinointi
- yhteistyö: naapurikunnat, naapurit

UHAT

RYHMÄ 1.

- vähenevä väestö
- vanheneva väestö
- kuntaliitostrendi → rukkaset tiskiin
- kuntatalouden heikkeneminen; jos valtionosuudet pienenevät, talous pettää
- ”aivovienti” kun nuoret lähtevät

RYHMÄ 2.

- väestön väheneminen
- väestön ikääntyminen
- unohdetaan nuoret
- yhteistyökumppanit kaikkoavat

RYHMÄ 3.

- muuttotappio
- yrittäjyyden puute
- maatalouden hiipuminen
- vesistön huonontuminen
- kuntaliitos

RYHMÄ 4.

- väestön väheneminen
- työpaikkojen väheneminen
- valtion toimenpiteet (pakkokuntaliitokset)
- maataloudessa tila- ja tiluskoko
- luonnon saastuminen

Valtuustoseminaari 11.5.2005
Kinnulan arvojen määrittäminen

YKSILÖTÖIDEN TULOKSET

valtuutetut ja johtoryhmä ehdottivat Kinnulan arvoiksi seuraavia asioita:

- yhteistyökyky
- hyvä me-henki
- yrittävät ahkerat ihmiset
- palvelutaso
- toimivat peruspalvelut
- aktiivisuus
- ystävällisyys
- tasa-arvo
- motivoitunut henkilöstö
- kinnulalaisuus – omaperäisyys
- päätöksentekokyky
- keskinäinen arvostus
- kuntalaisten tasa-arvoinen kohtelu
- omaperäinen huumori
- avoimuus
- luottamus
- luonto – luonne
- sitkeys
- yhteistyö uusille urille
- välittäminen
- yhteistyö
- innovatiivisuus
- luottamus itseen ja naapuriin
- asiakaslähtöisyys

Valtuustoseminaari 11.5.2005
Yhteenveto
Kinnulan valitut arvot

SITKEYS (9 ruksia)
TOIMIVAT PERUSPALVELUT (11)
YHTEISTYÖKYKY (8)
KINNULALAISUUS – OMAPERÄISYYS (10)
AVOIMUUS (7)