



FCG Efeko Oy

Uuden Kouvolan strategian ja organisaation valmistelu

KOUVOLAN SIIRTYMÄVAIHEEN STRATEGIALUONNOS

Yhdistymistyöryhmä 9.4.2008

Taustaa siirtymäkauden strategian valmistelulle

- Yhdistymisen strategiset tavoitteet (hallinnon ja palvelujen järjestämissopimuksessa):
 1. Alueen kilpailukyvyn, vetovoiman ja huomioarvon lisääminen elinvoiman turvaamiseksi;
 2. Väestön elinehtojen ja palveluiden turvaaminen;
 3. Elinkeinorakenteen monipuolistaminen;
 4. Kuntatalouden tasapainottaminen; ja
 5. Hallinnon rakenteiden kehittäminen.
 6. Tämän lisäksi uuden kunnan perustamisella vahvistetaan demokraattista päätöksentekoa palauttamalla kunnallista päätösvaltaa eri yhteistyöorganisaatioista kuntalaisille tilivelvolliselle valtuustolle.
- Strategian valmistelu:
 - Järjestelytoimikunnan käsittely, yhdistymistyöryhmän valmistelutyö ja toimialatyöryhmien kommentointi

Kouvola2009 siirtymäkauden strategia

- Rivakka valmistelutyö, kyseessä siirtymäkauden strategia.

= Pohja ja selkänöja uuden valtuuston tarkennuksille.

- Valmis viitekehys (Balanced Scorecard) jatkuvasti ja säännöllisesti tehtävälle strategian tarkentamiselle, päivittämiselle, viestinnälle toteuttamiselle.

=Strateginen johtaminen uudessa Kouvolaassa.

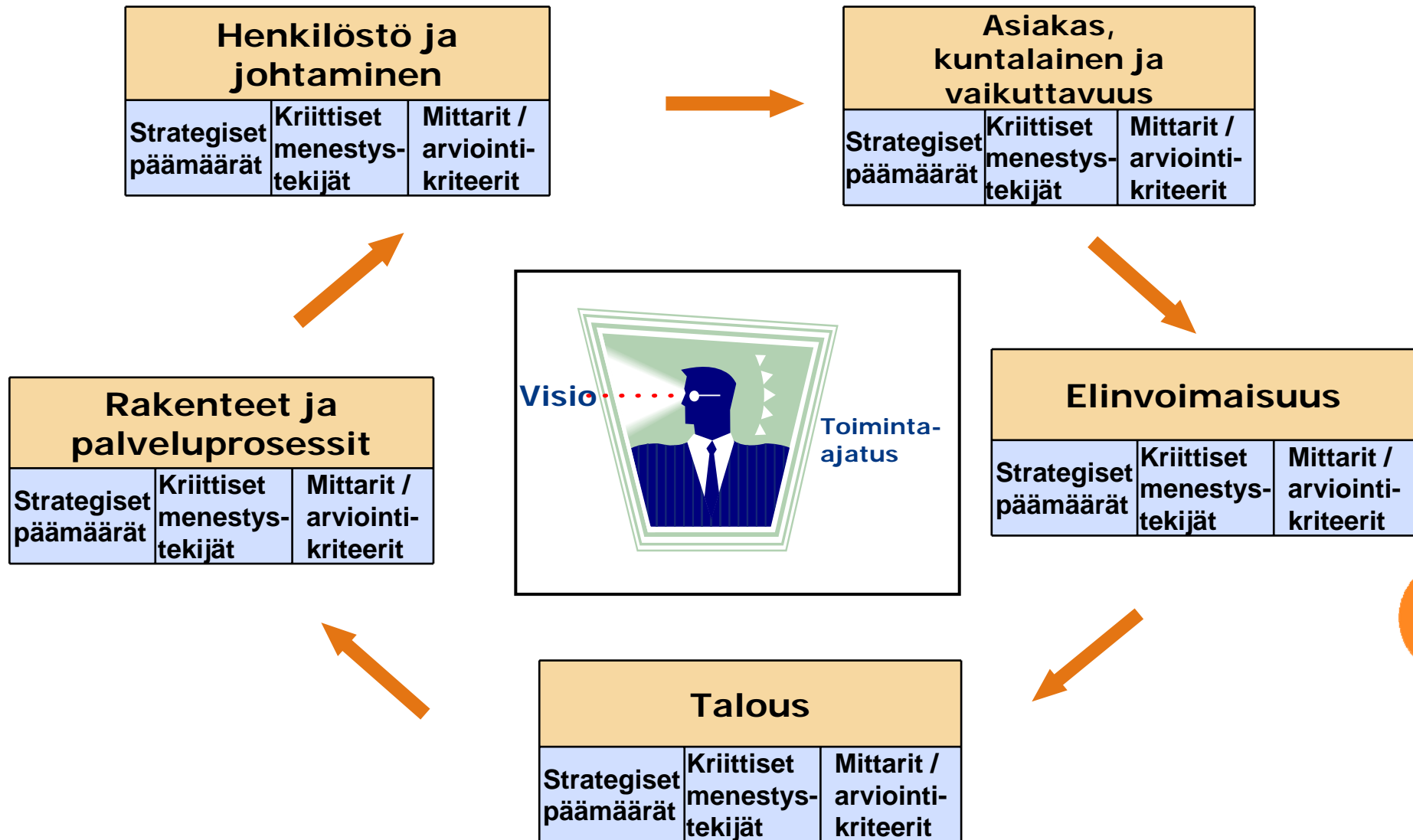
- Tällä hetkellä strategiassa ja sen seurantamittareissa eritasoisia eri aikavälin tavoitteita, koska puhutaan siirtymäkauden strategiasta.
 - Osa todennäköisesti kestäviä koko seuraavan valtuustokauden, osa kohdistuu kaupungin valmistelun etenemiseen.

Strategiaperustan ja strategian lyhyet käsitelmäärittelyt

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

Arviointikriteeri voi olla ominaisuus, tunnusluku, toimenpide, strateginen hanke

Uuden Kouvolan tasapainotetun strategian näkökulmat ja strategiakokonaisuus (Balanced Scorecard)



Toiminta-ajatus, slogan ja visio

- *Toiminta-ajatus on työstetty järjestelysopimuksen strategisten tavoitteiden perustalta. Slogan on syntynyt uuden kunnan nimeämisen yhteydessä. Visio on muodostettu strategisten tavoitteiden perustalta siten, että se kuvaa uuden kunnan tavoitetilaa vuonna 2016.*
- **Toiminta-ajatus:**
 - **Kouvolan kaupungin perustehtävänä on luoda laadukas elinympäristö ja hyvät edellytykset asukkaiden, yritysten ja yhteisöjen taloudelliselle, henkiselle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille sekä osallisuuden vahvistumiselle.**
- **Slogan ja visio 2016:**
 - **Kouvola – Kymijoen kaupunki**
 - **Elinvoimainen osaajien ja monimuotoisen luonnon kaupunki, joka luo edellytykset turvalliseen ja terveelliseen elämään sekä luovaan yrittämiseen.**

Yhteenveto - uuden Kouvolan strategiset päämäärät

TALOUS

- 1. TASAPAINOINEN KUNTATALOUS**
- 2. VAHVISTUVA TULOPOHJA**
- 3. PARANTUVA TUOTTAVUUS**

RAKENTEET JA PALVELUPROSESSIT

- 4. VAHVISTUVA KUNNALLINEN DEMOKRATIA**
- 5. VAIKUTTAVA OMISTAJA- JA KONSERNIOHJAUS**
- 6. TOIMIVA TILAAJAN SOPIMUSOHJAUSJÄRJESTELMÄ**
- 7. TOIMIVA TUOTTAJAN SOPIMUSOHJAUSJÄRJESTELMÄ**

HENKILÖSTÖ JA JOHTAMINEN

- 8. INNOVATIIVINEN JA YHTENÄINEN ORGANISAATIOKULTTUURI**
- 9. TOIMIVA JOHTAMINEN JA ESIMIESTOIMINTA**
- 10. VETOVOIMAINEN TYÖNANTAJA JA UUDISTUMISKYKYINEN HENKILÖSTÖ**

ASIAKAS, KUNTALAINEN JA VAIKUTTAVUUS

- 11. TOIMIVAT, INNOVATIIVISET JA KEHITTYVÄT PALVELUT**
- 12. TERVEET JA HYVINVOIVAT IHMISET**
- 13. OSALLISTAVA YHTEISÖ**

ELINVOIMAISUUS

- 14. KILPAILUKYKYINEN JA VETOVOIMAINEN KAUPUNKI**
- 15. TURVALLISET JA LAADUKKAAT ASUMISYMPÄRISTÖT**
- 16. MONIPUOLINEN ELINKEINORAKENNE JA TYÖLLISYYSTASON NOSTAMINEN**



TALOUS

STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARIT JA TAVOITETASOT	VASTUUT – määritellään tarkemmin organisaation hahmottuessa.
TASAPAINOINEN KUNTATALOUS	Terve kuntatalous	1 Vuosikate kattaa poistot ja korvausinvestoinnit 2013 2 Lainat asukasta kohti suurten kaupunkien keskiarvon alapuolella (Lahti, Lappeenranta, Kotka, Hämeenlinna?) 3 Omavaraisuusaste yli 60 %	1 2 3
VAHVISTUVA TULOPOHJA	Kilpailukykyinen veroprosentti ja maksupolitiikka	1 Veropohjan vahvistumisen toteutuminen 2 Veroprosentti vertailukaupunkien keskiarvoa alempi 3 Maksupolitiikan tarkistaminen toteutuminen	1 2 3
	Onnistunut omistajapolitiikka ja sijoitustoiminta	1 Omistajapolitiikan linjausten laatiminen. 2 Kasvavien sijoitustuottojen toteutuminen	1 2
PARANTUVA TUOTTAVUUS	Palvelutuotannon tuottavuuden parantuminen	1 Hyvien käytäntöjen toteuttaminen 2 Henkilöstösäästöjen määrä eläköitymisen kautta 3 Tuottavuusohjelmat laadittu 2009 loppuun mennessä, toteutuminen 2010-2011, arvioinnin toteutuminen 2012.	1 2 3
	Investointien ja tilojen käytön tuottavuuden parantuminen	1 Tilojen uudelleenjärjestelyjen kautta investointitarpeet vähentyneet 2 Tuottavuusohjelman mukainen tilojen myynti ja vuokraus	1 2

RAKENTEET JA PALVELUPROSESSIT

STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARIT JA TAVOITETASOT	VASTUUT – määritellään tarkemmin organisaation hahmottuessa.
VAHVISTUVA KUNNALLINEN DEMOKRATIA	Toimiva ja vaikuttava poliittinen johtaminen	1 Poliittisten strategisten tavoitteiden toteutuminen 2 kunnallisen päätösvallan palauttaminen yhteistyöorganisaatioista valtuustolle	1 2
	Luottamushenkilö- ja viranhaltijajohdon selkeä toimivalta- ja vastuu jako	1 valta ja vastuusuhteet määritelty johtosäännöissä 2 pelisäännöt kirjattu valtuustosopimukseen	1 2
VAIKUTTAVA OMISTAJA- JA KONSERNI- OHJAUS	Osakkuusyhteisöjen tehokas ohjaus	1 Omistajastrategia hyväksytty ja käytössä 2 Selkeät tulostavoitteet asetettu sekä seurannan vastuu ja aikataulutus toteutettu	1 2
	Vaikuttava konserniohjaus	1 selkeä konsernin ohjeistus toteutettu ja toiminnassa	1
TOIMIVA TILAAJAN SOPIMUS- OHJAUS- JÄRJESTELMÄ	Tilaajaroolin omaksuminen ja tilaajaosaaminen	1 Toimijoiden rooleista johtuvien ongelmien määrä ja laatu	1
	Asiakastarpeiden tunnistaminen ja kokonaisprosessin hallinta	1 Asiakas- ja kuntalaistyytyväisyysmittaukset	1
	Toimiva sopimusjohtaminen sekä palvelutason määrittäminen ja arviointi	1 Tilaaajan tuotteistuksen toteuttaminen 2 Sisäisten ja ulkoisten palvelusopimusten pitävyyden 3 Laatu järjestelmän luominen tilaamista ja tuottamista varten 4 Laskentajärjestelmän toimivuus	1 2 3 4
TOIMIVA TUOTTAJAN SOPIMUS- OHJAUS- JÄRJESTELMÄ	Tuottajaroolin omaksuminen ja toimivuus	1 Toimijoiden rooleista johtuvien ongelmien määrä ja laatu	1
	Tilaaajan ja asiakkaan tarpeiden tunnistaminen	1 Asiakas- ja kuntalaistyytyväisyysmittaukset 2 Jatkuva tuotekehitys ja palveluprosessien parantaminen	1 2
	Palvelusopimusten mukainen toiminta	1 Palvelusopimusten lukumäärän kehitys 2 Laskentajärjestelmän toimivuus –mittaukset	1 2
	Onnistunut palvelujen tuotteistus ja hinnoittelu	1 Ydin- ja tukiprosessikuvausten toteuttaminen 2 Tuotteistettujen palvelujen osuus kaikista toimialan palveluista	1 2

HENKILÖSTÖ JA JOHTAMINEN

STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARIT JA TAVOITETASOT	VASTUUT– määritellään tarkemmin organisaation hahmottuessa.
INNOVATIIVINEN JA YHTENÄINEN ORGANISAATIO- KULTTUURI	Onnistunut organisaatiokulttuureiden yhteensovittaminen	1 Henkilöstö- ja muutosjohtamisvalmennuksen toteutuminen 2 Työilmapiiritutkimukset	1 2
	Innovatiivinen organisaatiokulttuuri	1 Kysely organisaatiokulttuurin tilasta ja vertausmittaus	1
	Hyvien käytäntöjen käyttöönotto	1 Hyvien käytäntöjen toteuttamisohjelman toteutuminen	1
TOIMIVA JOHTAMINEN JA ESIMIESTOIMINTA	Vaikuttava muutosjohtaminen	1 Henkilöstön työtyytyväisyysmittaus 2 Tulostavoitteiden toteutuminen	1 2
	Onnistunut esimiesvalmennus	1 Esimiesvalmennukseen osallistuminen 2 Henkilöstön työtyytyväisyysmittaus	1 2
	Osaava ja kannustava henkilöstöjohtaminen	1 Kehityskeskustelujen toimivuus ja kattavuus 2 Henkilöstön työtyytyväisyysmittaus	1 2
VETOVOIMAINEN TYÖNANTAJA JA UUDISTUMIS- KYKYINEN HENKILÖSTÖ	Innovatiivinen ja suunnitelmallinen henkilöstön osaamisen kehittäminen	1 Osaamistarpeiden tunnistamisen ja oppimista tukevien käytäntöjen luomisen toteutuminen 2 Osaamiskartoituksen mukaisen koulutuksen toteutuminen 3 Ura- ja tehtäväkiertojärjestelmän luominen	1 2 3
	Henkilöstöressurssien tehokas käyttö ja henkilöstön riittävä saatavuus	1 Työvoimatarpeen ennakoinnin onnistuminen ja rekrytoinnin kehittäminen 2 Hakijamäärän kehittyminen/työpaikka 3 Hallitun eläköitymisprosessin toteutuminen	1 2 3
	Työhyvinvoinnin edistäminen	1 Työtapaturmat 2 Työilmapiirimittaukset 3 Sairauspoissaolojen määrä 4 Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen onnistuminen - työilmapiirikysely 5 Varhaisen tuen mallin toteutuminen 6 Tyky-toiminnan toteutumisen onnistuminen	1 2 3 4 5 6
	Kannustavat ja kilpailukykyiset palkitsemisjärjestelmät	1 Palkka- ja palkitsemisvertailut 2 Kannustavien palkitsemisjärjestelmien kehittämisen onnistuminen	1 2

ASIAKAS, KUNTALAINEN JA VAIKUTTAVUUS

STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARIT JA TAVOITETASOT	VASTUUT – määritellään tarkemmin organisaation hahmottuessa.
KEHITTYVÄT PALVELUT	Palvelujen hyvä saatavuus ja saavutettavuus	1 Palvelukriteeristön luominen 2 Vuosittaisessa hyvinvointikatsauksessa esitettävä kehitys 3 Asiakaskyselyt	1 2 3
	Asiakaspalautteiden hyödyntäminen kehittämisessä	1 Asiakaskyselyt	1
	Innovatiivisten toimintamallien ja hyvien käytäntöjen hyödyntäminen palveluntuotannossa	1 Hyvien käytäntöjen benchmarkingin toteutuminen	1
TERVEET JA HYVINVOIVAT IHMISET	Ennaltaehkäisevä toiminta kaikissa palveluissa	1 Kuntalaisten terveyden ja hyvinvoinnin arviointimittareiden kehittäminen ja käyttöönotto	1
	Hyvinvointi sisäistetty päätöksenteossa ja toiminnassa	1 Hyvinvointipoliittisen ohjelman laatiminen ja toteuttaminen	1
OSALLISTAVA YHTEISÖ	Osallistumisen varmistaminen ja toimintamuotojen kehittäminen	1 Asiakaspalautteiden määrä 2 Uusien osallistumismuotojen käyttöönoton toteutuminen 3 Kaupungin sähköisten palvelujen toimivuus 4 Teknologian ja internetin hyödyntäminen	1 2 3 4
	Paikallisen identiteetin ja yhteisöllisyyden vahvistuminen	1 Kylä- ja kaupunginosayhdistysten tilaisuuksien ja osallistujien määrä 2 Kolmannen sektorin toimijoiden määrä	1 2

ELINVOIMAISUUS JA KILPAILUKYKY (1/2)

STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARIT JA TAVOITETASOT	VASTUUT – määritellään tarkemmin organisaation hahmottuessa.
KILPAILUKYKYINEN JA VETOVOIMAINEN KAUPUNKI	Väestönkehityksen kääntäminen kasvuun	1 Positiivinen väestökehitys	1
	Maankäytön, asumisen ja liikenteen toimiva kokonaisuus	1 Strategisen yleiskaavan laatiminen	1 2
	Vahva edunvalvonta alueen kehittämisessä	1 valtion rahoituspanostusten kasvu 2 valtion virastojen ja laitosten sijoittuminen	1 2
	Toimiva ja vaikuttava markkinointi asukkaille ja yrityksille sekä imagon vahvistaminen	1 Viestintäsuunnitelman toteuttaminen 2 imagotutkimuksen tulosten paraneminen	1
	Matkailun ja vapaa-ajan asutuksen edistäminen	1 Matkailijoiden määrän seuranta 2 Vapaa-ajan kaavoituksen kehitys	1 2
	Kilpailukykyiset kunnalliset ja yksityiset vetovoimapalvelut (kulttuuri, liikunta jne)	1 Vetovoimapalvelujen määrä ja laadukkuus 2 Asiakaspalautteet	1 2
	Vahvistuva osaamisperusta ja osaavan työvoiman saannin varmistaminen	1 Valmistuvien sijoittuminen työhön alueella 2 Korkeakouluista valmistuvien määrä 3 Opiskelijapaikkojen määrä	1
TURVALLISET JA LAADUKKAAT ASUMIS-YMPÄRISTÖT	Yhdyskuntarakenteen tuottavuuden parantaminen	1 Yhdyskuntatekniikan kustannukset / uusi asunto (vertailu edellisten vuosien toteumaan, laadun huomiointi ympäristöindikaattoreitten kautta)	1
	Terveelliset asumisympäristöt	1 Terveys- ja ympäristöindikaattorien seuranta ja päivitys	1
	Asumista tukevan infran toimivuus	1 Asukastyytyväisyysmittaus	1
	Ilmastonmuutoksen hallintaan panostaminen	1 Energiasopimusten tekeminen	
	Turvallinen kunta –statuksen laajentaminen ulottamaan koko uuteen kaupunkiin.	1 Ohjelman laajentuminen toteutuminen koskemaan koko uuden kunnan aluetta	1

ELINVOIMAISUUS JA KILPAILUKYKY (2/2)

STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	MITTARIT JA TAVOITETASOT	VASTUUT – määritellään tarkemmin organisaation hahmottuessa.
MONIPUOLINEN ELINKEINO- RAKENNE JA TYÖLLISYYSTASON NOSTAMINEN	Yritysten toimintaedellytysten parantaminen ja elinkeinopalvelut	1 Rakennemuutosohjelman toteutuminen 2 Elinkeinostrategian laatiminen ja toteuttaminen 3 Palvelujen tehokkuuden ja laadun seuranta ja arviointi 4 Maapoliittisen ohjelman laatiminen ja toteuttaminen	1 2 3
	Monipuoliset rahoitusmahdollisuudet (ohjelmat, rakennemuutostuet, yritykset)	1 Rahoitusvaihtoehdot, laatu ja toteutuminen	1
	Uusien työpaikkojen synty ja mahdollistaminen sekä innostava elinkeinoilmapiiri	1 Työpaikkojen nettomuutos ja yritysten nettomuutos 2 Työllisyys- ja työttömyysasteen kehitys 3 Elinkeinoilmapiirimittaukset ja arviointi	1 2 3
	Työvoiman saatavuuden parantaminen	1 Työikäisen väestön määrä	1
	Aktiivinen verkostojen kokoaminen ja hallinta	1 Verkostojen toimivuus ja tuloksellisuus	1
	Tarkoituksenmukainen yritystonttien tarjonta	1 Yritystonttien saatavuus	1