



Uuden Oulun valmistelun ja toteuttamisen arviointi

Neljäs arviointivaihe 1.7.2012-31.12.2012

1/2013,

Mikko Kenni, erityisasiantuntija

FCG Finnish Consulting Group

Neljännän vaiheen (1.7-31.12.2012) arviointi

- Neljännän vaiheen arvioinnin taustalla edellisten arviointien johtopäätökset ja keskeiset haasteet
 - Erityinen mielenkiinto oli palveluiden siirtymisen jatkumisen onnistumisessa
 - Kuntavaalien näkyminen prosessissa
 - Lähestyvä Uuden Oulun virallinen aloitus
 - Projektioorganisaation häivyttäminen
- Menetelmät
 - Haastatteluja arviointia varten kaikkiaan 4 kappaletta, joihin osallistui 24 henkilöä
 - Johtamisjärjestelmän arviointi ja kuvaus (haastateltiin 20 henkilö)
 - MuutosPuntari-kysely (91 vastaajaa)
- Aineistoja analysoitu ja arvioitu suhteessa kuntien yhdistymiselle asetettuihin strategisiin tavoitteisiin ja toimintaympäristön tilannetekijöihin.

Neljännän vaiheen keskeisiä havaintoja

Ylläpidettävät

- Tyytyväisyys koko muutosprosessiin edelleen kohtuullisen hyvällä tasolla
- Avoimuus, yhteistyökyky ja konsensushenkisyys
- (yhdistymis)hallituksen strateginen rooli
- Strateginen päätöksentekokyky
- Yhdistymissopimuksen ja tavoitteiden mukainen toiminta
- Y&Y-pääprosessin siirtyminen ja toiminta
 - Yhteiset tilat ja muutosjohtaminen

Kehitettävät

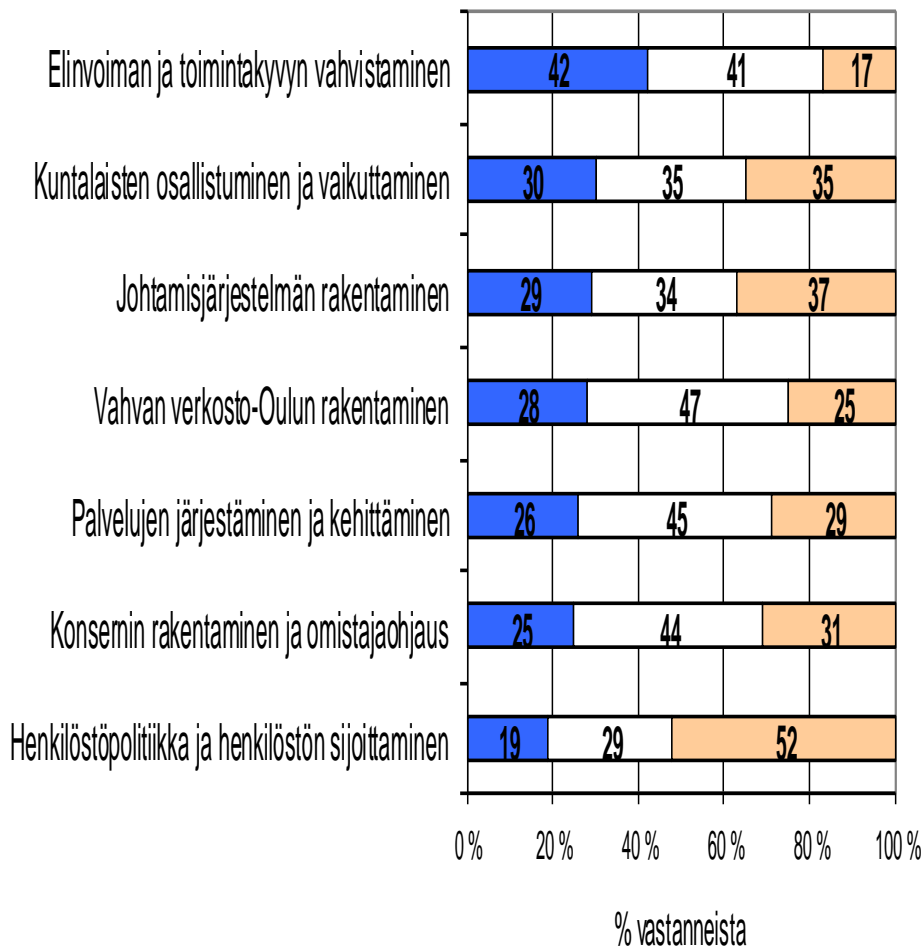
- Tyytyväisyys valmisteluprosessiin laskenut
- Siirtymisessä suuret erot pääprosessien sisällä (lukio vs. perusopetus)
 - Merkittävä Uuden Oulun imagon kannalta
- Talouden paineet ja siitä johtuvat päätökset
- Pääprosessien ”keski- ja alatason” organisointi
- Uusien toimintatapojen implementointi ja muutospotentiaalin käyttö
- Palvelutason, palvelutuotannon ja hallinnon kustannustasoon liittyvät riskit
- Organisaatiokeskeisyys
 - Ollut pakon sanelema ratkaisu
- ”Marssiväsymys”
- Henkilöstöohjelma strategisesti linjaavaksi
- Strategia, talousarvion ja yhdistymissopimuksen kohtaaminen
- Alueellinen tasa-arvo

Valmistelua edistäneet tekijät

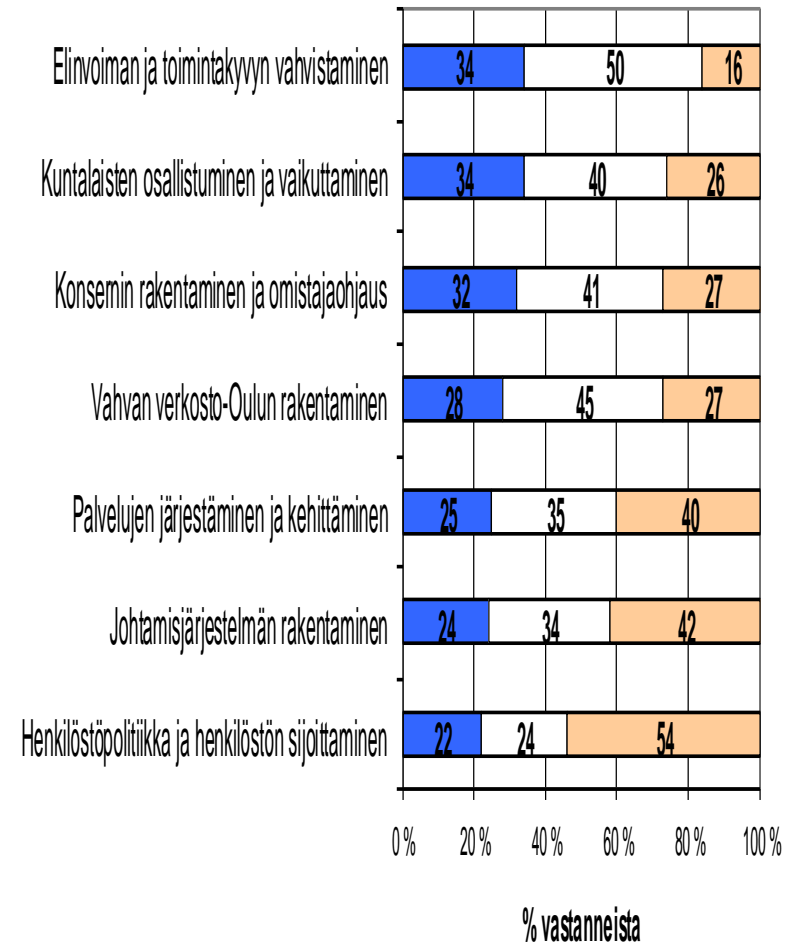
- **Ilmapiiri ja päätöksenteko.** Valmistelun hengen ja luottamuksen johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välillä nähdään edelleen pysyneen edelleen hyvällä tasolla huolimatta kunnallisvaaleista.
 - Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin säilynyt ja prosessia viety eteenpäin "ison kuvan" mukaisesti
 - Kuitenkin MuutosPuntari-kyselyn mukaan tyytyväisyys avoimuuteen ja luottamukseen perustuvaan ilmapiiriin oli kevään arviointiin verrattuna hienoisessa laskussa, mutta konsensushenkisyys kehittynyt
 - Uuden Oulun valmistelusta vastaajista 58 % ilmoitti sen perustuvan yhdistymissopimukseen.
- Valmistelun voidaan nähdä yleisesti parantuneen, toiminnan jäntevöityneen sekä strategisen päätöksentekokyvyn kehittyneen muutosprosessin aikana.
 - Hyvä työryhmätyöskentely yhdistettynä reaaliaikaiseen arviointiin on mahdollistanut sen, että kokemuksista on voitu ottaa opiksi ja tehdä tarvittavia korjaustoimenpiteitä.
 - Voi todeta, että valmisteluprosessi antoi varsin hyvän perustan ensimmäisen valtuustokauden käynnistämiseksi uudessa Oulussa.

Mielipiteet Uuden Oulun valmistelun etenemisestä yhdistymissopimuksen tavoitteiden toteuttamiseksi 2012.

(Toukokuu 2012, N=67-69), (Joulukuu 2012 N=91)



■ hyvin □ ei hyvin, ei huonosti ■ huonosti



■ hyvin □ ei hyvin, ei huonosti ■ huonosti

(kys5): **Mielipiteet Uuden Oulun valmistelun etenemisestä yhdistymissopimuksen tavoitteiden toteuttamiseksi 2011-2012.**
Tarkastelu Oulun vs muiden kuntien edustajat.

		OULU		MUUT KUNNAT	
		12/2011	12/2012 (n=62)	12/2011	12/2012 (n=19)
Elinvoiman ja toimintakyvyn vahvistaminen	Huonosti	12	16	12	17
	Hyvin	58	39	55	24
Vahvan verkosto-Oulun rakentaminen	Huonosti	12	27	24	28
	Hyvin	39	29	30	24
Palvelujen järjestäminen ja kehittäminen	Huonosti	18	34	30	52
	Hyvin	58	27	33	21
Henkilöstöpolitiikka ja henkilöstön sijoittaminen	Huonosti	24	56	55	48
	Hyvin	36	21	18	24
Kuntalaisten osallistuminen ja vaikuttaminen	Huonosti	21	24	27	31
	Hyvin	30	32	33	38
Johtamisjärjestelmän rakentaminen	Huonosti	30	45	49	34
	Hyvin	42	26	33	21
Konsernin rakentaminen ja omistajaohjaus	Huonosti	12	29	19	24
	Hyvin	42	26	32	45

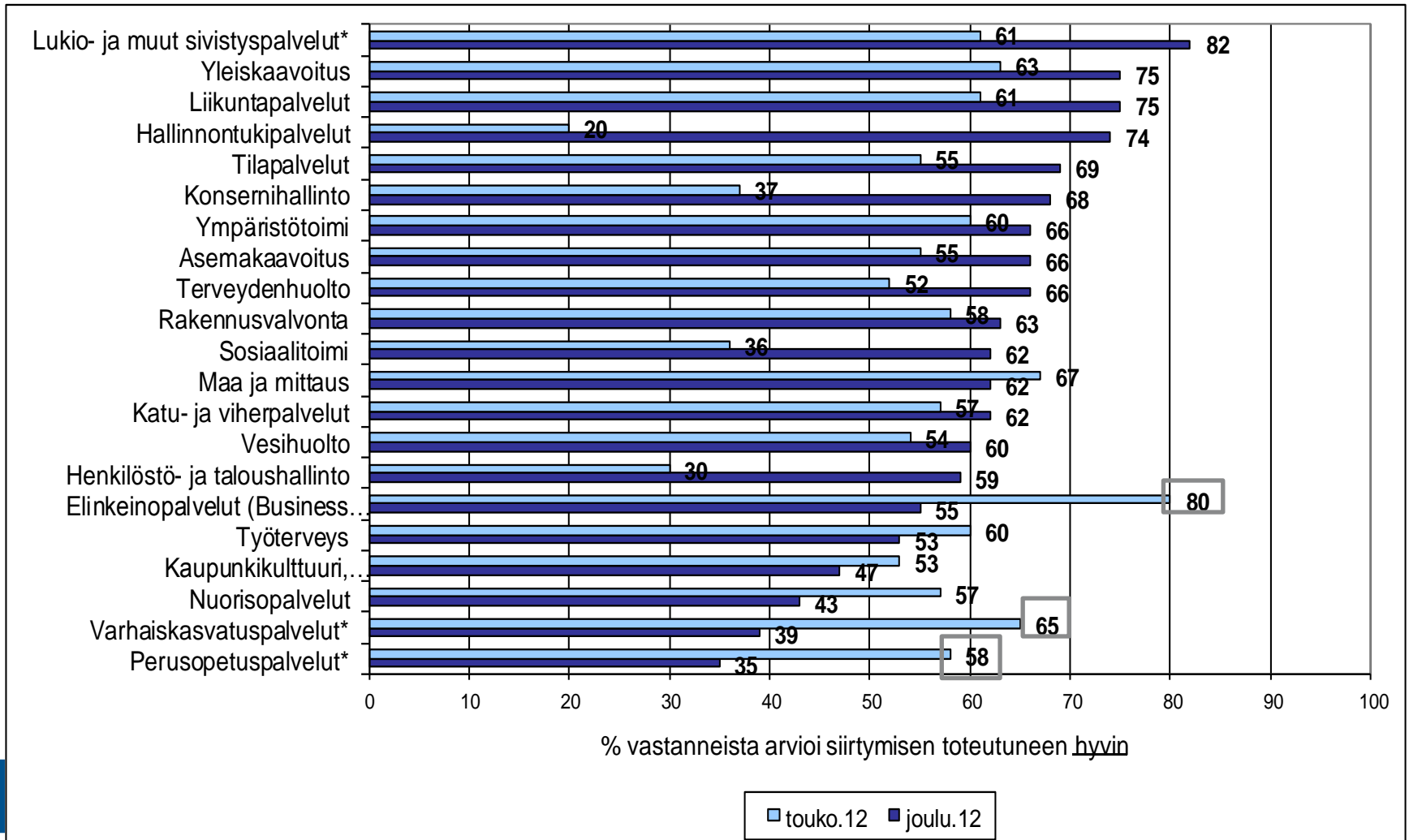
Vaiheittainen siirtyminen

- Vaiheittainen siirtyminen Oulun alustalle nähtiin edelleen onnistuneena laajasti.
 - Kuitenkin eroja on pääprosessien välillä niiden sisällä (esim. sikun sisällä perusopetus ja lukiopalvelut)
- Laajasti nähtiin, että palveluiden vaiheittainen siirtyminen oli oikea ratkaisu ja palvelut tuotettu jo vuoden ajan Uuden Oulun näkökulmasta eikä "vanhoina kuntina".
- Tietyt vaikeat kokonaisuudet kuten tukipalveluiden organisointi on saatu ratkaistua.
- MuutosPuntarissa parhaiten siirtymisen arvioitiin onnistuneen lukio- ja sivistyspalvelujen sekä liikuntapalvelujen osalta.
 - Heikoimmat arviot annettiin nuorisopalveluille, varhaiskasvatuspalveluille sekä perusopetuspalveluille.
 - Näiden palveluiden johtamiseen ja kehittämiseen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota. Oulun ikärakenne huomioon ottaen lasten ja nuorten palvelut, niiden hyvä laatu ja toimivuus ovat tärkeässä roolissa kaupungin imagon ja asukastyytyväisyyden kannalta.

(kys7): **Arviot eri palveluiden vaiheittaisen siirtymisen toteutumisesta**

yhdistyvistä kunnista Oulun alustalle touko- ja joulukuussa 2012.

Niiden osuudet, jotka arvioivat toteutuneen hyvin (pl eos-vastaukset)



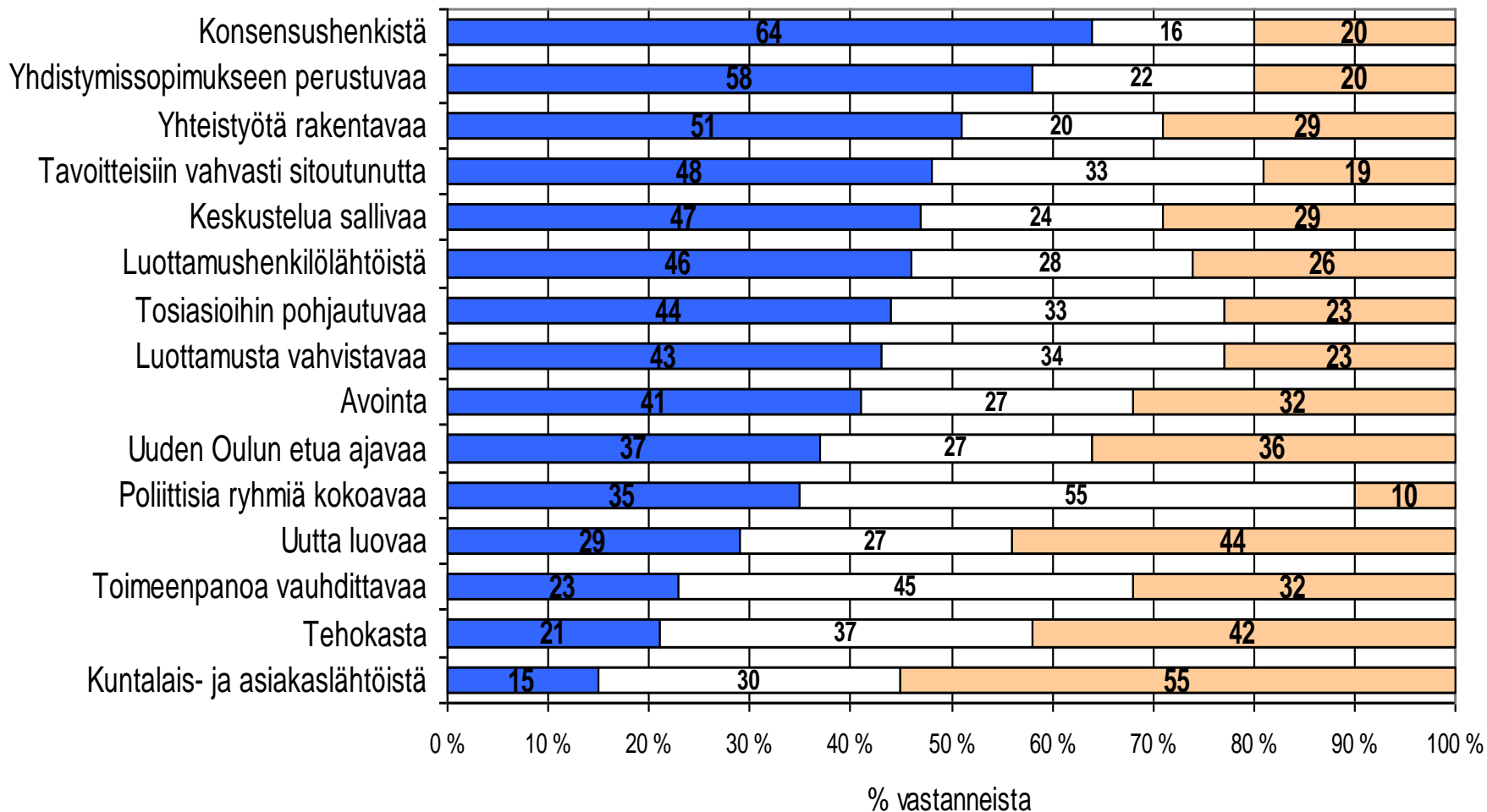
Jännitteitä aikaansaavia tekijöitä

- Arviointiprosessista (vaiheet 1-4) on havaittavissa, että Uuden Oulun yhdistymisessä ollaan siirrytty loogisesti suunnittelusta muutoksen konkreettiseen toteutukseen ja arjen johtamiseen. Tämä näkyy kriittisyyden lisääntymisenä lähes kautta linjan.
 - Tämä on kuitenkin muutosprosessien leimallinen piirre.
- Neljännen arviointivaiheen perusteella voidaan todeta, että on olemassa vielä tiettyjä keskeneräisiä asioita.
 - Tämä johtuu osaltaan siitä, että uuden luottamushenkilöorganisaation ja tukipalveluiden rakentaminen ovat vieneet niin paljon resursseja, että toimintamallityössä yhtenäisiin toimintatapoihin ei ole riittänyt aikaa ja resurssia, joka näkyy keskeneräisenä koordinaationa pääprosessien, konsernipalveluiden ja tukipalveluiden välillä. Tämä on yksi kriittisyyden lisääntymisen selittävä tekijä.
 - Jo aiemmissa arvioinneissa esille nostettu konsernipalveluiden ja pääprosessien yhteistyön toimivuutta koetellaan uuden johtamisjärjestelmän muodossa.
 - pääprosessien ja konsernipalveluiden valta, vastuu, tehtävät ja yhteistyön muodot ovat vielä jäsentymättömät. Myöskään pääprosessien "itsenäisyydestä" suhteessa konsernipalveluihin ei näytä olevan vielä yhteistä käsitystä organisaatiossa.
- Näkemyksiä, joiden mukaan valmistelu oli liian laajalle hajautettu, joka näkyi kokonaiskoordinoinnin puutteena
- Henkilöstön sijoittamisesta ja sen myöhästymisestä kriitiikkiä

Jännitteitä aikaansaavia tekijöitä

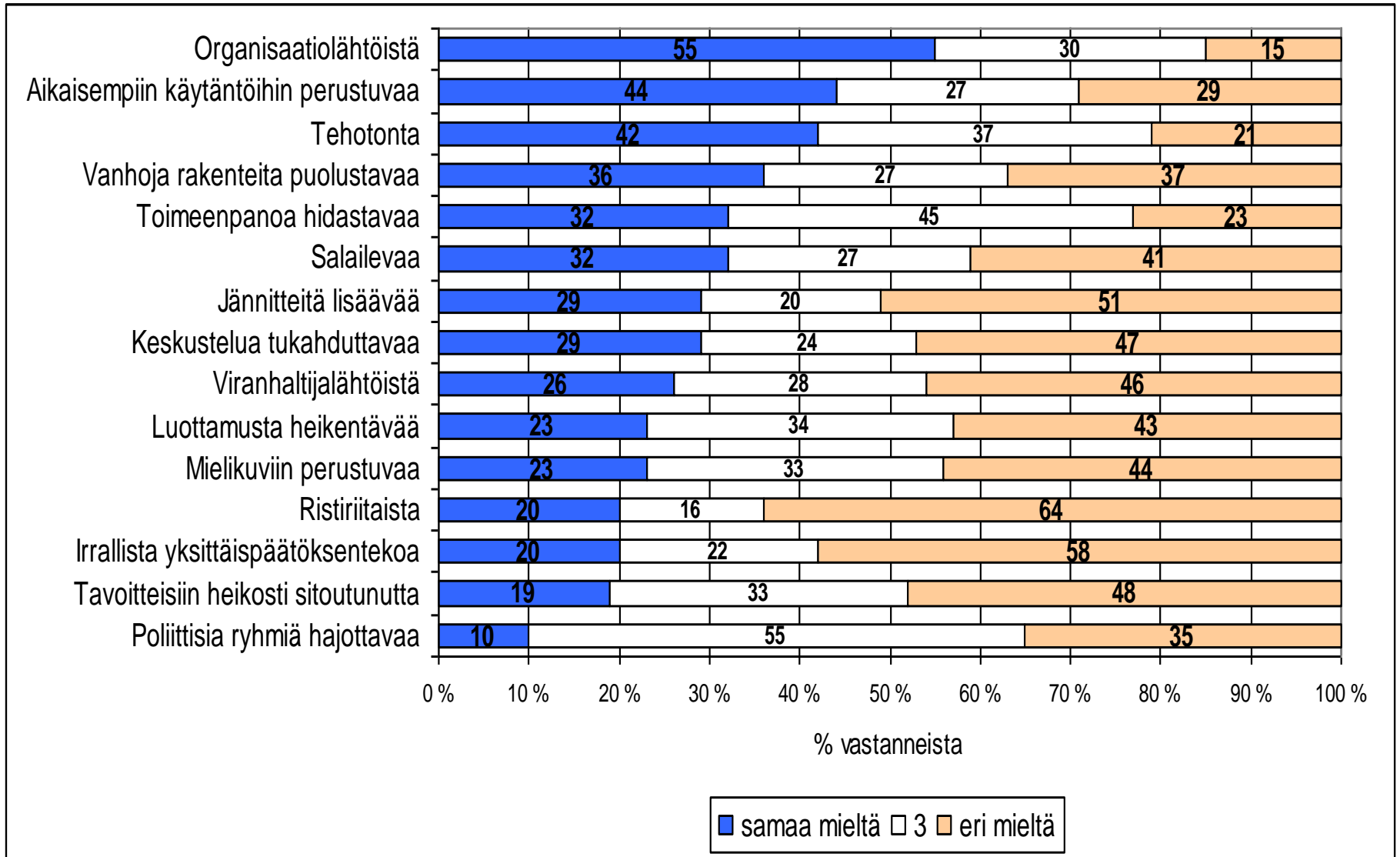
- Aineiston perusteella yhdistyvien kuntien hyvien käytäntöjen implementointi ja uusien toimintatapojen käyttöönoton riskin muodostaa juuri paineet kustannustehokkuuden ja taloudellisten säästöjen tavoittelussa.
- Palvelumalli 2020: Osa haastateltavista totesi suoraan, että palveluverkkotyöhön on liitetty epärealistisia odotuksia esimerkiksi kustannustehokkuuden osalta. Riskinä nähtiinkin, miten odotusten ja valmiin selvityksen "gäppi" on mahdollista yhteensovittaa, ja miten rationaaliset ja tulevaisuuden kannalta väistämättömät ratkaisut palveluverkkoon otetaan kuntalaisten keskuudessa vastaan, jos nämä näkyvät palvelutason heikkenemisenä?
 - Positiivisena piirteenä nähtiin tämänhetkisen ja tulevaisuuden talousrealiteettien tunnistaminen
- Keskeinen haaste Uuden Oulun fuusiossa on poliittisen johtamisen jatkumon varmistaminen. Tämä tulee tarkoittamaan uusien valtuutettujen strategisen roolin omaksumista ja yhdistymissopimuksen keskeisiin tavoitteisiin sitoutumista. Vaarana on, että uusi kaupunginhallitus ottaa itselleen liikaa operatiivisia kysymyksiä, jolloin rajapinta ammatilliseen johtoon voi muodostua ongelmaksi.

(Kys9): **Luonnehdinnat Uuden Oulun valmistelusta ja toimielintyöskentelystä joulukuussa 2012. 1(2)**



■ samaa mieltä □ 3 ■ eri mieltä

(Kys9): Luonnehdinnat Uuden Oulun valmistelusta ja toimielintyöskentelystä joulukuussa 2012. 2 (2)

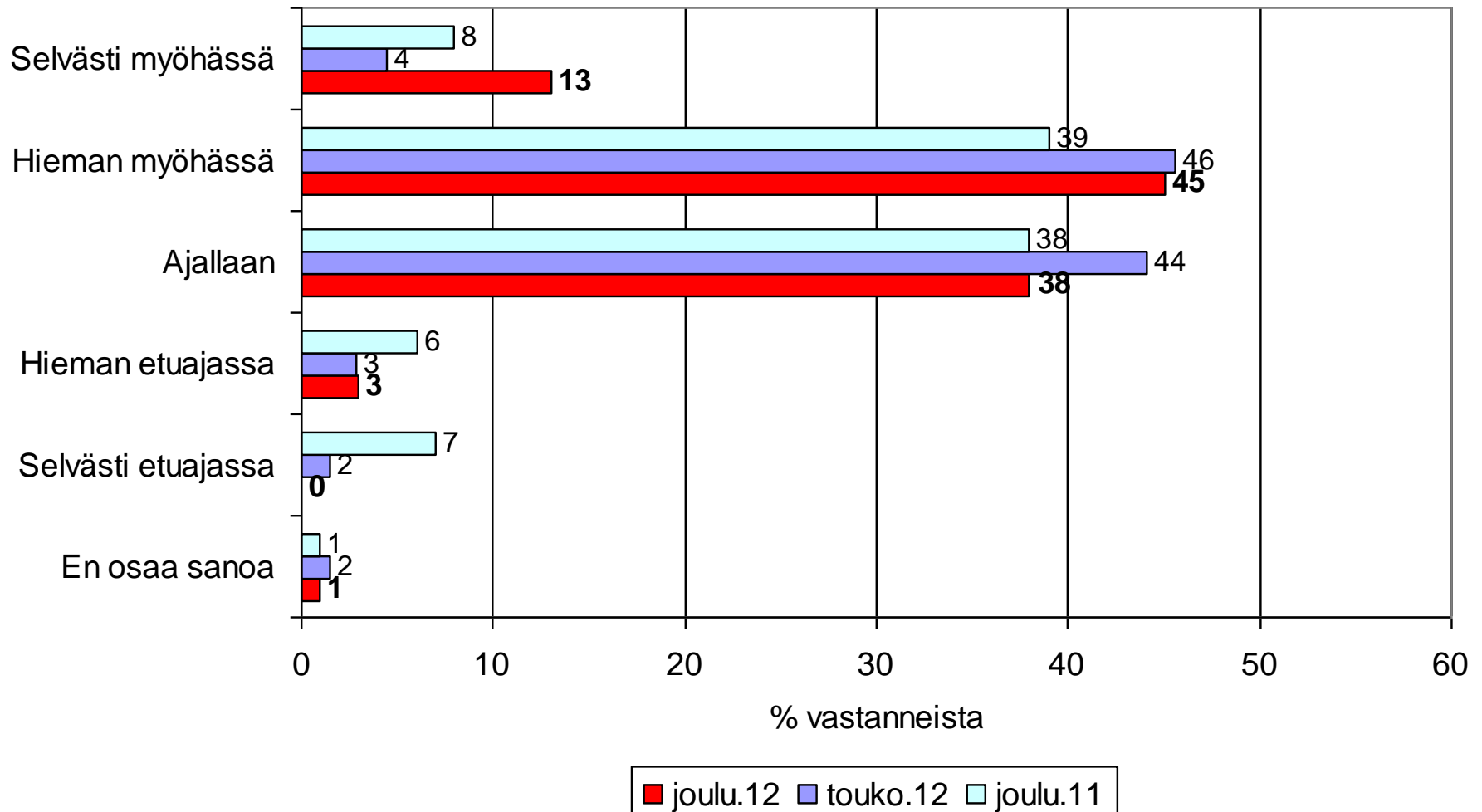


Suunnitelman ja aikataulun mukainen eteneminen

- Iso aikataulu on pitänyt, vaikka syksyn osalta yhdistymishallitus ei ehtinyt riittävästi paneutumaan talouden kysymyksiin sekä johtosääntöihin
- Eriäviä näkemyksiä, oliko koko vaiheittainen siirtyminen toteutettu liian nopeasti vai hitaasti?
- Tarvittavat ratkaisut ja päätökset on saatu tehtyä, joka näkyi virallisen Uuden Oulun käynnistämisenä ja uusien toimielinten perustamisessa
- Kuitenkin Muutospuntarin osalta aikataulussa pysyminen nähdään kriittisemmin verrattuna kevääseen
 - Syinä konsernin-tukipalveluiden-pääprosessien suhteiden keskeneräisyys sekä pääprosessien "keski- ja alataso" keskeneräisyys
 - Palveluverkkotyön myöhästyminen

(kys 4): Arviot Uuden Oulun valmisteluajataulusta yhdistymissopimuksen tavoitteiden toteutumiseksi joulukuussa 2011, toukokuussa 2012 ja joulukuussa 2012.

(vastausten %-jakaumat, N=68-91)



(Kys 21): Arviot Uuden Oulun tähänastisesta suunnittelu- ja valmisteluprosessista

joulukuu 2011, toukokuu 2012 ja joulukuu 2012.

	Joulukuu 2011	Toukokuu 2012	Joulukuu 2012
Tyytyväiset	52%	42%	39%
Tyytymättömät	20%	20%	23%

