

## OY AUDIAPRO AB

# UUDEN OULUN KUNTIEN YHDISTYMISSÄ VALMISTELUN JA TOTEUTUKSEN ARVIOINTI

## Ensimmäisen vaiheen arviointiraportti

28.6.–31.12.2010 ja 1.1.–30.6.2011.

**Jarmo Asikainen, Jari Stenvall, Kaija Majoinen, Maria Merisalo, Mikko Kenni**



## Sisältö

1. Arvioinnin taustaa .....	3
1.1 Lähtökohdat.....	3
1.2 Arvioinnin kokonaiskuva .....	3
2. Ensimmäiset arviointijaksot 28.6.–31.12.2010 ja 1.1.–30.6.2011.....	5
2.1 Teemahaastattelut .....	6
2.2 Dokumenttianalyysi.....	13
2.2.1 Arviointijakso I (28.6.2010 - 31.12.2010).....	13
2.2.2 Arviointijakso II (1.1.2011 - 30.6.2011).....	15
3. Ensimmäisen vaiheen johtopäätökset .....	22
Liite 1. Yhdistymishallituksen osalta asiakirja-analyysissä mukana olevat pykälät. ....	25

## I. Arvioinnin taustaa

Tämä arviointi kohdistuu Haukiputaan, Kiimingin, Oulun, Oulunsalon ja Yli-Iin kuntien 28.6.2010 tekemään päätökseen kuntaliitoksesta sekä yhdistymissopimuksen toteuttamiseen. Yhdistymissopimus on sitova valtuustojen 28.6.2010 tekemistä yhdistymispäätöksistä alkaen. Kuntien yhdistyminen toteutetaan siten, että kaikki viisi kuntaa lakkaavat 31.12.2012 ja ne yhdistetään perustamalla uusi kunta, joka aloittaa toimintansa 1.1.2013. Yhdistymissopimus on voimassa vuoden 2015 loppuun saakka.

Kuntien valtuustojen yhdistymisesityspäätösten ja yhdistymisen toteuttamisajankohdan väliin jää aikaa yli kaksi vuotta. Tarkoituksena on, että uuteen kuntaan siirtymistä ryhdytään toteuttamaan vaiheittain yhdistymishallituksessa valmisteltavan suunnitelman mukaisesti. Osa uuden kunnan toiminnoista käynnistetään vuosina 2011–2012. Muutoksen toteuttamiseen on liitetty ulkoinen arviointi.

Uuden Oulun kuntien yhdistymisen valmistelusta ja toteutuksen arvioinnista vastaa Oy Audiapro Ab, kumppaneinaan Suomen Kuntaliitto ja Lapin yliopisto. Arviointikonsortion johdon muodostaa Kuntaliiton kehitysjohtaja dosentti, HTT Kaija Majoinen (arviointitoiminnasta vastaava henkilö), Oy Audiapro Ab:n kehitysjohtaja HTM Jarmo Asikainen sekä Lapin yliopiston professori, HTT Jari Stenvall.

### I.1 Lähtökohdat

Strategista yhdistymistä on mahdollista tukea arvioinnilla. Hankkeessa tehtävä puolivuositainen arviointi mahdollistaa sen, että edellä käyvien toimialojen kokemuksista voidaan arviointitiedon kautta ottaa oppia myös muilla toimialoilla. Yhdistymisprosessi on useista osista koostuva ohjelmakokonaisuus, mikä vaatii onnistumiseen valmistelun ja toteutuksen jatkuvaa kokonaisarviointia.

Kuntien yhdistymisen lähtökohtana on strateginen kehittävä yhdistyminen. Viiden kunnan yhdistymisen tavoitteet asetetaan pitkällä aikajänteellä siten, että työ alkaa heti yhdistymispäätöksistä vuonna 2010 ja ulottuu kahden täyden valtuustokauden päähän eli vuoden 2020 loppuun saakka. Uuteen Ouluun liittyvien kuntien tahto kehittää Uuden Oulun aluetta on tiivistetty visioksi 2020.

Uuden rajattoman verkosto-Oulun visio vuodelle 2020 kiteytetään seuraavasti: Uusi Oulu on pohjoisen kumppanuusverkoston menestyvä keskus. Se on elinvoimaltaan ja toimintakyvyltään vahva sekä alueeltaan moni-ilmeinen, viihtyisä ja houkutteleva kestävä kehityksen verkostokaupunki.

Visioita toteuttavia yhdistymisen päätavoitteita ovat:

- Elinvoiman ja toimintakyvyn vahvistaminen
- Vahvan verkosto-Oulun rakentaminen
- Kuntarakenteen, palvelurakenteen ja palveluiden kehittäminen
- Erityishuomio henkilöstöhallintoon
- Yhdistymisen hyvä toteuttaminen ja jatkuva arviointi

### I.2 Arvioinnin kokonaiskuva

Arvioinnin lähtökohtana ovat kuntien yhdistymisen hyvän valmistelun ja toteutuksen varmistamiseksi tehtävä systemaattinen seuranta ja reaaliaikainen ulkoinen arviointi, joka toteutetaan noin puolen vuoden välein vuosina 2011–2013 ja mahdollisena optiokautena vuoden 2016 loppuun.

Arviointi tehdään puolen vuoden välein seuraavilta ajanjaksoilta:

OY AUDIAPRO AB

Toinen linja 14,  
00530 Helsinki

Puhelin (09) 771 1  
Faksi (09) 771 2270

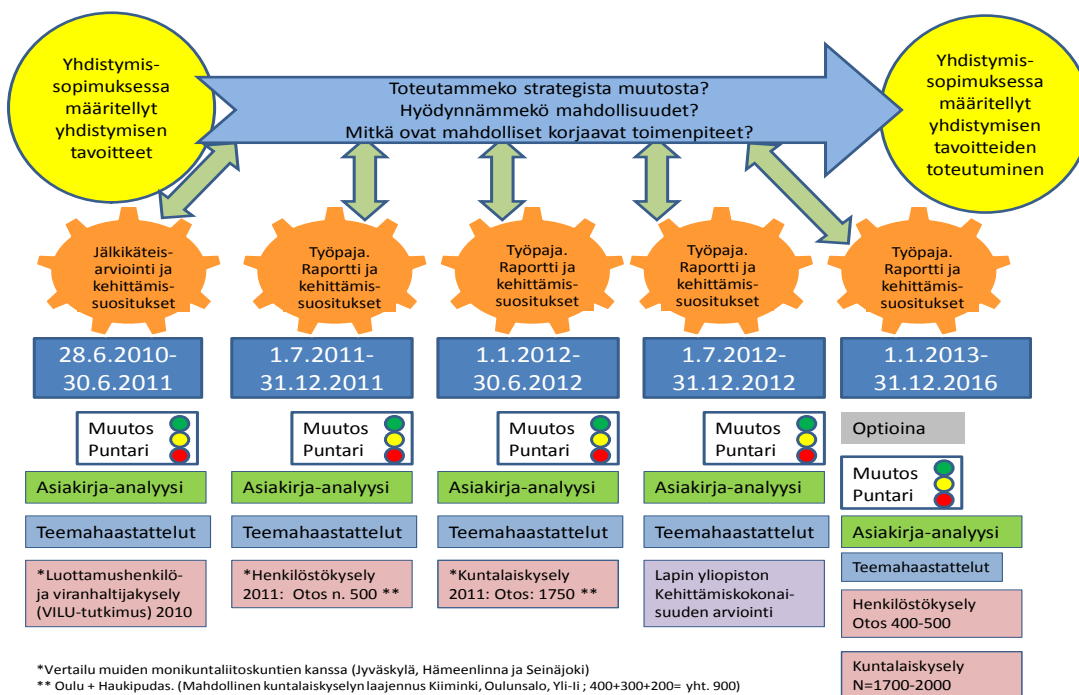
www.audiator.fi  
etunimi.sukunimi@audiator.fi

Y-tunnus 0793959-8  
Kotipaikka Helsinki

- 28.6.–31.12.2010,
- 1.1.–30.6.2011,
- 1.7.–31.12.2011
- 1.1.–30.6.2012 ja
- 1.7.–31.12.2012

Tämä raportti kohdistuu kahteen ensimmäiseen arviointijaksoon eli jaksoille 28.6.–31.12.2010 ja 1.1.–30.6.2011.

Kokonaisuudessa arviointisuunnitelman mukainen prosessi esitetään alla olevassa kuvassa.



Kuva 1. Arviointiprosessi

Arviointiasetus on muodostettu yhdistymissopimuksessa esitettyjen tavoitteiden pohjalta niin, että arvioinnissa analysoidaan monikuntaliitoksen valmistelun toteutusta, osuvuutta ja vaikuttavuutta suhteessa yhdessä hyväksytyihin tavoitteisiin. Samoin tarkastellaan muutosprosessin onnistuneisuutta suhteessa onnistuneen muutoksen toteutuksen kriteereihin. Keskeisinä onnistuneen muutosprosessin kriteereinä, joita myös tehtävässä arvioinnissa hyödynnetään, voidaan pitää erityisesti seuraavia tekijöitä:

- Muutoksessa on visio tai yhteinen näkökulma, jonka viestittämisestä huolehditaan
- Muutoksen perusteet tunnistetaan ja ymmärretään
- Muutoksessa on strategista toimintaotetta ja sen toteuttamiseen riittävästi voimavaroja
- Muutos etenee konkreettisilla ja keskenään yhtenäisillä hankkeilla
- Muutoksen toteutuksessa kyetään oppimaan, korjaamaan ongelmia ja kyseenalaiseen toimintaan myös strategisesti pidemmän aikavälin kannalta

- Muutoksen toteutus kyetään pitämään innostavana, mutta myös kiireellisyden tunne ymmärretään
- Muutoksen toteutuksessa on riittävästi luottamusta ja tosiasioihin perustuvaa tietoa
- Muutoksessa kyetään uudistamaan toimintakulttuuria

Tarkoituksena on arvioinnin avulla löytää ne muutosta edistävät ja hidastavat tekijät, jotta muutosta johtavat ja toteuttavat tahot pystyvät riittävän nopeasti reagoimaan esille nouseviin asioihin. Muutoksen alkuvaihe on erittäin keskeinen koko yhdistymisprosessin kannalta. Eri tutkimuksissa ja arvioinneissa on todettu muun muassa, ettei alkuvaiheessa kohdattujen ongelmien määrä selitä onnistumista. Oleellista on kyätä luomaan toimintakykyä ongelmien ratkaisemiseen ja saada uudistus jo suunnitteluvaiheessa positiiviseen ja myönteiseen kierteeseen, sillä nämä tekijät selittävät keskeisesti muutoksessa onnistumista. Arvioinnin yksi tehtävä on tukea tämän myönteisen kierteen onnistumista. Tärkeää on myös tuottaa tietoa ennakoitavista toteuttamiseen liittyvistä haasteista, koska se luo ja voimistaa toimintakykyä muutoksen toteutukselle.

Lisäksi arviointi tuottaa hyödyllistä vertailutietoa muiden vastaavien monikuntaliitosten tilanteesta. Tämä toteutuu hyödyntämällä erityisesti Arttu-hankkeessa tuotettuja vertailuaineistoja sekä arviointiryhmän aikaisempia hankkeista tuotettuja tietoja. Arttu-hankkeen tuloksia päästään hyödyntämään seuraavan arviointivaiheen raportissa.

Arvioinnissa tullaan erityisesti panostamaan siihen, että se palvelee Oulun kaupungin rakentamista koskevaa päätöksentekoa. Tämä näkyy varsinkin arviointiin sisältyvässä ennakoivassa otteessa, kehittämissuositusten tuottamisessa arviointiaineistoon perustuen sekä päätöksentekoa tukevissa työpajoissa. Tätä tukien arviointiryhmä on koottu niin, että siinä on edustettuina sekä arviointiosaaminen että konsultoiva osaaminen.

## 2. Ensimmäiset arviointijaksot 28.6.–31.12.2010 ja 1.1.–30.6.2011.

Ensimmäisen vaiheen arvioinnin keskeisenä tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva uuden Oulun rakentamisesta ja siihen kytkeytymistä tekijöistä. Tätä kautta raportti muodostaa myös keskeisen perustan jatkoraportteille.

Yleisesti on todettavissa, että Oulun yhdistymisprosessin olevan laaja-alainen, mittava ja haasteellinen kokonaisuus. Tältä osin uuden Oulun rakentamisessa on valittu linja, joka on epäilemättä tarkoituksenmukainen ja aidosti hyötyjä tuottava. Samalla kattava kokonaisuus asettaa haasteen arvioinnin toteuttamiselle. Tältä osin olemmekin päätyneet siihen, että pyrimme tässä ensimmäisessä arviointiraportissa kuvaamaan yleisesti ja kokonaisvaltaisesti uudistukseen liittyvät pääpiirteet. Koska tarkoituksenamme on muodostaa yleiskuva uudistuksesta, vaikuttaa se myös esittämiemme asioiden yleistason.

Ensimmäisten vaiheiden arvioinnissa käytetty aineisto on jaettavissa kirjalliseen dokumenttiaineistoon (muistiot, pöytäkirjat) sekä teemahaastatteluihin. Näin arvioinnissa on hyödynnetty sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä.

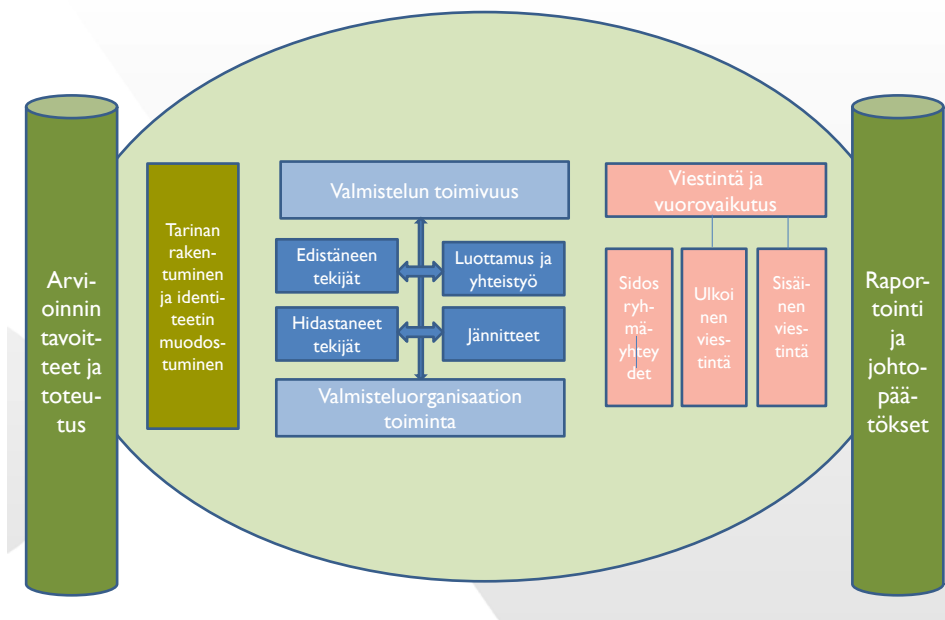
Dokumenttiaineistosta on yleisesti todettava sen valtava määrä pöytäkirjoineen ja erilaisine raportteineen. Hyvällä dokumentoinnilla ja sähköisten järjestelmien hyväksikäytöllä on pyritty pitämään uuden valmistelu myös valmistelussa avoimena ja koordinoituna.

Haastatteluja on toteutettu arviointia varten kaikkiaan kaksitoista. Osa haastatteluista on ollut yksilöhaastatteluja ja osa ryhmähaastatteluja. Haastateltavina ovat olleet uudistuksen valmisteluun osallistuneita poliittisia päätöksentekijöitä ja viranhaltijoita. Tämän kohdentamisen taustalla on lähtökohta, että uudistuksen avaintoimijoilla voidaan nähdä olevan kokonais käsitys uudistuksen etenemisestä. Vaikka lukumäärään on vaikut-

tanut muun muassa ensimmäisen arviointivaiheen tiukka aikataulu, on todettavissa haastateltavien lukumäärän olevan yhdistettynä dokumenttiaineistoon olevan riittävän kokonaiskäsityksen muodostamiseksi. Aineisto alkoi kyllääntyä eli samat pääteemat toistuivat haastatteluissa. Tämä kertoo siitä, että uuden Oulun rakentamisessa on pystytty luomaan varsin yhdenmukainen käsitys uudistuksesta.

Aineistoja on analysoitu ja arvioitu suhteessa kuntien yhdistymiselle asetettuihin strategisiin tavoitteisiin ja toimintaympäristön tilannetekijöihin. Aineisto muodostaa kokonaisuudessaan monipuolisen ja luotettavan kuvan uuden Oulun toteutusprosessista. Aineistoa on analysoitu erityisesti siitä näkökulmasta, joka edistää muutosprosessin onnistumista toteutumista ja sitä koskevaa päätöksentekoa.

## 2.1 Teemahaastattelut



Kuva 2. Arvioinnin viitekehys

### *Uuden Oulun tarinan rakentuminen*

Teemahaastattelujen lähtökohdaksi otettiin Uuden Oulun tarinan rakentuminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että Uudella Oululla tulee olla tarina, joka sitoo yhteen kuntien ja seudun tarinat ja perinteet uudeksi nykyisyydeksi. Yhteinen tarina kertoo osaltaan siis siitä, viedäänkö uuden Oulun rakentamista samoista lähtökohdista.

Tarinan keskeisiksi osiksi muodostuvat uuden kunnan idea ja olemus sekä niitä tukeva strategia. Tarinan tulee kuvata strategisten kärkeiden mukainen ajattelu loogisena kokonaisuutena, jonka varassa uuden kunnan ylin päättävä elin voi luoda toiminnan kehittämisen puitteet.

Kysymykseen, minkälainen tarina on kuntaliitoksen valmistelussa ja selvityksessä syntymässä, ja mistä asioista tarina on rakentumassa, näyttäytyi suhteellisen johdonmukaisena. Haastatteluissa kävi ilmi, että Oulun alueella on ollut pitkä perinne kuntien välisessä yhteistyössä ja alueen kunnat ovat kokeneensa olleen aiemmin valtakunnallisesti edelläkävijöitä kuntayhteistyössä. Oulun alueella koetaan myös olleen kykyä ratkaista vaikeita ongelmia, joka onkin ollut epäilemättä vankka pohja onnistuneen uudistuksen toteuttamiselle.

Kun yhdistymisestä aloitettiin keskustelemaan, oli tilanne silti aluksi jännitteinen. Tältä osin Oulun alueen lähtökohta ei ole ollut erityisen poikkeava muista Suomen alueista, joissa kuntien yhdistymistä on pyritty toteuttamaan. Kuntien väliset suhteet olivat lisäksi osin kärjistyneet muun muassa Paras-hankkeen aikana.

Haastatteluissa nousi esiin lähes yksimielisesti hahmottuva havainto tilanteen muutoksesta. Kun yhdistymiseen liittyvät keskustelut käynnistyi uudestaan, taustalla vaikuttivat syyt kuten tiukkenevat taloudelliset tekijät, kuntien välisten henkilösuhteiden paraneminen, eri osapuolten vastaantulo kriittisissä kysymyksissä sekä Oulun alueen perinne ratkoa myös vaikeita ongelmia. Eri toimijat myös näkivät, että Oulun alue itsessään on luonteva maantieteellinen kokonaisuus ja vahvan verkosto-Oulun rakentaminen nähtiin tarpeelliseksi. Vaikka nämä tekijät nousivat esille, oli silti yhdistymisestä päättäminen haasteellista ja poliittisesti vaikeaa.

Haastatteluissa kävi myös hyvin selkeästi ilmi, että kuntajakoselvittäjän työ ja tapa toimia tuotti erittäin hyvän pohjan yhdistymiselle. Jo ennen päätöksentekoa yhdistyvissä kunnissa kyettiin sopimaan ja löytämään ratkaisuja vaikeisiin ongelmiin. Myös suurista linjoista ja strategisista asioista kyettiin aikaansaamaan yhteinen näkemys.

Haastatellut henkilöt korostivat, että erityisesti strateginen yhdistyminen ja aidosti Uuden kaupungin rakentaminen oli erittäin tärkeä valinta. Jo yhdistymistä koskevassa päätöksenteon valmistelussa kyettiin aikaansaamaan toimijoiden välistä verkostoitumista. Yhdistymistä koskeva päätöksenteko oli silti ymmärrettävästi kunnissa vaikea prosessi. Kuitenkin yhdistymisprosessin valmistelussa kyettiin aikaansaamaan yhdistymissopimus, jonka toimivuus näyttää olevan poikkeuksellisen hyvä ja jonka noudattamista pidetään erittäin tärkeänä. Myös valmistelun ilmapiiri muodostui erittäin positiiviseksi.

### *Valmistelua edistäneet tekijät*

Arvioinnin yhtenä tarkoituksena on löytää ne muutosta edistävät ja hidastavat tekijät, jotta muutosta johtavat ja toteuttavat tahot pystyvät riittävän nopeasti reagoimaan esille nouseviin asioihin. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yhdistymisen valmistelun edistävät tekijät voidaan jakaa sisäisiin sekä ulkoisiin asiakokonaisuuksiin.

Sisäisistä tekijöistä voidaan esille nostaa erityisesti **ilmapiiri, päätöksenteko sekä työtapojen toimivuus** uudistusta valmisteluun osallistuvien kesken. Onkin korotettava näiden tekijöiden merkitystä ja vaalimisen tärkeyttä. Kuten useat kuntaliitosprosessit ja fuusiotutkimukset ovat osoittaneet, onnistuminen ei riipu kohdattujen ongelmien määrästä vaan kyvystä ratkaista niitä. Merkittävää on myös se, että haastattelujen perusteella valmisteluun osallistujat selvästi myös arvostavat sisäisiä tekijöitä – kuten luottamukseen perustuvaa ilmapiiriä – ja haluavat selkeästi huolehtia sen säilymisestä.

Haastatteluissa korostettiin sisäisiin tekijöihin liittyen, että yhdistymisen valmistelua on viety eteenpäin yli puoluerajojen, jonka seurauksena valmistelun henki ja luottamus on ollut hyvällä tasolla. Positiivisena nähtiin, että kuntapäätäjät ovat tehneet yhteistyötä ja tutustuneet toistensa toimintatapoihin ja kuntien vahvuuksiin. Tämä on edesauttanut yhteisen tahtotilan vahvistamista. Myös realistinen ja sitova yhdistymissopimus on ollut toimiva ja antanut selkänöjää valmistelussa.

Positiivisena piirteenä nähtiin myös, että rajat kuntien välillä ovat madaltuneet ylimpien viranhaltijoiden ja poliitikkojen välillä. Tämän asian myötä keskustelu koko yhdistymisprosessin ajan on ollut avointa ja avoimuutta korostava. Avoimuuden ilmapiirin seurauksena vaikeistakin ongelmista on kyetty keskustelemaan. Eräksi valmistelua edistäväksi tekijäksi nostettiin laaja ja osallistuva valmistelu. Yleinen käsitys oli, etteivät aiemmat kuntien väliset ristiriidat ole merkittävästi vaikuttaneet valmistelun ilmapiiriin.

Toinen keskeinen valmistelun edistäväksi tekijäksi nähtiin päätöksenteko. Yhdistyminen on mielletty laajasti prosessina, jossa on kyetty tekemään sellaisia ratkaisuja, jotka ovat vieneet valmistelua eteenpäin. Myös

ongelmanratkaisukyky arvioitiin olevan keskimääräistä yhdistymisprosessia parempi, koska päätöksenteko on kyetty pitämään melko hyvin strategisella tasolla jossa suuri linja on pystytty säilyttämään ja noudattamaan sovittuja toimintatapoja. Faktatietoihin perustuva toiminta nähtiin lisänneen eri toimijoiden luottamusta prosessiin. Pääosin arvioitiin, että luottamus on kasvanut eri osapuolten kesken. Keskeisiä syitä ovat yhteinen tehtävä ja haastavat strategiset tavoitteet sekä toisten tuntemaan oppiminen.

Kolmanneksi sisäisistä valmistelua edistäneeksi tekijäksi voidaan esille nostaa valmistelutyöskentelyn. Työskentely nähtiin melko hyvin organisoituneeksi. Eteneminen on ollut systemaattista ja järjestelmällistä, jossa on hyödynnetty tehokkaasti sähköistä yhteydenpitoa ja alustaa.

Valmistelua edistäneistä ulkoisista tekijöistä taloudellinen tilanne ja vaiheittainen siirtyminen mainittiin keskeisinä Esimerkiksi haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että ”taloudellinen tilanne” on johtanut siihen, että on pakko ajatella miten selvitään ja miten palvelut turvaamaan. Tässä mielessä yhteinen tulkinta ulkoisesta tilanteesta on selkeästi tuonut yhteistä viitekehystä ja hyväksyttävyyttä valmisteluprosessille.

Vahvasti korostuvana, valmistelua edistävänä ulkoisena tekijänä korostui haastatteluissa halu rakentaa vahvaa Oulua. Tässä mielessä aineistossa painottuu voimakas alueen intresseihin sitoutuminen. Samalla esimerkiksi yhdistymisprosessin tavoitteisiin sisältyvä verkostoajattelun kehittäminen on edesauttanut valmistelua, vaikka sen sisältö vielä tulkitaankin jossakin määrin toisistaan poikkeavin tavoin.

### *Jännitteitä aikaansaavia tekijöitä*

Haastatteluissa kävi ilmi, että hyvästä ilmapiiristä huolimatta kuntien välisiä jännitteitä on vielä paikoitellen yhdistymisen taustalla. Tämä näkyy esimerkiksi huolestuneisuutena tulevien virkanimitysten tasapuolisuudesta ja hyvän yhteistyön heikkenemisestä vaikeiden ratkaisujen vuoksi.

Myös valmisteluorganisaation toiminta ja asioiden valmistelu nähtiin osin jännitteitä aikaansaavina tekijöinä. Haastatteluissa nostettiin esiin, että luottamus ei vielä ole riittävän vahvaa ja epäilyksiä eri asioissa ilmenee. Pienemmissä kunnissa pelot Oulun ”jyräämisestä” ovat vähentyneet, mutta silti nähtiin, että ison kunnan ns. isäntäkuntamentaliteetti nousee välillä esille. Positiivista on ollut, että kuntaliitosta vastustaneet tahot ovat olleet hyvin mukana uuden kunnan valmistelussa. Yhdeksi keskeiseksi yhteistyön tekijäksi todettiin yhdistymishallituksen toiminta. Toiseksi vaikuttavaksi tekijäksi nähtiin kokeneet luottamushenkilöt, jotka ymmärtävät erilaisia tilanteita ja vuorovaikutuksen merkityksen.

Valmistelutehtävät vaativat paljon aikaa ja erityisesti valmistelun koordinointi monikuntaliitoksessa on haasteellista. Osa haastateltavista näki, että toimikunnat ovat liiaksi erillisiä. Tilanne on kuitenkin parantunut, kun työvaliokuntaa laajennettiin toimikuntien edustajilla.

Eniten kritiikkiä aiheutti valmistelun kiire. Erityisesti ongelmaksi nähtiin, että viranhaltijat hoitavat samalla vanhan kunnan ja uuden kunnan asioita. Vaihtelevia käsityksiä esiintyi siitä, onko päätöksentekoa varten valmisteltu riittävästi vaihtoehtoja. Haasteena onkin, miten henkilöt jotka eivät osallistu valmisteluun, mutta joutuvat toimeenpanemaan asioita, saadaa hahmottaa kokonaisuutta ja prosessin etenemistä.

Poliittiseen päätöksentekoon ja kulttuuriin nähtiin myös liittyvät jännitteitä. Eräiden haastateltavien mukaan yhdistyvien kuntien puolueryhmissä katsotaan yhdistymishallituksen jäsenten viestittävän liian heikosti valmistelun etenemisestä ja ratkaisujen perusteluista. Yhdistyvien kuntien toimintakulttuurista ja kuntakoosta johtuen toimijoilla on erilaisia näkemyksiä millä tavalla ja rytmillä asioita käsitellään, joka vaikuttaa muun muassa siihen, ettei asioita ratkaista ajoissa. Jatkossa ratkaisematta jääneet asiat voivat vaikuttaa sitoutumiseen kun kuitenkin välttämättömät asiat on ratkaistava.

Kuntien yhdistymisen valmistelussa ja toimeenpanossa henkilöstön asema ja osallistuminen onnistuneen muutoksen toteutukseen ovat keskeisiä tekijöitä. Haastatteluissa esiintyi näkemyksiä, jossa katsottiin henki-



löstön olevan vielä osin valmisteluprosessin ulkopuolella. Tämä voi aiheuttaa levottomuutta ja sisältää riskin, että johto ja henkilöstö ”marssivat uudistuksessa liian eri tahtiin”. Riittäväällä ja avoimella viestinnällä sekä muutoksen johtamisella voidaan vähentää merkittävästi henkilöstön kokemaa epävarmuutta. Joka tapauksessa muutoksissa joudutaan tekemään henkilöstöä koskevia ratkaisuja, jotka eivät voi tyydyttää kaikkia. Haasteltavat näkivät eri tavalla onko henkilöstö päässyt riittävästi osallistumaan ja vaikuttamaan valmisteluprosessin

Jännitteet ovat vielä uudistusprosessissa piileviä, ja potentiaalisia. Ne eivät ole johtaneet siihen, että yhdistymisprosessi olisi merkittäväällä tavalla kriisiytynyt. Valmistumisprosessiin osallistuvat näyttävät myös melko hyvin tiedostavan potentiaaliset jännitteet ja huomioivan niitä yhdistymistä eteenpäin vietäessä. Samalla on nähdäksemme korostettava, että jännitteissä on muutoksen toteutuksen kannalta positiivinenkin puolensa. Esimerkiksi kun erilaisia näkemyksiä ja intressejä pystytään rakentavasti käsittelemään, pystytään uudistukseen liittyviä asioita käsittelemään entistä monipuolisemmin, paremmalla osaamisella. Samoin innovatiivisuus kasvaa eri näkemysten yhdistyessä toisiinsa luovalla tavalla. Kiire, joka on tyypillistä lähes jokaiselle fuusioprosessille, tuottaa parhaimmillaan muun muassa tehokkuutta päätöksentekoon. Samoin se motivoi toimijoita, koska asiat konkretisoituvat nopeasti uusiksi käytännöiksi.

### *Valmistelun toimivuus*

Haastatteluja tehdessämme kiinnitimme erityishuomion siihen, minkälaiset tekijät liittyvä varsinaisen valmisteluprosessin toimivuuteen. Onnistunut prosessi osaltaan luo edellytyksiä myönteiselle lopputulokselle.

Yleisesti ottaen valmisteluprosessi näyttäytyi haastatteluissa moniaineeksisena, mutta myös selvästi mietittynä kokonaisuutena. Tässä mielellä valmisteluprosessia toteutetaan varsin ammattimaisesti, mutta myös innostuneesti. Samalla valmisteluprosessi näyttäytyi niin moninaisesti, että jopa avainhenkilöillä oli osin vaikea hahmottaa, mitä kaikkea siihen sisältyy. Asiat myös etenevät nopeasti. Tässä mielessä reaaliaikainen valmisteluprosessin seuraaminen on haastavaa.

Kaiken kaikkiaan on hyvin ymmärrettävää, että valmisteluprosessista muodostuu tiivis, avaintoimijoista muodostuva kokonaisuus. Se aikaan saa käsityksen siitä, että uudistus on jonkin toimijatahon vastuulla, joka on puolestaan edellytys onnistuneelle toteutukselle. Samalla potentiaalisena vaarana on valmistelijoiden ”eristäytyminen” muista toimijoista. Valmistelijat ehtivät esimerkiksi pohtia, keskustella ja muodostaa yhteisiä näkemyksiä asioista. Ne eivät välttämättä avaudu itse prosessista ulkopuolella oleville toimijoille. Tämä saattaa puolestaan aikaansaada jännitteitä valmisteluun osallistuvien ja siitä ulkopuolella olevien välillä. Haastatteltavat eivät vielä juuri kyseessä olevien kaltaisia tunnistanee ja tässä mielessä kyseessä saattaa olla haasteesta, joka realisoituu, kun uudistusta lähdetään viemään käytännön toimintaan.

Tiiviille ja samalla toimivien vuorovaikutussuhteiden varaan rakentuvan valmisteluprosessin haasteena ovat myös muutokset. Esimerkiksi poliittisten päätöstehtäjäiden vaihtuminen saattaa muuttaa tilannetta. Tältä osin keskeistä uuden Oulun valmisteluprosessin kannalta on se, miten esimerkiksi johtajavalinnat ja kunnallisvaalit vaikuttavat valmisteluprosessiin.

### *Organisoinnin toimivuus ja tehokkuus*

Kysymykseen organisoinnin toimivuudesta ja tehokkuudesta esiintyi haastatteluissa erilaisia näkemyksiä. Kriittisistä kommentteista huolimatta pääosin kiitettiin valmisteluorganisaation toimivuutta ja tehokkuutta.

Haastatteluissa toivottiin lisää resursseja valmisteluun, mutta tähän mennessä valmisteluorganisaatio on esitettyjen arvioiden mukaan toiminut melko hyvin nykyisilläkin henkilöstöresursseilla. Käytännössä valmistelu

näyttää olevan voimakkaasti viranhaltijoiden vastuulla, mutta myös poliittisilta päätöksentekijöiltä edellytetään merkittävää aikaresurssia uudistuksen toteuttamiseksi ja tarpeellisten ratkaisujen tekemiseksi.

Onnistuneina ratkaisuuina pidettiin yhdistymishallituksen ja toimikuntien organisointi- ja toimintatapaa. Hyvin toimiva yhteistyö ja luottamuksen vahvistuminen ovat olleet tärkeitä resursseja yhdistymisprosessissa.

Kriittisten näkemysten mukaan yhdistymishallitus kokoontuu liian harvoin. Toisaalta nähdään kokoontumistiheyden olevan riittävä, kun valmistelulla on joskus vaikeuksia pysyä aikataulussa. Yhdistymishallitus ei kaikkien haastateltujen mielestä keskity riittävästi strategiaan asioihin ja lisäksi toivottiin systemaattisempaa toimintaa. Näiden tekijöiden vuoksi nähdään, ettei päätöksiä ei saada riittävän ajoissa tehtyä.

Haastatteluissa toivottiin yhdistymishallituksen asioiden esittelyyn enemmän vaihtoehtoja. Tästä esiintyi kuitenkin vastakkaisia näkemyksiä, koska osa taas katsoi valmistelijoiden tuovan päätöksentekoaikoihin riittävästi vaihtoehtoja. Riskinä nähtiin, että yhdistymishallituksen tehdyt ja tehtävät päätökset voivat kohdat tyytymättömyyttä yhdistyvissä kunnissa ja se voi nostaa esiin liitoksen päättämävaiheessa olevat ristiriidat.

Valmistelun nähtiin etenevän hallitusti ja organisoinnin olleen laaja-alaisuudesta huolimatta melko toimivaa ja ennustettavaa. Esimerkiksi toimikunnista tuodaan melko valmiita asioita hallitukseen. Toisaalta koordinoitua ja kokonaisuuden hallintaa joudutaan jatkuvasti uudelleen, koska valmisteluprosessi etenee ja siinä käsiteltävien asioiden sisältö kehittyi koko ajan.

#### *Roolien ja vastuiden selkeys valmisteluprosessissa ja organisaation johtamisen toimivuus sekä vastuiden selkeys*

Kysyttäessä valmisteluorganisaation roolien ja vastuiden selkeydestä haastateltavien vastakset jakaantuivat. Kuitenkin valtaosa näki roolit ja vastuut melko selkeinä.

Toimikunta-idea pidettiin äärimmäisen hyvänä ratkaisuna. Toimikuntien tehtävissä nähtiin olevan vähän päällekkäisyyksiä esimerkiksi verkosto-Oulun rakentaminen ja palvelujen järjestämisen toimikunta. Toimikuntien päällekkäisyydet kuitenkin katsottiin vähentyneet ja toimikuntien vastuut selkeytyneet prosessin varrella. Työvaliokunnan toiminnan kehittämisessä keskeisenä koettiin roolien ja vastuiden selkeyttäminen. Yhdistymishallituksen rooli ja vastuut nähtiin selkeinä, mutta haasteena nähtiin yhdistymishallituksen ja liitoskuntien välinen työnjako, roolit ja vastuut.

Kritiikkinä todettiin, että päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden suhteessa vielä kehittämisen varaa. Osa katsoi, että työvaliokunta nykyisellään on liian suuri. Kun kaikki haluaa vaikuttaa kaikkeen niin vaarana voi olla toiminnan hajoaminen ja epäselkeys siitä, minkä taseisia päätöksiä missäkin tehdään.

Haasteena nostettiin esille elinvoimatoimikunnan rooli tulevaisuudessa, koska maankäyttö tulee olemaan tulevaisuudessa vaikea asia. Tämä johtuu siitä, että yhdistyvissä kunnissa on perinteisesti ollut erilaista kaavoitus- ja maankäyttöpolitiikka, josta voi tulla tiukkoja vääntöjä kun yleiskaavan hyväksyy Uuden Oulun valtuusto 2013.

Osista haastatteluista kävi ilmi, että osa luottamushenkilöitä ovat olleet hieman pettyneitä valmisteluprosessin viranhaltijavetoisuuteen verrattuna siihen, minkälaiset olivat alun perin odotukset. Samalla kuitenkin ymmärrettiin, että tilanne on muotoutunut kyseessä olevan kaltaiseksi käytännön pakosta.

#### *Suunnitelman ja aikataulun mukainen eteneminen*

Yhdistymisprosessi on edennyt sovittujen suunnitelmien ja aikataulujen mukaisesti. Iso aikataulu eli kaksi ja puoli vuotta on pitänyt vaikka kiire on ollut valtava. Aineiston pohjalta näyttää paljolti siltä, että uudistusprosessi on vaiheistettu tarkoituksenmukaisesti ja päätöksiä on kyetty melko hyvin toteuttamaan ennakoitua-

ti. Uuden Oulun yhdistymisprosessin aikataulusta ollaan paikoin jopa edellä. Aikataulussa pysymisestä kiitosta sai viranhaltijoiden sitoutuminen prosessiin.

Haastattelussa kritiikkiä keskittyi suurelta osalta johtamisjärjestelmän ja johtosääntöjen viivästymiseen. Osan haasteltavien henkilöiden mukaan johtamisjärjestelmä olisi pitänyt saada jo keväällä valmiiksi, koska se samalla luo perustan muulle toiminnalle.

Haastatteluissa keskusteltiin aikataulun etenemisestä myös henkilöstöön liittyen. On hyvin tyypillistä, että kuntien yhdistymisprosessissa johtajavalintojen ajoittaminen aiheuttaa pohdintaa. Näin on myös aineiston perusteella ja yksittäisten haastateltavien mukaan, epätietoisuus esimiesten valinnasta on aiheuttanut henkilöstössä levottomuutta. Lisäksi keskustelua aikaansai se, onko henkilöstöä koskevien asioiden ajoitus ollut tarkoituksenmukainen. Tältä osin näkemykset osittain vaihtelivat.

Kritiikkiä sai myös prosessimaisen toiminnan kehittämisen näennäisyys ja ratkaisut prosessinomistajien tehtävistä ja vastuista. Tietyllä tavalla Uuden Oulunkin rakentaminen on tasapainoilua rajallisen, valmisteluun käytettävän ajan ja perusteellisen valmistelun välillä.

Tiettyä huolestuneisuutta esiintyi myös aikataulun liiasta kunnianhimoisuudesta. Jossakin määrin tiukan aikataulun takia haastateltavat kokivat, että ratkaisuja on täytynyt jättää auki – esimerkiksi sisällöllisesti yleisluonteiseksi, jotta kyettäisiin huolehtimaan uudistuksen etenemisestä. Samoin prosessin etenemisen takia osassa ratkaisuihin on päädytty kompromisseihin, eivätkä lopputulokset ole olleet aina niin pitkälle meneviä kuin mitä kaikki haastateltavat olisivat toivoneet. Tältä osin eniten viitattiin johtamisjärjestelmään koskevaan ratkaisuun. Osa arviointiin osallistuneista olisi toivonut vielä suunniteltuakin radikaalimpaa johtamisjärjestelmää ja tehtyä ratkaisua he pitivät kompromissina ja todennäköisesti välivaiheena.

#### *Hyvien käytäntöjen hyödyntäminen*

Haastatteluissa haluttiin näkemyksiä myös yhdistyvien kuntien hyvien käytäntöjen hyödyntämisestä Uuden Oulun rakentamisessa. Haastatteluissa todettiin, että Uuden Oulun valmisteluorganisaatiossa on tahtoa ja halua aktiivisesti hyödyntää yhdistyvien kuntien hyviä käytäntöjä. Hyvien käytäntöjen hyödyntäminen mielletään kysymykseksi, joka liittyy siihen, kuinka tasapuolisesti eri kuntia kohdellaan yhdistymisprosessissa.

Näyttää siltä, että Uuden Oulun rakentamisen yhteydessä on aito halua huomioida eri kuntien käytännöt. Haastatteluissa useat osallistujat painottivat asian tärkeyttä ja korostivat, että ko asioita on kysytty kunnilta. Tältä osin Oulun uudistusta on toteutettu monia muita fuusioprosesseja systemaattisemmin.

Haastatteluissa mainitaan hyödynnettyinä hyvinä käytäntöinä muun muassa Kiimingin sopimusohjaus, monipalvelukeskus sekä Haukiputaassa toteutettu kolmannen sektorin yhteistyö. Silti osalle haastateltavista oli vaikea kertoa täsmällisesti, mitä millä tavoin hyviä käytäntöjä on huomioitu. Huolestuneisuutta on myös siitä, että käytännön toiminnassa saattaa esimerkiksi kiireen takia eri vaihtoehtojen pohdinta vähentyä. Siksi tässä yhdistymisprosessin vaiheessa on vaikea todentaa hyvien käytäntöjen hyödyntämistä.

#### *Tavoitteet ja toimeenpano*

Haastatellut kokivat, että yhdistymissopimuksessa asetetut tavoitteet ovat realistisia ja ne ovat mahdollisia saavuttaa. Varsinkin onnistunut yhdistymissopimus on luonut edellytyksiä luottamuksen aikaansaamiselle valmisteluprosessiin. Toteutus on siis ainakin toistaiseksi edennyt hyvin valittujen strategisten linjausten suuntaisesti ja niitä on kyetty myös sisällöllisesti täsmentämään.

Strategisista tavoitteista elinvoimaisuuden ja toimintakyvyn vahvistamista korostettiin. Tältä osin uudistus on edennyt myös osin käytännön toteutukseen ns. Business-Oulun toiminnan kautta. Verkostojen elinkeinoelämään koetaan osin myös parantuneen.

On selvää, että yhdistymisen edetessä uuden Oulun rakentaminen siirtyy yhä enemmän valmistelun ja ”suurten ratkaisujen” teosta toimeenpanoon ja toteutukseen. Niissä onnistuminen ratkaisee myös uuden Oulun yhdistymisprosessin onnistumisen.

Toimeenpanossa onnistuminen edellyttää uudistuksen levittämistä läpi kaupunkiorganisaation. Varsinkin henkilöstökysymykset, jotka on otettu hyvin selkeästi osaksi strategisen yhdistymisen tavoitteita, tulevat korostumaan. Oulussa on koetettu huolehtia jo ennakoivasti henkilöstölähtöisyydestä esimieskoulutuksella ja jossakin määrin työyhteisöjä tukemalla. Keskeisiä haasteita tulevat seuraavaksi olemaan henkilöstön sijoittamiseen sekä palkkojen harmonisointiin liittyvien kysymysten ratkaisemiset.

Uuden Oulun rakentumisessa tunnistetaan myös toimintakulttuurien yhteensovittamiseen liittyvät kysymykset. Eroja kuntien välillä on niin poliittisessa päätöksenteossa kuin viranhaltijatasolla johtuen esimerkiksi kuntien erilaisesta koosta. Myös maaseutu-kaupunki-jännite voi vaikuttaa toteutukseen liittyen muun muassa siihen, missä määrin kehitetään kaupunkialuetta tai sitä ympäröiviä alueita. Kaupunkihallinnon sisällä on myös eroja toimintakulttuurissa. Esimerkiksi yksi haastateltavissa painotti, että vaikka kehittämiskulttuuri on eri kunnissa ollut vahva, eroja on siinä, ovatko henkilöt tottuneet toimimaan kehittämistoiminnassa yhteistyössä vai ei. Tämä heijastuu oletettavissa johtamisjärjestelmän toimintaan.

Uutta Oulua joudutaan rakentamaan myös taloudellisesti haasteellisessa tilanteessa. Kaupungin taloutta rasittavat paitsi taloudellinen taantuma ja sen alueelliset vaikutukset niin myös tehdyt investoinnit. Nimenomaisesti talouteen vaikuttavat tekijät voivat aikaansaada sen – kuten usein fuusiotilanteissa –että toimeenpanossa joudutaan uudelleen tarkastelemaan strategisten tavoitteiden toteutusta.

### ***Uuden Oulun eri toimijoiden vaikuttaminen ja yhdistymisprosessin viestintä***

Valmistelussa johdon tulisi kiinnittää huomioita nykyistä enemmän muutosviestintään, koska muutos koskettaa kuntien henkilöstön ja luottamushenkilöiden lisäksi lukuisia muita toimijoita. Haastateltavien mielestä Uuden Oulun yhdistymisprosessi eri toimijoiden vaikuttaminen on pyritty ottamaan huomioon mahdollisimman hyvin ja sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään on kiinnitetty huomiota. Kuitenkaan vaativassa muutoksessa ylhäältä–alas-tiedottaminen ei riitä. Kuntalaiset, henkilöstö ja sidosryhmät odottavat avointa, vuorovaikutteista ja osallisuutta edistävää viestintää.

Haastatteluissa korostettiin, että median suhtautuminen on yleisesti ollut myönteistä ja tiedotusta on parannettu prosessin varrella. Tiedottamisessa nykyistä enemmän toivottiin panostamista selkokieliseen muutosviestintään. Laajasti nähtiin, että tietoa on ollut saatavilla, mutta eriäviä näkemyksiä esiintyi siitä, onko tietoa jalostettu riittävästi. Organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutuksellisuutta pidettiin keskeisenä tekijänä, jonka on toimittava ja jossa on onnistuttava. Sisäistä viestintää pidettiinkin lähes poikkeuksessa ainakin tyydyttävästi onnistuneena.

Median kiinnostus nähtiin laantuneen sitten yhdistymisen alkuvaiheen, koska positiivinen eteneminen ei ole kiinnostava uutisaihe medialle. Kansallisella tasolla median kiinnostus ei ole toivottua luokkaa ja osa haastatelluista toivoi, että valtakunnan mediaa pitäisi pystyä paremmin informoimaan yhdistymisprosessista. Toisaalta nähtiin, että median kiinnostus kohdistuu useasti negatiivisiin asioihin, joten mediassa näkymättömyys ei ole pelkästään huono asia. Uuden Oulun viestintäorganisaatio on organisoinut myös sähköisen median seurannan osaksi koko viestintää.

Haastatteluissa kävi ilmi, että eri henkilöt näkevät eri toimijoiden vaikuttamismahdollisuudet erilailla. Lähes poikkeuksetta kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että henkilöstön ja yhdystyvien kuntien tiedottamiseen ja viestintään on panostettu runsaasti. Vaikka kuntalaisten tiedottamiseen on panostettu ja tilaisuuksia on järjestetty, kuntalaisten osallistuminen kaiken kaikkiaan on ollut vähäistä. Lähes yksimielisiä oltiin myös siitä, että yritysten vaikuttaminen yhdistymisprosessiin on jäänyt ehkä liiaksi taka-alalle. Toisaalta monet haastateltavat totesivat, että eivät varmasti osaa sanoa, mikä on ollut Business-Oulun suhde tässä asiassa. Kuitenkin haastattelujen perusteella näyttäisi, että yhdistymisprosessissa on otettu kunnan useat sidosryhmät ja tahot mukaan.

Uuden Oulun imagolla nähtiin olevan myönteinen kaiku, mutta kuntaimagon rakentamista ei ole vielä tehty riittävän systemaattisesti. Osa haastateltavista koki, että Uuden Oulun brändiä tulisi rakentaa voimakkaammin ja käyttää prosessin tuoma mahdollisuus tässä asiassa. Myös varautumista mahdollisiin julkisuudessa esiin tulevien ongelmien viestintään voisi olla nykyistä mietitympää.

## 2.2 Dokumenttianalyysi

Asiakirja-analyysin lähtökohtana on arvioida yhdistymishallituksen, johtoryhmän, työvaliokunnan sekä toimikuntien asiakirjat, ja arvioida niitä yhdistymissopimuksessa asetettujen tavoitteiden ja päämäärien näkökulmasta. Analyysin tarkoituksena on selvittää ohjaako yhdistymissopimus käytännön toimintaa ja eteneekö yhdistymisen valmistelu strategista kehittävää kuntien yhdistymistapaa noudattaen. Arvioinnissa selvitetään onko valmistelun suunta oikea ja viekö käsittely asioita eteenpäin.

Asiakirja-analyysi on toteutettu käymällä läpi kaikkien yllämainittujen organisaatioiden asiakirjat. Yhdistymishallituksen asiakirjojen osalta dokumentit on luokiteltu yhdistymissopimuksessa asetettujen tavoitteiden ja päämäärien mukaisiin luokkiin. Pöytäkirjoista on luokiteltu vain ne pykälät, jotka ovat oleellisia yhdistymissopimuksen tavoitteiden ja strategisten päämäärien mukaan. Luokittelun tulokset esitetään arviointijaksoittain taulukoissa 1 ja 3, ja niihin on merkitty kokouspäivittäin kunkin tavoitteen/päämäärän kohdalle ne kokouspöytäkirjan pykälät, joissa kyseiseen luokkaan kuuluvaa asiaa on käsitelty. Taulukkoon on harmaalla värillä merkitty ne pykälät, jotka on yhdistymishallituksen kokouksissa käsitelty infoina. Taulukossa on alleviivattu ne pykälät, jotka ovat kokouksessa jääneet pöydälle ja punaisella on merkitty ne pykälät, joissa päätös ei ole syntynyt yksimielisesti. Sinisellä on merkitty uudelleen valmisteltavaksi lähetetyt asiat.

Työvaliokunnan ja johtoryhmän asiakirjat on analysoitu yhdistymishallituksen asiakirjoja yleispiirteisemmin ottaen huomioon niiden rooli yhdistymishallituksen valmisteluvastuussa. Näiden toimielinten asiat viedään yhdistymishallitukseen, jossa lopulliset päätökset tehdään.

Toimikuntien asiakirjojen analyysissä on keskitytty tarkastelemaan asiakokonaisuuksien etenemistä kokouksittain (taulukot 2,4,5,6,7,8). Taulukkoon on koottu kaikki toimikunnittain kyseisen vastuualueen kannalta merkittävät asiakokonaisuudet. Taulukkoon on harmaalla värillä merkitty ne pykälät, jotka ovat luonteeltaan informatiivisia eli jotka on tuotu organisaatioon tiedoksi, ja alleviivattu ne pykälät, jotka ovat kokouksessa jääneet pöydälle. Punaisella on merkitty ne pykälät, joissa päätös ei ole syntynyt yksimielisesti. Taulukot kertovat, miten asiakokonaisuudet ovat toimikuntien päätöksenteossa edenneet.

### 2.2.1 Arviointijakso I (28.6.2010 - 31.12.2010)

Ensimmäinen arviointijakso alkaa kuntien yhdistymispäätöksestä eli välittömästi kuntien yhdistymisen valmistelun alettua ja päättyy vuoden 2010 loppuun.

### Yhdistymishallitus

Ensimmäisen puolivuotisjakson aikana yhdistymishallitus järjestäytyi, ja määritteli viiden toimikunnan organisaation ja tehtävät (taulukko 1). Määrällisesti tarkasteltuna erityisen paljon yhdistymishallituksessa käsiteltiin kuntarakenteen, palvelurakenteen ja palveluiden kehittämisen tavoitteeseen liittyviä asiakokonaisuuksia. Myös elinvoima ja toimintakyky -tavoitteen sekä henkilöstöhallinnon alaan kuuluvia asiakokonaisuuksia käsiteltiin runsaasti. Kuntalaisten osallistumisen ja vaikuttamisen -tavoitteen osalta yhdistymishallituksessa kuultiin 22.9.2010 §12 tiedoksi ”Oulussa jokainen kuuluu; Osallisuuden ja vaikuttamisen strategia ja toimintapideohjelma 2015”. Määrällisesti vähiten käsiteltiin Verkosto-Oulu -tavoitteen alaan kuuluvia asioita: 22.9.2010 §17 yhdistymishallitus kuuli tiedoksi BusinessOulun valmisteluprosessista.

Taulukko 1. Yhdistymishallituksessa 28.6.2010 - 31.12.2010 käsitellyt asiat yhdistymissopimuksessa esitettyjen tavoitteiden ja niiden alaan kuuluvien ajankohtaisten teemojen mukaan luokiteltuina.

Strateginen päämäärä/tavoite	30.8.10	22.9.10	6.10.10	20.10.10	10.11.10	24.11.10	8.12.10	22.12.10
1. Johtamisjärjestelmä		§15				§38	§39	
2. Kuntalaisten osallistumisen ja vaikuttamisen		§12						
3. Verkosto-Oulu		§17						
4. Kuntarakenteen, palvelurakenteen ja palveluiden kehittäminen		§13		§22	§27	§33, §34		§44, §46, §47
5. Elinvoima ja toimintakyky		§16, §17	§20	§22,	§26, §30, §31	§33, §37	§40	
6. Henkilöstöhallinto		§11		§22	§26	§33, §35, §36		

Harmaalla merkityt on käsitelty yhdistymishallituksessa infoina.

Uusi Oulu -taloustiimin asiat luokiteltu elinvoima ja toimintakyky -luokkaan.

### Työvaliokunta

Ensimmäisen arviointijakson aikana pidettiin kuusi kokousta, joissa käsiteltiin

- työohjelmaa/projektisuunnitelmaa
- strategiaprosessia
- osallistumisia kuntien toimielinten kokouksiin
- yhdistymishallitukselle päätettäväksi meneviä asioita sekä
- viestintää.

### Johtoryhmä

Johtoryhmän rooli on valmistella ja koordinoita yhdistymishallitukselle meneviä asioita ja sopia seuraavien kokousten valmisteluasioista. Johtoryhmä on kokoontunut viikoittain. Viikoittaisissa kokouksissa käsiteltiin tulevat yhdistymishallituksen pöytäkirjat, tarkennettiin projektisuunnitelmaa sekä käytiin läpi muut ajankohdalliset asiat.

### Johtamisjärjestelmätoimikunta

Johtamisjärjestelmätoimikunnan työ käynnistettiin ensimmäisen arviointijakson aikana. Työ aloitettiin käymällä läpi kuntien olemassa olevia hallinnollisia järjestelmiä, ja vertaamalla niitä Oulun malliin (24.11.2010, 2). Toimikunnassa käytiin läpi strategisen ohjausjärjestelmän osia, ja tehtiin linjauksia jatkotyöskentelyn pohjaksi (24.11.2010, 3).

#### *Elinvoimaisuustoimikunta*

Elinvoimaisuustoimikunnan työ käynnistettiin ensimmäisen arviointijakson aikana. Kokouksessa 8.10.2010 käsiteltiin elinvoimaisuustoimikunnan projektisuunnitelman hyväksyminen (§1) sekä Uuden Oulun Yleiskaavan lähtötilannetta (§2).

#### *Verkosto-Oulu*

Verkosto-Oulu-toimikunnan työ käynnistettiin ensimmäisen arviointijakson aikana. Vuoden 2010 loppuun mennessä saavutettiin päätös Verkosto-Oulu-toimintamallin asiakokonaisuuksista.

#### *Osallistumisen ja vaikuttamisen toimikunta*

Toimikunnan työ käynnistettiin ensimmäisen arviointijakson aikana, jonka aikana päätettiin Osallisuuden ja vaikuttamisen -ohjelman linjauksista ja työstettiin ohjelmaa (kokoukset 26.11.2010 ja 8.12.2010).

#### *Palvelujen järjestämisen toimikunta*

Palvelujenjärjestämisen toimikunta piti ensimmäisen arviointijakson aikana kaksi kokousta (taulukko 2). Toimikunta aloitti työnsä keskustelemalla toimikunnan tehtävistä ja työskentelytavoista sekä tarkastelemalla yhdistymishallituksen strategiapäivän tuloksia. Joulukuun kokouksessa aloitettiin nykytilan kartoitukset strategiatyö sekä työohjelman ja palvelujen järjestämishojelman työstö.

Taulukko 2. Palvelujen järjestämisen toimikunnan käsittelemät asiat (28.6.2010 - 31.12.2010).

	5.11	9.12
Palvelujen järjestämisen toimikunnan tehtävät ja työskentelytapa	§4	
Yhdistymishallituksen strategiapäivän (20.10.10) koonti ja tulosten tarkastelu	§5	
Nykytilanteen kartoitukset ja strategiatyö		§1
Palvelujen järjestämistoimikunnan työohjelma		§2
Palvelujen järjestämishojelma		§3

## **2.2.2 Arviointijakso II (1.1.2011 - 30.6.2011)**

### *Yhdistymishallitus*

Toisen arviointijakson aikana käsiteltiin määrällisesti vähiten kuntalaisten osallistumisen ja vaikuttamisen tavoitteen alaan kuuluvia asioita; toukokuussa (25.5.2011 § 43) yhdistymishallitus hyväksyi Uuden Oulun osallisuuden ja vaikuttamisen ohjelman jatkosuunnittelun pohjaksi (taulukko 3).

Verkosto-Oulun -tavoitteeseen liittyen yhdistymishallitus käsitteli Oulun toimintaa paikallisissa, alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä sidosryhmissä kolmessa eri kokouksessa, koska asia jätettiin pöydälle kahdessa kokouksessa (16.3.2011 §24, 4.5.2011 §41 ja 8.6.2011 §55).

Johtamisjärjestelmän alaan kuuluvia asioita on käsitelty runsaasti; Uuden Oulun johtamisjärjestelmästä ei tehty yksimielistä päätöstä (4.5.11 § 32). Lisäksi rekrytointiperiaatteista ylimmän viranhaltijajohdon osalta tehtiin esittelijän päätösehdotuksesta poikkeava esitys, jota ei kannatettu. Samassa kokouksessa asiahallinnan kehittämissuunnitelma (§48) jätettiin pöydälle.

Henkilöstöhallinnon asiakokonaisuuksista alueellisen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen asian yhdistymishallitus päätti 23.2.2011 §14 palauttaa uudelleen valmisteluun, kuten myös seuraavassa kokouksessa 16.3.2011 § 18. Lopulta asiasta äänestettiin 4.5.2011 §31, jolloin päätettiin äänin 9-11, että palvelukeskuksen hallinnolliseksi muodoksi tulee osakeyhtiö (kunnallisen liikelaitoksen sijaan).

Taulukko 3. Yhdistymishallituksessa 1.1.2011 - 30.6.2011 käsitellyt asiat yhdistymissopimuksessa esitettyjen tavoitteiden ja niiden alaan kuuluvien ajankohtaisten teemojen mukaan luokiteltuina.

Strateginen päämäärä/tavoite	12.1.1 1	2.2.1 1	23.2.1 1	16.3.1 1	13.4.1 1	4.5.11	25.5.11	8.6.1 1	22.6.1 1
1. Johtamisjärjestelmä		§6, §7		§20, §21		§32, §40	§45, §46, §47, §48, §53	§59	
2. Kuntalaisten osallistumisen ja vaikuttaminen							§43, §51		
3. Verkosto-Oulu		§6		§24		§41		§55	
4. Kuntarakenteen, palvelurakenteen ja palveluiden kehittämisen	§3		§15, §17	§22, §23, §26	§30	§34, §35, §38			§62, §63
5. Elinvoima ja toimintakyky		§5	§11, §12, §13, §16	§19, §26	§30		§44, §52	§56	
6. Henkilöstöhallinto	§2		§14	§18	§28	§31, §33, §42	§47		
plus viestintä	§4								

Harmaalla merkityt on käsitelty yhdistymishallituksessa infoina. Punaisella olevissa päätös ei ole syntynyt yksimielisesti. Alleviivatut ovat jääneet pöydälle. Sinisellä olevissa asia on lähetetty uudelleen valmisteltavaksi.

#### Työvaliokunta

Toisen arviointijakson aikana työvaliokunnalla 10 kokousta, joissa käsiteltiin

- työohjelmaa/projektisuunnitelmaa
- strategiaproessia
- osallistumisia kuntien toimielinten kokouksiin
- yhdistymishallitukselle päätettäväksi meneviä asioita sekä
- viestintää.

#### Johtoryhmä

OY AUDIAPRO AB

Toinen linja 14,  
00530 Helsinki

Puhelin (09) 771 1  
Faksi (09) 771 2270

www.audiator.fi  
etunimi.sukunimi@audiator.fi

Y-tunnus 0793959-8  
Kotipaikka Helsinki



Johtoryhmän rooli on valmistella ja koordinoita yhdistymishallitukselle meneviä asioita ja sopia seuraavien kokousten valmisteluasioista. Johtoryhmä on kokoontunut viikoittain. Viikoittaisissa kokouksissa käsiteltiin tulevat yhdistymishallituksen pöytäkirjat, tarkennettiin projektisuunnitelmaa sekä käytiin läpi muut ajankoh-  
taiset asiat.

#### Johtamisjärjestelmätoimikunta

Johtamisjärjestelmätoimikunnan käsittelemistä asiakokonaisuuksista suurimmat ja haastavimmat olivat strategisen ohjausjärjestelmän käsittely, kaupunginjohtajiston ja konsernihallinnon tehtävien käsittely sekä vi-  
ranhaltijoiden rekrytoinnin käsittely sekä pääprosessien tehtävien työstäminen (taulukko 4). Kokousmääriä,  
pöydälle jääviä asioita ja yksimielisiä päätöksiä tarkasteltaessa ja vertailtaessa havaitaan, että strategista oh-  
jausjärjestelmää käsiteltiin seitsemässä kokouksessa, joista kolmessa asiasta ainakin osa jätettiin pöydälle.  
Samoin kaupunginjohtajiston ja konsernihallinnon tehtävien määrittelyä käsiteltiin kuudessa kokouksessa,  
joista kahdessa asia jätettiin pöydälle.

Taulukko 4. Johtamisjärjestelmätoimikunnassa käsitellyt asiat 1.1.2011 - 30.6.2011.

	14.1.	10.2.	24.2.	7.3.	18.3.	29.3.	6.4.	14.4.	4.5.	12.5.	9.6.
Strateginen ohjausjär- jestelmä	§1	§6	§10(osa pöydälle)	§13	§17	§21	§24				
Pääprosessien tehtä- vien työstäminen	§2	§5	§9	§12							
Kaupunginjohtajiston ja konsernihallinnon tehtävät		§7	§11	§14	§18	§20	§23				
Luottamushenkilöistä koostuvat toimielimet						§21					
Viranhaltijoiden rek- rytointi						§22	§25	§27	§29	§34	§37
Yhdistymishallituksen päätös johtamisjärjes- telmästä									§28		
Lausunnon antaminen Kuntalaisten osalli- suuden ja vaikuttami- sen ohjelmasta									§30		
Uuden Oulun johto- sääntötyöryhmä									§31		§38
Haltu -työryhmä									§32		
Hallinnon tukipalve- lujen tuottaminen sisäisellä palvelukes- kusmallilla										§33	
USO											§36

Harmaalla merkityt on tuotu toimikuntaan tiedoksi. Punaisella olevissa päätös ei ole syntynyt yksimielisesti.  
Alleviivatut ovat jääneet pöydälle.

#### Elinvoimaisuustoimikunta

Lähes kaikki elinvoimaisuustoimikunnassa käsitellyt asiat ovat olleet sellaisia, että ne on käsitelty ja saatu  
päätökseen yhden toimikunnan kokouksen aikana (taulukko 5). Lähes puolet käsitellyistä asioista on tuotu

toimikuntaan tiedoksi. Toisen arviointijakson aikana toimikunta on keskittynyt käymään läpi alaansa kuuluvien toimintojen lähtötilanneselvityksiä sekä kuulemaan tiedoksi alaansa kuuluvista ohjelmista, asioista kat-sauksista.

Taulukko 5. Elinvoimaisuustoimikunnassa käsitellyt asiat 1.1.2011 - 30.6.2011.

	12.1.	9.2.	4.3.	6.4.	6.5.	8.6.
Uuden Oulun maankäyttötoteuttamisohjelma 2012–2016	§1			§14		
Oulun Seudun maankäytön, asumisen ja liikenteen aiesopi-musmenettely	§2					
Uuden Oulun yleiskaavan vireilletulo	§3					
Elinvoimaisuustoimikunnan väliraportointi yhdistymishalli-tukselle	§4					
Uuden Oulun elinkeinoelämän lähtötilanneselvitys		§5				
Uuden Oulun työllisyyden lähtötilanneselvitys		§6				
Verkosto-Oulu toimikunnan esitys elinvoimaisuustoimikun-nalle		§7				
Yleisen kulttuuritoimen, taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön erillisselvityksen laatiminen			§9			
Uuden Oulu Moni-ilmeisen kulttuurin lähtötiedot			§10			
Uuden Oulun ympäristön tila				§11		
Uuden Oulun maankäytön lähtötilanne				§12		
Uuden Oulun liikennejärjestelmät lähtötilanne				§13		
Yhdistymishallituksen kannanotto metsänhoitoyhdistysten esitykseen					§16	
Maaseutuelinkeinojen kehittämisraha vuodesta 2012 alkaen					§17	
Vapaan kentän kulttuuriavustukset Uudessa Oulussa					§18	
Katsaus uuden Oulun kuntien satsauksista elinkeinojen kehit-tämiseksi					§19	
Uuden Oulun yleiskaavatyön ohjaaminen ja elinvoimaisuus-toimikunnan rooli					§20	
Elinvoimaisuustoimikunnan lausunto "Uudessa Oulussa jo-kainen kuuluu ja vaikuttaa" -raporttiin					§21	
Koulutus ja osaaminen: Oppilaitosten tilannekatsaus ja visio - -						§22
Elinkeinokatsaus						§23
Yleiskaavatyön tilannekatsaus						§24

Harmaalla merkityt on tuotu toimikuntaan tiedoksi.

#### Verkosto-Oulu

Verkosto-Oulu-toimikunta piti toisen arviointijakson aikana neljä kokousta (taulukko 6). Kokouksissa käsi-teltiin keskusverkon, infran ja ympäristön moni-ilmeisyyden hyödyntämistä; verkottumista yritysten, yhdis-tysten ja järjestöjen kanssa sekä Oulun toimintaa paikallisissa, alueellisissa ja kansainvälisissä sidosryhmissä.

Taulukko 6. Verkosto-Oulu -toimikunnassa käsitellyt asiat 1.1.2011 - 30.6.2011.

	19.1	25.2.	8.3.	24.3.
Keskusverkon, infran ja ympäristön moni-ilmeisyyden hyödyntä-minen	§1			
Verkottuminen yritys-		§2	§4	§5

ten, yhdistysten ja järjestöjen kanssa				
Oulun toiminta paikallisissa, alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä sidosryhmissä			§3	

*Osallisuuden ja vaikuttamisen toimikunta*

Osallisuuden ja vaikuttamisen toimikunnassa on toisen arviointijakson aikana käsitelty pitkäjännitteisesti osallisuuden ja vaikuttamisen toimenpideohjelmaa, jota käsiteltiin yhteensä kuudessa kokouksessa (taulukko 7). Toimenpideohjelmaan liittyen järjestettiin asukastilaisuuksia.

Taulukko 7. Osallisuuden ja vaikuttamisen toimikunnassa käsitellyt asiat 1.1.2011 - 30.6.2011

	13.1.	14.2.	5.4.	28.4.	10.5.	7.6.	21.6.
Uuden Oulun osallisuuden ja vaikuttamisen visio	§1						
Osallisuuden ja vaikuttamisen toimenpideohjelma	§2	§5	§8	§11	§13	§15	
Osallisuuden ja vaikuttamisen ohjelman asukastilaisuudet		§4	§7	§10			
Valtavirtaistaminen käytäntöön -hankkeen työpaja						§16	
Kuntalaisten osallisuus ja vaikuttaminen uuden Oulun toiminnassa ja alueellinen toimintamalli; organisaatio- ja prosessikaaviot							§18
Ikäntyneiden osallisuus ja vaikuttaminen							§19

*Palvelujenjärjestämisen toimikunta*

Palvelujenjärjestämisen toimikunta on toisen arviointijakson aikana pitänyt 15 kokousta, joissa on käsitelty laajasti toimikunnan alaan liittyviä asiakokonaisuuksia (taulukko 8). Erityisen useasti toimikunta on käsitellyt palvelujen järjestämishjelmaa, sen keskeisiä käsitteitä ja linjauksia. Tätä asiakokonaisuutta on käsitelty yhteensä yhdeksässä kokouksessa. Toinen paljon käsiteltyä aikaa saanut asiakokonaisuus ovat nykytilan kartoitukset ja palvelujen harmonisointi sekä Uuden Oulun johtamisjärjestelmän ja palvelutuotannon aluemallin käsittely. Näiden lisäksi toimikunnassa on käsitelty ja tiedoksi kuultu useita muita asiakokonaisuuksia.

Taulukko 8. Palvelujen järjestämisen toimikunnassa käsitellyt asiat 1.1.2011 - 30.6.2011.

	14.1.	19.1.	25.1.	10.2.	16.2.	21.2.	4.3.	18.3.	23.3.	25.3.	5.4.	21.4.	6.5.	27.5.	15.6.
Palvelujen järjestämishjelma, keskeiset käsitteet, linjaukset	§1	§7	§8		§14		§18	§20		§24	§25	§32			
Yhdistymissopimuksen strategisten linjausten tarkistaminen palvelujen osalta	§2														
Työohjelman tarkistaminen	§3						§7								§46

Uuden Oulun johtamisjärjestelmä ja palvelutuotannon alue-malli		§4				§15 , §16				§2 9	§33			
Toisen asteen koulutus		§5												
Nykytilan kartoitukset, palvelujen harmonisointi		§6		§12				§23		§2 6			§37	§43
Yleisen kulttuuritoimen, taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön erillisselvityksen laatiminen				§10										
Kansliapäällikkö Kari Välimäen esitelmä sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuuden linjauksista				§11										
Ammattijärjestöjen kannanotto tilaaja-tuottajamalliin								§21						
Oulu Koillismaan pelastusliikelaituksen tilanne								§22				§3 4		
VALO - valinnan vapaus uudessa Oulussa												§3 5		
Informaatio yhdistymishallituksen 4.5.2011 päätöksistä												§3 6		
Riskien arviointi													§38	
Sivistys- ja kulttuuriproessin ajankohtaiset asiat													§39	
Opiskelijoiden hakeutuminen Oulun lukioihin													§40	
Hyvinvointiprosessin asiakasmaksut														§42
Lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma														§44
Terveempi Pohjois-Suomi -hanke ja hyvin-														§45



vointiohjelma																			
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Harmaalla merkityt on tuotu toimikuntaan tiedoksi.

### 3. Ensimmäisen vaiheen johtopäätökset

Uuden Oulun yhdistymisprosessissa valmistelu on ensimmäisen arvioinnin perusteella nähty pääosin strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta positiivisesti. Varsinkin strateginen tavoite elinvoiman vahvistaminen nähtiin keskeisimpänä alueena, jossa Uuden Oulun on onnistuttava. Näyttäisikin, että Uuden Oulun yhteydessä rakennetaan aidosti paikallislähtöistä, omaan identiteettiin perustuvaa uudistusta, joka luo vahvan perustan onnistuneelle strategiselle yhdistymiselle.

Eri tutkimuksissa on todettu muun muassa, ettei alkuvaiheessa kohdattujen ongelmien määrä selitä onnistumista. Oleellista on kyetä luomaan toimintakykyä ongelmien ratkaisemiseen ja saada uudistus jo suunnittelu- vaiheessa positiiviseen ja myönteiseen kierteeseen, sillä nämä tekijät selittävät keskeisesti muutoksessa onnistumista. Uuden Oulun yhdistymisprosessissa positiivinen piirre onkin ollut, että ongelmanratkaisukykyä on löytynyt ja valmisteluvastuullisten näkökulmasta työ on lähtenyt liikkeelle erittäin myönteisesti sekä tois- taiseksi on kyetty tekemään sellaisia ratkaisuja, jotka ovat vieneet valmistelua eteenpäin.

Haastattelujen pohjalta voidaankin todeta, että yhdistymisen eteneminen on ollut systemaattista ja järjestelmällistä. Vaikka useissa haastatteluissa korostettiin tiukan aikataulun tuomia paineita, mutta yleisesti aika- taulua pidettiin kuitenkin realistisena, joka mahdollistaa vaiheittaisen siirtymisen. Tähän mennessä aikataulu onkin pitänyt hyvin, ja vain johtamisjärjestelmän viivästyisestä esiintyi kritiikkiä. Prosessin aikataulun tuomat haasteet laadukkaalle valmistelulle tunnustetaan.

Yhdistymisen ilmapiiri oli myös tekijä, joka nähtiin keskeisenä prosessia edistävänä tekijänä haastatteluissa. Vastauksissa korostui, että Uuden Oulun valmistelussa on pystytty luomaan innostunut ja motivoitunut ilma- piiri, jossa eri toimijoiden vaikuttamismahdollisuudet ovat olleet hyvät ja edellytykset kehittämispotentiaalin hyödyntämiseen ovat olemassa. Myös osallistuminen valmisteluprosessiin nähtiin riittävän laaja-alaisena. Useissa haastatteluissa myös tuotiin esille, että avoimuus ja avoin keskustelu vaikeistakin ongelmista nähtiin yhdistymisprosessin vahvuudeksi. Tähän liittyen keskeisiä valmisteluun liittyviä kysymyksiä on pohdittu huolellisesti, mutta eriäviä näkemyksiä esiintyi siitä, onko päätöksentekoa varten valmisteltu riittävästi vaih- toehtoja.

Vaikka yhdistymisprosessi pääsääntöisesti on edennyt suunnitelmien mukaisesti ja yhteistä tahtotilaa raken- taa aidosti Uutta Oulua on ollut laajalti, tuli muutamissa haastatteluissa esille, että yhdistyvien kuntien ja eri toimijoiden välisiä jännitteitä on edelleen taustalla. Nämä jännitteet liittyvät muun muassa erilaisiin näke- myksiin uudesta organisaatioista ja sen johtamisesta. Monille Uuden Oulun organisaatorakenne ja johtamis- järjestelmä näyttävät liian perinteisenä ratkaisuna. Myös Kanta-Oulun isäntämenteliteettia epäillään joissa- kin tilanteissa vaikkakin pelot Kanta-Oulun jyräämisestä ovat hälventyneet prosessin edetessä.

Valmisteluorganisaation rooleista ja vastuista näytti haastattelujen perusteella vallitsevan suhteellisen yhte- näinen näkemys. Uuden Oulun valmisteluorganisaation toimivuus nähtiin lähes poikkeuksetta hyvänä ottaen huomioon ajalliset ja henkilöstöressurit, muutoksen moninaisuus ja lukuisat toimijat. Valmistelun ja valmis- teluorganisaation jäsentäminen yhdistymissopimuksen tavoitteiden mukaisesti nähtiin jännevöittäneen työs- kentelyä. Myös työvaliokunnan laajentaminen toimikuntien puheenjohtajilla on parantanut koordinaatiota ja vähentänyt päällekkäistä työtä. Eniten kritiikkiä nousi yhdistymishallituksen suhteesta ja yhdistyvien kuntien toimielimiin.

Kuntien poliittisten ja organisaatiokulttuurien sekä toimintatapojen erilaisuus tunnustetaan. Kuitenkin toimintakulttuurien käytännön vaikutukset tulevat luultavimmin näkymään vasta toteutuksen edetessä.

Jokaisessa yhdistymisprosessissa henkilöstön asema ja osallistuminen onnistuneen muutoksen toteutukseen nousee yhdeksi keskeisimmäksi tekijäksi. Tähän myös Uuden Oulun yhdistymissopimuksessa on linjattu, että yhdistymisessä kiinnitetään erityishuomio hyvään henkilöstöhallintoon. Uuden Oulun kohdalla vielä avoimina kysymyksinä esille nousi henkilöstön palkkaharmonisoinnin viivästyminen, jossa voi mahdollisesti piillä riski jos asiaan ratkaisua pitkitellään. Myös yhdistyvien kuntien työkuultuurien ja työskentelytapojen yhtenäistämisen voimakas paine voi pitkälle vietyinä sisältää myös riskejä.

Kuntien yhdistymistä ei voi toteuttaa ilman muutosjohtamista tukevaa viestintää. Yhdistymisprosessin onnistumisen kannalta sisäisen ja ulkoisen viestinnän rooli korostuu. Haastattelujen perusteella voidaan vetää johtopäätös, että Uudessa Oulussa sisäiseen viestintään on panostettu voimakkaasti, mutta ulkoisessa viestinnässä on vielä kehitettävää.

## Haasteet ja yhteenveto

Kaiken kaikkiaan Uuden Oulun valmistelu on lähtenyt liikkeelle muutosjohtamisen näkökulmasta tarkoituksenmukaisesti. On kuitenkin selvää, että jatkossa toteutukseen liittyy vielä useita haasteita. Tiivistämme nämä haasteet seuraavasti

### *Uudistuksen tavoitteisiin liittyvät haasteet*

- Kuntajakoselvityksellä ja Uuden Oulun valmistelulla on luotu korkeaa odotusarvoa muutoksen hyödyllisyydestä. Tästä johtuen *ongelmatilanteet tai se, etteivät ratkaisut konkretisoidu riittävän nopeasti, saattavat vaikuttaa heikentävästi toteutukseen*
- Uuden Oulun ratkaisut eivät kaikilta osin olleet niin radikaaleja, kuin selvityksen perusteella oletettiin (esimerkiksi johtamisjärjestelmä). Osa asioista on myös jätetty ratkaisematta (esim. maankäyttö, palveluverkko). *Tämä saattaa vaikuttaa jatkossa sitoutumiseen*, koska oletetaan, että tehtävät ratkaisut eivät ole pysyviä
- Käsituksesta uuden Oulun visiosta - erityisesti verkostojen Oulusta – jossakin määrin erilaisia näkemyksiä. Haasteena on myös vision konkretisoiminen henkilöstölle ja kaupunkilaisille
- Oulun brändiä tulisi rakentaa vieläkin nykyistä systemaatisemmin. Varsinkin alkuvaiheessa vetovoimaan liittyvät hyödyt tulevat erityisesti liittymään myönteiseen käsitykseen brändistä

### *Yhdistymisen valmisteluprosessiin liittyvät haasteet*

- Valmistelun koordinointi tulee edelleen pysymään haastavana johtuen uudistuksen mittavuudesta. Riskinä on, että valmisteluun liittyvien toimikuntien ja ryhmien toiminta sekä ratkaisut eivät ole kokonaisuuden kannalta linjakkaita
- On tärkeää, että uudistus ymmärretään prosessina, jonka kuluessa joudutaan käsittelemään ennakoimattomia asioita. Ennakoimattomien tilanteet voivat tuottaa yllättäviä mahdollisuuksia, mutta samalla saattaa strateginen kokonaisnäkemys hämärtyä. Ennakoimattomat toimintaympäristön muutostekijät (talous) voivat myös tuottaa kuntalaisten kannalta negatiivisia vaikutuksia, jotka mielletään kuntauudistuksen seuraukseksi, vaikka ne eivät sitä ole.
- Haasteena voi olla uudistuksen valmisteluun liittyvä psykologinen ja fyysinen väsyminen. Uudistus on alkuvaiheessa niin kuormittava, että väsymistä saattaa tapahtua siinä vaiheessa, kun uudistusta viedään läpi kaupunkiorganisaation. Tärkeää on edetä aikataulun mukaisesti ja nostaa esille onnistumisia ja positiivisia asioita.
- Ison muutoksen nopea valmisteluprosessi lähes väistämättä saada sisä- ja ulkopiirejä. Osa toimijoista on sisällä uudistuksessa, kun taas osa tietää asiasta vähän ja on siihen siksi heikosti sitoutunut, mistä syntyy jännitteitä ja väärinymmärryksiä. Johdonmukaisella jatkuvalla muutosviestinnällä ja vuoro-vaikutuksella on mahdollista estää tilanteen kriisiytyminen.

- Edellä esitetyistä syistä johtuen haasteellista on turvata valmistelun jatkuvuus kunnallisvaalien jälkeen ja toimijoiden vaihtuessa. Samoin myös kunnallisvaaleihin valmistautuessa voi nousta jälleen esille yhdistymispäätöstä edeltäneet ristiriitaiset näkemykset yhdistymisen hyödyllisyydestä.

#### *Yhdistymisen sisältöön liittyvät haasteet*

- Uuden Oulun kannalta on erityisen ratkaisevaa, miten johtamisjärjestelmä ja konsernimalli saadaan käytännössä toimimaan. Sopimusohjauksen toimintamalli on edelleenkin kehitteillä ja valmistelussa mallissa epäyhtenäistä toimintatapaa palveluissa. Lisäksi epäilyksiä herättää hallinnollisten kustannusten kasvamisesta sekä osittain ideologista vastustusta.
- Verkosto-Oulun ja siihen liittyvien kumppanuuksien hyödyntäminen ja rakentaminen on suuri mahdollisuus, mutta kytkentä Uuden Oulun johtamiseen ja kehittämiseen näyttäytyy vielä epäselkeänä.
- Johtamisjärjestelmän toimivuuteen vaikuttaa ratkaisevasti myös se, että poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden työnjako saadaan mahdollisimman nopeasti toimivaksi. Tämä edellyttää roolien ja tehtävien kuvausta ja sopimista.
- Kuntalais- ja asiakaslähtöisyyden vahvistaminen, kuntalaisosallistumisen kehittäminen, sektorikohtaisuuden vähentäminen ja prosessiajattelun sisäistäminen ovat erittäin haastavia. Niiden toteuttamisesta riippuu paljolti se, miten uudistuksen hyödyt näkyvät käytännön palvelutoiminnassa
- Uuden Oulun rakentamisen osalta keskeistä on se, onnistuuko *hyvä henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Esimerkiksi palkkojen harmonisointiin, henkilöstön sijoittamiseen sekä muut henkilöstölle tärkeitä ratkaisut tulisi tehdä mahdollisimman pian, jotta työyhteisöt saadaan toimiviksi ja pystytään käynnistämään normaali arkityö.
- *Eri kuntien ja yksiköiden toimintakulttuurin yhteensovittaminen vaatii yhä enemmän työtä*. Vaikka Oulun seudulla on ollut vahvaa kehittämiskulttuuria, eroja on ollut siinä, missä määrin kehittämistä on tehty itsenäisesti tai yhteisesti.
- *Lähi- ja keskijohdon toiminta tulee olemaan keskeistä, kun uudistusta viedään käytännön toteutukseen*. Jossakin määrin on havaittavissa se, että lähi- ja keskijohto ei ole riittävästi itse tiedostanut ja varautunut muutosjohtamisen osaamisen kehittämiseen ja *muutoksen vaatimiin aikaresursseihin*.
- *Johtajavalintojen onnistuminen on ratkaisevaa, jotta uudistus saadaan mahdollisimman nopeasti käyntiin*. Ristiriitoja voi aiheuttaa kilpailu johtajien paikoista ja valinnat, joka voi aiheuttaa kitkaa organisaation sisällä. Monen nykyisen esimiehen tehtävien muuttuminen, voi aiheuttaa motivaatio-ongelmia, jos mielekkäitä tehtäviä (esimerkiksi kehittämisessä) ei kyetä osoittamaan.
- *Uudistuksen toteutuksen seuranta ja seurantakriteerien määrittäminen on tärkeää*. Keskeistä on määrittellä, minkälaisin keinoin toimeenpanoa seurataan ja arvioidaan johdon toimesta ja *miten seuranta muodostuu kiinteäksi osaksi muutoksen johtamista ja organisaation oppimista*. Tässä voidaan hyödyntää käynnissä olevaa ulkoista arviointia.



## Liite I. Yhdistymishallituksen osalta asiakirja-analyysissä mukana olevat pykälät.

### Arviointijakso I

Yhdistymishallitus 30.8.201

- vain hallinnollisia

Yhdistymishallitus 22.9.2010

- §11: henkilöstöasioiden periaatelinjauksia
- §12: Oulussa jokainen kuuluu; Osallisuuden ja vaikuttamisen strategia ja toimenpideohjelma 2015
  - päätös: merkittiin tiedoksi (Oulussa jokainen kuuluu; ... -strategia ja toimenpideohjelma 2015)
- §13: Kastellin monitoimitalon toteuttaminen elinkaarimallilla (kumppanuusmalli, PPP), liite
  - päätös: merkittiin tiedoksi
- §15: Yhdistymissopimuksen strategiaprosessi ja aikataulu
- §16: Talousinfo
  - päätös: merkittiin tiedoksi
- §17: Info Business Oulun -valmisteluprosessista
  - päätös: merkittiin tiedoksi

Yhdistymishallitus 6.10.2010

- §19: päätettiin perustaa viisi toimikuntaa
- §20: päätettiin elinkeinotoimintojen yhdistämisen valmistelusta

Yhdistymishallitus 20.10.2010

- §22: infot:
  - Päätös: Merkittiin tiedoksi seuraavat selostukset:
    - talous- ja strategiaryhmän johtaja Esa Katajamäki/ talousarvioiden laadinnan tilanne yhdistyvissä kunnissa
    - kunnanjohtaja Jarmo Ronkainen/Haukiputaan elinkaarimalli
    - projektipäällikkö Timo Nousiainen/kauppapaikka selvityksen lausuntopyyntö
    - projektipäällikkö Timo Nousiainen/muutuskoulutus
    - kunnanjohtaja Pekka Tolonen/henkilöstösopimuksen valmistelu

Yhdistymishallitus 10.11.2010

- §26: infot:
  - Päätös: Merkitään tiedoksi
    - Henkilöstösopimuksen valmistelu
    - Elinvoimainen kaupunkikeskusta -raportti
- §27: Päätös: Yhdistymishallitus hyväksyy Oulun seudun kaupallisen palveluverkko 2030 (24.6.2010) -selvityksen jatkosuunnittelun pohjaksi ohjeellisena noudatettavaksi ja antaa seutuhallitukselle yllä olevan lausunnon.

- §30: Kuntien elinkeinotoimintojen yhdistäminen, liite
  - Päätös: Yhdistymishallitus merkitsee asian tiedoksi ja lähettää laaditun sopimusluonnoksen kuntien hyväksyttäväksi (30.11.2010 mennessä).
- §31: Liitoskunnille annettavat talousarviolinjaukset; liite
  - Päätös: Yhdistymishallitus antaa liitoskunnille v. 2011 talousarvioiden laadintaa koskevana kannanottonaan seuraavaa

#### Yhdistymishallitus 24.11.2010

- §33: infot:
  - Päätös: Kokouksessa infot seuraavista asioista:  
- Seudullinen lukioselvitys; Henkilöstösopimus; Haukiputaan kunnan, Kiimingin kunnan ja Oulun kaupungin talousarvioesitykset 2011 ja seuraavassa kokouksessa info: Sähköinen työtila
- §34: Seudullisen lukiokoulutuksen sopimusneuvottelujen käynnistäminen; liite
  - Päätös: Yhdistymishallitus päättää esittää sopimusneuvottelujen käynnistämistä Uuden Oulun, Kempeleen, Limingan ja Muhoksen välillä. Sopimusneuvottelut käydään 31.1.2011 mennessä ja sopimusehdotus käsitellään kuntien hallinnossa sekä yhdistymishallituksessa Uuden Oulun osalta 30.4.2011 mennessä.
- §35: Kuntien yhdistymissopimuksen mukainen henkilöstösopimuksen hyväksyminen; liite
  - Päätös: Yhdistymishallitus hyväksyy henkilöstösopimuksen ja esittää sen kunnille ja niiden ammattijärjestöille hyväksyttäväksi.
- §36: Täyttölupamenettely ja uudelleensijoitus; liitteet
  - Päätös: Yhdistymishallitus esittää kunnille, että yhtenäinen täyttölupamenettely otetaan käyttöön liitteenä olevien täyttölupamenettelyohjeen ja täyttölupahakemuksen mukaisesti kaikissa kuntaliitoskunnissa ja että se on voimassa 1.1.2011 – 31.12.2012 välisen ajan. Kuntien on huolehdittava sisäisin päätöksin ja ohjein asian toimeenpanosta.
- §37: Oulun, Haukiputaan ja Kiimingin TA2011 ja TS2012 kh-vaiheen esitykset
  - Päätös: merkitsee tiedoksi Oulun, Haukiputaan ja Kiimingin kh-vaiheen TA2011 ja TS2012 ja käy keskustelun Oulun, Haukiputaan ja Kiimingin talousarvioista 2011 ja taloussuunnitelmista 2012. Yhdistymishallitus toteaa, että talousarvio esitykset 2011 ja taloussuunnitelmat 2012 noudattavat yhdistymishallituksen 10.11.2010 § 31 tekemiä linjauksia.
- §38: Uuden sukupolven organisaatiot ja johtaminen -hanke; liite
  - Päätös: Yhdistymishallitus päättää osallistua Kuntaliiton ja Audiapro Oy:n yhteistyöhankkeeseen, jolla tuetaan uuden Oulun johtamisjärjestelmän ja organisaation kehittämistä. Hankkeen kustannukset merkitään yhdistymishallituksen kustannuksiin.

#### Yhdistymishallitus 8.12.2010

- §39: Yhdistymishallituksen infot 8.12.2010
  - Sähköinen työtila/verkkotiedottaja Kimmo Räisänen (kannettavat tietokoneet mukaan kokoukseen)
  - Johdon valmennus ja aikataulu
  - Valtuustojen yhteisen seminaarin 16.12. ohjelma
- §40: Oulunsalon ja Yli-Iin kuntien TA2011 ja TS2012 kh-vaiheen esitykset; liite

- Päätös: merkitsee tiedoksi Oulunsalon ja Yli-Iin kh-vaiheen TA2011 ja TS2012 ja käy keskustelun Oulunsalon ja Yli-Iin talousarvioista 2011 ja taloussuunnitelmista 2012. Yhdistymishallitus toteaa, että talousarvio esitykset 2011 ja taloussuunnitelmat 2012 noudattavat yhdistymishallituksen 10.11.2010 § 31 tekemiä linjauksia.

#### Yhdistymishallitus 22.12.2010

- §44: Yhdistymishallituksen infot
  - Uuden Oulun lasten ja nuorten osallisuusmalli, Pasi Laukka ja Jussi Tervonen
  - Maankäytön toteuttamisohjelma 2012–2016, työn käynnistäminen, Jouni Kurttila
- §45: Yhdistymishallituksen toimikuntien tehtävien täsmentäminen
  - Päätös: Yhdistymishallitus päättää antaa toimikunnille liitteen mukaiset tehtävät.
- §46: Yhdistymishallituksen esitys kutsuntojen yhdistämisestä yhdistyvien kuntien osalta jo vuodesta 2011 alkaen
  - Päätös: Yhdistymishallitus päättää esittää Uuden Oulun kunnille (Haukipudas, Kiiminki, Oulu, Oulunsalo ja Yli-Ii), että niiden osalta kutsunnat toteutettaisiin yhtenäisenä alueena jo vuoden 2011 kutsunnoista alkaen. Kukin kunta tekee tästä esityksen Pohjois-Pohjanmaan Aluetoimistolle.
- §47: Lapsi- ja nuorisopoliittisen ohjelman laatimisen työryhmä, Uuden Oulun edustajien nimeäminen; liite
  - Päätös: Yhdistymishallitus nimeää uuden Oulun lapsi- ja nuorisopoliittisen ohjelmatyön valmistelun yhteiseen työryhmään luottamushenkilöt ja viranhaltijan ja heille varahenkilöt. Työryhmän luottamushenkilöedustajien osalta sovelletaan Oulun kaupungin luottamushenkilöiden palkkio- ja matkustussääntöä ja erityisesti toimikuntia koskevia kohtia.

## Arviointijakso II

### 12.1.2011

- § 2: Kunta10 -kysely vuonna 2011 Uuden Oulun kunnissa (Uuden Oulun valmistelussa on nähty tärkeäksi tehdä henkilöstön lähtötilanteen kartoitus).
  - Päätös: Yhdistymishallitus päättää hankkia Kunta10 -kyselyn yhdistyvien kuntien Haukiputaan, Kiimingin, Oulunsalon ja Yli-Iin henkilöstölle. Kyselyn kustannukset ohjataan yhdistymiskustannuksiin.
- §3: Uuden Oulun kuntien keittiöverkko - nykytilanne kartoitus ja kehittämistarpeet
  - Päätös: Yhdistymishallitus päättää tehdä ulkopuolisen asiantuntijan toimesta selvityksen uuden Oulun kuntien keittiöverkosta. Selvityksen kustannukset ohjataan yhdistymiskustannuksiin.
- §4: Yhdistymishallituksen infot 12.1.2011

- Yhdistymishallituksen työohjelma, Timo Nousiainen
  - liite työohjelma
  - liite aikataulut esitys
- Yhdistymishallituksen viestintäsuunnitelma, työn käynnistäminen,
  - Sirkka Keränen
  - liite Uusi Oulu viestintä 12.1.2011, onko viestinnästä yhdistymissopimuksessa,

## 2.2.2011

- §5: Uuden Oulun yleiskaavan vireilletulo
  - Päätös: Merkittiin, että Oulunsalon kunnan kaavoittaja Kirsti Reskalenko selosti asiaa.
- §6: Strateginen ohjausjärjestelmä ja sopimusohjaus,
  - Päätös: Yhdistymishallitus hyväksyy kaupunkikonsernin strategisen ohjausjärjestelmän ja sopimusohjauksen johtamisjärjestelmätoimikunnan 14.1.2011 esityksen mukaisesti, a-liitteen diat 3-6. Päätösehdotus hyväksyttiin siten muutettuna, että strateginen ohjausjärjestelmä ja sopimusohjaus -kuvaan (diaan 3) korjataan ympäristö sanan tilalle yhdyskunta- ja ympäristö.
  - Päätös: Yhdistymishallitus päättää hyväksyä seuraavat pääprosessit: yhdyskunta- ja ympäristöpalvelut, hyvinvointipalvelut ja sivistys- ja kulttuuripalvelut. Pääprosessien yksityiskohtaisempia termejä tullaan tarkentamaan myöhemmin. Neljäntenä pääprosessina toimii elinkeinopalvelut (BusinessOulu).

## 23.2.2011

- §11: Talousarvion aikataulut ja suunnitteluohjeen sisältö
  - Päätös: Yhdistymishallitus hyväksyy suunnittelun aikataulun ja suunnitteluohjeen rakenteen ja lähettää sen edelleen Uuden Oulun kunnille hyväksyttäväksi.
- §12: Talousarvion linjaukset vuodelle 2012
  - Päätös: Yhdistymishallitus antaa liitoskunnille v. 2012 talousarvioiden laadintaa koskevana kannanottonaan seuraavaa...
- §13: Talouden seuranta vuonna 2011
  - Päätös: Yhdistymishallitus antaa seuraavat talouden seurannan periaatteet vuodelle 2011...
- §14: Alueellinen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
  - Päätös: Yhdistymishallitus päätti yksimielisesti palauttaa asian uudelleen valmisteltavaksi.
- §15: Yleisen kulttuuritoimen, taiteen perusopetuksen ja vapaan sivistystyön erillisselvityksen laatiminen
  - Päätös: Muutettu päätösehdotus, apulaiskaupunginjohtaja Salo: Palvelujen järjestämisen toimikunta esittää yhdistymishallitukselle, että
    - perustetaan työryhmä selvittämään vapaan sivistystyön, taiteen perusopetuksen ja yleisen kulttuuritoimen palvelujen järjestämisestä.
    - ryhmän puheenjohtajana toimii Oulun opetustoimen vs. opetustoimenjohtaja Pekka Fredriksson ja jäsenenä uuden Oulun sivistystoimenjohtajat ja Oulun kulttuurijohtaja

sekä sihteerinä kehityspäällikkö Olli Rantala. Lisäksi mukaan kutsutaan omistajaohjauksesta vastaavan linjajohdon edustaja.

- asiantuntijoina työhön kutsutaan edustaja Kiiminkijoen opistosta, Oulu-opistosta, Oulun konservatoriolta, Oulun taidekoululta, Oulunsalon kulttuuri-instituutista ja Oulun Seudun Settlementistä. Lisäksi voidaan kuulla muita asiantuntijoita tarpeen mukaan.
- selvitys on valmis 31.10.2011 mennessä.
- Mikäli selvitystyö edellyttää erillisrahoitusta, sitä koskeva esitys tuodaan erikseen yhdistymishallitukseen.

- §16: Uuden Oulun yhdistymisen valmistelun talousarvio 2011
  - Päätös: Yhdistymishallitus päättää hyväksyä ohjeellisena laaditun talousarvion vuodelle 2011 ja lähettää talousarvion yhdistyville kunnille jatkotoimenpiteitä varten.
- §17: Palvelujen siirtymisen tavoiteaikataulu;
  - Päätös: Yhdistymishallitus päättää hyväksyä palvelujen siirtymisen tavoiteaikataulun (dia 8).

16.3.2011

- §18: Alueellinen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
  - Päätös: Yhdistymishallitus päätti yksimielisesti, että asia palautetaan uudelleen valmisteltavaksi siten, että pyydetään lausunnot/kannanotot Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin luottamushenkilötoimielimiltä siten, että toteutusvaihtoehtoina olisi liikelaitos Oulun kaupunki isäntäkuntana tai osakeyhtiö.
- §19: Maaseutuhallinnon yhteistoiminta-alueen muodostaminen,
  - Päätös: Yhdistymishallitus päättää
    - esittää Uuden Oulun kunnille Haukiputaalle, Kiimingille, Oulunsalolle ja Yli-Iille, että kunnat päättävät viimeistään huhtikuussa 2011, että ne liittyvät suunniteltuun yhteistoiminta-alueeseen ja että ne laativat yhteistoimintasopimuksen 1.1.2012 mennessä.
    - esittää kunnille, että Oulun kaupunki (tekninen keskus) valtuutetaan maaseutuhallinnon järjestämistä vastuussa olevana ilmoittamaan Maaseutuvirastolle yhteistoiminta-alueen muodostamisesta 1.6.2011 mennessä.
- §20: Uuden Oulun johtamisjärjestelmä; pääprosessien tehtävien määrittely
  - Päätös: Yhdistymishallitus merkitsee tässä vaiheessa tiedoksi.
- §21: Uuden Oulun johtamisjärjestelmä; luottamushenkilöistä koostuvat toimielimet
  - Päätös: Merkittiin tiedoksi.
- §22: Vanhusten ympärivuorokautisen hoidon tarveselvitys -työryhmäraportti 8.3.2010
  - Päätös: Yhdistymishallitus merkitsee tarveselvityksen ja siihen annetut lausunnot tiedoksi ja lähettää tarveselvitysraportin ja siinä esitetyt linjaukset ja toimenpiteet palvelujen järjestämistoimikunnalle huomioon otettavaksi uuden Oulun palvelujen järjestämisessä.
- §23: "Yhdessä ikäihmisen asialla" - Oulun kaupungin ikääntymispoliittiset linjaukset 2010 - 2020
  - Päätös: Yhdistymishallitus merkitsee tiedoksi ja lähettää edelleen palvelujen järjestämistoimikunnalle huomioon otettavaksi valmistelussa.

- §24: Oulun toiminta paikallisissa, alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä sidosryhmissä
  - Päätös: Päätettiin jättää pöydälle.
- §26: Infot
  - päätös: Yhdistymishallituksessa infona: Palvelujen järjestämissopimusmallit/Timo Nousiainen ja Talouskatsaus/Armi Tauriainen

#### 13.4.2011

- §28: Alueellinen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, ks myös §14 ja §18
  - Päätös: Esittelijä poisti asian esityslistalta.
- §30: Infot
  - Päätös: yhdistymishallituksessa infoina: Sopimus palvelujen järjestämisestä, projektipäällikkö Timo Nousiainen, oheismateriaali ja Talouskatsaus, controller Hannele Pöykkölä.

#### 4.5.2011

- §31: Alueellinen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus, ks myös §14 ja §18, §28
  - Päätös: katso netistä: ei yksimielisyyttä äänestys 9-11 kunnallinen liikelaitos versus osakeyhtiö
- §32: Uuden Oulun johtamisjärjestelmä
  - Päätös: ei yksimielisyyttä
- §33: Rekrytointiperiaatteet; henkilöstön sijoittamisen toimikunnan perustaminen
  - Päätös: Yhdistymishallitus päättää
    - perustaa henkilöstön sijoittamisen toimikunnan, jonka tehtävänä on valmistella esitys yhdistymishallitukselle henkilöiden nimeämisestä virkoihin yhdistymishallituksen hyväksymien periaatteiden mukaisesti.
    - valita toimikunnan jäsenet ja henkilökohtaiset varajäsenet sekä määrää toimikaudeksi kuluvan valtuustokauden.
- §34: Sopimus palveluiden järjestämisvastuun siirtämisestä Oulun kaupungille 31.12.2012 saakka
  - Päätös: Yhdistymishallitus hyväksyy sopimuksen ja kuntakohtaisen paikkajaon Oulun kaupungin luottamusmiestoimielimessä ja lähettää sopimuksen ja paikkajaon (liite 2) kuntien hyväksyttäväksi.
- §35: Palvelujen järjestämishjelma
  - Päätös: Yhdistymishallitus hyväksyy palvelujen järjestämishjelman siirtymävaiheelle.
- §38: Kirjastopalveluiden kehittämistyöryhmän loppuraportti
  - Päätös: Yhdistymishallitus
    - merkitsee tiedoksi loppuraportin
    - toteaa, että kirjastopalveluiden kehittämistyöryhmän esitys on hyvä pohja tulevalle kehittämistyölle. Jatkotyöskentelyssä tulee ottaa huomioon lausunnossa esille tuodut näkökulmat.
    - Yhdistymishallitus lähettää esityksen palvelujen järjestämisen toimikunnalle jatkotyöstettäväksi ja huomioon otettavaksi tulevaa uuden Oulun palvelujen järjestämishjelmaa 2013 valmisteltaessa.

- §40: tiedotettavat asiat: Uuden Oulun johtosääntöryhmän asettaminen
- §41: Oulun toiminta paikallisissa, alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä sidosryhmissä
  - Päätös: Päätettiin jättää pöydälle.
- §42: infot: Suunnitteluohje, talousarviopäällikkö Armi Tauriainen ja Henkilöstöasioiden valmistelu; järjestelyvara ja työn vaatavuuden arviointi, henkilöstöjohtaja Unto Lehtonen

25.5.2011

- §43: Uudessa Oulussa jokainen kuuluu ja vaikuttaa. Kuntalaisten osallisuuden ja vaikuttamisen ohjelma
  - Päätös: Yhdistymishallitus hyväksyy uuden Oulun osallisuuden ja vaikuttamisen ohjelman jatkosuunnittelun pohjaksi. Ohjelmalle laaditaan toteuttamissuunnitelma, joka tuodaan yhdistymishallitukseen hyväksyttäväksi. Ohjelman toteuttamisessa tulee olla kiinteässä yhteistyössä palveluprosessien ja -verkkojen kehittämisen kanssa.
- §44: Uusi Oulu talousarvion 2012 ja -suunnitelman 2013 - 2014 suunnitteluohjeet
  - Päätös: Yhdistymishallitus päättää hyväksyä Uuden Oulun kunnille talousarvion 2012 ja -suunnitelman 2013 - 2014 suunnitteluohjeet ja lähettää sen edelleen kunnille noudatettavaksi talousarvion valmistelussa.
- §45: Uuden Oulun johtamisjärjestelmä
  - Päätös: Yhdistymishallitus hyväksyy toimikunnan esittämät muutokset konsernipalveluiden ryhmäjakoisiin ja tehtäviin kuitenkin siten, että yksityiskohtiin voidaan tarvittaessa vielä palata.
- §46: Rekrytointiperiaatteet; ylimmän viranhaltijajohdon kelpoisuusehdot ja tehtäväkuvat
  - Päätös: Yhdistymishallitus hyväksyy ja päättää esittää edelleen Oulun kaupungille hyväksyttäväksi johtamisjärjestelmätoimikunnan linjaamat sekä henkilöstön sijoittamisen toimikunnan täsmentämät esitykset kelpoisuusehdoiksi (liite 1) ja tehtäväkuviksi (liite 2). Tehtäväkuvat täsmentyvät johtosääntöjen laatimisen jälkeen. Samalla yhdistymishallitus esittää Oulun kaupungille, että se tekee tehtäväkuvien edellyttämät muutokset johtosääntöihin siirtymävaiheen ajaksi.
- §47: Rekrytointiperiaatteet; ylimmän viranhaltijajohdon rekrytointi
  - Päätös: Yhdistymishallitus hyväksyy seuraavat rekrytointilinjaukset ylimmän johdon virkojen osalta ja esittää asian edelleen Oulun kaupunginhallitukselle jatkotoimenpiteitä varten... ks netistä,
- §48: Asianhallinnan kehittämissuunnitelma 2011–2016,
  - Päätös: PE: Yhdistymishallitus hyväksyy asianhallinnan kehittämissuunnitelman vuosille 2011–2016 ja lähettää sen edelleen hyväksyttäväksi uuden Oulun kuntiin. Päätettiin jättää pöydälle.
- §51: Vanhusneuvoston perustaminen Ouluun; kuntalaisaloite
  - Päätös: Päätettiin jättää pöydälle.
- §52: Maaseutuelinkeinojen kehittämisraha vuodesta 2012 alkaen
  - Päätös: Yhdistymishallitus päättää esittää yhdistyville kunnille, että:

- Haukiputaan, Kiimingin, Oulun, Oulunsalon ja Yli-Iin kunnat varaavat talousarvioihinsa 470 €tila määrärahan vuodelle 2012. Vastaavasti UusiOulu varaa vuodesta 2013 lähtien tämän määrärahan talousarvioonsa.
- Yhdistyvät kunnat nimeävät edustajansa ohjausryhmään, joka tekee v. 2012 kehittämisrahan käytöstä esityksen kunkin kunnan päättävään elimeen.
- §53: Hallinnon tukipalvelujen tuottaminen Uudessa Oulussa sisäisellä palvelukeskusmallilla, työryhmän toimeksianto ja työvaihe
  - Päätös: Esittelijä poisti asian esityslistalta.

#### 8.6.2011

- §55: Oulun toiminta paikallisissa, alueellisissa, kansallisissa ja kansainvälisissä sidosryhmissä
  - Päätös: Yhdistymishallitus merkitsee tiedoksi ja lähettää asian edelleen verkosto-Oulu toimikunnalle huomioon otettavaksi valmistelussa.
- §56: Uuden Oulun yleiskaavatyön ohjaaminen ja elinvoimaisuustoimikunnan rooli
  - Päätös: Merkittiin tiedoksi.
- §57: Asiahallinnan kehittämissuunnitelma 2011–2016, mihin kuuluu?
  - Päätös: Yhdistymishallitus hyväksyy asiahallinnan kehittämissuunnitelman vuosille 2011–2016 ja lähettää sen edelleen hyväksyttäväksi uuden Oulun kuntiin.
- §59: Hallinnon tukipalvelujen tuottaminen Uudessa Oulussa sisäisellä palvelukeskusmallilla, työryhmän toimeksianto ja työvaihe
  - Päätös: Merkittiin tiedoksi.

#### 22.6.2011

- §62: Sivistys- ja kulttuuriprosessin ajankohtaiset asiat
  - Päätös: Yhdistymishallitus päättää ja esittää edelleen kunnille hyväksyttäväksi:
    - Liikunnan ohjauspalveluiden hinnasto 1.9.2011 alkaen hyväksytään esityksen mukaisesti.
    - Esiopetuksen ja 1 - 6-luokkien uinnin opetuksen harmonisointi päätetään talousarvion käsittelyn yhteydessä
    - Avoimen varhaiskasvatuksen osuutta pyritään lisäämään Oulun mallin pohjalta.
    - Perusopetuksen tuntijaoksi päätetään 227.
    - Liikuntatoimen seudullinen vuorojenjako, tilojen varausjärjestelmä ja kunnossapidon seuranta otetaan käyttöön 1.1.2012. Muutos ei aiheuta uusia kustannuksia.
    - Uuden Oulun kirjastojärjestelmäyhteistyö harmonisoidaan esityksen mukaisesti vuoden 2012 aikana. Kustannus-vaikutus on 49 000 euroa, joka katetaan kirjastojen nykyisistä kuntien toimintamenoista.
    - kirjastomaksut hyväksytään liitteen (kirjastomaksujen harmonisointiesitys 22.6.2011) mukaisesti 1.1.2012 alkaen
- §63: Hyvinvointiprosessin asiakasmaksut



- Päätös: Yhdistymishallitus hyväksyy hyvinvointiprosessin asiakasmaksujen yhtenäistämisen 1.1.2012 lukien palvelujen järjestämistoimikunnan esityksen mukaisesti ja lähettää asian edelleen uuden Oulun kuntien hyväksyttäväksi.