

# Uuden Oulun valmistelun ja toteuttamisen arviointi

## Kolmas arviointivaihe

12.6.2012,

Jarmo Asikainen  
Mikko Kenni  
Oy Audiapro Ab



Audiator-yhtiöt

# Työpajan ohjelma

10.30 Kolmannen vaiheen arviointi - keskeisten johtopäätösten läpikäyminen, Oy Audiapro Ab

11.15 Keskustelua

11.30 Pienryhmäpohdintaa

12.00 Pohdinnan purku

12.40 Keskustelua neljännessä arviointivaiheesta

12.50 Työpajan lopetus



# Kolmannen vaiheen (1.1.-30.6.2012) arviointi

- ▲ Kolmannen vaiheen arvioinnin taustalla edellisten arviointien johtopäätökset ja keskeisistä haasteet
  - Erityinen mielenkiinto oli palveluiden siirtymisessä Oulun alustalle vuoden vaihteessa
- ▲ Menetelmät
  - Haastatteluja arviointia varten kaikkiaan 5 kappaletta, joihin osallistui 29 henkilöä
  - Dokumenttianalyysi
  - MuutosPuntari-kysely (n=69, noin puolet luottamushenkilöitä)
- ▲ Aineistoja analysoitu ja arvioitu suhteessa kuntien yhdistymiselle asetettuihin strategisiin tavoitteisiin ja toimintaympäristön tilannetekijöihin.



# Kolmannen vaiheen keskeisiä havaintoja

## Ylläpidettävät

- ▲ Avoimuus, luottamus ja vuorovaikutus.
- ▲ Yhteisen vision jakaminen
- ▲ Vaiheittainen siirtyminen onnistunut
- ▲ Siku:n valmistelu
- ▲ Tavoitteiden mukainen eteneminen onnistunut
- ▲ Kuntien välinen luottamus hyvällä tasolla
- ▲ Ongelmanratkaisukyky kehittynyt
- ▲ Jännitteiden käsittelyyn areenoita
- ▲ Talousarvion valmisteluprosessi
- ▲ Johtajuus ja jalkautuminen

## Kehitettävät

- ▲ Tyytyväisyys valmisteluprosessiin laskenut
- ▲ Siirtymisessä suuret erot (hlstö, tukipalv, sos.)
- ▲ Tavoitteiden toteutumisessa näkemykset eriytyneet (Oulu vs. muut)
- ▲ Talouden uhkakuvat ja seurausriskit
- ▲ Poliittisen järjestelmän vaihdos Uudeksi Ouluksi
- ▲ Jääminen entisiin toimintatapoihin ja kulttuureihin
- ▲ Muutospotentiaalin kunnianhimoinen hyödyntäminen
- ▲ Lähiesimiestyön merkitys ja sen tukeminen



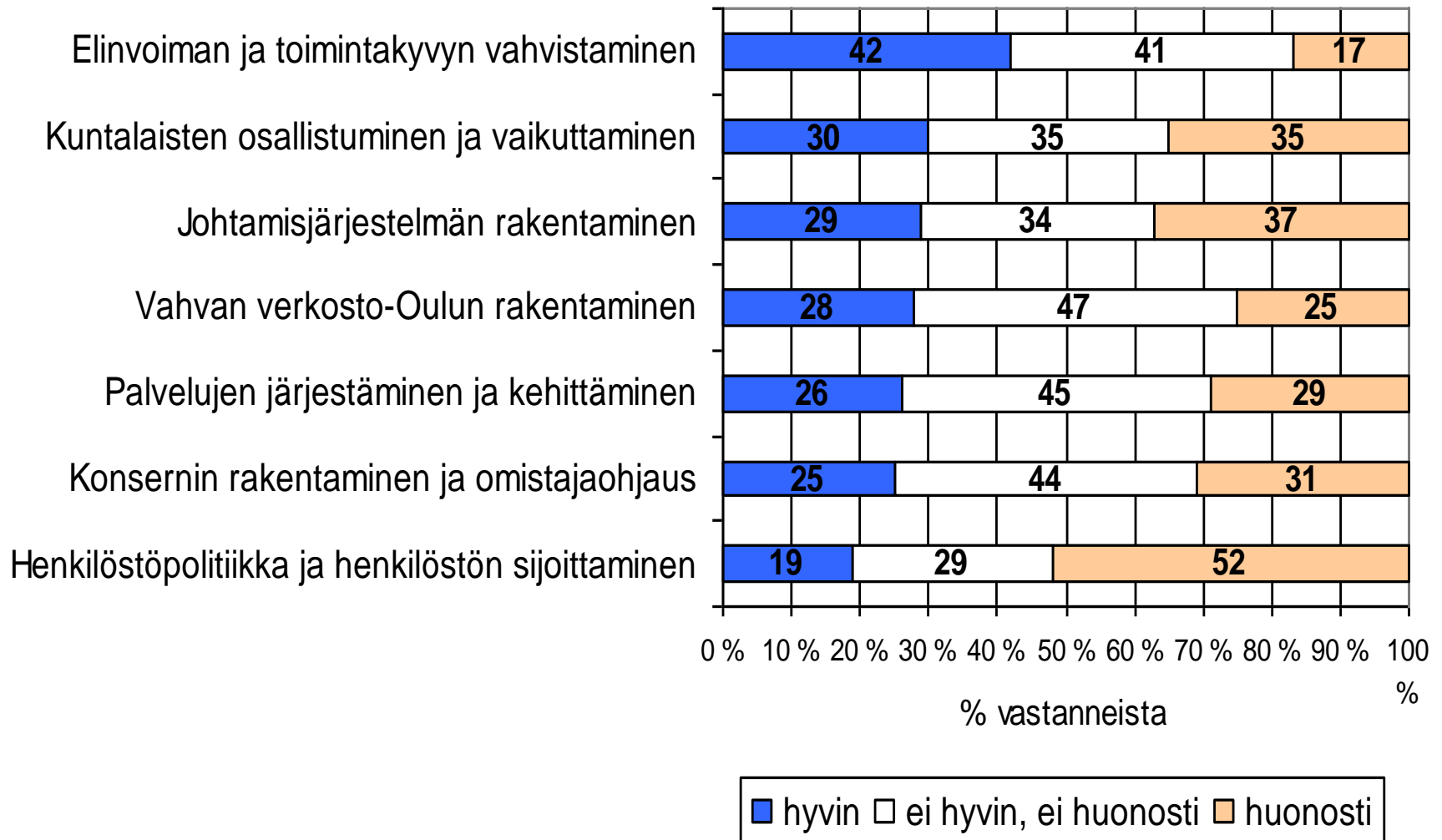
# Valmistelua edistäneet tekijät

- ▲ **Ilmapiiri ja päätöksenteko.** Valmistelun hengen ja luottamuksen johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välillä nähdään edelleen pysyneen hyvällä tasolla.
  - Sitoutumisella yhdessä asetettuihin tavoitteisiin on pystytty viemään prosessia eteenpäin
  - Yhteinen visio tiedostetaan, ja prosessia viedään sitä kohti
  - Uuden Oulun yhdistymisen valmistelu on arvioinnin mukaan edennyt pääpiirteisesti strategisten tavoitteiden mukaisesti. MuutosPuntari-kyselyssä toimielintyöskentelyä 67 % vastaajista luonnehti yhdistymissopimukseen perustuvaksi ja 64 % yhteistyötä rakentavaksi.
- ▲ Toteutusprosessin myönteisiä piirteitä ovat edelleen olleet **avoimuus ja valmistelun vuorovaikutus**. Selkeä halu ratkaista ongelmia tavalla, joka luo konsensususta ja säilyttää hyvän ilmapiirin. Kuitenkin edelleen on vaaransa siinä, että vaikeita ja **kiistanalaisten asioiden ratkaisemista siirretään eteenpäin ja osin ”tydytään” kompromisseihin**.
- ▲ **Johtajuus säilynyt.** Selkeästi tiedostettu uuden kaupungin rakentamiseen liittyviä riskejä ja pyritty huomiomaan niitä toteutusprosessissa.



# Mielipiteet Uuden Oulun valmistelun etenemisestä yhdistymissopimuksen tavoitteiden toteuttamiseksi 2012.

(Toukokuu 2012, N=67-69)



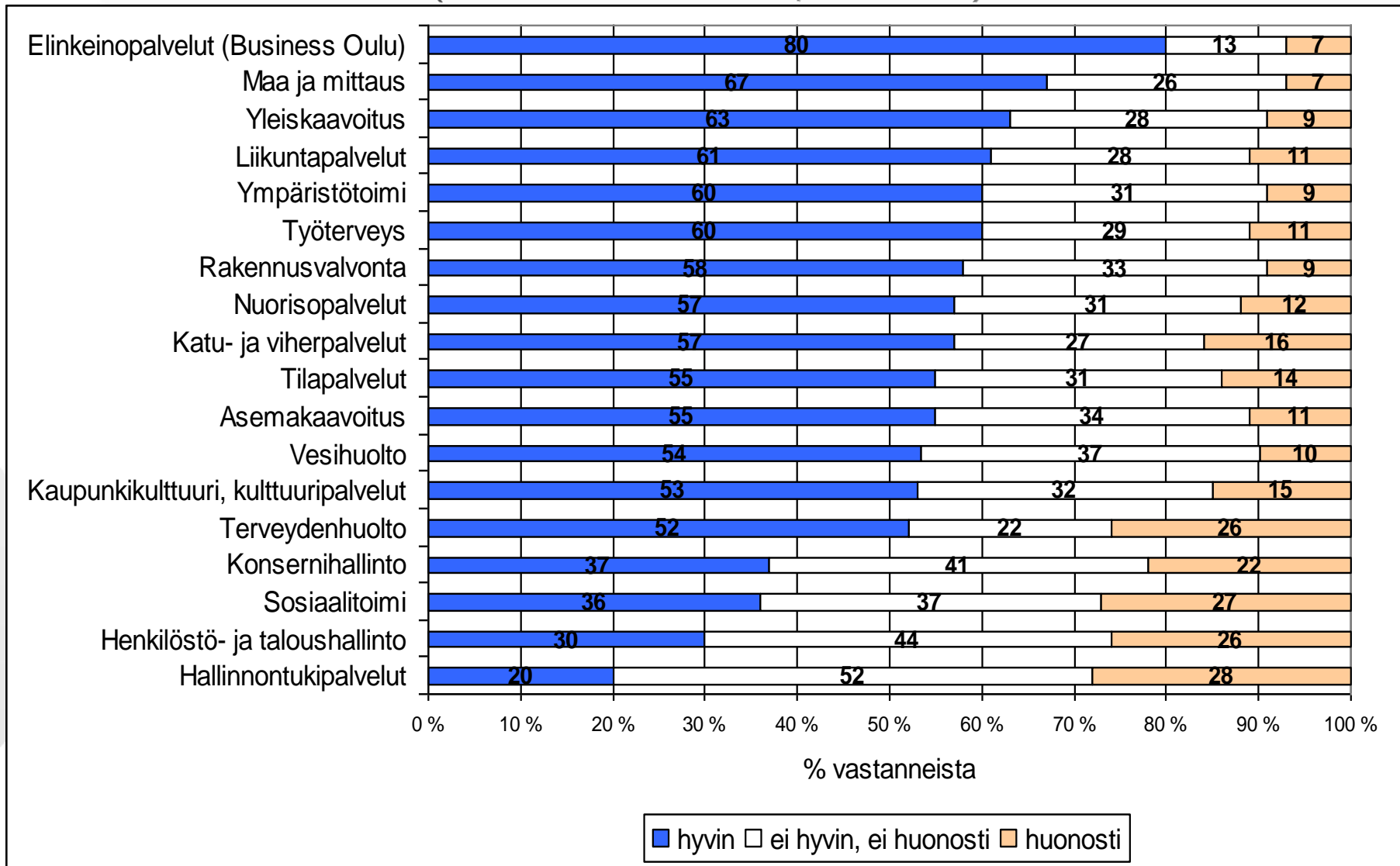
# Vaiheittainen siirtyminen

- ⚠️ Vaiheittainen siirtyminen Oulun alustalle on onnistunut **jopa yli odotusten**. (eroja kuitenkin pääprosessien välillä, esim. vaativuus)
- ⚠️ Leimallinen piirre oli tietynlainen tyytyväisyys vaiheittaisen siirtymisen onnistumiseen ja ”odotettua suurta kaaosta ei tapahtunut”.
- ⚠️ Kuitenkin tietyt kokonaisuudet - tukipalveluiden organisointi ja johtamisjärjestelmän eteenpäinvienti - ovat selvästi myöhässä alkuperäisestä suunnitelmasta.
- ⚠️ Ed.mainitut haasteellisia aina kuntafuusioissa, koska usein eniten henkilöstöön vaikuttavia muutoksia, minkä lisäksi niin johtamisjärjestelmä kuin tukipalvelut vaikuttavat muun muassa koko yhdistymisprosessin käytäntöjen sujuvuuteen.



# Arviot eri palveluiden vaiheittaisen siirtymisen toteutumista yhdistyvistä kunnista Oulun alustalle 2012.

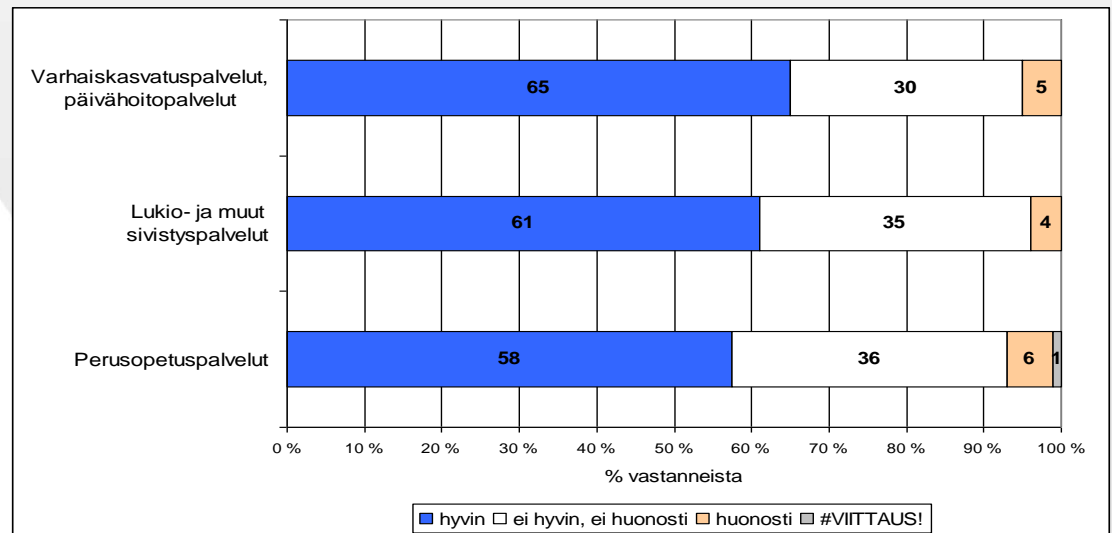
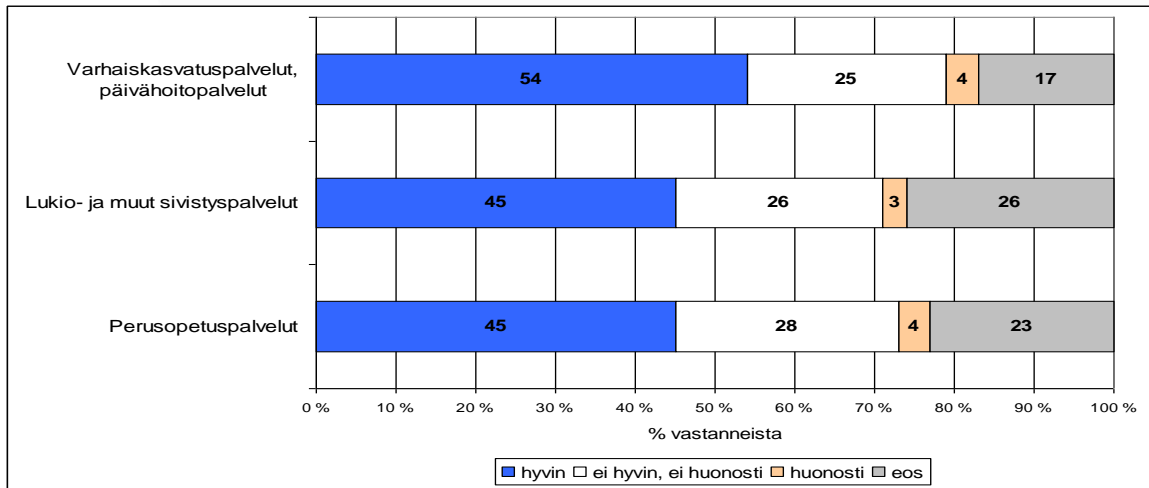
(ilman eos-vastauksia, N=41-66)





# Arviot eri palveluiden vaiheittaisen siirtymisen *valmistelua* yhdistyvistä kunnista Oulun alustalle 2012.

(ml&pl eos-vastaukset, N (ml eos)=69 & N (pl eos)=51-57)

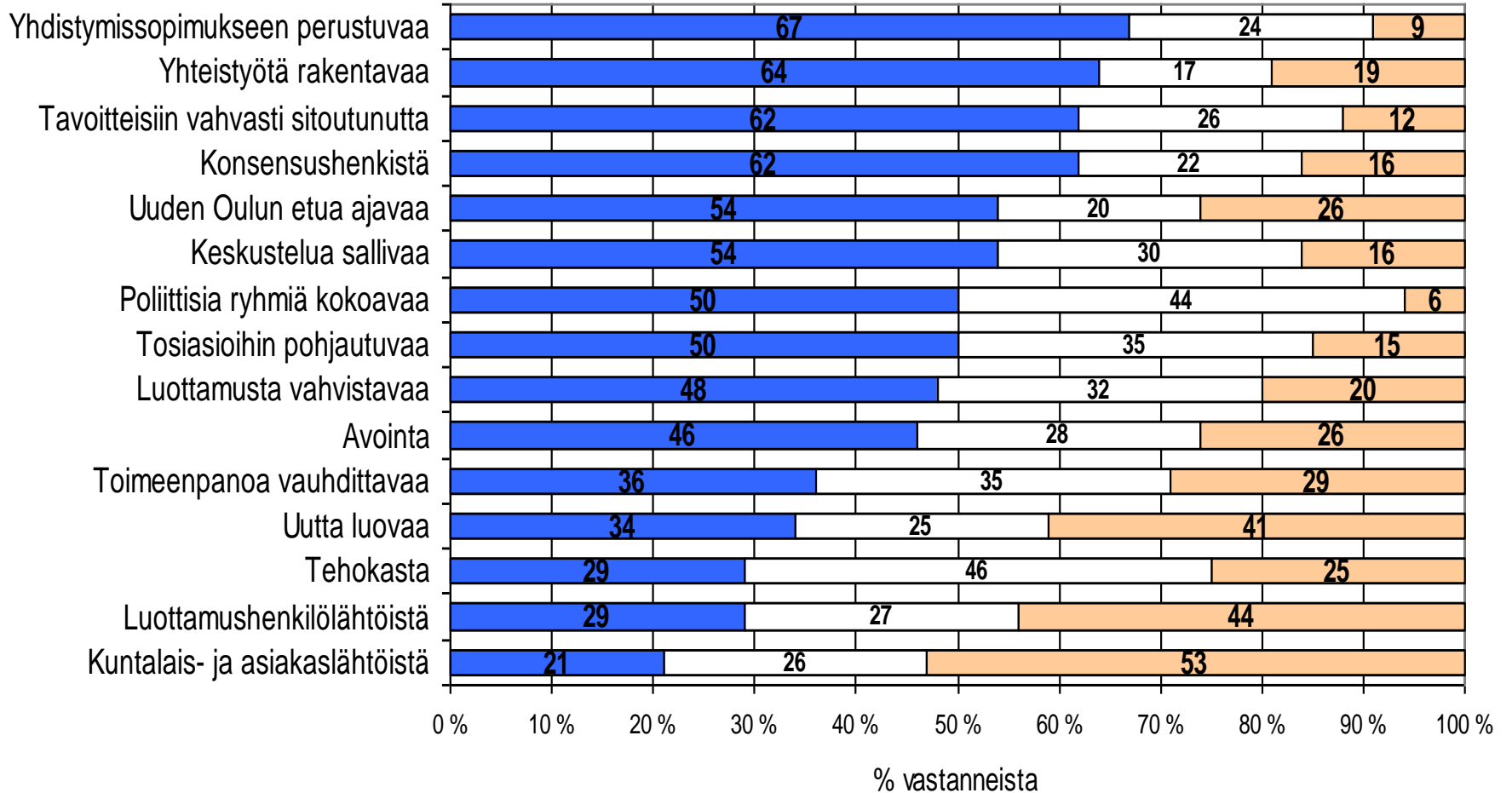


# Jännitteitä aikaansaavia tekijöitä

- ⚠️ Yhdistymissopimuksen tavoitteet on paikoitellen hämärtyneet esimerkiksi kuntatalouden (mm. veroprosentti) ja päätösten kustannusvaikutuksiin liittyvissä kysymyksissä (mm. rekrytointi).
  - Sopimustulkinnat kiteytyvät yhdistymishallituksen ja Oulun lautakuntien välillä.
- ⚠️ Tärkeää olisikin hyvissä ajoin antaa tilaa ja foorumeja avoimelle keskustelulle, mitä talouden tiukkeneminen merkitsee toteutukselle.
- ⚠️ Aineistosta on havaittavissa, että Uuden Oulun yhdistymisessä ollaan yhä voimakkaammin siirtymässä suunnittelusta konkreettiseen toteutukseen. Tämä myös merkitsee sitä, että Uuden Oulun rakentaminen koskettaa yhä useampaan henkilöä.
- ⚠️ Melko määrätietoista työtä henkilöstön liittyviin kysymysten ratkaisemiseksi kuten palkkojen määrittelyssä ja henkilöstön sijoittamisessa. **Silti nimenomaisesti henkilöstöä koskeviin asioiden etenemiseen kohdistuu merkittävää kritiikkiä.** Esimerkiksi palkkojen harmonisointi näyttää melko haasteelliselta

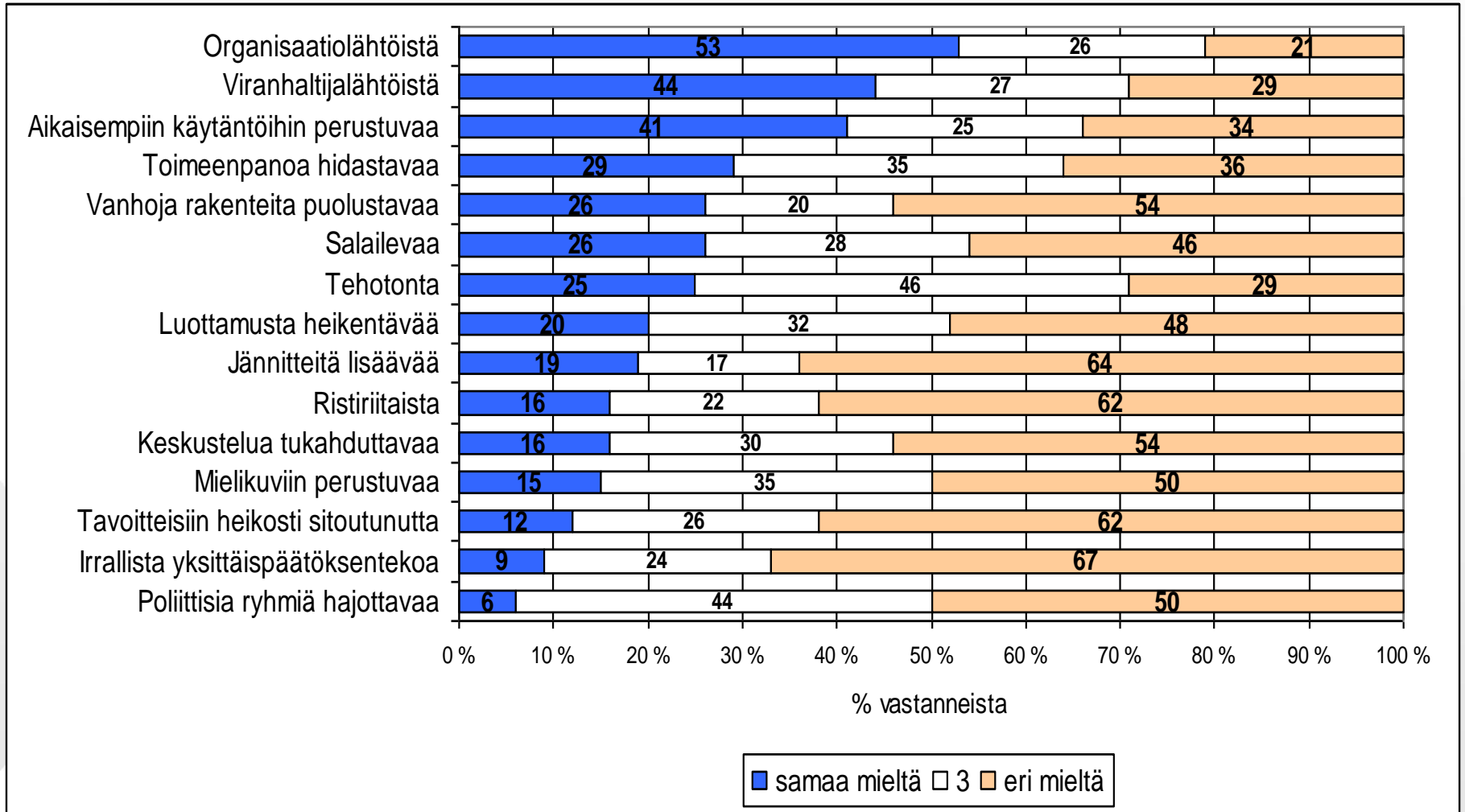


# Luonnehdinnat Uuden Oulun valmistelusta ja toimielintyöskentelystä toukokuussa 2012. 1(2)



■ samaa mieltä □ 3 ■ eri mieltä

# Luonnehdinnat Uuden Oulun valmistelusta ja toimielintyöskentelystä toukokuussa 2012. 2 (2)



# Potentiaaliset riskit

- ⚠️ Henkilöstön sijoittaminen ja sitouttaminen
- ⚠️ Uuden toimintamallin ja johtamisjärjestelmän implementointi
- ⚠️ Prosessimaisen ja poikkihallinnollisen toiminnan onnistuminen – johdon vallan ja vastuun jako (johtosäännöt)
- ⚠️ Tukipalvelut, konserni ja pääprosessit toimiva työnjako ja yhteistyö
- ⚠️ Taloudellisen tilanteen tiukentuminen ja sen vaatimat ratkaisut
- ⚠️ Vanhoihin toimintatapoihin ja käytäntöihin jämähtäminen
- ⚠️ Kunnallisvaalien lähestyminen ja mahdolliset ristiriidat
- ⚠️ Siirtymä uuden valmistelusta ylläpitoon – vakiinnuttaminen ja ratkaisemattomat asiat
- ⚠️ Luottamushenkilöorganisaation vaihtuminen Uuteen Ouluun



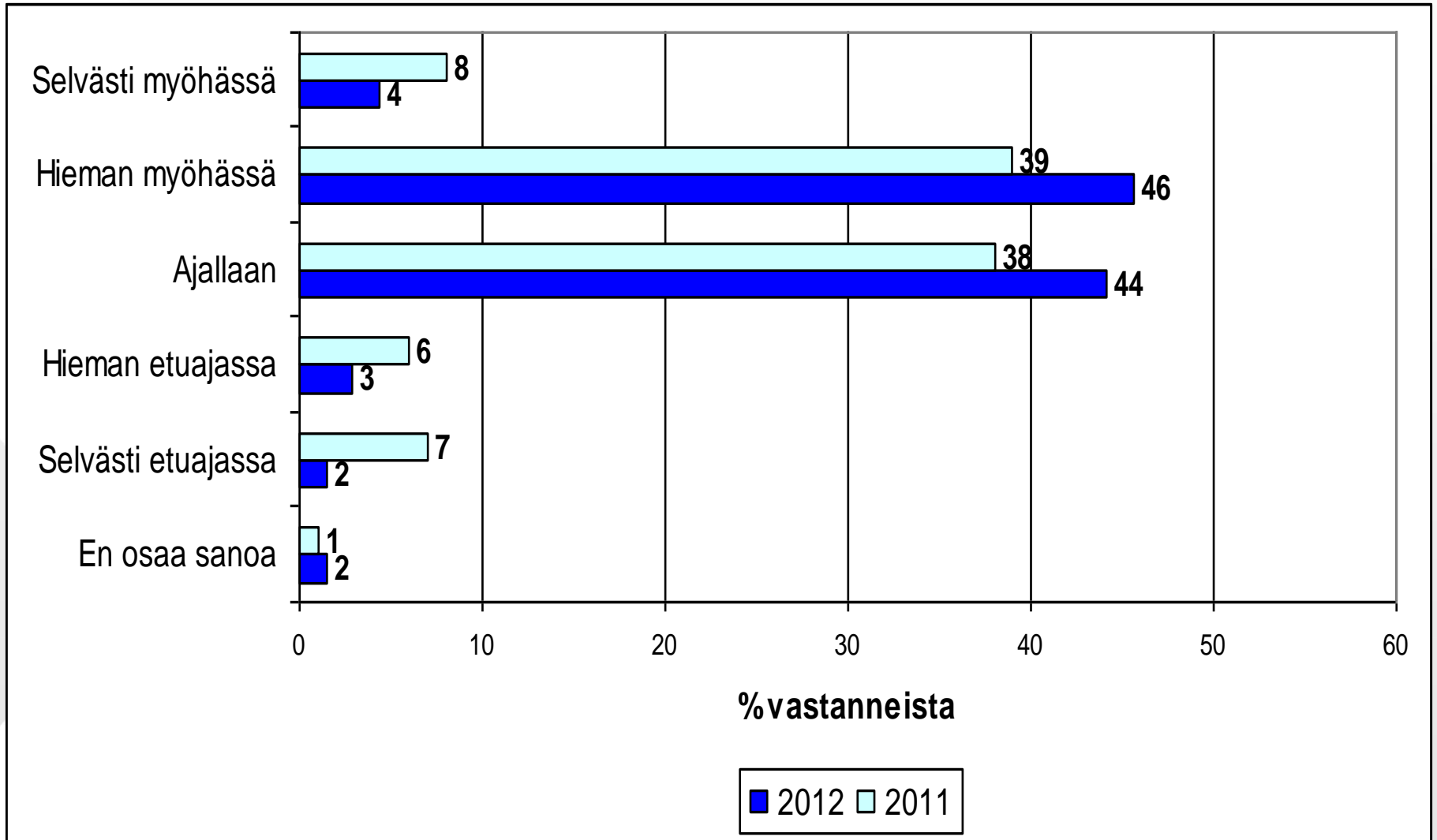
# Suunnitelman ja aikataulun mukainen eteneminen

- ⚠️ Iso aikataulu on pitänyt, vaikka tietyt kokonaisuudet selvästi myöhässä
- ⚠️ Keskeisinä syinä nähtiin luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden vahva sitoutuminen prosessiin ja tiivis yhteistyö.
- ⚠️ Tarvittavat ratkaisut ja päätökset on saatu tehtyä, jossa keskeisenä nähtiin keskinäisen luottamuksen ja avoimuuden säilyminen hyvällä tasolla.



# Arviot Uuden Oulun valmisteluaikataulusta yhdistymissopimuksen tavoitteiden toteutumiseksi joulukuussa 2011 ja toukokuussa 2012.

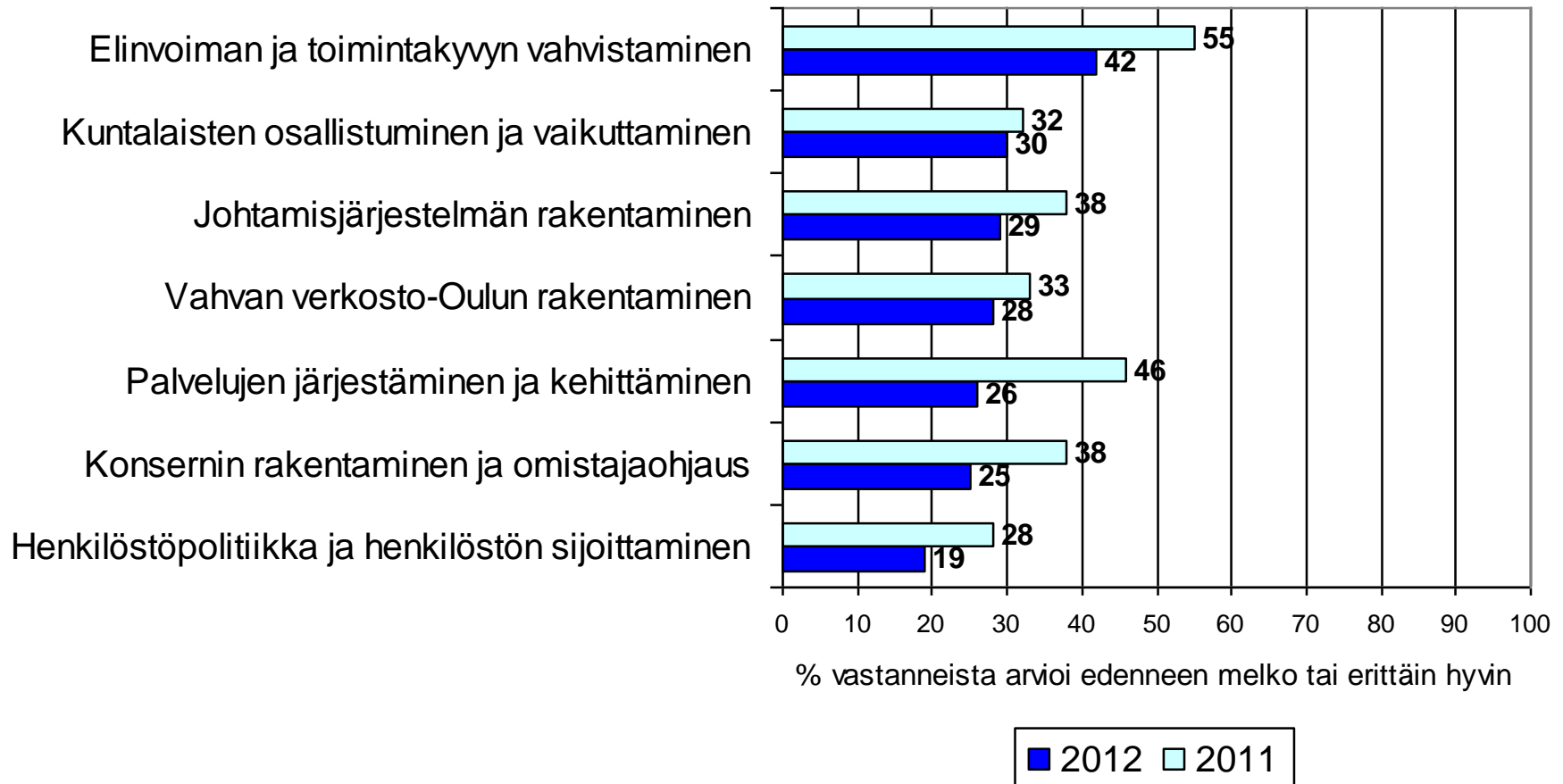
(%-jakaumat, N=68-71)



# Mielipiteet Uuden Oulun valmistelun etenemisestä yhdistymissopimuksen tavoitteiden toteuttamiseksi

**joulukuussa 2011 ja toukokuussa 2012.**

(Niiden %-osuudet, joiden mielestä edennyt melko tai erittäin hyvin)





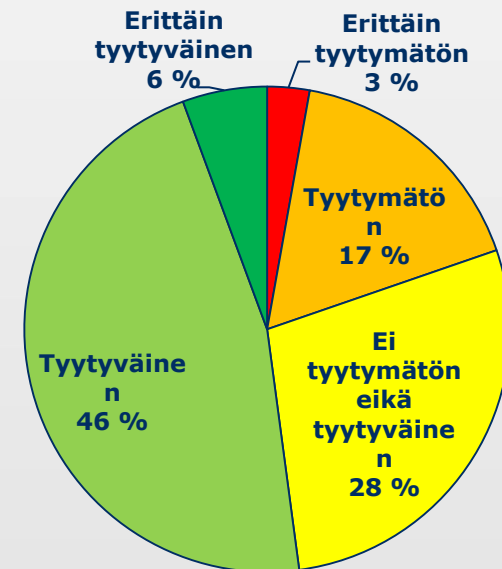
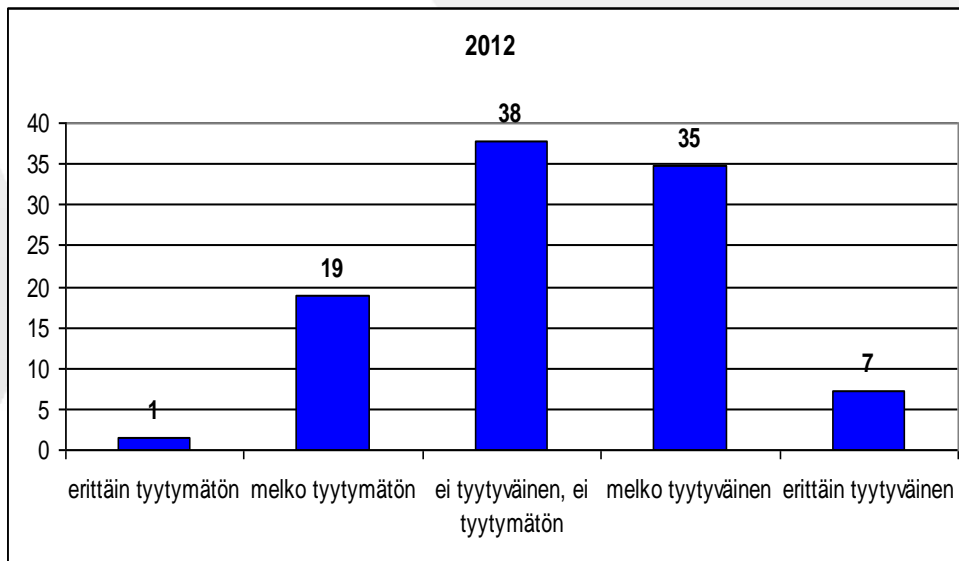
**Mielipiteet Uuden Oulun valmistelun etenemisestä yhdistymissopimuksen tavoitteiden toteuttamiseksi 2011-2012. Tarkastelu Oulun vs muiden kuntien edustajat.**

		OULU (N=35)		MUUT KUNNAT (N=34)	
		2011	2012	2011	2012
Elinvoiman ja toimintakyvyn vahvistaminen	Huonosti	12	17	12	18
	Ei hyvin, ei huonosti	30	34	33	47
	Hyvin	58	49	55	35
Vahvan verkosto-Oulun rakentaminen	Huonosti	12	17	24	33
	Ei hyvin, ei huonosti	49	49	46	46
	Hyvin	39	34	30	21
Palvelujen järjestäminen ja kehittäminen	Huonosti	18	23	30	35
	Ei hyvin, ei huonosti	24	51	36	38
	Hyvin	58	26	33	27
Henkilöstöpolitiikka ja henkilöstön sijoittaminen	Huonosti	24	46	55	59
	Ei hyvin, ei huonosti	39	34	27	23
	Hyvin	36	20	18	18
Kuntalaisten osallistuminen ja vaikuttaminen	Huonosti	21	29	27	41
	Ei hyvin, ei huonosti	49	46	39	24
	Hyvin	30	26	33	35
Johtamisjärjestelmän rakentaminen	Huonosti	30	34	49	39
	Ei hyvin, ei huonosti	27	31	18	36
	Hyvin	42	34	33	24
Konsernin rakentaminen ja omistajaohjaus	Huonosti	12	32	19	30
	Ei hyvin, ei huonosti	46	41	48	46
	Hyvin	42	27	32	24

# Arviot Uuden Oulun tähänastisesta suunnittelu- ja valmisteluprosessista 12/2011 ja 5/2012.

	2011	2012
<b>Tyytyväiset</b>	52%	<b>42%</b>
<b>Tyytymättömät</b>	20%	20%

**Puntarikysely joulukuu 2011:**



# Sanottua

- ⚠️ *” Näitä kyselyjä on ollut ennenkin. Turha näihin on kuitenkin enää vastata, koska minkäänlaista analyysia tuloksista ei missään vaiheessa ole henkilöstölle esitetty. Tämäkin kertoo osaltaan keskustelun tyrehdyttämisestä.”*
- ⚠️ *”Suunnattomaan työmäärään nähden hyvä prosessi. Jos toisen kerran tekisi, osaisi joitakin asioita tehdä toisin tai toisessa järjestyksessä, mutta kokonaisuutena hyvä prosessi”*
- ⚠️ *Meillä on nyt tuhannen taalan paikka, kunhan kykenisimme irtaantumaan vanhasta, totutusta ja uskallamme katsoa ympärillemme ja kuunnella herkäällä korvalla*
- ⚠️ *”Tällä hetkellä tapahtuu niin paljon asioita, että arjen hallinnan kanssa tulee ongelmia. Missä mikäkin asia valmistellaan/päätetään ja missä vaiheessa minkäkin asian valmistelu on menossa, on osin epäselvää johtaville virkamiehillekin”*

# Pohdinnat



# Miten kohti uutta valtuustoa

Mitä ylläpidettävä /kehitettävä?	Mitkä keskeiset toimenpiteet?
Ammattimainen toiminta luottamushenkilöiden osalta	<ul style="list-style-type: none"><li>- Päätoimiset luottamushenkilöt (hallituksen pj, lautakuntien pj:t osa-aikaisia? (20.6 kunnallisjärjestöjen yhteiskokous)</li><li>- Hyvä koulutus tarpeen, niin uusille kuin jo mukana olleille</li><li>- Lautakuntien puheenjohtajille suuri rooli – saatava osaavia puheenjohtajia ja heidän sitouduttava kh:n toimintaan</li><li>- Toimintatavat: Kokoustaminen ja päättäminen – kokoukset valmisteluja – erikseen linjaustilaisuudet</li><li>- Kunnallisjärjestöjen pj:t keskeisiä ja puolueille vastuu luottamushenkilöpaikkojen jaossa</li></ul>
Uudet toimintatavat luottamushenkilöt	<ul style="list-style-type: none"><li>- Valtuustosopimuksen tai valtuuston työjärjestyksen laatiminen. Pitäisi olla yhteiset pelisäännöt selvillä.</li><li>- <b>Hyvä hallintotapa</b></li><li>- <b>Yhdistymissopimus sisäistetty ja sen vuosittainen arviointi</b></li><li>- <b>Tilaajan ja tuottajan roolien selkeys. Saatava ymmärrys aikaan, mitkä ovat tilaajan ja mitkä tuottajan roolit niin viranhaltijoilla kuin luottamushenkilöilläkin</b></li></ul>
Henkilöstön sitoutuminen ja henkilöstöpolitiikka	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työvaliokuntaan edustus?</li><li>- Henkilöstöpolitiikka keskeinen uudella valtuustokaudella</li><li>- Tarvitaan avoimuutta ja konkretiaa.</li><li>- Viestinnässä pitäisi olla voimavaroja, mutta onko vielä kehitettävää?</li><li>- käytävä keskustelua henkilöstön kanssa, jos todella koetaan, että yhteistyötä ei ole.</li><li>- Henkilöstöpolitiikka tärkeää Uudessa Oulussa, tästä on nyt vahvat signaalit</li></ul>
Palvelujen järjestäminen ja talous	<ul style="list-style-type: none"><li>- Miten saadaan toimimaan palvelut ja talous – tasapaino</li><li>- Löydettävä uusia toimintatapoja kun talous tiukentuu. Palveluiden järjestämishjelmasta konkretiaa</li><li>- Asiakasnäkökulmaan paljon on satsattu, mutta miksi ei näy vastauksissa. Pitää varmaan vieläkin panostaa</li></ul>