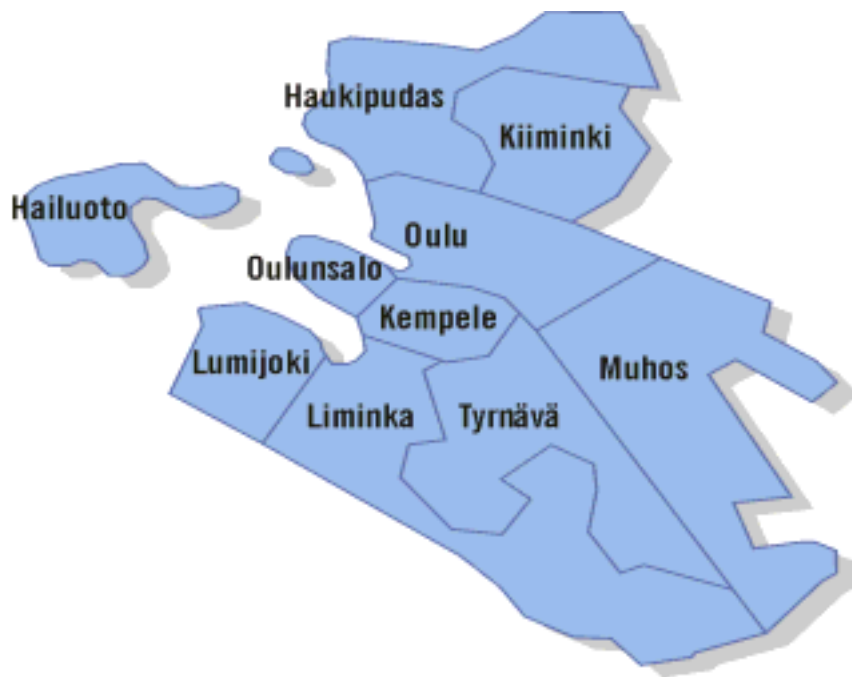


Oulun seudun palvelustrategia 2013



Oulun seutu – Elinvoimainen edelläkävijä

Johdanto ja lähtökohdat

Oulun seudun kunnat ovat nykyisessä avoimessa yhteiskunnassa entistä riippuvaisempia maailman talouden vaikutuksista. Globaalit muutokset heijastuvat nopeasti pohjoiseen ja Oulun seudulle. Kansainvälisten taloudellisten suhdanteiden kehitys ja verotuksen harmonisointipaine asettavat suuret haasteet suomalaisten hyvinvointipalveluiden kehittämiseksi.

Oulun seudun kunnat ovat pyrkineet vaikuttamaan muuttuvaan toimintaympäristöön laatimalla muun muassa seudun elinkeinostrategian 2002, kasvusopimuksen ja seudun kuntien yhteisen yleiskaavan 2020. Nämä strategia-asiakirjat tukevat Oulun seudun menestymistä. Edellä mainitut strategiat ovat tietoisia valintoja toimintalinjauksista, joilla Oulun seudun kehitystä ohjataan elinkeinoelämän ja maankäytön kehittämisessä. Seudun menestymisen kannalta on tärkeää päättää myös toimintalinjauksista, joilla palveluiden kehittämistä ohjataan haluttuun suuntaan. Keväällä 2002 päätettiin, että seudulle laaditaan seutusopimuksen lisäksi erillinen palvelustrategia.

Vastuu palveluiden järjestämisestä on seudun kunnilla. Seutuyhteistyössä säilyy kuntien itsenäinen päätösvalta ja seudullisesti järjestettävistä palveluista päätetään erikseen.

Kansainvälistyessään kunnat eivät enää kilpaile toistensa kanssa vaan seudut kilpailevat muiden seutujen kanssa. Oulun seutu suhteellisesti nopeimmin kasvavana seutuna Suomessa luo hyvät mutta myös haasteelliset lähtökohdat palveluiden järjestämiselle. Väestön nuori ikärakenne ja korkea syntyvyys ovat omaleimaista seudullemme. Myös muuttoliike tuo Oulun seudulle erityisesti nuoria, pääosin opiskelijoita ja työhön tulijoita. Vanhimman ikäryhmän eli yli 64-vuotiaiden asukkaiden osuus tulee kasvamaan vuosittain ja vaikuttaa merkittävästi ikäryhmän palveluiden kysyntään. Myös kiristynyt kuntatalous luo omat haasteensa palveluiden kehittämiseksi Oulun seudulla.

Strategiaprosessi

Strategiaprosessi toteutettiin kesä-joulukuussa 2003. Seutuvaltuusto on ollut tiiviisti mukana prosessissa ja strategialuonnoksen eri vaiheita on käsitelty ja työstetty kolmessa seutuvaltuuston seminaarissa. Strategiaa on työstänyt seutuhallituksen, seudun kehittämisryhmän ja tiimien edustajien muodostama strategiaryhmä. Toimialojen tiimit ovat muokanneet strategiaa jokaisen strategiaseminaarin välillä. Strategian perusteita ja sisältöä on lisäksi esitelty kaikille seudun kunnille. Strategiaprosessin vetäjäksi valittiin Oulun kaupungin liikuntatoimen johtaja Seppo Kangas.

Prosessissa on käytetty soveltuvin osin Balanced Scorecard-mallia (BSC-malli). BSC-malli on strategian laadinnan, arvioinnin ja seurannan apuväline, jolla pyritään parantamaan Oulun seudun palvelujen strategista, pitkän aikavälin johtamista.

Strategian lähtökohtana ovat olleet Oulun seudun toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset, seudun palvelujen vahvuudet ja heikkoudet sekä seudullisiin palveluihin kohdistuvat uhkatekijät ja mahdollisuudet. Mitä paremmin toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset voidaan tunnistaa, sitä paremmin voidaan asettaa pitkän aikavälin tavoitteet.

Strategiassa on määritelty Oulun seudun visio ja strategiset linjaukset. Seudullisten palvelujen menestymisen kannalta tärkeimmät asiat, kriittiset menestystekijät, on johdettu visiosta ja strategisista linjauksista. Näille menestystekijöille on määritelty arviointikriteerit ja tavoitetasot, joiden avulla voidaan arvioida onnistuminen.

Toimintaympäristön ja nykytilan arviointi

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vahva ja menestyvä talousalue ja elinkeinorakenne – Tiivis alue – Yhteistyöperinteet, -rakenteet ja -halu – Hyvät koulutusmahdollisuudet – Henkilöstön osaaminen – Yhteinen näkemys tavoitteista – Uskallus ja innovatiivisuus – Vahva ja monipuolinen palvelutarjonta – Kansainvälisyys – Lentokenttä ja maayhteydet 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jäsentyvät palvelumarkkinat: Vähän yksityisiä vaihtoehtoja, verkottuminen riittämättömästi, tilaaja – tuottaja -mallin kehittymättömyys – Palvelutuotannon ja päätöksenteon erilaiset kulttuurit – Työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuus – Osa Oulun ympäristökunnista valkeita alueita EU -tukien kannalta
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> – Erinomaiset kehittämisedellytykset: imago, väestörakenne ja –määrä, kasvu, koulutus, mentorointi ja osaaminen, dynaaminen elinkeinoelämä, talous – Asiakaslähtöisesti ja tehokkaasti tuotetut seudulliset palvelut – Seudun moninaisuuden hyödyntäminen – Seudun vaikutusvallan kasvattaminen – Henkilöstön voimavarat – Kansainvälisyys 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> – Taloussuhdanteet – Hallitsematon ja epätasainen muutoliike – Seudun vetovoiman heikkeneminen – Perheiden ongelmat – Yhdyskuntarakenteen hajoaminen – Palvelujen keskittyminen – Henkilöstön ikääntyminen/uhkaava työvoimapula – Osaavan henkilöstön saatavuus – Tuotannon siirtyminen muualle – Toimitilojen riittävyys ja sijainti – Syrjäytyminen

Visio 2013

Visio on yhteinen näkemys seudullisten palvelujen tulevaisuudesta.

Oulun seutu – Elinvoimainen edelläkävijä

Oulun seutu tarjoaa asukkailleen maan kehittyneimmät palvelut kuntarajoista riippumatta

Strategiset linjaukset

Strategiset linjaukset ovat yhteisesti sovittuja periaatteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat vision ja palvelustrategian toteutumista.

- **Päätäjät ja henkilöstö sitoutuvat seudun palvelustrategian toteuttamiseen.**
- **Asukkaat ja kunnat tiedostavat seudullisten palvelujen mahdollisuudet**
- **Seudullisilla palveluilla saadaan hyötyä ja hyvinvointia Oulun seudulle ja sen asukkaille.**
- **Palveluja järjestetään yhteistyössä kuntarajoista riippumatta.**
- **Palvelurakenteita ja tilaaja-tuottaja -mallia kehitetään seudullisena toimintatapana.**
- **Seudullinen investointi- ja omistajapolitiikka on koordinoitua.**

Näkökulmatarkastelu

Käytetyssä BSC-mallissa kokonaisuutta tarkastellaan tasapainoisesti neljästä eri näkökulmasta:

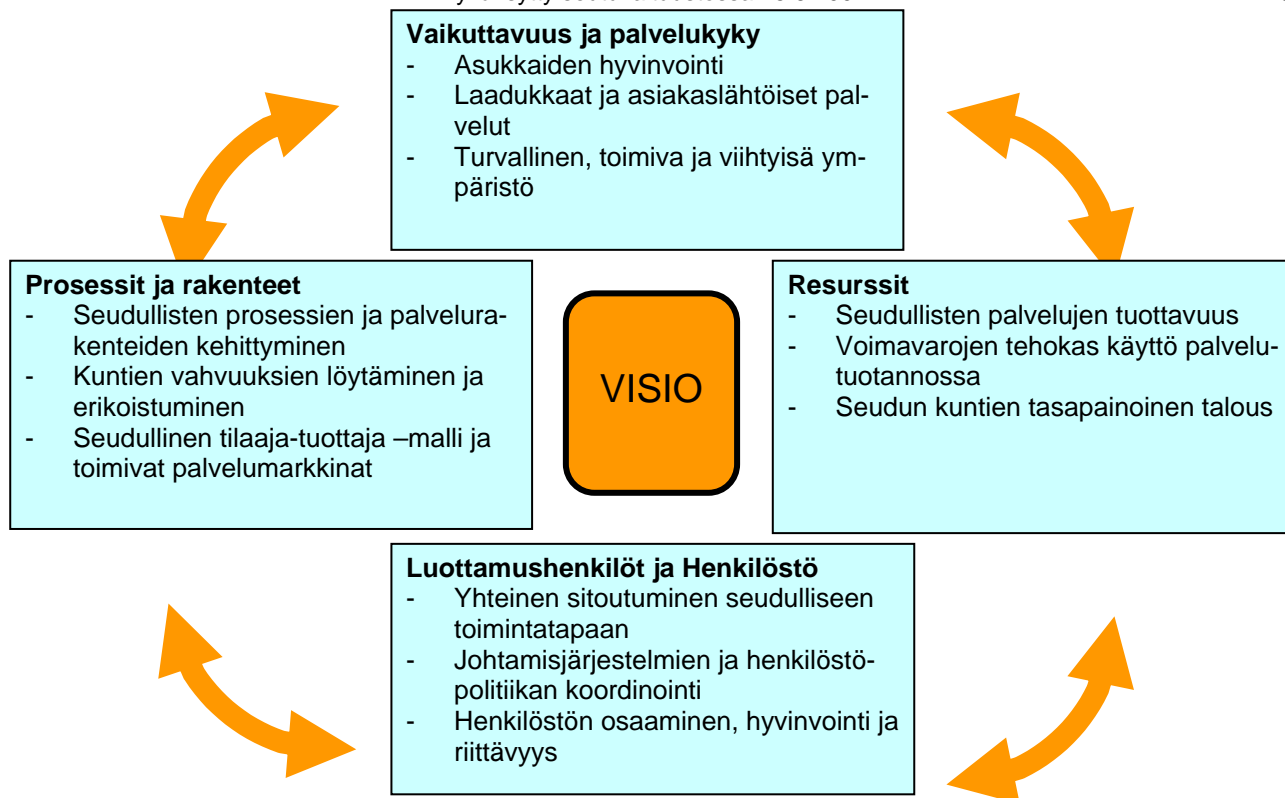
-Vaikuttavuus ja palvelukyky edustaa päätöksentekijän, kansalaisen ja asiakkaan näkökulmaa

-Resurssit edustaa resurssien hallinnan näkökulmaa

-Prosessit ja rakenteet edustaa organisaation toimivuuden näkökulmaa

-Luottamushenkilöt ja henkilöstö edustaa kuntien päätöksentekijöiden ja henkilöstön näkökulmaa

Jokaiselle näkökulmalle on määritetty kolme kriittistä menestystekijää, joissa on ehdottomasti onnistuttava vision ja strategian toteutumiseksi. Kriittisten menestystekijöiden toteutumista mitataan arviointikriteereillä, joille asetetaan tavoitteet.



NÄKÖKULMA: Vaikuttavuus ja palvelukyky

Kriittinen menestystekijä: Asukkaiden hyvinvointi

Asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen on palveluiden järjestämisen lähtökohdaksi. Seudullisilla palveluilla asukkaille luodaan kestävä fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin edellytykset. Asukkaiden hyvinvointi koostuu monista erilaisista tekijöistä, joita voidaan arvioida ja mitata. Lasten ja nuorten sekä vanhusten hyvinvointi ovat keskeisiä arviointikriteereitä. Hyvinvoinnin tekijöiden arvioimiseksi laaditaan seudullinen hyvinvointimittaristo.

Mittarit/arviointikriteerit	Tavoitetaso
Lasten ja nuorten hyvinvointi	Lastensuojelutoimenpiteet vähenevät Kouluterveyskyselyn hyvät tulokset
Vanhusten hyvinvointi	Vähintään 91 % yli 75 –vuotiaista asuu kotona palvelujen tukemana Vanhusten koettu turvallisuus ja tyytyväisyys
Hyvinvoinnin tekijät	Seudullinen hyvinvointimittaristo on kehitetty v. 2006
Seutubarometri	Valtakunnallinen seutubarometri on kehitetty v. 2008 Oulun seutu säilyy kärjessä seutu-

	kuntien joukossa
--	------------------

Kriittinen menestystekijä: Laadukkaat ja asiakaslähtöiset palvelut

Kasvavassa seutukunnassa palvelujen saatavuudesta ja riittävydestä huolehditaan joustavasti tarjoamalla palvelut alueellisesti asukkaiden tarpeiden mukaisesti. Seudullisesti tavoitellaan päivähoitopaikan saatavuutta kuntarajoista riippumatta ja yhtenäisiä perusterveydenhuollon hoitopääsyaikoja. Yhteiset laatuksiteerit edistävät seudullisten palveluiden kehittämistä.

Mittarit/arviointikriteerit	Tavoitetaso
Päivähoidon saatavuus	Päivähoitopaikka saatavissa perheen tarpeen mukaan kuntarajoista riippumatta v. 2005
Hoitoon pääsy perusterveydenhuollossa	Hoitoon pääsyajat ovat seudullisesti yhtenäisiä v. 2006
Sosiaali- ja terveydenhuollon erityis- palvelujen saatavuus	Edetään kansallisen terveysprojektin suositusten mukaisesti seudullisten terveyspalvelujen käyttöönotossa.
Seudulliset laatuksiteerit	Keskeisten palvelujen laatuksiteerit on määritetty v. 2006

Kriittinen menestystekijä: Turvallinen, toimiva ja viihtyisä ympäristö

Seudun vetovoimaisuuden tekijöitä ovat mm. ympäristön turvallisuus, toimivuus ja viihtyisyys. Seudulla pyritään sosiaalisesti toimivaan, yhteisölliseen, tasapainoiseen ja tasa-arvoisesti eri väestöryhmiä huomioivaan elinympäristöön. Sosiaalinen ympäristö muodostuu mm. ihmissuhteista, sosiaalisista verkostoista, vuorovaikutuksesta ja yhteistoiminnasta. Ympäristöä kehitetään toteuttamalla seudullista yleiskaavaa ja tekemällä selvityksiä seudullisen asumisen ja palveluiden sijoittumisesta.

Mittarit/arviointikriteerit	Tavoitetaso
Ympäristön tila	Arvioinnin asiantuntijaryhmä on perustettu ja mittaristo kehitetty v. 2006 Kehitetyn mittariston perusteella ympäristön tila paranee
Seudullisen yhdyskuntarakenteen toimivuus	Seudullinen liikenneturvallisuustoimintamalli on otettu käyttöön v. 2004 Yleiskaavan toteuttamisohjelma on laadittu v. 2006

	<p>Yleiskaava laajentuu Liminkaan, Lumijoelle ja Tyrnävälle v. 2005</p> <p>Seudun joukkoliikenteen toimivuus paranee</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

NÄKÖKULMA: Resurssit

Kriittinen menestystekijä: Seudullisten palvelujen tuottavuus

Kasvava seutukunta ja väestömäärä asettavat paineita palvelujen tuottamiselle ja tuottavuudelle. Seudullisella palvelutuotannolla turvataan palvelut seudun kasvavalle väestölle ja kysynnälle. Seudullisesti tuotettujen palveluiden tuottavuuden on oltava yhtä hyvä kuin kuntien erikseen tuottamien palveluiden.

Mittarit/arviointikriteerit	Tavoitetaso
Tuottavuusmittarit	Seudulliset tuottavuusmittarit on määritelty v. 2007
Taloudellisuus	<p>Keskeiset palvelut on tuoteistettu v. 2006</p> <p>Palvelujen kustannukset/suorite eivät reaalisesti nouse ja tuottavuus paranee pitkällä aikavälillä</p> <p>Valtakunnallinen seutukuntavertailu on kehitetty 2008</p>

Kriittinen menestystekijä: Voimavarojen tehokas käyttö palvelutuotannossa

Palvelujen ja investointien seudullinen tarkastelu luo edellytykset palvelujen tehokkaalle tuottamiselle. Voimavarojen tehokas käyttö edellyttää, että seudulla olevat resurssit selvitetään ja käytetään palvelutuotannon hyväksi ennen uusia investointipäätöksiä. Investointitarpeet koordinoidaan seudullisesti ja seudullisesti merkittävät kuntien investoinnit kootaan samaan investointiohjelmaan.

Mittarit/arviointikriteerit	Tavoitetaso
Seudullinen palveluverkkosuunnitelma	Palveluverkkosuunnitelma on laadittu 2006 peruspalveluiden osalta
Seudullinen investointisuunnittelu on koordinoitua	Investointisuunnitelma tehty v. 2007 keskeisten hankkeiden osalta

Kriittinen menestystekijä: Seudun kuntien tasapainoinen talous

Kuntien hyvä taloudellinen tilanne luo edellytykset laadukkaille ja hyvin saavutettaville seudullisille palveluille.

Mittarit/arviointikriteerit	Tavoitetaso
Kuntien talouden tasapainoisuus pitkällä aikavälillä <ul style="list-style-type: none"> - menojen ja tulojen kehityksen tasapaino - tulo-rahoituksen riittävyys pitkällä aikavälillä, investointien tulo-rahoitusprosentti > 100 	<ul style="list-style-type: none"> - Verorahoituksen kasvuprosentti > toimintakatteen kasvuprosentti - tulo-rahoitusprosentin parantaminen

NÄKÖKULMA: Prosessit ja rakenteet

Kriittinen menestystekijä: Seudullisten prosessien ja palvelurakenteiden kehittyminen

Seudullisia palveluprosesseja mallinnetaan ja palveluiden tuotantotapoja kehitetään. Palveluprosessien kehittämisessä tavoitteena on saada aikaan yhteinen työkalupakki, joka sisältää yhtenäisiä työtapoja ja järjestelmiä. Osaaminen, innovatiiviset toimintatavat ja parhaat käytännöt löydetään ja otetaan käyttöön kaikissa kunnissa. Sisäisten tukipalveluiden yhteistyöllä voidaan mahdollisesti vapautuvia resursseja suunnata palveluiden tuottamiseen. Tietojärjestelmien yhteiskäyttö ja yhteensopivuus luo edellytykset palveluiden seudulliselle kehittämiselle ja käytölle.

Mittarit/arviointikriteerit	Tavoitetaso
Seudullisen organisaation toiminta	Seudullisten suunnitelmien toteutuminen
Seudullisten palveluprosessien kehittäminen	Kuntien ja seudun strategioiden kokonaistarkastelu on tehty Kehitetään työkalupakki - keskeiset tietojärjestelmät yhtenäistetty v. 2008 Tukipalveluiden mallintaminen v. 2004-2006 Palvelukohtaisia mallintamisprojekteja

Kriittinen menestystekijä: Kuntien vahvuuksien löytäminen ja erikoistuminen

Seutuyhteistyössä kunnioitetaan kunkin kunnan itsenäistä päätösvaltaa ja toteutetaan tasa-arvoa. Kehittämisen- ja palveluyhteistyöstä sovitaan seutusopimusta täydentävillä yhteistyösopimuksilla, jotka kuntien valtuustot tai asianomaiset toimielimet hyväksyvät. Yhteistoimintahankkeet toteutetaan tapauskohtaisesti joko seutukunnan kaikkien kuntien tai joidenkin kuntien tai kuntayhtymien välillä. Kunnat voivat tältä pohjalta profiloitua ja keskittyä omiin vahvuuksiinsa tuottaen palveluja myös muille kunnille. Samalla koko seutu hyötyy yhden kunnan osaamisesta.

Mittarit/arviointikriteerit	Tavoitetaso
Kuntien strategiset vahvuudet ja palveluprofiilit	Kuntien vahvuudet on määritelty ja profiilit muodostettu kunnittain seudun palvelustrategian näkökulmasta v. 2005

Kriittinen menestystekijä: Seudullinen tilaaja-tuottaja –malli ja toimivat palvelumarkkinat

Tilaaajilla eli kuntien valtuustoilla, hallituksilla ja lautakunnilla on vastuu yhteiskunnallisesta ohjauksesta eli palvelujen järjestämisvastuu. Tilaajat päättävät mitä, kuinka paljon ja millä laadulla palveluja asukkaille tarjotaan. Tuottajien tehtävänä on tuottaa palvelut kuntien tilauksesta mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti sekä kannattavasti tarvittaessa vaikka kaikille seudun kunnille. Tuottajat määrittelevät itse, miten palvelut tuotetaan mahdollisimman kilpailukykyisesti. Keskeistä mallin onnistumiselle ovat yhteisen hankinta- ja kilpailuttamisasiantuntemuksen kehittäminen ja palvelumarkkinoiden luominen. Kun seudulliset palvelumarkkinat toimivat, syntyy palveluyrityksiä ja toimintaa tehostavaa kilpailua.

Mittarit/arviointikriteerit	Tavoitetaso
Palvelujen ostamisen menettelytavat ja organisointi	Tilaamisen ja kilpailuttamisen seudullisen asiantuntija-organisaation luominen v. 2006
Suunnitellut ja toteutuneet seudulliset hankkeet	Seudullisten tilaaja-tuottaja mallin mukaisten hankkeiden toimintasuunnitelma ja toteutusjärjestys on laadittu v. 2005 Seudullisten tilaaja-tuottaja –mallin mukaisesti suunniteltujen ja toteutuneiden hankkeiden määrä kasvaa v. 2005 eteenpäin

NÄKÖKULMA: Luottamushenkilöt ja henkilöstö

Kriittinen menestystekijä: Yhteinen sitoutuminen seudulliseen toimintatapaan

Seudullinen palvelustrategia toteutuu, mikäli luottamushenkilöt ja henkilöstö sitoutuvat toteuttamaan yhteisesti sovittuja asioita. Seudullisen yhteistyön merkityksen oivaltaminen on onnistumisen kulmakivi. Onnistumista tukee avoin ja nopea tiedottaminen tehtävistä muutoksista.

Mittarit/arviointikriteerit	Tavoitetaso
Luottamushenkilöiden ja henkilöstön sitoutuminen	Luottamushenkilö- ja henkilöstökysely v. 2004 Sitoutumisaste on hyvä
Yhteistyöprosessit ja -projektit	Yhteistyöprosessien ja -projektien toteutumisaste on kasvanut (suunnitellut/toteutuneet)

Kriittinen menestystekijä: Johtamisjärjestelmien ja henkilöstöpolitiikan koordinointi

Seudun menestyminen edellyttää yhteistyötä myös henkilöstöpolitiikassa. Hyvällä ja linjakkaalla johtamisella luodaan edellytykset kehittyneille palveluille ja henkilöstön hyvinvoinnille. Yhdensuuntaisilla käytännöillä johtamisessa ja henkilöstöpolitiikassa vältetään seudun kuntien välinen kilpailu työvoimasta.

Mittarit/arviointikriteerit	Tavoitetaso
Seudullinen henkilöstöstrategia	Strategia on laadittu v. 2006
Seudulliset työn vaativuuden arviointikriteerit	Koordinoidut TVA -kriteerit on otettu käyttöön kaikissa seudun kunnissa v. 2008
Seudullinen palkkapolitiikka	Kriittisten alojen palkkataso on koordinoitu v. 2007

Kriittinen menestystekijä: Henkilöstön osaaminen, hyvinvointi ja riittävyys

Lähes kaikissa seudun kunnissa käytössä olevat henkilöstön kehittämisen välineet mm. kehityskeskustelut, henkilöstötilinpäätös ja työhyvinvointimittaus ovat seudullisesti käytettynä entistä tehokkaampia henkilöstön osaamisen ja jaksamisen työkaluja. Henkilöstön osaamisesta, hyvinvoinnista ja riittävydestä huolehtiminen on keskeistä, jotta voidaan tuottaa laadukkaita palveluita.

Mittarit/arviointikriteerit	Tavoitetaso
Kehityskeskustelut seudullisena toimintatapana	Keskustelut käydään kaikissa kun- nissa v. 2006
Seudullinen henkilöstötilinpäätös	Yhtenäinen henkilöstötilinpäätöskäy- täntö v. 2005
Seudun kuntien kilpailukyky työnan- tajana	Vakanssien täyttöaste hyvä
Seudullinen henkilöstöpankki	Perustetaan v. 2007

Termejä

Visio

Yhteinen näkemys seudullisten palvelujen tulevaisuudesta

Palvelustrategia

Seudun kilpailukyvyyn ja seudullisten palvelujen tulevaisuuden turvaamiseksi tehty suunnitelma muuttuvassa ympäristössä

Strateginen linjaus

Yhteisesti sovittu periaate tai toimintatapa, joka ohjaa vision ja strategian toteutumista

Kriittinen menestystekijä

Asia jossa on ehdottomasti onnistuttava vision toteutumiseksi. Asian on oltava samanaikaisesti strategisesti tärkeä ja siihen pitää pystyä vaikuttamaan.

Seudullinen palvelu

Seudun kunnat toimivat seudullisten palvelujen järjestäjinä ja tilaajina. Seudullisen palvelun tuottajana voi toimia, kunta, kuntayhtymä, yritys tai yhteisö.

Mittari/arviointikriteeri

Asia, jonka avulla kriittisen menestystekijän toteutumista mitataan tai arvioidaan

Tavoite

Yhteisesti määritetty mitattava asiantila, johon sovittuna aikana pyritään

Hyvinvointi

Ihmisen aineellisen elintason, sosiaalisten suhteiden ja itsensä toteuttamisen kokonaisuus, johon kuuluu paitsi mitattavat sosiaaliset ja terveydelliset osiot myös ihmisen oma kokemus tilastaan ja tilanteestaan.

Koordinointi

Eri suunnitelmien saattaminen sopusointuun

Oulun seutu

Oulun seudun kuntien (Hailuoto, Haukipudas, Kempele, Kiiminki, Liminka, Lumijoki, Muhos, Oulu, Oulunsalo, Tyrnävä) seutusopimuksessa määriteltä julkisoikeudellinen yhteisö.

Asukas

Oulu seudulla asuva ihminen

Asiakas

Oulun seudun palveluja käyttävä ihminen, yritys tai yhteisö

Päätäjät

Oulun seudun kuntien luottamushenkilöt ja johtavat virkamiehet

Henkilöstö

Oulun seudun kuntien henkilöstö

Tilaaja-tuottaja -malli

- Tilaajalla eli kunnan valtuustolla, hallituksella ja lautakunnilla on vastuu yhteiskunnallisesta ohjauksesta eli palvelujen järjestämisvastuu. Tilaaja päättää mitä, kuinka paljon ja millä laadulla palveluja asukkaille tarjotaan
- Tuottajan tehtävänä on tuottaa palvelut tilauksesta mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti sekä kannattavasti. Tuottaja määrittelevät itse, miten palvelut tuotetaan mahdollisimman kilpailukykyisesti. Tuottaja voi olla esim. kunta, kunnallinen liikelaitos, kuntayhtymä, yhteisö tai yritys.

Investointien tulorahoitusprosentti

Kertoo, kuinka paljon investointien omahankintamenosta on rahoitettu tulorahoituksella.