

Uuden Oulun valmistelun ja toteuttamisen arviointi

Toinen arviointivaihe

3.2.2012,

Jarmo Asikainen

Mikko Kenni

Oy Audiapro Ab



Toisen vaiheen (1.7.-31.12.2011) arviointi

- ▲ Toisen vaiheen arviointi lähti liikkeelle ensimmäisessä vaiheessa havaituista johtopäätöksistä ja keskeisistä haasteista.
- ▲ Menetelmät
 - Haastatteluja arviointia varten kaikkiaan 7 kappaletta, joihin osallistui 35 henkilöä
 - Dokumenttianalyysi
 - MuutosPuntari, vastauksia
- ▲ Aineistoja analysoitu ja arvioitu suhteessa kuntien yhdistymiselle asetettuihin strategisiin tavoitteisiin ja toimintaympäristön tilannetekijöihin.

Valmistelua edistäneet tekijät

▲ Ilmapiiri, päätöksenteko ja työtapojen toimivuus

- Valmistelun hengen ja luottamuksen johtavien viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välillä nähdään pysyneen hyvällä tasolla.
- työskentelyn arvioitiin perustuvan vahvasti yhdistymissopimukseen ja pohjautuvan tosiasioihin, mikä puolestaan edistää tavoitteisiin sitoutumista.
- Positiivisena nähtiin myös yhdistyvissä kunnissa yhtenäisesti valmisteltu syksyn talousarvioprosessi
- Yhteinen visio tiedostetaan, ja prosessia viedään sitä kohti

▲ Kriittisesti voidaan kysyä, näyttäytyykö myönteinen ilmapiiri **jopa liiankin positiivisena**. Onko se tarkoittanut paikoitellen esimerkiksi liiallista pyrkimystä konsensusukseen, jolloin ei välttämättä ole tehty aina riittävän linjakkaita ratkaisuja. Yksimielisyys ja hyvä ilmapiiri ei myös välttämättä ole niin suurta koko uudella alueella kuin mitä se näyttäytyy valmisteluryhmässä.

▲ Kuitenkin on todettava, että vaikka yhdistymisprosessin johdossa toimivilla jäsenillä näyttää olevan samankaltainen näkemys muutosprosessin tavoitteista ja visiosta, paljastuu erilaisia näkemyksiä avaintoimijoiden ulkopuolella.



Valmistelua edistäneet tekijät

- ▲ Valmistelun nähtiin yleisesti parantuneen ja toiminnan jäntevöityneen.
 - Valmistelutyössä tärkeysjärjestyksestä on pidetty kiinni ja tasapuolisesti on pystytty edistämään yhdistymissopimuksessa sovittuja tavoitteita.
- ▲ Yhdistyminen nähdään edelleen laajasti prosessina, jossa on kyetty tekemään sellaisia ratkaisuja, jotka ovat vieneet valmistelua eteenpäin.
- ▲ Tavoitteet muutoksen suunnasta ovat pitkälti samankaltaisia poliittisen ja viranhaltijajohdon välillä.



Jännitteitä aikaansaavia tekijöitä

- ▲ Jännitteitä ilmenee edelleen osaltaan yhdistyvissä kunnissa, erityisesti **henkilöstön** keskuudessa.
- ▲ Huolimatta positiivista näkemyksistä,
 - johtajien rekrytointiprosessiin sekä
 - kuntien hyvien käytäntöjen hyödyntämisessä esiintyi kritiikkiä
- ▲ Henkilöstö:
 - henkilöstö on osaltaan ollut pettynyt omiin **vaikutusmahdollisuuksiinsa**
 - työnantajan puolelta on esiintynyt paikoitellen tiettyä ylimielisyyttä ja henkilöstön näkemysten vähättelyä, jonka henkilöstö on kokenut **arvostuksen puuttumisena**. (yhteistyön ja neuvottelujen tyyli)
 - Henkilöstötiimin roolista ei vallitse täydellistä selvyyttä edes sen jäsenien keskuudessa. Onko henkilöstötiimi kumileimasin vai keskeisiä asioita esille nostava elin, jonka mielipidettä kuunnellaan ja, jolla on merkitystä kun Uuden Oulun henkilöstöön liittyviä asioista käsitellään.
 - Sisäinen viestintä ja tiedotuskanavat
 - Luottamusmiesten resurssit
 - Kokousten materiaali liian myöhään, ei ehditä paneutua
 - Lähiesimiehet ja johtamisjärjestelmän viivästymisestä johtuva epätietoisuus



Jännitteitä aikaansaavia tekijöitä

- ⚠️ Johtamisjärjestelmän vaikutukset henkilöstön sijoittamiseen ja johtajien rekrytointiin ovat aiheuttaneet erityisesti jännitteitä henkilöstön keskuudessa.
 - Kun lähiesimiehet eivät ole voineet viestiä työyhteisöihin prosessin yksityiskohdista ja tulevan vaiheittaisen siirtymisen vaikutuksista, on työntekijätasolla vallinnut suuri epävarmuus ja jännitys omasta tulevaisuudesta uudessa organisaatiossa.
- ⚠️ Henkilöstön uudelleensijoittamisessa on **mahdollisuus** muokata työnkuvia vastaamaan paremmin henkilöiden osaamista ja mielenkiintoa.
- ⚠️ Myös eläköitymisen nähtiin omalta osaltaan olevan mahdollisuus, koska tällä hetkellä kunnissa on paljon uusia työntekijöitä. Tämän oletettiin vähentävän potentiaalista muutosvastarintaa.
- ⚠️ Suurin huoli uusien johtajien valinnoissa ja henkilöstön sijoittamisessa nähtiin liittyvän **valitsematta jääneiden henkilöiden sitouttamiseen ja motivointiin.**



Vaiheittainen siirtyminen

- ⚠️ Henkilöstötiimin haastattelussa **vaiheittaisen siirtymisen aikaistaminen** ja siitä johtuva kiire on osaltaan vaikuttanut prosessin hyvään henkeen negatiivisesti.
- ⚠️ Vaiheittainen siirtyminen nähtiin kuitenkin myös mahdollisuutena;
 - Oulun alustalle siirtyminen antaa mahdollisuuden vaikuttaa Uuden Oulun toimintatapoihin.
 - yhteistyön merkitystä korostettiin.
 - Tämä vuosi on niin sanottu ”opetteluvuosi”, jonka aikana pitäisi saada implementoitua yhdistyvien kuntien **hyviä käytäntöjä** ja kerättyä niitä laajasti riippumatta sektoreista tai toimialoista.
 - Siirtyminen Oulun alustalle nähtiin tehtävien harmonisointien osalta hieman ristiriitaisesti. Toisaalta **pelkona henkilöstön tehtävien yksipuolistuminen**. Mutta mahdollisuutena nähtiin johtamisjärjestelmän yhtenäistämisen myötä **johtamisen kehittäminen**.
 - Johtamisen toivottiin Oulun alustalle siirtymisen johdosta jäməköityvän niin, että henkilöstöllä olisi selkeä taustatuki eikä lähiesimies voisi poiketa yleisesti sovituista periaatteista ja pelisäännöistä.
 - Vaiheittaisessa siirtymisessä oli **toimialoittain** keskeisiä eroja.



Valmisteluorganisaatio

- ⚠ Pelot Oulun jyräämisestä vähentyneet.
 - Oulun valtuuston ”isäntämentaliteetin” nouseminen toisinaan esille mainittiin jännitteenä edelleenkin.
- ⚠ Yhdistymishallituksen ja toimikuntien toimintaa kuvattiin vahvasti sitoutuneeksi yhdessä asetettuihin tavoitteisiin ja yhdistymissopimuksessa sovittuihin asioihin. Myös toimikuntien ja yhdistymishallituksen yhteistyöhön oltiin hyvin tyytyväisiä.
- ⚠ Poliittisen jännitteet eivät nousseet kovinkaan suureen asemaan
- ⚠ Edelleen onkin uhkana edelleen se, että yhdistymisen valmisteluun tiiviisti osallistuvien ja ulkopuolella olevien henkilöiden välillä jännitteet kasvavat. Sama ”konsensushenki”, joka vallitsee yhdistymisen toteuttamiseen osallistuvien kesken, ei välttämättä ilmene itse valmistelutyöstä ulkopuolella olevien kesken.
- ⚠ Jännitteitä aiheuttaa myös **uudistuksen kuormittavuus**. Muutos pakottaa avaintoimijoiden tekemään työtä liiaksi ns. pienten asioiden kanssa, jolloin Oulun alueen kannalta suurten linjojen rakentamiselle ei ole riittävästi aikaa. Paradoksaalisesti muutospuntarikyselyssä yksittäiset vastaajat kritisoivat puolestaan sitä, että uudistuksessa on liiaksi panostettu linjausten tekemiseen ja liian vähän yksityiskohtiin.



Valmistelun toimivuus

- ▲ Edellistä vaihetta enemmän korostui selkeästi muutosvauhdin kiihtyminen kohti vaiheittaista siirtymistä Oulun alustalle.
- ▲ Yleisesti ottaen todettiin, että valmistelun **toimivuus on parantunut** prosessin edetessä, joka on selkeä signaali siitä, että valmistelevat viranhaltijat ovat oppineet prosessin myötä ja työskentelytavat ovat vakiintuneet.
- ▲ Uuden Oulun syksyn valmisteluprosessi on ollut poikkeuksellisen haastava ja vaikeuskerrointa ovat lisänneet suuret kokonaisuudet (esim.henkilöstön sijoittaminen, rekrytointi, vaiheittainen siirtyminen, johtosäännöt).



Organisoinnin toimivuus ja tehokkuus

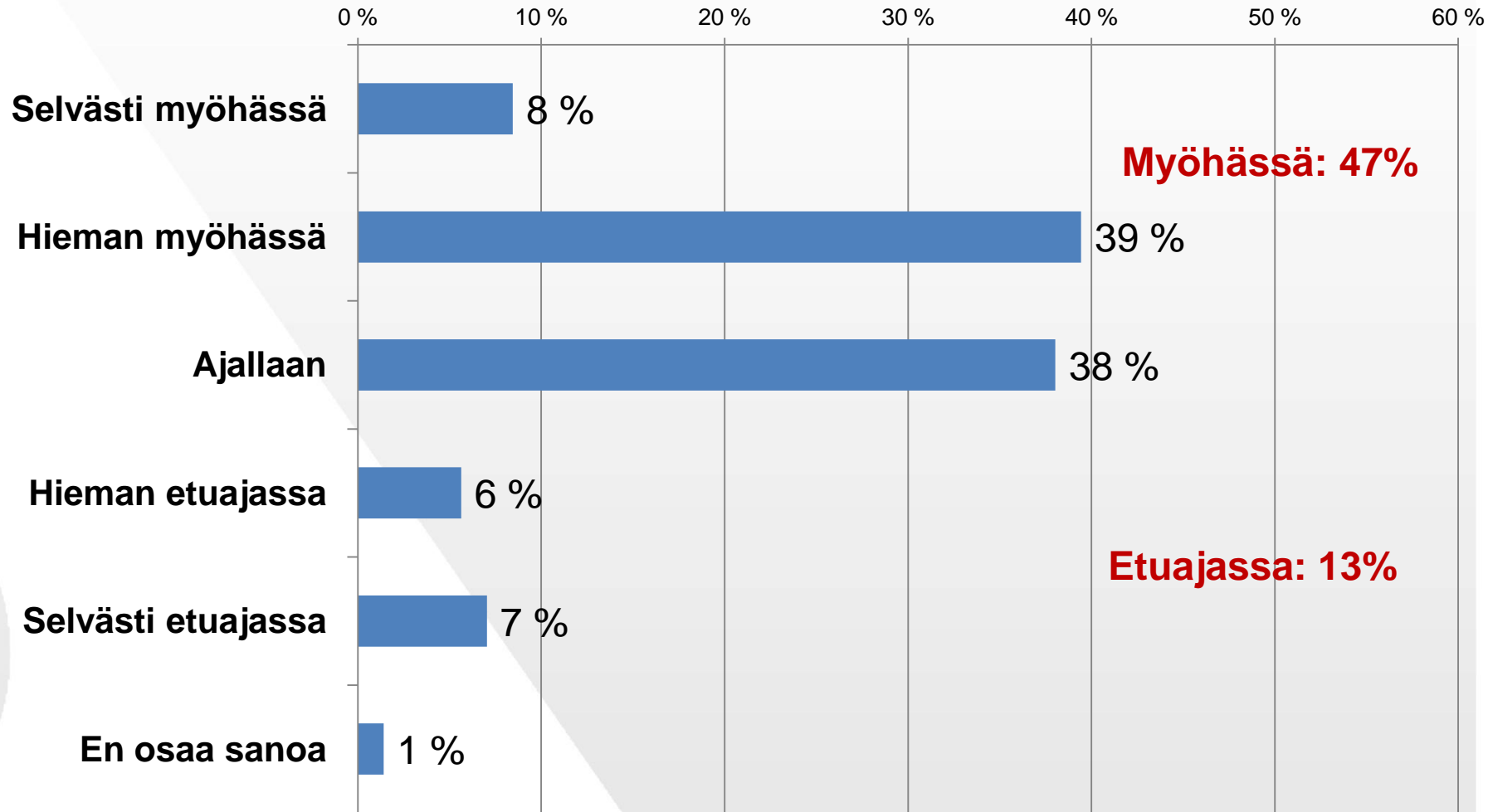
- ▲ Kokonaisuudessa Uuden Oulun valmistelu- ja päätöksentekojärjestelmä nähdään liian **monitoimielimiseksi** ja siten valmistelun näkökulmasta raskaaksi.
- ▲ Yhdistymishallitus – toimikunta -kaksoisrakenteen nähtiin aiheuttavan sen, että asioiden ”syöttö” ja runsaus asettaa poikkeuksellinen kovan haasteen valmisteleville viranhaltijoille.
 - Valmisteluorganisaatioon raskaus nähtiin kuitenkin välttämättömänä ja oikeana ratkaisuna yhdistyvien kuntien sitoutumisen varmistamiseksi ja yhteistyön syventämiseksi sekä prosessin sujuvuuden edistämiseksi.
- ▲ Koko yhdistymisprosessin ajan esille on noussut valmisteluresurssien riittävyys ja käytön tarkoituksenmukaisuus.
- ▲ Yleisesti myös nähtiin, että valmistelu on parantunut ja valmistelevat viranhaltijat tuovat enemmän **vaihtoehtoisia malleja** päätöksentekoon.
- ▲ Valmistelussa nousee yllättäen esiin asioita, jotka viranhaltijoiden tulisi ratkaista mahdollisimman nopeasti ja siten viestittäminen päätöksentekijöille on ollut vaikeaa. Tämä on välillä aiheuttanut kritiikkiä luottamushenkilöiltä.
- ▲ Kuitenkin pääpiirteittäin yhdistymisprosessin nähtiin etenevän hallitusti ja organisoinnin laaja-alaisuudesta huolimatta melko toimivaksi ja ennustettavaksi.

Suunnitelman ja aikataulun mukainen eteneminen

- ▲ Tullut yllätyksenä se, miten Uuden Oulun valmistelua on pystytty viemään eteenpäin tiukasta aikataulusta huolimatta.
 - 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.



Kys 3: Vastaajien arviot Uuden Oulun valmisteluaikataulusta yhdistymissopimuksen tavoitteiden toteutumiseksi (% , n = 71)

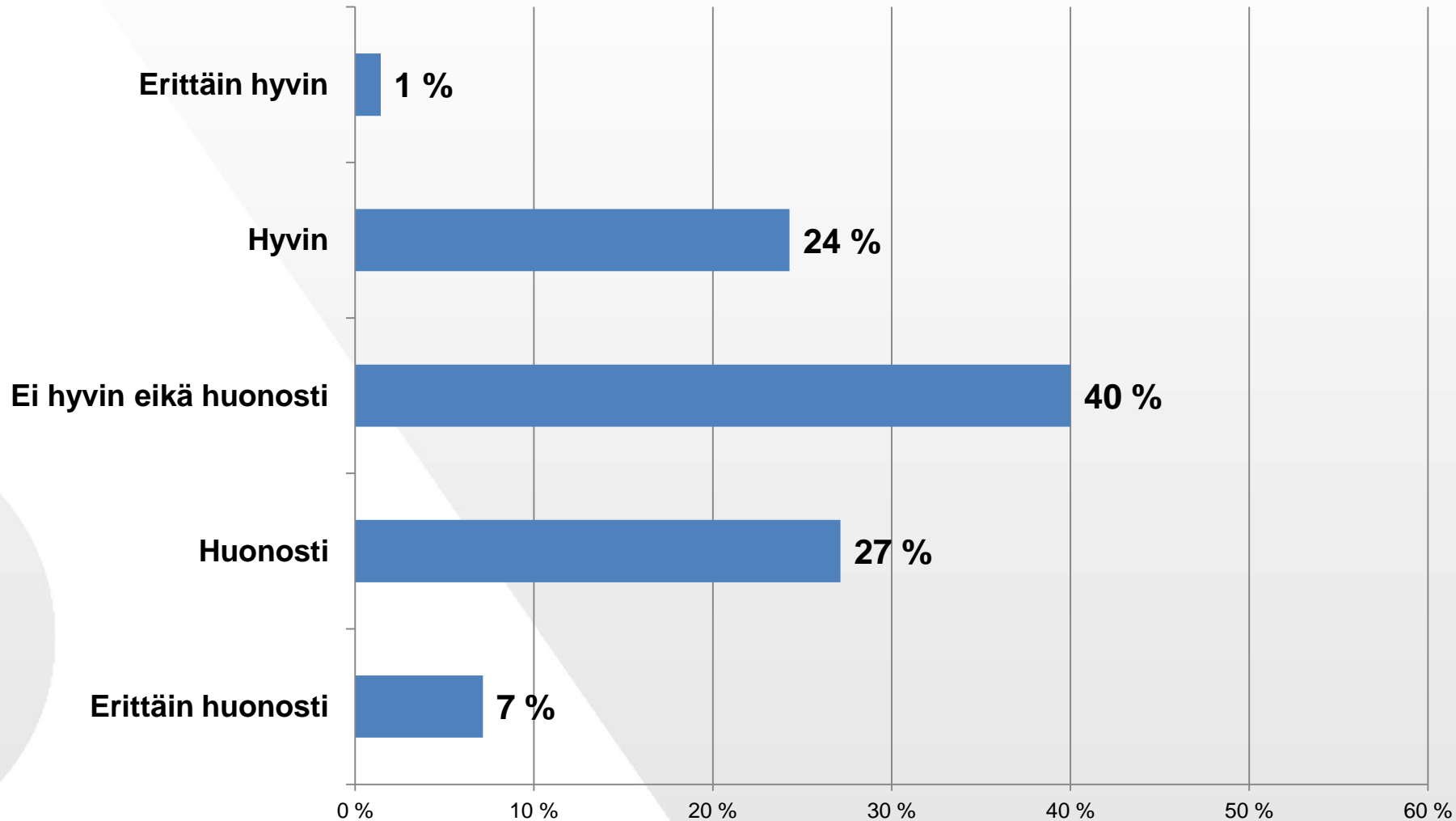


Hyvien käytäntöjen hyödyntäminen

- ▲ Toisen vaiheen arvioinnissa vastaukset hyvien käytäntöjen hyödyntämisessä olivat **aiempaa vaihetta kriittisempiä**, mikä johtuu erityisesti siitä, että henkilöstö-näkökulmaa korostettiin toisessa vaiheessa.
- ▲ Kritiikkiä esiintyi muun muassa
 - tehtävien harmonisoinnin myötä yksipuolistuvat työnkuvat,
 - ennaltaehkäisevän työn väheneminen,
 - pienten organisaatioiden ketteryuden kadottaminen, byrokratian lisääntyminen,
 - yhteistyön menettäminen kolmannen sektorin toimijoiden kanssa sekä
 - kysymys monipalvelupisteiden toiminnoista.
- ▲ Toisaalta haastatteluissa nähtiin, että yhdistymisprosessissa on aidosti pyritty löytämään jokaisen kunnan osalta hyviä käytäntöjä ja ottamaan nämä Uuden Oulun toimintatapoihin.
- ▲ Näyttäkkin siltä, että hyvien **käytäntöjen hyödyntäminen** nähdään hyvin eri tavalla **henkilöstön** keskuudessa verrattuna **poliittiseen ja ammatilliseen johtoon**.
- ▲ Kiteytyykin näkökulmaan siitä, miten tasapuolisesti yhdistyviä kuntien henkilöstöä kohdellaan ja miten he pystyvät tuomaan esille hyviä käytäntöjä omista työyhteisöistään (yhdistymisprosessin psykologinen puoli)



Kys 7: Vastaajien arviot yhdistyvien kuntien hyvien käytäntöjen hyödyntämisestä Uuden Oulun valmistelussa (% , n = 70)



Tavoitteet ja toimeenpano

- ⚠ Strategisista tavoitteita pyritty tasapuolisesti edistämään suunnitelman mukaisesti.
- ⚠ Elinvoimaisuuden ja toimintakyvyn vahvistamisesta sekä verkosto-Oulun rakentaminen näyttävät assosioituvan voimakkaasti Business-Oulun perustamiseen ja sen toimintaan.
- ⚠ Yhdistymisessä on meneillään vaihe, jossa tavoitteet alkavat konkretisoitumaan vaiheittaisen siirtymisen myötä. Suuret ratkaisut ovat tehty ja nyt muutokset alkavat koskettamaan organisaation jokaista tasoa. Tämä näkyi selvästi myös haastatteluissa **epävarmuuden ja tietyn kriittisten näkemysten vahvistumisena**. Siten vaiheittainen siirtyminen vaikuttaa koko Uuden Oulun yhdistymisprosessin onnistumiseen.
- ⚠ Toimeenpanossa onnistuminen edellyttää henkilöstössä vallitsevan epävarmuuden lieventämistä ja hyvää henkilöstöjohtamista läpi kaupunkiorganisaation.
- ⚠ Vaiheittaiseen siirtymiseen joudutaan tilanteessa, jossa talouden ennusmerkit näyttävät heikoilta. Nopeat ja ei-toivotut muutokset talouteen voivat aikaan saada sen, että toimeenpanossa joudutaan uudelleen ensi keväänä **tarkastelemaan strategisten tavoitteiden toteutusta** ja muun muassa palveluverkkoa, jonka rakenne ja toimintapa on merkittävä tuottavuuden parantamisessa.
- ⚠ Kokonaisuudessaan toimintaympäristöstä johtuvat ongelmat voidaan helposti sysätä Uuden Oulun syyksi. Tämä samainen ilmiö on tapahtunut myös muissa kuntafuusioissa.



Kys 4: Vastaajien arviot Uuden Oulun valmistelun etenemisestä yhdistymissopimuksen tavoitteiden toteuttamiseksi

(lkm ja %, n = 66-69)

	Valmistelu on edennyt:					
	Huonosti	Ei hyvin eikä huonosti	Hyvin	Hyvin	Ei hyvin eikä huonosti	Huonosti
	(lkm)	(lkm)	(lkm)	(%)	(%)	(%)
• Elinvoiman ja toiminta-kyvyn vahvistaminen	8	23	38	55	33	12
• Palvelujen järjestäminen ja kehittäminen	16	21	32	46	30	23
• Johtamisjärjestelmän rakentaminen	27	16	26	38	23	39
• Henkilöstöpolitiikka ja henkilöstön sijoittaminen	27	23	19	28	33	39
• Konsernin rakentaminen ja omistajaohjaus	11	30	25	38	45	17
• Vahvan verkosto-Oulun rakentaminen	13	33	23	33	48	19
• Kuntalaisten osallistuminen ja vaikuttaminen	16	31	22	32	45	23

Viestintä ja vaikuttaminen

- ▶ Arvioinnin toisessa vaiheessa erityishuomio haluttiinkin kiinnittää yhdistymisprosessin viestintään ja eri toimijoiden vaikuttamiseen.
- ▶ Sisäisen sekä ulkoisen viestinnän kehittämiseen on edelleen panostettu ja ensimmäisessä arviointijaksossa esitettyihin pullonkauloihin viestinnän osalta on pyritty reagoimaan.
- ▶ Muutosviestinnässä täydellinen onnistuminen on mahdotonta, koska muutosprosessin vauhti on usein niin nopea
- ▶ Vuorovaikutusta kuntalaisiin ja yhdistyvien kuntien poliittisiin päättäjiin tulisi edelleen kehittää. Syksyn sisäinen työ on vienyt niin paljon resursseja, että itse **kuntalais-näkökulma on väistämättä jäänyt vähemmälle.**
 - tarpeen tehdä selkeä suunnitelma siitä, miten on mahdollista **vahvistaa ulospäin suuntautumista ja viestintää.** Yleisnäkemyks haastatteluissa oli, että viestinnän ja sen kehittäminen prosessin yksi suurin haaste.
- ▶ Yhtenä näkemyksenä esiintyi erillisen työryhmän perustaminen viestinnän kehittämiseen. Esille myös nousi epäily siitä, onko Oulun ja muiden yhdistyvien kuntien **tiedottamisen henkilöstöresurssit organisoitu Uuden Oulun muutosprosessia tukevaksi johdon ohjauksessa.** Esimerkiksi onko Oulun kaupungin hallintokuntien tiedottajien työ organisoitu osaksi Uuden Oulun viestintää.



Media

- ▲ Suhtautuneet myönteisesti yhdistymiseen.
 - Uusi Oulu tarjoaa paljon mahdollisuuksia koko seudun kehittämiseen
- ▲ Uuden Oulun rakentamisessa päättäjät ovat lukeneet **tulevaisuuden signaalit oikein**
- ▲ Uuden Oulun nähtiin muodostavat todellisen pohjoisen keskuksen, joka on kiinnostava elinkeinoelämälle sekä potentiaalisille muuttajille.
 - tarvitaan jatkossa enemmän **rohkeutta** ottaa Pohjois-Suomen dynamon asema.
 - Uuden Oulun johdon pitäisi päästä nopeasti pois **organisaation sisäiseen integraatiosta hoitamaan myös ”ulkopolitiikka”**.
- ▲ Kuntalaisten on ollut vaikea ymmärtää miksi kuntien yhdistyminen tehdään, koska Uusi Oulu ei ole onnistunut riittävästi viestittämään yhdistymisen välttämättömyydestä ja yhdistymisen mahdollisuuksista.
 - Pitäisikin **terävöittää viestintää** ja kirkastaa yhdistymisen motiivit ja hyödyt. Erityisen paljon kritiikkiä kuntalaisilta on tullut johtajien määrästä sekä johtajien että henkilöstön ”virkojen sementisoinnista” 7 vuodeksi, kun yhdistymistä on perusteltu muun massa kustannussäästöjen kautta.
 - pitäisi **jalkautua** ja jaksaa perustella eri kanavia käyttäen, miksi yhdistyminen oli tehtävä.
 - uusien johtajien pitäisi järjestää kuntalaistilaisuuksia eri puolilla Uutta Oulua ja konkretisoida miten palvelut tullaan järjestämään sekä samalla antaa kasvot Uuden Oulun vastuulliselle johdolle.
- ▲ Uuden Oulun brändin luominen on ollut puutteellista, mutta nykyinen suunta oikea



Elinkeinoelämä

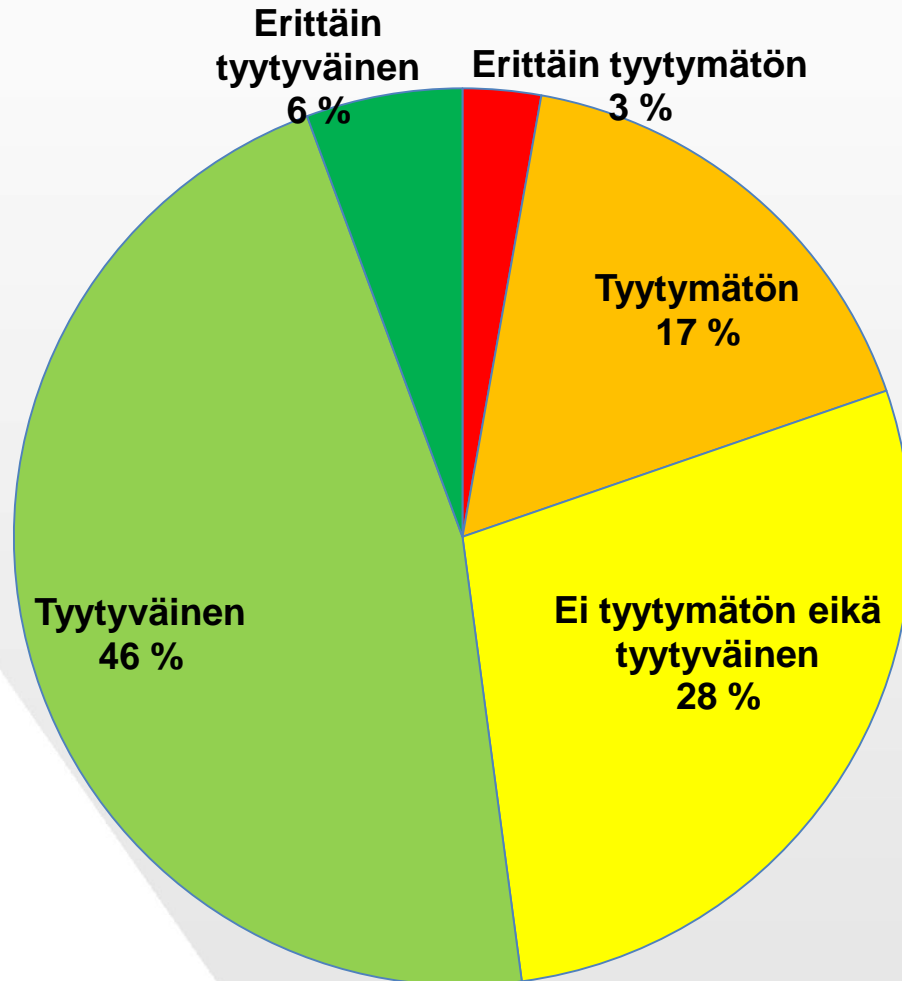
- ▲ Suhtautuminen Uuden Oulun yhdistymiseen on ollut erittäin positiivinen.
- ▲ Jo selvitysvaiheessa prosessiin otettiin elinkeinoelämä mukaan muun muassa alueen yrittäjille suunnatuissa kierroksissa.
- ▲ Uuden Oulun rakentaminen näkynyt **jo kansainvälisissä suhteissa** sekä **Suomessa** yrittäjät näkevät Oulun tällä hetkellä todella positiivisesti ja vetovoimaisena.
- ▲ Uuden Oulun vetomaisuuden kasvaminen herättää pelkoa muualla Pohjois-Suomessa. (Samaa mieltä myös media)
- ▲ Konkreettisin muutos Uuden Oulun yhdistymisprosessissa on elinkeinoelämälle näkynyt Business-Oulun perustamisena, joka ollut oikea ratkaisu.
 - Kuitenkin todettiin, että B-O on vasta lähdössä käyntiin ja sen rooli ei ole vielä muotoutunut täysin kaupungin organisaatiossa.
 - Vaikka B-O perustaminen nähtiin todella positiivisena asiana, huolestuneisuutta kuitenkin kannettiin siitä, jos B-O lokeroituu liiaksi erilleen Uuden Oulun organisaatiosta.
- ▲ Uudelta Oululta myös toivottiin **yhdistyvien pienten kuntien hyvien käytäntöjen hyödyntämistä**
 - kaavoituksen nopeus ja ketteryys tulisi saada siirrettyä myös Uuden Oulun organisaatioon.
- ▲ Brändin rakentaminen ei ole vielä jäsentynyt, mutta tällä hetkellä näyttäisi, että brändin rakentamiseen selkeästi panostetaan, ja Uuden Oulun brändi ”Capital of Northern Scandinavian” on menemässä oikeaan suuntaan.
- ▲ Keskeiseksi Uuden Oulun menestymisen elementiksi elinkeinoelämän edustajat näkivät toimivan **kollaboraation eri toimijoiden välillä.**



Miten hyvin Uuden Oulun valmistelu on mielestäsi edennyt yhdistymissopimuksen tavoitteiden toteuttamiseksi?

		Oulu	Muut kunnat
k4 Elinvoiman ja toimintakyvyn vahvistaminen	Huonosti	12	12
	Ei hyvin eikä huonosti	30	33
	Hyvin	58	55
k4 Vahvan verkosto-Oulun rakentaminen	Huonosti	12	24
	Ei hyvin eikä huonosti	49	46
	Hyvin	39	30
k4 Palvelujen järjestäminen ja kehittäminen	Huonosti	18	30
	Ei hyvin eikä huonosti	24	36
	Hyvin	58	33
k4 Henkilöstöpolitiikka ja henkilöstön sijoittaminen	Huonosti	24	55
	Ei hyvin eikä huonosti	39	27
	Hyvin	36	18
k4 Kuntalaisten osallistuminen ja vaikuttaminen	Huonosti	21	27
	Ei hyvin eikä huonosti	49	39
	Hyvin	30	33
k4 Johtamisjärjestelmän rakentaminen	Huonosti	30	49
	Ei hyvin eikä huonosti	27	18
	Hyvin	42	33
k4 Konsernin rakentaminen ja omistajaohjaus	Huonosti	12	19
	Ei hyvin eikä huonosti	46	48
	Hyvin	42	32

Kys 18: Tyytyväisyys Uuden Oulun tähänastiseen suunnittelu- ja valmisteluprosessiin (% , n = 71)



52% tyytyväisiä,
20% tyytymättömiä

Keskeiset havainnot ja haasteet



1. Poliittinen johtaminen

- ▶ Ensimmäisenä keskeisenä haasteena poliittisessa johtamisessa on edelleen jatkaa ja varmistaa yhdistymissopimuksen ja strategian mukainen toiminta, joka tähän asti arvioinnin tulosten perusteella on onnistunut kiitettävästi. Kunnallisvaaleihin valmistautuessa voi nousta jälleen esille yhdistymispäätöstä edeltäneet ristiriitaiset näkemykset yhdistymisen hyödyllisyydestä.
- ▶ Toisen keskeisenä haasteena on valmistautua nykyisen välivaiheen projektiorganisaation häivyttämiseen ja muuttamiseen Uuden Oulun organisaatioksi alkusyksyyn 2012 mennessä. Tähän liittyy muun muassa toimikuntien tehtävien ja ohjelmien integrointi osaksi Uuden Oulun virallista organisaatiota.
- ▶ Kolmas keskeinen haaste on valmistautuminen kokonaisuudessaan poliittisen organisaation- ja johtamisen rakentamiseen ja toimivuuden varmistamiseen välittömästi uuden valtuuston aloittaessa marraskuussa. Tämä edellyttää valmistelua ja erilaisia ratkaisua jo ennen kunnallisvaaleja. Miten esimerkiksi valitaan kaupunginhallituksen puheenjohtaja, jos puheenjohtaja on kokopäiväinen toimija?



2. Ammatillinen johtaminen

- ⚠ Ammatillisen johtamisen näkökulmasta valmistelun koordinointi ja muutoksen eteenpäin vieminen tulee edelleen pysymään vaativana. Tämä asettaa edelleen prosessin johtamiselle ja projektin hallinnalle suuria vaateita johtuen valmistelun kuormittavuudesta.
- ⚠ Toinen keskeinen haaste liittyy syksyllä tehtyjen uusien johtajien valintojen vakiinnuttamiseen ja johtamisen käynnistämiseen pääprosesseissa. Erityisesti eri tasoilla toimivien johtajien talouden hallinnan osaaminen ja kustannustietoisuuden ymmärtäminen tulevat korostumaan kuntatalouden epävarmasta tilanteesta.
- ⚠ Vaiheittainen siirtyminen avaa mahdollisuuksia jo tänä vuonna johtamisen yhtenäistämiseksi ja yhteisten toimintatapojen luomiselle läpi kaupunkiorganisaation. Kuitenkin yhdistyvien kuntien ja toimialojen johtamiskulttuurin yhteensovittaminen vaatii panostuksia keskijohdon ja lähiesimiestyön kehittämiseen.



3. Henkilöstö

- ⚠️ Toisen vaiheen arvioinnissa henkilöstötiimin nosti esiin kriittisiä näkemyksiä liittyen henkilöstön kuulemiseen ja osallistumiseen sekä vaikutusmahdollisuuksiin muutosprosessissa. Tarkoituksenmukaista olisi parantaa edelleen sisäistä viestintää ja kehittää Uuden Oulun henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen muotoja. Tässä vaiheessa pitäisi kuitenkin täsmentää henkilöstöryhmän ja henkilöstötiimin sekä kuntien yhteistyötoimikunnan rooleja.
- ⚠️ Toinen keskeinen haaste henkilöstön osalta liittyy osaamisen hyödyntämiseen ja kehittämiseen sekä työntekijöiden motivointiin. Uuden Oulun johtajavalintojen myötä organisaatioon jäi useita henkilöitä ilman johtajatehtäviä, ja näiden henkilöiden sijoittaminen ja sitouttaminen uuteen organisaatioon on ensiarvoisen tärkeää ja nämä ratkaisut tulisi tehdä mahdollisimman pian.



4. Organisaatio

- ▲ Käynnissä oleva palveluiden organisointi ja Uuden Oulun palveluverkon määrittäminen luo raamit palveluiden saatavuudelle ja laadulle, mutta myös tuottavuuden parantamisen mahdollisuuksille. Siten valmistelut ja ratkaisut vaikuttavat olennaisesti siihen, miten palvelutoiminta ja kustannukset kehittyvät tulevaisuudessa.
- ▲ Toinen merkittävä palvelujen laatuun ja kustannustehokkuuteen vaikuttavat tekijä on hyvien käytäntöjen löytäminen, arviointi sekä hyödyntäminen. Arvioinnissa on noussut esille, että hyviä käytäntöjä on runsaasti yhdistyvissä kunnissa. Aidon uuden luominen sekä innovatiivinen toiminta vaikuttavat positiivisesti niin asiantuntijoiden kuin luottamushenkilöidenkin sitoutumiseen Uuden Oulun tavoitteisiin.
- ▲ Mahdollisimman nopeasti pitäisi myös saada ratkaistua henkilöstön työtehtävät pääprosesseissa ja tukipalveluissa, jotta työyhteisöt saadaan vakiintuneiksi ja toimiviksi sekä vähennetään epävarmuutta. Keskeistä on myös, miten konsernijohtamisessa ja sopimusohjauksessa sekä tukipalveluiden organisoinnissa onnistutaan. Varsinkin tukipalveluiden organisointi ja Haltu-kysymys aiheuttavat epävarmuutta henkilöstön keskuudessa.
- ▲ Toisen vaiheen arvioinnin perusteella valmisteluprosessissa on edelleenkin jännitteet johtamisen ”ytimen” ja ulkokehän välillä. Erityisen selvästi nämä jännitteet tulivat esille MuutosPuntari-kyselyn tuloksista. Arvioinnin perusteella avaintoimijoilla on yhtenäinen näkemys visiosta, tavoitteista ja prosessin johtamisesta, mutta näiden henkilöiden ulkopuolella olevien näkemykset muutoksen suunnasta ovat epäyhtenäisempiä.



5. Viestintä

- ▲ Sisäiseen ja ulkoiseen viestintään on panostettu enemmän prosessin edetessä. Ulkoisessa viestinnässä keskeinen lisäpanostus kohdistuu kuntalaisiin ja asiakkaisiin. Erityisesti siitä syystä, että siirtyminen Oulun alustalle ja Uuden Oulun organisaatioon voivat aiheuttaa epäselvyyttä palveluiden saannissa ja toimipisteissä. Tämän takia tiedottaminen omien aineistojen ja median välityksellä on entistä tärkeämpää.
- ▲ Erityisen tärkeää olisikin tässä muutosvaiheessa antaa kasvot palveluista vastaaville johtajille. Tämä toteuttamiseksi johtajien tulisi jalkautua Uuden kaupungin eri osiin keskustelemaan palveluiden järjestämisestä nyt ja tulevaisuudessa. Tämän vaiheen poliittiset vastuuhenkilöt on myös tarpeen olla mukana kuntalaistilaisuuksissa. Myös median ja sidosryhmien viestintään tulisi edelleen panostaa.
- ▲ Sisäinen viestinnän haasteena on edelleenkin muutosviestinnän onnistuminen ja johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksen tukeminen, jotta on mahdollista konkretisoida henkilöstölle prosessin vaiheita ja luoda ”turvallisuutta” tulevien ratkaisuiden osalta. Myös poliittisen ja ammatillisen johdon välinen viestintä on keino lisätä yhteistä ymmärrystä ja luottamushenkilöiden omia mahdollisuuksia viestien välittämiseen kuntalaisille.



6. Ulospäin suuntautuminen

- ⚠️ Haastatteluiden ja MuutosPuntari-kyselyn perusteella valmisteluprosessi on keskittynyt liiaksi organisaation sisäiseen valmisteluun. Tämän vuoksi ulospäin suuntautuminen jäänyt vähemmälle, millä voi olla vaikutuksia Uuden Oulun elinvoiman kehittämisen ja verkosto-Oulu tavoitteiden saavuttamiseen.
- ⚠️ Elinvoiman kehittämisen alueella positiivisena on nähty Business-Oulun toiminnan käynnistäminen. Sen sijaan verkosto-Oulun tavoitteisiin liittyvien ulkopuolisten toimijoiden ja kumppanuusverkostojen rakentaminen vaativat lisäpanostuksia. Uuden Oulun brändin rakentamiseen on selkeästi panostettu ja näyttäisikin, että brändityö on menossa haluttuun suuntaan.

