

**VAASAN YLIOPISTO**  
**HALLINTOTIETEIDEN TIEDEKUNTA**

Henrik Toivonen

**STRATEGINEN JOHTAMINEN KUNTASEKTORILLA**

Vertailussa kaupunkistrategioiden suunnittelu, valmistelu, toteutus ja seuranta  
viidessätoista suomalaisessa kaupungissa

Hallintotieteen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2008**

## SISÄLLYSLUETTELO

	<b>sivu</b>
<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	2
<b>TIIVISTELMÄ</b>	3
<b>1. JOHDANTO</b>	5
1.1. Taustaa tutkimukselle	5
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja eteneminen	6
1.3. Metodi ja aineisto	8
<b>2. JOHTAMISEN KÄSITTEISTÖ</b>	12
2.1. Johtamisen peruskäsitteet	12
2.2. Strategisen johtamisen määritelmä	16
<b>3. STRATEGISEN JOHTAMISEN ELEMENTIT</b>	20
3.1. Taktiikka	20
3.2. Strategia	23
3.3. Visio	27
<b>4. STRATEGISEN JOHTAMISEN PROSESSI</b>	30
4.1. Suunnittelu ja valmistelu	30
4.2. Toimintasuunnitelman toimeenpano	32
4.3. Toimintasuunnitelman toteuttaminen	33
4.4. Toimintasuunnitelman Arviointi, seuranta ja päivittäminen	36
<b>5. STRATEGINEN JOHTAMINEN KUNTASEKTORILLA</b>	39
5.1. Organisaation mission ja päämäärien määrittelyminen	39
5.2. Organisaation sisäisten ja ulkoisten vahvuuksien ja heikkouksien analysoiminen	44
5.3. Organisaation strategian toimeenpano	48
5.4. Organisaation muutoksen strateginen johtaminen	53

<b>6. KAUPINKISTRATEGIADOKUMENTTIEN VERTAILU</b>	58
6.1. Kaupunkien strategiakäsitteet	58
6.1.1. Strategian määritelmä	58
6.1.1.1. Kaupunkikuvaukset	58
6.1.1.2. Strategiakäsitteen vertailu	67
6.1.2. Vision määritelmä	68
6.1.2.1. Kaupunkikuvaukset	68
6.1.2.2. Visiökäsitteen vertailu	77
6.2. Strategian suunnittelu ja valmistelu	78
6.2.1. Kuvaukset strategioiden suunnittelusta kaupungeissa	78
6.2.2. Suunnittelun vertailu	88
6.3. Strategian toteutus	90
6.3.1. Kuvaukset strategian toteuttamisesta	90
6.3.2. Strategian toteutuksen vertailu	100
6.4. Arviointi, seuranta ja päivittäminen	101
6.4.1. Kuvaus kaupunkien strategioiden seurannasta ja päivittämisestä	101
6.4.2. Vertailu strategioiden arviointikäytännöistä	109
<b>7. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	111
<b>LÄHDELUETTELO</b>	118
<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	
Taulukko 1 Strategisen johtamisen prosessin ilmeneminen 15 kunnan kaupunkistrategioiden kautta.	114

---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Hallintotieteiden tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Henrik Toivonen
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Strateginen johtaminen kuntasektorilla: Vertailussa kaupunkistrategioiden suunnittelu, valmistelu, toteutus ja seuranta viidessätoista suomalaisessa kaupungissa
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Hallintotiede
<b>Valmistumisvuosi</b>	2008

**Sivumäärä: 127**


---

**TIIVISTELMÄ:**

Strateginen johtaminen on laajalti käytetty johtamisen malli julkisella sektorilla. Strategisella johtamisella pyritään luomaan edellytykset organisaation toiminnalle. Kunnat ovat laatineet kaupunkistrategioita, joiden tarkoituksena on toimia kuntasuunnittelun apuvälineenä. Kaupunkistrategioilla luodaan pitkän aikavälin suunnitelma, jonka päämääränä on kunnan toiminnan uudelleen järjestäminen. Laadultaan strateginen johtaminen on ennakoivaa toimintaa tulevaisuuden varalle.

Tutkielmassa analysoidaan strategista johtamista ja sen ilmentymistä kuntasektorilla. Empiirisesti keskityttiin viidentoista suomalaisen kunnan kaupunkistrategiaan. Tutkielman teoreettinen kysymyksenasettelu pyrki etsimään vastauksia johtamisen ja erityisesti strategisen johtamisen kautta esiin tulleisiin kysymyksiin. Tutkielmassa keskityttiin erityisesti vertailemaan kaupunkistrategioiden suunnittelua, valmistelua, toteutusta ja seurantaa kohdekaupungeissa. Tutkimuskysymykset valikoituivat seuraavanlaisiksi: Millaista strateginen johtaminen on kuntasektorilla 2000-luvun Suomessa? Miten strategisen johtamisen prosessi etenee ja millaisia elementtejä siihen kuuluu? Millaisia samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia on valittujen 15 kunnan strategisessa johtamisessa.

Tutkittavana aineistona on käytetty kirjallisuutta, artikkeleita ja kuntien laatimia kaupunkistrategioista. Tutkielma on laadullinen aineistoanalyysi ja menetelmänä on diskurssianalyysi. Empiriassa on käytetty tutkimusmenetelmänä vertailevaa lähestymistapaa. Tarkoituksena on ollut etsiä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuntien laatimista kaupunkistrategioista. Tutkielmassa teoreettinen osio keskittyy ensin analysoimaan johtamisen ja strategisen johtamisen erilaisia määritelmiä. Toiseksi analysoidaan johtamisen käsitteistöä ja strategisia elementtejä. Lopuksi analysoidaan vielä strategisen johtamisen prosessin rakennetta ja sen ilmenemistä kuntasektorilla. Tutkielman empiirisessä osiossa keskitytään vertailemaan kaupunkistrategioita. Tärkeimmiksi käsitteiksi tutkielmassa muodostuivat taktiikka, strategia ja visio.

Johtaminen voidaan jakaa karkeasti kahteen eri tyyppiin: managementiin ja leadershipiin. Management on enemmän asioiden ja toimintojen johtamista. Leadership puolestaan keskittyy enemmän alaisten johtamiseen. Vertailun tuloksena voi sanoa, että strategia toimii kaupungeissa yleisesti johtamisen välineenä. Visio puolestaan mielletään tavoitetilaksi, jota kohti kaupungin halutaan kehittyvän tulevaisuudessa. Huomioitavaa on se, että käytännössä kaikki kaupungit ovat luoneet strategiansa BSC:n pohjalta. Strategia laaditaan useimmiten yhdeksi valtuustokaudeksi kerrallaan. Vastavalittu valtuusto laatii kunnalle uuden kaupunkistrategian. Talousarvio, tuloskortit ja muut strategiat ovat yleisimmät apuvälineet, joita käytetään strategian toteutuksessa. Strategiaa toteutetaan yleensä yhdessä talousarvion kanssa, jolloin tuloskorttien tavoitteet sisällytetään talousarvioon. Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että strategioiden seurannassa käytetään eniten apuvälineenä raportointia. Hallinto- ja lautakunnat raportoivat valtuustolle toiminnastaan ja strategian toteutumisesta. Kaikkein huomioitavimmat ja merkillepantavimmat tulokset saatiin kaupunkistrategioiden sisällön osalta. Suurimmat erot kaupunkien välillä syntyivät juuri strategian painotusten kohdalla. Lopuksi voidaan todeta se, että strateginen johtaminen on kyky osata ennakoita tulevia tapahtumia ja sitä kautta kyky osata varautua paremmin tulevaisuuden haasteisiin, sekä pyrkiä olemaan valmis kohtaamaan kaikenlaisia mahdollisia haasteita tai ongelmia.

---

**AVAINSANAT:** Johtaminen, strategia, kunnat, vertailu



## 1. JOHDANTO

### 1.1. Taustaa tutkimukselle

Johtaminen on ollut jo kauan mielenkiinnon kohteena tieteen parissa ja sitä on tutkittu useasta eri näkökulmasta useilla erilaisilla metodeilla. Voidaan varmasti todeta, että johtamisesta on syntynyt vuosien varrella paljon erilaisia mielipiteitä ja käsityksiä, varmaankin yhtä paljon kuin niitä tutkivia tieteilijöitä on olemassa. Johtaminen on siis laajamittainen alue tutkittavaksi ja teorioita on paljon. Kuuluisia henkilöitä johtamisen alueen saralla ovat Carl von Clausewitz, Douglas McGregor, Herbert A. Simon, Frederick W. Taylor, Sun Tzu ja Max Weber vain muutamia mainitakseni. Von Clausewitz ja Tzu ovat kunnostautuneet sotatieteisiin ja McGregor, Simon, Taylor ja Weber ovat puolestaan hallinto-, julkishallinto- ja valtiotieteilijöitä. Tutkijoiden kirjo on laaja ja uusimpana tutkimuksen kohteena on alkanut yleistyä liikemaaailman johtamisen tutkiminen, esimerkiksi strategisen johtamisen osalta, johon tämäkin tutkimus keskittyy.

Johtamisen tutkiminen keskittyy suurimmaksi osaksi johtajien käyttäytymisen tutkimiseen. Millainen on sitten hyvä johtaja ja millaisia ominaisuuksia hänellä tulisi olla? Tähän kysymykseen on omalta osaltaan antanut vastauksen amerikkalainen Lee Iacocca, joka tunnetaan Fordin ja Chryslerin toimitusjohtajina.

Iacocca (1985) kertoo elämäkerrassaan mitä tarkoittaa avain johtajuuteen. Hänen mukaansa hyvä johtajuus voidaan tiivistää yhteen sanaan, joka on *päätäväisyys*. Iacocca tarkoittaa tällä sitä, että hyvä johtaja osaa tehdä päätöksen, vaikka hänellä ei olisi käytössään kaikkia tarvittavia tietoja. Useiden johtajien vika on juuri siinä, että he eivät kykene päätöksen tekoon vaan he jäävät odottelemaan liian pitkäksi aikaa puuttuvia tietoja. On järkevää kerätä mahdollisimman paljon tarvittavia tietoja ennen ratkaisevaa päätöstä, mutta on muistettava se, ettei voida odottaa liian kauaa. Jossain vaiheessa on tehtävä asiasta päätös ja hyvä johtaja kykenee siihen oikealla hetkellä. Iacocca muistuttaa, että johtaminen on suurelta osaltaan alaisten motivointia ja sitä, että johtaja osaa kuunnella alaisiaan. Lisäksi johtajan on osattava jakaa vastuuta tasaisesti sekä osattava esittää asiat alaisille oikealla tavalla. (Iacocca & Nowak 1985: 64–65, 67,69–70,72.)

Oma mielenkiintoni johtamiseen on syntynyt verenperintönä, sillä isäni on toiminut yksityisyrittäjä ja isoisäni on puolestaan ollut kauppiana. Tämän yhtälön seurauksena on mieleeni iskostunut johtamisen kulttuuria ja johtamisen käsitystä. Lopullisen kiinnostuksen johtamisesta sain ollessani armeijassa, jossa sain johtamiskoulutusta asiantuntevalta kantahenkilökunnalta. Armeijassa opetettiin paljon hyödyllisiä asioita johtamisesta ja ennen kaikkea käytännön kokemusta ihmisten johtamisesta. Puolustusvoimissa pääpaino johtamisessa on eittämättä strategisessa johtamisessa ja olenkin saanut vaikutteita sieltä työtäni varten. Tosin kyseessä oleva työni käsittelee kunnallishallinto, jossa myös vahvasti esiin nousee strateginen johtaminen. Kunnallishallinto sopii mielestäni paremmin tutkittavaksi aiheeksi, sillä se on ajankohtainen meneillään olevan kunta- ja palvelurakennemuutoksen vuoksi.

## 1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja eteneminen

Tutkielma pyrkii antamaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaista strateginen johtaminen on kuntasektorilla 2000-luvun Suomessa?
2. Miten strategisen johtamisen prosessi etenee ja millaisia elementtejä siihen kuuluu?
3. Millaisia samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia on valittujen 15 kunnan strategisessa johtamisessa?

Tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti selvittää mitä strateginen johtaminen on kunnissa ja mitä se pitää sisällään. Käsiteltävinä pääteemoina ovat *johtaminen, strateginen johtaminen ja sen eri elementit sekä strategisen johtamisen ilmeneminen kunnallishallinnossa*.

Tutkielma on jaoteltu viiteen käsiteltävään osioon, joissa kaikissa käydään läpi johtamista eri näkökulmien kautta. Lopuksi kaikki tutkittavat asiat kootaan yhteen ja esitellään niistä ilmenneitä johtopäätöksiä. Tutkielman ensimmäisessä osassa tarkastellaan johtamista erilaisten määritelmien avulla. Tarkastelun kohteena ovat johtaminen ja strateginen johtaminen. Ensimmäinen osio keskittyy tuomaan esiin millaisia erilaisia määri-

telmiä johtamiselle voidaan antaa. Määritelmiä hahmotellaan yleisesti johtamisesta sekä erikseen tarkemmin strategisesta johtamisesta.

Toisessa osiossa tarkastellaan tarkemmin strategista johtamista. Esille nostetaan kolme strategisen johtamisen elementtiä, joille esitellään erilaisia määritelmiä. Tarkasteltavina strategisen johtamisen elementeistä ovat taktiikka, strategia ja visio. Elementteiksi valittiin juuri nämä, koska ne ilmentävät parhaiten strategista johtamista kunnallisella sektorilla. Ensimmäiset määritelmät ovat enemmänkin yleiselle tasolle sopivia määritelmiä. Myöhemmin käydään läpi määritelmiä, jotka liittyvät enemmän kunnalliseen hallintoon. Elementtien määritelmien avulla halutaan nostaa esiin miten niiden kautta organisaatio voi hyödyntää niitä jokapäiväisessä toiminnassaan. Toisaalta elementit ovat oleellinen osa strategista johtamista, joten niiden pois jättäminen tai sivuuttaminen tutkielmasta olisi ollut vaikeaa.

Kolmannessa osiossa esitellään strategisen johtamisen prosessin eri vaiheet ja käydään läpi prosessin kulku. Tässä osiossa analysoidaan strategisen johtamisen prosessin jokainen osa vaihe vaiheelta sekä käydään läpi eri vaiheiden sisällöllinen puoli. Tutkielmassa prosessi on jaettu neljään työvaiheeseen ja analysointi kohdistetaan eri vaiheiden tarkasteluun. Ensin analysoidaan mitä suunnittelun ja valmistelun ja vaiheet pitävät sisällään. Sen jälkeen käsitellään toimintasuunnitelman toimeenpanoa ja sen eri toimintavaiheita. Seuraavaksi tarkastelu kohdistetaan toimintasuunnitelman toteuttamiseen, jossa käydään läpi käytännön toimia. Viimeiseksi analysoidaan toimintasuunnitelman seuranta, arviointia ja päivittämistä. Tämän vaiheen kautta käydään läpi prosessin aikana tapahtuvia asioita sekä organisaatiossa ilmeneviä tapahtumia.

Neljännessä osiossa analysoidaan strategista johtamista kunnallishallinnossa. Tarkoituksena on analysoida mitä strategisella johtamisella tarkoitetaan ja mitkä ovat strategisen johtamisen prosessin eri vaiheet. Strategista prosessia pyritään havainnollistamaan ja käymään läpi nimenomaan kunnallishallinnollisen tason kautta. Tutkielman tässä osiossa keskitytään analysoimaan strategisen johtamisen ilmenemistä neljän eri vaiheen kautta. Kunnan toiminnan periaatteita ja päämääriä tarkastellaan mission ja päämäärien määrittäminen kautta. Strategian suunnittelun prosessia tutkitaan sisäisten ja ulkoisten



vahvuuksien ja heikkouksien avulla. Kunnan strategian toimintaa käytännössä analysoidaan strategian toimeenpanolla. Strategista muutostarvetta kunnassa pyritään selvittämään strategisen muutoksen johtamisen kautta.

Viidennessä osiossa tarkastellaan ja analysoidaan viidentoista suomalaisen kaupungin tekemiä kaupunkistrategioita. Tarkastelussa keskityttiin analysoimaan kaupunkistrategioista esille nousseita tärkeitä seikkoja. Aluksi kaupunkistrategiaa käytiin läpi kahden määritelmän kautta, joiksi valittiin strategia ja visio. Toisessa vaiheessa analysoitiin millaisia toimenpiteitä strategian suunnitteluun ja valmisteluun liittyy kohdekaupunkien strategioissa. Tämän jälkeen tarkastelussa oli strategian toteutukseen liittyvien toimintojen tutkiminen kaupunkistrategioissa. Neljäntenä analysoitavana seikkana oli kaupunkistrategioiden arviointi, seuranta ja päivittäminen. Kaupunkistrategioiden analysoinnin jälkeen tehtiin vielä yhteenveto kaikista kaupungeista suorittamalla vertailua eri kaupunkistrategioiden välillä.

### 1.3. Metodi ja aineisto

Teoreettinen puoli tutkimuksesta perustuu kirjallisen materiaalin analysointiin, jossa mukana on käytetty jonkin verran aikakauskirjoituksissa julkaistuja artikkeleita. Teoreettinen osa tutkielmasta perustuu siis pelkästään kirjallisuudesta saatujen tietojen perusteella tehtyihin havaintoihin ja päätelmiin. Empiirisesti tutkimuksessa vertaillaan viidentoista suomalaisen kunnan kaupunkistrategioita dokumenttianalyysin keinoin. Tarkoituksena on selvittää millaisia erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia kaupunkistrategioista löytyy ennalta määriteltyjen osioiden kannalta.

Tutkielman teoriaosuuden voidaan todeta olevan laadullinen aineistoanalyysi, joka lähestyy tutkittavia asioita käyttäen metodina diskurssianalyysiä. Toisaalta laadullinen analyysi perustuu melko pitkälti kirjallisten ja artikkeleista saatujen aineistojen analysointiin. Tutkielmassa käytetty materiaali ja aineisto ovat tiukasti toisiinsa kytkeytyneitä koko analyysin ajan. Tutkielman teoreettinen rakenne on taustaltaan ja rakenteeltaan hyvin tyypillinen aineistoanalyysi. Teoriaa varten on kerätty paljon materiaalia, joka on

tässä tapauksessa kirjallisuutta ja artikkeleita. Kokoon saatu materiaali käsitellään sekä analysoidaan ja siitä rakennetaan teoreettinen pohja tutkimukselle. Teoriasta nostetaan esille materiaalin analysoinnin jälkeen keskeisimmät johtamisen ja strategisen johtamisen käsitteet.

Teoreettisen aineiston analysoiminen kirjallisuuden pohjalta on hyvin perinteinen tapa lähestyä tutkittavaa aihetta. Kirjallisuuden kautta on mahdollista lähestyä tutkittavaa aihetta melko seikkaperäisesti, sillä aineisto on koko ajan käsillä. Voidaan myös olettaa, että kirjallisuus on varsin luotettavaa ja siksi saadut tulokset ovat valideja. Aineiston luotettavuutta lisää vielä se tosi seikka, että joku muu on aikaisemmin tutkinut samaa aihetta menestyksekkäästi. Kirjallisuuden kautta tulosten oikeellisuus ja toistettavuus ovat melko luotettavia. Tulosten luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä mahdollisimman laajasti uusimpia tieteellisiä julkaisuja. Artikkeleiden kautta saadaan viimeisimmät tutkimustulokset ja tiedot tutkittavasti aiheesta. Tässä vain muutamia seikkoja jotka tukevat sitä tosiasiaa, että laadullinen aineistoanalyysi kirjallisuudesta on luotettava ja mahdollista toteuttaa.

Edellä käsiteltiin laadullisen aineistoanalyysin hyviä puolia. Seuraavaksi muutama huono puoli, jotka eivät tue laadullisen aineistoanalyysin tekoa. Ensiksikin kirjallisuus, jota on tarkoitus analysoida saattaa sisältää vanhentunutta tietoa. Tämä tarkoittaa, varsinkin nopeasti kehittyvässä tieteenaloissa sitä, että kirjallisuuden käyttöön kannattaa kiinnittää todella huomiota. Toisinaan kirjallisuus antaa liian suppean kuvan tutkittavasti kohteesta, jolloin tulkinnan mahdollisuus ja sitä kautta tulosten luotettavuus saattaa oleellisesti kärsiä. Tiedon niukkuus ja saatavuus sekä ensikäden tiedon puuttuminen saattavat jättää tutkimustulokset varsin pinnallisiksi. Kolmanneksi vieraskielisen kirjallisuus saattaa tuottaa konkreettisia ongelmia, varsinkin jos suomen kielestä ei löydy vastinetta vierasperäiselle sanalle. Samalla väärintulkittamisen mahdollisuus kasvaa entisestään.

Aloitin kaupunkistrategioiden käsittelyn purun strategisten elementtien tai määritelmien tutkimisella. Tarkoituksenani oli selvittää kuinka strategia ja visio ilmenee eri kaupungeissa ja kuinka ne ymmärretään erilaisten määritelmien kautta. Seuraavaksi kohdistin tutkimuksessani mielenkiintoni strategian suunnitteluun ja valmisteluun. Etsin ja selvi-

tin kaupunkistrategioista yhteistyökumppaneita, laadinnassa mukana olevia tahoja sekä yritin löytää vastauksen siihen millaisia työkaluja strategian laadinnassa käytetään. Lisäksi selvitin strategian suunnittelussa mukana olleiden tahojen työnjakoa prosessissa.

Suunnittelun ja valmistelun jälkeen ryhdyin selvittämään miten strategian toteutus tapahtuu ja miten strategian arviointi, seuranta ja päivittäminen järjestetään. Toteutuksen osalta hain vastauksia mukana olevista tahoista ja niiden työnjaosta prosessissa. Samalla selvitin onko toteutuksessa mukana kaupungin ulkopuolisia toimijoita ja selvitin heidän roolia prosessin aikana. Arvioinnin, seurannan ja päivittämisen osalta halusin tietää miten kaupungeissa järjestetään strategian arviointi prosessin eri vaiheissa. Pyrkimyksenä oli etsiä millaisia työkaluja esimerkiksi arvioinnissa tai seurannassa käytetään. Toisaalta halusin selvittää miten työkaluja käytetään ja ketkä niitä työssään käyttivät. Samoin etsin toimintamalleja strategian päivityksen toteuttamisesta sekä selvitin päivityksen suhdetta strategian seurantaan.

Lopuksi suoritin vertailevaan tutkimusta kaupunkistrategioista ja etsin niistä yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia. Aluksi vertailin kahdesta käsitteestä strategiasta ja visiosta esiin nousseita kysymyksiä, jotka keskittyivät lähinnä niiden sisältöön sekä ymmärtämiseen. Seuraavaksi pohdin ja vertailin strategisen suunnittelun rakenteen ja sisällön määrällisiä seikkoja. Erityisesti keskityin käytettävien työkalujen, näkökulmien määrien, kriittisten menestystekijöiden määrien ja vastuutahojen määrien väliseen vertailuun kohdekaupungeissa. Tämän jälkeen analysoitavana oli strategian toteutus. Tässä keskityin toteutuksessa käytettävien apuvälineiden määrään sekä vertailemaan sitä miten apuvälineiden määrät vaihtelevat kaupungeissa. Lopuksi tein samanlaisen vertailun käytettävien apuvälineiden määristä strategian arviointikäytännöstä.

Tulosten ja havaintojen analysoimisen jälkeen nostin esille keskeisimmät tutkielman johtopäätökset. Tuloksista ja johtopäätöksistä tein loppuun kirjallisen yhteenvedon. Johtopäätöksiin lisättiin taulukko selventämään tuloksia. Taulukosta käy ilmi miten strategisen johtamisen prosessin eri vaiheiden painotukset ilmenevät kohdekaupunkien kaupunkistrategioissa.

Tutkimuksessa käytin aineistona kirjallisuutta ja artikkeleita sekä kaupunkien laatimia kaupunkistrategioita, jotka olivat vapaasti ladattavissa kaupunkien sivuilta. Johtamisen käsitteiden ja määritelmien hahmottamisessa käytin kirjallista materiaalia sekä jonkin verran artikkeleita apuna. Elementtien ja prosessin analysoimiseen käytin kirjallista materiaalia. Strategisen johtamisen prosessin tarkastelussa kuntasektorilla jako kirjallisuuden ja artikkeleiden välillä tasoittui. Artikkeleista löytyi uusinta tietoa, joka liittyi kunnan strategisen johtamisen toimintaan. Empirian käsittelyssä käytin suurimmalta osin kaupunkistrategioita. Kaupunkistrategioiden ohella käytin jonkin verran tukena myös kaupunkien johtamisen ohjaamiseen käytettäviä talousarvioita. Suurimmalta osin käsiteltävä kirjallisuus ja muu aineisto oli kotimaista, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

## 2. JOHTAMISEN KÄSITTEISTÖ

Tämän kappaleen tarkoituksena on selittää millaisia erilaisia määritelmiä johtamiseen löytyy. Pyrkimyksenä on tarkastella johtamisen käsitteitä kahden eri määritelmän avulla, joiksi olen valinnut johtamisen yleisellä tasolla ja strategisen johtamisen.

### 2.1. Johtamisen peruskäsitteet

Johtaminen voidaan määritellä monellakin eri tavalla oikeastaan, tapoja on niin monta kuin on niiden laatijoita. Lähdetessä liikkeellä johtamisen määritelmistä ja siitä mitä johtaminen on, nousee ensimmäiseksi esiin sana valta, sillä johtaminen on nimenomaan vallan käyttöä johdettaviin. Esimies on vallan kahvassa ja hän johtaa omalla vallalla alaisiaan ja antaa heille käskyjä sekä tehtäviä, joita heidän tulee noudattaa johtajan halumalla tavalla.

Millaisia erityispiirteitä johtamiselle voidaan antaa? Johtamisella on erilaisia tyyplejä, jotka voidaan jakaa ainakin kahteen erilaiseen tyyppiin, management ja leadership (Salminen 1993: 105). Management on asioiden ja erilaisten toimintojen johtamista ja siinä käytetään enemmän aivoja sekä mietitään asioiden kulkua (Salminen 1993: 105; Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996: 121). Management on johtajan työssä se osa, jota hän käyttää pohtiessaan asioiden kulkua ja sitä miten hän aikoo toimia työssään sekä miten hän aikoo hyödyntää tietotaitoaan. Leadership tarkoittaa johtajan johtamistyössä sitä osaa, jolla hän johtaa alaisiaan ja sitä miten hän onnistuu luomaan työyhteisöön sellaiset puitteet, että koko organisaatio viihtyy työssään hyvin (Salminen 1993: 105; Hokkanen ym. 1996: 121.) Leadership on johtajan työkalu, jolla hän johtaa alaisiaan jokapäiväisessä työssä ja luo sen avulla omanlaisen kuvan johtamistyöstään.

Edellä käsitelin sitä millaista johtaminen ja johtajuus ovat yleisesti ottaen. Seuraavaksi käsitellään toinen näkökulma. Näkökulma kertoo siitä millainen hyvän johtajan tulisi olla ja millaisia erilaisia johtamistyyplejä johtaja voi omaksua.

Millaisia ominaisuuksia liitetään hyvään johtajaan? Monesti hyvän johtajan arviointi lähtee liikkeelle siitä millainen on johtajan oma käsitys itsestään eli millainen on johtajan oma ihmiskuva ja kuinka hän näkee itsensä muiden silmissä. Johtajan ihmiskuvan on oltava sellainen, että hän hyväksyy itsensä sellaisena kuin hän on. Lisäksi hänen tulee osata kuunnella alaisiaan sekä oppia virheistään ja hyväksyä tekemänsä virheet, myös alaiensa. Ilman edellä mainittuja ominaisuuksia johtajan on vaikea työskennellä alaiensa ja muiden kollegoiden kanssa, sillä mikäli johtaja ei ole rehellinen itselleen ei hän voi olla rehellinen muillekaan. Hyvältä johtajalta vaaditaan rehellisyyttä ja avoimuutta itseään ja muita kanssakäyjiä kohtaan.

Määriteltäessä hyvän johtajan ominaisuuksia tulee siinä sivuta samalla johtajuutta. Eräs johtajuuden määritelmä on ruotsalaisen Bengt Karlöfin antama määritelmä johtajuudesta. Karlöfin (1999: 114) mukaan johtajuuden käsitteen voi lyhyesti tiivistää kolmeen kohtaan, jotka ovat *toiminnan suuntaviivojen määrittäminen, kyky saada ihmiset mukansa* ja *kyky saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi*. Karlöfin lähtökohta on aivan selvästi siinä, että johtaja on liikkeellepanevavoima, joka johtaa toimintaa omalla esimerkillään tinkimättä yhtään tavoitteiden saavuttamisesta.

Nykyisessä kiivastahtisessa maailmassa johtajalta odotetaan paljon ja hänen on saatava organisaatio innostumaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Saavuttaakseen asetetut tavoitteet on johtajan ja alaisten yhdessä luotava sellaiset säännöt ja tavoitteet, että ne ovat molempien osapuolten hyväksymät. Lisäksi tavoitteiden tulee luoda sellaisiksi, että ne kyetään saavuttamaan eivätkä ne saa olla vaikeasti saavutettavissa vaan niiden tulee olla järkevästi suunniteltu. Asettaessaan organisaatiolle tavoitteita ja toiminnalle tietynlaiset suuntaviivat johtajan on oltava toimessaan innostava, jotta muu henkilöstö innostuu ja hyväksyy johtajan antaman esityksen. Ilman johtajan innostavaa esimerkkiä muu henkilöstö organisaation sisällä ei ryhdy toimiin, jotta yhteisesti laaditut tavoitteet kyettäisiin saavuttamaan. (Karlöf 1999.)

Ajateltaessa johtajan innostavuutta ja kykyä motivoida alaisiaan on johtajan kyettävä olemaan tällainen vuodesta toiseen, mikä tekee johtajan työstä varsin mielenkiintoisen ja haastavan. Toisaalta, jos asiaa ajatellaan työntekijöiden näkökulmasta, tulee muistaa

heidän viihtyvyyden olevan tärkeä mitä kauemmin he ovat olleet mukana työelämässä. Tämä tarkoittaa johtamisen kannalta sitä, että johtajan on kyettävä luomaan organisaatiosta sellainen toimiva kokonaisuus, joka kykenee mukautumaan ja muuttumaan tulevien haasteiden parissa. Varsinkin pitkään samassa organisaatioissa mukana olleiden työntekijöiden kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että johtajan on kyettävä tarjoamaan heille uusia haasteita ja siten saamaan heidät viihtymään vuodesta toiseen samassa organisaatiossa. (Karlöf 1999.)

Johtajan ja työntekijöiden välisiä suhteita on kyettävä hoitamaan ja rakentamaan siten, että kanssakäyminen on luottamuksellista ja miellyttävää. Tällaisen toimivan suhteen luominen on ensisijaisen tärkeää kuin missä tahansa suhteessa, sillä organisaation toimivuuden ja johtamisen kannalta tyytyväiset työntekijät, jotka viihtyvät organisaatiossa ovat kullan arvoisia työntekijöitä. Johtajan on kyettävä johtamaan organisaatiotaan siten, että työntekijät viihtyvät siellä ja vain siten on mahdollista luoda pysyviä työsuhteita, jotka voivat kestää koko eliniän. Mitä enemmän johtaja kykenee luomaan tällaisia pitkäaikaisia työsuhteita, sitä vähemmän organisaatiossa on vaihtuvuutta ja sen parempi on työilmapiiri. Tämä kaikki tarkoittaa sitä, että hyvällä johtamisella kyetään luomaan pysyvyyttä, mikä tarkoittaa sitä, että organisaatiota voidaan kehittää jatkossa enemmän ja paremmin. (Karlöf 1999.)

Edellä on käyty läpi sitä kuinka tärkeää johtajan on innostaa ja inspiroida alaisiaan kohti yhteisiä tavoitteita organisaatiossa johtajuuden näkökulmasta. Seuraavaksi on tarkoitus pohtia lisää johtamista ja johtajuutta sekä edelleen hyvän johtajan ominaisuuksia ja tapoja. Tarkoituksena on selvittää lyhyesti millaista johtamisen taitoa hyvä johtaja tarvitsee johtaessaan organisaatiota ja millaisia erilaisia johtamistyyliä hän voi omaksua.

Johtaminen ja johtamisen taito on hyvin vaativaa toimintaa varsinkin mitä enemmän on johdettavia ja mitä suurimmasta organisaatiosta on kysymys. Johtaminen ei ole suinkaan pelkkää johtajan omaa toimintaa eikä hän voi sooloilla rajattomasti ja miten tahtoo johtaessaan organisaatiota. Johtajalta vaaditaan johtamisen taitoa ja yhteistoimintaa muiden organisaatiossa olevien henkilöiden kanssa. Johtaminen on taitoa vaativaa toimintaa, jossa johtajalta edellytetään sitä, että hänellä on kykyä asettaa ja saavuttaa te-

hokkaasti yhteiset tavoitteet. Tämä edellyttää johtajalta yhteistyökykyä muiden samassa organisaatiossa toimivien henkilöiden kanssa (Johnsson 1989: 51).

Yhteisten tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen edellyttää yhteistyötä johtajalta, sillä tuskin yksi mies pystyy mitenkään saavuttamaan kaikkia niitä tavoitteita, joita on laadittu. Johtajan on yksin mahdotonta selviytyä kaikesta, koska johtajan on valvottava toimintaa ja pyrittävä pitämään oikeat langat käsissään eikä hän silloin voi itse ryhtyä jokaiseen työhön. Johtajan yhteistyökyvyllä tarkoitetaan sitä, että hänen on löydettävä oikeat henkilöt oikeille paikoille toteuttamaan haluttua lopputulosta ja tämä edellyttää johtajalta yhteistyökykyä. Johtajan on siis osattava jakaa vastuuta ja osattava delegoida tehtäviä riittävästi muille ilman, että hän tekee itse kaiken. Lisäksi johtajan on ajateltava alaisiaan tasapuolisesti ja myös kohdeltava heitä samoin. Johtamisen taito edellyttää yhteistyökykyä, mutta se ei tarkoita sitä, että johtaja kohtelisi aina tasapuolisesti kaikkia ihmisiä. Organisaation ilmapiiri saattaa kärsiä, mikäli johtajan yhteistyökyky kangertelee eikä hän kykene kohtelemaan alaisiaan tasapuolisesti ja hänen arviointitapansa ei ole tasapuolista kaikille. (Johnsson 1989: 52–53.)

Johtamisen taidosta päästään jouhevasti seuraavaan käsiteltävään aiheeseen, joka on erilaiset johtamistyyli tai -lajit. Erilaiset johtamistyyli pohjautuvat johtajan ja johdettavan välisille suhteille eli tarkoittaen sitä, että johtamistyyli peilaantuvat ikään kuin johtajan ja johdettavan välisestä kanssakäymisestä organisaatioissa (Hokkanen ym. 1996: 121). Johtamistyyliä on määritelty olevan kolmea erilaista tyyppiä, jotka ovat Hokkanen, Skytän ja Stömbergin. (1996: 121–123) mukaan autokraattinen, demokraattinen ja tiimijohtaminen sekä Johnssonin (1989: 62) mukaan demokraattinen, antaa mennä ja autoritäärinen johtamistyyli.

Edellä mainitut teokset käsittelevät johtamistyyliä hieman erilaisten nimikkeiden kautta, mutta voisin lyhyesti arvioida molempien teoksien arvioita. Molemmissa teoksissa mainittiin demokraattinen johtaminen ja tämän osalta kävi ilmi se, että demokraattinen johtaminen on hyvää siksi, koska päätöksen teossa mukana on suurempi joukko henkilöitä kuin esimerkiksi autoritäärisessä johtamistyyliässä. Huonoa demokraattisessa johtamistyyliässä oli selvästikin päätöksenteon hitaus ja koneiston hidas toiminta. Vastaa-



vasti molemmat teokset korostivat myös demokraattisen johtamistyylin vastakohtaa eli johtajakeskeistä tyyliä joko autokraattista tai autoritäärisellä nimikkeellä. Molempien teosten mielestä johtajakeskeinen johtamistapa ei ole hyväksi havaittu vaan se saa aikaan kaunaa ja turhautumista organisaation sisällä.

Johtajakeskeinen johtamistapa ei ehkä sovellu nykyiseen yhteiskunta-ajatteluun vaan se on enemmänkin pelote kuin hyöty. Toisaalta jonkun tai joidenkin on tehtävä päätös eikä sitä voida aina antaa muiden päätettäväksi, siksi tarvitaan johtajia, jotka osaavat kantaa yksin vastuun asioiden kulusta. Johtajakeskeinen johtamistapa sopii parhaiten armeijaan, jossa on muutenkin pitkät perinteet johtamisella ja vastuunkantamisella. Tuskinpa armeijaan sopisi demokraattinen johtamistapa, missä joukkoja voidaan johtaa demokraattisesti ja yhdessä. Tämä tuskin tulisi onnistumaan.

Kolmannen johtamistavan käsittelyssä löytyy teosten välillä eniten eroavaisuutta. Johnssonin (1989: 62) mukaan kolmas johtamistapa on ”antaa mennä” tai ”hällä väliä – tyyli”. Tämän päivän johtaja ei voi johtaa organisaatiota ”antaa mennä” – tyylillä, sillä ihmiset ovat nykypäivänä sen verran tietoisia asemastaan, ettei tämän tyyppinen johtaminen tule toimimaan kovinkaan kauan organisaatiossa. Hokkasen, Skytän ja Strömbergin (1996: 122) mukaan kolmas johtamistapa on tiimi johtaminen. Teoksen mukaan juuri tiimi johtaminen on paras tapa saada aikaan tuloksia, sillä kaikille annetaan mahdollisuus päästä mukaan päätösten teon valmistelussa. Nykyään ollaan menossa mitä enenevissä määrin juuri tämän tapaiseen johtamiseen, jossa asiantuntijat pohtivat yhdessä miten tulisi toimia. Tällaisia asiantuntijaorganisaatioita on ollut olemassa jo pitkän aikaa, esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa yliopistot ja eduskunnan valiokunnat sekä erilaiset asiantuntijaryhmät, jotka antavat lausuntoja pyydettyäessä.

## 2.2. Strategisen johtamisen määritelmä

Seuraavaksi johtamistyyleistä tarkasteltavana on strateginen johtaminen. Pyrkimyksenä olisi luoda yleinen silmäys siihen mitä strateginen johtaminen on ja miten se voidaan määritellä. Strateginen johtaminen yhdistetään sotilasorganisaatioihin ja liike- sekä yri-

tysmaailmaan, joiden ansiosta strategisesta johtamisesta on saatua paljon tietoa sekä käsitteitä. Sana strategia tulee kreikan kielestä (strategos) ja tarkoittaa se tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. (Kamensky 2000: 16.)

Strateginen johtaminen on syntynyt sodankäynnin seurauksena ja sitä on myöhemmin alettu hyödyntää liikemaailmassa. Strategiselle johtamiselle voidaan antaa useita eri määritelmiä ja seuraavaksi esittelen kaksi määritelmää kahden eri henkilön näkökulmasta. Kamensky (2000: 17–18) antaa strategiselle johtamiselle kaksi erilaista määritelmää.

Ensimmäinen on määritelmän mukaan strategisella johtamisella yritys tai organisaatio luo pohjan toiminnalle tiettyjen keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen avulla. Määritelmä pitää sisällään yrityksen tai organisaation tavoitteet ja toiminnan keskeisimmät suuntaukset sekä toimintalinjaukset. Yritys tai organisaatio kohtaa usein valtavan informaation tulvan, jolloin se joutuu laittamaan asioita pakosta tärkeysjärjestykseen saadakseen asioista täyden hyödyn. Tämän seurauksena yritys tai organisaatio joutuu tekemään valintoja asioiden välillä, jolloin jotkin järkevältä kuulostavat vaihtoehdot joudutaan hylkäämään, koska kaikkia ei ehditä millään testaamaan tai kokeilemaan niiden toimivuutta käytännön tasolla. (Kamensky 2000: 17–18.)

Toisen määritelmän mukaan strategisella johtamisella tarkoitetaan sitä, että yritys tai organisaatio kykenee strategian avulla hallitsemaan ympärillään olevaa toimintaympäristöä. Määritelmä antaa sen käsityksen, että yritys tai organisaatio pyrkii toiminnallaan sopeutumaan ympärillään tapahtuviin muutoksiin tai sen yrittää muokata ympäristö ja siten vaikuttaa itse ympäristön tilaan. (Kamensky 2000: 17–18.)

Näiden kahden määritelmän lisäksi on vielä kolmaskin määritelmä. Tämän määritelmän mukaan voidaan ajatella, että yritys tai organisaatio pyrkii etsimään itselleen ja toiminnalleen parhaan mahdollisen toimintaympäristön, missä se voi toteuttaa toimintojaan haluamalla tavallaan. (Kamensky 2000: 17–18.)

Toisenlaisen määritelmän strategisesta johtamisesta antaa Krogars (1998), jonka mukaan strateginen johtaminen on syntynyt nyky maailman tarpeiden seurauksena. Tämän

ilmiön seurauksena on tullut tarpeelliseksi saada aikaan uusia tietoisia valintoja kokojen muuttuvaan nykyhetkeen maailmassa. Strategisen johtamisen toiminnan tavoitteet etenevät pienissä osissa kohti varsinaista päämäärää.

Ensimmäiseksi on tehtävä hyvä ja huolellinen tilanearvio vallitsevasta tilanteesta enenevin voidaan mennä strategian suunnittelussa eteenpäin. Ilman huolellista suunnittelua ei kyetä ottamaan huomioon kaikkia tarvittavia seikkoja, joita strategian luomisessa tulee ottaa huomioon parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Huolellisen tilanearvioinnin jälkeen tehdään toimintasuunnitelma. Saadakseen aikaan hyvä toimintasuunnitelma tulee se toteuttaa siten, että siitä tehdään tarpeeksi syvä ja kauaskantoinen. Toimintasuunnitelmasta tulee käydä ilmi se kuinka organisaatiota tulisi johtaa ja kuinka tehtävät sekä vastuu sen sisällä jaetaan organisaatiossa olevien henkilöiden välillä. (Krogars 1998.)

Molemmissa edellä mainituissa strategisen johtamisen määritelmässä käy ilmi se kuinka strateginen johtaminen vaatii suunnittelua ennakkoon. Suunnitelmasta tulee sitten käydä ilmi millaista strategiaa organisaatio aikoo ryhtyä toteuttamaan saavuttaakseen päämääränsä. Tavoitteita tai päämääriä ei voida saavuttaa ilman huolellista suunnittelua, joka luo pohjan koko toiminnalle. Tämän toiminnan kautta on mahdollista tehdä sellainen suunnitelma, jonka avulla voidaan saavuttaa halutut tavoitteet ja samalla voidaan seurata sitä kuinka tavoitteet saadaan täytettyä. (Krogars 1998.)

Tavoitteiden suunnittelussa ja niiden saavuttamiseen pääsemiseksi tulee asiaa tarkastella kolmella eri organisatorisen ajattelun ja toiminnan tasolla, jotka ovat tehtävä- ja strategiäkäsitysten, prosessien ja rakenteiden sekä resurssivarannon tasot. Johdolla on suurin vastuu, kun ryhdytään suunnittelemaan kuinka toimintasuunnitelma käytännössä laaditaan. Johdon tehtävänä on luoda visio siitä kuinka kaikki tulee toimimaan käytännössä. Visiolla tarkoitetaan tässä sitä kuinka organisaation johto luo omalla toiminnallaan käsityksen siitä miksi organisaatio on olemassa ja millaista tehtävää se ryhtyy toteuttamaan tulevaisuudessa. Visioon liittyvä strategia ja ydinkyvykkyysaie voidaan jakaa kahteen tyyppiin eli riippumattomiin tietämysresursseihin ja näiden valmiuksien hyödyntämiseen liittyviin seikkoihin. (Krogars 1998.)

Riippumattomia tietämysresursseja voivat olla ne seikat, jotka organisaatio omistaa tai hallitsee. Näitä ovat muun muassa organisaation fyysinen tietämys, sosiaaliset pääomat, suhteet muiden kollegoihin ja yksittäisen henkilön asiantuntemus tai tietotaito. Näitä seikkoja käyttämällä voidaan hyödyntää organisaation osaamista, jolloin päämäärien saavuttaminen on helpompaa, koska kaikkia tietoa ei tarvitse lähteä etsimään muualta vaan se on valmiina organisaation sisällä. Vision lisäksi toimintasuunnitelman luonnissa tarvitaan tietämystä. Tietämyksen avulla organisaation johto kykenee suunnittelemaan paremmin kuinka tehtäväkohtaiset toiminnot voidaan jakaa henkilökunnan kesken tai kuinka organisaation resursseja kyetään hyödyntämään entistä paremmin. Kun organisaation henkilökunta tietää tehtävänsä hyvin niin silloin koko organisaation rakenteita ja resursseja voidaan hyödyntää tehokkaammin. Näin kun toimitaan, organisaation toiminnasta tulee järjestelmällisempää eikä niin kutsuttua luppoaikaa tule, vaan organisaatio saadaan toimimaan tehokkaammin kaikilla resursseillaan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 21–24.)

Strategian luominen on pitkälinen prosessi ja sen asiallinen suunnittelu vie pitkän aikaa. Sen suunnittelu on laaja-alaista ja monimutkaista, joka vaatii yhteistyötä sekä resursseja eri tahojen välillä. Asiallinen ja huolellinen suunnittelun johtaminen sekä sen eri osa-alueiden hallinta on tärkeää onnistuneen strategian luonnissa. (Veth 2006: 6.)

### 3. STRATEGISEN JOHTAMISEN ELEMENTIT

#### 3.1. Taktiikka

Taktiikka yhdistetään yleisimmin sotilastermistöön ja -käsitteistöön. Kiinteimmin taktiikkaa käytetään sotilasjoukkojen taistelujen käytännön suunnitteluun ja tehtävien toteuttamisiin taistelukentillä. Taisteluissa esimiehellä on vastuu taktiikan toteuttamisesta. Esimiehen on omalla esimerkillä ja taktiikalla johdettava joukkojansa siten, että heidän suorittamansa operaatio toteutuu ja heille asetetut tavoitteet täyttyvät. Taistelun aikana esimiehen tehtävänä on taktikoinnilla ja omalla johtamiskäyttämällä saatava alaiset toimimaan siten kuin hän näkee sen tehtävän kannalta olevan järkevintä. Hyvä taktiointi edellyttää nopeaa ja viisasta tilannejohtamista, jonka pyrkimyksenä on saada aloite itselleen taistelussa aiheuttaen hämmennystä viholliselle. Ennakointi ja tilannetietoisuus ovat kaikkein tärkeintä taktiikan luonnissa eli on kyettävä ennakoimaan omaa ja vihollisen toimintaa. (Sotilaan käsikirja 1999: 108.)

Tuchman (1988: 142–143) käsittelee taktiikkaa ensimmäisen maailmansodan aikana käydyn Marnen taistelun kautta, joka käytiin saksalaisten ja ranskalaisten joukkojen välillä Marnejoella 1914. Ranskalaisten käyttämä taktiikka osoittautui tehokkaaksi ylivoimaista vihollista vastaan. Ranskalaisten suunnittelema taktiikka ei sisältänyt useita erillisiä operaatioita, vaan se oli enemmänkin käsky levittää joukot muutamille mahdollisille hyökkäyssuunnille. Suunnat vaihtelisivat riippuen vastassa olevista olosuhteista. Taktiikka ei ollut huolella laadittu, mutta hyvin motivoituneet joukot kykenivät venymään äärimmilleen onnistuen noudattamassa taktiikassaan. Ylivoimaiset saksalaiset lamaan-tuivat ranskalaisten taktiikasta ja joutuivat perääntymään. (50 Taistelua jotka muuttivat maailmaa 2002: 60–61.)

Ranskalaisten taktiikka on osoitus siitä, ettei taktiikan tarvitse olla aina viimeisen päälle suunniteltu, vaan tärkein asia on käskyä suorittavien ihmisten asenne tehtävän suorittamista kohtaan. (Ruohotie & Honka 1999: 24–25.)

Ruohotie ja Honka (1999: 138–139) ovat listanneet nelikohtaisen listan asioista, jotka vaikuttavat organisaation voimavarojen parempaan hyödyntämiseen. Listaa voidaan tarkastella taktiikan suunnittelun näkökulmasta. 1) Esimiesten tulee suunnitella sellainen taktiikka, että tavoitteet voidaan saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti. 2) Esimiesten tulee kohdentaa organisaation resurssit siten, että organisaation tärkeimmät tavoitteet saavutettaisiin. 3) Esimiesten tehtävänä on pyrkiä estämään sellaisten asioiden esilletuloa, jotka vaikuttavat negatiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen. 4) Organisaation työntekijöiden tulee sisäistää ja omaksua organisaation tavoitteet siten, että heidän toiminta ei edellytä esimiesten jatkuvaa opastusta ja valvontaa työtilanteissa. Organisaation ja sen johdon on tehtävien suunnittelussaan otettava huomioon sellainen taktiikka, jossa hyödynnetään edellä mainittuja neljää seikkaa.

Brysonin (1988: 31) mukaan taktiikka nähdään usein sellaisena systeeminä, jossa johtajat tekevät, implementoivat ja kontrolloivat tärkeitä päätöksiä organisaation toiminnan sekä organisaation eri tasojen osalta. Ansoffin (1981: 154) mukaan taktiikka nähdään siten, että organisaation työntekijöiden tehtäväksi jää käytännön toteutus yhdessä alemman johdon kanssa.

Taktiikka voidaan nähdä kunnassa sen asettamina arvoina. Arvot ja periaatteet tulevat esiin kunnan strategisen toiminnan yhteydessä ja niiden tulisi ilmentää kaikkea kunnan toimintaa. Tampereen kaupunki on kirjannut kaupunkistrategiassaan kaupungin arvot ja toimintaperiaatteet seuraavanlaisiksi. yhteisöllisyys ja vastuu ympäristöstä, asiakaslähtöisyys, kumppanuus, rohkea aloitteellisuus, henkilöstön arvostaminen ja taloudellisuus. Näiden arvojen ja toimintaperiaatteiden ympärille kaupunki rakentaa taktiikan strategisessa johtamisessa. Taktiikkaa toteutetaan käytännössä kaupungin valtuuston toimeenpanemana ja taktiikka on kirjattu kaupungin talousarvion yhteyteen. Taktiikkaa toteutetaan talousarvion kautta ja viranhaltijat yhdessä muiden työntekijöiden kanssa suorittavat käytännön toimet. (Tampereen kaupunki 2008a: 8–9.)

Miten arvot ilmentävät taktiikkaa ja kuinka ne voidaan yhdistää toisiinsa? Taktiikan ja arvojen yhteys ilmenee jokapäiväisessä päätöksenteossa ja kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksissa. Paras tapa toteuttaa haluamiansa arvoja on löytää samanhenkisiä ihmisiä,

jotka ovat valmiita toteuttamaan samoja seikkoja. Yhdessä voidaan vaikuttaa tehokkaammin niihin epäkohtiin tai asioihin, jotka haluamme korjata. Yhteiset arvot ja yhteinen taktiikka ohjaavat toiminnan kulkua halutulla tavalla. Vaikuttamalla muihin henkilöihin yhteisössä voidaan vaikuttaa koko organisaation toimintaan, joka puolestaan heijastuu muihin samanlaisiin organisaatioihin. Tämä edellyttää osallistumista tärkeiden arvokysymysten parissa tapahtuvaan keskusteluun ja näiden kysymysten tuomien ongelmien ratkaisuihin. Vaikutusmahdollisuuksia ovat esimerkiksi keskustelut, rationaalisten perustelujen esittäminen ja oman esimerkin näyttäminen. (Häyry & Häyry 1995: 44–46.)

Taktiikka nähdään julkisessa organisaatiossa myös taloudellisina arvoina. Ihmisten tekemät päätökset perustuvat arvoihin ja yleensä pyritään valitsemaan paras mahdollinen vaihtoehto tiettyjen kriteerien pohjalta. Kriteereihin vaikuttaa valittu taktiikka, jota aiotaan toteuttaa. Usein organisaation taloudelliseen päätöksen teon yhteydessä unohtuvat eettiset arvot. Päätöksen tekoon vaikuttaa valitettavan usein rajallinen määrä käytettävissä olevaa rahaa, jolloin joskus on mahdollista, että joudutaan luopumaan jostain. Tällöin valittavien mahdollisuuksien joukosta valitaan se vaihtoehto, joka on kestävin ja taloudellisin vaihtoehto. Tämä vaihtoehto ei ole ehkä kaikkien mielestä paras mahdollinen ja sen eettiset tarkoitukset saattavat arveluttaa hieman. Silti valittu vaihtoehto on paras mahdollinen, vaikka siitä puuttuu jokin siihen haluttu asia. Lopulta raha on se asia, joka ratkaisee millainen vaihtoehto valitaan. (Yrjönsuuri 1996: 49.)

Päätöksen teon yhteydessä on organisaation johdon tunnettava vastuunsa valitun taktiikan toteuttamisesta. Se millaisia päätöksiä tehdään ja miten päätökset toteutetaan vaikuttaa se monien henkilöiden ajatteluun organisaation toiminnasta. Organisaation johdon on osattava kantaa vastuu tehdyistä päätöksistä. Toisinaan tehdyt päätökset voivat olla virheellisiä tai muuten huonoja, jolloin vastuun kantamisen merkitys kasvaa entisestään. Hyvän luottamuksen rakentaminen organisaation ja palvelua saavan henkilön välille on tärkeää. Palvelun tuottavan organisaation on kaiken tavoin pyrittävä takaamaan asiakkaalleen parhaan mahdollisen palvelun ja taata sen jatkumisen kaikissa mahdollisissa olosuhteissa. Muutoin luottamus palvelun tuottavan organisaation ja asiakkaan välillä kärsii pahasti. Mikäli organisaatio omaa hyvät eettiset arvot se pyrkii palve-

lemaan asiakastaan oikeudenmukaisella tavalla kaikissa tilanteissa. (Koskinen 2000: 29, 32.)

Saavuttaakseen halutun tuloksen kunnan johdon tulee suunnitella hyvä taktiikka, jolla saavutetaan haluttu tulos. Se edellyttää kunnan toiminnan suunnittelemista sellaiseksi, että kunnan henkilöstö saavuttaa yhteistyöllä yhdessä asettamansa tavoitteet. Koko kunnan henkilöstö ja sen voimavarat tulee suunnata yhteiseen ponnisteluun. Henkilöstä tulee motivoida ja kannustaa työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen. (Kotonen & Tiili 2003: 193.)

### 3.2. Strategia

Kunnassa kuin muissakin organisaatioissa suunnitellaan ja käytetään erilaisia strategioita. Strategiaa käytetään kunnassa johtamisen välineenä, jota kunnanjohtaja yhdessä kunnanvaltuuston kanssa käyttää kunnan johtamiseen. Kuntastrategia luodaan kunnassa yhdessä poliittisen ja ammatillisen johdon toteuttamana. Sen tarkoituksena on antaa kunnan toiminnalle tavoitteet pitkällä aikavälillä ja samalla luoda keskeiset valinnat tulevaisuutta ajatellen. Kuntastrategian tarkoituksena on toimia pitkän aikavälin johtamisvälineenä, jolla luodaan kauaskantoinen suunnitelma kunnan toiminnassa. Kunnassa voidaan toteuttaa yhtä aikaa useampaa erilaista strategiaa, jotka toimivat joko erillään tai yhdessä. Yleinen kuntastrategia toimii ikään kuin suurempana kokonaisuutena, jonka tarkoituksena on luoda koko kunnan toiminnalle pohja. Samaan aikaan kunnassa luodaan pienempiä strategioita, jotka toimivat tietyn alan tai tietyn asian strategiana. Esimerkkinä mainittakoon pienemmistä tietyn osa-alueen strategioista vaikkapa ympäristöstrategia. (Antinroikka, Haveri, Karhu, Ryynänen & Siitonen 2007: 73.)

Kuntastrategian tarkoituksena ei ole pelkästään toimia kunnan toiminnan johtamisvälineenä vaan sen toimii eräänlaisena viestittäjänä kuntalaisille ja kunnan ulkopuolisille tahoille. Kuntastrategian tarkoituksena on selventää ja kertoa näille tahoille kunnan toiminnasta. Erityisesti kuntalaiset ovat kiinnostuneita kunnan toiminnasta, sillä he päättävät ketkä työskentelevät kunnan johdossa. Strategialla kunta viestittää millaisia toimin-



ta- ja kehittämissuunnitelmia kunnalla on tällä hetkellä ja millaisia suunnitelmia on kehitelty tulevaisuudelle. Kuntastrategia toimii eräänlaisena suunnan näyttäjänä kuntalaisille ja samalla se toimii kunnan visiona. (Antinroikka ym. 2007: 73.)

Kunnassa strategia-käsite ymmärretään eri tavoin kuin muissa organisaatioissa. Pääajatuksena strategialla on kuitenkin kunnan laatima talousarvion ja sen tuomat suunnitelmat kunnan toiminnasta. Talousarvio voidaan ajatella strategiselta suunnalta kahdella eri tavalla, molemmat käsitykset keskittyvät tulevaisuuden suunnitteluun ja aikaan. Toinen käsitys suuntautuu lähemmäksi tulevaisuutta ja toinen pidemmälle tulevaisuuteen. Molemmissa käsityksissä on lähtökohtana suunnitelmallisuus tulevaisuuden varalle. Ensimmäinen käsitys korostaa talousarvion suunnittelussa tulevan vuoden suunnittelua ja siitä kaksi vuotta eteenpäin. Toinen käsitys on hieman kauaskantoisempi. Sen mukaan talousarviota tulisi suunnitella eteenpäin mahdollisesti jopa kymmenellä vuodella. (Kotonen & Tiili. 2003: 190.)

Strategian suunnittelussa on eroja varsinkin, jos ajatellaan kuntien kokoeroja asukasluvun ja käytettävissä olevien henkilöresurssien perusteella. Ongelmiksi kunnissa nousevat käsitykset siitä onko strategia laadittu ja onko siitä tiedotettu tarpeeksi kunnassa. Strategian suunnittelussa ja sen laadinnassa on erittäin tärkeää, että kunnan strategia saatetaan kirjalliseen muotoon, jolloin se on konkreettisesti jokaisen luettavissa. Strategian puutteellinen kirjaaminen voi aiheuttaa kunnassa epätietoisuutta, siitä onko kunnassa luotu strategiaa ja mitä se mahdollisesti voisi pitää sisällään. Strategiaan ja talousarvioon suunnitteluun ja laadintaa vaikuttaa henkilöstön määrä kunnassa. Suurimmissa kunnissa on mahdollisuus käyttää enemmän resursseja ja henkilökuntaa näiden suunnitteluun ja laadintaan. Pienimmissä kunnissa suunnittelu ja laadintaa vaikeuttaa olennaisesti aika- ja resurssipula. (Kotonen & Tiili. 2003: 190–191.)

Millaisia seikkoja strategian suunnittelussa tulisi ottaa huomioon ja mitä asioita strategiaan kuuluu? Suurimmat haasteet strategian ja talousarvion suunnittelussa on aikapula, henkilöstö- ja taloudelliset resurssit. Suuremmilla kunnilla on mahdollisuus kohdistaa enemmän aikaa, henkilökuntaa ja rahaa näiden suunnitteluun kuin pienemmät kunnat. Pienemmissä kunnissa virkamiehet laativat strategiaa muun töiden ohella, jolloin heidän

käytettävissä olevansa aika on rajallinen. Suuri osa virkamiesten ajasta ja resursseista kuluu pakollisiin ja lakisääteisiin asioiden hoitoon. Strategian laadintaan tulisi kiinnittää enemmän aikaa ja resursseja kuin mitä siihen tällä hetkellä on mahdollista käyttää nykyiset voimavarat huomioon ottaen. (Kotonen & Tiili 2003: 191.) Strategia laaditaan siten, että ylästrategia toimii päästrategiana ja muut pienemmät strategiat pohjautuvat siihen (Tampereen kaupunki 2008a: 1).

Itse strategian laadinnassa tulee ottaa huomioon muutama muotoseikka. Lähettäessä suunnittelemaan strategiaa tulee ensimmäiseksi kartoittaa kuinka realistinen suunnitelma on ja onko se mahdollista toteuttaa sellaisenaan vai tarvitseeko sitä muokata. Toiseksi tulee ottaa huomioon se mikä kunnan on mahdollista ja järkevää toteuttaa. Varsinkin pienen kunnan kohdalla tulee suunnittelun olla järkevää, sillä pienen kunnan mahdollisuudet toteuttaa ovat varsin marginaaliset. Suurella kunnalla on paremmat edellytykset toteuttaa hieman suuremmassa mittakaavassa olevia suunnitelmia. Viimeiseksi strategian laadinnassa tulee huomioida se, että suunnitelma laaditaan sellaiseksi, että se pysyy kunnan toimintakentän sisällä. Strategia ei saa ylittää kunnan tehtäväkenttää tai toiminta-aluetta. (Kotonen & Tiili 2003: 191.)

Kotter (1990: 33–35, 39) tutkii johtajuutta teoksessaan johtajuus menestystekijänä ja hän käsittelee teoksessaan johtamisen strategia -osa-aluetta. Kotterin mielestä hyvään strategiaan liittyy järkevän työjärjestyksen laatiminen, johon tulee sisällyttää mielekäs strategia, jonka tehtäväksi tulee organisaation ohjaaminen kohti visiota. Mitä järkevän strategian tulisi sisältää? Järkevään strategiaan tulee sisällyttää suunniteltavaan työjärjestykseen. Sen tulee pitää sisällään suunnittelua ja organisaation budjetoinnin sekä sellaisen toteuttajaverkoston, joka kykenee toteuttamaan strategiaa. Jotta tämä suunnitelma olisi riittävän toimiva ja hyvä vaatii se vielä onnistuakseen riittävän laajapohjaista yhteistyötä johdon ja henkilökunnan välillä. Strategiaan tulee samalla sisällyttää laajat ympäristö- ja organisatoriset tekijät, voimakkaan yhteistyöverkon ja riittävän motivoituneen ydinjoukon. Yhdessä näiden tekijöiden kanssa strategia voidaan viedä onnistuneesti läpi organisaatiossa.

Huttusen (1994: 111–112.) mielestä strategiaa on vaikea määritellä lyhyesti ja sen määrittelyminen vaatii pidempiä pohdiskeluja. Huttunen aloittaa strategian määrittelyn suunnanvalinnoista ja päätöksistä, jonka tehtävänä on hänen mukaansa turvata organisaation elinvoimaisuuden ja toimintaedellytykset alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Huttunen korostaa, että strategian luonnissa julkisella sektorilla on suuret haasteet varsinkin kansalaisten ja yhteisöjen suunnalta, sillä he omalta osaltaan rahoittavat toimintaa. Huttunen käsittelee yhtymästrategian määritelmää ja pitää sen tärkeimpänä kohtana organisaation vapaan toiminnan seuraamista. Esille nousee ajatus siitä kuinka hyvin organisaatio kykenee palvelemaan kaikkia sen asiakasryhmien palveluiden oikeudenmukaisuutta sekä taloudellista toteutumista. Strategisena ajatuksena olisi kyetä takaamaan kaikille asiakasryhmille tasapuolinen kohtelu.

Morden (1999: 114–115.) käsittelee teoksessaan liikemaailman strategiaa ja hän käy läpi strategia-näkökulmaa Mintzbergin määritelmän kautta. Mintzbergin mielestä on olemassa viisi eri sanaa (5Ps), jotka voivat tarkoittaa strategiaa. Morden lisää Mintzbergin listaan vielä kaksi omaa määrittelemäänsä. Strategian viisi pääkohtaa ovat Näkökulma (perspective), suunnitelma (plan), kuvio (pattern), positio (position) ja juoni (ploy). (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 90.)

Näkökulma määritellään tarkoittamaan perusajatusta ideasta tai opista ja siitä kuinka se käytännössä toteutetaan organisaatiossa. Toimii organisaation toimintaideana tai toimintamallina. Suunnitelma tarkoittaa tulevaisuuteen suuntaavaa viittausta, opastusta tai menettelytapaa. Se toimii eräänlaisena toimintalinjana tulevaisuuden hahmottelussa. Kuvio-käsite määritellään puolestaan käsittämään organisaation päätöksenteon johdonmukaisuutta. Esimerkkinä Morden mainitsee kauppaketjun myymälöiden samanlaisuuden tuotteiden myynnissä ja asettelussa. Samanlaisuus takaa asiakkaille samanlaisia ostokokemuksia jokaisessa liikkeessä, tapahtui asiointi sitten missä päin maata tahansa. Johdonmukaisuus luo turvallisuutta ja varmuutta organisaation toimintaa, mikäli toimintamallit havaitaan hyviksi. (Morden 1999: 114.)

Positio tarkoittaa paikkaa, johon organisaatio sijoittaa itsensä ulkoisen ja kilpailevan ympäristön suhteen. Paikka määräytyy organisaation tarjoamien palveluiden ja tuotteiden

den perusteella. Pyrkimyksenä on luoda organisaatiosta tunnettu ja kilpailukykyinen, jonka kaikki tunnistavat heti. Tunnettavuutta voi edustaa jokin tunnettu iskulause tai tuotemerkki, joka on helppo yhdistää tiettyyn organisaatioon tai henkilöön organisaatiossa. Juonen tarkoituksena on säilyttää, vahvistaa, hankkia tai edistää organisaation toiminnan suuntia, joissa se on hyvä, muihin kilpaileviin organisaatioihin nähden. (Morden 1999: 114–115; Vanhala ym. 2002: 90–91.)

Morden lisää vielä kaksi muuta sanaa määrittelemään strategiaa, voiman käytön ja politiikoinnin. Voiman käyttöön yhdistetään organisaatiota kohtaavat ulkoisen ja sisäisen ympäristön tuomiin uhkiin tai mahdollisuuksiin. Pyrkimyksenä on hyödyntää kaikkia mahdollisuuksia saavuttaakseen organisaation päämäärät ja tavoitteet. Politikointi nähdään mahdollisuutena edistää tulevaisuudessa organisaation toimintaa politiikan kautta. Mahdollisuuksia nähdään kaikenlainen organisaation toiminnan käytäväpolitikointi eli lobbaaminen, jonka pyrkimyksenä on tehdä organisaation toiminta tunnetuksi. Politikoinnin tulee olla laadultaan realistista ja konkreettista toimintaa, joka vie organisaation tunnettavuutta eteenpäin positiivisessa mielessä. (Morden 1999: 115; Vanhala ym. 2002: 90–91.)

### 3.3. Visio

Vision tarkoituksena on konkretisoida tavoitteet, ohjata toiminnan kehitystä ja antaa perusta yksilötason orientaatiolle. Vision kuvaan sisältyy käsitys siitä, miksi muutos on välttämätön ja millaisia tulevaisuuden odotuksia oletetaan olevan (Kotilehto & Kuosmanen 2001: 76–77).

Ansoffin (1981: 158.) mukaan osakkeenomistajat (kunnassa kunnanhallitus) päättävät yhdessä siitä miten he haluavat organisaation toimivan ja kertovat tästä organisaation ylemmälle johdolle (kunnassa kunnanvaltuusto). Vision hahmottelussa organisaation johdolta vaaditaan selvää käsitystä organisaation yleisestä tarkoituksesta ja ennen kaikkea siitä millaisia keinoja voidaan käyttää, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa.

Vision toteuttamisessa ja sen ylläpitämisessä on eroja pienen ja ison organisaation välillä. Ansoffin (1981: 158–159.) mukaan pienissä organisaatioissa toteuttaminen ja sen ylläpitäminen toimii käytännössä organisaation johtajan kehittelyn ja ajattelun kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtajalla on valta suunnitella ja päättää hyvin pitkälti yksin siitä millaisen vision hän haluaa organisaatiolle luoda. Visiosta tulee organisaatioissa sen johtajan näköinen. Suuremmissa organisaatioissa puolestaan toteuttaminen ja ylläpitäminen ovat Ansoffin mukaan erilaista kuin pienemmissä. Suurissa organisaatioissa johtajan roolin on pienempi ja toteuttamiseen ja ylläpitämiseen osallistuu johtajan lisäksi myös muu henkilöstö. Yhdessä johtajan ja henkilöstön kanssa suunnitellaan organisaation vision toteuttaminen ja sen ylläpitäminen. Pienissä organisaatioissa johtaja voi yksin päättää siitä millainen visiosta tulee eikä hänen tarvitse välttämättä kysyä siihen muiden mielipiteitä. Suuremmissa organisaatioissa puolestaan tarvitaan johtajan ja henkilöstön yhteinen hyväksyntä ja päätös visiosta.

Organisaation johdolla on mahdollisuus vaikuttaa vision suunnitteluun, kuten edellä kävi ilmi. Tarkemmin katsottuna organisaation johdolla on mahdollisuus vaikuttaa vision hahmottamisessa kolmella tavalla. Ensimmäinen tapa vaikuttaa on miettiä ja kehittää erilaisia visioita ja näkemyksiä organisaation toiminnasta. Toinen vaikuttamisen tapa on keskustelu henkilöstön kanssa. Asia voidaan nähdä siten, että johto kutsuu koolle henkilöstön koolle ja he keskustelevat yhdessä siitä millaisen vision he haluavat organisaatiolle luoda. Keskusteluissa käydään läpi omia näkemyksiä asioiden kulusta ja samalla kuunnellaan muiden ehdotuksia. Keskustelun aikana mahdollisesti nousee esille uusia ehdotuksia, joista voidaan yhdessä tai erikseen saada uusia inspiraatioita vision suunnitteluun. Kolmas tapa vaikuttaa on kahden edellisen vaikuttamistavan toteuttaminen eli pyrkimyksenä on saada organisaatio toteuttamaan yhdessä suunniteltua visiota. (Ansoff 1981: 158.)

Kuntalain mukaan kunnanvaltuuston tehtäviin kuuluu päättää kunnan toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista (Husa & Pohjolainen 2002: 269). Kunnan päämäärät ja tavoitteet määritellään kunnan strategisen johdon ylimmällä tasolla eli kunnanvaltuustossa. Kuntalaiset valitsevat kunnalle uuden valtuuston vaaleilla, jotka järjestetään neljän vuoden välein. Kunnanvaltuuston tehtäviin kuuluu ylimmän (strategisen) päätösval-

lan käyttö, vastata kunnan toiminnasta ja taloudesta. Kunnanvaltuustolla on päätösvalta kunnan asioissa. Päätettäviin kohtiin kuuluvat talousarvion ja tilinpäätöksen hyväksyminen, kunnan hallinnon järjestäminen, luottamushenkilöiden ja johtavien viranhaltijoiden valinta. Kunnanvaltuusto tekee päätöksensä kunnanhallituksen esitysten pohjalta. (Antinroikka ym. 2007: 67, 71–72.)

Laukkanen ja Vanhala käsittelevät visiota teoksessaan liikkeenjohtamisen perusteet. Heidän mielestä visio on organisaation johdon luoma käsitys siitä millainen tila organisaatioon halutaan luoda tulevaisuutta silmällä pitäen. Heidän mielestään visio on johdon henkilökohtainen käsitys siitä, miten he haluavat organisaation toimivan. Visiota oikein käytettynä se voi olla hyvä johtamisen apuväline. Visio voi toimia organisaatiossa johdon ja henkilöstön välillä eräänlaisena kommunikaatiovälineenä. Visio voi toimia organisaatiossa henkilökohtaisena vaikuttamisen välineenä ja toisinaan sitouttavana tekijänä. Jotta visio toimisi tällä tavoin, tulee sen olla selkeä ja uskottava. Toisinaan tilanne organisaatiossa saattaa olla sellainen, että visiota ei voida kertoa kaikille henkilöille organisaation sisällä. Syitä tähän voivat olla esimerkiksi tiukka kilpailutilanne eri organisaatioiden välillä, jolloin oma visio joudutaan salaamaan sen ulosvuotamisen pelossa. Toisinaan organisaation harrastama politiikka vaatii vision salaamista suurelta joukolta. (Laukkanen & Vanhala 1992: 141.)

Brysonin (1988: 96) mukaan vision tarkoituksena on selittää miltä organisaation tulisi näyttää/toimia ulospäin ja kuinka organisaatioon tulisi toimia täyttääkseen tehtävänsä.

## 4. STRATEGISEN JOHTAMISEN PROSESSI

Strategisen johtamisen prosessiin liittyy monia vaiheita. Seuraavaksi esitellään prosessin eri vaiheet ja itse prosessin kulku. Lisäksi analysoidaan prosessin jokaisen osan eri vaiheet ja käydään pääpiirteittäin läpi niiden sisältö. Strategisen johtamisen prosessi voidaan jakaa laskentavasta riippuen neljään tai viiteen eri työvaiheeseen, tässä tutkielmassa prosessi on jaettu neljään eri työvaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on varsinaisen toiminnan suunnittelua ja valmistelua. Toinen ja kolmas vaihe käsittelevät toiminnan toimeenpanoa ja käytännön toteuttamista. Viimeinen vaihe käsittelee puolestaan toiminnan valvontaa, arviointia ja päivittämistä. Strategisen johtamisen prosessin eri työvaiheisiin liitetään eri elementtejä, jotka ovat eri työvaiheittain *missio*, *visio*, *strategia*, *operaatiotaito* ja *taktiikka*. Viimeiseen vaiheeseen eli toiminnan seuraamiseen ei varsinaisesti liitetä mitään tiettyä elementtiä.

### 4.1. Suunnittelu ja valmistelu

#### **Mission määrittäminen**

Mission tehtävänä on kertoa mikä on organisaation toiminta-ajatus. Sisällöltään toiminta-ajatuksen tulee kirjata organisaation toimintaperiaatteet eli se kuinka se toimii käytännössä. Toiseksi siitä tulee käydä ilmi miksi organisaatio toimii juuri valitsemallaan tavalla. Organisaation toiminnan keskeisimmät kohdat tulee olla kirjattuna samoin kuin perustelut toiminnalle. Organisaation toimintaympäristö ohjaa organisaation toimintaa antamalla sille puitteet, joiden rajoissa toiminnan tulee olla. Tämän lisäksi organisaatio määrittelee itse ne tavoitteet, jotka se haluaa sisällyttää toimintaansa. Tavoitteiden ajatuksena on auttaa organisaatiota saavuttamaan muutoksen kautta uusi vallitseva tila, johon organisaation toiminnan kannalta on järkevää pyrkiä. Organisaatio itse määrittelee saavutettavat uudistukset, jotka ovat toiminnan jatkumisen kannalta välttämättömiä suorittaa. (Salonen 2002: 6–7.)

## **Strategian suunnittelu**

Mission määrittelyn jälkeen on aika suunnitella organisaation strategiaa. Tyypillistä strategian suunnittelulle on erilaisten analyttisten, loogisten ja rationaalisten menettelytapojen sarjojen käyttö. Näiden menettelytapojen tarkoituksena on muodostaa halutunlainen strategia organisaatiolle. Tavoitteiden ja strategisten päämäärien suunnittelussa toimii usein apuna eri alojen asiantuntijoita. Lopullinen strategia tavoitteinen ja päämäärineen asetetaan vasta sen jälkeen, kun organisaatiossa on suoritettu SWOT-analyysi. Organisaation ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia on verrattu organisaation vahvuuksiin ja heikkouksiin. Saatujen tulosten perusteella luodaan tarkkaan valikoitu suunnitelma kuinka aiotaan toteuttaa valittu strategia. Lopuksi strategia tavoitteinen ja päämäärineen iskostetaan organisaation jokaiseen osastoon siten, että jokainen henkilö tietää kuinka toimitaan. (Collier, Fishwick & Johnson 2001: 18–19.)

## **Vision asettaminen**

Vision tarkoituksena on kertoa organisaation henkilöstölle millaisia tavoitteita johto on asettanut koko organisaatiolle. Tavoitteet tulee asettaa riittävän korkealle, mutta kuitenkin siten, että ne ovat konkreettisesti saavutettavissa. Ilman riittävän haastavia tavoitteita voi henkilöstö kokea työnsä rutinoituksi, joka ei ole tarpeeksi haastavaa ja mielenkiintoista. Toisaalta riittävän haastavilla tavoitteilla saadaan henkilöstä esiin sellaisia puolia, joita muuten ei välttämättä olisi esille noussut. Tällaisia kykyjä voisivat olla esimerkiksi venymiskyky ja oma-aloitteellisuus. Tavoitteiden määrä olisi hyvä asettaa kahden ja neljän väliin, jolloin niiden seuraaminen on mahdollista. Tavoitteiden seuraaminen helpottuu olennaisesti, mikäli tavoitteet voidaan jakaa pienempiin osatavoitteisiin. Näin ollen määritetyt suuremmat tavoitteet on helpompi saavuttaa, kun ne jaetaan pienempiin osiin ja edetään pala palalta. (Lindroos & Lohivesi 2006: 43–44.)



#### 4.2. Toimintasuunnitelman toimeenpano

Suunnittelun jälkeen on tarkoitus käynnistää varsinainen käytännön toiminta. Tämän vaiheen aikana prosessin käytännön toimet aloitetaan konkreettisesti. Organisaation ylin johto on antanut käskyn organisaation keskijohdolle alkaa toteuttaa suunnitelmaa. Ylimmältä johdolta saatujen käskyjen ja informaation perusteella keskijohdon tarkoitus tehdä päätös siitä millaisiin toimenpiteisiin sen tulee ryhtyä toiminnan toteuttamiseksi. Keskijohdon on tarkoin mietittävä kuinka organisaatio saadaan johdetuksi nykyisestä tilanteesta kohti tavoitetilaa saadun käskyn perusteella. Keskijohdon on osattava varautua kaikenlaisiin mahdollisiin tilanteisiin tai tuloksiin, joita se saattaa kohdata pannesaan käskyn toimeen. (Collier ym. 2001: 71.) Päätöksentekoon vaikuttavat aika, resursit ja tulokset. Kunkin päätöksen kohdalla on puntaroitava erikseen, mikä näistä kolmesta seikasta vaikuttaa eniten tulevaan päätökseen. (Lindroos & Lohivesi 2006: 170–171.)

#### **Operaatiotaidon määrittäminen**

Operatiivinen toiminta organisaatiossa katsotaan olevan sellaista toimintaa, joka on tuotannollista toimintaa. Tällaista tuotannollista toimintaa voi olla tuotteiden tai palveluiden tuottamista asiakkaille. Operatiiviseen toimintaan liitetään usein kuuluvaksi toiminnan tehokkuus, jonka tarkoituksena on taata organisaation tuottaman palvelun laatu ja turvallisuus. Julkisella sektorilla operatiiviseksi johtamiseksi luetaan päivittäin tapahtuva asiakaspalvelu ja tuotannolliset taustapalvelut. Julkisella sektorilla samoin kuin yksityisellä sektorilla operatiivisen toiminnan mallit ovat hieman muuttuneet vuosien varrella. Operatiiviset palvelut ovat nykyisin lähempänä kuluttajaa ja asiakasta. Pyrkimyksenä on tuottaa sellaisia toimintamalleja ja palveluja, jotka ovat asiakaslähtöisiä. Tuotettavat palvelut vastaavat nykyisin enemmän asiakkaan tarpeita ja toivomuksia kuin aikaisemmin. (Hannus 2004: 181–182.)

Operatiivisen toiminnan kulun ja onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää se kuinka organisaation sisäinen ja ulkoinen yhteistyö sujuu keskenään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tarjoamat palvelut tulevat räätälöityä asiakkaille sopiviksi. Kuten edellä todettiin, tuotettavien palveluiden tulee vastata yhä enenevässä määrin

asiakkaan tarpeita ja toivomuksia. Operatiivisesta näkökulmasta katsottuna organisaation eri osastojen on kyettävä yhteistyöhön ja luotava toimiva strategia, jolla pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Julkisella sektorilla palveluita tuotetaan samaan tapaan kuin yksityisellä sektorillakin, mutta kilpailuttaminen on vielä yleisempää. Yhteiset palaverit eri osastojen välillä ovat tärkeitä parhaan mahdollisen palvelun takaamiseksi. Samalla on hyvä kuunnella kentän toiveita siitä millaisia palveluita organisaatiolta halutaan jatkossa saada. Täten on mahdollista keskittää tehokkaammin organisaation resursseja palveluiden tuottamiseen ja niiden ylläpitämiseen. (Hannus 2004: 198.)

#### 4.3. Toimintasuunnitelman toteuttaminen

Millaisia seikkoja organisaatiolta edellytetään, jotta sen toiminta olisi riittävän tehokasta ja ihmiset sitoutuisivat heille annettuihin tehtäviin? Ensiksi on selvitettävä millaiset edellytykset organisaatiolla on toimia nykyisillä resursseilla ja mitä vaaditaan, jotta se voi toimia vieläkin tehokkaammin. Toiseksi on kyettävä rakentamaan organisaatiosta sellainen toimiva kokonaisuus, joka sitoutuu kaikkiin sille annettuihin tehtäviin ja sen henkilöstö on motivoitunut työskentelemään ryhmissä. Lisäksi organisaation on yhdessä laadittava sille halutunlainen strategia, jota se on valmis toteuttamaan. Strategian määrittämistä ja tärkeistä avainkysymyksistä on sovittava ja päätettävä yhdessä organisaation kesken. Käytännön toimintasuunnitelman tulee olla toimiva ja sellainen, joka takaa tehokkaan ja kokonaisvaltaisen mahdollisuuden työskennellä organisaatiossa. Sen tulee osoittaa toimivuutensa käytännön tasolla, muuten toimintasuunnitelma joudutaan laatimaan uudelleen. (Freedman & Tregoe 2003: 32.)

#### **Taktiikan luominen ja sisältö**

Taktiikka voidaan ajatella tarkoittavan strategisen johtamisen prosessissa julkisella sektorilla seuraavaa. Taktiikka on eräänlaista henkilöstön ja johdon yhteistyötä ja sen seuraamista. Seuranta voitaisiin kohdistaa annettujen tehtävien hoitoon ja ennen kaikkea siihen kuinka hyvin annetut tehtävät on täytetty. Toisaalta taktiikan etenemistä voitaisiin seurata taloudellisen kehityksen kantilta. Johto voisi kiinnittää huomiota siihen miten

hyvin organisaation resurssit on saatu allokoitua ja miten hyvin organisaation talous kestää sen toiminnan.

Käytännön toteuttaminen tapahtuu saatujen tehtävien ja käskyjen myötä. Operatiivinen johto on jakanut eri osastojen vastuuhenkilöille käskyt, joiden mukaan tulee ryhtyä toimiin. Tehtäviä toteutetaan yksin tai ryhmissä. Yhteistä tehtävien toteuttamisessa on se, että organisaation jäsenet tulkitsevat strategiaa omien sekä ryhmänsä toiminnan kautta. Prosessin aikana organisaatiossa tapahtuu paljon erilaisia asioita ja henkilökunta suorittaa sille annettuja tehtäviä. Jokainen henkilö suorittaa samaansa tehtävää niin hyvin kuin hän sen osaa tehdä, kysyen välillä neuvoa esimieheltään tai kollegaltaan. Strategia-prosessin tässä vaiheessa yhteistyöllä on suuri merkitys prosessin onnistumisen kannalta. Johdon ja henkilöstön tulisi olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin mahdollisten ongelmien ilmentyessä voitaisiin niihin löytää nopeasti ratkaisu. Organisaation tulisi jatkuvasti kehittyä prosessin aikana ja pyrkiä tiiviillä yhteistyöllä saamaan aikaan haluttuja tuloksia sekä oppia ratkaisemaan yhdessä ilmaantuvia ongelmia. (Manner, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006: 125–126.)

Strategiaprosessin aikana organisaatiossa tapahtuu paljon asioita. Kuten edellä todettiin, prosessin käytännön toteuttaminen on annettujen käskyjen noudattamista ja niiden toteuttamista. Samalla se on organisaation eri osastojen sekä johdon ja henkilöstön välistä yhteistyötä. Millaista yhteistyötä ongelmaratkaisun lisäksi on? Prosessin aikana organisaatiossa tapahtuu molemmin puoleista viestintää sekä raportointia siitä miten työt edistyvät. Prosessin aikana pyritään viestinnän avulla kohdentamaan tehtäviä ja tarkkailmaan sitä kuinka hyvin pysytään toimintasuunnitelmassa. Seurannan hyötynä on se, että mahdollisten ongelmien ilmentyessä organisaation toimintasuunnitelmaa voidaan muuttaa, mikäli se sitä toiminnan kannalta sitä vaatii. Strategiaprosessi on jatkuvaa ponnistelu yhteisen päämäärän toteuttamiseksi. (Mantere ym. 2006: 118–119.)

Edellä on käsitelty taktiikan toteuttamista strategiaprosessin aikana ja sitä kuinka se ilmentyy yhteistyönä organisaation sisällä. Seuraavaksi olisi tarkoitus luoda katsaus siihen millaisia muita seikkoja taktiikan yhteydessä ilmenee. Etenkin millaisia seikkoja

olisi hyvä huomioida johdon ja alaisten välisessä kanssakäymisessä tavoitteiden saavuttamiseksi toteutettavan taktiikan yhteydessä.

Käytännön toteuttamiseen tarvitaan hyvä taktiikka, jonka avulla työntekijät roolitetaan ja heille annetaan tehtävät tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokaisella työntekijällä on oma rooli, jota hän toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla ja rooliin tulisi sisältyä jokin työntekijän vahvoista puolista. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta olisi erityisen tärkeää, että organisaation tavoitteet voitaisiin paloitella pienempiin osiin. Lisäksi organisaation tulisi rakentaa mittaristo, jonka avulla osatavoitteiden saavuttaminen olisi helpompaa. Työntekijöille tulee antaa työkalut, joiden kautta heidän on helpompi toteuttaa annetut tehtävät. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus myös omien henkilökohtaisten tavoitteiden ja mittarien luomiseen taktiikan toteuttamisessa. (Hannus, Lindroos & Sepänen 1999: 81–82, 84.)

Mittaristo tarjoaa mahdollisuuden organisaation johdolle tarkastella kuinka organisaation voimavarat saadaan valjastettua strategian kannalta olennaisten asioiden toteuttamiseen. Samalla se mahdollistaa organisaation työtapojen uudistamisen sekä edistää työntekijöiden oppimista. Mittaristo on rakennettava siten, että se mahdollistaa konkreettisesti tavoitteiden saavuttamisen rationaalisella tavalla. Huomioitavaa mittariston rakentamisessa on niiden yhtyeensopiminen organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Organisaation tulee kyetä käytännön toimenpiteillä muuttamaan sen asettamat strategiset tavoitteet konkreettisiksi. Eri osastojen ja niissä työskentelevien henkilöiden työpanoksesta ja toimenpiteistä riippuu paljolti se kuinka tavoitteet saadaan lopulta konkreettisoitua. (Hannus ym. 1999: 82–83.)

Feedman ja Treoge (2003: 172–174.) kertovat käytännön tehtävien toteuttamisen apuna käytettävän suoritusjärjestelmän käytön merkityksestä organisaatiossa. Lähtökohtana on se, että organisaation työskentelyolosuhteet ja työskentelytavat vastaisivat organisaation käsitystä tavoitteiden saavuttamisesta. Työntekijöillä tulisi olla käytössä kaikki mahdollinen tieto ja taito, jotta heidän olisi helpompi luoda sellainen taktiikka, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Työntekijät luovat itselleen käsikirjoituksen siitä kuinka he suunnittelevat taktiikan ja kuinka he sen toteuttavat vaihe vaiheelta. Jokaisen työntekijän

kijän tulee tietää kuinka toimia, jos eteen ilmestyy jokin ongelma. Heillä tulee olla selkeä käsitys jokaisesta toiminnan vaiheesta. Johdon tehtävänä on antaa työntekijöille välillä ohjausta ja palautetta työtehtävien suorittamisesta sekä motivoida alaisiaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

#### 4.4. Toimintasuunnitelman arviointi, seuranta ja päivittäminen

Strategiaprosessi alkoi siitä, että kartoitettiin millainen on vallitseva tilanne organisaatiossa ja millaisiin toimenpiteisiin tulisi ryhtyä muuttaakseen nykyistä tilannetta. Suunnittelun ja tavoitteiden asettelun jälkeen voidaan alkaa toteuttaa varsinaista prosessia. Toisessa vaiheessa organisaation operatiivinen johto suunnittelee ylemmältä johdolta saadun tehtävänannon perusteella organisaation toimintasuunnitelman vaiheittain. Operatiivinen johtaja jakaa tehtävän pienempiin osiin ja valitsee ryhmät, joille se antaa käskyn alkaa toteuttaa suunnitelmaa. Tässä osiossa luodaan tärkeimmät suunnitelmat siitä miten suunnitelma toteutetaan ja ketkä sen toteuttavat. Ylempi johto on antanut aikataulun ja tavoitteet sen toteuttamiseksi. Kolmannessa vaiheessa toteutetaan suunnitelma erilaisten taktiikoiden avulla. Kulloinkin taktiikka valitaan sen mukaan, mitä vallitseva tilanne edellyttää ja miten suunnitelmaa johtavat henkilöt päättävät toimia.

#### **Valvonta**

Strategiaprosessin loppuvaiheessa organisaation on tarkoitus tarkastella ja valvoa kuinka se on onnistunut toimintasuunnitelman toteuttamisessa siihen saakka. Prosessin kulua arvioidaan sen mukaan miten hyvin on kulloinkin onnistuttu täyttämään asetetut strategiset linjaukset ja tavoitteet. Prosessin kulun kannalta on tärkeää, että tavoitteet ja linjaukset on asetettu sellaisiksi, että niiden saavuttamisella on hyötyä organisaatiolle. Niiden tulee olla linjassa organisaation arvojen kanssa. Organisaatiossa seuranta suorittaa johto, mutta siihen voidaan palkata ulkopuolisia asiantuntijoita. Palautteen anto tapahtuu joko esimiehen kanssa tapahtuvassa keskustelussa tai pienemmissä ryhmissä. Toki ryhmän sisällä voidaan antaa palautetta ja parannusehdotuksia. Vastaavasti myös organisaation johdon on aika ajoin hyvä käydä keskusteluja keskenään siitä missä men-

nään ja mitä voitaisiin muuttaa. Johdolla on mahdollista kysyä asiantuntijoiden mielipidettä prosessin etenemisestä. (Lindroos & Lohivesi 2006: 48–51.)

### **Arviointi**

Arvioinnin tarkoituksena on luoda katsaus menneeseen aikaan ja tarkastella miten hyvin organisaatio on pärjännyt vaikkapa viimeisen vuoden aikana. Strategiaprosessin aikana organisaatiossa on seurattu strategian kulkua ja tehty mahdollisia muutoksia siihen. Arvioinnissa puolestaan keskitytään siihen miten hyvin strategia on toteutunut vai onko se toteutunut laisinkaan. Tarkasteltavana ovat muun muassa tehty työpanos sekä tavoitteiden ja valintojen onnistuminen. Arvioitavana on strategian kokonaisuus eli se miten hyvin asetetut tavoitteet ja itse strategia ovat toteutuneet kaikilta osin. Toiseksi arvioidaan sitä miten hyviä tai huonoja tehdyt valinnat ovat olleet organisaation toiminnan kannalta. Organisaatiossa luodaan katsausta siihen millaisia tuloksia nyt valitulla strategialla on saavutettu. Paras tapa arvioida lopputulosta on verrata asetettujen tavoitteiden toteutumista saavutettuihin tuloksiin. (Mantere ym. 2006: 154–155.)

Useimmin organisaatiossa tyypillisimmin mitataan helposti mitattavissa olevia asioita kuten kustannuksia, katetta ja liikevaihto, sillä näitä on helppo mitata numeerisesti. Julkisella sektorilla voitaisiin sen sijaan keskittyä mittaamaan toisenlaisia asioita, jotka ovat tärkeitä. Tällaisia mitattavia asioita voisivat olla johtamistavat ja viestittäminen. Tämä vaatii tietynlaisten mittareiden kehittämistä. (Mantere ym. 2006: 156.)

### **Päivittäminen**

Organisaatio joutuu aina aika ajoin miettimään miten strategiaprosessissa on onnistuttu ja miten sitä olisi syytä päivittää. Varsinkin silloin kuin tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta. Päivittämisessä tulisi lähteä liikkeelle arvioimalla ulkoisia tekijöitä ja niiden vaikutusta prosessiin sekä niiden tarjoamia uusia mahdollisuuksia. Apuna voidaan hyödyntää erilaisia seurantatietoja. Organisaation johdon tulisi arvioida henkilökunnan osaamisen tasoa ja miettiä mahdollisia uusia keinoja, joilla voidaan korjata tehdyt erheet. Organisaation olisi jatkuvasti pystyttävä pohtimaan tulevaa ja varauduttava kai-

kenlaisiin mahdollisiin tilanteisiin, siiten on mahdollista kyetä välttämään pahimmat karikat. Tärkeintä on jatkuva miettiminen miten nykyiseen tilanteeseen on tultu ja pyrkiä ennakoimaan tulevia haasteita. (Mantere ym. 2006: 156.)

Organisaation strategian päivittämisen lähtökohtana on uuden halutun strategian selvä viestittäminen. Jotta strategia saadaan toimimaan tehokkaasti, tulee sitä iskostaa riittävästi ja selittää kuinka tärkeä sen toimivuus organisaatiolle on. Johdon apuna toimivat strategiatyökalut, joita ovat menetelmien muutokset, mittaus- ja hallinta menetelmät sekä henkilöstön onnistuneiden suoritusten palkitseminen. Tämä vaatii kuitenkin laajamittaista keskustelua organisaation rakenteesta sekä tehokasta hallinnon kehittämisestä johdon ja henkilöstön välillä. Merkittävään rooliin nousee kuitenkin johtajuus ja johdon aikaansaannokset, sillä heidän esimerkinsä sekä kykynsä hallita organisaation muutoksen johtamista on tärkeää. Keskusteleminen muutoksen juurruttamisesta organisaatioon on välttämätöntä onnistuneelle muutokselle. (Johnson & Scholes 2001: 312–314.)

Päivitetyt strategian säilyttäminen organisaatiossa edellyttää jatkuvaa tarkkailua ja välitöntä puuttumista ongelmiin. Millaisin keinoin henkilöstö saadaan pidettyä tyytyväisenä ja miten uusi strategia saadaan säilymään? Toiminnallisesti tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa työskentelevien tiimien hyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota riittävästi. Johdon on kyettävä motivoimaan ja nostattamaan henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta esimerkiksi yhteisillä virkistystapahtumilla. Lisäksi tärkeää on johdon ja henkilöstön välillä tapahtuvat luottamukselliset keskustelut sekä riittävän usein tapahtuvan rakentavan palautteen antaminen. Palautteen antamisessa on kiinnitettävä huomiota muutamiin asioihin. Palautteen tulisi olla luonteeltaan enimmäkseen kehuva kuin moitittava sekä keskustelussa tulisi nostaa esiin mieluiten onnistuneet tapahtumat kuin epäonnistuneet tapahtumat. (Johnson & Scholes 2001: 314.)

## 5. STRATEGINEN JOHTAMINEN KUNTASEKTORILLA

Tämän kappale analysoi kuinka strateginen johtaminen etenee vaihe vaiheelta käytännön tasolta aina suunnittelusta kohti tavoitteiden saavuttamista. Krogars (1998) on jakanut strategisen johtamisen prosessin neljään kohtaan, jotka ovat *organisaation mission ja päämäärien määrittelyminen, organisaation sisäisten ja ulkoisten vahvuuksien ja heikkouksien analysoiminen, organisaation strategian toimeenpano ja organisaation muutoksen strateginen johtaminen*. Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (1998: 4–7) ovat myös käsitelleet teoksessaan strategisen johtamisen prosessin kulkua jakamalla prosessin kolmeen osaan. Prosessin ensimmäinen osa on heidän mukaan strategian muodostaminen, toinen osa on strategian saattaminen toimintavalmiiksi ja kolmas osa on strategian muutoksen toteuttaminen. Tässä tutkielmassa mukaillaan strategisen johtamisen prosessin analysoinnissa Krogarsin esitystapaa.

Edellä on käyty läpi sitä mitä strateginen johtaminen on yleisesti sekä määriteltiin mitä strateginen johtaminen on. Edellä käsitellyt asiat ovat olleet enemmän teoreettista kerontaa siitä miten strateginen johtaminen ymmärretään käsitteellisesti tai teoreettisesti. Seuraavaksi tavoite on eritellä kuinka strategisen johtamisen vaiheet etenevät käytännön tasolla.

### 5.1. Organisaation mission ja päämäärien määrittelyminen

Ensimmäisenä tehtävänä strategisen johtamisen tasolla on organisaation mission ja päämäärien määrittelyminen kirjalliseen muotoon (Krogars 1998: 30). Se miten organisaatio on määritellyt missionsa ja päämääränsä riippuu siitä kuinka kokenut tai valmis organisaatio toiminnaltaan on.

Organisaation missio ja päämäärät tulevat kuitenkin ilmentyä organisaation laatimasta suunnitelmasta, joka tulee tehdä ensimmäiseksi, kun ryhdytään suunnittelemaan organisaatiolle omaa strategiaa. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi organisaation strategiset asiat ja samalla tulee lyhyesti esitellä tavoitteet niiden toteuttamiseen. Organisaation toimin-



tasuunnitelman luonnissa voidaan käyttää apuna SWOT-anlyysia, jonka avulla voidaan määritellä organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat paremmin. Varsinaisesti SWOT-analyysista on apua silloin, kun analysoidaan organisaation sisäisiä ja ulkoisia vahvuuksia ja heikkouksia, mutta sitä voidaan hyödyntää tässäkin vaiheessa. (Krogars 1998: 31.)

Toimintasuunnitelmaa tehtäessä on otettava huomioon organisaation kaikki tasot, mikäli organisaatiossa on useita tasoja. Tämä seikka on tarpeellinen silloin, kun määritellään tavoitteita, sillä tavoitteiden linjauksessa on huomioitava koko organisaation tavoitteet. Toimintasuunnitelamasta on käytävä ilmi koko organisaatiota koskevat linjaukset tavoitteista, mikäli näin ei ole asia voidaan tulkita siten, että organisaatio ei toimi kokonaisvaltaisesti, vaan että se koostuu pienemmistä yksiköistä. Näin koko organisaation tavoitteet saattavat hämärtyä, jolloin syntyy sekaannusta siitä millaiset tavoitteet organisaation tulisi asettaa itselleen. (Krogars 1998: 18, 31.)

Tavoitteet tulee asettaa makrotasolle, jolloin niiden kokonaisvertailu on helpompaa. Sitten, kun organisaatio on saanut asetettua itselleen kokonaisvaltaisen toimintasuunnitelman, jonka se voi hyväksyä ottavansa käyttöön, voidaan siirtyä strategian luonnissa seuraavalle tasolle. Tavoitteet siis etenevät yleisistä tavoitteista kohti yksityisempiä ja tarkempia tavoitteita (Tiili 2004: 11).

Toimintasuunnitelman luonnissa johdolla on alussa tärkeä rooli, sillä sen tehtävänä on selvittää millaisia tavoitteita organisaatiolla on strategisen johtamisen näkökulmasta. Organisaation johdon tehtävänä on asettaa organisaatiolle sellaiset tavoitteet, jotka sen on mahdollista saavuttaa. Määriteltäessä organisaatiolle tavoitteita ja päämääriä, tulee niiden suhteen tehdä seuraavanlainen kahtiajako eli niitä suunniteltaessa on otettava huomioon muutama seikka. Tavoitteiden ja päämäärien suunnittelussa on huomioitava se miten johto jakaa tavoitteet yleisiin ja tarkempiin tavoitteisiin.

Tavoitteiden ja päämäärien suunnittelussa analysoidaan seuraavanlaisia asioita. Ensimmäiseksi voidaan todeta se seikka, että tällainen suunnittelu antaa yhtenäisen käsityksen ja suunnan siitä mihin organisaation on etenemässä. Siten jokainen organisaatioissa ole-

va henkilö tietää millaiset tavoitteet ja päämäärät se on asettanut toiminnalleen. Toiseksi tavoitteiden asettelussa on se hyöty, että sen avulla pystytään edistämään organisaation suunnittelua eikä vain tavoitteiden osalta vaan koko toiminnan osalta. Kolmantena kohtana todettakoon se, että tavoitteiden asettelulla pystytään innostamaan ja saamaan paremmin organisaation työntekijät sitoutumaan sen toimintaan. Neljäntenä kohtana tavoitteiden asettelussa voidaan huomata se, että sen avulla organisaation toiminnasta voidaan saada selkeämpää, uskottavampaa ja hyväksyttävämpää. Samalla organisaation toiminnan perustasta tulee toiminnaltaan sellaista, että sitä on helpompi seurata ja arvioida. Näiden neljän seikan tarkoituksena on antaa kuva siitä miten organisaatio toimii ja samalla pyritään luomaan positiivinen kuva sen toiminnasta. Lisäksi pyritään hakemaan hyväksyntää organisaation toiminnalle ja olemassaololle. (Vanhala ym. 2002: 94–95.)

### **Kunnan toiminnan periaatteet ja päämäärät**

Kunnan toiminnan kannalta on tärkeää ja järkevää aina aika-ajoin seisahtua miettimään millainen tilanne kunnassa vallitsee. Tilanteen tutkailulla pyritään selvittämään millainen vallitseva tilanne kunnassa tällä hetkellä on. Seuraava askel toiminnan suunnittelussa on, kun vallitseva tilanne on tiedossa, ryhdytään selventämään millaiseen toimintaympäristöön kunnan toiminta on suuntautumassa. Tämän toiminnan tarkoituksena on avartaa kunnan johdon tietämystä siitä millaisiin haasteisiin kunta on mahdollisesti törmäämässä. Tällä selvitetään ikään kuin sitä, mitä kunnan tulisi ottaa huomioon toiminnassaan edessäpäin olevien haasteiden kautta. Ottamalla huomioon tulevaisuutta kunta rakentaa samalla pohjan tulevalle toiminnalle ja samalla se voi keskittää toimintaansa haluamiinsa painopisteisiin. Lisäksi luodaan tavoitteita tulevalle toiminnalle. (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002: 8–9.)

Mitä varten kuntaa luo itselleen mission eli toimintasuunnitelman? Mission tarkoituksena on osoittaa millaisia arvoja kunta organisaationa luo itselleen, jotka se esittelee toimintasuunnitelmassaan. Toimintasuunnitelman tarkoituksena on esitellä kunnan tavoitteita tietyillä osa-alueilla sekä kertoa millaisilla menetelmillä ne aiotaan saavuttaa. Toimintasuunnitelma tulisi olla kaikkien nähtävillä, jotta sen toimivuutta ja etenemistä voitaisiin tarkkailla. (Lipiäinen 2000: 241.)

Kunnan strategiatyössä lähdetään liikkeelle toimintasuunnitelman laadinnasta, joka toimii pohjana kunnan johdolle ja virkamiehille ajatellen tulevia päätöksentekoprosesseja ja linjauksista. Toiminta-ajatuksen tarkoituksena on kertoa kunnasta kaksi olennaista asiaa. Ensimmäinen seikka on kertoa miksi kunta on yleensäkin olemassa ja toiseksi millaisia tavoitteita sillä on toiminnassaan. Kunnan toiminta-ajatuksen tulisi sijoittaa käytännön asioita tavoitteista ja päämääristä sekä keinoista saavuttaa ne. Millainen toiminta-ajatuksen tulisi olla rakenteeltaan? Toiminta-ajatuksen tulisi olla ennen kaikkea pysyvä, se tulisi olla realistisesti toteutettavissa, ulkoasultaan ja tekstiltään positiivisessa hengessä laadittu sekä kirjoitusasultaan selkeä ja napakan pituinen. (Houni ym. 2002: 17–18.)

Tarkastellaan hieman tarkemmin kuntaa organisaationa ja sen tehtäviä strategisen johtamisen näkökulmasta käsin. Kunnan toimintakenttää tutkailtaessa voidaan esiin nostaa muutama asia, jotka ovat tunnusomaisia sen toiminnalle strategisesta näkökulmasta. Toimivalta kunnalta edellytetään strategisessa mielessä kahta seikkaa, jotka ovat toimintasuuntautunut palveluiden tuottaja ja päätöksentekoon liittyy strategispoliittinen näkökulma. Poliittiselle päätöksenteolle tulee asettaa etusija kunnan epäpoliittiseen päätöksentekoon verrattuna. Esiin nousee toimintatavoitteiden poliittinen ongelma kunnan päätöksenteossa. Ongelmana on saada puolueohjelma ottamaan riittävästi huomioon kunnan taloudelliset ja todelliset mahdollisuudet toteuttaa tehtävät sekä tavoitteet. Poliittinen ajattelu on pyrittävä toteuttamaan siten, että se palvelee käytännön toimintaa viranhaltijoiden ja valtuutettujen välillä. (Stewart 1993: 119–122.)

Kunnan toiminnan hahmottuessa kirjalliseen muotoon tulee siihen sisällyttää kunnan asettamat tulostavoitteet. Toimintasuunnitelmaa kirjatessa valtuuston tulisi asettaa tavoitteet riittävän kauaskantoisiksi. Riittävän kauaskantoisilla toimintasuunnitelmilla ja riittäväällä seurannalla taataan paremmat edellytykset tavoitteiden iskostumiselle kunnassa. Saavuttaakseen asettamansa tavoitteet kunnan eri sektorien on suunniteltavansa työskentelynsä siten, että ne kykenevät oman suunnittelunsa ohella yhteistyöhön. Tämä edellyttää riittävän laaja-alaista tiedottamista yhteisistä tavoitteista. Tavoitteet tulevat olla jokaisen kunnassa työskentelevän henkilön tiedossa, jotta mahdollistetaan riittävän suuri panos tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteisiin pääseminen edellyttää niiden

iskostamista kaikille kunnan henkilöille ja riittävän laajapohjaista yhteistyötä kunnan eri sektoreiden välillä. Tavoitteiden saavuttamisessa tulee olla riittävän kärsivällinen, sillä kunnan päätöksenteko on hidasta ja aikaa vievää toimintaa. (Kotonen & Tiili 2003: 193.)

Tavoitteiden saavuttamiseksi on osattava hyödyntää kaikkia työntekijöitä siten, että heidän parhaat puolet saadaan esiin. Johtajilta tarvitaan osaamisen johtamista, miksi voidaan luetella juuri tehtävien tärkeyden iskostaminen ja niiden jakaminen oikeille henkilöille. Yksittäisiltä työntekijöiltä vaaditaan osaamista tehtävien oikein suorittamiseksi ja niiden loppuun saattamiseksi. Niinpä organisaation tulevaisuuden tavoitteet ja tehtävät tulevat olla selkeät ja niiden toteuttamisen suunnitelma vakaa ja selkeä. Yksilön kannalta olisi suotavaa, että tavoitteet olisivat asetettu tärkeysjärjestykseen, sillä se edistää organisaatiossa työn hyvinvoinnin edellytyksiä. Samalla se luo yksilöihin varmuutta siitä, että he tekevät asiat oikein ja heidän tekemänsä työ etenee kohti asetettuja tavoitteita. Johtajien tulee kyetä näkemään asiat siten, että heidän tekemänsä strategiset valinnat ovat onnistumisen tae ja niiden avulla voidaan menestyä tulevaisuudessa. (Seppänen-Järvelä & Juth 2003: 202–203.)

Ruohotie ja Honka (1999: 138–140.) käsittelevät teoksessaan taktiikan suunnittelua ja asettamista kannustamisen ja palkitsevuuden kautta. Heidän mukaansa organisaation päämäärien asettelussa esimiesten tehtäviin kuuluu yleisten tavoitteiden asettaminen ja määrittää työntekijöille heidän vastualueensa päämäärien saavuttamiseksi. Työntekijöiden vastualueen määrittäminen perustuu esimiesten arvioon heidän osaamisestaan ja kyvykkyydestään suorittaa heille annettuja tehtäviä. Tärkeää on, että organisaation päämääristä on sovittu yhteisesti ja ne on etukäteen sovittuja tavoitteita. Tavoitteet tulisi asettaa siten, että niiden saavuttaminen koetaan riittävän haasteellisena, jolloin työntekijöiden työmotivaatio kasvaa tehtäviä suoritettaessa. Tehtävien onnistuminen antaa työntekijöille sisäisen onnistumisen tunteen, joka on tärkeä piirre varsinkin työntekijöille, joilla on voimakas suorittamisen tarve.

## 5.2. Organisaation sisäisten ja ulkoisten vahvuuksien ja heikkouksien analysoiminen

Edellä käsiteltiin organisaation mission ja päämäärien määrittelyä ja sitä kuinka organisaatio tekee toimintasuunnitelman, minkä avulla se alkaa toteuttaa sovittua strategiaa. Tämä on strategian suunnittelun ensimmäinen vaihe. Toisessa vaiheessa on käsiteltävänä organisaation sisäisten ja ulkoisten vahvuuksien ja heikkouksien määritteleminen. Tämän kappaleen tarkoituksena on selvittää miten organisaatio analysoi näitä seikkoja sekä miten se tulisi toimia näiden seikkojen tullessa esiin, olivatpa ne sitten hyviä tai huonoja seikkoja.

Ensimmäiseksi, kun ryhdytään analysoimaan sisäisiä ja ulkoisia vahvuuksia ja heikkouksia tulee organisaation johdon käydä läpi kaikki organisaation toiminnalliset tasot. Sitten, kun kaikki toiminnalliset tasot on käyty läpi, tehdään niistä saatujen tietojen perusteella toimintasuunnitelma siitä miten jatkossa tullaan etenemään (Krogars 1998: 30–31).

Se miten organisaatiossa toimitaan, kun analysoidaan sen sisäisiä ja ulkoisia vahvuuksia ja heikkouksia on se periaatteessa sisäistä valvontaa tai tutkiskelua. Millaisia tuloksia saavutetaan ja millaisia toimintamalleja niiden selvittämisessä käytetään, riippuu organisaatiosta. Käytännössä asian voidaan ajatella toimivan siten, että organisaation eri tasot toimivat keskenään yhteistyössä ja ovat tulosvastuullisia koko organisaation johdolle. Suurin vaara piilee tässä ajattelussa siinä, että organisaation eri tasot alkavat toimia omaan pussiin eivätkä siten toimi yhteistyössä muiden tasojen kanssa. (Tiili 2004: 13.)

Organisaation kannalta vaarana saattaa olla se, että jonkin tason edustaja organisaatiossa samaistuu niin voimakkaasti omaan tasoonsa, ettei hän huomaa muita tasoja. Tämän seurauksena edustaja ryhtyy ajamaan ainoastaan vain oman tasonsa linjaa, eikä yleisesti koko organisaation linjaa kuten hänen tässä tapauksessa tulisi tehdä. Tällaiset tapaukset voidaan estää, mikäli organisaatio linjaa toimintansa paremmin. Monesti edustaja on voimakkaasti riippuvainen esimiestensä vaikutuksesta, ettei hän huomaa sitä miten hän toimii ajateltaessa koko organisaation etua. Yksi tapa välttää tämän tyyppisten sekaan-

nusten syntymistä on kertoa paremmin mitkä ovat organisaation yleiset tavoitteet ja mitä ovat kunkin sektorin yksityiskohtaiset tavoitteet. (Krogars 1998: 22; Tiili 2004: 13.)

Suurissa organisaatioissa tällaisten vahvuuksien ja heikkouksien hahmottaminen on usein varsinkin vaikeaa ja hankalaa. Suuret organisaatiot toimivat sektoriajattelun mallin mukaan, jolloin varsinkin strategisten asioiden hahmottaminen kokonaisuuksien osalta on hankalaa. Hankaluuksia aiheuttaa se, että useat asiat koskettavat organisaatiossa montaa eri tasoa, jolloin niiden kaikkien samanaikainen hahmottaminen vaikeutuu huomattavasti. Suurten kokonaisuuksien hahmottamista vaikeuttaa se, että yhteistyötä ei sallita muiden tasojen kanssa. Yhteistyön voidaan olettaa nakertavan omaa työpanosta. Tästä johtuen poikkihallinnollisten työtehtävien ja asioiden käsittely on vaikea, koska oletetaan, että jokaisen tason yksittäinen työntekijä hoitaa vain hänelle kuuluvat tehtävät eikä hänen pidä sekaantua tarpeettomasti muiden työntekoon. (Tiili 2004: 13.)

Lisäongelmia voi syntyä siitä, mikäli on asioita, jotka eivät tunnu kuuluvan kenellekään. Mikäli syntyy asioita, jotka eivät tunnu kiinnostavan ketään eikä kukaan halua ottaa niitä asioita hoidettavakseen on silloin vaarana se, että ne jäävät kokonaan hoitamatta. Tämän tyyppisten ongelmien ilmentyessä voidaan ajatella, että organisaation sisällä olevan ongelmia ainakin sen suhteen ettei strategiaa on kunnolla onnistuttu sisäistämään organisaation toiminnassa. Mikäli halutaan pitää kiinni omasta kapeasta näkökulmasta, on silloin seurauksena se, että organisaation sisällä ei synny kokonaisnäkemystä vallitsevasta tilanteesta. Mikäli organisaatio haluaa menestyä ja saada strategiansa toimimaan, on silloin näihin epäkohtiin puututtava nopeasti heti mahdollisten ongelmien ilmentyessä. (Tiili 2004: 13.)

Kuten aikaisemmin on käynyt ilmi, voidaan sisäisten ja ulkoisten vahvuuksien ja heikkouksien määrittelyssä käyttää apuna SWOT-analyysia. Analyysin avulla määritellään millaisia vahvuuksia ja uhkakuvia organisaation näköpiirissä on. Tällainen toimenpide ei ole välttämätön, mutta varmasti siitä on hyötyä ainakin uhkien määrittelyssä (Krogars 1998: 31,38; Tiili 2004: 11).

## Strategian suunnittelun prosessi kunnassa

Kunnassa kuin missä tahansa muussakin organisaatiossa käytetään SWOT-analyysii sisäisten ja ulkoisten vahvuuksien ja heikkouksien analysoimiseen. Kunnissa valtuustolla on suurin rooli strategisen päätöksenteon suunnittelussa. Strateginen suunnittelu tapahtuu linjausten kautta kunnan toiminnan eri tasoilla, joiksi luetaan kunnan poliittisen toimintakentän osat, kuten elinkeino- ja ympäristöpolitiikka vain muutamia mainitakseni. Strategisessa suunnittelussa on otettava huomioon oman organisaation lisäksi myös organisaation ulkopuoliset tahot. Tämä tarkoittaa kunnan osalta sitä, että kunnan tulee keskittää osan suunnittelusta kunnan ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin. Naapurikunnat, seutukunnat ja läänit ovat niitä yhteistyökumppaneita, joita joudutaan ottamaan huomioon strategisessa suunnittelussa. (Oulasvirta & Brännkärr 2000: 125.)

Suunnittelusta vaikean tekee se, että kunnan toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja muutoksia on vaikea ennustaa etukäteen. Toinen seikka on juuri tulevaisuuden ennustettavuuden vaikeus (Kotonen & Tiili 2003: 191). Huolellisella suunnittelulla ja toimintaympäristön tarkkailulla on oma tarkoituksensa. Toiminnalla on pyrkimyksenä selvittää millaisia ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia kunnan ulkopuolinen toimintaympäristö tarjoaa tällä hetkellä ja millaisia ne voivat olla tulevaisuudessa. Tämän toiminnan avulla kunta tarjoaa itselleen mahdollisuuden etukäteen tutkailla millaisia toimintaedellytyksiä tulevaisuus voi tuoda. Yhtäläillä on oltava perillä vallitsevasta tilanteesta. Toiminnan tarkoituksena kunnalla on pyrkimys arvioida tulevaisuutta siten, että se hahmottaa tulevaa toimintaa ja sen tarvetta. Strategia pyrkii antamaan johdolle mahdollisuuden etsiä oikeanlaisia ratkaisuja tulevaan toimintaan ja antaa oikean suunnan kehittymiselle. (Houni ym. 2002: 8–9.)

Houni (1993: 7–8.) käsittelee julkaisussaan strateginen kuntasuunnittelu kuinka strategisen kuntasuunnittelun prosessi etenee vaihe vaiheelta. Hounin mukaan prosessi on luonteeltaan analyttistä ja luovaa suunnittelua, jossa kunta prosessin avulla valmistautuu ottamaan vastaan tulevaisuuden haasteet. Suunnitteluprosessi on jaettu kuuteen vaiheeseen, joiden on tarkoitus edetä loogisesti eteenpäin. Suunnitteluprosessin vaiheet ovat analyysin tekeminen, tulevaisuuden muodostaminen, päämäärä- ja tavoiteasettelu, toi-

mintastrategioiden suunnittelu, valinta ja toteutus sekä seuranta. Prosessin tarkoituksena auttaa kuntaa ottamaan vastaan tulevaisuuden haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä. Pyrkimyksenä on löytää sellaisia keinoja ja tapoja, joita hyödyntämällä voidaan valmistautua kohtaamaan tulevaisuuden haasteet sekä parantaa päätöksentekoa kunnassa.

Kuntasuunnittelun prosessi aloitetaan analyysin teolla, jossa yleensä käytetään eniten SWOT-analyysi (Houni 1993: 9). SWOT-analyysi koostuu nelikentästä, joka koostuu sisäisistä ja ulkoisista vahvuuksista ja heikkouksista. Analyysissä haetaan vastauksia sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin määrittelemällä kuinka kunta kykenee vastaamaan sitä kohtaaviin ulkoisiin olosuhteisiin. Ulkoiset uhat puolestaan ovat sellaisia tekijöitä, jotka uhkaavat kunnan tavoitteiden saavuttamista. Ulkoiset mahdollisuudet kertovat siitä millaisia mahdollisuuksia kunta voi saada oman toimintansa ulkopuolelta. (Linna-  
nen, Boström & Miettinen 1994: 73.)

Tulevaisuuden kuvan luonnilla on tarkoitus selventää kunnan nykyistä tilannetta, ennenkuin voidaan edetä eteenpäin suunnittelussa. Prosessin seuraavassa vaiheessa tehdään toimintasuunnitelma siitä, miten aiotaan toimia sekä asetetaan päämäärät ja tavoitteet toiminnalle. Toimintasuunnitelmasta tulee ilmetä kunnan toiminnan kannalta muutama oleellinen asia. Siitä tulee ilmetä miksi kunta on olemassa ja millaisia toimintoja sillä on tavoitteidensa toteuttamiseksi käytettävänä. Seuraavaksi suunnitellaan kunnan pitkän aikavälin tavoitteet. Keskeisimpänä ajatuksena on hahmottaa kunnan tuleva perusta, jolle tavoitteita aletaan rakentaa. Kunnan tulisi löytää itselleen sopiva rooli, johon se voisi erikoistua, sillä erikoistuminen on avain menestykseen. Lopuksi tulee tarkastella kunnan yleisiä tavoitteita kunnan kaikilta keskeisiltä toiminta-alueilta. Parhaimmat tulokset saavutetaan pitkäjänteisillä seminaareilla ja ryhmätyöskentelyllä, unohtamatta yksilön luovaa panosta. (Houni 1993: 13–15.)

Tavoitteiden asettelun jälkeen suunnitellaan toimintastrategiaa. Sen tärkein tehtävä on yksilöidä kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla kunnan aikaisemmin suunnittelema visio voidaan saavuttaa. Kysymyksessä voidaan ajatella olevan yksinkertaisesti kunnan strategiset valinnat, jotka se aikoo kohdentaa vision saavuttamiseen. Käytännössä tämä tar-



koittaa sitä, että toimintastrategia on kunnan tekimien suunnitelmien toteuttamisosien laadinta. Tarkoituksena on pyrkiä aluksi suunnittelemaan kunnan visio ja sen pohjalta lähdetään suunnittelemaan toimintastrategiaa. Tämän jälkeen on huomattavasti helpompaa kohdentaa toimintastrategian suunnitelmat sellaisiksi, että niiden kautta voidaan todellakin saavuttaa halutut tavoitteet. Tärkeää tässä prosessissa on erilaisten keinojen etsiminen ja niiden keskinäinen vertailu. Pyrkimyksenä on löytää paras mahdollinen käytettävissä oleva keino, jonka avulla esimerkiksi kunnan tulostavoitteet voidaan saavuttaa käytännössä. (Houni 1993: 18.)

Viimeinen vaihe strategisessa kuntasuunnittelussa on suunnitelman toteutumisen valvonta. Kun kaikki edellä mainitut toimenpiteet on suoritettu ja kunta on saanut suunnitelmansa käytännössä toimintaa. Tämän jälkeen tarkkaillaan eri vaiheiden edistymistä. Seuranta helpottamaan kunnan tulee laatia kysymysrunko, jonka avulla seurataan kuinka prosessi etenee käytännössä. Kysymykset on hyvä laatia riittävän ajoissa, mielellään jo varsinaisen prosessin alussa yhdessä tavoitteiden ja visioiden yhteydessä. Jokainen kunta suunnittelee ja laatii omanlaisensa kysymysrunгон, mutta ymmärrettävästi esiin nousevat kysymykset riippuvat pitkälti tavoitteista ja visioista. Mikäli havaitaan, että jokin kohta ei ole toteutumassa halutulla tavalla voidaan siihen puuttua riittävän ajoissa tehokkaan seurannan avulla. Pieleen mennyt suunnitelma tulee korjata ja toiminta tulee uudelleen ohjelmoida siten, että esiin nousseet epäkohdat korjataan vastaamaan tavoitteita ja visioita. (Linnapuomi 1990: 65–66; Houni 1993: 24.)

### 5.3. Organisaation strategian toimeenpano

Kolmantena kohtana strategisen johtamisen prosessin kulussa on strategian toimeenpano. Kahdessa edellisessä vaiheessa on keskitytty enemmän pohjatyön tekoon ja siihen millainen strategia halutaan valita. Seuraava vaihe on enemmän käytännönläheisempi kuin kaksi edellistä, sillä tämän vaiheen tarkoituksena on käynnistää itse varsinainen prosessi, jonka pyrkimyksenä on alkaa toteuttaa käytännössä valittua strategiaa. Tästä alkaa varsinaisesti käytännöntyö valitun strategian toteutukseen käytännön tasolla.

Alkulähtökohtana on se, että edellä tehdyt asiat ovat kunnossa, että prosessissa voidaan edetä. Seuraavaksi on luotava kunnolliset lähtökohdat työn jatkolle eli puitteet, rakenteet ja valvontamenetelmät on oltava sellaisella tasolla, että valittua strategiaa voidaan ryhtyä toteuttamaan (Krogars 1998: 30).

Lähtökohtana strategisen johtamisen prosessin toteutuksen seuraavassa vaiheessa on turvata olemassa olevat resurssit. Resurssit voivat olla budjettiin käytettävät varat ja sen käytön suunnittelu. Kuinka voidaan taata se, että jo olemassa olevat resurssit saada turvattua? Resurssien turvaamiseen on muutama ydinkohta, joiden avulla voidaan taata se, että olemassa olevat resurssit saadaan säilytettyä turvallisesti. Ensimmäisenä vaihtoehtona voidaan soveltaa seuranta eli prosessin jokaisessa vaiheessa tulee tarkkailla miten prosessin vaiheet etenevät, jolloin saadaan parempi käsitys prosessin eri vaiheiden kulusta seurannan avulla. Mahdollisten puutteiden tai ongelmien ilmentyessä niihin on helpompi puuttua, kun tiedetään suurin piirtein, missä prosessin vaiheessa ongelmia on alkanut syntyä. (Tiili 2004: 12.)

Näin toimittaessa vältytään siltä, että joudutaan aloittamaan ongelmien etsiminen alusta tai satunnaisesti valitusta prosessin kohdasta. Menettely nakertaa prosessin uskottavuutta ja luotettavuutta. Ei tiedetä tarkkaan, mikä on aiheuttanut ongelman ja missä kohtaa. Samalla se antaa huolimattoman kuvan organisaation toiminnasta. Seurannan helpottamiseksi tulisi tehdä huolellista dokumentointia, jotta tiedetään tarkkaan mitä prosessin eri vaiheissa on todella tapahtunut. Dokumentoinnin tulee olla todellista ja asiallista, sillä muutoin siitä ei ole mitään todellista hyötyä eli asioita ei kannata kaunistella, mutta ei myöskään vääristellä. (Tiili 2004: 12.)

Seurannan ja valvonnan vastuuta tulee jakaa tasaisesti eri henkilöiden välille, jolloin varmistetaan seurannan parempi taso. Organisaation johdon tulee määritellä kuinka työt jaetaan ja ketkä henkilöt suorittavat raportointia mistäkin osa-alueesta. Seurantaraporttien laadinta kuuluu operatiiviseen toimintaan ja vastuun seurantaraporttien valmistumisesta on siihen toimeen valitulla operatiivisella johdolla ja sen päälliköllä. Seurantaraportit käydään lopuksi läpi tietyn väliajoin, jolloin kokonaiskuvasta saadaan parempi käsitys. Raporteista tulee käydä ilmi aivan samat asiat kuin mitä tavoitteissa on linjattu.

Raporttien purkuvaiheessa on ideana se, että sen avulla verrataan niitä kohtia, joita tavoitteiden linjauksiksi on valittu, siihen miten ne on onnistuttu täyttämään. Eli verrataan keskenään tavoitteiden linjauksia vallitsevaan tilanteeseen, jolloin tiedetään mitkä strategian vaiheet on onnistuttu täyttämään ja missä kohdin tarvitaan vielä lisää työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kokonaiskuvaa ei voida vielä muodostaa, vaan kyseessä on enemmän osakokonaisuuksien hahmottaminen nykyisessä tilanteessa (Tiili 2004: 12).

Strategian toimeenpano on käytännössä jatkuvaa valvontaa. Valvonnalla pyritään siihen, että valittu strategia onnistuisi, sillä strategian onnistumisen kannalta mahdolliset ongelmat on pyrittävä ehkäisemään. Aluksi tehdään pohjatyö ja sitten valvonnalla ja seurantaraporteilla pyritään turvaamaan haluttu tulos, mutta se vaatii kovaa työtä ja organisaatiossa tapahtuvaa valistusta, jotta valittu strategia saisi sille kuuluvan hyväksynnän sekä oikeutuksen organisaatiossa.

### **Strategian toiminta käytännössä**

Kuinka strategia toimii kunnassa käytännössä ja mitä se oikeastaan? Käytännön toteutus tapahtuu niiden suunnitelmien ja päätösten perusteella, joita kunnassa on tehty (Husa & Pohjolainen 2002: 269). Käytännön toimet alkavat taloussuunnitelman yhteydessä, jonka yhteydessä strategia toimeenpannaan käytännössä. Tärkeimpänä ohjeena ja apuna strategian toimeenpanossa toimii kunnan tekemä talousarvio, johon on kirjattuna käytännön ohjeet toiminnasta. Kunnan talousarviosta käy ilmi kunnan kaikkien hallintokuntien toimintasuunnitelmat ja talousarvioista tästä ja tulevista vuosista eteenpäin. Talousarviossa kunnan kaikki hallintokunnat esittelevät vuorollaan oman toimintasuunnitelmansa ja kertovat samalla kuinka he aikovat käytännössä toteuttaa ne. Kunnanhallituksen tehtäväksi jää toiminnan valvominen, mutta jokainen lautakunta toimii omien suunnitelmiensa mukaan. (Houni & Kerola 1989: 71–73; Linnapuomi 1990: 17.)

Talousarvion suunnittelu ja laadinta on yksi osa käytännön toimista, joita tapahtuu strategia-prosessin ollessa käynnissä. Samaan aikaan tapahtuu paljon muutakin asioita, joiden merkitys on tärkeää koko toiminnan kannalta. Kuten aikaisemmin on todettu, strategisen toimintasuunnittelun alussa luodaan tavoitteet ja visiot siitä kuinka halutaan

toimia sekä miten tulisi edetä kohti tavoitteita. Vasta näiden perimmäisten kysymysten jälkeen saavutetaan käytännön taso, jonka aikana prosessi nytkähtää varsinaisesti käyntiin. Varsinaisen strategian käynnistämiseen kuluu paljon aikaa ja suunnittelua ennen kuin organisaatiossa ollaan valmiita aloittamaan käytännön toteutus. Huolellinen suunnittelu auttaa tavoitteisiin pääsemiseen prosessin myöhemmissä vaiheissa, joten suunnitteluun kannattaa varata riittävästi aikaa ja resursseja. (Vertaa Ansoff 1981; Bryson 1988; Laukkanen & Vanhala 1992.)

Strategia-prosessin aikana eteen tulee monia vaikeita asioita, joita joudutaan sekä esittämään kysymyksiä kuinka nämä vaikeudet voidaan voittaa ja kääntää voitoksi. Kyseessä on erilaisten strategisten valintojen tekemisestä, joita joudutaan tekemään prosessin edetessä. Jokainen strategiavalinta vie kunnan toimintaa osaltaan eteen tai taaksepäin, johtajien on kyettävä löytämään sellaiset valinnat, jotka ovat kunnan toiminnan kannalta parhaat. Mitä vaikeammista kysymyksistä on kysymys sitä kauemmin ja tarkemmin niihin joudutaan perehtymään, jotta varmistutaan siitä, että tehty valinta on paras. Nämä tehdyt valinnat kootaan yhteen ja näistä kootuista valinnoista muodostuu kuntastrategia eli kunnanhallitus ohjelma, jota sitten konkreettisesti pyritään toteuttamaan. (Linna-puomi 1990: 58, 60.)

Nykyinen kiristynyt tilanne on johtanut siihen, että useissa kunnissa on jouduttu vaikeiden aikojen eteen. Ennen kaikkea vähäiset resurssit tuottaa suunniteltua strategiaa, ovat ajaneet useat kunnat ahtaalle ja hakemaan uusia keinoja toteuttaa asetetut tavoitteet. Yhtenä vaihtoehtona on alettu käyttää yhä laaja-alaisempaa yhteistyötä, jonka tarkoituksena on taata kuntalaisille tärkeät palvelut. Yhteistyötä on laajentunut yritysmaailmaan, jossa palvelut ostetaan eikä kunta enää tuota niitä itse. Kuntien välinen yhteistyö on niin ikään lisääntynyt 2000-luvulla. Kunnat voivat ostaa palvelun toiselta kunnalta sen sijaan, että tuottaisivat palvelun itse. Näillä ratkaisuilla pyritään saamaan aikaan säästöjä ja palvelun laadun parantamista. Yhteistyön avulla tarkoituksena on taata kuntalaisille laadukkaita palveluita mahdollisimman edullisesti. (Houni 1993: 19.)

Asetettujen tavoitteiden saavuttamisen turvaaminen on strategia-prosessin yksi tärkeistä vaiheista. Apuna käytetään kysymysrunkoa, jonka avulla valvotaan sitä missä vaiheessa

prosessi on etenemässä. Kysymysrunkoon laaditaan kunnan asettamien tavoitteiden ja visioiden pohjalta kysymykset. Millaisia kysymyksiä voi nousta esiin? Esimerkkinä voidaan mainita Hounin (1993: 24.) laatima kysymysrunko, johon hän on maininnut muutamia tärkeitä kysymyksiä. Ensimmäiset kysymykset käsittelevät kunnan tuottamia palveluja ja suunnittelun etenemistä. Kysymyksissä pohditaan sitä, että onko saavutetut tavoitteet vastannut aikaisempaa suunnittelua ja ovatko kunnan tuottamat palvelut kuntalaisten tarvitsemia. Seuraavissa kysymyksissä haetaan vastausta tehokkuuteen ja taloudellisuuteen. Syynissä ovat kunnan tuottamien palvelujen kustannukset ja se onko kunta käyttänyt voimavarojansa parhaalla mahdollisella tavalla suunnittelun etenemisen toteuttamiseen. Viimeisenä ja ehkä tärkeimpänä kysymyksenä on koko prosessin toimivuus. Esiin nousevat kysymykset siitä, että onko kunnan organisaatorakenne, johtamis- ja suunnittelujärjestelmät sekä säännöt oikeanlaiset. Tärkeää olisi se, että edellä mainitut seikat vastaisivat kunnan asettamia tavoitteita ja päämääriä.

Strategian toimeenpanon aikana kunnan johdon tulee tarkkailla kunnan toimintaa ja tavoitteiden etenemistä. Strategian ollessa täytäntöön pantu tulee sen aikana seurata kuinka strategian suunnitelmat etenevät ja tarvittaessa tehdä täydennyksiä siihen. Strategia tulee tarkistaa ja päivittää tasaisin väliajoin, sillä muutoin kaikkia asetettuja tavoitteita ja tehtäviä ei saada toteutettua. On muistettava, että kunnan talousarvio toimii ohjenuorana strategian toimeenpanossa ja sen seurannan aikana. Talousarviota seuraamalla päästään käsitykseen siitä, missä vaiheessa ollaan menossa strategia-kohtien täyttämässä. Tavoitteiden ja strategioiden tulokset kerrotaan joko mittavassa tai arvioitavassa muodossa kunkin hallintokunnan vastualueen osalta kunnan johdolle. Erilaisista projekteista vastaavat yleensä toimikunnat, jotka puolestaan raportoivat tuloksista kunnan johdolle. (Linnapuomi 1990: 64.)

Helsingin kaupunki on kirjannut strategiset tavoitteensa kaupungin talousarvioon. Talousarviosta käy ilmi kuinka strategiat pannaan täytäntöön ja kuinka niiden edistystä seurataan. Talousarvio ja -suunnitelma luovat puitteet toiminnalle. Vastaavasti hallintokuntien omat ja hallintokuntia koskevat poikkihallinnolliset suunnitelmat ja projektit toimivat ohjaavana tekijänä prosessissa, jossa arvioidaan strategioita ja niiden toteutusta. Helsingin kaupunki on jakanut strategiansa kolmeen pääkohtaan ja edelleen useimpiin

alakohtiin. Strategioista käy ilmi yksityiskohtaisesti mitä ne sisältävät ja mitkä ovat niiden strategioiden painopistealueet. Helsingin kaupungin strategiset alueet ovat hyvinvointi ja palvelut, kilpailukyky sekä kaupunkirakenne ja asuminen. (Helsingin kaupunki 2008a: 1–2.)

Toiminnan etenemisestä raportoidaan eteenpäin kaupungin valtuustolle sekä strategioiden toteutumisesta ja vaikutuksista keskustellaan seminaareissa vasta valtuustokauden päätteeksi. Tulostavoitteista raportoidaan strategioiden yhteydessä erilaisilla strategiakartoilla, tulostavoitteilla, erillisraporteilla tai muilla vastaavilla tavoilla. Kaupungin kaikilla toimialoilla seurataan ja kehitetään strategisissa toimenpiteitä arvioivia kriteereitä sekä mittareita, joiden tarkoituksena on valvoa strategisten toimintojen etenemistä eri strategia-alueilla. Strategiat laaditaan aina yhdeksi valtuustokaudeksi kerrallaan ja ne kirjataan talousarvion yhteyteen. (Helsingin kaupunki 2008a: 1–2.)

#### 5.4. Organisaation muutoksen strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen prosessin neljäs vaihe on organisaatiossa tapahtuvan muutoksen strateginen johtaminen. Aivan kuten edellisessä kohdassa kuvattiin organisaation strategian toimeenpanoa, jonka tarkoituksena oli saattaa alkuun strategisen johtamisen prosessin käytännön vaihe, jonka aikana suoritettiin valvontaa prosessin kulusta. Muutoksen johtamisen vaiheessa on pyrkimyksenä valvoa ja iskostaa organisaation sisälle se miten tärkeätä on valvoa kuinka prosessi etenee ja miten päämäärät on pystytty saavuttamaan. Muutoksen johtaminen eroaa strategian toimeenpanosta siltä osin, että strategian toimeenpanon tehtävänä on käynnistää varsinainen prosessi. Strategian yhteydessä tulee suorittaa valvontaa siitä, miten hyvin on päästy liikkeelle.

Tässä jälkimmäisessä vaiheessa muutoksen johtamisessa suoritetaan myös valvontaa, mutta se kohdistuu hieman eri vaiheeseen ja sen pyrkimyksenä ovat hieman eri asiat kuin edellisessä kohdassa. Tässä vaiheessa valvontaa kohdistuu kokonaisuuksien tarkkailuun ja siihen miten kaiken kaikkiaan tähän asti on kyetty saavuttamaan asetetut tavoitteet. Ero on siis hiuksen hieno, mutta suurin ero on oikeastaan siinä, että toisessa keski-

tytään pienempien osien valvontaan ja tehtävien alkuunpanoon. Strategian toimeenpanon vaiheessa keskitytään kokonaisuuksien vertailuun ja siihen kuinka strategia saadaan iskostettua syvälle organisaatioon sekä miten sille saadaan koko organisaation hyväksyntä. (Krogars 1998: 30; Tiili 2004: 11–14.)

Muutoksen strategisessa johtamisessa seurataan organisaation sisällä tapahtuvaa strategista johtamisesta ja siitä saadaan uutta tietoa erilaisten palautteiden kautta. Saavuttaakseen täyden hyödyn saaduista palautteista tulee johdon tarkastella organisaation kaikkia missiota ja päämääriä vertaamalla niitä kaikkia saavutettuihin tuloksiin nähden. Tarkoituksena on lyödä yhteen organisaation kaikkien asetettujen missioiden ja päämäärien lopulliset tulokset, ei vain tiettyjen osien, ja verrata tähän asti toteutuneisiin missioihin ja päämääriin. Johdon pyrkimyksenä on saada tarkempi ja parempi kokonaiskuva vallitsevasta tilanteesta ja saatujen tulosten perusteella tehdä koko organisaation toimintaa koskeva kokonaiskatsaus. Näin toimitaan silloin, kun halutaan raportoida viimeisen vuoden tapahtumia ja vetää niistä yhteen isompia linjauksia. (Krogars 1998: 30–31.)

Strategisen johtajan tulee osata hyödyntää kaikkien organisaatiossa olevien henkilöiden kollektiivista älykkyyttä voidakseen saada aikaan kestävän kehityksen arvonmuodotuksen silloin, kun kyseessä on uuden strategian juurruttamisesta organisaatioon sisään. Muutosjohtamisen juurruttamisessa johdon tulee voida poimia organisaation ympäristöstä vaikutteita. Johdon tulee lisäksi kyetä määrittämään parhaat mahdolliset keinot, joiden avulla luoda tukevan arvopohjan muutokselle. Johdolta vaaditaan ymmärrystä henkilöstö kohtaan muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. Tämän jälkeen johdon on vielä kyettävä käsittelemään muita esille tulevia näkökohtia organisaation muutoksessa ja sen muuttuessa. Muutoksen juurruttaminen organisaation on pitkä prosessi ja sen lopullinen hyväksyttämiseksi tulee antaa aikansa. (Mäkelä 2004: 65–66.)

Organisaation kasvaessa ja muuttuessa vuosien varrella toimintamallien ja muiden toimintojen suhteen voi lopulta käydä siten, että organisaatio on eri osiltaan erilainen. Organisaation visiot, strategiat ja tavoitteet voivat olla erilaisia, mutta yksi mikä ei muutu organisaation sisällä ovat sen yhteiset arvot. (Kauppinen 2002: 160.)

## Strateginen muutostarve

Organisaatioiden toiminta muuttuu jatkuvasti ja samalla sen ympärillä oleva ympäristökin muuttuu samalla. Organisaation sisällä tapahtuu jatkuvasti erilaisia muutoksia, joista osa on näkyviä ja osa näkymättömämpiä. Kaikkea muutoksia ei välttämättä osata edes tiedostaa, ennekuin muutos on tapahtunut. Ulkopuolisen kehityspaineen ristiriitaisuus tai sen puuttuminen voi johtaa siihen, että ulkoisia uhkia tai mahdollisuuksia ei havaita riittävän ajoissa tai niitä ei havaita laisinkaan. Toisinaan tapahtuneisiin muutoksiin reagoidaan vasta jälkikäteen, jolloin koko muutos on tapahtunut. Organisaatiossa tapahtuneet muutokset, joihin ei ole reagoitu tai niitä ei ole huomattu laisinkaan voivat olla kohtalokkaita organisaatiolle ja sen toiminnalle. Pahimmassa tilanteessa edessä päin saattaa olla voimakas kriisi, jonka seurauksena organisaatio saattaa hajota tai ainakin sen johto saattaa erota. (Santalainen & Huttunen 1993: 17.)

Millaiset syyt ja seikat aiheuttavat muutostarvetta ja millaisia toimenpiteitä ne saavat aikaan organisaation sisällä. Santalainen ja Huttunen (1993) pohtivat teoksessaan *strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa* millaiset syyt käynnistävät muutoksia organisaatiossa. He jaottelevat yleisimmät syyt kolmeen ryhmään, jotka ovat kriisi, voimakkaat signaalit ja näkemys uudesta, halu uudistua.

Ensimmäinen ja samalla yleisin syy on kriisi. Heidän mukaansa kriisi on seurausta siitä, että nykyinen vallitseva olotila ei ole enää mahdollinen ja se on tullut tiensä päähän. Vallitsevaan tilanteeseen on saatava jonkin tason muutos, jotta tilanne saadaan muuttumaan. Toisinaan muutokset organisaatiossa saattavat olla hyvinkin radikaaleja, riippuen tietenkin muutoksen tarpeesta ja kriisin laajuudesta. Esimerkkejä suurista ja ennalta-arvaamattomista kriiseistä teoksessa mainitaan 1990-luvun alun pankkikriisin ja sen mukana tuomat useat konkurssit. Edellä mainituissa kriiseissä oli taustalla heikko käsitys tulevaisuuden käsitys eli viisaimmat visioijat eivät kyenneet ennustamaan tulevaa kriisiä riittävän ajoissa. Kriisiin johti lopulta tulojen ja menojen epätasapaino. Tuleviin muutoksiin ei osattu reagoida tarpeeksi nopeasti, jolloin menot pääsivät kasvamaan kohtuuttoman suuriksi verrattuna tuloihin. (Santalainen & Huttunen 1993: 15.)



Toinen vaikuttava seikka organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen on voimakkaiden signaalien luoma muutostarve. Selkeimmin voimakkaat signaalit nousevat esiin kriisiä edeltävissä tilanteissa tai jonkin vastaavan muutostarpeen ilmentyessä. Yleisimmin muutos heijastuu lainsäädäntöön ja kilpailutilanteeseen, jolloin muutokset ovat selkeästi havaittavissa näissä kohdissa. Esimerkkinä voimakkaista signaaleista ja tulevasta muutoksesta Santalainen ja Huttunen mainitsevat Suomen mahdollisen liittymisen EU:hun. Heidän mielestä tämän tyyppinen muutos aiheuttaisi voimakkaita ja nopeita muutoksia Suomen julkiselle sektorille ja yrityksille. Suomen julkiset menot tulisivat kasvamaan räjähdysmäisesti uudelleen organisoinnin ja uuden lainsäädännön myötä. Muutos olisi kuitenkin välttämätön, mikäli halutaan sopeutua uuteen toimintaympäristöön. (Santalainen & Huttunen 1993: 16.)

Kolmas muutokseen johtava asia on näkemys uudesta ja halu uudistua. Suurin vaikuttava tekijä tämän tyyppiseen muutokseen tulee organisaation ulkopuolelta. Poliittinen kehitys tai jokin muu ulkopuolinen paine luo organisaation muutostarvetta. Tilanne organisaation ulkopuolella on otollinen aiheuttamaan muutosta organisaatiossa. Ulkopuolinen kehityspaineen ristiriitaisuus tai sen puuttuminen voi johtaa siihen, että ulkoisia uhkia tai mahdollisuuksia ei havaita riittävän ajoissa tai ei ollenkaan. Tämä taas johtaa organisaatiossa pahimmassa tapauksessa kriisiin ja kriisin seurauksena organisaatiossa tapahtuu muutoksia. Muutokset voivat johtaa esimerkiksi johdon muuttamiseen tai sen vaihtamiseen. Uuden johdon vastuulle jää yleensä strategisen muutoksen toteuttaminen ja sen läpivieminen, joskus nopeallakin aikataululla. (Santalainen & Huttunen 1993: 16–17.)

Johtamistaidon Opiston apulaisjohtaja Juha Arikoski käsittelee Kauppalehden mielipidekirjoituksessaan strategista muutosjohtamista ja sen hidasta siirtymistä käytäntöön. Arikosken mukaan perinteinen muutosjohtaminen on aikansa elänyt ja nyt tarvitaan uudenlaista muutosjohtamista. Hänen mukaansa nykyiset organisaatioihin tarvitaan pitkäjänteistä osaamisen johtamista ja muutososaamista. Suurimmat haasteet koetaan johdotasolla, jossa johdon tulee olla osaavaa ja heidän on osattava toimia oikein jo ennen muutosta. Johdon on osattava asettaa oikeanlaisia tavoitteita ja kyettävä seuraamaan niiden etenemistä sekä puuttumaan mahdollisiin ongelmiin riittävän ajoissa. Johdon

lisäksi työntekijöillä on samalla tapaa vastuu omien työtehtävien onnistuneesta toteutamisesta. (Arikoski 2007: 15.)

Työntekijöiden on osattava oman alansa taidot riittävän hyvin ja sen lisäksi heidän tulee kyetä kantamaan vastuuta, olla kykeneviä olemaan luovia ongelmatilanteissa ja ennen kaikkea heidän tulee hallita työskentely ryhmässä. Muutos on mahdollinen Arikosken mukaan ainoastaan silloin kuin koko organisaatio saadaan mukaan toimintaan. Tämä edellyttää sitä, että muutoksen on toteuduttava organisaation jokaisella tasolla aina ylintä johtoa ja alaisia myöden. Arikosken mukaan ylimmän johdon on innostettava omalla esimerkillään keskijohtoa ja alaisia kohti muutosta. Lopuksi Arikoski toteaa, että organisaatioiden on osattava luopua vanhoista tavoista ja sen tulee kyetä oppimaan uusia tapoja. (Arikoski 2007: 15.)

## 6. KAUPUNKISTRATEGIASTRATEGIADOKUMENTTIEN VERTAILU

Tässä kappaleessa käsitellään viidentoista eri suomalaisen kaupungin laatimia kaupunkistrategioita. Kaupungit ovat valittu siten, että ne kattavat mahdollisimman laajasti koko Suomen. Kaupunkien valintaan ovat vaikuttaneet sijainnin ohella kaupungin asukasluku ja tunnettavuus Suomessa. Lisäksi valinnassa on otettu huomioon kaupunkien laatimien strategioiden yleinen saatavuus sekä niiden kattavuus. Käsiteltäviksi kunniksi ovat muotoutuneet **Espoo, Helsinki, Hämeenlinna, Joensuu, Kuopio, Lahti, Lappeenranta, Oulu, Pori, Rauma, Rovaniemi, Tampere, Turku, Vaasa ja Vantaa.**

### 6.1. Kaupunkistrategian käsitteet

#### 6.1.1. Strategian määritelmä

##### 6.1.1.1. Kaupunkikuvaukset

### **Espoo**

Espoon kaupunki käsittelee strategiaa määrittelemällä sen omassa kaupunkistrategiasaan. Yleisesti ottaen kaupungin johtojatukseksi strategialle on se, että se nähdään suurempana kokonaisuutena, joka määrittelee koko kaupungin toimintaa. Tarkemmin määriteltynä strategia nähdään ohjaavana tekijänä, jonka pyrkimyksenä on määrittää millaiseen suuntaan kaupunkia halutaan kehittää. Espoossa strategia nähdään työväliseinä, jonka avulla kaupungin kehityksen suuntaviivat voidaan määritellä muutamaksi vuodeksi kerrallaan. Strategiaan kuuluu muitakin osia, joiden avulla kaupungin strategiaa voidaan tarkentaa sekä kehittää. Visio, toiminta-ajatus ja arvot ovat Espoon kaupunkistrategian muut osa-alueet. Yhdessä strategian kanssa ne muodostavat ajatuksen siitä millaiseksi Espoon halutaan kehittyvän. (Espoon kaupunki 2008a: 1.)

Espoossa strategian toiminta-ajatuksena on kaupunkilaisten elämän laadun parantaminen ja kaupungin toimintaympäristön sekä kilpailukyvyn parantaminen. Kaupungin kehityksen kannalta on katsottu tärkeimmäksi seikaksi lähteä kehittämään toimintaym-

päristöä tiettyyn haluttuun suuntaa. Espoo on valinnut kehityssuunnaksi kansainvälisyyden kestävästä kehitystä mukailleen ja sen arvoja huomioon ottaen. (Espoon kaupunki 2008a: 1.)

### **Helsinki**

Helsingin kaupungin strategia on osa pääkaupunkiseudun yhteisstrategiaa. Strategia ymmärretään Helsingissä siis osaksi koko pääkaupunkiseudun laajempaa strategiaa. Sen ajatellaan yhteen sovittavan Helsingin omat strategiset tavoitteet ja pääkaupunkiseudun vastaavat päämäärät. Toisin kuin muualla Suomessa Helsinki hahmottelee omaa strategiaansa laajemmaksi johtamisvälineeksi, joka yhdessä Helsingin seudun kaupunkien ja kuntien kanssa yhdessä toteuttavat laajempaa kokonaisuutta. Helsinki ja sen lähiseudun kunnat toteuttavat yhteistyössä erilaisia hankkeita ja toimenpiteitä. (Helsingin kaupunki 2008a: 1–2.)

### **Hämeenlinna**

Strategia ymmärretään Hämeenlinnassa erityisenä vahvuutena, jonka avulla se pystyy erottumaan muista kunnista. Hämeenlinnassa vahvuudeksi katsotaan erityisesti kilpailutilanteessa osaaminen, jonka päämääränä on kilpailuedun saavuttaminen muihin nähden. Kaupungin strategiassa korostetaan kestävästä elinvoiman kehittämistä ja strategian toiminnan lähtökohtana on aktiivinen demokraattinen kansalainen. Kaupunki haluaa tuoda esiin strategiassaan sen, että jokainen asukas ja työntekijä kokevat olevansa osa toimivaa ja elinvoimaista yhteisöä. Vahvistukseksi tälle ajatukselle kaupungissa pyritään toteuttamaan strategiaa siten, että kaikessa toiminnassa ajateltaisiin asioita luovasti viidestä eri näkökulmasta. Viisi näkökulmaa on kansalaisaktiivisuus, yhteisöllinen kestävä kehitys, ympäristöllinen kestävä kehitys, työyhteisön kestävä kehitys ja talouden tasapaino edistävä ja elinvoimaa lisäävä näkökulma. Strategian tarkoituksena on siis antaa kaupungin toiminnalle ja kehittämiselle suunta. (Hämeenlinnan kaupunki 2008a: 3–4, 11.)

## Joensuu

Strategia – käsitettä on määritelty Joensuun kaupunginstrategiassa ”Kasvavat siivet”, jossa sille on esitetty seuraavanlaisia määritelmiä. Kaupunkistrategia koostuu yleisstrategiasta ja siihen liittyvistä toimialakohtaisista strategioista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Tämä kokonaisuus muodostaa kaupungin johtamisen perustan. Kaupunkistrategian tarkoituksena on linjata kaupungin ja osin kaupunkiseudun toimintaa. Tarkoituksena on tehdä tiivistä yhteistyötä Joensuun kaupungin ja Joensuuta ympäröivän kaupunkiseudun kanssa. Nykytilasta kaupunki on tehnyt 11-kohtaisen arvion, jotka toimivat strategisina päämäärinä. Strategiksi päämääräksi on asetettu muun muassa yritystoiminnan parantaminen, toimivat innovaatiot, työllisyys, palvelut, kaupunkirakenne, talous ja yhteistyö. (Joensuun kaupunki 2008a: 2–3.)

## Kuopio

Kuopiossa strategialla tarkoitetaan tietoista suunnanvalintaa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Strategian tarkoituksena on tehdä erilaisia valintoja sekä pyrkiä hakemaan yhteistä suuntaa toiminnalle että sitoutumiselle. Strategialla halutaan korostaa asiakokonaisuuksien valintaa, joiden löytäminen on tärkeää muuttuvassa toimintaympäristössä. Ilman sopivien asiakokonaisuuksien löytämistä ei ole mahdollista saavuttaa halutunlaista tulevaisuutta. (Kuopion kaupunki 2008: 7.)

Kuopiossa halutaan erityisesti painottaa strategiassa kahta kaupungille tärkeää seikkaa. Ensimmäinen tärkeä seikka on Kuopion saattaminen vahvalle kasvu-uralle. Tämä tarkoittaa sitä, että Kuopio haluaa pysyä mukana kehityksessä. Uhkakuvana on väestön väheneminen Pohjois-Savossa, vaikka Kuopion kaupunkiseudulla asukasluku onkin kasvanut tasaisesti. Toinen tärkeä seikka on palvelutuotannon ja talouden tasapainottaminen. Ikärakenteen vanheneminen on lisännyt palveluiden tarvetta hoiva- ja hoitoalalla, mistä johtuen Kuopion tilinpäätös on ollut pahasti alijäämäinen. Haasteelliseksi talouden parantamisen tekee työikäisten sukupolvien väheneminen. (Kuopion kaupunki 2008: 7–9.)

## **Lahti**

Lahdessa kaupungin strategia nojaa tilastojen ja ennusteiden tuomaan tietoon kaupungin nykytilasta. Strategiassa halutaan tuoda esiin miten Lahti voi vaikuttaa sen asukasluvun kehittymiseen ja kuinka työllisyyttä saadaan parannettua. Muita tärkeitä osa-alueita, joita halutaan sisällyttää strategiaan, ovat koulutus ja työpaikat. Lahdessa halutaan panostaa entisestään koulutukseen ja ennen kaikkea sitä haluttaisiin monipuolistaa. Työllisyyden osalta ollaan huolissaan pitkäaikaistyöttömien määrästä, mutta helpotusta siihen tuo suurten ikäluokkien eläköityminen. Lahti pyrkii strategiassaan luomaan lisää työpaikkoja myös kaupunkia ympäröivälle seudulle, jolloin työmatkaliikennettä ja asuinoloja tulee parantaa vaatimusten mukaan. Strategiassa halutaan tuoda esiin niitä seikkoja, jotka ovat Lahden kaupungille kehityksen kannalta tärkeitä. (Lahden kaupunki 2008a: 1.)

Strategian toiminta-ajatuksena on yhteiskunnallisesti edistäen kehittää ja ylläpitää valitsevaa elinympäristöä. Lahden toiminta-ajatuksessa halutaan näitä asioita korostaen kehittää ja ylläpitää asumista, työn tekoa ja yrittämistä. Strategia toimii kaupunginvaltuuston johtamisen välineenä. Strategian pyrkimyksenä on osoittaa mihin suuntaan valtuusto haluaa kaupungin kehittyvän tulevaisuudessa. (Lahden kaupunki 2008a: 4.)

## **Lappeenranta**

Strategia pohjautuu Lappeenrannassa toimintaympäristön muutoksen tutkimiseen ja sen mukana tullessiin havaintoihin. Lisäksi on vertailtu edellisen strategian aikana saavutettuja asioita ja havaintoja. Näitä välineitä hyödyntäen on alettu suunnitella uutta kaupunkistrategiaa. Uudella strategialla Lappeenrannasta halutaan luoda kaupunki, joka kykenee menestymään kilpailussa asukkaista ja yrityksistä, jota alueet ja suuret kaupungit käyvät keskenään. (Lappeenrannan kaupunki 2008a: 2–3.)

Lappeenranta haluaa tuoda esiin strategiassa erilaisia tärkeitä painopistealueita, jotka ovat oleellisia kaupungin käsitykselle strategiasta. Esille tuodaan kunnallisten palveluiden tuomat haasteet väestön ikääntymisen myötä. Tämä vaikuttaa erityisesti talouteen.

Kunta- ja palvelurakennemuutos koetaan niin ikään haasteelliseksi seikaksi, johon tarvitaan parannuksia tuottavuuden osalta. Työikäisten määrän väheneminen asettaa haasteita osaavan työvoiman löytämiselle. Lappeenranta haluaa strategiassa vahvistaa asemaansa maakunnan ja kaakkoisen Suomen keskuksena. Lappeenranta haluaa kehittää asemaansa kasvukeskuksena sekä parantaa talouttaan. Keinoja, joilla nämä asetelmat voidaan saavuttaa, ovat aktiivinen ja innovatiivinen toiminta. Lisäksi strategia nostaa esiin hallintorakenteiden muokkaamisen sekä uusien ja tehokkaiden toimintamallien etsiminen. (Lappeenrannan kaupunki 2008a: 3.)

## **Oulu**

Strategian sisältö muodostuu Oulussa neljästä elementistä, jotka ovat toimintamalli, lähtökohdat, päämäärät ja tavoitteet. Näiden neljän elementin on tarkoitus kertoa mitä strategia pitää sisällään. Toimintamalli pitää sisällään strategian pitkän aikavälin päämäärät, lähtökohdat kertovat strategian sisällön perustan. Päämäärät nostavat esille strategian keskeisimmät tavoitteet ja tavoite pitää sisällään strategian tavoitetilan. (Oulun kaupunki 2008a: 2.)

Oulussa strategian rakenne nähdään muodostuvan visiosta, arvoista, päämääristä, kriittisistä menestystekijöistä ja tavoitteista. Visio kuvaa kaupungin pitkän aikavälin kuvaa eli käsitystä siitä millaisena Oulu halutaan nähdä. Arvojen tehtävänä strategiassa on ohjata päätöksentekoa ja luoda pohjaa johtamiselle sekä esimiestyöskentelylle. Päämäärät mielletään strategiassa edelleen vision tavoitteita tarkentaviksi pitkän aikavälin kehittämispäämääriksi, joita voidaan joko mitata tai arvioida erilaisilla mittareilla. Kriittiset menestystekijät tarkentavat asioita, joissa tulee onnistua. Ne selventävät myös sitä millaisia ponnisteluja vaaditaan asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Budjetissa strategiset tavoitteet muutetaan mitattaviksi tavoitteiksi, jotka lopulta konkretisoidaan virastojen ja laitosten omiksi tavoitteiksi. (Oulun kaupunki 2008a: 2–3.)

## **Pori**

Porin kaupunki on laatinut Pori 2012-strategian, joka toimii kaupungin päästrategiana. Strategian tarkoituksena on antaa suuntaviivat kaupungin muille suunnitelmille ja samalla se ohjaa kaupungin toimintaa. Strategian avulla kaupunki hahmottaa toiminalleen suunnan ja suuret linjat. Suunnan ja linjausten tarkoituksena on ohjata kaupungin toimintaa. Porissa strategia toimii kaupungin ylimmän johdon ja poliittisten päättäjien pitkän aikavälin suunnitelmana sekä työkaluna. Porin kaupunkistrategiaan liittyvät kiinteästi hallintokuntien ja tulosyksiköiden suunnitelmat sekä muut poikkihallinnolliset ohjelmat. (Porin kaupunki 2008a: 2.)

Strategian avulla Porin kaupunki etsii toiminalleen suuntaviivoja, jotka ovat kaupungin toimintaan kannalta edullisia sekä mahdollisimman järkeviä. Strategiassa painotetaan Porin elinympäristö sekä kaupungin asemaa monipuolisena sekä korkealaatuisena palvelun tarjoajana. Pori haluaa tuoda strategiassa esiin kaupungin vahvuudet ja sen kautta lisätä kaupungin vetovoimaisuutta muihin kaupunkeihin nähden. Porin kaupunkistrategia koostuu toiminta-ajatuksesta, tavoitetilasta sekä arvoista. Toiminta-ajatus selittää mitä ja keitä varten kaupunki on olemassa, tavoitetila kertoo suunnan mihin kaupunki on matkalla ja arvot ilmaisevat toiminnallisia periaatteita, joita kaupunki toiminnassaan haluaa noudattaa. (Porin kaupunki 2008a: 3.)

## **Rauma**

Raumalla strategia ymmärretään tavoitteista ja toimenpidekokonaisuuksista koostuvaksi kokonaisuudeksi. Strategian tarkoituksena on osoittaa Rauman tavoitteet ja painopistealueet pelkistetysti. Kaupungin kehitystä ohjataan strategian kautta lähivuosiksi eteenpäin, jolloin se toimii samalla johtamisvälineenä. Raumalla strategialle on annettu kaksi tarkastelutasoa, joiksi on valittu Rauma-yhteisö ja Rauma-konserni. Yhteisötaso pyrkii tarkastelemaan Raumaa ja Rauman strategiaa hieman kauaskantoisemmin eli se ulotteaan kaupungin ulkopuolelle. Tällä Rauma haluaa viestittää sitä, että kaupunki toimijana ulottuu laajemmalle kuin kaupunkialueelle. Konsernitasolla pysytellään kaupungin



omassa toiminnassa. Varsinkin arviointikriteerit ja mittarit ovat tarkoitus pitää lähellä kaupunkiorganisaation tasoa. (Rauman kaupunki 2008a: 2.)

Raumalla strategian yhteyteen on liitetty uutena kohtana hallitusohjelma, jonka tarkoituksena on konkretisoida strategiaa ja jaksottaa hankkeita. Hallitusohjelma korvaa aikaisemmin strategiassa käytetyn priorisoidut kehittämishankkeet -ohjelman. Uusi hallitusohjelma on voimassa kerrallaan neljä vuotta ja nykyinen voimassaoleva ohjelma on laadittu vuosille 2006–2009. Hallitusohjelman laatimisen tarkoituksena on tuoda strategiaan uutta näkökulmaa. Ohjelmaan on määritetty Rauman kaupungin kehittämisen päälinjaukset uutena seikkana, jota ei aiemmin strategiassa ole tällä tavoin tehty. (Rauman kaupunki 2008a: 2.)

### **Rovaniemi**

Rovaniemellä strategia on vahvasti liitetty talousarvion ja taloussuunnitelman yhteyteen. Kaupunkistrategialla ohjataan kaupungin talousarviossa ja taloussuunnitelmassa tehtyjä esityksiä ja suunnitelmia tuleviksi vuosiksi. Strategia toimii toimielinten apuvälineenä kaupungin hallinnon ja talouden johtamisessa. Strategia mielletään talouden ja kaupungin toiminnan ohjaavaksi ja suunnittelevaksi tekijäksi, joka toimii pitkän aikavälin suunnitelmana. Rovaniemen kaupunkistrategia on kirjattu kaupungin talousarvion ja taloussuunnitelman yhteyteen. (Rovaniemen kaupunki 2008a: 19, 134.)

### **Tampere**

Tampereen kaupungissa strategia on mielletty eräänlaiseksi käsitykseksi, siitä kuinka kaupunkia aiotaan ryhtyä kehittämään tulevaisuudessa. Kaupunkistrategia on suunniteltu kaupunkiorganisaation johtamisvälineeksi, josta tulee käydä ilmi niin poliittisten päätöntekijöiden kuin virkamiestenkin yhteiset näkemykset kaupungin tulevaisuuden kuvasta. Kaupunkistrategialla halutaan korostaa ennen kaikkea johdonmukaisuutta kaikessa toiminnassa samalla huomioon ottaen muuttuvan toimintaympäristön tuomat vaikutukset. Toinen korostettava seikka kaupunkistrategiassa on tietoisten suunnanvalinto-

jen tekeminen ja pitkäjänteinen työnteko. Huomioon otettavaa tämä on varsinkin silloin kun tähdätään vision määrittelemään tavoitetilään. (Tampereen kaupunki 2008a: 1.)

Kaupunkistrategiassa halutaan tuoda esille kaupunkilaisten mielipiteitä Tampereen tulevaisuuden kuvasta. Strategian tarkoituksena on havainnollistaa kaupunkilaisten ohella kaupungin henkilöstön, kaupungin organisaation ulkopuolisten toimijoiden tuomaa käsitystä Tampereen kaupungin tulevaisuuden mahdollisuuksista. Samalla tavoin korostetaan kaupungin tulevaisuutta koskevia tavoitteita. Tampereen kaupunkistrategia ei yksin kosketa Tampereen kaupungin keskushallintoa vaan se ulottuu koko kaupungin organisaation lisäksi yrityksiin, korkeakouluihin ja yhteistyökumppaneihin saakka. (Tampereen kaupunki 2008a: 1.)

## **Turku**

Turun kaupungin strategiassa on haluttu korostaa Turun merellistä sijaintia ja siksi strategiaa kuvataan navigoinniksi avomerellä. Turussa strategia halutaan nähdä suuntaa näyttävänä apuvälineenä liikuttaessa kohti tulevaisuutta. Strategiasta tulee käydä ilmi suunta mihin olemme matkalla ja keinot, jolla ohjataan strategian kulkua kohti määränpäättä. Strategiaan tulee sisällyttää jonkinlainen suunnitelma, jonka kautta pyritään toimimaan saavuttaakseen asetettu päämäärä. Turussa päättäjien tehtävänä on osoittaa strategiaan päämäärät ja lautakuntien puolestaan keinot. Kaupunginhallitus muokkaa ne suurimmiksi kokonaisuuksiksi ja valtuustolle jää strategian lopullinen päättäminen ja hyväksyminen. Tällaiseksi Turussa mielletään strateginen työskentely. (Turun kaupunki 2008a: 3.)

Kaupungin strategiaan liittyy Turun kaupungin toiminta-ajatus, jonka tarkoituksena on selittää miksi ja miten Turun kaupunki toimii organisaationa. Toiminta-ajatuksen tärkeimpänä tehtävänä on kertoa syyt miksi kaupunki on toiminnallisesti olemassa. Strategiaan se luo toiminnalliset mallit ja samalla luo pohjaa strategian suunnittelulle sekä sen toteuttamiselle. Toiminta-ajatuksen kautta käydään strategian perimmäisten kysymysten ja tavoitteiden kimppuun. (Turun kaupunki 2008a: 2–3.)

## **Vaasa**

Vaasassa strategian osaksi on yhdistetty elinkeinopoliittinen ohjelma, joka toimii Vaasan kaupungin strategian taustalla. Lähtökohtana strategialla ja elinkeinopoliittisella ohjelmalla on Vaasan kaupungin toiminnan uudistaminen, ennen kaikkea elinkeinopoliittisen toiminnan uudistaminen. Strategia lähtökohdaksi ymmärretään tulevaisuuden skenaariovaihtoehtojen uudistaminen. Toisaalta pyrkimyksenä on etsiä toimenpiteitä, joilla voidaan edistää kasvun ja kehityksen skenaarioita. Elinkeinopoliittisella ohjelmalla on tarkoitus hahmottaa Vaasan kaupungin asemaa. Ohjelmalla halutaan selvittää millainen tilanne Vaasalla on tällä hetkellä verrattuna Suomen muihin kaupunkeihin. Ohjelman tärkein tehtävä on kuitenkin selvittää ne keinot ja toimenpiteet, joilla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Vaasan kaupunki 2008a: 3, 82.)

Vaasan elinkeinopoliittisessa ohjelmassa on nostettu esiin strategisesti tärkeitä tavoitteita, joiden saavuttaminen on kaupungin kehittymisen kannalta erityisen tärkeää. Näitä tavoitteita on pyritty etsimään strategian ja elinkeinopoliittisen ohjelman kautta, mikä on nostettu strategian tärkeimmäksi tehtäväksi. Strategialla ja sen elinkeinopoliittisella ohjelmalla on selkeä tarkoitus ja merkitys Vaasan kaupungille. Sen ensisijaiseksi tehtäväksi ymmärretään Vaasan nostaminen yhdeksi Suomen vetovoimaisimmista kaupan keskuksista. (Vaasan kaupunki 2008a: 3.)

## **Vantaa**

Vantaalla strategia sisällytetään kaupungin taloussuunnitelman yhteyteen ja sille on annettu nimeksi Vantaan tasapainotettu strategia (VTS). Strategia on muodostettu muokkaamalla ja valitsemalla eri linjauksista ja tavoitteista. Poliittinen johto ja virkamiesjohto luovat yhteistyössä pohjan strategian käytölle, tämä edellyttää molemmilta osapuolilta tiivistä yhteistyötä. Vantaan strategian peruslähtökohtana on sen sisällön sopivuus kaupungin johdon tekemiin linjauksiin. Strategiaa hyväksi käyttämällä kaupungin johto haluaa luoda paremmat edellytykset kaupungin toiminnan kehittämiseksi. Kaupungin johto, poliittinen johto ja virkamiesjohto käyttävät strategiaa apunaan työs-

sään. Strategian avulla he pyrkivät viemään eteenpäin Vantaan kaupunkia ja kehittämään sitä edelleen. (Vantaan kaupunki 2008a: 1–2.)

Strategiassa Vantaan kaupunki haluaa korostaa ennen kaikkea kaupungin talouden parantamista ja sen tervehdyttämistä. Strategiassa on esitetty keinoja, joilla talouden tervehdyttäminen on mahdollista luoda. Suunnitelmat ovat hyvin riippuvaisia siitä miten eri osa-alueilla onnistutaan. Vantaan strategiassa korostetaan koulutuksen ja työllisyyden välistä yhteyttä. Samalla halutaan parantaa entisestään nykyisiä palveluja, etenkin väestön ikääntymisen mukana tuomien haasteiden takia. (Vantaan kaupunki 2008a: 1.)

#### 6.1.1.2. Strategiakäsitteen vertailu

Strategia mielletään joko johtamis- tai apuvälineeksi, jota käytetään kaupungin toiminnan johtamiseen. Helsingissä, Lahdessa, Raumalla ja Tampereella strategia toimii kaupungin ylimmän johdon tai valtuuston johtamisvälineenä. Vastaavasti Turussa ja Vantaalla strategia on apuväline, jolla ohjataan kaupungin toimintaa tiettyyn ennalta määriteltyyn suuntaan. Joensuussa strategia ymmärretään siten, että sen tulisi linjata kaupungin toimintaa, kun taas Kuopiossa strategia antaa tietoisia suuntia, joista tulisi valita paras mahdollinen. Hämeenlinnassa ollaan hieman samoilla jäljillä kuin Kuopiossakin, sillä erolla että Hämeenlinnassa suunnat eivät ole tietoisesti valittuja. Oulu, Pori ja Rovaniemi ovat strategioissaan sitä mieltä, että strategia toimii pitkän aikavälin suunnitelmana sisältäen kaupungin tulevaisuuden tavoitteet.

Espoo puolestaan eroaa muista kaupungeista siinä mielessä, että se näkee strategian ohjaavana tekijänä eikä niinkään johtamis- tai apuvälineenä. Lappeenranta ja Vaasa poikkeavat kaikista muista kaupungeista. Molemmissa kaupungeissa strategia nähdään välineenä tai keinona kehittää kaupungin kasvua tai kehitystä, unohtamatta kaupunkien aseman vahvistamista alueidensa kasvukeskuksina. Olennaista kuitenkin kaikille kaupungin strategioille on se, että kaikki haluavat kehittää kaupunkia ja haluavat luoda sitä kautta entistä paremman kaupunkikuvan. Oli strategia sitten johtamisväline tai pitkän aikavälin suunnitelma, sillä pyritään aina edistämään kaupungin tulevaisuuden kehitystä

tiettyyn ennalta määriteltyyn suuntaan. Strategia voi sisältää hieman erilaisia painotuksia, mutta perusajatus on säilynyt kaikilla samana, kuten edellä todetaan.

### 6.1.2. Vision määritelmä

#### 6.1.2.1. Kaupunkikuvaukset

##### **Espoo**

Visio ymmärretään Espoossa strategian osaksi. Vision pyrkimyksenä on määrittää kaupungin strategian linjaukset sekä samalla tarkentaa suunnitelmakauden strategiset tavoitteet. Samoin kuin strategia-käsitteen kohdalla vision tarkoituksena on ohjata Espoon kaupungin kehitystä tiettyä haluttua suuntaa kohti. Espoon vision suuntaviivat ja tavoitteet määritellään kerran vuodessa talousarvion laadinnan yhteydessä. (Espoon kaupunki 2008a: 1.)

Millainen Espoon kaupungin visio on ja millaiseen suuntaan sen katsotaan kehittyvän kaupunkia. Keskeisimmiksi kohdiksi Espoo-strategian visiossa kirjattu muutama tärkeä asia, joita kaupunki haluaa erityisesti painottaa. Espoo halutaan nähdä tulevaisuudessa kaupunkina, joka on edelläkävijä. Samalla sen halutaan olevan sen asukkaille paikka, jossa on hyvä asua, elää, käydä työssä sekä yrittää. Näiden lisäksi visioon on kirjattu kaikkiaan viisi muuta kohtaa, joiden tarkoituksena on tarkentaa edellä mainittuja asioita. Näissä kohdissa korostetaan Espoon vahvoja puolia, joita katsotaan olevan suvaitsevuus, yhteisvastuu, vaihteleva luonto, huipputeknologia ja laadukkaat palvelut. Espoon arvoissa nousevat esiin nämä samat seikat, joita painotetaan vision yhteydessä. Tulevaisuuden Espoo nähdään kaupunkina, joka on lähellä kaupunkilaisiaan ja maailmanlaajuisesti verkostoitunut. (Espoon kaupunki 2008a: 1.)

##### **Helsinki**

Visio toimii osana Helsingin kaupungin määrittelemää yhteisstrategiaa. Visio yhdessä strategian kanssa nähdään välineenä, jonka tarkoituksena on nostaa Helsinki ja sen lähi-

seutu kilpailukykyiseksi, hyvän palvelutason omaavaksi ja kaupunkiympäristön keskukseksi maailman maailmaluokan mittakaavassa. Visiossa Helsinki nähdään myös maailmanluokan liiketoiminta- ja innovaatiokeskuksena. Helsingin arvot ohjaavat visiota. Arvoiksi kaupunki on valinnut oikeudenmukaisuuden, taloudellisuuden, asiakaslähtöisyyden, turvallisuuden, yrittäjämielisyyden ja kestävän kehityksen arvot. (Helsingin kaupunki 2008a: 1; Helsingin kaupunki 2008b; Helsingin kaupunki 2008c.)

### **Hämeenlinna**

Visiossa Hämeenlinna nähdään kaupunkina, jonka tulisi olla vuonna 2010 kehittyvä ja uudistuva maakuntakeskus Etelä-Suomessa. Kaupunki on määritellyt visiossaan toiminnalleen muutamia lähtökohtia, joiksi katsotaan toimivat peruspalvelut ja vuorovaikutus asukkaiden, seudun kuntien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Hämeenlinnan kaupunki on valinnut arvoikseen viisi seikkaa, joiden voidaan katsoa ohjaavan kaupungin visiota kohti tavoitetilaa, joka tulisi saavuttaa vuonna 2010. Arvoiksi ovat nousseet asukaslähtöisyys ja vuorovaikutus, yhteisvastuu ja turvallisuus, asukkaiden hyvinvointi, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ja uudistumiskyky ja oma-aloitteisuus. Visiossa Hämeenlinnan uudistuminen halutaan tapahtuvan hallitusti. Muutoksen tulisi tapahtua siten, että siinä ottaa huomioon ympäristö ja kaupungin historiallisen perusta. (Hämeenlinnan kaupunki 2008a: 6.)

### **Joensuu**

Visio ymmärretään Joensuussa toimintana, jonka yhteinen näkemys ohjaa kaupunkia kohti tulevaisuutta. Joensuussa visioon liitetään tiettyjä asioita, joita tulisi ottaa huomioon ajatellen tulevaisuuden toimintaympäristöä. Ajatuksena on, että strategia suunnitellaan tulevaisuuden toimintaympäristöön, jossa siten strategiaa olisi tarkoitus toteuttaa. Huomioitavia seikkoja on 13 kappaletta. Seikat korostavat seuraavaa: kaupunkien ja keskusten merkitystä, palveluiden laatua, palveluiden rahoitusta ja suuntaamista, innovaatioympäristöä, kasvuyritysten määrää ja roolia, osaamista, liikenneyhteyksiä, kansainvälistymistä, nousevia tuotantoaloja, palveluiden järjestämistä, kuntataloutta, seutuyhteistyötä sekä palvelurakenteen uudistamista (kuntaliitokset). Yhteisiksi visiota oh-

jaaviksi arvoiksi Joensuun kaupunki on valinnut luottamuksen, sitoutumisen ja yhteistyön. (Joensuun kaupunki 2008a: 5, 7.)

## **Kuopio**

Kuopiossa vision perusajatuksena on hahmottaa se tavoitteellisena näkemyksenä eli sen tulee vastata kysymykseen millaisena kaupunki halutaan nähdä tulevaisuudessa. Visiolle halutaan tuoda esiin se seikka, että Kuopio on avoin uusille asioille ja ajatuksille. Toisaalta kaupunki pyrkii välittämään visiossaan sen, että se etsii rohkeasti uusia avauksia sekä on valmis arvioimaan kriittisesti niin nykyisiä toimintojaan kuin toimintatapojaan. Visiossa kaupunki korostaa sen pyrkimystä profiloitua hyvinvointiosaamisessa kansallisesti kuin kansainvälisesti. Lisäksi Kuopiossa halutaan tulevaisuudessa nähdä yhteistyön ja verkostoitumisen eri toimijoiden kanssa monipuolisena mahdollisuutena. Asiakokonaisuuksia pyritään näkemään laaja-alaisesti sekä toiminnoissa nostetaan esille kaupunkinäkökulman tärkeys. (Kuopion kaupunki 2008: 10–11.)

Visiolle on annettu neljä tarkentavaa strategista päämäärää. Näiden päämäärien kautta tuodaan esille Kuopion tulevaisuuden tavoitetilaa. Strategiksi päämääriksi ovat valikoituneet seuraavat seikat: Kuopio halutaan nähdä kasvavana, kilpailukykyisenä ja veto-voimaisena keskuksena; palvelurakennetta on uudistettu; strateginen johtamisjärjestelmä on toimiva ja muutoskyky on vahva sekä kaupungin talous on tasapainossa. Nämä kaikki edellä mainitut seikat visiosta heijastuvat esille Kuopion määrittelemistä arvoista. Kuopion visio on suunniteltu vuoteen 2012 asti. Silloin Kuopion tulisi olla uudelle avoin, kansainvälinen, hyvinvointiosaamisen kaupunkiseutu. (Kuopion kaupunki 2008: 9–10.)

## **Lahti**

Vision lähtökohtana Lahdessa on sen ilmaisema tahtotila. Tahtotilan pyrkimyksenä on viedä kaupunkia sellaiseen suuntaan, johon sen halutaan kehittyvän tulevaisuudessa. Vision tärkein tehtävä on ohjata kaupungin kehittämistä. Vision tulee olla sisällöltään haastava, käyttäytymistä ohjaava, mitattavissa oleva, realistinen ja ymmärrettävä.

Ominaisuuksiltaan visiossa tulee ottaa huomioon eräs seikka. Sen tulee pitäytyä vain muutamiiin kärkiajatuksiin ja kärkiajatukset eivät saa olla samoja kuin nykytilan vahvuudet. Toisaalta visiossa tulee voida kertoa siitä, millaisia valintoja on tehty tulevaisuutta ajatellen. Kaupunginvaltuustolle visio on johtamisen väline, samoin kuin strategia. Vision avulla valtuustolla on mahdollista kehittää kaupunkia sellaiseen suuntaan, joka on kehityksen kannalta toivottua. (Lahden kaupunki 2008a: 4.)

Lahden kaupunki on määrittänyt visiossa kaksi kärkiajatusta, jotka on kirjattu kaupungin strategiaan. Ensimmäinen kärkiajatus on kaupunkilaisten aktiivisuuden tukeminen ja palvelutuotannon uudistaminen. Aktiivisuutta halutaan lisätä kasvaneen kysynnän ja tiukentuneen talouden johdosta. Toinen kärkiajatus on luovuus ja osaaminen, jotka mielletään kaupungin tulevan menetyksen ja kasvun perustaksi. Osaamisen osalta korostetaan tiedon ja osaamisen hyödyntämistä. Elinkeinostrategiassa on kirjattu tarkemmin kyseiset tavoitteet. Luovuudessa painotetaan muotoilun, tutkimuksen ja tuotekehityksen toimialoja kulttuurin ohella. Visio on voimassa vuoteen 2012 asti. (Lahden kaupunki 2008a: 4.)

### **Lappeenranta**

Visiolle on annettu neljä erilaista määritelmää, jotka yhdessä muodostavat Lappeenrannan kaupungin vision vuoteen 2008 asti (visio laadittu vuonna 2005). Visiossa halutaan tuoda esiin kaupungin vahvoja puolia ja mahdollisuuksia, joita löytyy vain Lappeenrannan seudulta. Visiossa halutaan korostaa Lappeenrannan vahvaa asemaa Kaakkois-Suomen kasvukeskuksena. Kaikista tavoitteista huokuu varmuus ja ennakkoluulottomuus. (Lappeenrannan kaupunki 2008a: 4.)

Vahvoja puolia ovat erityisesti Lappeenrannan sijainti Suomen itärajan tuntumassa, joka osaltaan mahdollistaa tärkeän Venäjän kaupan. Lappeenranta mainostaa itseään koko kaakkoisen Suomen kasvukeskuksena. Kaupunki haluaa jatkossa panostaa entisestään palveluiden laatuun, viihtyvyyteen ja turvallisuuteen. Lappeenranta houkuttelee uusia osaajia tarjoamalla hyviä opiskelumahdollisuuksia niin ammattikorkeakoulun kuin yliopisto-opiskelun merkeissä. Koulutuksen ohella Lappeenranta houkuttelee uusia yrittä-



jiä ja eri alojen osaajia kaupunkiin. Vahvoina valtteina ovat metsäteollisuuden tarjoamat haasteet sekä Venäjän liiketoiminta ja matkailu. Erityisesti yrittäjiä houkuteltaan vielä innovatiivisella ja kannustavalla toimintaympäristöllä sekä vahvoilla verkostoilla. (Lapteenrannan kaupunki 2008a: 4.)

## **Oulu**

Visio mielletään Oulussa strategiseksi tahtotilaksi, jonka tarkoituksena on kuvata pitkän aikavälin tavoitetilaa, tahtotilaa. Visiosta tulee käydä ilmi millaisena Oulu halutaan nähdä tulevaisuudessa. Strategiset päämäärät, joita Oulussa on 10, tarkentavat visiossa asetettuja tavoitteita. Oulun vision tavoitetila tulisi saavuttaa vuoteen 2015 mennessä. (Oulun kaupunki 2008a: 2–3.)

Visioissa Oulu halutaan nähdä koko pohjoisen Euroopan elinvoimaisimpana kaupunkiyhteisönä. Pyrkimyksenä on rakentaa Oulusta Suomen kehittynein kaupunki. Saavuttaakseen tavoitteet talouden tulee olla kunnossa ja palveluiden tulee olla huippuluokkaa. Oulu halutaan mieltää kaupungiksi, joka on verkostoitunut ihmisten ja yritysten kautta maailmanlaajuisella tasolla. Tavoitteena kaupungilla on panostaa huippuosaamiseen ja tarjota toimijoille hyvän innovaatioympäristön toimia. Visiossa Oulun halutaan olevan tunnettu kansainvälisyydestä ja monikulttuurisuudesta. Muiksi tunnettavuustekijöiksi mielletään suvaitsevaisuus ja kaupungin viihtyvyys sekä toimintaperiaatteista, jotka ovat ekologisella tavalla kestäviä. Oulun arvot kuvastavat hyvin visioissa ilmenneitä tavoitteita ja päämääriä. (Oulun kaupunki 2008a: 3.)

## **Pori**

Visio ymmärretään Porissa tavoitetilana, joka kuvaa kaupungin tilannetta tulevaisuudessa ja samalla se kertoo mihin suuntaan kaupunki on matkalla. Kaupunki on asettanut visiossa itselleen tavoitteita, jotka sen tulisi saavuttaa vuoteen 2012 mennessä. Tavoitteissa halutaan nostaa esiin se millaisena Pori halutaan tulevaisuudessa nähdä ja millainen kaupunki on jos saavutettuaan tavoitetilan. Vision kautta halutaan tuoda esiin millaisia vahvuuksia Porista löytyy ja miten kaupunki niitä aikoo jatkossa hyödyntää. Po-

rista esille tuodut vahvuudet ovat positiivisia ja ne luovat kaupungista valoisan ja viihtyisän kuvan. Positiivisella tulevaisuuden kuvauksella kaupunki haluaa tuoda paremmin esiin niitä seikkoja, joista kaupunki haluaa tulevaisuudessa olla tunnistettavissa. Samalla halutaan tuoda esiin kaupungin erikoisuudet ja seikat, joista Pori tunnetaan maailmalla. (Porin kaupunki 2008a: 4.)

Tavoitetilassa nousivat esiin ennen kaikkea Porin sijainti lähellä merta. Toisena seikkana mainittiin kaupungin kaunis luonto erityisesti Yyterin hiekkarannat ja kolmantena kaupungin tarjoamat monipuoliset koulutusmahdollisuudet. Lisäksi haluttiin korostaa Porin pitkäjänteistä yhteistyötä ja kumppanuutta satakunnan alueella, varsinkin Porin ja Rauman välillä, sekä tietenkään unohtamatta Porin tiivistä kulttuuritarjontaa. (Porin kaupunki 2008a: 4.)

## **Rauma**

Raumalla visiota on lähdetty hahmottelemaan neljän periaatteen kautta. Ensimmäinen periaate korostaa haastavuutta, jolla halutaan tuoda esiin sitä, että vision on oltava riittävän haasteellinen toteutettavaksi. Toinen kohta visiossa on sen selkeys ja ymmärrettävyys. Tällä halutaan kertoa se, että visio tulee rakentaa sellaiseksi, että se ei jätä tulkinnan varaa liikaa ja kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla. Kolmantena seikkana mainitaan käyttökelpoisuus johtamisen perustana. Tällä halutaan viestittää visiossa se, että sen tulee olla toimiva kokonaisuus ja että se voidaan toteuttaa käytännössä. Neljäs visioon periaate on Rauman tunnistettavuus muiden kuntien joukosta. Tunnistettavuudella pyritään Raumasta luomaan muista selkeästi erottautuva ja helposti tunnistettavissa oleva kaupunki. (Rauman kaupunki 2008a: 3.)

Rauman kaupungin määrittelemässä visiossa on korostettu niitä asioita ja seikkoja, joista kaupunki on tunnettu sekä tuotu esiin vahvuudet. Visiossa halutaan myös esitellä Rauman kaupunkia sellaisena kuin se halutaan hahmottaa tulevaisuudessa. Visio toimii mielikuvien luojana tulevaisuuden tavoitetilasta, johon pyritään pääsemän vision kautta. Strategisilla päämäärillä halutaan täsmentää visiossa määriteltyä Rauma-kuvaa. Visio

on Raumalla hahmoteltu vuoteen 2012 ja se on nimetty Rauma-kuvaksi. (Rauman kaupunki 2008a: 3.)

## **Rovaniemi**

Visio mielletään Rovaniemellä kaupunkistrategian osaksi. Visio antaa kuvan siitä millaiseksi kaupunki halutaan tulevaisuudessa mieltää. Visio on pitkän aikavälin suunnitelma, josta käy ilmi Rovaniemen tavoitetilan saavuttamiseksi asetetut kohdat. Strategiset päämäärät on johdettu visiosta ja niiden tarkoituksena on määritellä visiota. Strategiset päämäärät antavat tarkemman kuvan Rovaniemen tulevaisuuden kuvasta ja ne antavat suunnan, jota kohti tulee edetä saavuttaakseen visiossa asetetun tavoitetilan. Päämääräksi on valittu seuraavat tarkentavat seikat: asukkaiden parempi huomioon ottaminen, Rovaniemen asema maakuntakeskuksena, Rovaniemeä ympäröivien kylien aseman parantaminen sekä yritysten aseman parantaminen. (Rovaniemen kaupunki 2008a: 19.)

## **Tampere**

Visio kertoo Tampereen kaupungin oman näkemyksen siitä, millainen kaupungin halutaan tulevaisuudessa olevan. Vision tarkoituksena on määritellä kaupungin kehityksen kannalta tärkeiksi mainitut painopistealueet, jotka tarkentavat vision tavoitteita. Saavuttaakseen visiossa määritellyt tavoitteet kaupungin organisaatiolta edellytetään tinkimättömyyttä ja ahkeraa työntekoa. Kaupungin kaikilta organisaation yksiköiden sekä niiden henkilökunnalta vaaditaan jatkuvaa sitoutumista ja yhteistyötä sekä pitkäjänteisyyttä yhteisten ponnistelujen eteen. Ilman yhteistyötä ja sitoutumista työhön visiossa määritellyt tavoitteita ei ole mahdollista saavuttaa. Tampereen kaupungin visio on hahmoteltu vuoteen 2016 saakka, jolloin Tampereen tulisi olla kansainvälinen kasvukeskus luovuuden, osaamisen ja palvelujen osalta. (Tampereen kaupunki 2008a: 8.)

Tampereen kaupungin visiosta on johdettu 11 strategista päämäärää ja kymmenen strategista haastetta, joiden on tarkoitus tarkentaa kaupungin visiota. Päämäärät ja haasteet ovat vision tärkeitä painopistealueita, joissa tulee onnistua saavuttaakseen vision tavoitteet. Ne toimivat Tampereen strategiaperustana, jonka yhtenä tavoitteena on vaikuttaa

kaupungin tekimiin valintoihin tulevaisuudessa. Vision toteutumisen osalta tärkeää on luoda kokonaiskuva kaupungin kehitykseen ja menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi toimintaympäristön muutosten ennakoiminen kuuluu osana vision hahmottamiseen. (Tampereen kaupunki 2008a: 3–7.)

## **Turku**

Turussa visio ymmärretään tahtotilaksi, joka on pidemmän aikavälin näkemys siitä millainen jokin asia tulevaisuudessa halutaan olevan. Turussa visio mielletään tulevaisuuden tahtotilaksi, joka kertoo millaisena Turun kaupunki halutaan olevan vuonna 2015. Visiolle on annettu muitakin tehtäviä kuin tahtotilan näyttäminen tulevaisuudessa. Visiion tehtävänä on myös antaa suunta, jonka mukaan Turun tulee edetä tietoisien askeleiden mukaisesti. Askeleiden suuntaa määrittää strategiassa tehdyt suunnitelmat ja asetetut päämäärät. Nykyisessä Turun visiossa kaupunki nähdään vuonna 2015 kansallisesti ja kansainvälisesti menestyvänä kulttuurin ja osaamisen keskuksena. Elinympäristöltään Turku on erinomainen asua ja lisäksi kaupungista löytyy innovatiivinen ympäristö. (Turun kaupunki 2008a: 3–4.)

Arvojen tehtävänä on ohjata kaupungin vision toimintaa. Turun kaupungin arvoiksi on valittu viisi keskeisintä arvoa, jotka kaupungin mielestä kunnioittavat eniten inhimillisiä periaatteita. Arvoikseen Turku on valinnut asukas- ja asiakaslähtöisyyden, osaamisen ja luovuuden, kestävän kehityksen, oikeudenmukaisuuden sekä yhteistyön. Arvojen tarkoituksena on ennen kaikkea korostaa niitä asioita ja seikkoja, jotka ovat tärkeitä Turun kaupungille ja kaupungin toiminnalle. (Turun kaupunki 2008a: 3, 7.)

## **Vaasa**

Vaasan visio on rakennettu osaksi elinkeinopoliittisen ohjelmaa. Vaasa kaupunki on halunnut korostaa visiossa niitä seikkoja, jotka ovat kaupungin tulevaisuuden tavoitteita ja ennen kaikkea tärkeitä menestymisen kannalta. Vaasan kaupungin visio on rakennettu kriittisten menestystekijöiden ympärille. Visioon on pyritty kokoamaan sellaisia seikkoja, joissa Vaasa haluaa tulevaisuudessa menestyä. Visio on nostettu esiin muuta-

mia tärkeitä asioita, joita tulisi ottaa huomioon kaupungin kehittymisen kannalta. Erityisesti kasvun ja kehityksen skenaarioiden toteutuminen ovat toteutuessaan tärkeitä kaupungin tulevaisuuden kannalta. Muitakin vastaavanlaisia tärkeitä tekijöitä on pohdittu ja esitelty visiossa. Merkittäväksi vision toteuttamisen välineeksi on noussut verkostoituminen. (Vaasan kaupunki 2008a: 58–59.)

Verkostoituminen tarjoaa hyvät edellytykset kaupungin organisaation kehitykselle ja sitä kautta vision toteutumiselle. Tämän avulla kaupungin kilpailukykyä ja kilpailuasemaa pystytään parantamaan ja säilyttämään sen asema hyvänä. Samalla toiminnan tehokkuutta saadaan lisättyä. Visiossa halutaan korostaa vielä Vaasan asemaa liikenteen solmukohtana läntisessä Suomessa, unohtamatta kaupungin teknistä osaamista monilla eri aloilla. (Vaasan kaupunki 2008a: 59–60.)

## **Vantaa**

Vantaalla visio ymmärretään kaupungin tavoittelemaksi tahtotilaksi. Visio mielletään myös yhdeksi osaksi strategian suurempaa kokonaisuutta. Vision tarkoituksena on pyrkiä tiivistämään Vantaan kaupungin poliittinen tahtotila. Vision tulee mahdollistaa kaupungin poliittinen tahtotila toimintaympäristön vaatimusten ja toimintamahdollisuuksien tarjoamien kehysten puitteisiin. Vantaan kaupunki on jakanut visionsa useampiin osiin ja ne koostuvat erilaisista pienemmistä tavoitteista. Vantaan visiossa kaupunki halutaan tulevaisuudessa olevan työn ja yritysten kasvupaikkana pääkaupunkiseudulla. Vantaa haluaa luoda turvallisuuden tunnetta kaupunkiin ottaen huomioon asukkaiden kuin ympäristönkin tarpeet. Lisäksi halutaan muistuttaa millaisia uusia mahdollisuuksia monikulttuurisuus voi kaupungille tuoda. (Vantaan kaupunki 2008a: 2, 4.)

Vantaa on nostanut visiosta esiin viisi kohtaa, jotka kuvaavat kaupungin asettamia tavoitteita vision saavuttamiseksi. Jokaiselle visiossa esiintyvälle tavoitteella on määritelty alakohtia, joiden täyttäminen on edellytys tavoitteen saavuttamiselle. Yhdessä kaupungin arvojen kanssa ne ohjaavat kaupungin toimintaa eteenpäin kohti visiossa asetettua tavoitetilaa. Arvojen ja vision kautta kaupungin toiminta saa inhimilliset piirteet toimia. (Vantaan kaupunki 2008a: 2, 4.)

### 6.1.2.2. Visiokäsitteen vertailu

Vision osalta esiin nousi seuraavanlaisia huomioita. Melkein kaikissa kaupungeissa vision katsottiin luovan katsauksen tulevaisuuteen. Vain muutamissa kaupungeissa korostettiin suoraan kaupungin omaavia vahvuuksia. Lappeenranta ja Vaasa tuovat visiossa esille kaupunkiansa sijainnin tai aseman kasvukeskuksena. Hieman samoilla linjoilla olivat myös pääkaupunkiseudun kaupungit Espoo, Helsinki ja Vantaa. Helsinki ja Vantaa molemmat näkevät liiketoiminnan ja kilpailukyvyn vision tärkeimmiksi seikoiksi. Varsinkin länsirannikon kaupunkien Porin ja Rauman visioista voidaan todeta olevan jonkin verran samankaltaisuutta. Molempien kaupunkien visiot kuvaavat kaupungin tilannetta tulevaisuudessa ja molemmissa kaupungeissa visio mielletään tavoitetilaksi. Lisäksi molemmat kaupungit korostavat visiossa erityisesti vahvuuksiaan.

Joensuussa ja Turussa visio puolestaan hahmotetaan olevan enemmänkin ohjaava tekijä, joka antaa suunnan kaupungin kehitykselle. Lahdessa visiolla on hieman samanlainen käsitys kuin Joensuulla ja Turulla, mutta sillä erotuksella, että Lahdessa visio vie ja kehittää kaupunkia eikä niinkään ohjaa kuin Joensuussa ja Turussa. Hämeenlinna ja Kuopio molemmat korostavat visioissaan kaupunkien toimintojen kehittämistä ja muuttamista paremmiksi. Vision näkemistä tulevaisuuden tahtotilana korostavat Lahti, Oulu, Turku ja Vantaa. Nämä kaupungit vievät visiossa voimakkaasti kaupunkejaan eteenpäin kohti tulevaisuuden haasteita. Pohjoisen kaupungeista Oulu ja Rovaniemi ovat maltillisempia kuin edellä mainitut kaupungit. Oulu ja Rovaniemi eivät vie niin voimakkaasti korostaen eteenpäin kaupunkejaan, vaan ovat hieman hillitympiä.

Kaikissa kaupungeissa visio suunnataan pitkälle kohti tulevaisuutta ja kaupungeilla on tietynlainen tavoite- tai tahtotila johon pyritään. Eniten kaupungit erosivat toisistaan painotusten osalta. Jokaisella kaupungilla oli omanlainen painotus visiossa, jonka tarkoituksena on saada kaupungit erottumaan toisistaan. Painotus voi liittyä kaupungin luotoon tai erityisosaamiseen tai vaikkapa sen asemaan kasvukeskuksena. Peruslähtökohdilta visioiden perusajatus oli hyvin samanlainen kaikilla, mutta erot syntyivät painotusten ja vahvuuksien esilletuomisessa.

## 6.2. Strategian suunnittelu ja valmistelu

### 6.2.1 Kuvaukset strategioiden suunnittelusta kaupungeissa

#### **Espoo**

Strategian suunnittelussa keskeisin osapuoli on kaupunginvaltuusto, jonka tehtävänä on päättää strategiasta ja sen kehyksestä. Espoossa strategian valmisteluun osallistuu luotamushenkilöistä koostuva strategiatyöryhmä, jonka kokoamisesta vastaa kaupunginhallitus. Kaupunginhallituksella ja kaupunginjohtajalla on merkittävä osuus strategian suunnittelussa ja sen esittelemisessä valtuustolle. Valtuusto tekee lopullisen päätöksen strategian hyväksymisestä hallituksen ja kaupunginjohtajan esityksestä. Muita yhteistyökumppaneita ei nosteta esiin Espoo-strategian yhteydessä. (Espoon kaupunki 2008b: 1–2; Espoon kaupunki 2008c: 2.)

Strategia on suunniteltu Espoon eri valtuustoryhmien tekemän valtuustosopimuksen pohjalta. Tämä sopimus on laadittu 2005 (Espoon kaupunki 2008b: 1). Espoo-strategia rakentuu neljän pääteeman varaan. Pääteemoiksi on valittu palvelut ja henkilöstö; maankäyttö, asuminen, liikenne ja ympäristö; kansainvälinen kilpailukyky; elinkeino- ja työllisyyspolitiikka sekä konserniohjaus. Näihin jokaiseen pääteemaan on laadittu strategiset linjaukset/päämäärät, jotka tarkentavat näiden teemojen tavoitteita. Strategisille päämäärille on edelleen laadittu BSC:n pohjalta kriittiset menestystekijät sekä niille strategiset tavoitteet. Strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan erilaisten arviointikriteereiden ja mittareiden avulla, jotka on erikseen mainittu jokaisen tavoitteen yhteydessä. Kriittisiä menestystekijöitä on kaikkiaan 17 ja strategisia tavoitteita 46 kappaletta. (Espoon kaupunki 2008a: 3–14.)

#### **Helsinki**

Helsingin strategiassa on kolme pääteemaa. Pääteemoiksi on valittu hyvinvointi ja palvelut, kilpailukyky sekä kaupunkirakenne ja asuminen. Näitä pääteemoja on edelleen tarkennettu osastrategioilla, jotka ovat jakautuneet yhdeksään osaan. Jokaisen yhdeksän

strategian alle on koottu tavoitteita, jotka toimivat mittareina kyseiselle strategialle. Tavoitemittareiden tarkoituksena on antaa suuntaa, jota kohti strategian tulisi edetä. Jotta strategia toteutuisi tulisi jokaisessa tavoitemittarissa asetetun seikan täyttyä. (Helsingin kaupunki 2008a.)

Strategioiden suunnittelussa kaupunginvaltuusto antaa talousarviossa ja – suunnitelmas-  
sa puitteet, joiden mukaan jatkossa tullaan toimimaan. Hallintokunnat suunnittelevat  
jokainen erikseen oman toimialan mukaisen strategian. Hallintokunnat raportoivat  
suunnitelmistaan eteenpäin kaupunginvaltuustolle. Kaupunginhallitus ohjeistaa tämän  
jälkeen hallituskuntia kuinka strategiat tulee panna täytäntöön. Strategioiden suunnitte-  
lussa on mukana lautakuntia ja johtoryhmiä sekä muita kaupungin eri virastoja. Strate-  
gioihin on mahdollista tehdä tarkennuksia lautakuntien ja johtoryhmien kokouksissa.  
Tärkeimmät yhteistyötahot yhteisstrategian suunnittelussa ovat pääkaupunkiseudun  
kaupungit (Espoo, Helsinki, Kauniainen ja Vantaa), jotka ovat perustaneet Pääkaupun-  
kiseudun neuvottelukunnan. Kaupunkien valtuustot ovat allekirjoittaneet yhteistyöso-  
pimuksen, jonka puitteissa pääkaupunkiseutua kehitetään yhdessä. Lisäksi tehdään yh-  
teistyötä Helsingin seudun 10 muun kunnan kanssa. Mukana ovat KUUMA-kunnat ja  
kuntayhtymä Neloset. (Helsingin kaupunki 2008a: 1–3.)

## **Hämeenlinna**

Hämeenlinnassa strategian suunnittelussa ja valmistelussa on lähdetty liikkeelle määrit-  
telemällä kaupungin uhkakuvat ja mahdollisuudet SWOT-analyysia mukailien. Uhka-  
kuvissa Hämeenlinna nähdään väliinputoaja-alueena tai nukkumalähiönä. Vastaavasti  
mahdollisuuksina nähdään Hämeenlinnan turvavallisuus ja kaupungin elinympäristön  
houkuttelevuus. Yhteistyö muiden Hämeenlinnan seudun kuntien kanssa nähdään mah-  
dollisuutena kehittää Hämeenlinnaa ja ennen kaikkea koko Hämeenlinnan seutua.  
(Hämeenlinnan kaupunki 2008a: 2–3.)

Hämeenlinna on valinnut strategiansa päälinjoiksi seitsemän kohtaa, joita se haluaa si-  
sällyttää strategiaansa. Linjausten tarkoituksena on ikään kuin esittää suurempia tavoit-  
teita, joita strategialla pyritään saavuttamaan. Strategiaa on lähdetty suunnittelemaan



BSC-menetelmän mukaisesti valitsemalla strategiaan sopivat kriittiset menestystekijät. Strategiaan on valittu kolme menestystekijää, joihin Hämeenlinnan strategia pohjautuu. Menestystekijöiden alle on koottu 14 strategista tavoitetta, joilla haluaan ilmaista mitä menestystekijöiltä halutaan. Strategisten tavoitteille on koottu 78 mittaria tai tavoitetilaa, jotka on tarkoitus saavuttaa. (Hämeenlinnan kaupunki 2008a: 7–11.)

Strategian laadinnassa on ollut mukana suuri joukko henkilöstöä. Mukana on ollut päättäjiä ja kaupunginvaltuusto, -hallitus, johtoryhmä ja työntekijäjärjestön edustajia. Heidän lisäksi mukana on ollut tavallisia hämeenlinnalaisia ihmisiä – aikuisia ja lapsia. (Hämeenlinnan kaupunki 2008a: 12; Hämeenlinnan kaupunki 2008b: 12.)

## **Joensuu**

Joensuun strategian suunnittelussa on lähdetty liikkeelle pyrkimyksestä löytää sellaisia strategisia alueita, jotka ovat menestymisen kannalta tärkeitä. Tämän jälkeen on löydetty parhaat mahdolliset toimenpiteet, joilla toteuttaa hankkeet. Vastuutahoina strategian suunnittelussa toimivat kaupunginhallitus, -valtuusto ja lautakunnat. (Joensuun kaupunki 2008a: 6; Joensuun kaupunki 2008c; Joensuun kaupunki 2008d.)

Joensuun kaupunki on rakentanut strategiansa BSC-mallia mukaillen. Kaupunki on valinnut strategiaansa kaksi päätemaa, jotka ovat edunvalvonta ja verkottuva yhteistyö. Näiden teemojen alle on koottu kuusi kriittistä menestystekijää, joiden tarkoituksena on viedä eteenpäin teemojen tavoitteita. Kriittisiin menestystekijöihin on tehty erilaisia tarkennuksia ja tavoitteita, jotka tukevat menestystekijöiden päämääriä. Jotta asetetut päämäärät voitaisiin saavuttaa, on niille vielä asetettu mittarit tai tavoitetilat. Mittareiden ja tavoitetilojen tarkoituksena on varmistaa ja valvoa, että asetetut päämäärät tullaan saavuttamaan. Jokaiselle kuudelle menestystekijälle on asetettu eri määrä mittareita tai tavoitetiloja. Kaiken kaikkiaan mittareita ja tavoitetiloja on määritelty 51 kappaletta. Tavoitteeseen Joensuu on asettanut kasvaa 120 000 asukkaan kaupunkiseuduksi, joka on samalla menestyvä ja turvallinen. (Joensuun kaupunki 2008a: 6, 8–13.)

## **Kuopio**

Kuopiossa strategia on suunniteltu BSC-mallin mukaan, joka nojaa neljään johtamisnäkökulmaan. Johtamisnäkökulmiksi on valittu vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, resurssit sekä osaaminen ja uudistaminen. Vaikuttavuusnäkökulma keskittyy tavoitteisiin ja tuloksiin, prosessien ja rakenteiden näkökulma tuo esiin tehokkuutta. Resurssinäkökulmalla puolestaan korostetaan aineellisia ja taloudellisia voimavaroja. Osaamisen ja uudistamisen näkökulma perustuu henkilöstön ja organisaation kykyyn uudistua toimintoissaan ja kykyyn kehittyä osaamisessaan. Johtamisnäkökulmille on määritelty kriittiset menestystekijät, joita on seitsemän kappaletta. Menestystekijöiden tarkoituksena on ohjata asioita ja tehtäviä kohti vision ja strategian päämäärien suuntaa. Menestystekijöille on määritelty strategisia tavoitteita sekä arviointikriteereitä ja mittareita, joiden avulla on mahdollista seurata ja arvioida strategian suuntaa ja etenemistä. (Kuopion kaupunki 2008: 12–19.)

Strategian suunnittelussa ja sen keskeisenä toimijana on ollut kaupunginjohtajan vetämä johtoryhmä. Strategiaprosessin vetämisestä ja kirjoittamisesta vastuullisena osastona on toiminut talous- ja strategiapalvelu. Kuopion kaupunginhallitus ja -valtuusto ovat tuoneet mukaan oman panoksensa strategiaprosessiin. Hallitus ja valtuusto ovat prosessin erivaiheissa ohjanneet ja tehneet linjauksia strategiatyöhön. Kaupunkistrategia toimii päästrategiana ja se antaa suuntaviivat muille strategioille. Kaupunkistrategiaan liittyy neljä erityisstrategiaa: Terve Kuopio -ohjelma, Kuopion kansainvälisyysstrategia, Kuopion seudun osaamiskeskuksen ohjelma sekä kaksi seudullista yhteistyöohjelmaa; aluekeskusohjelma ja seutukokeiluhanke. (Kuopion kaupunki 2008: 7, 20.)

## **Lahti**

Lahdessa strategian suunnittelussa on lähdetty liikkeelle SWOT-analyysillä, jossa on määritelty kaupungin vahvuudet ja heikkoudet. Analyysin ohella strategisessa suunnittelussa on määritelty kaupungille strategiset päämäärät. Niiden tarkoituksena on konkretisoida tavoitteita samalla kun ne kertovat muutoksen suunnan ja ohjaavat kehityksen kulkua. Strategisia päämääriä on kirjattu kaikkiaan kuusi kappaletta. Tärkeänä seikkana

näillä päämäärillä ja koko kaupunginstrategialla on kaupungin perustavoitteen konkreettinen soiminen. Lahden keskeinen perustavoite on luoda edellytyksiä hyvälle elämälle kaupungissa. (Lahden kaupunki 2008a: 2, 5–7.)

Lahden kaupunki on laatinut BSC-mallin mukaan kaupungille strategian. Johtamisnäkökulmiksi on valittu vaikuttavuus ja palvelukyky, prosessit ja rakenteet, talous ja resurssit sekä uudistuminen ja henkilöstö. Johtamisnäkökulmien alle on koottu strategiset päämäärät, joita on kuusi kappaletta. Päämäärien tarkentamaan on laadittu ratkaisevia menestystekijöitä ja näitä on puolestaan 33 kappaletta. Lahden strategia on kirjattu tuloskortteihin. Tulokorteista löytyy lisäksi arviointikriteerit ja mittarit, joilla seurataan strategian toteutumista sekä vastuutahot tai henkilöt. Yhteistyökumppaneina strategian laadinnassa ovat toimineet seudun kunnat, kolmas sektori, yksityiset yritykset sekä alueen korkeakoulut ja oppilaitokset. Kaupunginvaltuusto on hyväksynyt/koonnut Lahden kaupunkistrategian. (Lahden kaupunki 2008a: 1, 5–6, 8–15.)

### **Lappeenranta**

Kaupunginhallitus tehtävänä on vastata strategian suunnittelusta. Lappeenrannan kaupunginhallituksen tehtäviin kuuluu huolehtia kaupungin kehittämisestä ja suunnittelusta kaikilla kaupungin tasoilla. Lappeenrannan kaupunginvaltuustolla on kuitenkin viime kädessä päävastuun strategian tekemisestä ja hyväksymisestä. Kaupunginvaltuuston vastuualueelle kuuluu päättää kaupungin toiminnan ja talouden keskeisten tavoitteiden suunnitelmien hyväksymisestä. Lappeenrannan kaupunginhallituksen tehtäväkenttään kuuluu strategian suunnitteleminen ja kaupunginvaltuuston tehtäviin kuuluu sen hyväksyminen. (Lappeenrannan kaupunki 2008c; Lappeenrannan kaupunki 2008d.)

Lappeenrannan kaupungin strategian keskeisimmät tavoitteet on kirjattu kaupunkistrategiaan. Kaupunkistrategia on rakennettu BSC -mallin mukaisesti tuloskortteihin. Kaupunkistrategiassa on määritelty seitsemän tuloskorttia, joihin on kirjattu tavoitteet, toimenpiteet ja toteutusvastuussa olevat tahot. Tavoitteista käy ilmi millaisiin ongelma-kohtiin halutaan saada muutoksia ja millainen tavoitetilan tulisi olla. Toimenpiteisiin on kirjattu ne keinot, joilla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Ja toiseksi on kirjattu se miten toi-

mintatapoja tulee muuttaa jatkossa niin, että tavoitteet voidaan saavuttaa paremmin. Toteutusvastuun kohdalle on kirjattu henkilö tai tahot, joiden vastuulla toimenpiteiden toteuttaminen on. (Lappeenrannan kaupunki 2008a: 5–16.)

## **Oulu**

Oulun kaupunkistrategian on suunniteltu vuosien 2005–2015 väliselle ajanjaksolle. Kaupunkistrategiaa ryhdyttiin suunnitelmaan heti edellisen valtuustokauden päätyttyä 2005. Strategiaprosessissa Oulun kaupungille suunniteltiin koko strategia uusiksi. Uuteen strategiaan määriteltiin arvot, kriittiset menestystekijät, strategiset päämäärät, strategiset tavoitteet ja visio. Pohjana uudelle strategialle käytettiin BSC-mallia. Suunnitelijoina strategiaprosessissa mukana toimivat kaupunginvaltuuston lisäksi strategiatyöryhmä, laitokset ja virastot Oulun kaupungin osalta. Strategiaprosessissa on käytetty apuna ulkopuolisia toimijoita (valtionvarainministeriö, kuntaliitto, SITRA, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun Kauppakorkeakoulu, HAUS kehittämiskeskus Oy ja Oulun yliopisto), joilta on pyydetty lausuntoja, alustuksia ja tutkimustietoja prosessia varten. (Oulun kaupunki 2008a: 1–2; Oulun kaupunki 2008c.)

Kaupunginvaltuusto on toimittanut omissa seminaareissa syntyneitä aineistoja strategiaprosessin suunnitteluun. Strategiatyöryhmä on tehnyt omalla tahollaan pohdintoja ja arvioita strategiasta, jotka se on esitellyt strategiaprosessin aikana. Lisäksi laitokset ja virastot ovat tehneet erilaisia ehdotuksia ja kommentteja strategiaprosessin yhteydessä. Strategian laadinnassa nousi esiin keskeisiä haasteita Oulun kaupungin menestymisen kannalta. Keskeisiksi haasteiksi kirjattiin kilpailukyky, globalisaatio, koulutus, suvaitsevaisuus ja palvelurakenne. (Oulun kaupunki 2008a: 1.)

## **Pori**

Porin kaupunkistrategia on suunniteltu kahdeksi valtuustokaudeksi eteenpäin eli vuosiksi 2006–2012. Strategian suunnittelu alkoi vuonna 2005. Mukana suunnittelussa ovat toimineet kaupungin ylin luottamushenkilöstö- ja viranhaltijajohto, henkilöstön edustajat, keskeiset sidosryhmät sekä tavallisia porilaisia. Porin kaupunginvaltuusto on järjes-

tänyt strategian suunnittelun aikana kaikkiaan kolme seminaaria, joissa on käsitelty kaupungin tulevaa strategiaa. Kaupunginhallituksellakin oli oma rooli strategiaprosessin aikana. Kaupunginhallituksen vastuulle kuului toimia strategiatyön ohjausryhmänä. Strategian tekeminen on aloitettu laatimalla analyysi Porin nykytilanteesta ja siihen on käytetty apuna SWOT-analyysia. Analyysissä selvitettiin Porin vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat. (Porin kaupunki 2008a: 2, 5.)

Porin strategia eli Porin tahtotila on tehty BSC-mallia hyväksi käyttäen. Strategiassa on määritelty aluksi kolme strategista painopistealuetta, jotka tarkentavat tekemisen tuloksia ja tapoja. Strategiaan on määritelty neljä johtamisnäkökulmaa, joiden tarkoituksena on jäsentää, ja tehdä toteutuksesta järjestelmällistä. Johtamisnäkökulmista on johdettu 16 kriittistä menestystekijää ja niille edelleen toimenpiteet/mittarit ja tavoitetasot. Toimenpiteet/mittarit selittävät mihin seikkoihin on ryhdyttävä, jotta strategia toteutuisi. Tavoitetasot kertovat aikataulun, jonka mukaan strategian toteutuksen tulee edetä. Toteutusta mitataan joko laadullisilla tai määrällisillä mittareilla. (Porin kaupunki 2008a: 5–15.)

## **Rauma**

Rauman nykyinen strategia ja visio vuoteen 2012 on suoraa jatkoa kaupungin edelliselle strategialle. Uuteen strategiaan on tehty jonkin verran parannuksia ja päivityksiä verrattuna edelliseen strategiaan. Raumalla on otettu käyttöön edellisen strategian yhteydessä BSC-malliin perustuva menetelmä ja nykyinen strategia jatkaa samalla pohjalla kuin edeltäjänsä. Uutena asiana mukaan on tullut hallitusohjelma, joka korvaa priorisoidut hankkeet – ohjelman. Rauman strategia ja visio 2012 laadinnassa on ollut mukana kaupungin johtoa ja henkilöstöä, tavallisia raumalaisia sekä poliittisten päätöntekijöiden joukkoa. Kaupunki on halunnut saada mukaan strategian suunnitteluun enemmän tavallisia raumalaisia, sillä kaupungin mielestä strategiassa tulee ottaa huomioon paremmin kaupunkilaisten yhteiset tavoitteet. (Rauman kaupunki 2008a: 2.)

Strategian laadinnan yhteydessä on tehty SWOT-analyysin mallin mukainen määritelmä Rauman vahvuuksista ja heikkouksista. Analyysi toimii perustana strategian laadinnalle.

Rauma on halunnut tuoda esiin strategian laadinnassa sen yhteyden toiminta- ja taloussuunnitteluun sekä talousarvion tavoitteisiin, jolloin strategia konkretisoituu paremmin kaupungin mielestä. Samalla suunnittelussa on haluttu korostaa kaupunginvaltuuston roolia strategian suunnittelussa ja valintojen tekijänä. Rauman kaupungin strategia on laadittu neljän johtamisnäkökulman pohjalle ja niille on määritelty 20 kriittistä menestystekijää ja niille edelleen mittarit tai mittarit ja tavoitetasot BSC-mallin mukaan. (Rauman kaupunki 2008a: 21, 23.)

## **Rovaniemi**

Rovaniemen kaupungin strategia esitellään talousarvion yhteydessä, joten se on hyvin pitkälti talousarvion mukaisesti suunniteltu. Rovaniemen kaupunginhallitus on laatinut nykyisen kaupunkistrategian talousarvion yhteyteen. Päävastuun Rovaniemen kaupunkistrategiasta suunnittelusta kantaa kuitenkin kaupungin hallinto-organisaatio, johon kuuluvat kaupunginhallituksen ohella valtuusto, lautakunnat ja jaostot. Hallinto-organisaation yhteydessä toimiva strateginen hallinto-osasto osallistuu strategian suunnitteluun. Sen vastuualueeseen kuuluu konsernitalous ja -suunnittelu. Muut hallinto-organisaation kuuluvat toimielimet vastaavat strategian suunnittelusta oman vastuualueen osalta. Hallinto-organisaatio, johon kaupunginhallitus kuuluu, kokoaa strategian yhteen ja liittää sen talousarvioon. (Rovaniemen kaupunki 2008a: 19–31; Rovaniemen kaupunki 2008b: 8.)

Kaupunkistrategia on rakennettu BSC-mallin mukaan. Strategia koostuu neljästä johtamisnäkökulmasta, joiden pohjalta on koottu tuloskortit. Tuloskortit muodostuvat arviointikriteereistä, mittareista ja tavoitteista. Jokaisessa tuloskortissa on eritelty kriittisestä menestystekijästä arviointikriteerit, mittarit ja tavoitteet. Näiden kolmen kohdan pyrkimyksenä on tehdä mitattaviksi seikat, joissa on onnistuttava saavuttaakseen vision ja strategian päämäärät. (Rovaniemen kaupunki 2008a: 19–29.)

## **Tampere**

Tampereen kaupungin voimassa olevan strategian valmistelu aloitettiin helmikuussa 2005. Mukana tuolloin olivat kaupunginvaltuusto ja virkamiehistä koostunut ryhmä, jotka keskustelivat strategiaseminaarissa kaupungin tulevaisuuden haasteista ja mahdollisuuksista. Kaupunkilaisilla oli mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä seminaarin jälkeen järjestetyssä kyselyssä. Seminaarin jälkeen kaupunginvaltuutetut ja virkamiehet ilmaisivat oman mielipiteensä Tampereen tulevaisuuden tavoitteiden toteutumisen mahdollisuuksista. Kaupungin sidosryhmien, asukkaiden, henkilöstön ja strategiaa valmistelvien tahojen välillä käytiin keskustelua huhtikuun aikana siihenastisista strategian suunnitelmista. Lisäksi huhtikuun aikana toteutettiin laaja kysely Tampereen alueella strategian toiminnasta ja siihen liittyen toiminnan painotuksista. (Tampereen kaupunki 2008a: 2.)

Toukokuun aikana strategiaan tehtiin vielä tarkennuksia ja sitä hiottiin lopulliseen muotoonsa. Kesäkuun aikana valmis strategia oli ensin kaupunginhallituksen käsitellyssä, jonka jälkeen se meni vielä kaupunginvaltuuston käsittelyyn. Kaupunginvaltuusto käsiteli strategiaa kokouksessaan, ennekuin se voitiin lopullisesti hyväksyä. Strategian laadinnassa ja linjausten tekemisestä huolehtivat kaupunginhallitus ja sen alainen suunnitteluosasto. Kaupunginjohtajan vetämä strateginen kehittämisryhmä vastasi käytännön valmisteluista sekä laadinnasta ja strategiatyöryhmä vastasi puolestaan strategian kirjoittamisesta. Tampereen kaupunkistrategia on suunniteltu BSC-mallia mukailleen. (Tampereen kaupunki 2008a: 2, 10, 18.)

## **Turku**

Turun kaupungissa strategian valmistelu aloitettiin vuonna 2004. Mukana strategian suunnittelussa oli tuolloin huippuasiantuntijoita, luottamushenkilöitä ja virkamiehiä. Näiden tahojen lisäksi mukana oli erityinen poliittinen strategiaproessi, joka oli ensimmäistä kertaa mukana. Strategiaproessissa olivat vaikuttamassa valtuustoryhmien edustajista koostunut ryhmä, jonka puheenjohtajana toimi kaupunginhallituksen puheenjohtaja. Asiantuntijoiden puheenvuoroista koottiin toimintaympäristöraportti ja

strategiaprosessin aikana käydyistä keskusteluista muokattiin raamit strategiatyölle. Näiden toimintojen pohjalta koottiin yhteen Turun kaupungin strategian peruslähtökohdat, jotka toimivat samalla strategisina painopisteinä. Painopisteiksi muokkautuivat kilpailukyky ja kestävä kehitys, hyvinvointi ja elämän laatu sekä elinvoima koulutuksesta, osaamisesta ja yrittäjyydestä. (Turun kaupunki 2008a: 11.)

Strategisten painopisteiden pohjalta aloitetaan muokkaamaan BSC-mallin mukaisesti kriittisiä menestystekijöitä. Turun strategiaan saatiin muokattua kaikkiaan 12 kriittistä menestystekijää selventämään strategisia painopisteitä. Kriittisille menestystekijöille kehiteltiin edelleen arviointimenetelmät, joilla toteutumista voidaan mitata sekä seurata niiden toteutumista. Strategian suunnittelussa on haluttu korostaa talouden hoitoa ja sen merkitystä kaupungin strategialla. (Turun kaupunki 2008a: 9.)

## **Vaasa**

Vaasan kaupungin strategian suunnittelu pohjautuu kaupungin edelliseen strategiaan, joka tunnetaan nimellä Vaasa Action Plan 2010. Vaasan nykyinen strategia eli elinkeinopoliittinen ohjelma on laadittu kestäväksi vuoteen 2020 saakka. Suunnittelussa on kiinnitetty huomiota muutamiin seikkoihin, joita on haluttu lähteä parantamaan verrattuna vallitsevaan tilanteeseen. Kaksi kohtaa, jotka nousevat suunnittelussa ylitse muiden ovat väkiluvun kasvattaminen ja työpaikkojen määrän lisääminen. Näiden tavoitteiden pohjalle on alettu perustaa ja suunnitella kaupungin nykyistä strategiaa. Mukana Vaasan strategian suunnittelussa ovat toimineet kaupungin ohella VASEK, Merinova, Pohjanmaan kauppakamari, TE-keskus, Vaasan korkeakoulukonsortio sekä suuri joukko Vaasan seudun yrityksiä. (Vaasan kaupunki 2008a: 80, 82–83.)

Vaasan kaupungin strategia on laadittu BSC-mallia mukailleen. Strategia pohjautuu neljään johtamisnäkökulmaan tai strategiseen päämäärään. Johtamisnäkökulmista on laadittu strategiaan kriittiset menestystekijät, jotka toimivat strategian tavoitteina ja ne on tarkoitettu onnistua saavuttamaan strategian aikana. Edelleen kriittisille menestystekijöille on asetettu toiminnalliset tavoitteet, jotka toimivat strategian mittareina tai tavoitetti-



loina. Kaupunki on lisäksi laatinut asunto-, elinkeino-, maapoliittisen ja ympäristöstrategian. (Vaasan kaupunki 2008a: 55–57, 72; Vaasan kaupunki 2008b.)

## **Vantaa**

Vantaan kaupungin tasapainotetun strategian valmisteluun osallistuivat muun muassa kaupunginvaltuusto ja -hallitus ja hallituksen alainen johtoryhmä, lautakunnat, eri toimialat sekä eri työyhteisöt. Uuden strategian valmistelu aloitettiin tammi helmikuun aikana edellisen strategian päätyttyä. Suunnittelu alkoi käyttösuunnitelmien ja toimintaympäristöanalyysien valmistelulla, joihin ottivat osaa hallitus ja johtoryhmä sekä lautakunnat ja eri toimialat. Seuraavaksi aloitettiin kaupunkitason strategian valmistelua ja se tapahtui huhtikuun alussa. Kaupunkitason strategian aikana valtuusto kokoontui omaan seminaariin keskustelemaan ja suunnittelemaan strategian sisällöstä. Samaan aikaan hallitus piti oman kokouksensa, jossa se päätti strategian kehyspääatöksestä. Myös muilla organisaation tasoilla strategian valmistelu oli käynnistetty. (Vantaan kaupunki 2008a: 2.)

Suunnittelu eteni seuraavaksi valtuuston kokouksessa, jossa käytiin läpi aloitetun kaupunkitason strategian suunnittelun aikana saatuja tuloksia. Lautakunnat antoivat omat esityksensä strategian suunnittelun toteutuksesta käsiteltäväksi talousarvion laadinnan yhteydessä. Kaupunginvaltuusto hyväksyi kaupunkistrategian talousarvion hyväksymisen yhteydessä loka marraskuun taitteessa. Vantaan strategia koostuu toimialakohtaisista tasapainotetuista tulokorteista. (Vantaan kaupunki 2008a: 2.)

### 6.2.2. Suunnittelun vertailu

Tämän kappaleen kohdalla vertaillaan kaupunkistrategioiden suunnittelun välisiä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä kohdekaupungeissa. Vertailu kohdistettiin kaupunkistrategioiden suunnittelun rakenteen ja sisällön määrällisiin seikkoihin. Vertailtaviksi kohdiksi valittiin neljä kohtaa. Vertailtavat kohdat muodostuivat seuraavanlaisiksi: suunnittelussa käytettävät työkalut, näkökulmien määrä, kriittisten menestystekijöiden määrä ja vastuutahojen määrä.

Vertailu antoi seuraavanlaisia havaintoja suunnittelusta. Lähes kaikkien kaupunkien kaupunkistrategiat olivat suunniteltu BSC-mallin mukaisesti tai ainakin sitä suurimmaksi osaksi hyödyntäen. Merkille pantavaa oli se, että kaupungeista Helsinki oli ainoa, missä ei selvästi rakennettu strategiaa BSC:stä mukaillen. Toisaalta Helsinki oli kaupungeista ainoa, joka ilmoitti strategiansa rakentuvan yhteisstrategiasta. Lieneekö tällä jokin vaikutus Helsingin strategian rakenteeseen? Muuta huomioitavaa työkalujen käytöstä oli se, että vain neljä kaupunkia ilmoitti käyttävänsä jotain muuta työkalua BSC:n lisäksi. Hämeenlinnan, Lahden, Porin ja Rauman kaupungeissa strategian suunnittelussa käytettiin apuna SWOT-analyysia. Nähtäväksi jää onko kaupunkien läheisellä sijainnilla toisiinsa nähden ollut merkitystä valintojen tekemisessä.

Näkökulmien määrän suhteen kaupungeista saatiin hyvin samanlaisia tuloksia. Peräti yhdeksällä kaupungilla oli valittu strategiaan neljä näkökulmaa, joiden varaan he ovat alkaneet rakentaa strategiaansa. Neljä näkökulmaa tuntuu olevan sopiva määrä jostain kumman syystä. Alle neljän näkökulman kaupunkeja ovat Helsinki, Joensuu, Tampere ja Turku. Joensuulla oli kaikkien vähiten näkökulmia, ainoastaan kaksi, muilla kolmella kaupungilla oli vastaavasti kolme. Hämeenlinna poikkesi selvästi muista kaupungeista, koska Hämeenlinnalla oli peräti seitsemän näkökulmaa. Tähän on vaikea löytää mitään yksittäistä syytä. Lappeenrannan kaupungilla oli niin ikään seitsemän näkökulmaa, mutta niitä nimitettiin poikkeuksellisesti ydinkohdiksi, joten ne eivät siis täysin vastaa näkökulmia.

Kriittisiä menestystekijöiden määrää verrattiin kolmanneksi. Tulokset olivat seuraavanlaisia. Kuudella kaupungilla oli alle kymmenen kriittistä menestystekijää ja kahdeksalla kaupungilla vastaavasti yli kymmenen. Kaiken kaikkiaan kaupungit poikkesivat toisistaan paljon menestystekijöiden määrissä. Ainoastaan Joensuulla ja Tampereella oli saman verran menestystekijöitä, molemmilla kuusi. Suurimmat erot muodostuivat Hämeenlinnan ja Lahden välille. Hämeenlinnalla oli vähiten neljä ja Lahdella eniten peräti 33 kappaletta. Muiden kaupunkien osalta määrät vaihtelivat seitsemän ja 20 menestystekijän välillä. Lappeenranta teki poikkeuksen muihin verrattuna, koska sillä ei ollut yhtään menestystekijää. Lappeenrannalla oli seitsemän ydinkohtaa, jotka ovat samat kuin kaupungin näkökulmat.

Viimeiseksi vertailtiin päävastuutahojen määrää suunnittelussa. Tulokset olivat hyvin kaksijakoiset. Yhdeksässä kaupungissa (Espoo, Helsinki, Kuopio, Lahti, Lappeenranta, Pori, Tampere, Turku ja Vantaa) päävastuun suunnittelusta kantoi joko kaupunginvaltuusto yksin tai valtuuston ja virkamiesten yhteinen työryhmä. Muissa jäljelle jääneissä kaupungeissa (Hämeenlinna, Joensuu, Oulu, Rauma, Rovaniemi, ja Vaasa) suunnittelun vastuun jakoi useampi taho. Yleensä vastuuta olivat jakamassa kaupunginhallitus, – valtuusto, hallintokunnat, lautakunnat ja kaupunginjohtaja. Kaiken kaikkiaan on hyvin vaikea vetää selvää rajaa siitä kuka kantaa vastuun suunnittelusta. Karkeasti sanottuna jako menee siten, että joko kaupunginvaltuusto yksin tai useampi muu taho valtuuston kanssa yhdessä.

### 6.3. Strategian toteutus

#### 6.3.1. Kuvaukset strategian toteuttamisesta

##### **Espoo**

Toteutuksesta vastaavat tahot strategian osalta on esitetty taloussuunnitelmassa ja lopullisesti se hyväksytään talousarviossa. Kaupunginvaltuusto yhdessä kaupunginhallituksen ja kaupunginjohtajan kanssa määrittävät mitkä tahot tai organisaatiot alkavat toteuttaa strategiaa. Kaupungilla on mukana yhteistyökumppaneita eri strategian osa-alueiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Tärkeimpänä yhteistyökumppanina ovat useaan otteeseen mainitut pääkaupunkiseudun kaupungit ja sen lähikunnat. Näiden kuntien kanssa Espoolla on tiivistä yhteistyötä terveydenhuollon ja koulutuksen osalta. Muita yhteistyötahoja ovat kolmannen sektorin eri järjestöt ja pelastustoimi. Joidenkin projektien osalta on pyydetty apua eri alojen asiantuntijoilta, joita ovat teiden ja katujen osalta tiehallinto ja ratahallintokeskus. (Espoon kaupunki 2008a; Espoon kaupunki 2008b: 1–2.)

##### **Helsinki**

Helsingin kaupungin kolmelle pääteemalle on tehty suunnitelma eri strategioiden toteuttamisesta. Pääteemoilla hyvinvointi ja palvelut, kilpailukyky sekä kaupunkirakenne ja

asuminen on määritelty jokaiselle osalle vastuulliset hallintokunnat ja virastot. Kaupunginvaltuuston tekemän yhteisstrategioiden toteuttamisohjelmasta käy ilmi miten toimenpidekokonaisuudet ja toimenpiteet, sitovat tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit sekä vastuussa oleva hallintokunta tai virasto on jaoteltu. (Helsingin kaupunki 2008a: 1; Helsingin kaupunki 2008d.)

Nykyinen voimassa oleva Helsingin kaupungin yhteisstrategia on suunniteltu valtuustokauden 2005–2008 ajaksi. Kaupungilla on useita yhteistyötahoja, joiden kanssa strategian toteuttaminen tapahtuu. Innovaatiostrategian yhteydessä Helsingillä on yhteistyötä tutkimuslaitosten, korkeakoulujen, elinkeinoelämän ja valtion kanssa. Vastaavasti yritysten toimintaedellytysten parantamisen yhteydessä kaupungilla on yhteistyötä julkisten toimijoiden, kuten TEKES, Sitra, TE-keskus, KTM ja muiden erityisrahoituslähteiden kanssa. Helsingin kaupungin yhteistyötä muiden seudun kaupunkien ja kuntien kanssa jatkuu tiiviinä myös strategian toteutuksen osalta. (Helsingin kaupunki 2008a: 1, 3–4, 7, 9.)

## **Hämeenlinna**

Hämeenlinnan strategiaa toteutetaan vuosittain laadittavan talousarvion yhteydessä. Strategian toteuttamisessa tärkeimpänä työkaluna on kaupungin BSC:n pohjalta laadittu suunnitelma. Suunnitelmasta käyvät ilmi kriittiset menestystekijät (mihin pyritään), strategiset tavoitteet (mitä halutaan saavuttaa) ja mittarit tai tavoitetilat (mitä tulee tehdä). Päävastuun strategian toteutuksesta kantaa valtuusto. Yhdessä hallituksen kanssa valtuusto laatii talousarvioon esityksen, joka määrää eri toimialojen ja hallintokuntien vastuulle strategian toteutuksen. Talousarvio määrittää kuinka toiminta tulee sopeuttaa siihen. Mukana strategian toteutuksessa ovat kuntayhtymät, seurakunta, poliisi, valtion viranomaisia ja eri järjestöjä. Nykyinen Hämeenlinnan strategia on laadittu vuoteen 2010 asti. (Hämeenlinnan kaupunki 2008a: 11; Hämeenlinnan kaupunki 2008b: 14.)

## **Joensuu**

Strategian toteuttaminen tapahtuu Joensuussa kolmen erillisen toiminnan avulla. Toimeenpanevat välineet ovat toimialastrategiat, talousarvio ja erilliset päätökset. Joensuun kaupungin hallintosäännön mukaan kaupunginhallitus valvoo strategian toimeenpanoa ja laillisuutta. Kaupunginvaltuusto puolestaan asettaa eri hallintokunnille laadullisia ja toiminnallisia tavoitteita, joiden mukaan niiden on suunniteltava toimintansa. (Joensuun kaupunki 2008a: 15; Joensuun kaupunki 2008c; Joensuun kaupunki 2008d; Joensuun kaupunki 2008e.)

Strategian toteutuksen yhteydessä Joensuu tekee yhteistyötä useiden kumppaneiden ja tahojen kanssa. Joensuun kaupunki perustelee yhteistyökumppaneiden valinnan osittain kaupungin edun kannalta. Yhteistyön edellytyksenä ovat yhdenmukainen toiminta ja yhteiset linjaukset kumppaneiden välillä. Yhteistyökumppanit on jaoteltu verkkotuvan yhteistyö -johtamisnäkökulmaan ja edunvalvonta -johtamisnäkökulmaan. Verkottuvan yhteistyön osalta yhteistyökumppaneina toimivat Pohjois-Karjalan maakuntaliitto ja Itä-Suomen keskuskaupungit alue- ja kaupunkipolitiikan edunvalvonnan yhteydessä. Edunvalvonnan osalta Joensuu kaupungilla on yhteistyötä valtion viranomaisten ja valtiollisten poliittisten päättäjien, elinkeinoelämän ja yritysjärjestöjen, poliittisten puolueiden, kuntayhtymien sekä tiedotusvälineiden kanssa. (Joensuun kaupunki 2008a: 14.)

## **Kuopio**

Kuopiossa nykyinen strategia on voimassa vuoteen 2012 saakka. Strategian toteuttaminen alkaa valtuustokauden alussa, jolloin tehdään alustavat suunnitelmat strategiasta. Uusi kaupunginvaltuusto kokoontuu valtuustokauden alussa tekemään päätöksiä strategian tavoitteista. Valtuustolle strategia on tärkeä, sillä se on valtuustolle strategisen johtamisen väline. Kaupunginhallitus ja -valtuusto ohjaavat ja linjaavat yhdessä strategian kulkua sen eri vaiheissa. (Kuopion kaupunki 2008: 7.)

Kuopion kaupunki tekee yhteistyötä kaupunkistrategian toteuttamiseksi eri tahojen kanssa. Palvelujen tuottamisen osalta kaupunki tekee yhteistyötä yritysten ja yhteisöjen kanssa muodostetussa verkostossa. Tietenkin Kuopiossa on kaupungin omia palveluyk-

siköitä, jotka tuottavat palveluja. Yhteistyötä tehdään myös seudullisten projektien yhteydessä. Kuopion seudun kunnat Karttula, Maaninka ja Siilinjärvi sekä Kuopion kaupunki toteuttavat yhdessä erilaisia seudullisia projekteja, jotka kuuluvat osana Kuopion kaupunkistrategiaan. Kuopion kaupungin talous- ja strategiayksikkö koordinoi seutukuntien välistä yhteistyötä. Kuopion kansainvälisyysstrategian tarkoituksena on luoda laajempaa yhteistyötä palvelutuotannon alalla kansainvälisellä tasolla. Samalla kehitetään Kuopion elinkeinoelämää kansainvälisempään suuntaan. (Kuopion kaupunki 2008: 16).

## **Lahti**

Strategian toteutus pohjautuu pitkälti siihen, mitä tulokortteihin on kirjattu. Tulokortit on kirjattu vuodeksi kerrallaan. Toteutus eteen vuosi kerrallaan ja siten kun tulokortteihin on kunkin vuoden kohdalle kirjattu tehtävät. Jokaisesta tulokortista löytyvät toteutettavat asiat ja niille määrätyt vastuutahot, joiden tehtävänä on strategian toteuttaminen. Vastuutahoiksi on määrätty useita eri tahoja ja seurantaan helpottamaan on luotuja erilaisia keinoja. Toteuttamisesta vastaavat kaupunginjohtajan lisäksi eri toimialajohtajat, johtoryhmät, kansliapäällikkö, rahoitusjohtaja sekä kaupungin laatima vuosittainen talousarvio. (Lahden kaupunki 2008a: 10–15.)

Tulokorteissa on haluttu tuoda esiin jokaisen strategisen päämäärän osalta ne keskeiset asiat tai kohdat, joita strategian toteutuksessa tulisi ottaa huomioon. Vastuutahot tietenkin pitävät huolen siitä, että tietyt asiat hoidetaan kuten on sovittu. Ratkaisevat menestyskijät kertovat toteutuksen suunnan mihin strategian voimavarat tulisi kohdentaa. Tulokortteihin on koottu kunkin strategisen päämäärän alle tarkentavia seikkoja, joita on syytä ottaa huomioon kun halutaan saavuttaa strateginen päämäärä. Tarkentavat seikat toimivat eräänlaisina tavoitteina, joiden tarkoituksena on tuoda pienempien tavoitteiden avulla suurempaa tavoitetta lähemmäksi. (Lahden kaupunki 2008a: 8, 10–15.)

## **Lappeenranta**

Nykyinen Lappeenrannan kaupunkistrategia on voimassa vuoteen 2008. Kaupunkistrategiaan on kirjattu kaikki kaupungin tavoitteet, mutta talousarviossa vuosittaiset tavoitteet eritellään tarkemmin. Talousarvio toimii ohjenuorana strategian toteutuksessa. Talousarviossa lautakunnat ja toimialajohtajat on sitoutettu toimimaan talousarviossa annettujen ohjeiden mukaan, jotka koskevat talouden raameja kuin strategian toteutustakin. Toisaalta lautakuntien on kyettävä tekemään päätöksiä omien tehtäväalueiden toiminta-ajatuksista. Tarkemmat tehtäväkohtaiset vastualueet sekä toteutuksesta vastaavat tahot (Henkilöstö-, kaupungin-, kehitys- ja toimialajohtajat sekä selman toimitusjohtaja) on määritelty kaupunginvaltuuston hyväksymässä kaupunkistrategiasta. (Lappeenrannan kaupunki 2008a: 6–16; Lappeenrannan kaupunki 2008b: 7, 16.)

Lappeenrannan kaupunki on sitouttanut kaupunkistrategian yhteyteen kolme muutakin strategiaa. Henkilöstöstrategian tavoitteena on kouluttaa kaupungin henkilöstä ammattitaitoinen ja motivoitunut, jotta kaupunkistrategia tavoitteet saataisiin paremmin toteutettua. Konsernistrategia ja omistajapolitiikan lähtökohtana on ohjata konsernin ja edustajien toimintaa suhteessa muihin sidosryhmiin. Toisaalta halutaan varmistaa, että strategian panostus käytetään mahdollisimman tehokkaasti. Sidosryhmä- ja edunvalvontatyön tarkoituksena on rakentaa tehokasta yhteistyötä valtion ja muiden yhteistyötahojen kanssa. (Lappeenrannan kaupunki 2008a: 17–19.)

## **Oulu**

Oulun kaupunginvaltuusto on hyväksynyt Oulua koskevan kaupunkistrategian vuosiksi 2005–2015. Strategia koskettaa kaikkia Oulun kaupungin virastoja sekä laitoksia. Niille on iskostettu kaupunkistrategian päämäärät ja tavoitteet, joiden mukaan niiden tulee toteuttaa toimintansa. Strategian toteuttaminen edellyttää virastoilta ja laitoksilta hyvää suunnittelua sekä toiminnan organisointia. Toisaalta niiden toiminnan tulee olla kytköksissä talouden suunnittelun kanssa, joka ohjaa strategiassa määriteltyjen tavoitteiden täyttymistä. Virastojen ja liikelaitosten tulee keksittää toimintansa kaupunkistrategian kautta tulevien suunnitelmien ja ohjeiden kautta. Kaupunkistrategian toteutus painottaa

erityisesti Oulun seudun eri toimijoille miten tärkeää verkostoituminen ja yhteistoiminta heidän välillään on Oulun menestymisen kannalta. (Oulun kaupunki 2008b: 11, 13.)

Kaupunginvaltuusto on hyväksynyt kaupunkistrategian ja toimii siten myös toimeenpanevana elimenä. Oulun kaupungissa toimii talous ja strategiaryhmä, jonka tehtäviin kuuluu strategian laadinnan lisäksi sen toimeenpano ja valvonta (Oulun kaupunki 2008d). Oulun kaupungilla on kaupunkistrategian lisäksi käynnissä konsernistrategioita. Merkittävimpiä näistä strategioista ovat innovaatiostrategia, tietohallintostrategia, inhimillisten voimavarojen strategia (HR-strategia). Strategioiden on tarkoitus täydentää kaupunkistrategiaa. (Oulun kaupunki 2008b: 11; Oulun kaupunki 2008e.)

## **Pori**

Strategian toteuttaminen tapahtuu kiinteässä yhteistyössä kaupungin taloussuunnittelun kanssa. Hallintokuntien vastuulla on esitellä oman toiminnan osalta kuinka ne toteuttavat niille strategiassa asetettuja tavoitteita. Hallintokuntien tehtävänä on suunnitella oma toimintasuunnitelma siitä kuinka ne aikovat toteuttaa niille kaupunginvaltuuston toimesta määrättyt asiat. Hallintokuntien tulee vastata niin taloudellisista kuin toiminnallisistakin seikoista. Talousarviosta tulee käydä ilmi millaisia kustannuksia toiminnasta hallintokunnille koituu ja miten ne kykenevät saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Porin kaupunki 2008a: 16; Porin kaupunki 2008b: 13.)

Hallintokuntien tulee suunnitella toimintansa ja ilmoittaa sen toteuttamisesta kaupunginvaltuustolle talousarvion yhteydessä. Muilta osin strategian toteuttaminen etenee Porin kaupunginhallituksen ja -valtuuston tekemien suunnitelmien ja päätösten mukaan. Molemmat osapuolet suunnittelevat ja vastaavat kaupungin hallinnon ja talouden järjestämisestä Porissa. Valtuustolla on ylin päätäntävalta hallinnollisissa asioissa, ellei se ole siirtänyt sitä jollekin toiselle toimielimelle. Kaupunginhallituksen päävastuulla on valtuuston päätösten täytäntöönpano sekä laillisuuden valvominen. (Porin kaupunki 2008c; Porin kaupunki 2008d.)



## **Rauma**

Strategian toteuttaminen kulminoituu pitkälti tuloskortteissa tehtyjen suunnitelmien pohjalta. Tuloskortteihin on kirjattuna strategian toteuttamisen mittarit ja/tai tavoitetasot, jotka on saavutettava onnistuakseen strategiassa. Strategian tavoitteena on saavuttaa talousarviovuoden, taloussuunnittelukauden tai strategiakauden aikana määritellyt tasot. Tuloskortit toimivat apuvälineenä strategian toteutuksessa kaiken aikaa. Rauman kaupungin luottamushenkilöt ja viranhaltijat hyödyntävät päätöksenteossa tuloskorkeista johdettuja kriittisiä menestystekijöitä, joita Raumalla kutsutaan toiminnan menestystekijöiksi. (Rauman kaupunki 2008a: 5.)

Rauman kaupungin strategiaa toteutetaan talousarvioraamien ja talousarvion laadinnan yhteydessä. Vuosittain tehtävässä talousarviossa on tehty suunnitelmat kuinka strategiaa toteutetaan kuluvan vuoden aikana. Hallintokuntien on suunniteltava toimintansa vastaamaan sitä käsitystä, mitä sille on annettu kaupunkistrategiassa. Hallintokuntien ohella tulosalueiden ja -yksiköiden on omalta osaltaan suunniteltava toimintansa vastaamaan Rauman kaupunkistrategiaa. Strategian toteutuksen yhteydessä kaupunki tekee yhteistyötä saavuttaakseen tietyt tavoitetasot. Korkeakoulustrategian toteutuksen yhteydessä on tehty yhteistyötä muun muassa Tampereen teknillisen yliopiston, Turun yliopiston opettajainkoulutuslaitoksen ja Satakunnan ammattikorkeakoulun kanssa. Elinkeinoelämän tavoitteiden saavuttamiseksi kaupunki on toiminut yhteistyössä Kauppakamarin ja Rauman seudun Kehitys oy:n kanssa. (Rauman kaupunki 2008a: 2, 7.)

## **Rovaniemi**

Rovaniemen kaupungin hallinto-organisaatio, johon kuuluvat kaupunginhallitus, valtuusto, lautakunnat ja jaostot vastaavat strategian toimeenpanosta. Strategian valmistuksen jälkeen hallinto-organisaation on antanut tehtäväksi johto- ja lautakunnille strategian toteuttamisen aloittamisen. Valtuusto päättää talousarviossa lautakunnille annettavan rahasumman määrästä. Avustuksen tarkoituksena on helpottaa lautakuntien tehtävää strategiassa määriteltyjen palvelujen järjestämiseksi. Kaupunginhallituksen roolina strategian toteutuksessa on ohjaava. Kaupunginhallitus ohjaa lautakuntien toimintaa vas-

taamaan kaupunkistrategiassa asetettujen tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi. Tämän ohella kaupunginhallitus vastaa siitä, että strategiaa toteutetaan valtuuston määrittelemällä tavalla. (Rovaniemen kaupunki 2008a: 30–31, 39, 134; Rovaniemen kaupunki 2008b: 6–8.)

Strategian toteuttaminen kulminoituu hallinto-organisaation toimintaan. Kaupunginhallitus suunnittelee strategian toteuttamisesta tehdyn suunnitelman ja kaupunginvaltuusto hyväksyy sen. Johto- ja lautakuntien tehtäviksi jää strategian toteuttaminen, jota kaupunginhallitus ohjaa omalla toiminnallaan eteenpäin. Valtuustolle jää tehtäväksi asettaa toiminnalle toimintatavoitteet, joiden puitteissa strategiaa tulee toteuttaa. Tekes, TE-keskus, oppilaitokset ja alueen yritykset ovat toimineet yhteistyössä Rovaniemen kaupungin kanssa strategian toteuttamisen osalla. (Rovaniemen kaupunki 2008a: 21, 30, 39, 134.)

## **Tampere**

Tampereen kaupunkistrategian toteutus perustuu BSC:n pohjalta suunnitellun mallin mukaan, jossa on määriteltynä johtamisnäkökulmat, kriittiset menestystekijät, tavoitteet ja mittarit (Tampereen kaupunki 2008a: 10–17). Kaupunginvaltuusto vastaa strategian toimeenpanosta. Valtuusto kokoontuu keväisin järjestävään talousseminaariin käsittelemään strategian toteutusta seuraavalle vuodelle. Seminaarissa valtuusto tekee esityksen kaupunginhallitukselle seuraavan vuoden talousarviota koskien. Esityksestä käy ilmi millaisia taloudellisia ja toiminnallisia tavoitteita talousarvioon tulisi sisällyttää. Tavoitteet ilmentävät vision tavoitteiden suuntaa ja valtuustokauden aikaisia tavoitteita. Vuosikohtaiset tavoitteet konkretisoidaan kaupunginhallituksen määrittelemien kriittisten menestystekijöiden pohjalta suunnitelluista toteutusohjelmista. (Tampereen kaupunki 2008b.)

Strategian käytännön toteutuksesta vastaavat kaupungin johtavat virkamiehet tai viranhaltijat. Heidän tehtävänä on vastata, että strategia toteutuu heidän vastuulla olevilla toimialoilla. Strategian toteutuksen yhteydessä käytetään apuna erilaisia ohjelmia. Apuna käytetään hankintasuunnitelmia, palvelusopimuksia, toteutusohjelmia, sekä tuotanto-

strategioita. Yhteistyökumppaneiden merkitys on tärkeä toteutuksen kannalta ja etenkin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Paikalliset yliopistot, korkeakoulut, naapurikunnat, kuntayhtymät, yksityinen ja kolmas sektori, järjestöt sekä julkisen hallinnon edustajat ovat Tampereen kaupungin yhteistyökumppaneina toteuttamassa strategiaa. (Tampereen kaupunki 2008b; Tampereen kaupunki 2008a: 7.)

## **Turku**

Turussa strategian toteuttaminen ymmärretään strategiseksi johtamiseksi. Strategista johtamista toteutetaan eri osa-alueiden kautta, esimerkiksi henkilöstön ja talouden osa-alueilla. Toteuttamisen tärkein seikka on saada selvyys kuinka hyvin asetetut tavoitteet on saavutettu. Toteutumisen seuranta varten on kehitelty omat mittaamisjärjestelmät, joiden kautta arvioidaan toteutumisen onnistumista. Turku-strategian toteuttamisen mahdollistamiseksi on kehitelty tuloskortistoon viisi eri johtamisnäkökulmaa, joiden on strategian toteuttamisen kannalta oltava keskenään tasapainossa. Talousarviossa on kirjattuna kuinka strategiaa aiotaan järjestelmällisesti toteuttaa. Talousarvioon laaditaan vuosittain suunnitelma miten ja mitkä strategian kohdat aiotaan toteuttaa kyseisenä vuonna. (Turun kaupunki 2008a: 11; Turun kaupunki 2008b: 8–9.)

Strategian toteutumisen varmistamiseksi on tehty sitovia suunnitelmia siitä kuka vastaa toteutuksen mistäkin vaiheesta. Turun kaupunginvaltuusto on määritellyt kullekin taholle oman vastualueensa, jonka osalta sen tulee vastata strategian toteuttamisesta. Turun kaupunginhallitus, lautakunnat ja muut vastaavat toimielimet ovat vastuussa strategian toteuttamisesta, siltä osin kun valtuusto on määrännyt. Lisäksi apulaiskaupunginjohtajat vastaavat heidän toimialojaan koskevien määräysten noudattamisesta ja valvonnasta. (Turun kaupunki 2008c: 2.)

## **Vaasa**

Vaasan strategian toteuttaminen perustuu neljään strategiseen päämäärään, jotka määriteltiin strategian suunnittelun yhteydessä. Suurimmalta osin Vaasan kaupunki on strategian toteutuksen päävastuullinen taho, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Jokai-

selle neljälle strategian osa-alueelle on määritelty organisaatio, joka vastaa strategian toteutuksesta sillä alueella. Lisäksi mukana on eri määrä yhteistyökumppaneita, jotka toimivat apuna strategian toteuttamisessa. Jokaisessa strategia-alueissa on eri määrä tavoitteita ja toimenpide-ehtotuksia, jotka on koottu mukana olevien organisaatioiden ehdotusten mukaan. Mukana olevilta organisaatioilta on kyselty ehdotuksia ja esityksiä siitä mitkä ovat tärkeitä asioita, joita olisi hyvä ottaa huomioon kyseisellä osa-alueella. Saatujen lausuntojen perusteella on laadittu taulukko, johon ehdotukset on koottu. (Vaasan kaupunki 2008a: 80–81.)

Seuraava vaihe toteutuksessa on saattaa hankkeet käyntiin. Ennen aloittamista hankkeita vielä katsastetaan sekä mietitään niiden tärkeyttä ja kiireellisyyttä. Vielä ennen hankkeiden käynnistämistä hankkeet asetetaan tärkeysjärjestykseen ja sovitaan työjärjestyksestä. Kaupunki ja sen yhteistyökumppanit sopivat keskenään siitä kuinka eri hankkeet toteutetaan ja ketkä vastaavat mistäkin osasta. Yhteistyökumppaneina toimivat VASEK, Merinova, Kauppakamari, TE-Keskus, maakuntaliitto, korkeakoulut ja eri yritykset. (Vaasan kaupunki 2008a: 80–81.)

## **Vantaa**

Vantaan tasapainotetun strategian toimeenpano tapahtuu tuloskorttien kautta (Vantaan kaupunki 2008a: 2). Koska Vantaan strategia on laadittu talousarvion yhteyteen, on sen täytäntöönpanosta laadittu ohjeet talousarviossa. Valtuuston hyväksymä talousarvio toimii muille kaupungin toimielimille sitovana ohjeena ja sitä tulee noudattaa valtuuston määräämällä tavalla. Talousarviossa on jaettu tehtävät ja niitä koskevat tavoitteet, jotka on tarkoitus toteuttaa kyseisenä vuonna. Strategian toteutusta valvovat kaupunginhallitus ja -valtuusto molemmat yhdessä. Lautakunnat ja eri toimialat toteuttavat strategiaa laatimiensa toimintasuunnitelmien mukaan. Toimintasuunnitelmissa on otettu huomioon valtuuston laatimat strategiset tavoitteet ja toteuttamiseen tarvittavat voimavarat. (Vantaan kaupunki 2008b: 203.)

Vantaan kaupungilla on laajat verkostot ja monia yhteistyökumppaneita. Verkostoitumisen ja yhteistyökumppaneiden avulla kaupunki luo paremmat edellytykset toiminnalleen

ja strategian toteuttamiselle. Kilpailukyvyn parantaminen ja uusien projektien luominen ovat yhteistyön tuoman toiminnan parannuksia kaupungille. Vantaan kaupunki toimii yhteistyössä korkeakoulujen ja pääkaupunkiseudun kaupunkien kanssa sekä on jäsenenä Eurocities yhteisjärjestössä. Vantaa on laatinut kaupunkistrategian ohella kilpailu-, palvelu- ja innovaatiostrategiat. (Vantaan kaupunki 2008a: 8, 18–19.)

### 6.3.2. Strategian toteutuksen vertailu

Strategian toteuttamisen osalta vertaillaan millaisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä apuvälineiden käytössä kaupungeilla oli havaittavissa. Jotta strategiaa voidaan toteuttaa, tulee toteutuksesta vastaavan tahon käyttää apunaan jonkinlaista ohjelmaa tai suunnitelmaa. Ilman järkevää toimintasuunnitelman käyttöä strategian toteuttaminen ei etene riittävän johdonmukaisesti.

Yleisiä huomioita apuvälineiden käytöstä voidaan todeta seuraavaa. Jokaisella kaupungilla oli käytössään vähintään yksi apuväline. Yleisimmät käytettävät apuväline yhdistelmät olivat kaupungin tekemä talousarvio ja tuloskortit. Talousarvio oli kaikkein yleisin käytössä oleva apuväline. Kaiken kaikkiaan 11 kaupunkia käytti talousarviota apunaan strategian toteutuksessa. Suurin osa kaupungeista käytti monia erilaisia talousarvion ja jonkin muun apuvälineen muodostamia yhdistelmiä. Yleisin yhdistelmä oli talousarvio ja tuloskortit, mikä todettiin jo edellä. Pelkkään talousarvioon käyttöön turvautuivat viisi kaupunkia, joista yksikään ei strategiassaan maininnut käyttävänsä muita apuvälineitä. Yhteen käytettävään apuvälineeseen tyytyi vain neljä kaupunkia. Näillä kaupungeilla käytettävä apuväline oli joko talousarvio tai tuloskortit.

Pelkkään talousarvion käyttöön uskoivat kaupungeista Espoo, Pori ja Rovaniemi, joiden strategioista ei löytynyt muiden apuvälineiden käytöstä mainintaa. Muita kaupunkia, joilla on käytössään vain yksi apuväline, joka ei ole talousarvio, oli ainoastaan kolme (Helsinki, Hämeenlinna ja Vaasa). Muilla yhdellätoista kaupungilla on käytössään vähintään kaksi apuvälinettä. Talousarvion ja tuloskorttien yhdistelmää strategian toteutuksessa apunaan käyttää kolme kaupunkia (Lahti, Rauma ja Turku). Kaupunkeja, joilla on käytössään enemmän kuin kaksi apuvälinettä oli kuusi kaupunkia (Joensuu, Kuopio,

Lappeenranta, Oulu, Tampere ja Vantaa). Lisäksi joukossa oli kaupunkeja, joilla on käytössä jokin muu strategia kaupunkistrategian lisäksi. Tällaisia kaupunkeja ovat Helsinki, Kuopio, Lappeenranta, Oulu ja Tampere.

#### 6.4. Arviointi, seuranta ja päivittäminen

##### 6.4.1. Kuvaus kaupunkien strategioiden seurannasta ja päivittämisestä

###### **Espoo**

Espoon kaupungilla on käytössään BSC-menetelmään pohjautuva arviointimenetelmä strategian toteutuksesta. Strategian toteutuksen seurannassa käytetään erilaisia arviointikriteereitä ja mittareita. Mittarit ovat joko lukuarvoja tai kirjalliseen muotoon asetettuja tavoitteita. Espoo-strategia on laadittu vuosille 2007–2009. Strategian toteutuksesta raportoidaan kaksi kertaa vuodessa 31.7. ja 31.12. seurantaraporttien kautta. Lisäksi kaupunginhallitukselle raportoidaan kerran kuussa talouden toteutumasta. (Espoon kaupunki 2008a; Espoon kaupunki 2008b: 2.)

###### **Helsinki**

Strategian toteutumisesta raportoidaan kaupunginvaltuustolle valtuustokauden puolella välissä ja strategian toteutumista sekä vaikutuksia arvioidaan puolestaan valtuustokauden päätteeksi seminaarissa. Hallintokunnat raportoivat talousarviossa joka vuosi siitä kuinka ne ovat edistyneet omilla vastualueillaan. Lautakuntien ja johtoryhmien seminaareissa käsitellään yhteisstrategioita sekä tehdään tarkennuksia ja uusia painotuksia virastojen ja laitosten strategioihin ja suunnitelmiin. Apuna strategioiden seurannassa käytetään strategiakarttoja, tuloskortteja ja erillisraportteja. Tulostavoitteiden täyttymistä seurataan sekä verrataan eri virastoissa ja laitoksissa juuri näitä apuvälineitä hyväksi käyttäen. Strategiaa päivitetään ja kehitetään seuraamalla sekä kehittämällä arviointikriteereitä ja mittareita. (Helsingin kaupunki 2008a: 2.)

## **Hämeenlinna**

Strategiaan tehdään tarkennuksia ja muutoksia vuosittain talousarvion käsittelyn yhteydessä. Tarkennukset koskevat sekä kaupunkia että toimialojen ja -yksikköjen tasoja. Strategian tavoitteiden toteutumista seurataan toimintakertomusten avulla. (Hämeenlinnan kaupunki 2008a: 11.)

Kaupunginhallitus määrää talousarviossa tarkemmin kaupungin strategian toteutuksen seurannasta. Kaupunginhallitus vaatii kaikkia kaupungin johtoryhmiä, lautakuntia, eri toimialojen johtoryhmiä sekä toimialajohtajia suuntaamansa toimintansa siten, että niiden kaikessa tekemisessä kiinnitetään huomiota toiminnan ja talouden seurantaan. (Hämeenlinnan kaupunki 2008b: 14.)

## **Joensuu**

Joensuun kaupunki on määrittellyt erillisen arviointimenetelmän. Tähän arviointimenetelmään on valittu kaikkiaan 11 mittaria, joilla voidaan arvioida strategian onnistuneisuutta ja seurata strategian toteutumista. Seurattavat kohteet on jaoteltu Joensuun kaupungin ja seutukunnankin yhteisiksi sekä erikseen Joensuun kaupungin omiksi. Seutukunnan kanssa yhteisiä mittareita ovat asukasluvun kehitys, työpaikkojen määrä, työllisyysaste ja työttömyysaste sekä valmistuvien asuntojen määrä. Kaupungin omia mittareita ovat opiskelijamäärät yliopistossa ja ammattikorkeakoulussa, valtakunnallisten kehittämisohjelmien määrä, tavoite 2008 -hankkeiden toteutuminen, vuosikateraportti, lainamäärä, asiakkaiden ja kuntalaisten tyytyväisyys sekä nuorten muuttoliike ja paluumuutto. (Joensuun kaupunki 2008a: 15.)

Valtuustokauden puolivälissä ja lopussa arvioidaan strategian ajankohtaisuutta ja päivittämisen mahdollisuuksia. Joensuun kaupunki onkin tehnyt nykyiseen strategiaansa ”Kasvat siivet” uusia tarkennuksia vuoden 2007 alussa. Tarkoituksena näillä lisäyksillä on päivittää strategiaa vastaamaan enemmän nykyhetken tarkoituksia. Joidenkin osioiden kohdalla strategian muuttaminen on ollut välttämätöntä muuttuneiden olosuhteiden takia. Toisten osioiden kohdalla muutokset ovat olleet vähäisempiä kuin toisten.

Tarkennuksia tehtiin kaupunkistrategian ohella myös talousstrategiaan. (Joensuun kaupunki 2008a: 15; Joensuun kaupunki 2008b: 1–4.)

## **Kuopio**

Strategian aikana on syytä aika ajoin tehdä tarkastuksia siitä, että missä milloinkin mennään. Kuopiossa tämä tarkoittaa sitä, että strategian suuntaviivoja tarkkaillaan säännöllisesti ja ongelmakohtiin pyritään puuttumaan riittävän ajoissa. Parhaiten seuranta toteutuu tutkimalla sekä arvioimalla omaa toimintaa ja toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Lisäksi Kuopiossa mietitään koko ajan toimintatapojen käyttöä. Uusia toimintamalleja etsitään aktiivisesti samalla kun vanhoista tarpeen tullen luovutaan. (Kuopion kaupunki 2008: 7, 11.)

Strategian päivittäminen tapahtuu tarkastamalla strategian tilannetta riittävän usein. Tarvittaessa sitä tullaan päivittämään siten, että se kykenee vastaamaan uusiin haasteisiin sekä toimintaympäristön tuomiin muutoksiin. Kuopiossa strategian tavoitteita tarkastellaan talousarvion laadinnan ohessa kerran vuodessa. Saavutetuista tavoitteista raportoidaan valtuustolle kaksi kertaa vuodessa strategian seurannan yhteydessä. Tilinpäätöksen yhteydessä raportoidaan niin ikään valtuustolle strategian kulusta. Tämä tapahtuu kerran vuodessa. (Kuopion kaupunki 2008: 7, 12.)

## **Lahti**

Jotta strategian toteutuisi on sitä varten luotu seurantamenetelmä. Arviointikriteerien ja mittaritareiden tarkoituksena on seurata kuinka kaupungin laatima strategia toteutuu. Arviointimenetelmät ovat joko laadullisia tai määrällisiä mittareita. Joissakin tapauksissa ne voivat olla myös kuvata hankkeen, toiminnan tai selvityksen tilaa. Seuranta painottuu pitkälti tulokorteissa oleviin arviointi- tai tavoitekohtiin. Uusien muutosten tai uudistusten päivittäminen riippuu hyvin pitkälti siitä miten hyvin niiden viestittämisessä henkilökunnalle onnistutaan. (Lahden kaupunki 2008a: 3, 8, 10.)



Lahden kaupunkistrategiaan tehtävät muutokset kirjataan talousarvioon kaupunginvaltuuston toimesta. Talousarvioon sisällytettyyn yleisperusteluosaan tehdään vähintään kerran valtuustokauden aikana tarkastuksia. Yleisperusteluosasta käy ilmi millaisia mahdollisia muutoksia Lahden kaupunkistrategiaan tulisi tehdä. Toisena vaihtoehtona on laatia erillinen strategiaohjelma tarkastuksia varten. Kaupunginvaltuusto antaa lisäohjeita ja tarkennuksia kaupunkistrategian toteutuksesta talousarvion yhteydessä. Valtuusto ohjeistaa kaupunginhallitusta talousarviossa. Valtuusto neuvoo mihin strategian painopistealueisiin hallituksen tulisi uudelleen kohdentaa toimintansa, että tavoitteet saadaan toteutetuksi. (Lahden kaupunki 2008b: 24–25, 29.)

### **Lappeenranta**

Kaupunginhallitus kantaa päävastuun strategian seurannasta. Kaupunginhallituksen vastuuseen kuuluu strategian toimeenpanon valvominen ja johtaminen. Lautakuntien ja toimialojen tulee raportoida talousarviossa päätettyjen kohtien toteutuksesta kerran kuukaudessa kaupunginhallitukselle. Samoin toimitaan talouden kohdalla. Strategian toteutuksen seurannan päävastuu on määrätty kaupunginhallituksen alaiselle tulevaisuusjaostolle. Sen toimenkuvaan kuuluu raportointi kaupunginhallitukselle strategian toteutuksen etenemisestä. Tulevaisuusjaosto raportoi tavoitteiden toteutumisesta puolen vuoden välein. Mikäli strategian toteutuksessa havaitaan puutteita, tulee tulevaisuusjaoston puuttua epäkohtiin ja raportoida niistä eteenpäin. Täten on mahdollista ajoissa muuttaa strategisia tavoitteita ja toimenpiteitä, tilanteen sitä vaatiessa. (Lappeenrannan kaupunki 2008a: 20.)

Kaupunginvaltuustolle raportoidaan strategian toteutuksesta kahdesti valtuustokauden aikana. Ensimmäisen kerran valtuustokauden puolella välissä ja toisen kerran valtuustokauden päättyessä. Toimialojen on lisäksi raportoitava kaupunginvaltuustolle kerran vuodessa tuottavuusohjelman, talouden ja toiminnan osalta. Talousarvion vahvistamisen jälkeen lautakuntien ja toimialojen on uudelleen arvioitava toimintaansa tehostaakseen sekä parantaakseen toimintojaan. (Lappeenrannan kaupunki 2008a: 20; Lappeenrannan kaupunki 2008b: 27.)

## **Oulu**

Kaupunkistrategian seuranta perustuu osittain tilinpäätöksistä saatuihin tietoihin. Talousarvion laadinnan yhteydessä tehdään muutoksia kaupunkistrategiaan, mikäli sen katsotaan olevan tarpeellista. Kaupunginvaltuusto kokoontuu tekemään päätökset strategian muutoksien hyväksymisistä. (Oulun kaupunki 2008b: 11.)

Kaupunkistrategian toteutusta seurataan myös BSC-mallin pohjalta luotujen tulokorttien kautta. Tulokorteissa olevat mittarit ja muut arviointimenetelmät mahdollistavat strategian toteutuksen seurannan. Tulokorteissa asetettuihin tavoitteisiin tehdään tarkennuksia talousarvion yhteydessä ja ne kirjataan uudelleen talousarvioon. Talous ja strategiaryhmällä on velvollisuus suorittaa valvontaa kaupunkistrategian toteutuksesta. Tulokortit sekä talous ja strategiaryhmä valvovat strategian kehitystä yhdessä tilinpäätöksistä saatujen tietojen perusteella. Kaupunginvaltuuston tehtäväksi jää hyväksyä muutokset kaupunkistrategiaan. (Oulun kaupunki 2008b: 11, 13; Oulun kaupunki 2008d.)

## **Pori**

Strategian seuranta ja päivittäminen on toteutettu Porissa seuraavasti. Strategiaa seurataan vuosittain tehtävällä raportoinnilla ja valtuustokauden päätyttyä tehtävällä loppuraportoinnilla. Vuosittain tapahtuvalla raportoinnilla seurataan kuinka asetetut toimenpiteet ovat toteutuneet kunkin vuoden kohdalla. Hallinto- ja lautakuntien vastuhenkilöt toimittavat kaupunginjohtajalle raportin seuraavan vuoden helmikuun loppuun mennessä edellisenä vuonna strategian mukaisesti tehtyjen tavoitteiden toteutumisesta. Kaupunginjohtaja laatii yhdessä kaupunginkanslian kanssa raportista selonteon kaupunginvaltuustolle ja -hallitukselle maaliskuun aikana tilinpäätöksen yhteydessä. Kaupunginvaltuustoa tekee arvion saadun selonteon perusteella miten strategian toteutuksessa on onnistuttu. Valtuustokauden lopussa tehdään vielä loppuarviointi strategian toteutuksesta koko valtuustokauden ajalta. (Porin kaupunki 2008a: 16.)

Strategian päivittäminen tapahtuu pääsääntöisesti valtuustokauden lopussa, jolloin arvioidaan valtuustokauden aikaisia saavutuksia. Valtuustokauden päätyttyä uusi valtuusto tekee strategiaan päivityksiä edellisen valtuustokauden aikaisiin tavoitteisiin. Valtuustokauden aikana tehdään kuitenkin konkreettisia päivityksiä strategiaan maaliskuussa tehtävän tilinpäätösvaiheen yhteydessä. Hallintokunnat tekevät omalta osaltaan päivityksiä omiin suunnitelmiin talousarvion laadinnan yhteydessä. Lisäksi poikkihallinnollisia ohjelmia päivitetään tarvittaessa. Strategiaa seuraamalla pystytään arvioimaan kuinka hyvin eteneminen sujuu kohti strategisia tavoitteita. (Porin kaupunki 2008a: 7, 16.)

### **Rauma**

Strategian seuranta suoritetaan vuosittain tehtävän toimintakertomuksen yhteydessä laadittavalla seurantaraportilla. Raportoinnin lisäksi seurantamenetelmänä strategian seurannassa käytetään henkilöstön kanssa käytäviä kehityskeskusteluja. Erityisesti tavoitteita ja tavoitteiden asettelua seurataan kehityskeskusteluissa. Tulokorteissa olevien mittareiden ja tavoitetasojen seuraaminen auttaa seuraamaan strategian kehityksen kulkua. Samoin talousarviossa määritellyt talousraamit velvoittavat pysymään tiettyjen kehysten sisällä. Strategian toteutumista seurataan raportoinnilla, kehityskeskusteluilla, tulokorteilla ja talousarviolla. (Rauman kaupunki 2008a: 2, 5.)

### **Rovaniemi**

Rovaniemellä strategiaa arvioidaan ja seurataan arviointikriteereillä, mittareilla ja tavoitetasoja seuraamalla. Arviointikriteerillä pyritään seuraamaan tilannetta ja sen kehittymistä kriittisten menestystekijöiden täyttymisen kannalta. Tavoitetasot asetetaan, jotta olisi parempi mahdollisuus tietää suunta tai tila, johon kaupunki on toiminnallaan pyrkimässä. Mittareiden tehtäväksi jää näyttää mihin suuntaan ja miten toiminta on alkanut kehittyä. Vertailukohtana mittareilla on asetetut strategiset päämäärät ja vision tavoitetilä. Arviointimenetelmät on kirjattu strategiassa oleviin tulokortteihin. Jokaisesta tulokaskortista löytyvät omat arvioitavat kohdat ja niille asetetut tavoitteet sekä mittarit. Arviointimenetelmien tarkoituksena on arvioida miten hyvin strategiaan määritellyt kriittiset menestystekijät saadaan toteutettua. (Rovaniemen kaupunki 2008a: 19.)

Strategian toteutumisesta raportoidaan arviointikertomusten ja muunlaisten raporttien kautta. Johtokunnat raportoivat oman vastualueensa toiminnan etenemisestä lautakunnille, jotka raportoivat niistä eteenpäin valtuustolle. Kaupunginhallituksella on oikeus päättää miten lautakunnat raportoivat valtuustolle. Lautakunnat antavat lisäksi lausuntoja toiminnan etenemisestä niitä pyydettyä. Strateginen hallinto-osasto kokoaa käyttösuunnitelmat viranomaistahoilta ja lautakunnilta ja toimittaa ne kerran vuodessa kaupunginhallituksen arvioitaviksi. (Rovaniemen kaupunki 2008a: 25, 38, 135; Rovaniemen kaupunki 2008b: 6.)

### **Tampere**

Tuloskortteilla arvioidaan strategian toteutumista. Tuloskortteihin kirjataan tavoitteiden etenemisestä joko tavoitteiden mukaisesti tai vastaavasti tavoitteista jäljessä olemisesta. Kaupunginjohtaja arvioi ja kirjaa tuloskortteihin tavoitteiden etenemiset. Mikäli eteneminen ei suju tavoitteiden mukaisesti, tekee kaupunginjohtaja huomautuksen asian korjaamiseksi. Lisäksi kaupunginjohtaja käy 1–2 kertaa vuodessa kehityskeskusteluja suorien alaistensa kanssa. Keskustelujen tarkoituksena on pohtia ja arvioida yhdessä tuloskorttien pohjalta kuinka strategian toteutus on edennyt. (Tampereen kaupunki 2008b.)

Strategian toteutumisesta ja etenemisestä raportoidaan jatkuvasti koko strategiakauden aikana. Strategian toteutuksesta vastaavat tahot raportoivat konsernihallinnon talous- ja strategiaryhmälle tavoitteiden toteutumisesta kolme kertaa vuodessa. Kaupunginhallitus ja -valtuusto yhdessä kaupunginjohtajan kanssa seuraavat strategian toteutumista talous- ja strategiaryhmiltä saatujen yhteenvetojen sekä tilinpäätösten perusteella. Lisäksi johtoryhmällä on käytettävissä vuosittain koottavaa tilastoaineistoa strategian suunnittelusta ja johtamisesta. Valtuustokauden lopulla tehdään laajempi arviointi koko valtuustokauden koskevien strategisten tavoitteiden toteutumisesta. Sen yhteydessä valtuusto tekee vielä itsearviointin koko valtuustokauden aikaisesta toiminnastaan. (Tampereen kaupunki 2008b; Tampereen kaupunki 2008a: 2.)

## **Turku**

Strategian seuranta toteutetaan Turussa sitouttamalla vastuutahot noudattamaan seuranta- ja raportointi vastuutaan. Kaupunginhallituksella ja muilla toimielimillä on jatkuva seuranta- ja valvontavastuu alaistensa toiminnasta sekä tavoitteiden toteutumisesta. Ongelmien ilmentyessä vastuutahoilla on velvollisuus puuttua niihin viipymättä sekä antaa uusia ohjeita ja määräyksiä strategian toteuttamiseksi. Lautakuntien on raportoitava kaupunginhallitukselle tavoitteiden toteutumisesta sekä toimitettava toiminnan osalta seurantatiedot ja arviot kaupunginhallituksen määräämänä ajankohtana. Kaupunginhallitukselle ja -valtuustolle sekä tarkastuslautakunnalle raportoidaan kaksi kertaa vuodessa toiminnan ja tavoitteiden toteutumisesta. Raportit tulee toimittaa maaliskuussa ja heinäkuussa. (Turun kaupunki 2008c: 3–4.)

Turun kaupunki on laatinut selvityksen Turku -strategiatyön kehittämisestä. Selvityksestä käy ilmi millaisia puutteita strategiassa on ja millaisia parannusehdotuksia siihen on esitetty. Konkreettiseksi parannukseksi ehdotettiin muun muassa seuraavia parannuksia. Ensimmäiseksi haluttiin saada enemmän selkeyttä päätösten tekemiseen. Toiseksi henkilöstön vahvempaa sitoutumista ja sitouttamista strategiatyöhön ja ylimmän tason strategian korostamista sekä strategiatyöhön käytetyn ajan parempaa kohdentamista ja toimintaan soveltumista. (Turun kaupunki 2008d: 24–25.)

## **Vaasa**

Vaasan kaupunki seuraa ja arvioi strategian toteutumista tuloskorteissa olevien mittareiden avulla ja tavoitteiden toteutumisen kautta. Mittarit ja tavoitteet on asetettu siten, että niitä on helppo seurata tai mitata niiden edistymistä. Tietoa toteutumisesta ja tavoitteiden etenemisestä kerätään muutenkin kuin mittareita seuraamalla. Strategian kulkua seurataan vuositasolla erilaisilla saaduilla palautteilla ja raporteilla. Saatua palautetta käsitellään ja sen perusteella voidaan tehdä arvioita kuinka tavoitteet ja hankkeet etenevät. Vaasan kaupungilla on seurantaa varten kehitelty erilaisia listoja, joita seuraamalla arvioidaan strategian kehitystä. Tällaisia listoja ovat tavoite-, toimenpide- ja hankelistat. Tarvittaessa listoja voidaan päivittää vastaamaan sen hetkisiä haasteita tai tarpeita. (Vaasan kaupunki 2008a: 80.)

Kaupungin tekemät toiminta- ja arviointikertomukset toimivat niin ikään apuna strategian toteutuksen arvioinnissa, seurannassa ja päivittämisessä. Ohjelmakauden aikana suoritetaan yksi suurempi arviointitapahtuma, jonka tarkoituksena on hahmottaa siihen asti saavutettuja tavoitteita ja toimenpiteitä. Ajallisesti kokonaisseurannan arviointi tulisi suorittaa viimeistään ohjelmakauden puolessavälissä. (Vaasan kaupunki 2008a: 72.)

## **Vantaa**

Vantaan tasapainotettua strategian toteutumista arvioidaan ja seurataan erilaisten ohjelmien, raporttien sekä suunnitelmien avulla. Vantaan kaupunki käyttää arvioinnissa ja seurannassa kehittämis- ja osaohjelmia sekä projektisuunnitelmia. Kehittämis- ja osaohjelmien avulla uudelleen arvioidaan strategian toteutumista sekä laaditaan kehittämisohjelmia ja -linjauksia. Strategiatyön edetessä sen toteutumista tarkkaillaan eri ohjelmien kautta. Ongelmien tai muunlaisten puutteiden ilmentyessä strategian kulussa niihin puututaan välittömästi. (Vantaan kaupunki 2008a: 3.)

Strategian etenemisestä myös raportoidaan säännöllisin väliajoin. Toimialat laativat omien vastuualueidensa toiminnan etenemisestä ja strategian tavoitteiden toteutumisesta lautakunnille. Raporttien tulee olla lautakunnissa lautakuntien erikseen määrittelemänä ajankohtana. Kaupunginhallitus ja -valtuusto saavat neljä kertaa vuodessa lautakuntien toimittaman raportin, siitä kuinka talousarviossa määritellyt strategiset tavoitteet on onnistuttu täyttämään. Lisäksi kaupunginhallitukselle ja -valtuustolle raportoidaan erikseen sitovien tavoitteiden toteutumisesta kaksi kertaa vuodessa. Kaupunginhallitus valvoo kirjanpidosta saamien kuukausiraporttien perusteella kuinka strategian toteuttamiseen varattuja varoja on käytetty. Hallituksen ja valtuuston ohella mukana strategian toteutumisen arvioinnissa toimii kaupungin tarkastuslautakunta. (Vantaan kaupunki 2008a: 2; Vantaan kaupunki 2008b: 203–204.)

### 6.4.2. Vertailu strategioiden arviointikäytännöistä

Viimeisenä vertailtavana kohtana oli kaupunkistrategioiden arviointi, seuranta ja päivittäminen. Tässä osiossa keskitytään kuitenkin vertailemaan erityisesti arviointia ja seu-

rantaan. Vertailtavana kohtana toimi tälläkin kertaa arvioinnissa ja seurannassa käytettävien apuvälineiden analysoiminen. Tarkoituksena oli vertailla millaisia erilaisia tai samanlaisia apuvälineitä kaupungit käyttävät arvioinnissa.

Yleisesti ottaen voidaan todeta se, että suurimmalla osalla kaupungeista oli käytössään jonkinlainen raportti helpottamaan arviointia. Tällaisia kaupunkeja löytyi kaikkiaan 11, ainoastaan neljä kaupunkia ilmoitti käyttävänsä jotain muuta apuvälinettä. Ainoastaan kaksi kohdekaupunkia ilmoitti käyttävänsä vain yhtä apuvälinettä arvioinnissa. Suurin käytettävien apuvälineiden määrä oli viisi ja kolme kaupunkia ilmoitti käyttävänsä viittä apuvälinettä. Käytettävien apuvälineiden määrä jakaantui muiden kaupunkien osalta seuraavanlaisesti. Peräti seitsemällä kaupungilla oli käytössään kaksi apuvälinettä. Kahden apuvälineen kaupunkeja oli selvästi siis selvästi eniten. Kolme apuvälinettä arvioinnissa ilmoitti käyttävänsä vain kaksi kaupunkia. Neljällä apuvälineellä strategian arviointia suorittaa ainoastaan yksi kaupunki.

Vertailusta kävi ilmi se, että Hämeenlinna oli kaupungeista ainoa, joka pärjää yhdellä apuvälineellä, toimintakertomuksella. Eniten apuvälineitä käyttävät Helsinki, Tampere ja Vaasa jokaisella kaupungilla on käytössään viisi apuvälinettä. Ainoastaan neljällä kaupungilla ei ollut käytössään raportointia. Ilman raportointia kaupungeista pärjäävät Hämeenlinna, Joensuu, Lahti ja Oulu. Toiseksi eniten apuna käytettiin talousarviota, jota ilmoitti käyttävänsä neljä kaupunkia (Kuopio, Lahti, Oulu ja Rauma). Rovaniemi oli ainoa kaupunki, joka ilmoitti käyttävänsä arviointikertomusta. Lappeenranta oli kaupungeista ainoa, joka käyttää pelkkiä raportteja. Vantaalla oli puolestaan monipuolisin valikoima erilaisia apuvälineitä yhdessä Helsingin kanssa. Espoo, Pori ja Turku ovat ainoat kaupungit, joissa käytetään apuna erilaisia seuranta-, selonteko- ja arviointimenetelmiä.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessani keskityttiin siihen, mitä strateginen johtaminen on kuntasektorilla ja miten strategisen johtamisen prosessi etenee. Vertailun avulla selvitettiin millaisia samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia kuntien strategisessa johtamisessa ilmenee. Selvitin tätä seikkaa vertailemalla viidentoista suomalaisen kunnan kaupunkistrategioita. Tavoite oli löytää vastauksia siihen miten strategian suunnittelu, toteutus ja arvioinnit tapahtuvat kaupungeissa.

Tutkielmassa haetaan erityisesti vastauksia seuraaviin kuntastrategian kannalta mielenkiintoisiin kysymyksiin. Millaista strateginen johtaminen on kuntasektorilla 2000-luvun Suomessa. Miten strategisen johtamisen prosessi etenee ja millaisia elementtejä siihen kuuluu. Millaisia samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia on valittujen 15 kunnan strategisessa johtamisessa.

Tutkielma toteutettiin analysoimalla kirjallisuutta ja lehtiartikkeleita, vasta empirian osalta käytössä oli erilaisia dokumentteja sekä analyysyjä. Teoriassa eroteltiin johtamisen käsitteistöä ja tarkasteltiin strategisen johtamisen kolmea elementtiä. Teoriassa kävin läpi johtamisen käsitteistöä tutkimalla johtamista ja strategista johtamista. Sen jälkeen perehdyin tarkastelemaan strategisen johtamisen kolmea elementtiä taktiikkaa, strategiaa ja visiota. Elementtien jälkeen vuorossa oli vasta varsinaisesti strategisen johtamisen prosessin rakenteen avaaminen. Prosessissa keskityttiin suunnittelun, toimeenpanon, toteuttamisen ja seurannan vaiheiden läpikäymiseen. Teorian viimeisessä vaiheessa kävin läpi strategisen johtamisen prosessin kulkua kuntasektorilla, johon empiriassa perehdyin sitten tarkemmin.

Empiirisesti tutkimus toteutettiin vertailemalla viidentoista suomalaisen kunnan kaupunkistrategioita dokumenttianalyysin keinoin. Tutkittaviksi kunniksi valittiin seuraavat kaupungit: Espoo, Helsinki, Hämeenlinna, Joensuu, Kuopio, Lahti, Lappeenranta, Oulu, Pori, Rauma, Rovaniemi, Tampere, Turku, Vaasa ja Vantaa. Käsiteltävät kaupungit valittiin siten, että otos olisi mahdollisimman kattava ajatellen Suomea maantieteellisesti. Muut vaikuttavat seikat kaupunkien valintoihin olivat sijainnin lisäksi kaupungin asukasluku ja tietynlainen kaupungin tunnettavuus Suomessa. Tietenkin kaupunkien laati-



mat strategiat vaikuttivat valintaan. Erityisesti valintaan vaikuttivat strategioiden nopea saatavuus ja niiden sisällön kattavuus. Strategian tuli olla sisällöltään riittävän laaja ja monipuolinen, jotta sen analysoiminen oli mahdollista.

Keskeisimpinä havaintoina teorian osalta voidaan nostaa esiin seuraavaa. Johtaminen käsitteenä voidaan jakaa kahteen osaan managementiin ja leadershipiin. Management on asioiden ja erilaisten toimintojen johtamista. Leadership on alaisten johtamista. Johtaminen edellyttää yhteistyötä, jotta voidaan saavuttaa yhteisesti asetetut tavoitteet. Johtaminen on siis yhteistyötä johtajan ja alaisten välillä. Taitavan johtajan tunnistaa siitä, että hän osaa kuunnella alaisia ja ymmärtää heidän tarpeitaan. Mikrotasolla ajatellen strategisen johtamisen tavoitteena on luoda lyhytkantoinen suunnitelma tulevan päämäärän saavuttamiseksi. Makrotasolla tavoitteena on luoda kauaskantoisempi suunnitelma tavoitteiden saavuttamisesta. Strategian avulla luotavat tavoitteet on tarkoitus saavuttaa käyttäen apuna toimintamenetelmiä, jotka ovat edullisia tai mieluiten optimaalisia.

Strategisen johtamisen elementeistä esiin nousivat taktiikka, strategia ja visio. Taktiikan voidaan käsittää tarkoittavan systeemiä, jossa johtajat ovat huipulla ja tekevät päätöksiä asioista. Toisaalta taktiikka on eräänlainen ennalta suunniteltu toiminto tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian mielletään tarkoittavan toimintaa, joka sisältää järkevän työjärjestyksen ja sen avulla pyritään saavuttamaan visiossa asetetut tavoitteet. Kunnassa strategia mielletään ohjaavaksi välineeksi, joka määrittää kunnan tulevaisuuden kehityssuunnan. Vision tarkoituksena on puolestaan konkretisoida tavoitteet, ohjata toiminnan kehitystä ja antaa perusta yksilötason orientaatiolle. Kunnassa toiminnassa visio ymmärretään tavoitetilaksi, jollaiseksi kunta haluaa kehittyä tulevaisuudessa. Vision tarkoituksena on uudistaa kunnan tulevaisuuden ilmettä.

Strategisen johtamisen prosessin tarkoituksena on konkretisoida toiminnot ja tavoitteet. Prosessi voidaan jakaa neljään osaan: suunnitteluun, toimeenpanoon, toteuttamiseen ja seurantaan. Suunnittelun aikana tehdään toimintasuunnitelma, jonka mukaan ryhdytään etenemään. Toimintasuunnitelmalla organisaatio kertoo millaisen toiminta-ajatuksen puitteissa se aikoo toimia. Toimeenpano -vaiheessa käynnistetään varsinaisesti käytän-

nön toiminnot. Tarkoituksena on sitouttaa vastuutahot noudattamaan laadittua toimintasuunnitelmaa. Toteutuksesta vastaavat siihen erikseen määrätyt henkilöt ja tahot, joiden tehtäväksi tulee tavoitteiden konkretisoiminen. Toteutuksen aikana arvioidaan erilaisten mittareiden avulla kuinka asetetut tavoitteet on onnistuttu saavuttamaan. Mikäli tavoitteiden toteutuminen ei etene toivotulla tavalla on toimintoja silloin muutettava toisenlaisiksi.

Taulukko 1 esittää strategisen johtamisen prosessin eri vaiheiden saamien painotusten määriä vertailujen kaupunkien strategioissa. Taulukon vasempaan reunaan on sijoitettu vertailussa mukana olevat kaupungit ja taulukon yläreunaan on sijoitettu strategisen johtamisen prosessin eri vaiheet. Mikäli kaupungin kohdalla on plusmerkki tarkoittaa se silloin sitä, että kyseinen strategiaproessin vaihe on saanut merkittävää huomiota kaupunkistrategiassa. Vastaavasti miinusmerkki tarkoittaa sitä, että kyseinen vaihe ei ole saanut merkittävää huomiota kaupunkistrategiassa. Taulukolla on tarkoitus avata hiukan tarkemmin kaupunkistrategiaa ja keskeisten vertailujen tuloksia. Taulukosta on mahdollista lukea kuinka kaupunkistrategioissa eri vaiheita on painotettu ja mitkä niistä ovat kunnan strategisen johtamisen kannalta tärkeitä.

Taulukko 1. Strategisen johtamisen prosessin ilmeneminen 15 kunnan kaupunkistrategioiden kautta.

	Strategian ja vision määrittely	Suunnittelun ja valmistelun kulku	Strategian toteutuksen prosessi	Arvioinnin, seurannan ja päivittämisen määrittely
Espoo	+	+	-	-
Helsinki	+	+	+	-
Hämeenlinna	+	+	-	-
Joensuu	+	-	+	+
Kuopio	+	+	+	+
Lahti	+	+	+	-
Lappeenranta	-	-	+	+
Oulu	+	+	+	-
Pori	+	-	+	+
Rauma	+	+	+	-
Rovaniemi	-	-	+	+
Tampere	+	+	+	+
Turku	-	-	+	+
Vaasa	+	-	+	+
Vantaa	-	-	-	+

+ = Merkittävä painotus kaupunkistrategiassa.

- = Vähäinen painotus kaupunkistrategiassa.

Vertailllessani eri kaupunkistrategioita keskenään tein seuraavanlaisia johtopäätöksiä. Aloitan havaintojen läpikäymisen strategiakäsitteestä saaduista tuloksista. Vertailllessani strategiakäsitettä tulin siihen johtopäätökseen, että useimmissa kaupungeissa strategia mielletään joko johtamisvälineeksi tai sitten jonkinlaiseksi apuvälineeksi johtamisessa. Strategiaa kaupungeissa käyttävät kaupungin ylin johto tai kaupunginvaltuusto. Kuinka

strategia muuten ymmärrettiin käsitteenä? Strategian tulisi linjata kaupungin toimintaa ja antaa tietoisia suuntia, joita kohti edetä. Toisaalta strategia nähtiin myös pitkän aikavälin suunnitelmana ja ohjaavana tekijänä kaupungin toiminnassa. Yhteistä kaikille havainnoille oli kuitenkin se, että strategialla halutaan luoda uutta tulevaisuutta. Yhteiseksi seikoiksi nousivat kaupungin kehittäminen ja paremman sekä eheämmän kaupunkikuvan luominen.

Visiokäsitteen vertailusta tein puolestaan seuraavanlaisia havaintoja. Lähes kaikissa kaupungeissa oltiin samaa mieltä siitä, että vision tarkoituksena on luoda katsaus kaupungin tulevaisuuteen. Toisaalta vision avulla halutaan korostaa kaupungin omaavia hyviä puolia. Hyviä puolia voidaan ajatella olevan joko kaupungin sijainti ja asema tai liiketoiminta ja kilpailukyky. Vision avulla pyritään saavuttamaan kaupungin itselleen asettama tulevaisuuden tahto- tai tavoitetilä. Vision tarkoituksena voidaan mieltää se, että visio ohjaa kaupunkia toiminnallaan saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Toisaalta visio voidaan nähdä toimintana, jonka tarkoituksena on viedä ja kehittää kaupunkia. Molempien näkemysten tarkoituksena on kuitenkin sama eli edesauttaa kaupunkia saavuttamaan asettamansa tulevaisuuden tavoitteet.

Yhteenvedonä visiosta voidaan todeta se, että visio toimii suunnannäyttäjänä kaupungin kaikelle toiminnalle. Yhteistä kaikilla kaupungeilla oli se, että visiolla suunnataan pitkälle kohti tulevaisuutta ja vision pyrkimyksenä on asettaa kaupungeille tietynlainen tavoite- tai tahtotila johon pyrkiä. Suurimpana erona kaupunkien välillä oli niiden asettamat painotukset ja kaupunkien vahvuuksien esiin tuominen visiossa.

Strategian suunnittelusta ja valmistelusta havainnot olivat seuraavanlaisia. Rakenteen osalta merkittävää oli se, että melkein kaikki kaupungit, yhtä lukuun ottamatta, suunnittelivat strategian BSC:n mukaan. BSC:n eli tasapainotettujen tuloskorttien lisäksi vain neljässä kaupungissa käytettiin jotain muuta apuvälinettä suunnittelussa. Nämä neljä kaupunkia käyttivät SWOT-analyysiä apunaan. Rakenteen osalta ei esille noussut mitään muita merkittäviä havaintoja.

Varsinaisesti sisällöstä esille nousi muutamia mielenkiintoisia havaintoja. Strategian suunnittelussa käytettävien näkökulmien määrässä syntyi jonkin verran eroavaisuuksia. Yleisin käytettävien näkökulmien määrä oli neljä tai kolme kappaletta. Kaksi näkökulmaa oli pienin käytettävä näkökulmien määrä ja suurin vastaavasti seitsemän kappaletta. Yksi kaupungeista ei käyttänyt lainkaan näkökulmia. Sisällön osalta suurimmat havainnot tulivat vertailtaessa kriittisten menestystekijöiden määrää. Menestystekijöiden määrässä oli paljon eroja, joka kertonee siitä, että kaupungeilla on erilaisia painotuksia strategioissa. Jokainen kaupunki tekee omanlaisen strategiansa ja painottaa niissä omia tärkeitä seikkoja. Keskimäärin menestystekijöiden määrä vaihteli seitsemän ja kahdenkymmenen välillä. Suuri määrä oli 33 ja pienin neljä menestystekijää.

Suunnittelussa etsittiin vielä vastuutahoja ja eroja sekä yhtäläisyyksiä niiden välillä. Tämän osalta tulokset olivat hyvin kaksijakoiset. Osalla kaupungeista suunnittelusta vastuun kantoi valtuusto yksin tai vastaavasti vastuu jakaantui useammalle taholle. Isoja eroja kaupunkien välille ei syntynyt mielestäni siitä syystä, että valtuuston rooli on niin suuri kunnissa eikä muille vastaavasti jää kuin sivustaseuraajan rooli. Toisaalta vastuuta voitaisiin jakaa hieman tasaisemmin valtuuston ja muiden tahojen kesken. Hallintokunnille ja lautakunnille voitaisiin jakaa enemmän vastuuta suunnittelussa ja näin ollen keventää valtuuston vastuuta.

Strategian toteutuksessa vertailtiin apuvälineiden käyttöä toteuttamisessa. Toteutuksesta nousi esiin seuraavia havaintoja. Useimmin käytettävät apuvälineet olivat talousarvio ja tulokortit. Talousarvion suuri määrä selittyy varmasti sillä, että kunnan johtaminen on suurelta osin talouden hoitamista sekä johtamista. Toisaalta strategia on suunniteltu osaksi talousarviota, joten on luonnollista, että talousarvio ja strategia täydentävät toisiaan. Tulokorttien suuri määrä selittyy vastaavasti sillä, että lähes kaikki kaupungit käyttävät strategian perustana juuri BSC:n mallin mukaan laadittuja tulokortteja. Kaupungeilla on käytössään muitakin apuvälineitä kuin talousarvio tai tulokortit. Apuvälineet olivat joko kaupungin itsensä kehittämiä tai sitten apuna käytetään muita johtamiseen käytössä olevia apuvälineitä, kuten esimerkiksi. muut strategiat.

Muiden strategioiden käyttö selittyy todennäköisesti sillä, että monissa kaupungeissa on käytössä samaan aikaan useampi eri strategia. Tämä johtuu taas siitä, että kaupungit haluavat painottaa eri asioita, joihin halutaan erityisesti panostaa. Tästä syystä kaupungit ovat kehittäneet uusia strategioita ja siksi ne ovat mitä todennäköisimmin haluttu mukaan osaksi päästrategiaa.

Strategian arvioinnin osalta tein seuraavia havaintoja. Yleisin käytettävissä oleva strategian toteutumisen arvioinnin apuvälineenä käytettiin jonkinlaista raportointia. Ehkäpä raportointi on helpoin ja yksinkertaisin väline, jonka avulla voidaan saada parhaat tulokset strategian toteutumisesta. Tietenkin tuloskorteissa asetetut mittarit ja tavoitteet kertovat kuinka strategia on toteutunut, mutta raportointi helpottaa varmasti ymmärtämään niitä. Raportointiin voidaan tiivistää lyhyesti ja ytimekkäästi kaikki välttämätön sekä oleellinen tieto. Muita käytettäviä apuvälineitä olivat muun muassa talousarvio, kehityskeskustelut ja toimintakertomukset. Kehityskeskustelut oli yksi vähiten käytetyistä apuvälineistä. Ehkä kehityskeskustelujen pieni määrä selittyy sillä, että ne koetaan vielä liian henkilökohtaisiksi ja vaikeiksi järjestää.

Mitä strateginen johtaminen loppujen lopuksi on ja mitä se tarkoittaa? Minulle strateginen johtaminen on avautunut aivan uudella tavalla tämän tutkielman kautta, mikä on ollut tarkoituskin. Mitään yhtä oikeaa vastausta edellä esittämäni kysymykseen ei ole, eikä niin ole tarkoituskaan olla. Jokainen saa muodostaa strategisesta johtamisesta oman mielipiteensä ja käsityksensä. Minä olen tämän tutkielman kautta halunnut antaa siihen oman panokseni. Jokainen tekkööt tutkielmasta omat johtopäätöksensä. Mielestäni strateginen johtaminen on yksi johtamisen haara, jonka tarkoituksena on tavalla tai toisella rationalisoida johtamisen haasteita. Strategisen johtamisen pyrkimyksenä on ennakoida tulevia tapahtumia ja sitä kautta varautua paremmin tuleviin haasteisiin sekä pyrkiä olemaan valmis kohtaamaan kaikenlaisia mahdollisia haasteita tai ongelmia.

## LÄHDELUETTELO

- 50 Taistelua jotka muuttivat maailmaa (2002). Italia: Gummerus Kustannus Oy.
- Ansoff, H. Igor (1981). Strateginen johtaminen. Ekonomia -sarja. Espoo: Weilin+Göös.
- Antinroikka, Ari-Veikko, Arto Haveri, Veli Karhu, Aimo Rynänen & Pentti Siitonen (Toim.) (2007). Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampere: University press.
- Arikoski, Juha (2007). Miksi strategia siirtyy liian hitaasti käytäntöihin? Kauppalehti 28.9.2007.
- Bryson, John M. (1988). Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations: Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Collier, Nardine, Frank Fishwick & Gerry Johnson (2001). The processes of strategy development in the public sector. In: Exploring Public Sector Strategy. 18–19, 71. Eds. Gerry Johnson & Kevan Scholes. New York: Prentice Hall Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Espoon kaupunki (2008a). Espoo -strategia 2007–2009. Saatavissa 6.2.2008: <http://www.espoo.fi/default.asp?path=1;28;11866;11869;142>.
- Espoon kaupunki (2008b). Espoon taloussuunnittelu ja strategia. Saatavissa 9.2.2008: <http://www.espoo.fi/hankkeet/?Path=1;28;29;1047;1098;1198;1224>.
- Espoon kaupunki (2008c). Espoon valtuustoryhmien valtuustosopimus 2005–2008. Saatavissa 9.2.2008: <http://www.espoo.fi/default.asp?path=1;28;11866;11869;549;1009;1016>.

Freedman, Mike & Benjamin B. Tregoe (2003). Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastor-yhtiöt.

Hannus, Jouko (2004). Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Protalent.

Hannus, Jouko, Jan-Erik Lindroos & Tapani Seppänen (1999). Espoo: HM & V Research OY.

Helsingin kaupunki (2008a). Talousarvio vuodeksi 2008 ja taloussuunnitelma vuosiksi 2008–2010. Saatavissa 16.2.2008: [http://www.hel.fi/wps/wcm/resources/file/eb042f47cb9b3c0/TA08\\_strategiateksti.pdf](http://www.hel.fi/wps/wcm/resources/file/eb042f47cb9b3c0/TA08_strategiateksti.pdf).

Helsingin kaupunki (2008b). Helsinki yhteisstrategia visio 2007. Saatavissa 16.2.2008: [http://www.hel.fi/wps/wcm/resources/file/eb4d484e2837f49/Yhteisstrategia\\_visio\\_2007.pdf](http://www.hel.fi/wps/wcm/resources/file/eb4d484e2837f49/Yhteisstrategia_visio_2007.pdf).

Helsingin kaupunki (2008c). Helsingin kaupungin arvot hallintokeskuksessa. Saatavissa 16.2.2008: [http://www.hel.fi/wps/portal/Hallintokeskus/Artikkeli?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/fi/Hallintokeskus/Viraston+esittely/Hallintokeskuksen+arvot](http://www.hel.fi/wps/portal/Hallintokeskus/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/fi/Hallintokeskus/Viraston+esittely/Hallintokeskuksen+arvot).

Helsingin kaupunki (2008d). Kaupungin yhteisstrategioiden toteuttaminen: Virastojen toimenpiteitä. Saatavissa 16.2.2008: [http://www.hel.fi/wps/portal/Taloussuunnittelukeskus/Artikkeli?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/fi/Talous+ja+suunnittelukeskus/Yhteisstrategiat](http://www.hel.fi/wps/portal/Taloussuunnittelukeskus/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/fi/Talous+ja+suunnittelukeskus/Yhteisstrategiat).

Hokkanen, Simo, Osmo Skyttä & Oiva Strömberg (1996). Johtamistaito. Jyväskylä: PainoPorras.

Houni, Markku (1993). Strateginen kuntasuunnittelu. Kuntajulkaisut 5.



- Houni, Markku, Matti Nupponen & Kari Pakarinen (2002). Kuntien strategiatyön avaimet. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Houni, Markku & Olli Kerola (1989). Kunta- ja kuntainliittosuunnittelu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Husa, Jaakko & Teuvo Pohjolainen (2002). Julkisen vallan oikeudelliset perusteet: Johdatus julkisoikeuteen. Helsinki: Talentum.
- Huttunen, Pekka (1994). Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa. Ekonomia -sarja. Juva: Weilin+Göös.
- Hämeenlinnan kaupunki (2008a). Hämeenlinnan kaupunkistrategia 2010. Saatavissa 6.2.2008: [http://www.hameenlinna.fi/ attachments/kanslia/ Kaupunkistrategia2010.pdf](http://www.hameenlinna.fi/attachments/kanslia/Kaupunkistrategia2010.pdf).
- Hämeenlinnan kaupunki (2008b). Talousarvio 2007 ja taloussuunnitelma 2008–2009. Saatavissa 6.2.2008: [http://www.hameenlinna.fi/ attachments/ kanslia/ TA\\_2007 \\_ yleisperustelut.pdf](http://www.hameenlinna.fi/ attachments/ kanslia/ TA_2007 _ yleisperustelut.pdf).
- Häyry, Heta & Matti Häyry (1995). Arvot ja niiden arviointi. Teoksessa: Arvot, hyveet ja tieto, 44–46. Toim. Pekka Elo & Hannu Simola. Helsinki: Edita.
- Iacocca, Lee & William Novak (1985). Iacocca: Autoelämäkerta. Profiili-sarja. Juva WSOY.
- Joensuun kaupunki (2008a). Joensuun kaupunkistrategia. Saatavissa 6.2.2008: <http://www.jns.fi/dman/Document.phx/~sivutjns/Lomakepankki/Kasvavat+siivet?folderId=%7E%2Fsivut-jns%2FLomakepankki&cmd=download>.
- Joensuun kaupunki (2008b). Joensuun kaupunkistrategian ”Kasvavat siivet” tarkennus. Saatavissa 12.2.2008: <http://www.jns.fi/dman/Document.phx/~sivut-jns/ Lomake->

pankki/Kasvavat+siivet+-strategian+tarkennus?folderId=%7Esivut-jns%2 FLo-  
makepankki&cmd=download.

Joensuun kaupunki (2008c). Päätöksenteko. Saatavissa 5.3.2008: [http://www.jns.fi/ Resource.phx/sivut/sivut-jns/hallinto/ paatöksenteko/ paatöksenteko.htx](http://www.jns.fi/Resource.phx/sivut/sivut-jns/hallinto/paatöksenteko/paatöksenteko.htx).

Joensuun kaupunki (2008d). Kaupunginhallituksen toiminnan esittely. Saatavissa 5.3.2008: [http://www.jns.fi/Resource.phx/sivut/sivut-jns/ hallinto/ paatöksenteko/hallitusesittely.htx](http://www.jns.fi/Resource.phx/sivut/sivut-jns/hallinto/paatöksenteko/hallitusesittely.htx).

Joensuun kaupunki (2008e). Valtuuston toiminnan esittely. Saatavissa 5.3.2008: [http://www.jns.fi/Resource.phx/sivut/sivut-jns/ hallinto/ paatöksenteko/valtuustonesittely.htx](http://www.jns.fi/Resource.phx/sivut/sivut-jns/hallinto/paatöksenteko/valtuustonesittely.htx).

Johnsson, Raoul (1989). Johtamisen taidot. Juva: WSOY.

Kamensky, Mika (2000). Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Karlöf, Bengt (1999). Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.

Kauppinen, Tero (2002). Arvojohtaminen: Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkautumiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Keuruu: Otava.

Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen (2000). Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.

Kotilehto, Jukka & Rainer Kuosmanen (2001). Kulttuuri – vahvuus ja heikkous strategiselle ajattelulle. Teoksessa: Strateginen ajattelu puolustushallinnossa näkökulmia uusiin uhkiin ja kokonaisturvallisuuden käsitteeseen, 76–77. Toim. Hannu Räsänen. Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat No 6. Helsinki: Oy Edita Ab.

Koskinen, Lennart (2000). Kannattako etiikka? Helsinki: LIKE.

Kotonen, Ulla & Sanna Tiili (2003). Strategiasta talousarvioksi. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3, 190–193, 196–197.

Kotter, John P. (1990, alkuperäinen 1988). Johtajuus menestystekijänä. Ekonomia -sarja. Hämeenlinna: Weilin+Göös.

Krogars, Marco (1998). Sotatieteelliset käsitteet puntarissa: Johtamisen, strategian, operaatiotaidon ja taktiikan vertaileva sisällön analyysi. Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisusarja 1 Tutkimuksia No 9.

Kuopion kaupunki (2008). Kuopion kaupungin strategia vuoteen 2012. Saatavissa 6.2.2008: [http://www.kuopio.fi/ attachments.nsf/Files/ 141205130755958/\\$FILE/strategiaKV241005.pdf](http://www.kuopio.fi/attachments.nsf/Files/141205130755958/$FILE/strategiaKV241005.pdf).

Lahden kaupunki (2008a). Lahden kaupungin strategiatarkistus. Saatavissa 14.2.2008: [http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/FA03E44D99651C90C22572F1001DC EB1/\\$file/Strategia\\_2805\\_2007\\_+kansi.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/FA03E44D99651C90C22572F1001DC EB1/$file/Strategia_2805_2007_+kansi.pdf).

Lahden kaupunki (2008b). Lahden talousarvio 2008 ja taloussuunnitelma 2009–2010. Saatavissa 6.3.2008: [http://www.lahti.fi/ www/images.nsf/ files/ 40B09E954CC8F4F9C22573AD0028236F/\\$file/TA%202008.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/40B09E954CC8F4F9C22573AD0028236F/$file/TA%202008.pdf).

Lappeenrannan kaupunki (2008a). Lappeenrannan kaupunkistrategia. Saatavissa 6.2.2008: <http://www.lappeenranta.fi/?deptid=11666>.

Lappeenrannan kaupunki (2008b). Talousarvio 2008 ja taloussuunnitelma 2009–2010. Saatavissa 6.3.2008: <http://www.lappeenranta.fi/?deptid=16155>.

- Lappeenrannan kaupunki (2008c). Kaupunginvaltuuston tehtävät. Saatavissa 6.3.2008:  
<http://www.lappeenranta.fi/?deptid=11658>.
- Lappeenrannan kaupunki (2008d). kaupunginhallitus. Saatavissa 6.3.2008:  
<http://www.lappeenranta.fi/?deptid=11659>.
- Laukkanen, Mauri & Sinikka Vanhala (1992). Liikkeenjohtamisen perusteet. Keuruu:  
KY-Palvelu OY.
- Lindroos, Jan-Erik & Kari Lohivesi (2006). Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.
- Linnanen, Lassi, Taina Boström & Pauli Miettinen (1994). Ympäristöjohtaminen. Ekonomia -sarja. Juva: Weilin+Göös.
- Linnapuomi, Pekka (1990). Kuntastrategiatyökirja. Kouvola: Suomen kaupunkiliitto.
- Lipiäinen, Toivo (2000). Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhanella. Jyväskylä: Kaupunkitohtorit OY.
- Mantere, Saku, Petri Aaltonen, Heini Ikävalko, Virpi Hämäläinen, Kimmo Suominen & Veikko Teikari (2006). Organisaation strategian toteuttaminen: Suunnitelmista käytäntöön. Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998). Strategy safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. New York etc: Free Press.
- Morden, Tony (1999). An Introduction to Business Strategy: A Strategic Management Approach Text and Cases. Second Edition. London: McGraw-Hill Publishing Company.
- Mäkelä, Marianne (2004). Uusi strateginen johtaminen. Hallinnon tutkimus 23: 2, 65.

Oulasvirta, Lasse & Christer Brännkärr (2001). Toimiva kunta. Helsinki: Kuntakoulutus OY.

Oulun kaupunki (2008a). Oulun kaupunkistrategia 2005–2015. Saatavissa 6.2.2008: <http://www.oulu.ouka.fi/strategia/pdf/Oulunstrategia2015.pdf>.

Oulun kaupunki (2008b). Oulun talousarvio ja taloussuunnitelma 2009–2010. Saatavissa 6.3.2008: <http://www.ouka.fi/talous/talousarvio2008/talousarvio2008.pdf>.

Oulun kaupunki (2008c). Strategian taustaa. Saatavissa 6.3.2008: <http://www.oulu.ouka.fi/strategia/taustaa.html>.

Oulun kaupunki (2008d). Talous ja strategia -ryhmä. Saatavissa 6.3.2008: <http://www.ouka.fi/paatoksenteke/valmistelijat/kevi.htm>.

Oulun kaupunki (2008e). Muut konsernistrategiat. Saatavissa 6.3.2008: <http://www.ouka.fi/strategia/konsernistrategiat.html>.

Porin kaupunki (2008a). Strategia 2012. Saatavissa 6.2.2008: <http://www.pori.fi/hallinto/strategia.pdf>.

Porin kaupunki (2008b). Talousarvio 2008 ja investointisuunnitelma 2008–2012. Saatavissa 7.3.2008: <http://www.pori.fi/hallinto/ta2008.pdf>.

Porin kaupunki (2008c). Kaupunginhallitus. Saatavissa 7.3.2008: <http://www.pori.fi/hallinto/khtieto.html>.

Porin kaupunki (2008d). Kaupunginvaltuusto. Saatavissa 7.3.2008: <http://www.pori.fi/hallinto/kvtieto.html>.

Rauman kaupunki (2008a). Rauman kaupungin visio ja strategia 2012. Saatavissa 6.2.2008: <http://www.rauma.fi/ajankohtaiset/paastrategia.pdf>.

- Rauman kaupunki (2008b). Rauman talousarvio 2008. Saatavissa 17.3.2008: <http://www.rauma.fi/keskusvirasto/kuntasuunnittelu/Ta2008/00YLPERU2008.pdf>.
- Rovaniemen kaupunki (2008a). Rovaniemen talousarvio 2008 ja taloussuunnitelma 2009–2011. Saatavissa 6.2.2008: [http://www.rovaniemi.fi/includes/file\\_download.asp?deptid=14934&fileid=19902&file=20070430150528.pdf&pdf=1](http://www.rovaniemi.fi/includes/file_download.asp?deptid=14934&fileid=19902&file=20070430150528.pdf&pdf=1).
- Rovaniemen kaupunki (2008b). Rovaniemen kaupungin hallinto- ja johtosääntö. Saatavissa 25.3.2008: [http://www.rovaniemi.fi/includes/file\\_download.asp?deptid=18381&fileid=16749&file=20080212114230.pdf&pdf=1](http://www.rovaniemi.fi/includes/file_download.asp?deptid=18381&fileid=16749&file=20080212114230.pdf&pdf=1).
- Ruohotie, Pekka & Juhani Honka (1999). Kannustava ja palkitseva johtaminen. Business Edita. Helsinki: Edita.
- Salminen, Ari (1993). Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Valtiollinen kehittämiskeskus.
- Salonen, Timo (2002). Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä: Osaamisen johtaminen ja hallinta puolustusvoimissa. Julkaisusarja 1. Johtamisen laitos. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Santalainen, Timo & Pekka Huttunen (1993). Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. *Ekonomia* -sarja. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Elina Juuth (2003). Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3, 198–208.
- Sotilaan käsikirja 2000 (1999). Vaasa: Ykkös-Offset OY.
- Stewart, John (1993). Kuntien uusi johtamistapa: Muutos ja johtaminen. Finnpublishers OY.

- Tampereen kaupunki (2008a). Tampereen tasapainoinen kaupunkistrategia vuoteen 2016. Saatavissa 6.2.2008: [http://www.tampere.fi/tiedostot/58f5pF51f/kaupunkistrategia\\_2005-2016.pdf](http://www.tampere.fi/tiedostot/58f5pF51f/kaupunkistrategia_2005-2016.pdf).
- Tampereen kaupunki (2008b). Strategian toimeenpano ja seuranta. Saatavissa 1.11.2007: <http://www.tampere.fi/hallinto/kaupunkistrategia2005-2016/strategiantoimeenpanojaseuranta>.
- Tiili, Minna (2004). Strateginen johtaminen valtioneuvostotason prosessina. *Hallinnon tutkimus* 23: 2, 11–14.
- Tuchman, Barbara W. (1988). The Guns of August. In: *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*. 142–143. Eds. James Brian Quinn, Henry Mintzberg & Robert M. James. Prentice-Hall International Editions.
- Turun kaupunki (2008a). Strategia 2005–2008. Saatavissa 6.2.2008: <http://www.turku.fi/public/default.aspx?contentid=6535&nodeid=4907>.
- Turun kaupunki (2008b). Turun kaupungin vuoden 2008 talousarvio ja vuosien 2008–2010 taloussuunnitelma. Saatavissa 6.2.2008: <http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=3759&culture=fiFI&contentlan=1>.
- Turun kaupunki (2008c). Talousarvion noudattamista koskevat määräykset. Saatavissa 25.3.2008: <http://www.turku.fi/public/default.aspx?contentId=77113>.
- Turun kaupunki (2008d). Turku -strategian 2005–2008, hallintokuntien strategioiden, talousarvion ja -suunnitelman 2006–2008 laatiminen ja merkitys sekä riskien kokeminen Turun kaupungissa. Saatavissa 25.3.2008: <http://www.turku.fi/public/default.aspx?contentid=25940&nodeid=4907>.
- Vaasan kaupunki (2008a). Vaasan kaupunki elinkeinopoliittinen ohjelma 2020 osa 1. Saatavissa 6.2.2008: <http://www.desnetti.fi/kelpo/KELPO070920FI.pdf>.

- Vaasan kaupunki (2008b). Vaasan talousarvio 2008 ja taloussuunnitelma 2009–2011. Saatavissa 12.2.2008: <http://www.vaasa.fi/Default.aspx?id=384161>.
- Vantaan kaupunki (2008a). Vantaan tasapainotettu strategia. Saatavissa 6.2.2008: [http://www.vantaa.fi/i\\_perusdokumentti.asp?path=1;304;20717&voucher=A877BADE-E55D-45D5-B020-FAB23DDE7287](http://www.vantaa.fi/i_perusdokumentti.asp?path=1;304;20717&voucher=A877BADE-E55D-45D5-B020-FAB23DDE7287).
- Vantaan kaupunki (2008b). Vantaan talousarvio 2008 ja taloussuunnitelma 2009–2011. Saatavissa 6.2.2008: [http://www.vantaa.fi/iperusdokumentti .asp?path=1;304;35758;61885&voucher=1CC9A375-3481-476B-B37C-DB51E30D4209](http://www.vantaa.fi/iperusdokumentti.asp?path=1;304;35758;61885&voucher=1CC9A375-3481-476B-B37C-DB51E30D4209).
- Vanhala, Sinikka, Laukkanen Mauri & Antero Koskinen (2002). Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Veth, George (2006). Translating Strategy into Action: The Missing Link. *DMReview* 16: 7, 65.
- Yrjönsuuri, Mikko (1996). Hyvän olemus: Johdatus etiikkaan. 4. Painos. Helsinki: Kirjapaja.