



# Mikkelin kaupungin strategiat ja strateginen ohjaus

Mikä on strategia – ja mihin sitä tarvitaan?

Kaikki organisaatiot toteuttavat jotakin strategiaa. Osa tietämättään, osa tietoisia valintoja tehden. Sanotaan, että kaikki organisaatiot, jotka haluavat menestyä, tarvitsevat strategian.

Strategia pitää sisällään monia merkityksiä. Se on pikemminkin sekä-että kuin joko-tai. Strategia on samanaikaisesti:

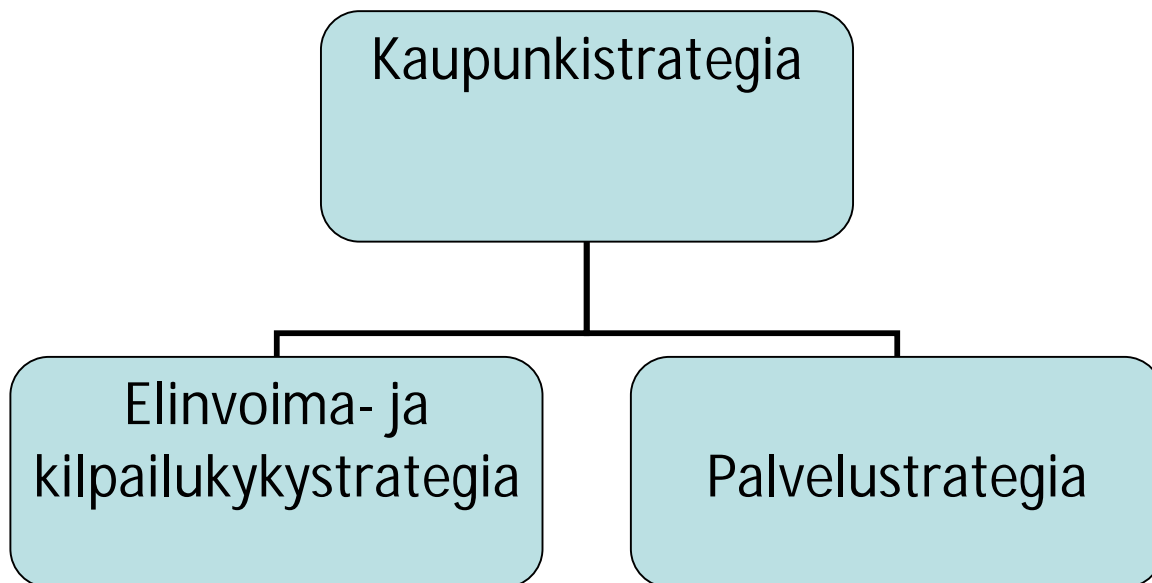
- organisaation pitkän tähtäyksen suunta
- menestyksen resepti
- tapa jolla organisaatio hyödyntää voimavarojaan muuttuvassa toimintaympäristössä
- ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde
- tapa jolla organisaatio täyttää sidosryhmiensä odotukset (Juuti & Luoma 2009, Strateginen johtaminen)

Strategia elää – ja sen pitää elää. Se muuttuu ajassa ja paikassa, maailman, ihmisten käyttäytymisen, teknologian, yhteiskunnallisten vaatimusten muuttuessa. Strategia on kuitenkin parhaimmillaan se johtotähti joka kuljettaa organisaatiota eteenpäin. Se kohdistaa ja yhtenäistää sitä tekemistä mitä organisaatiossa on. Strategia luo myös yhteistä identiteettiä. Se tuo johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. Strategia on joukko niitä toimenpiteitä joiden avulla uskomme pääsevämme siihen päämäärään, jonka olemme strategiatyössä asettaneet. (ibid)

Meillä Mikkelissä strategioiden merkitys kiteytyy juuri edellä sanotussa. Kaupungin strategiat yhtenäistävät toimintaamme ja pyrkimyksiämme. Ne luovat identiteettiämme – meidän mikkeliäisten identiteettiä. Strategioilla haluamme tehdä toiminnastamme johdonmukaista ja ennustettavaa. Strategiat toimivat meille erottautumisen, kilpailukyyn ja ylivoimaisuuden rakentamisen lähteinä. Ne viestivät siitä millä asioilla me Mikkelissä haluamme erottua muista ja missä asioissa me haluamme olla myös parempia kuin jotkut muut kaupungit.

## Mikkelin kaupungin strategiat

Joskus on sanottu, että kaupunki tarvitsee kolme strategiaa: kaupunkistrategian, palvelustrategian ja elinkeinostrategian. Näistä muodostuvat myös Mikkelin strategiat. Mikkelin kaupunkistrategia on päästrategia. Kaupunkistrategia on ylin kaupungin toimintaa ja kehittämistä koskeva asiakirja. Sitä täsmentävät Mikkelissä palvelustrategia sekä elinvoima- ja kilpailukykystrategia (kuvio 1).



Näiden niin sanottujen päästrategioiden lisäksi Mikkelin kaupungilla on käytössään useita erillisohjelmia ja suunnitelmia kuten hyvinvointiohjelma, tasa-arvo-ohjelma jne. Ne ovat päästrategioita yksityiskohtaisempia ja kohdistuvat johonkin rajatumpaan asiakokonaisuuteen sekä konkretisoivat sitä koskevat tavoitteet ja toimenpiteet.

Mikkelin kaupunkistrategian ja elinvoima- ja kilpailukykystrategian löydät täältä.

[Mikkelin kaupunkistrategia](#) (pdf)

[Elinvoima- ja kilpailukykystrategia](#) (pdf)

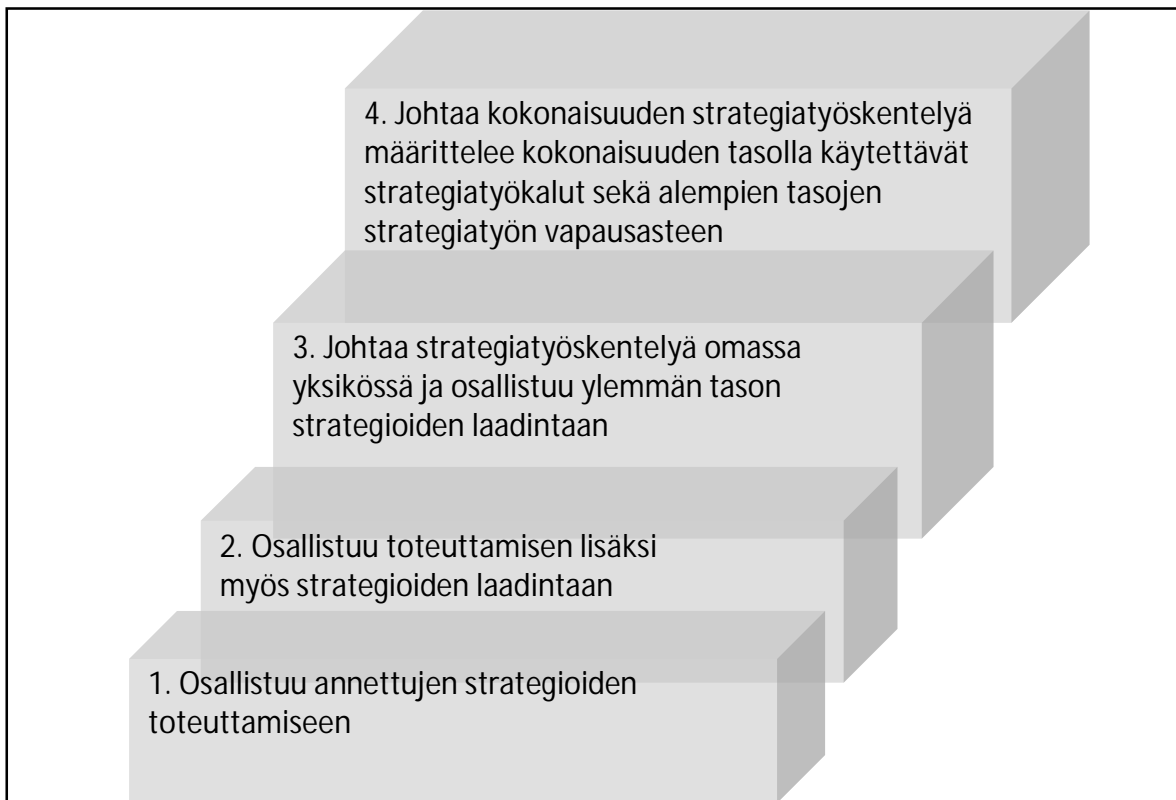
Miten strategioita laaditaan?

Strategiatyöskentely on toimivan johdon vastuulla. Johto vastaa strategioiden valmistelusta, koordinoi valmistelua mutta myös toimeenpanoa. Johto vastaa myös siitä että strategioiden toteutumista seurataan. Johto määrittelee strategiatyössä käytettävät työvälineet, foorumit, tekee kysymyksiä, antaa vastauksia, rauhoittelee ja tarpeen mukaan myös keskeyttää umpikujaan ajautuneen strategiatyön.

Strategia kuitenkin epäonnistuu jos se jää pelkästään johdon asiaksi. Nykypäivänä strategiatyössä korostuu osallistuminen, avoimuus ja läpinäkyvyys.

Mikkelin kaupunkistrategian sekä elinvoima- ja kilpailukykystrategian laadinnassa on hyödynnetty laajaa kuntalaiskeskustelua, ideointia sekä ideoiden työstämistä työseminaareissa.

On tärkeää tunnistaa kaupungin eri henkilöstöryhmien erilainen rooli strategiatyössä. Roolitusta voidaan kuvata esimerkiksi seuraavasti:



Ylimmän johdon, käytännössä kaupungin johtoryhmän tehtävät liittyvät erityisesti tasoille 3 ja 4. Käytännössä kehitysjohtajan vastuulla on kaupunkistrategian sekä elinvoima- ja kilpailukykystrategian valmistelu. Viimekätinen vastuu kaikista kaupungin päästrategioista on kaupunginjohtajalla. Strategioita konkretisoivien tuloskorttien valmisteluvastuusta kerrotaan tarkemmin kohdassa "strateginen ohjaus".

Mikkelissä pyrkimyksenä on, että kaikilla kaupungin työntekijöillä olisi edellytykset osallistua vähintään tasoille 1 ja 2. Myös sidosryhmien osallisuutta on pyritty vahvistamaan tasoilla 1 ja 2.

Pääset tutustumaan voimassa olevan kaupunkistrategian laadintaan liittyneen kuntalaiskyselyn raporttiin [täältä](#) sekä elinvoima- ja kilpailukykystrategian laadintaprosessin eri vaiheisiin täältä ([www.minunmikkelini.fi](http://www.minunmikkelini.fi)).

## Strateginen ohjaus

Mikkelin kaupungin strategiaa ja sitä täsmentäviä osastrategioita toteutetaan strategisen johtamisjärjestelmän avulla. Kaupungin johtamisjärjestelmä muodostuu useasta elementistä. Tärkeimpänä johtamisjärjestelmän asiakirjana toimii kaupunkistrategia jonka valtuusto laatii ja hyväksyy valtuustokausittain.

Kaupunkistrategia on kaupunkiorganisaation johtamisen väline, jonka tavoitteita toteutetaan osana vuosittain hyväksyttävää talousarviota. Talousarvion sitovat toiminnalliset tavoitteet perustuvat kaupunkistrategian valtuustokauden tavoitteisiin. Kaupunkistrategian tavoitteet

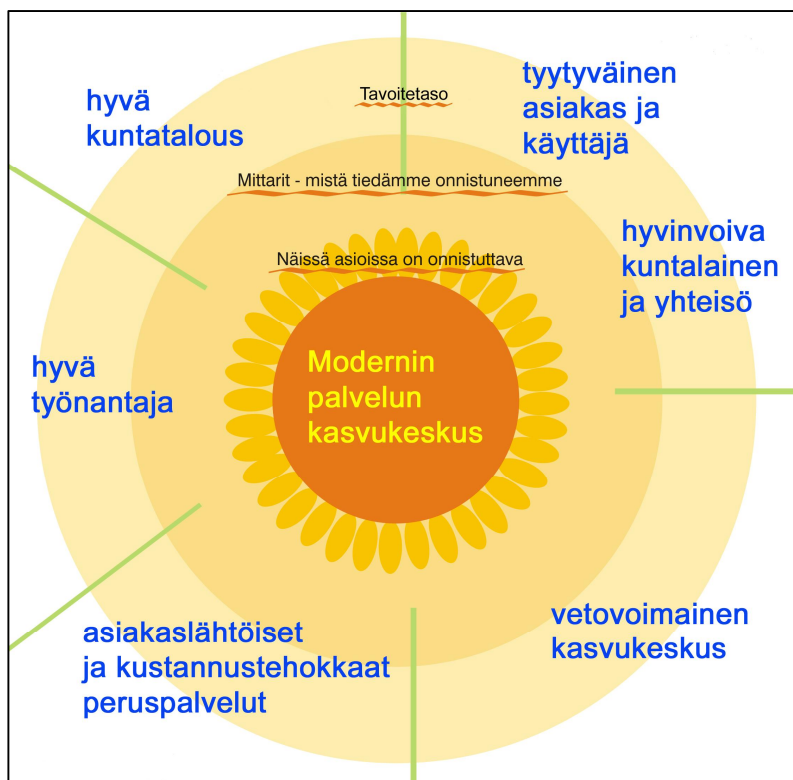
konkretisoidaan ja niitä seurataan vuosittain laadittavilla tuloskorteilla. Tuloskortit laaditaan sekä kaupunkitasoisena että lautakunnittain.

Kaupunkistrategian ja talousarvion lisäksi kaupungin johtamisjärjestelmään kuuluvat osastrategiat. Mikkelissä ne ovat palvelustrategia sekä elinvoima- ja kilpailukykystrategia. Myös osastrategioiden tavoitteet konkretisoidaan ja niiden toteutumista seurataan osana kaupungin ja lautakuntien tuloskortteja. Vuonna 2010 on ensimmäistä kertaa otettu kaupungin tuloskorttiin myös strategiset kehittämishankkeet, joita raportoidaan tuloskorttiraportoinnin yhteydessä. Jatkossa strategisten kehittämishankkeiden tunnistamista, niiden toteutumista ja toteutumisen seuranta on edelleen syytä yksinkertaistaa.

Johtamisjärjestelmään kuuluvat myös kehityskeskustelut sekä johtoryhmätyöskentely organisaation eri tasoilla.

Mikkelin kaupunkistrategia siis konkretisoidaan tuloskorttien (BSC) avulla. Tuloskorttien perusidea on, ettei mikään yksittäinen näkökulma riitä kaupungin toiminnan ja kehittymisen suuntaamiseen, vaan menestyminen edellyttää kaikkia viittä näkökulmaa ja niiden tasapainottamista suhteessa toisiinsa.

Mikkelissä tuloskorteissa on viisi näkökulmaa ja näille asetettua tavoitetta:



- vetovoimainen kasvukeskus (elinkeinoelämä)
- hyvinvoiva kuntalainen ja yhteisö, tyytyväinen asiakas ja käyttäjä (asiakkaat)
- asiakaslähtöiset ja kustannustehokkaat peruspalvelut (prosessit)
- hyvä työnantaja (henkilöstö)
- hyvä kuntatalous

Kutakin näkökulmaa tarkastellaan kriittisten menestystekijöiden avulla. Kriittiset menestystekijät ovat niitä asioita, joissa on onnistuttava tavoitteisiin pääsemiseksi. Kriittisiä menestystekijöitä täsmennetään vielä näitä konkreettisimmilla tavoitteilla ja tavoitetasoilla (mittareilla). Koko kaupungin visiona – isona päämääränä – on olla modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla.

Yksinkertaistaaksemme strategioiden toteutumisen seurantaan olemme vieneet elinvoima- ja kilpailukykystrategian tärkeimmät, koko kaupunkia koskevat tavoitteet ja tavoitetasot osaksi koko kaupungin tulokorttia. Näin ollen myös elinvoima- ja kilpailukykystrategian toteutumisen seuranta tapahtuu osana talousarvion ja sen ytimessä olevan kaupunkistrategian toteutumisen seuranta. Kaupungin kehitysjohtajan vastuulla on seurata kokonaisuudessaan elinvoima- ja kilpailukykystrategian tavoitteiden toteutumista, ja raportoida siitä luottamushenkilöille sekä strategian seurantaryhmälle. Seurantaryhmä kokoontuu puolivuositain.

Koko kaupungin tulokortin lisäksi lautakunnat laativat omat tulokorttinsa. Ne laaditaan sen jälkeen kun koko kaupunkitason tulokorttiin kirjattavista tavoitteista ja tavoitetasoista on sovittu johtoryhmässä. Johtoryhmän vastuita koko kaupungin tulokortin valmistelussa on jaettu siten että kehitysjohtajan vastuulla ovat asiakasnäkökulmat ja elinkeinoelämän näkökulma, talousjohtajan vastuulla ovat talouden ja prosessien näkökulmat, ja henkilöstöjohtajan vastuulla on henkilöstönäkökulma. Kyseiset henkilöt valmistelevat vastuullaan olevat näkökulmat, ja tuovat esityksensä johtoryhmään päätettäväksi.

Koko kaupungin tulokortin, sekä elinvoima- ja kilpailukykystrategian tulokortin löydät täältä [Koko kaupungin tulokortti](#) (pdf)  
[Elinvoima- ja kilpailukykystrategian tulokortti](#) (pdf)

Miten strategia ohjaa kehittämistä?

Kaupungin strategiat muodostavat lähtökohdan kehittämislle. Hieman yksinkertaistaen voidaan sanoa, että kaiken kaupungin kehittämisen tulee olla strategista, ja lähteä strategiasta. Se kehittäminen joka ei toteuta strategiaa, pitäisi jättää tekemättä. Asia tuskin kuitenkaan todellisuudessa on näin yksioikoinen. Aina strategia ei riittävällä konkretian tasolla määrittele sitä, mihin kehittämiseen kannattaa ryhtyä, ja mitä jättää väliin. On myös huomioitava ne kehittämistarpeet ja impulssit jotka syntyvät arjesta ja arjen työstä. Tälle on jätettävä tilaa. On tärkeää että strategia elää ajassa – huomioiden muutokset joita tapahtuu strategiakauden aikana.

Prosessina strategian siirtyminen toimenpiteiksi ja kehittämishankkeiksi voidaan kuvata esimerkiksi seuraavalla tavalla (kuvio 2).

## Strategiasta kehittämiseen



Strategisen kehittämisen tueksi kaupunki tulee vuoden 2011 aikana ottamaan käyttöönsä useita työkaluja:

- hankesalkkujärjestelmä. Alkuvaiheessa salkku kattaa ainoastaan elinvoima- ja kilpailukykystrategian hankkeet, mutta jatkossa mahdollisesti myös muut kaupungin rahoittamat tai toteuttamat hankkeet.
- kehittämistoiminnan ja hanketoiminnan käsikirja – Mikkelin tapa toimia. Käsikirja tulee sisältämään ohjeistuksen strategisten kehittämishankkeiden käynnistämiseen, toteuttamiseen, seurantaan ja arviointiin.
- henkilöstölle suunnattavat valmennukset strategiatyöstä ja kehittämistoiminnasta. Kevään 2011 esimiesten perspektiivipäivät käynnistävät strategiatyön ja strategisen kehittämistoiminnan tehojalkautuksen henkilöstölle. Tavoitteena on organisoida tätä yksityiskohtaisempi valmennuskokonaisuus asiasta henkilöstölle vuonna 2012.

Lisätietoja strategioista ja strategisesta kehittämistoiminnasta antaa kaupungin kehitysjohtaja Soile Kuitunen, (044 7942010), [soile.kuitunen@mikkeli.fi](mailto:soile.kuitunen@mikkeli.fi).