

ÄÄNEKOSKEN KAUPUNKISTRATEGIA

Voimaan 1.1.2016

Khall 23.11.2015

Kvalt 7.12.2015

Sisällys

1.	Johdanto	2
2.	Toimintaympäristön arviointia.....	4
3.	Äänekosken kaupungin strategiaperusta.....	7
3.1.	Äänekosken kaupungin arvot.....	7
3.2.	Äänekosken kaupungin missio (toiminta-ajatus)	7
3.3.	Äänekosken kaupungin visio	7
4.	Äänekosken strategiset päämäärät (näkökulmittain) ja kriittiset menestystekijät	8
5.	Strategian toteutumista ohjaavat tulokortit	9
6.	Riskien hallinta – strategian toimeenpanon varmistaminen	9
7.	Strategian toimeenpano-ohjelmat.....	10

1. Johdanto

Äänekosken kaupunkistrategia 2016 - 2021 on kaupungin tärkein strategiatason asiakirja (päästrategia), jossa on koottuna yhteen kaupungin kehittämisen päälinjaukset ja painopisteet lähivuosiksi sekä pitkän aikavälin strateginen suunta. **Kaupunkistrategia on valtuuston tärkein ohjausväline kaupungin toiminnan kokonaisuuden johtamisessa ja ohjaamisessa.**

Äänekosken kaupunkistrategia vuosille 2014 – 2017 on laadittu edellisen kerran vuoden 2013 lopulla. Toimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia tämän jälkeen, jonka vuoksi strategiapäivitys tälle valtuustokaudelle on perusteltua.

Strategiatyön tavoitteena on ollut luoda kaupungille strategia, joka on konkreettinen ja toteutettavissa, jotta se oikeasti ohjaa kaupungin kehitystä ja toimintaa vastaamalla toimintaympäristön ajankohtaisiin haasteisiin ja muutoksiin.

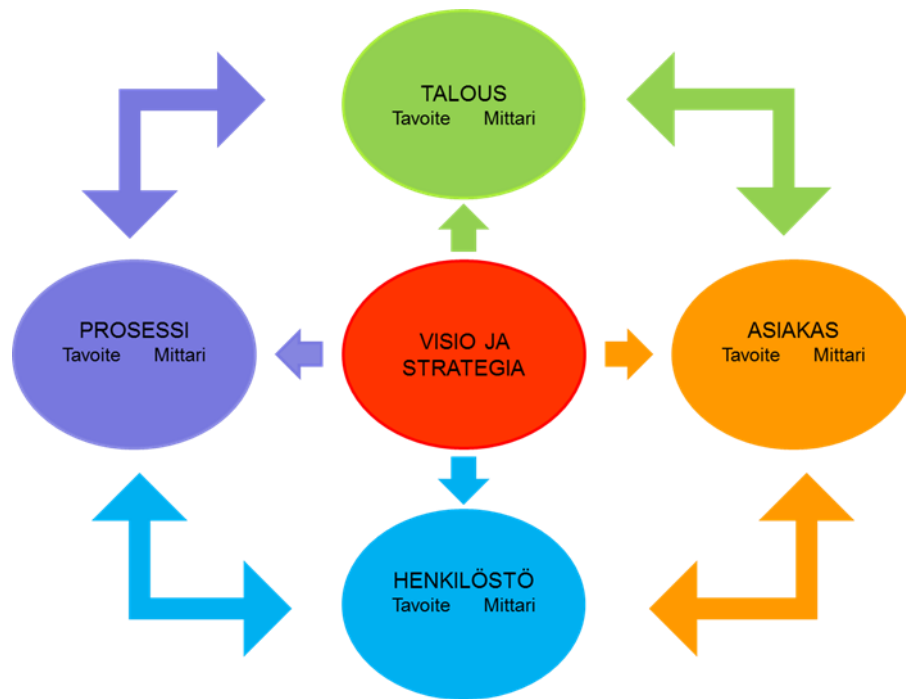
1.5.2015 voimaan tullessa kuntalaisia todetaan, että kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon:

- kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen
- palvelujen järjestäminen ja tuottaminen
- kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palveluvelvoitteet
- omistajapolitiikka
- henkilöstöpolitiikka
- kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet
- elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen.

Kuntalain mukaan kuntastrategian tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen. Kuntastrategiassa tulee määritellä myös strategian toteutumisen arviointi ja seuranta. Lisäksi kuntalaisia määritetään, että talousarvio- ja suunnitelma on laadittava siten, että ne toteuttavat kuntastrategiaa ja edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan. Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet.

Strategiaprosessissa on ollut olennaista saavuttaa yhteinen ymmärrys kaupungin strategisesta asemasta ja tahtotilasta: Mihin asioihin ja kehitystrendeihin Äänekoski pystyy omilla valinnoillaan reagoimaan ja vaikuttamaan, ja toisaalta, minkä tekijöiden suhteen kaupungin on oltava proaktiivinen.

Äänekosken kaupunginvaltuusto ohjaa kaupungin kehittämistä strategialla. Strategiapäivityksen yhteydessä kaupungin strateginen toiminnanohjaus- ja johtamismalli laadittiin Balanced Scorecard –mallin mukaiseksi (BSC, tasapainotettu mittaristo/tuloskortti). Balanced Scorecardin mallissa mittareita tuotetaan neljästä näkökulmasta, joista muodostuu ns. mittaristotaulukko eli tuloskorttikokonaisuus. Näkökulmat Äänekosken kaupungilla ovat: asiakas, talous, prosessit sekä henkilöstö. Asiakasnäkökulma ja taloudellinen näkökulma kuvaavat ulkoisia odotuksia, kun taas sisäisten prosessien ja henkilöstön näkökulmat kuvaavat sisäisiä valmiuksia. Tärkeää on, että näkökulmien taustalla vaikuttavat missio, visio ja arvot. Näkökulmille määritetään strategiset päämäärät, kriittiset menestystekijät, mittarit, vastuutahot ja keskeisimmät toimenpiteet.



Strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittain tilinpäätösten yhteydessä, ja kaupunkistrategiaa uudistetaan/päivitetään valtuustokausittain.

Lautakunnat laativat strategian kanssa yhteen sovitettua lautakunta-kohtaisia tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita koko strategiakaudelle sekä talousarvion yhteydessä talousarviovuotta koskevat sitovat tavoitteet.

2. Toimintaympäristön arviointia

Kaupunkistrategian tulee vastata ensisijaisesti elinvoiman ja kilpailukyvyn, tasapainoisen talouden, laadukkaiden palvelujen, vetovoimaisen kaupunkikuvan ja kaupunkikonsernin johtamisen haasteisiin. Toimintaympäristön kehityssuuntia arvioidaan mm. seuraavasti:

Maailmanlaajuiset megatrendit:

- Globaalitalous
- Teknologiakehitys, digitalisoituminen ja verkostoituminen
- Energian saatavuus
- Ilmastonmuutos
- Muuttoliike

Yleiset kehityssuunnat julkisella sektorilla:

- Yleinen taloustilanne
 - Valtionosuusleikkaukset
 - Työttömyys
 - Verotulokertymän pienentyminen
 - Talouden taantuma jatkuu
 - Velkaantuminen
- Väestön ikääntyminen
 - Huoltosuhde heikkenee
 - Palvelutarjonnan muutokset
 - Palvelukustannusten nousu
- Tuottavuusvaatimukset kasvavat
 - Prosessien tehostaminen
 - Henkilöstömäärän optimointi
- Kunta- ja palvelurakennemuutos
 - Sote-uudistus
 - Kuntarakennemuutos
 - 2. -asteen koulutusmuutos
 - Kunnan rooli julkishallinnossa muuttuu
 - Sähköiset palvelut lisääntyvät
- Sosiaalinen eriarvoistuminen kasvaa
 - Syrjäytyminen ja yksinäisyys
 - Päihteiden liikkakäyttö
 - Tuloerot kasvavat
- Kuntien välinen kilpailu
 - Kilpailu asukkaista ja yrityksistä kovenee, perusinfra ohella logistiikasta ja dynaamisesta kuntakuvasta tärkeä menestystekijä
- Muut julkisen sektorin kehityssuunnat
 - Sosiaalisen median ja uudenlaisen yhteisöllisyyden merkitys kasvaa. Syntyy uusia vaikutuskanavia päätöksentekoon
 - Perinteiseen politiikkaan on yhä vaikeampi löytää tekijöitä
- Kaupunkiseutuistuminen
 - Väestön keskittyminen taajamiin

Äänekosken kehitysnäkymät:

- Elinkeinoelämä
 - Biotalous kasvaa - Suomen Biolaakso
 - Yritysten lukumäärä kasvaa ja elinkeinoelämä monipuolistuu
 - Perusteollisuus pysyy vahvana
 - Verkkokaupan kehittyminen haastaa perinteisen kaupan. Kaupan investoinnit kiinteistöihin laskevat
 - Kestävä kehitys vahvistuu ja kierrätyskulttuuri kasvaa
- Infrastruktuuri
 - Liikenneinfrastruktuuri
 - Vt. 4 perusparannus Äänekosken kohdalla
 - Radan sähköistäminen (Äänekoski – Jyväskylä)
 - Kaupungin sisäiset liikennejärjestelyt (tehdasinvestoinnin johdosta)
 - Katuverkon kunnossapitorahat riittämättömät
- Väestö ja työllisyys
 - Asukasmäärä kasvaa tai pysyy entisellään
 - Työttömyysaste pysyy korkeana, mutta kääntyy hienoiseen laskuun
- Lähialue
 - Yhteistyö ja verkostoituminen lähikuntien kanssa korostuu

SWOT-analyysi Äänekosken kaupungin toimintaympäristöstä:

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<p>Työpaikkaomavaraisuus</p> <p>Vahva perusteellisuus Metsä-, bio- ja teknologiateollisuus Vahva t&k -panos</p> <p>Erinomainen sijainti Hyvät liikenneyhteydet Maakuntakeskuksen läheisyys</p> <p>Hyvät kaupalliset palvelut Suuret kaupparyhmät paikkakunnalla Monipuoliset erikoisliikkeet</p> <p>Puhdas, monimuotoinen luonto ja runsaat vesistöt</p> <p>Hyvät vapaa-ajan palvelut Monipuoliset liikunta-, kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut</p> <p>Hyvät peruspalvelut Uusi terveyskeskus 2. asteen koulutus Päivähoito- ja koulutuspalvelut</p> <p>Silta maaseudun ja kaupungin välillä Monipuolinen tontintarjonta Aktiiviset kyläyhteisöt</p> <p>Kyky ja rohkeus uudistua Kuntaliitokset Investoinnit</p>	<p>Korkea työttömyysaste</p> <p>Laskeva väkiluku</p> <p>Heikko huoltosuhde</p> <p>Heikko taloustilanne Kattamattomat alijäämät Arviointikriteerit täyttymässä Investointi- ja korjausvelka</p> <p>Syrjäytyneisyys</p> <p>Korkea sairastavuus</p> <p>Julkiset liikenneyhteydet</p> <p>Pendelöinti</p> <p>Negatiivinen maine</p> <p>Parikeskuksen kehittämishaasteet (Äänekoski-Suolahti)</p> <p>Ylemmän korkeakouluasteen puuttuminen Alhainen koulutustaso</p> <p>Keskisuuren teollisuuskannan vähyyys</p> <p>Heikko päätöksiin ja strategiaan sitoutuminen</p> <p>4-tien kunto ja läpäisykyky</p>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<p>Biotalous kasvaa ja kehittyy Uusi biotuotetehdas Korkeamman investointituen alue Liikenneyhteyksien parantuminen Positiivisen julkisuuden ja ilmapiirin hyödyntäminen Sivuvirtoja hyödyntävä uusi teollisuus</p> <p>Matkailuelinkeinon vahvistaminen Kuntien välisen yhteistyön lisääminen Elinkeino-yhtiöt Koulutus Yhteiset palvelut</p> <p>Keskusten profilointi ja kehittäminen Vetovoiman lisääminen</p> <p>Uusi terveyskeskus uusine toimintamalleineen</p> <p>T&K mahdollisuudet</p> <p>Risteysalueiden hyödyntäminen</p> <p>2. asteen koulutus uudistus Uusi lukio Ammatillisen koulutuksen kehittäminen</p> <p>Korkeamman asteen koulutus paikkakunnalle</p> <p>Palvelutarjonnan monipuolistaminen Uusia tuottamisvaihtoehtoja Uudet rahoitusvaihtoehdot</p> <p>Uudet strategisten investointien rahoitusvaihtoehdot</p> <p>Hyvä työvoimareservi</p> <p>Rohkea erottautuminen</p> <p>Asukkaiden vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen</p>	<p>Talous epätasapainossa Valtionosuusleikkaukset, taloudellinen taantuma Verotulot eivät kehity odotetusti</p> <p>Epäonnistuminen vetovoimaisuuden lisäämisessä Markkinoinnissa epäonnistutaan Resurssit eivät mahdollista investointeja</p> <p>Globalisaatio Verkkokauppa syö markkinoita kivijalkakaupoilta</p> <p>Yritysten investointipelko</p> <p>Valitukset viivästyttävät hankkeita ja kehitystä Voimavarat kohdistetaan menneisyyteen</p> <p>Tehdasinvestoinnin rakentamisen jälkeinen aika</p> <p>Heikko päätöksiin ja strategiaan sitoutuminen</p> <p>Ympäristöriskien vaara kasvaa</p>

3. Äänekosken kaupungin strategiaperusta

3.1.Äänekosken kaupungin arvot

Innovatiivisuus ja uudistumiskyky

- Kehitystä seuraava
- Vanhat toimintatavat kyseenalaistava
- Mahdollisuuksia näkevä
- Oivaltava

Tasa-arvoisuus

- Asukkaitaan, työntekijöitään ja yrityksiä tasapuolisesti kohteleva

Oikeudenmukaisuus

- Lainmukaisesti ja tasa-arvoisesti asiakkaitaan kohteleva
- Päätöksenteko oikeudenmukaista ja demokraattista

Kestävä kehitys

- Ympäristöstään huolehtiva
- Tulevat sukupolvet huomioiva
- Toiminta perustuu ekologisesti, sosiaalisesti, kulttuurisesti ja taloudellisesti kestäväälle kehitykselle

3.2.Äänekosken kaupungin missio (toiminta-ajatus)

Äänekosken kaupunki edistää asukkaidensa hyvinvointia ja mahdollistaa monipuolisen elinkeinoelämän.

Toiminta-ajatuksen toteutuksessa otetaan huomioon mm. seuraavat asiat:

- Viihtyisä asuinympäristö
- Runsas ja edullinen tonttitarjonta
- Erinomaiset harrastusmahdollisuudet
- Vireä kulttuurielämä
- Monimuotoinen ja kaunis luonto
- Hyvät ja monipuoliset palvelut
- Hyvät liikenneyhteydet ja erinomainen logistinen sijainti
- Työpaikkaomavarainen
- Hyvät toiminta-alustat elinkeinoelämälle
- Yhteistyö lähikuntien kanssa
- Osa toiminnallista Jyväskylän kaupunkiseutua
- Kilpailukykyinen ja henkilöstöään arvostava työnantaja

3.3.Äänekosken kaupungin visio

Äänekoski on pohjoisen Keski-Suomen vetovoimaisin asuin- ja työssäkäyntikeskus, jossa on monipuolista yritystoimintaa ja toimivat palvelut.

4. Äänekosken strategiset päämäärät (näkökulmittain) ja kriittiset menestystekijät

Kuntakonsernin strateginen johtaminen konkretisoituu kuntastrategiassa, sen toteuttamishjelmissä sekä talousarviossa ja -suunnitelmassa määriteltyihin päämääriin, toiminnan ja talouden tavoitteisiin, toteuttaviin toimenpiteisiin sekä niiden seurantaan ja tuloksellisuuden arviointiin (Kuntalaki 110 §).

Äänekosken kaupungissa asetetaan koko kaupunkia ja koko strategiakautta koskevat strategiset päämäärät näkökulmittain ja kullekin päämäärälle omat kriittiset menestystekijät (=strategiatavoitteet, strategiset valinnat). Kullekin menestystekijälle määritetään mittari, jolla menestystekijän toteutumista mitataan. Mittarille annetaan nykyarvo (edellisen vuoden tilinpäätösarvo) sekä tavoitearvo (strategiakauden viimeinen vuosi). Mittareita voi olla useampi menestystekijää kohden.

Talousarvioprosessissa määritetään **vuosikohtaiset tavoitteet**. Vuositavoitteita asetetaan:

- koko kaupunkiorganisaatiolle yhteisiä tavoitteita 1-2 kpl/strateginen päämäärä
- kullekin lautakunnalle 1-2 kpl/strateginen päämäärä
- kullekin vastuualueelle 1-2 kpl/strateginen päämäärä

Asiakas

Vetovoimainen, uudistuva ja kehittyvä Äänekoski

- Hyvät ja toimivat peruspalvelut
- Monipuoliset kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut
- Viihtyisä ja vetovoimainen asuin- ja elinympäristö
- Kuntalaisten vuorovaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen
- Kilpailukykyinen elinkeinoympäristö ja laadukkaat elinkeinopalvelut
- Hyvien liikenneyhteyksien vahvistaminen
- Työllisyyden edistäminen
- Ympäristöystävällinen, energiatehokas ja uusiutuviin energialähteisiin tukeutuva kaupunki - Suomen Biolaakso

Talous

Tasapainoinen ja kasvua tukeva talous

- Kehittämisen mahdollistava taloustilanne
- Strategisten investointien hallinta
- Toimiva kuntakonserni ja johdonmukainen omistajapolitiikka

Prosessit

Laadukkaat ja kustannustehokkaat palveluprosessit

- Kustannustehokkaat ja laadukkaat prosessit
- Uuden teknologian hyödyntäminen

- Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteistyön ja vuorovaikutuksen syventäminen

Henkilöstö

Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö

- Oikein mitoitettu, motivoitunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö
- Toimiva johto ja esimiestyö

5. Strategian toteutumista ohjaavat tulokortit

Tulokorteissa on kiteytettynä kaupungin strategiset päämäärät, kriittiset menestystekijät, lähtö- ja tavoitetasot, mittarit ja keskeisimmät toimenpiteet.

Valmis tulokortisto ei vielä varmista kaupunkiorganisaation eri tasojen ja yksikköjen strategiansuuntaista toimintaa. Ratkaisevaa onnistumiselle on se, miten hyvin tulokortti sisäistetään organisaation eri tasoilla. Äänekosken kaupungin tulokortit laaditaan vuoden 2017 talousarvioprosessin yhteydessä.

6. Riskienhallinta – strategian toimeenpanon varmistaminen

Kaupungin riskienhallinnan perusteet on esitetty asiakirjassa (kvalt 13.10.2014 § 77) **Äänekosken kaupungin ja kaupunkikonsernin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteet**. Kaupunginjohtajan viranhaltijapäätöksellä (18.12.2014/Yleinen päätös/25§/2014) on annettu yksityiskohtaiset ohjeet riskienhallinnasta asiakirjassa **Ohje riskienhallinnasta Äänekosken kaupungissa ja kaupunkikonsernissa**.

Riskienhallinnan tavoitteena on saada kohtuullinen varmuus organisaation tavoitteiden saavuttamisesta sekä toiminnan jatkuvuudesta ja häiriöttömyydestä. Kaupunkikonsernin riskit jaotellaan neljään pääryhmään, jotka ovat strategiset, taloudelliset ja toiminnalliset riskit sekä vahinkoriskit. Kaikkiin näihin ryhmiin voi kuulua sisäisiä tai ulkoisia riskejä. Riskienhallintaa toteutetaan talousarvion (ja merkittävien päätösten) valmistelun yhteydessä.

Kaupunginhallituksen alaisten toimielinten ja konserniyhteisöjen tulee talousarvion laadinnan yhteydessä analysoida toimintaympäristön muutoksia, tunnistaa tavoitteita uhkaavia riskejä, arvioida niiden vaikutuksia ja toteutumisen todennäköisyyttä sekä laatia tarvittavat suunnitelmat ja toimenpiteet riskien hallitsemiseksi. Kaupunginhallitus kokoaa näiden perusteella koko kaupunkikonsernia koskevan riskianalyysin ja menettelytavat merkittävimpien riskien hallitsemiseksi.

Sekä seurannan että katselmoinnin olisi oltava suunniteltu osa riskienhallintaprosessia, ja niihin olisi kuuluttava säännöllisiä tarkastuksia tai valvontaa. Kukin toimiala toteuttaa, seuraa ja katselee vuosittain oman toimialansa riskienhallintaa.

Johtoryhmä seuraa ja katselee kaikkien toimialojen riskienhallinnan toimenpideohjelmien toteutumista tilinpäätöksen yhteydessä. Riskienhallinnasta raportoidaan tilinpäätöksen yhteydessä erillisen ohjeistuksen mukaisesti.

7. Strategian toimeenpano-ohjelmat

Kaupunkistrategiaa täydentämään ja strategian toteuttamiseksi laaditaan erilliset kaupunkistrategian toimeenpano-ohjelmat. Lähivuosina tavoitteena on muodostaa yhtenäinen strategia-asia-kirja, joka koostuu kaupunkistrategiasta ja toimeenpano-ohjelmista.

Strategian toimeenpano-ohjelmia laaditaan mm. seuraavista asiakokonaisuuksista:

- palveluohjelmat
- vanhuspoliittinen ohjelma
- lapsi- ja nuorisopoliittinen ohjelma
- henkilöstöohjelma
- viestintä- ja markkinointiohjelma
- investointiohjelma
- kiinteistöohjelma
- ympäristöohjelma
- maankäyttöohjelma
- elinkeino- ja alueohjelma
- matkailuohjelma
- omistajapolitiikka
- talouden tasapainottamisen ohjelma
- tukipalveluiden ohjelmat

Toimeenpano-ohjelmat laaditaan strategiakaudelle siten, että niissä huomioidaan kaupungin keskuksen, keskeisten taajamien ja kylien kehittäminen ja ylläpito. Ohjelmien laadinnassa on huomioitava ohjelmien keskinäiset riippuvuussuhteet.

Sekä lautakuntakohtaisten tavoitteiden että erillisten toimeenpano-ohjelmien on tuettava kaupunkistrategiassa asetettujen päämäärien toteuttamista.

Strategian toimeenpano-ohjelmat laaditaan seuraavan **perusrakenteen** mukaisesti:

1. Johdanto

- ohjelman laatimisen tarkoitus ja lainsäädäntö sekä voimassaoloaika

2. Yhteys kaupunkistrategiaan

- mitä strategista päämäärää tai päämääriä ja kriittisiä menestystekijöitä ohjelma toteuttaa
- suhde muihin toimeenpano-ohjelmiin ja kansallisiin tai EU –ohjelmiin

3. Nykytila

- toimintaympäristön kuvaaminen
- swot-analyysi (tai vastaava) ja ennakoitavat muutokset toimintaympäristössä

4. Tavoitetila

- ohjelman keskeiset tavoitteet, aikataulut, toimenpiteet ja mittarit strategiapäämäärittäin suunnittelukaudella
- ohjelman toteutumiseen liittyvät riskit

5. Ohjelman toteutus ja seuranta

- viestintä, raportointi ja arviointi