

Lausunto Orimattilan kaupungin strategialuonnokseen 2017-2020

1. Lähtötiedot

Yrittäjien näkökulmasta kaupungin laatima SWOT-analyysi sekä strategian pohjana olevat arvot kuvastavat hyvin Orimattilaa ja kaupungin tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Jos SWOT-analyysiin jotakin haluttaisiin lisätä, niin yhtenä uhkatekijänä voidaan nähdä kuntien välisen kilpailun huomattava kiristyminen yritysten sijoittumispaikkakunnan valintatilanteissa. Yleisesti ottaen Orimattilan Yrittäjät katsoo kaupungin strategian kehittyneen oikeaan suuntaan edellisestä, mutta toteuttamissuunnitelman rakenteessa ja mitattavuudessa on edelleen merkittäviä puutteita.

2. Sisältö

2.1 Vetovoima ja kasvu - onnistuva Orimattila

- 2.1.1 Vahvistamme yritystoimintaa kunnan alueella ja hyödynnämme moottoritien, oikoradan sekä Lahdentien kasvumahdollisuuksia
- Tonttitarjonnan osalta ongelma on lähimenneisydessä ollut nimenomaan pienten yritystonttien puuttumisessa. On keskeistä, että jokaisella yritysalueella on myös pienempien tonttien tarjontaa. Sen vuoksi ehdotamme toimenpidettä ”Kehitämme kaavoituksella nykyisiä alueita ja luomme edellytykset vetovoimaisille uusille työpaikka- ja yritysalueille” laajennettavaksi esim. muotoon ”Kehitämme kaavoituksella nykyisiä alueita ja luomme edellytykset vetovoimaisille uusille työpaikka- ja yritysalueille huomioiden aina myös pienet yritystontit”
 - Toimenpide ”Otamme yritystoiminnan tarpeet huomioon keskustan kehittämistyössä” tulisi mielestämme siirtää tavoitteen ”Kehitämme keskustan elinvoimaisuutta ja viihtyisyyttä” alle, sillä monipuolinen ja toimiva yritystoiminta on keskeistä keskustan elinvoimaisuudelle. Yritystoiminnan vahvistamisen kannalta olennaista olisi puolestaan yritysten tarpeiden huomioiminen kaupungin tekemissä hankinnoissa (pienhankinnat ja HankintaSampon käyttäminen, suurten hankintojen pilkkominen) sekä päätöksissä (yritysvaikutusten arviointi). Ehdotamme tavoitteen alle nykyisen sijaan esim. toimenpidettä ”Otamme yritysten tarpeet huomioon kaupungin pienhankinnoissa, hankintakokonaisuuksien suunnittelussa ja päätöksenteon vaikutusarvioinneissa”.
 - Toimenpide ”Käynnistämme seudullisen elinkeinoselvityksen valmistumisen jälkeen elinkeinotoimen kehittämistyön” vaatii tarkennusta, joka avaa paremmin tällaisesta kehittämistyöstä tavoiteltavaa hyötyä. Ehdotamme toimenpidettä muutettavaksi esim. muotoon ”Käynnistämme seudullisen elinkeinoselvityksen valmistumisen jälkeen elinkeinotoimen kehittämistyön yritysten toimintaedellytysten varmistamiseksi ja kehittämiseksi laadukkaan palvelutarjonnan kautta”. Näkemyksemme on edelleen, että laadukas palvelutarjonta voidaan toteuttaa vain seudullisen yhteistyön kautta. Uskomme

vahvasti, että palvelutarjonnalla tulee olemaan jatkossa myös merkittävä rooli vetovoimatekijänä kuntien kilpailussa yritysten sijoittumisesta.

- **Työllisyydenhoito tulisi yrittäjäjärjestön mielestä ehdottomasti ottaa osaksi strategiaa**, sillä kyseessä on etenkin nuorisotyöttömyyden osalta pitkän tähtäimen krooninen ongelma, jolla on erittäin merkittäviä vaikutuksia kunnan talouteen. Samanaikaisesti monella alalla kärsitään työvoimapulasta, ja etenkin osaavan työvoiman saamiseen liittyy paljon haasteita.

2.1.2 Järjestämme seudun parhaat varhaiskasvatus- ja perusopetuspalvelut

- On hienoa, että strategiassa on painotettu yhteistyötä yksityisten palvelutarjoajien kanssa. Jotta yhteistyö voisi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla, olisi kuitenkin **ensiarvoisen tärkeää, että palveluiden tuottamiseen/järjestämiseen liittyvät pitkän aikavälin linjaukset linjattaisiin esim. palvelustrategian muodossa**. Keskeistä asiassa on, että sijoittumista tai yritystoiminnan aloittamista suunnittelevat (potentiaaliset) yrittäjät uskaltavat investoida Orimattilaan, kun palveluiden hankintaan liittyvä epävarmuus vähenee. Palvelustrategian laatimisesta on puhuttu pitkään, ja nähdäksemme myös yleinen suhtautuminen asiaan on ollut positiivinen. Yrittäjäjärjestön mielestä aika olisi kypsä ottaa palvelustrategian (tai vastaavan sisällön) laatiminen osaksi tulevan strategiakauden tavoitteita ja mittareita. Joka tapauksessa yksityisen palvelutarjonnan määrälle tulisi pystyä asettamaan tavoitetasoja ja mitata omalla mittarillaan, kuten ”yksityisen palvelutarjonnan osuus / osuuden kasvu”.
- Toimenpide ”Kehitämme aktiivisesti lukio-opetusta lukion vetovoimaisuuden vahvistamiseksi” on hyvä esimerkki tokaisusta, joka ei ole lainkaan strateginen linjaus, sillä onhan päivänselvää, että lukiotoimintaa tulee kehittää. Strategia on suunnitelma, jossa tulisi ottaa kantaa siihen, mitkä ovat ne suuntaviivat, joilla Orimattilan lukio saadaan jälleen vetovoimaiseksi. Tällaisia voisivat olla esim. lukion viestintäpainotuksen muuttaminen joksikin nykynuoria houkuttavammaksi, opetustiloihin, laitteisiin tai menetelmiin panostaminen tai vaikkapa lukiokoulutuksen profiloiminen lähemmäs käytännön elämää esim. painottamalla yrittäjyyskasvatusta läpi ainetarjonnan. Strategiset linjaukset eivät saisi jäädä niin lavealle tasolle, että kaikki mahdollinen tekeminen mahtuu niiden sisään. Näin on nyt käymässä esim. lukiokoulutuksen kohdalla, joka erityisesti tarvitsisi tarkempaa ohjausta lähihistorian heikon menestyksen vuoksi.

2.1.3 Mahdollistamme sujuvalla kaavoituksella asukkaiden ja yritysten tarpeiden mukaiset ratkaisut.

- On erittäin hyvä asia, että toimenpiteessä ”Kehitämme Sampolaa sekä pienten teollisuustonttien kaavoitusta” on huomioitu erityisesti Sampola sekä pienet tontit. Nämä ovat asioita, joita yrittäjät ovat pitäneet vahvasti esillä viime vuosina. Samalla haluamme kuitenkin muistuttaa, että jo budjetinäkökulmastakin **Hennan (Tuuliharjan) sekä Pennalan kehittämisen tulisi näkyä erikseen myös strategiassa**. Myös mittareiden tulisi liittyä kiinteämmin nimenomaan pieniin yritystontteihin, sillä mittari antaa tällaisenaan ymmärtää, että ainoastaan kaavoitettujen tonttien kokonaismäärällä on merkitystä. Sampolan kehittämiseen liittyy olennaisimpana asiana yhdystien rakentaminen, joten siihen liittyvän mittarin lisääminen olisi hyvinkin perusteltua.

2.1.4 Kehitämme keskustan elinvoimaisuutta ja viihtyisyyttä

- Strategia on itsessään suunnitelma, eikä se voi konkretisoitua pelkästään toisen suunnitelman aikaansaamisena kolmen vuoden ajanjaksolla. Jos ainoa toimenpide on suunnitelman laatiminen, on turha myöskään ottaa mittariksi asiakastytyväisyyskyselyä, sillä kehittämissuunnitelmahan realisoituisi vasta seuraavalla strategiakaudella. Kyllä kaupungilta pitäisi löytyä jo nyt ymmärtämys siitä, mitä elinvoimainen ja viihtyisä keskusta tarkoittaa (asiaa on sivuttu tarkemmin myös lausunnon rakenne-osiossa luvussa 3). Kyseiselle tavoitteelle pystyttäisiin asettamaan useita toimivia mittareita, ja monilla helposti määriteltävillä toimenpiteillä pystyttäisiin edistämään keskustan elinvoimaisuutta.

2.2 Yhteisöllisyys ja osallistuminen - Onnellinen Orimattila

2.2.1 Rakennamme avointa ja positiivista ilmapiiriä

- Aktiivisemmän ja vuorovaikutteisemmän viestinnän tavoittelu tarkoittaa nykypäivänä vuorovaikutteisten kanavien käyttämistä (erityisesti sosiaalinen media). Tästä syystä kaupungin nettisivujen kävijälaskuri ei ole paras mahdollinen mittari. Asia liittyy myös uusien toimintamallien käyttöönottoon ja ”oivaltavaan” toimintatapaan. Vuorovaikutteisuuden lisääminen edellyttäisi erityisesti sosiaaliseen mediaan liittyviä mittareita. Tämä olisi myös helppo toteuttaa, sillä sosiaalisen median palveluista saa ulos hyvin monipuolista ja tarkkaa dataa.
- Strategiassa määritellään tahtotiloja, ja toimenpide ”Selvitämme mahdollisuuden tarjota yhdistysten ja järjestöjen käyttöön kunnan tiloja” ei selvästikään ole tahtotila. Mikäli kaupunki on sitä mieltä, että tiloja pitäisi antaa yhdistysten käyttöön, strategisena tavoitteena pitäisi olla tämän asian aikaansaaminen eikä missään nimessä pelkkä selvittäminen. Mikäli lopulta todetaan, että tällainen ei millään ollutkaan mahdollista, asia vietiin kuitenkin niin pitkälle kuin mahdollista. Parhaassa tapauksessa kuitenkin päästään tilanteeseen, jossa yhdistykset pystyvät käytännössä hyödyntämään tiloja - sen sijaan että kolmessa vuodessa on saatu aikaan pelkkä selvitys.

2.2.2 Kehitämme koko kaupunkikonsernin hallintoa avoimemmaksi.

- Avoimuuden ei pitäisi koskettaa strategiatekstissä pelkästään asukkaita ja yhdistyksiä vaan myös yrityksiä.
- Mitattaessa yleisötapahtumien onnistumista keskeistä ei ole niinkään järjestettyjen tapahtumien määrä vaan niiden tavoitavuus. Ehdotamme mittarin muuttamista osallistujamääräperusteiseksi, jotta se ohjaa samalla tapahtumajärjestämisen viestintää oikeaan suuntaan.

2.3 Toimintojen kehittäminen - Oivaltava Orimattila

- Kyseisen pääotsikon osalta mittareiden ja toimenpiteiden välinen yhteys on erityisen olematon ja kaipaisi perusteellista uudelleenmäärittelyä. Ylivoimaisesti suurimmalla osalla toimenpiteitä ja mittareita ei ole minkäänlaista yhteyttä tai se jokin epämääräinen ja tarkemmin määrittelemätön kysely/arviointi. Mitattavien tavoitteiden puuttumisesta seuraa väistämättä strategian jalkauttamisen epäonnistuminen.

2.3.1 Kehitämme toimintaamme siten, että asiakastyytyväisyys on korkealla tasolla

- Strategiaan ei tulisi sisällyttää turhaan asioita, jotka ovat jokaisen kunnan normaalia toimintaa eivätkä täten linjaa mitään. Ehdotammekin toimenpiteen ”Kohdennamme olemassa olevat resurssit ja investoinnit järkevästi” poistamista strategiasta, sillä on itsestäänselvää, että näin tulee toimia. Toimenpiteelle ei ole myöskään asetettu minkäänlaista mittaria, mikä tekee siitä vielä tarpeettomamman.

2.3.2 Otamme uusien toimintamallien kehittämisen osaksi kunnan pysyvää toimintatapaa

- Nykypäivänä on tarjolla käytännössä ääretön määrä erilaisia digipalveluja, joiden käyttöönotto on todella helppoa. Tämän vuoksi tulisikin pitää fokus asiakaskokemuksessa ja käyttäjissä eikä käyttöönotettujen palveluiden kappalemäärässä. Ongelmana ei ole palveluiden käyttöönotto vaan käyttäjien sitouttaminen palveluihin. Ehdotammekin mittarin ”Uusien liikkuvien ja digitaalisten palvelujen määrä” muuttamista niin, että tavoitellaan vakiintuneen käyttäjäkunnan aikaansaamista uusille palveluille
- Toimenpide ”Panostamme ennaltaehkäisevään toimintaan, jolla pyrimme sairastumisen vähenemiseen sekä taloudellisiin säästöihin” jää liian epämääräiseksi etenkin kun siihen ei liity minkäänlaista mittaria. Ei käy edes ilmi, puhutaanko tässä kaupungin omasta henkilökunnasta vai kaikista kuntalaisista.

2.3.3 Kehitämme kuntaorganisaatiota kunnan uuden roolin mukaiseksi

- On todella hyvä asia, että konserniyhtiöiden omistajaohjausta ollaan lisäämässä/tarkentamassa. Emme ehdota tältä osin muutoksia tai lisäyksiä strategiatekstiin, mutta haluamme asian tärkeyden vuoksi painottaa, että omistajaohjauksessa ja konserniohjetta päivitettäessä tulisi ehdottomasti painottaa konserniyhtiöiden hankintatoimen ohjaamista paikallisten yritysten tarpeet ja kaupungin yleiset hankintalinjaukset huomioivalla tavalla
- Työtyytyväisyyskysely käy mittariksi henkilöstön hyvinvointiin, mutta monessa paikassa sen ei pitä olla. Koska se puuttuu tavoitteen ”Rakennamme avointa ja positiivista ilmapiiriä” alta siitäkin huolimatta, että siellä on toimenpiteenä listattu henkilöstön hyvinvointi, ehdotamme mittarin siirtämistä sinne. Henkilöstön osaamisen kehittämistä olisi paljon relevantimpaa mitata käytyihin koulutuksiin liittyvällä mittarilla.
- Toimenpidettä ”Laadimme selkeät strategiset kiinteistölinjaukset (sote-kiinteistöt)” ei pitäisi rajata pelkästään sote-kiinteistöihin, sillä juuri tällaisia linjauksia on jo vuosia odotettu Yrityskiinteistöjen osalta. Kiinteistölinjauksilla on todella paljon merkitystä yritysten sijoittumispäätöksiin, ja jatkuva negatiivinen suhtautuminen yrityskiinteistöhankeisiin on pahasti ristiriidassa tavoitteen ”Vahvistamme yritystoimintaa kunnan alueella” ja sen toimenpiteiden kanssa.

3. Rakenne

Strategian toteuttamissuunnitelman rakenteeseen liittyy problematiikkaa, joka jossain määrin vaikeuttaa myös toteutussuunnitelman kommentoimista. Toivomme että seuraavista kommenteista on hyötyä mm. arvioitaessa yhteistyötä strategiatyön koordinoinnista vastanneiden konsulttien kanssa ja suunniteltaessa tulevaisuuden strategiatyötä.

- Ensimmäinen ongelma liittyy määritettyihin tavoitteisiin, jotka ovat kyllä kaikki ilmaistu yhtenäisellä verbien konjugaatiolla, mutta huomioimatta lauseiden merkityksiä. Osa tavoitteista on selkeästi lopullisia tahtotiloja, kuten ”Järjestämme seudun parhaat

varhaiskasvatus- ja perusopetuspalvelut”, kun taas toiset tavoitteet ovat jatkuvaa tekemistä kuvaavia lausahduksia jättäen lopullisen tavoitetilan täysin hämärän peittoon. Tällaisia ovat esim. ”Edistämme aktiivisesti asukasluvun kääntymistä kasvuun” ja ”Kehitämme keskustan elinvoimaisuutta ja viihtyisyyttä”. Jälkimmäiset eivät siis ole tavoitteita ensinkään vaan tavoitteiden saavuttamiseen liittyvää tekemistä. Jokaisen strategisen tavoitteen tulisi selkeästi kertoa: ”kun olemme päässeet tähän pisteeseen, olemme onnistuneet”.

- Strategiatyöhön liittyy perinteisesti keskeisten menestystekijöiden, eli ns. ”välitavoitteiden” tunnistaminen. Menestystekijät kuvaavat ne olennaiset asiat, jotka mahdollistavat kokonaistavoitteen saavuttamisen - oli sitten kyseessä liiketoimintastrategia tai kuntastrategia. Orimattilan strategiassa on hypätty tavoitteista suoraan toimenpiteisiin (joiden taas pitäisi olla pääasiassa operatiivisen johdon työnsarkaa), minkä vuoksi moni tavoite on jäänyt ilman toimivaa toteutus suunnitelmaa ja mittareita. Tästä voidaan ottaa esimerkiksi vaikkapa ”Kehitämme keskustan elinvoimaisuutta ja viihtyisyyttä”, jonka osalta strategia jää pelkän kehittämissuunnitelman laatimiseen. Yrittäjänäkökulmasta on selkeää, että kun tavoitteena on elinvoimainen keskusta, voidaan keskeisiksi menestystekijöiksi tunnistaa esim. monimuotoinen ja laaja palveluntarjonta, toimivat liikekiinteistöt, viihtyisät ulkoalueet sekä vireä tapahtumatoiminta. Kun menestystekijät on tunnistettu, on strategiaan helppo johtaa niitä ensiarvoisen tärkeitä mitattavia tavoitteita. Kyseisen tavoitteen kohdalla tällaisia voisivat olla esim. tyhjien liiketilojen osuus, erilaisten päivittäistavara-, erikoistavara- ja/tai palveluliikkeiden määrä, järjestettyjen yleisötapahtumien määrä ja/tai osallistujamäärä sekä viheralueiden määrä.
- Strategiaan on nyt määritetty toimenpiteitä, joista jotkut ovat hyvin spesifejä ja toiset taas varsin maailmaa syleileviä. Tarkoituksenmukaisempaa olisi keskittyä oikeiden välitavoitteiden määrittämiseen ja mittareiden asettamiseen, jotta toimialoille jäisi tilaa määrittellä ne tarvittavat toimenpiteet, joilla mittareiden mukaisiin tavoitetasoihin päästään.
- Kun menestystekijöitä/välitavoitteita ei ole määritetty, mittarit on johdettu suoraan toimenpiteistä (tai sitten niillä ei edes ole yhteyttä toimenpiteisiin). Tästä puolestaan seuraa, että asioiden väliset kausaalisuhteet eivät toimi. Mittarit tulisi johtaa tavoitteista ja tunnistetuista menestystekijöistä/välitavoitteista, ja toimenpiteet suunnitella vasta tämän jälkeen. On keskeistä, että toimenpiteillä tavoitellaan nimenomaan asetettuihin mitattaviin tavoitteisiin pääsemistä, ja että mittareilla mitataan tavoitteen toteutumista eikä esim. pelkkää tehtyjen toimenpiteiden määrää. Muussa tapauksessa käy niin, että toimenpiteet (joiden pitäisi olla konkreettista käytännön tekemistä) jäävät epämääräisiksi. Tästä löytyy strategialuonnoksesta lukuisia esimerkkejä, joista yhtenä otoksena ”Tuemme nuorten viihtymistä kehittämällä nuorisopalveluita”. Mikäli tavoitteena on korkea asiakastyytyväisyys, jonka saavuttamiseksi olennainen menestystekijä on nuorten viihtyminen, konkreettiset mittarit tulisi johtaa nuorten viihtyvyydestä eikä vetää syy-seuraussuhdetta väkisin suoraan viihtyvyyden ja nuorisopalveluiden välille. Näin huomataan heti, että seuraavan tavoitteen alla oleva ”Parannamme peruskoulu- ja lukioikäisten harrastusmahdollisuuksia” liittyykin keskeisemmin nuorten asiakastyytyväisyyteen kuin uusiin toimintamalleihin. Samaa aiheeseen liittyy myös mm. nuorten kesätyöllistymismahdollisuudet sekä puitteet sosiaaliseen kanssakäymiseen syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Näihin liittyviksi mittareiksi soveltuisivat esim. (uusien) harrastusmahdollisuuksien määrä, kesätyöpaikkojen määrä ja nuorisotilan- tai kahvilan käyttö. Samalla huomataan, että strategiset tavoitteet voivat ylittää toimialarajoja ja annetaan toimialoille tilaa rakentaa toimivat toteuttamisohjelmat mittareiden pohjalta. Nyt kyseiseen asiaan ei liity minkäänlaisia mittareita ja lukija saa vahvasti sellaisen kuvan, että asiaan ei ole paneuduttu lainkaan.

- Esimerkkinä kausaalisuhteiden toimimattomuudesta voidaan nostaa esiin esim. toimenpide ”Kehitämme aktiivisesti lukio-opetusta lukion vetovoimaisuuden vahvistamiseksi”. Mikäli menestystekijänä seudun parhaiden opetuspalveluiden saavuttamiseksi on vetovoimainen lukio-opetus, tulisi sitä mitata esim. lukion oppilasmäärillä eikä koulutuksen ulkopuolelle jäävien osuudella. Tällainen tavoiteasetanta tekee mahdottomaksi sekä toteuttamisohjelman laatimisen sivistystoimen toimialan johdossa sekä strategian jalkauttamisen henkilökunnalle, jonka tiimi- ja yksilötavoitteiden ja palkitsemisen tulisi kulkea käsi kädessä oikeellisesti asetettujen mittareiden ja tavoitetasojen saavuttamisen kanssa.
- Mittareiden osalta erityisen huomionarvioista on, että mikäli mittarina käytetään kyselyä, pitää kysely toteuttaa ensimmäisen kerran ennen toimenpiteiden toteuttamista. Muuten seuraavilla kyselyillä ei ole vertailukohtaa eikä onnistumista voida arvioida. Lisäksi kyselyiden tulisi tavoittaa kuntalaiset huomattavasti aiempaa laajemmin.
- Yleisesti ottaen strategialuonnoksessa on valitettavan paljon toimenpiteitä ja mittareita, joiden välillä ei ole minkäänlaista yhteyttä.