



Vuoden teatteri 2003



Measurepolis



Kaukametsä



www.kajaani.fi



KAJAANIN KAUPUNKI
TARKASTUSLAUTAKUNNAN
SELONTEKO

KAJAANIN KAUPUNGIN
STRATEGIA

2003

1.	JOHDANTO	1
2.	SELONTEON TARKOITUS	1
3.	STRATEGIAN ARVIOINNISTA	2
4.	VALTUUSTOTASON ARVIOINNISTA	2
5.	ARVIOINNIN KOHDE	3
6.	ARVIOINNIN RAJAUS	4
7.	STRATEGIAPROSESSIN TAVOITTEET JA NIIDEN TOTEUTUMINEN	4
7.1	Tatun käyttöönoton tavoitteet	4
7.2	Strategian ja talousarvion laadinnan yleiset tavoitteet	5
7.3	Yksityiskohtaiset laadinnan tavoitteet sisältöalueittain	6
8.	YMPÄRISTÖANALYYSI	8
9.	STRATEGIAN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN	10
10.	YHTEENVETOHAVAINNOT	16

1. JOHDANTO

Tämän selonteon tavoite on antaa yleiskuva Kajaanin kaupungin strategiasta erityisesti vaikuttavuuden ja palvelukyvyn näkökulmasta. Selonteko on alustava ja sen tarkoitus on toimia keskustelualoitteena.

Tarkastuslautakunnan yhtenä tehtävänä on arvioida, ovatko valtuuston asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet toteutuneet. Arvioinnin lähtökohtana ovat valtuuston hyväksymä kaupunginvisio, tavoitteet ja strategia.

Kaupungin voimassa olevan strategian pohjatyö on tehty vuonna 1998, jolloin laadittiin kaupungin visio ja strategiat vuoteen 2008 ulkopuolisen konsultin avustuksella. Visiota ja strategiaa on tarkistettu vuosittain vuosien 1999-2001 talousarvioiden laadinnan yhteydessä

Perusteellinen strategian tarkistus tehtiin omana työnä ns. Tasapainotetun tuloksellisuusprojektin eli Tatum yhteydessä, joka käynnistyi vuonna 2001 ja päättyi vuoden 2003 lopussa. Tällöin otettiin käyttöön uusi johtamisen, strategisen suunnittelun ja budjetoinnin malli. Mallin käyttöönottoa, sen tavoitteita ja siitä saatuja kokemuksia selostetaan ja arvioidaan jäljempänä tarkemmin. Sen lisäksi tehdään havaintoja niistä muutoksista ja mahdollisista vaikutuksista, joita strategilla on havaittu olleen toimintaan ja tuloksellisuuden vuoden 2001 puolivälistä vuoden 2004 alkuun. Lisäksi tehdään joitakin havaintoja ja vertailuja vuosien 1999-2001 strategiaan.

2. SELONTEON TARKOITUS

Tarkoitus on muuttaa tarkastuslautakunnan arvioinnin roolia todentavasta ja toteavasta kehittävään ja ohjaavaan suuntaan. Selonteolla tarkastuslautakunta tuo tietoa ja arviointiaineistoa valtuustossa käytävää keskustelua varten siten, että keskustelu ehtii vaikuttamaan seuraavan vuoden talousarvion valmisteluun.

Tarkastuslautakunnan antama arviointikertomus todentaa kaupungin hallituksen antamaa selvitystä tavoitteiden toteutumisesta.

Oleellinen kysymys on mihin valtuusto työnsä kohdistaa: kaupunkiorganisaatioon vai kaupunkiyhteisöön. Selonteon kohteena on ensisijaisesti kaupunkiyhteisö eli kuntalaisnäkökulma. Hyväksyessään toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita valtuusto ottaa kantaa kaupungin talouden lisäksi kaupunkilaisten hyvinvointiin ja palvelutarpeisiin eli Tatu terminologian mukaan vaikuttavuuteen ja palvelukykyyn.

3. STRATEGIAN ARVIOINNISTA

Strategiassa on kysymys suunnasta, suunnan valinnasta muuttuvassa toimintaympäristössä. Arvioinnissa on kysymys siitä, onko valittu suunta oikea, onko suunnassa pysytty ja onko valittu strategia ollut soveltuva ja vaikutuksiltaan toivottu.

Strategian seurannan ja arvioinnin ongelmia ovat, että

- strategiset tapahtumat eivät noudata säännönmukaista aikataulua
- toiminnan ja tuloksen välillä on usein huomattava aikaviive
- vaihtoehtoisten toimenpiteiden edullisuutta on vaikea ratkaista
- ongelmat ovat uusia, eivät kertautuvia
- epäonnistumista merkitsee myös avautuneen mahdollisuuden käyttämättä jättäminen

Strategisten virheiden korjaaminen on usein aikaa vievää ja vaikeaa. Virheitä ei välttämättä havaita vuoden tai kahdenkaan sisällä. Isoimmat muutokset saattavat viedä aikaa koko valtuustokauden. Tästä syystä selonteon tarkastelujakso 2001-2004, josta kolme vuotta on jo toteutunut, on lyhyt. Vuosi 2004 on otettu mukaan tarkasteluun, jotta saadaan parempi kokonaiskuva myös tulevasta toiminnasta, jonka suunnasta on päätetty talousarviossa 2004.

4. VALTUUSTOTASON ARVIOINNISTA

Suomen Kuntaliiton valtuustotason arviointihanke (ARVI) vuodelta 2000 sisälsi suosituksen valtuustotason arvioinnista. Suositus ei anna tarkempaa ohjetta strategian arvioinnista. Strategiaa on kuitenkin syytä arvioida osana toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta. Tällöin arvioidaan kuinka hyvin valtuuston asettamat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet on johdettu kehittämisstrategiasta.

Hyvin asetetut tavoitteet ovat onnistuneen arvioinnin perusta. Suosituksen mukaan hyvinä tavoitteina valtuustotasolla pidetään tavoitteita, jotka

- edistävät menestymistä tehtävässään
- vastaavat kuntalaisten/asiakkaiden tarpeita
- kehittävät palvelujen saatavuutta ja vaikuttavuutta
- kehittävät kunnan palveluja ja toimintaprosesseja
- ovat realistisia suhteessa kunnan voimavaroihin ja
- ovat kunnan omin toimenpitein saavutettavissa yksin tai toimijaosapuolena.

Valtuustotason tavoitteiden tulee myös tukea kansallisen tason ohjelmia ja suosituksia.

Arviointia voidaan suosituksen mukaan tehdä

- suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (visioon, strategiaan tai standardiin)
- poikittaisvertailuna (vertailukehittäminen)
- pitkittäisvertailuna (aikasarjat, kehityksen suunnan tarkastelu)

Arvioinnin painopisteen valtuustotasolla tulisi olla yhteiskunnallisessa ja asiakkaan/kuntalaisen yksilöllisissä vaikutuksissa – toiminnan vaikuttavuudessa.

5. ARVIOINNIN KOHDE

Tässä työssä seurannan ja arvioinnin kohteena on:

- 1. Strategiaprosessin (talousarvion ja –suunnitelman) tavoitteet ja niiden toteutuminen**
- 2. Toimintaympäristön muutosten analyysi**
- 3. Strategian tavoitteiden toteutuminen vaikuttavuuden ja palvelukykyyn näkökulmasta**

Ensimmäinen kohta käsittelee verrattain yksityiskohtaisesti Tatu mallin käyttöönottoprosessia ja toimintatapoja. Onnistunut Tatun käyttöönottoprosessi luo hyvät edellytykset mallin toimivuudelle ja tulokselliselle toiminnalle. Mallin onnistuminen ja tulokset ovat sidottu ihmisiin. Ihmiset sitoutuvat asiaan, jossa he ovat olleet mukana ja ymmärtäneet asian merkityksen. Tiedot perustuvat pääasiassa Tatu työryhmän aineistoon vuosilta 2001-2003.

Ympäristöanalyysi on hyvin keskeinen ja ehkä vaikein asia arvioitaessa strategiaa. Koska strategia on määritelty suunnan valinnaksi muuttuvassa toimintaympäristössä, strategian tulee sisältää oikeat vastaukset ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Vaikeutena on tällöin erottaa omien toimenpiteiden vaikutukset toimintaympäristön muiden tekijöiden vaikutuksista.

Strategian tavoitteilla tarkoitetaan tässä eri tasoilla olevia talousarvioon ja suunnitelmaan sisältyviä tavoitelausumia sisältäen ylimmän tason tavoitteista alkaen

- visiot
- strategiset tavoitteet (vaikuttavuus ja palvelukyky)
- talousarvion sitovat tavoitteet (vaikuttavuus ja palvelukyky)

Tavoitteita tarkastellaan kaupunki ja toimialatasolla eli sillä tasolla, jolla valtuusto hyväksyy talousarvion tavoitteet sitovana. Tiedot perustuvat talousarvioihin ja vuosikertomusaineistoihin.

6. ARVIOINNIN RAJAUS

Selonteossa on rajattu tavoitteiden ja toimenpiteiden arviointia

Tavoitteiden arviointi kohdistuu ensisijaisesti kaupunkiyhteisöön. Tästä syystä organisaation sisäinen näkökulma rajataan kokonaan tarkastelun ulkopuolelle eli henkilöstöä, taloutta ja prosesseja ei käsitellä. Rajausta voidaan tässä perustella sillä, että henkilöstöstä laaditaan erillinen henkilöstötilinpäätös ja taloudesta oma tilinpäätöksensä. Prosessien arviointi tehdään vain Tatum suhteen, koska se on keskeisin toimintaa ja taloutta suuntaava prosessi.

Toimenpiteitä eli keinoja (investointeja, erillisiä ohjelmia ja niiden sisältämiä toimenpiteistä tms.) ja niiden tehokkuutta ei myöskään arvioida. Ne on arvioitu ja hyväksytty vuosittain vuosikertomuksen käsittelyn yhteydessä. Toimenpiteet kertovat vain kertomusvuoden onnistumisista. Sen sijaan useamman vuoden toimenpiteiden vaikutukset kehitykseen on arvioitavissa erilaisin tunnusluvuin ja indikaattorein. Indikaattoreista on mahdollista arvioida myös kehityksen suunta ts. onko suunta ollut strategian mukainen.

7. STRATEGIAPROSESSIN TAVOITTEET JA NIIDEN TOTEUTUMINEN

Seuraavassa arvioidaan, miten

- on sovittu Tatu mallin käyttöönoton yhteydessä meneteltäväksi strategiaa ja talousarviota laadittaessa
- *sovitut menettelytavat ovat vuosittain toteutuneet (merkitty kursivilla tavoitetarkastelun jälkeen)*

7.1 Tatum käyttöönoton tavoitteet

1. Antaa kaupunginvaltuustolle käytännön välineet kuntalaissa määriteltyyn tavoiteohjaukseen ja tarkastuslautakunnalle välineet toiminnan seurantaan ja valvontaan.
2. Aikaansaada koko kaupungille, toimialoille ja niiden alaisille yksiköille kullekin oma, mutta yhteistä linjaa noudattava visio ja strategia sekä niitä tukevat mittarit Kunnallisten Työmarkkinalaitoksen tuloksellisuussuosituksen perustuen.
3. Laatia vuoden 2002 talousarvio kaupunki- ja toimialatasolla ja vuoden 2003 talousarvio myös tulosaluetasolla uuden suosituksen mukaiseksi. Talousarvion laadintaa kehitetään siten, että kehykset/määrärahat mitoitetaan samassa prosessissa tavoitteiden kanssa yhteensopiviksi.
4. Saada uuden mallin mukainen ajattelu- ja toimintatapa vietyä läpi koko organisaation.

Tavoitteen 1 toteuttamisen edellytykset ovat parantuneet kohtien 2. ja 3. toteutumisen ansiosta. Tavoitteen 1 toteutuminen selvitetään kevään 2004 aikana (KARTUKE kysely).

Tavoitteet 2 ja 3 ovat johtamisen, suunnittelun ja budjetoinnin kannalta saavutettu: kaupunki-, toimiala- ja tulosaluetasolla visio, strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittarit on saatu aikaan ja kirjattu talousarvioon ja suunnitelmaan

Tieto mallista on saavuttanut eri tasoilla olevan johdon. Tatu tietoisuus henkilöstön osalta on selvitetty erillisellä kyselyllä työyhteisön kehittämistä koskevan kyselyn yhteydessä. Tuloksia on selostettu vuoden 2003 arviointikertomuksen yhteydessä. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos vaatii aikaa, eikä niistä ei ole vielä selvää näyttöä.

Kokonaisuudessaan hankkeen käyttöönoton eri vaiheet ovat edenneet aikataulun mukaan.

7.2 Strategian ja talousarvion laadinnan yleiset tavoitteet

Päätavoitteena strategia – ja talousarvioprosessissa on ollut tulohajauksen kehittäminen.

Tavoitteet ja menettelytavat, joihin laadintaprosesseissa vuosittain on pyritty:

- toiminta ohjautuu yhteisesti sovittujen tavoitteiden ja päämäärien suuntaan
- termit ja käsitteet on yhdenmukaistettu Tatu mallin mukaisesti ja mallin idea näkökulmineen on kaikkien tiedossa
- osallistumista, tiedotusta ja yhteistoimintaa korostetaan kaikilla tasoilla
- käytetään luovan työn menetelmiä strategian määrittelyssä, mm. ryhmämessuja
- vaihtoehtoiset ratkaisumahdollisuudet ja niiden seurausvaikutukset pyritään selvittämään myös pitkällä aikavälillä
- talousarviokehitykset mitoitetaan samassa prosessissa tavoitteiden kanssa yhteensopiviksi

Parhaiten on toteutunut mallin rakenteellinen ja käsitteellinen yhdenmukaisuus talousarviossa. Talousarvion ja suunnitelman rakenne ja esittämistapa on osoittautunut pääosin toimivaksi ja käyttökelpoiseksi malliksi, joka on vakiintumassa koko organisaatiossa

Kehittämistä vaatii vielä kehysten mitoittaminen samassa prosessissa yhteensopiviksi tavoitteiden kanssa sekä vaihtoehtojen ja niiden seurausvaikutusten selvittäminen. Laatikostojen kiteytetty esittämistapa saattaa vaikeuttaa talousarviotekstien ymmärrettävyyttä.

7.3 Yksityiskohtaiset laadinnan tavoitteet sisältöalueittain

INDIKAATTORIT

- nähdään ero indikaattorien ja tasapainotetun tuloksellisuusmittareiden välillä
- indikaattorit esitetään vain koko kaupungin tasolla (kaupunki-indikaattorit) ja toimialatasolla (toimialojen indikaattorit)
- yksityiskohtaiset indikaattoritiedot esitetään tarvittaessa talousarvion liitetietoina (mm. osa terveys ja hyvinvointi-indikaattoreista)

Indikaattorien määrä on vuosittain kasvanut ja niiden laatu parantunut. Toimialatasolla esiintyy vielä suoritteita. Kaikilla toimialoilla ei ole riittävää trendi-seurantaa. Kehitettävää on vielä monilta osin.

TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOSSUUNNAT

- kattavat ja systemaattisesti käytetyt menetelmät organisaation kaikilla tasoilla ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön analyysiin
- SWOT tai vastaava analyysi käytössä ja sen tulokset työstetään johtopäätöksiksi ja hyödynnetään toiminnan suunnittelussa

Käytetään talousarviossa yleisesti siinä laajuudessa kuin on edellytetty

PERUSTEHTÄVÄN JA VISION MÄÄRITYS

- yksinkertainen ja viestinnällisesti selkeä perustehtävä ja visio
- arvopohjainen visio

Määritelty talousarviossa kaikilla tasoilla. Pääosin kunnossa.

STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN JA KRIITTISTEN MENESTYSTEKIJÖIDEN VALINTA

- strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät valittu kaikille neljälle tuloksellisuuden ulottuvuudelle kaupunki-/ toimiala- ja tulosaluetasolla (Tatum tavoite)
- tavoitteita ja menestystekijöitä hyvin rajallinen määrä kullakin ulottuvuudella, jotta henkilöstö pystyy keskittymään oleellisiin asioihin.
- keskustelu strategiasta laajaa ja johdon tukemaa
- henkilöstöstrategia tarkistetaan osana kaupungin strategiaa

Toteutunut pääosin tavoitteiden mukaisesti

KEHYSTEN VALMISTELU, MITOITUS JA TALOUSARVION TAVOITTEET

- pyritään selvittämään tavoitteiden ja määrärahatarpeiden välinen yhteys siten, että voidaan nähdä mihin tavoitteisiin ja millä resursseilla on realistista sitoutua
- kehysvalmistelun tietopohjaa parannetaan (tilastot ja indikaattorit, kaupunkivertailut, selvitykset ja tutkimukset/ AMK sekä tilinpäätös ja kuluvan vuoden talousarvion toteutuma)
- keskushallinto valmistelee arvion kaupungin tulo- ja menokehityksestä, toimintakatteesta, vuosikatteesta ja tilikauden tuloksesta kolmelle seuraavalle vuodelle KV:ssa käytävää lähetekeskustelua varten

Tavoitteet toteutuneet kohtuullisessa määrin. Tavoitteiden ja määrärahojen välinen keskinäinen ”oikea” mitoitus on vuosittainen ongelma, jota Tatu malli ei näytä kykenevän ratkaisemaan

STRATEGIAN JA TALOUSARVION KÄSITTELY JA HYVÄKSYMINEN

- tavoitteena on, että tuloperusteet ja kehysten määrittäminen sekä strategiset linjaukset ovat onnistuneet niin hyvin, että kehysten mukaisia lautakuntien talousarvioehdotuksia ei tarvitse juuri muuttaa myöhemmissä käsittelyvaiheissa

Onnistunut vuosittain vaihtelevassa määrin

STRATEGIAN JA TALOUSARVION TOIMEENPANO

- hyvin mietitty ja täsmällinen Tatu luo pohjan viestinnälle ja toimeenpanolle
- selkeä vastuutus sitovista toiminnallisista tavoitteista
- keskustelut 1-2 kertaa vuodessa. Kehysneuvottelu syksyllä, kun sovitellaan kehyksiä (kaupunginjohtaja/ toimiala- ja tulosaluejohto), ja kehityskeskustelut seuraavan vuoden alussa, kun talousarvio on hyväksytty, kaikkien henkilöiden kanssa

Toimeenpano toimii kohtuullisesti. Vastuu sitovista tavoitteista ei ilmene suoraan talousarviossa.

SEURANTA, MITTAAMINEN JA PALKITSEMINEN

- KV:lle raportoidaan sitovien tavoitteiden ja talouden toteutumisesta vuosikertomuksessa ja seurantaraportissa kolme kertaa vuosittain sekä KH:lle kuukausittain
- työyhteisön toimivuustutkimukset tehdään vuosittain ja niiden tulokset hyödynnetään
- asiakaspalautteita kerätään ja niihin myös reagoidaan
- suorituskyvyn mittaaminen ja palkitseminen Tatu malliin perustuen.
- tulospalkkio otetaan käyttöön asteittain

Pääosin toteutuneet. Työyhteisötutkimusten ja asiakaspalautteiden laajempi hyödyntäminen jäänyt jossakin määrin epäselväksi. Tulospalkkiota ei ole otettu laajemmin käyttöön Tatu malliin perustuen.

VIESTINTÄ, OSALLISTUMINEN JA YHTEISTOIMINTA

Strategian ja talousarvion valmistelussa noudatetaan hyviä viestinnän, osallistumisen ja yhteistoiminnan toimintatapoja.

- strategian ja talousarvion valmistelu on avointa ja viestintä monipuolista
 - työn edistyminen näkyvillä sopivissa vaiheissa intranetissa ja internetissä
 - esillä palaverikäytännöissä ja Pikaisessa
 - esillä Meidän Kajaani lehdessä
- johdon infotilaisuudet
 - säännölliset kaupunginjohtajan infot kaikille esimiehille
 - kaupunginjohtajan talousarvioehdotuksen esittely kuntalaisille ennen KH:n lopullista talousarvion hyväksymistä
- viestintä ymmärrettävää, ei vaikeita termejä (kuten BSC)
- henkilökohtaisen viestinnän merkitys myös suuri, mikä on strategia ja mitä se kenellekin merkitsee
- sitoutuminen myös tulospalkkiokäytännön avulla, mikäli siihen on valmius

Pääosin toteutuneet. Täsmällisiä seurantatietoja ei ole kaikilta osin käytettävissä

8. YMPÄRISTÖANALYYSI

Ympäristöanalyysi on tärkeä osa strategiaa. Se kohdistuu kaikkiin mahdollisiin ympäristömuutoksiin, joilla voi olla merkittävä vaikutus kaupungin toimintaan. Epäonnistuminen ympäristöanalyysissä ja ympäristömuutosten tulkinnassa merkitsee usein epäonnistumista myös koko strategiassa.

Ympäristöanalyysissä tietoa tarvitaan kaikista lähteistä, sen määrä ei ole välttämättä suuri, mutta sen on oltava olennaista ja kiteytettyä. Analyysin tarkoitus on ennakoida ja varautua sisäisissä ja ulkoisissa tekijöissä tapahtuviin mahdollisiin muutoksiin. Vuosittain analysoituna ne tulisi pitää ajan tasalla.

Talousarvion ja –suunnitelman lähtökohdat ja näkymät kappale sisältää vuosittain kattavasti (10-15 sivua) tilastotietoa ja analyysiä yleisestä talouskehityksestä, aluetaloudesta, kaupunkikehityksestä (työllisyys ja toimeentulo, asuminen, terveys ja hyvinvointi) sekä kaupungin hallinnosta, taloudesta ja henkilöstöstä.

Kajaanin strategian tarkistus on perustunut edellä mainittuihin tietoihin sekä toimintaympäristön analyysiin. Toimintaympäristön analyysit SWOT menetelmällä on kirjattu vuosien 2003 ja 2004 talousarvioihin. Vuonna 2002 ja sitä ennen SWOT analyysijä ei kirjattu talousarvioihin, vaikka niitä käsiteltiin seminaareissa.

Ympäristöanalyysiä täydentää kaupunki-indikaattoriluettelo.

Alla esitetään koko kaupunkia koskeva SWOT –analyysi vuodelta 2003 sekä vertailu aikaisempiin vuosiin

Vahvuudet

- panostus osaamiseen
- peruspalvelutoiminnot kunnossa
- sitoutunut ja osaava henkilöstö
- kaupungin sopiva koko, toimivuus ja arkielämän helppous
- vahva uuden teollisuuden perusta (IT).

Heikkoudet

- taluspohjan heikkous
- aukot koulutustarjonnassa, erityisesti ylioppilastaso
- yrittäjyyspohjan kapeus ja elinkeinopolitiikan resurssivaje
- väestökehitys

Mahdollisuudet

- Kainuun malli
- vahva ja vahvistuva koulutus- ja tutkimusinfrastruktuuri
- seudullinen yhteistyö, yhteys Oulun kasvuun
- ICT –sektorin kasvu
- luonnon, kulttuurin ja maaseudun mahdollisuuksien hyödyntäminen

Uhat

- aivovienti ja koulutetun työvoiman saatavuus
- niukkenevat taloudelliset ja muut resurssit
- työttömyys
- väestölliset uhkatekijät (syntyvyys, muuttoliike, ikärakenne)
- tulevaisuskon ja –näkemyspuute
- Kainuun malli, rahoitusvastuun ja toiminnallisen vastuun eriytyminen

Kaupungin toimintaympäristö:

Toimintaympäristössä ei näyttäisi tapahtuneen merkittäviä muutoksia vuosina 2002-2003. Ympäristöanalyysit poikkesivat vuosien 2002 ja 2003 talousarvioissa ainoastaan siten, että vuonna 2004 lisättiin maaseutu mahdollisuutena, joka edellisestä talousarviosta puuttui.

Kainuun hallintomallia, suuren luokan toimintaympäristön muutosta ja sen vaikutusta tulevaan toimintaan, ei talousarviossa ole tarkemmin analysoitu esim. SWOT menetelmällä. Analyysijä on esitetty muissa yhteyksissä, mutta ei talousarviokirjassa.

Talousarviotilastojen ja kaupunki-indikaattorien merkitys ja hyödyntäminen SWOT analyysissä jää hieman epäselväksi.

Toimialojen toimintaympäristö:

Toimialat ovat kaikki esittäneet ympäristöanalyysit ja pitäneet ne vuosittain ajan tasalla. Myös toimialojen ympäristömuutokset vaikuttavat vähäisiltä.

9. STRATEGIAN TAVOITTEIDEN TOTEUTUMINEN

Seuraavassa arvioidaan valtuuston hyväksymät tavoitelausumat eli visiot, strategiset tavoitteet ja toiminnalliset sitovat tavoitteet, niiden sisältö ja yhdensuuntaisuus sekä miten sitovat vuosittaiset tavoitteet ovat toteutuneet.

Linjaukset ulottuvat myös vastuualueetasolle, mutta niitä ei ole tässä yhteydessä mahdollisuus yksityiskohtaisesti käsitellä. Yleistoteamuksena voidaan sanoa, että vastuualueetasolla linkittäminen on yleensä linjassa kaupungin ja toimialan tavoitteiden kanssa.

A KAUPUNGIN VISIO 2008

Laatikostoissa *kursiivilla* esitetään myöhemmin asiat, jotka toistuvat samoina eri vuosina

	vuodet 2002-2004	vuodet 2003-2005	vuodet 2004-2006
Visio vuoteen 2008	Kajaani on aidosti hyvä ja haluttu Osaaminen, yrittäjyys ja yhteistyö ovat luoneet Kajaanista hyvän ja kasvavan eurooppalaisen maakuntakeskuksen	Kajaani on hyvä ja haluttu	Kajaani on hyvä ja haluttu

Onko visio riittävän yksiselitteinen, monipuolinen, positiivista energiaa synnyttävä ja ruokkiiko se ”venymistä”? Millainen Kajaani on tänään ja millainen se on vuonna 2008, sitten kun visio on toteutunut?

Visio osoittaa organisaatiolle tavoiteltavan tulevaisuudentilan ja strategia tarkemmin tien tai reitin jota kuljetaan. Olla ”hyvä ja (aidosti) haluttu” on ollut kaupungin pysyvä, toivottu tulevaisuudenkuva jo vuoden 1999 talousarviokirjan mukaan. Jotta voitaisiin todeta, onko vision suuntaan kuljettu, vaatisi ”hyvä ja haluttu” tavoite tarkemman määrittelyn, osiin purkamisen ja mitattavaksi tekemisen. Vasta sen jälkeen voitaisiin olla varmempia, että ollaan oikealla tiellä ja lähestymässä visiota. Vision nyky muodossaan ei anna hyvää

mahdollisuutta tämän asian toteamiseen. Ovatko ”hyvän ja haluttavan” kriteereinä esim. nettomuutto % kokonaisväestöstä, asuntojen hintataso suhteessa maan keskiarvon ja työpaikkakehitys/työttömyys verrattuna maan keskiarvoon.

Visioksi vuosi 2008 on ajallisesti lähellä ja vaatisi tarkistamisen, jolloin on hyvä tilaisuus myös vision tarkentamiseen tai uudelleenmäärittelyyn.

B TOIMIALOJEN VISIOT 2008

	vuodet 2002-2004	vuodet 2003-2005	vuodet 2004-2006
Perusturva	Toimialan palvelut tukevat yritysten ja yhteisöjen toimintaedellytyksiä ja kunta-laisten omia ponnistuksia ylläpitää ja edistää hyvinvointia ja terveyttään	<i>Kajaanissa ovat hyvät hyvinvointia ja terveyttä edistävät sosiaali- ja terveyspalvelut</i>	<i>Kajaanissa ovat hyvät hyvinvointia ja terveyttä edistävät sosiaali- ja terveyspalvelut</i>
Sivistys	Kajaani on monipuolinen kulttuurikaupunki. Sivistystoimiala vastaa joustavasti työelämän koulutushaasteisiin. Toimialan vahvuuksia ovat joustava alueellinen koulutusjärjestelmä sekä perinteestä nousevat ja ympäristöön tukeutuvat kulttuuripalvelut	<i>Kajaani on alueen kehitystä tukeva koulutus- ja kulttuuri-kaupunki</i>	<i>Kajaani on alueen kehitystä tukeva koulutus- ja kulttuurikaupunki</i>
Tekninen	Kajaanin kaupunki on turvallinen terveellinen ja viihtyisä	<i>Kajaani on turvallinen, terveellinen ja viihtyisä</i>	<i>Kajaani on turvallinen, terveellinen ja viihtyisä</i>
Ympäristö		<i>Asiakaslähtöisen palvelutason ylläpitäminen ja viihtyisän sekä terveellisen, luonnontaloudellisesti kestävä ja monimuotoisen ympäristön edistäminen</i>	<i>Asiakaslähtöisen palvelutason ylläpitäminen ja viihtyisän sekä terveellisen, luonnontaloudellisesti kestävä ja monimuotoisen ympäristön edistäminen</i>

Toimialat/lautakunnat ovat laatineet visionsa kaupungin visioon perustuen, sitä tulkiten. Voidaan sanoa, että toimialueiden visioissa konkretisoituu kaupungin ”hyvä ja haluttu” tila. Jos näin ajatellaan, toimialat/ lautakunnat ovat voineet vapaammin tulkita kaupungin visiota omasta näkökulmastaan. Tällöin kaupungin tulevaisuudenkuva konkretisoituu myös lautakuntien näkemysten mukaan eikä vain valtuuston. Toimialueiden visiot voitaisiin myös konkretisoida samalla perusteella kuin kaupungin. Konkretisointi voisi tapahtua sanallisesti tai mieluummin indikaattorien muodossa. Visiot ovat kahtena viime vuotena saavuttaneet pysyvemmän muodon kuin aiemmin. Tätä voitaneen pitää hyvänä asiana, ainakin seurannan ja arvioinnin kannalta.

**C KAUPUNGIN JA TOIMIALOJEN STRATEGISET TAVOITTEET 2008
/VAIKUTTAUVUUS JA PALVELUKYKY NÄKÖKULMA**

	vuodet 2002-2004	vuodet 2003-2005	vuodet 2004-2006
Kaupunki	<p>Riittävät, oikein hinnoitellut ja laadukkaat palvelut</p> <p>Väestönkehitys kasvavaksi</p> <p>Väestön osaaminen, sosiaalinen hyvinvointi ja terveys</p>	<p>Väestön osaaminen, sosiaalinen hyvinvointi ja terveys</p> <p>Palvelujen priorisoinnin osaaminen</p> <p>Väestön vähenemisen estäminen</p>	<p>Väestön osaaminen, sosiaalinen hyvinvointi ja terveys</p> <p>Palvelujen priorisoinnin osaaminen</p> <p>Väestön vähenemisen estäminen</p> <p>Kaupunki ja maaseutualueen tasapainoinen kehittäminen</p>
Perusturva	<p>Asiakkaiden vaikutusmahdollisuudet laajenevat</p>	<p>Oikein suunnatut ja oikea-aikaiset sosiaali- ja terveyspalvelut</p> <p>Asiakkaiden valintamahdollisuudet laajentuvat</p>	<p>Oikein suunnatut ja oikea-aikaiset sosiaali- ja terveyspalvelut</p> <p>Asiakkaiden valintamahdollisuudet laajentuvat</p>
Sivistys	<p>Palvelut tuotetaan lähtien asiakkaiden tarpeista</p>	<p>Kuntalaisten sivistys- ja kulttuuritarpeiden tyydyttäminen</p> <p>Talousalueen kehitystä tukeva koulutusjärjestelmä</p> <p>Korkeatasoinen ja laaja-pohjainen kulttuuri- ja taidekasvatus</p>	<p>Kuntalaisten sivistys- ja kulttuuritarpeiden tyydyttäminen</p> <p>Talousalueen kehitystä tukeva palvelujärjestelmä</p> <p>Korkeatasoinen ja laaja-pohjainen kulttuuri- ja taidekasvatus</p>
Tekninen	<p>Kestävän kehityksen mukainen infrastruktuuri ja palvelutuotanto</p> <p>Hyvä kaupunkirakenne</p>	<p>Ehyt kaupunkirakenne</p> <p>Asiakastyytyväisyys</p>	<p>Ehyt kaupunkirakenne</p> <p>Asiakastyytyväisyys</p>
Ympäristö		<p>Riittävät resurssit</p> <p>Laadukkaat palvelut</p> <p>Asiakastyytyväisyys</p> <p>Asioiden sujuva hoitaminen ja voimavarojen tarkoituksenmukainen käyttö</p>	<p>Riittävät resurssit</p> <p>Laadukkaat palvelut</p> <p>Asiakastyytyväisyys</p> <p>Asioiden sujuva hoitaminen ja voimavarojen tarkoituksenmukainen käyttö</p>

Vuosina 1999-2001 voimassa olleet strategiset tavoitteet olivat: 1. Maakuntakeskus ja kaupunkistrategia 2. Elinkeinopoliittikka 3. Talouden tasapaino 4. Palvelustrategia 5. Työllisyys ja kestävän kehityksen edistäminen

Ennen vuotta 2002 laadituissa toimintakertomuksissa kaupunki- ja toimialojen strategioiden toteutumisen tarkastelu on jäänyt verrattain vähäiseksi. Painopiste on ollut vuositason tavoitteissa. Vuodesta 2002 alkaen pitemmän aikavälin vaikuttavuustavoitteet on esitetty Tatu mallin mukaisesti talousarviossa ja vuosikertomuksessa

Vuosien 1999-2001 tavoitteet poikkeavat Tatu mallilla asetetuista tavoitteista siten, että ne painottuivat enemmän ulkoiseen toimintaympäristöön hallintaan, kuin organisaation sisäiseen toimintaan

Tatu mallissa tavoitteita asetetaan enemmän organisaation sisäiseen toimintaan, prosesseihin ja henkilöstöön. Voidaan toisaalta kysyä onko nykyinen tavoiteasettelu tasapainossa, jos organisaation sisäisten tavoitteiden määrä on kaupunkitasolla $\frac{3}{4}$ osaa kaikista tavoitteista.

Kaupungin ja toimialojen strategiset tavoitteet ovat johdetut kaupungin ja toimialojen visioista. Tavoitteet ovat olleet asiallisesti lähes samat vuosina 2002- 2004. Koska tavoitteet eivät ole muuttuneet, toimintaympäristössä ei siis ole tapahtunut suuria muutoksia tai sitten niihin ei ole reagoitu tavoitteissa.

Ovatko nykyiset strategiset asiat riittävän ”isoja”, johdettu selkeästi visiosta, ja tietävätkö toimialat, vastualueet ja yksilöt oman roolinsa tavoitteisiin pyrittäessä?

Tavoitteiden toteutumista on indikaattorien avulla arvioitu kohdassa 10.

D KAUPUNGIN JA TOIMIALOJEN SITOVAT TOIMINNALLISET TAVOITTEET/MITTARIT JA NIIDEN TOTEUTUMINEN VUOSIKERTOMUSTEN MUKAAN/ VAIKUTTAVUUS JA PALVELUNÄKÖKULMA ULOTTUVUUS

	vuosi 2002	vuosi 2003
Kaupunki	<p><i>Kasvu ja mahdollisuusalojen työpaikkojen kasvu</i></p> <p>Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuuden kasvu</p> <p>BTV:n positiivinen kehitys</p> <p><u>Toteuma:</u> toteutunut, kaksi viimeksi mainittua ei sovellu vuositason seurantaa tilastoviiveiden vuoksi</p>	<p><i>Kasvu ja mahdollisuusalojen työpaikkojen kasvu</i></p> <p>Väestön määrä pysyy ennallaan</p> <p>Asiakastyytyväisyystulosten myönteinen kehitys</p> <p><u>Toteuma:</u> Elinkeinokeskus on ollut v. 2003 mukana synnyttämässä vähintään 12 uutta yritystä Kajaaniin. Yhteys – ja puhelinkeskuksiin on syntynyt v. 2003 aikana reilut 100 työpaikkaa</p> <p>Väestön hidas vähentyminen on jatkunut ja kehitys edellyttää entistä aktiivisempaa elinkeinopolitiikkaa 2000: -285, 2001:-124, 2002:-122, 2003:-129</p> <p>Asiakastyytyväisyystutkimustulokset esitetään tulosityksiköiden toteutumaseurannassa.</p>
Perusturva	<p>Palveluseteli ja vast. järjestelmien kulut ja osuus omasta toiminnasta toiminnoittain kasvaa</p> <p><u>Toteuma:</u> toteutui toiminnoissa, joissa muuta kuin omaa toimintaa</p>	<p>Oman palvelutuotannon osuus pienenee</p> <p><u>Toteuma:</u> Tavoite on saavutettu</p>
Sivistys	<p>Ammatillinen koulutus sopeutetaan kysyntään, mittari: ensisijaisia hakijoita enemmän kuin aloituspaikkoja (yli 100%)</p> <p><u>Toteuma:</u> Yhteisvalinnassa ensisijaisia hakijoita oli 921 ja aloituspaikkoja 695</p>	<p>KKAI: sopeutetaan koulutus kysyntään (mittari: ensisijaisia hakijoita enemmän kuin aloituspaikkoja)</p> <p>Perusopetus: kaikki 9 luokkalaiset saavuttavat jatko-opintokelpoisuuden</p> <p><u>Toteuma:</u> Ensisijaisia hakijoita 809 ja valinnan aloituspaikkoja 700. Hakijakerroin oli 1.16</p> <p>Kaikki 9.luokan oppilaat saivat päästötodistuksen</p>

	vuosi 2002	vuosi 2003
Tekninen	<p>Riittävä tonttitilatarjonta(kpl/vuosi)</p> <p>Asiakastyytyväisyystutkimukset ja -kyselyt</p> <p><u>Toteuma:</u> määrällisesti riittävät määrät tontteja(30-40), laadullisesti tyydyttäviä. Yksityisiä tontteja tullut rakentamiskehotuksen ja korotetun kiinteistöveron kautta eri puolille kaupunkia. Kajaani mukana Efektia Oy:n 39 kaupungin palveluiden asiakastyytyväisyystutkimuksessa. Uusi maankäyttöpoliittinen ohjelma hyväksytty valtuustossa.</p>	<p>Maankäyttöpoliittisen ohjelman toteutumisen seuranta-rakentamattomat tontit/valmiin verkoston äärellä</p> <p>Asiakaspalvelukyselyjen tulokset/asiakastyytyväisyystutkimukset Palvelujen käyttöaste</p> <p><u>Toteuma:</u> Annettiin 19 rakentamiskehotusta AO - tontille. Korotetun kiinteistöveron aliset tontit vähenivät 39 kpl. Asemakaava-alueella valmistui yht. 53 asuin-, liike- ja teollisuusrakennusta</p> <p>Asiakaspalvelututkimus tehty toimitilat vastuualueella</p>
Ympäristö	-----	<p>Palvelujen määrä</p> <p>Asiakastyytyväisyyskyselyt</p> <p><u>Toteuma:</u> Ympäristövalvonnan tarkastusten määrä 671 kpl (v. 2002 815 kpl), näytteiden määrä 1 746 kpl (v. 2002 1 972 kpl), Eläinlääkärikäyntien määrä 1310 kpl (v. 2002 1160 kpl). Laboratorioanalyysien määrä 11 655 kpl (v. 2002 13 332kpl). Rakennusvalvonnassa lupahakemusten ja ilmoitusten määrä 423 kpl (v. 2002 357 kpl),</p> <p>Asiakastyytyväisyyskyselyjä ei toteutettu</p>

Sitovat tavoitteet ovat toteutuneet vuosikertomusten mukaan, kaikilta niiltä osin, jotka ovat olleet seurattavassa muodossa. Sitovien tavoitteiden toteutumisessa on kuitenkin tulkinnanvaraa silloin, kun tavoite on muotoiltu esim. ”asiakastyytyväisyystutkimukset” tai ”asiakaspalvelukyselyjen tulokset” asettamatta varsinaista tavoitearvoa asialle.

Sitovien tavoitteiden saavuttamisesta ei ilmene suoraan onko edetty kaikilta osin tavoitteiden ja vision suuntaisesti. Tähän tarkoitukseen sopivat parhaiten indikaattorit. Ne eivät ole yksityiskohtaisia vaan laajoja kokonaisuuksia kuvaavia summatietoja, esimerkiksi kestävän kehityksen indikaattorit (nimetty talousarviossa) ja terveys- ja hyvinvointi-indikaattorit (kuten elinikä ja sairastuvuus)

Kaupunkitason sitovat tavoitteet eivät ole linkittyneet aina kovin hyvin toimialojen sitoviksi tavoitteiksi. Esim. vuoden 2003 kaupungin sitova tavoite ”Asiakastyytyväisyystulosten myönteinen kehitys” on kirjattu vain ympäristö-lautakunnan sitovaksi tavoitteeksi. Vuonna 2004 tilanne on edellä olevan asian osalta kirjattu huomattavasti paremmin.

Sitovat tavoitteet kattavat usein vain osia koko toimialan toiminnasta. Esimerkiksi perusturvassa on vain yksi ja sivistystoimessa kaksi sitovaa vaikutavuus/palvelukykytavoitetta vuonna 2003.

Vastuu sitovien tavoitteiden toteutumisesta tulisi olla selvästi määritelty. Kuka vastaa, että väestötavoite toteutuu. Onko väestökehitys yleensäkin sitovassa mielessä vastuutettavissa?. Onko väestökehitys yksinomaan esim. kaupunginjohtajan, kaupunginhallituksen tai kaupunginvaltuuston käsissä?.

10. YHTEENVETOHAVAINNOT

Strategian alustavan selonteon tarkoitus on antaa yleiskuva kaupungin strategiaprosessista, toimintaympäristön muutosten analyysistä ja tavoitteiden toteutumisesta Tasapainotettua tuloksellisuusmallia (Tatu) sovellettaessa. Tavoitteiden arviointi kohdistuu vain yhteen neljästä tuloksellisuuden ulottuvuudesta eli toiminnan vaikuttavuuteen ja palvelukykyyn kuntalaisten näkökulmasta. Taloutta, henkilöstöä ja muita prosesseja eli organisaation sisäistä toimintaa ei käsitellä.

Yleistä

- Parhaiten on toteutunut talousarvioon sisältyvä Tasapainotetun tuloksellisuusmallin rakenteellinen ja käsitteellinen yhdenmukaisuus.
- Talousarvio sisältää suuren joukon eritasoisia mm. poikkihallinnollisia strategioita, kuten henkilöstö ja terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen strategian. Niiden lukumäärä ja keskinäiset yhteydet ja ”marssijärjestys” ovat toimeenpanon ja seurannan kannalta ongelma, joka vaatisi selkeyttämistä. Toisaalta toimialarajoihin pitäytyvät vuositason sitovat tavoitteet voivat vahvistaa toiminnan sektoroituneisuutta, joita poikkihallinnollisilla strategioilla ja tavoitteilla voidaan vähentää.
- Mallin vaatima tavoitteiden mitattavuus asettaa erityisiä haasteita valmistajille ja päätöksentekijöille asioissa, jotka edellyttävät selkeää kannanottoa seurattaviin asioihin. Tavoiteasettelun vaikeus heijastuu myös seurannan ja arvioinnin vaikeutena. Tavoiteasettelussa on vielä kaikilla tasoilla parannettavaa. Tavoitteiden toteutumisesta tulisi saada selkeämpi näyttö. Sitovat tavoitteet tulisi varmistaa sisällöllisesti yhdensuuntaisiksi strategiassa esitettyjen tavoitteiden kanssa.
- Vuosikertomuksen rakenne ja muoto on seurannan ja arvioinnin kannalta parantunut Tatu –mallin käyttöönoton jälkeen.

Strategiaprosessi ja toimintatavat

- Tasapainotetun mallin käyttöönottoprosessi on ollut systemaattinen ja kokonaisuuden jäsentely perusteellinen. Mallin käyttöönotto ja eri vaiheet ovat edenneet alkuperäisen aikataulun mukaan. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos vie aikaa, joten lopullisia johtopäätöksiä tältä osin on tässä vaiheessa vaikea tehdä.
- Strategiaprosessi on liitetty tiiviisti varsinkin mallin käyttöönottovaiheessa talousarvion laadintaan kaupunginhallitus- ja lautakuntatasolla. Talousarvion laadintaohjeet on sovitettu onnistuneesti tasapainotettuun tuloksellisuusmalliin. Käytetty ryhmämessumenetelmä on toiminut alkuvaiheessa laajan keskustelun ja osallistumisen aktivoijana.
- Henkilöstölle ja kuntalaisille on tiedotettu hankkeesta sen alkuvaiheessa Pikaisessa ja Meidän Kajaani –lehdessä. Kuntalaisten vaikutusmahdollisuudet ja mukanaolo talousarvion valmistelussa on varmistettu yhteisillä informaatiotilaisuuksilla vuoden 2004 talousarvion valmistelua lukuun ottamatta. Kaupunginvaltuuston rooli strategian muotoilussa olisi voinut olla keskeisempi.
- Tavoitteiden ja niitä vastaavien määrärahojen ”oikea” mitoitus on osoittautunut vuosittaiseksi ongelmaksi, johon Tasapainotettu tuloksellisuusmalli ei näytä tuoneen ratkaisua. Toiminnallisten tavoitteiden ja resurssien kohdentamisen yhteyttä on usein vaikea todeta. Talousarvio toimii enemmän kehys- kuin tulosohjusperiaatteella.
- Yhtenäinen palautejärjestelmä helpottaisi kuntalaispalautteen ja asiakaspalautteen saamista

Ympäristöanalyysi

- Ympäristöanalyysit ovat systemaattisesti käytössä ja niiden tulokset hyödynnetään toiminnan suunnittelussa. Ympäristöanalyysijä tukevaa indikaattoriseurantaa tulisi vielä kehittää osana strategian seurantaa ja arviointia.

Tavoitteet, niiden asettaminen ja toteutuminen

Visiot

- Kaupungin ja toimialojen visiolle ei ole asetettu täsmällisiä tavoitteellisia lukuarvoja, joista voitaisiin suoraan todeta mikä on vision toteutuma-aste. Vuosittaista toteutumaa voidaan kuitenkin arvioida epäsuorasti kaupunki-indikaattorilukusarjojen perustella. Tällöin joudutaan oletamaan tietyn indikaattorin ja sen muutoksen suunnan osoittavan tiettyä asiantilaa ja sen kehityksen suuntaa

- Kaupungin visiosta (”Hyvä ja haluttu”) voidaan tilasto ja indikaattoritietojen perusteella todeta, että
 - väestökehityksellä arvioiden visio ei ole toteutunut
 - työttömyysasteessa on tapahtunut kohentumista, mutta onko riittävästi
 - asuntojen hintataso on noussut, mutta vähemmän kuin maassa keskimäärin
- Toimialojen visiot ovat seurannan ja arvioinnin kannalta myös vaikeahkossa muodossa. Miten todetaan toteutuminen visiossa ” Kajaanissa ovat hyvät hyvinvointia ja terveyttä edistävät terveystalvelut” . tai visiossa ” Turvallinen, terveellinen ja viihtyisä”? . Kuinka ”hyvät” tai kuinka ”turvallinen” vuonna 2008.

Strategiset tavoitteet

- Kaupungin tavoitteesta ” Väestön osaaminen, sosiaalinen hyvinvointi ja terveys” voidaan todeta, että
 - väestön osaamista osittain kuvaavat kulutustasoindeksin kasvu ja korkea-koulututkinnon suorittaneiden osuuden kasvu ovat toteutuneet
 - sosiaalinen hyvinvointi on parantunut mitattuna työttömyysasteella, toimeentuloasiakkaiden osuudella, valtionveronalisilla tuloilla, asuntojen pinta-alalla ja varustetasolla.
 - väestön terveys mitattuna koko väestön kuolleisuudella on maan keskitasoa ja yli 65- vuotiaiden osalta hieman yli keskiarvon.
 - väestön terveyteen vaikuttavat ympäristöindikaattorit ovat useimmat parantuneet tarkastelujaksolla.

Kahtena viime vuotena tavoitteena on ollut ”Palvelujen priorisoinnin osaaminen”. Tavoitteelle ei ole olemassa kuitenkaan seurattavaa tunnuslukua tai muuta selvää arviointikriteeriä eikä sen toteutumista ole arvioitu.

Strateginen tavoite väestön vähenemisen estämisestä ei ole toteutunut.

Sitovat tavoitteet

- Vuositason sitovat tavoitteet ovat vuosikertomusten mukaan lähes poikkeuksetta saavutettu ja poikkeamien syyt on kerrottu.
- Vastuu sitovien tavoitteiden toteuttamisesta tulisi olla määritelty. Sitovaksi voidaan asettaa vain tavoite, johon kaupunki yksin tai toimijaosapuolena voi vaikuttaa. Voiko esim. väestötavoite olla sitova?.
- Sitovien tavoitteiden sisällöstä ja muotoilusta ei voi aina päätellä onko edetty strategisten, useammalle vuodelle asetettujen tavoitteiden suunnassa.