

Ruoveden kuntastrategia 2005 – 2012

SISÄLTÖ:

1	Lähtökohta	3
2	Strategian rakenne.....	3
3	Strategiaperusta: kivijalat ja toimintaympäristön haasteet	5
4	Visio ja strategiset päämäärät	6
5	Kriittiset menestystekijät	7
6	Strategian toteuttaminen	18

1 LÄHTÖKOHTA

Strategia on toiminnan punainen lanka: se on näkemys siitä, miten toimintaa tulee kehittää tulevaisuudessa. Se korostaa valintojen tekemistä, pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta. Lyhyen aikavälin tekemisiä tulisi peilata strategiaa vasten. Strategia on myös viesti asukkailla, yrityksille, järjestöille, muille kunnille, valtionhallinnolle jne. toimijoille siitä, mitä tavoitellaan, mitä asioita pidetään tärkeinä.

Strategialla on siis varsin painavat ominaisuudet; se on kunnan johtamisen keskeinen työväline. Ruoveden kuntastrategia on laadittu kevään ja syksyn 2005 aikana luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden yhteistyönä. Niin sanottu laajennettu johtoryhmä yhdessä hallituksen ja valtuuston puheenjohtajien kanssa on työstänyt strategiaa viidessä työpalaverissa. Valtuusto ja toiminnallisten lautakuntien puheenjohtajat ovat osallistuneet strategiatyöhön kolmessa seminaarissa.

Ruovedellä strategia ymmärretään jatkuvana tekemisenä, ei vain asiakirjan laadintana. Oleellista on ollut näkemysten yhdenmukaistaminen Ruovettä koskevista haasteista ja linjauskeskustelut tulevaisuuden suuntaviivoista. Strategiset päämäärät on määritelty vuoteen 2012, mutta strategian näkeminen osana kunnan johtamisjärjestelmää korostaa tarvetta tarkistaa linjavalintoja säännöllisesti ja käsitellä vuosittain seuraavaa vuotta koskevia tavoitteita.

2 STRATEGIAN RAKENNE

Strategian laadintaa konsultoi HAUS kehittämiskeskus Oy (HAUS). Strategiatyökaluna käytettiin julkishallintoon räätälöityä Tasapainoinen onnistuminen (TAON™) -strategiatyökalua. Se pohjautuu yrityselämässä paljon sovellettuun Balanced Scorecard –strategiatyökaluun (BSC).

TAON™ on strategian laadinnan, toteuttamisen ja arvioinnin viitekehys, jossa korostetaan strategian yhteyttä toiminta- ja taloussuunnitteluun sekä talousarvion vuosittaisiin tavoitteisiin.

Strategiatyössä lähdettiin liikkeelle Ruoveden kunnan nykyisen menestyksen kivijalkojen ja toimintaympäristön muutoshaasteiden tunnistamisesta. Tämän jälkeen määriteltiin visio ja strategiset päämäärät vuoteen 2012.

Pitkän aikavälin tavoitteiden toteutuminen ei tapahdu itsestään; niiden saavuttaminen edellyttää toimintaa ja kykyä tämän toiminnan ohjaamiseen ja arvioimiseen. Strategian konkretisoinnin ensimmäinen askel on strategisten päämäärien purkaminen kriittisiksi menestystekijöiksi eli asioiksi, joissa tulee onnistua, jotta visio ja strategiset päämäärät olisivat mahdollista saavuttaa. Kriittisten menestystekijöiden tulee olla menestymisen kannalta oleellisia asioita, joiden toteutumiseen kunta voi vaikuttaa.

Kriittisiä menestystekijöitä tarkastellaan strategiassa neljästä eri näkökulmasta. Näkökulmatarkastelun kautta kiinnitetään huomiota siihen, mitä halutaan aikaansaada kunnan ja kuntalaisten hyvinvoinnin ja elinvoiman turvaamiseksi sekä siihen, miten näiden asioiden aikaansaaminen on mahdollista.

Kullekin kriittiselle menestystekijälle asetetaan arviointikriteerit, joiden avulla tiedetään, edetäänkö strategian toteuttamisessa vision ja strategisten päämäärien suuntaan. Kriittiset menestystekijät täsmennetään johdettaviksi asioiksi laadullisilla tai määrällisillä arviointikriteereillä. Edelleen kullekin arviointikriteerille asetetaan strategiassa tavoitetasot ja/tai toimenpiteet valtuustokaudelle ja seuraavalle vuodelle. Tavoitetaso kytkee tavoitteet budjettiin ja toimintasuunnitteluun.



KUVA 1. Ruoveden strategian rakenne.

3 STRATEGIAPERUSTA: KIVIJALAT JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN HAASTEET

Ruoveden kunnan kivijalkoina eli asioina, joiden varaan Ruoveden menestys on rakentunut, voidaan pitää seuraavia seikkoja:

- hyvä imago
- houkutteleva asuinympäristö (ml. vapaa-ajan asuminen)
- luonnonympäristö (ml. vesistöt)
- kulttuuriperintö, vilkas kulttuuritoiminta
- aktiivinen ja tuloksekas elinkeinopolitiikka, hyvä yritysilmapiiri, useita suu-rehkoja ja kasvavia yrityksiä, vahvaa maataloutta
- alhainen työttömyys, työllisyyspolitiikan aktiivisuus
- Tampereen läheisyys
- hyvät ja kohtuuhintaiset peruspalvelut
- kunnan sopiva koko palvelujen tuottamisen kannalta (yksiköt toimivan kokoisia)
- kuntatalouden hyvä hoito
- ammattitaitoinen henkilöstö.

Toimintaympäristön haaste voidaan tulkita mahdollisuudeksi, vaikeudeksi tai ongelmaksi, jolla on merkitystä kunnan toimintaan tai kykyyn saavuttaa haluttu tulevaisuus. Haasteita ryhmiteltiin strategiatyön alussa kansainvälisiin, kansallisiin ja paikallisiin haasteisiin. Ruoveden kehittämisen kannalta keskeisimpiä kansainvälisiä ja kansallisia haasteita ovat:

- tiedon ja osaamisen merkityksen kasvu
- kiristynvä kilpailu; globalisaatio
- teknologinen kehitys
- EU:n kehitys
- energiankulutuksen kasvu
- väestön ikääntyminen, väestörakenteen muutokset
- väestön keskittyminen
- kuntatalouden kiristyminen; kunta-valtiosuhteen kehittyminen
- kuntayhteistyön lisääntyminen, kuntarakenteen muutostarve
- pula osaavista työntekijöistä
- jatkuvan kehittymisen välttämättömyys
- syrjäytyminen (pahoinvoinnin lisääntyminen)

Toimintaympäristön haasteet ovat isoja. Jos haasteita peilataan Ruoveden kunnan kivijalkoja vasten, niin moni kivijaloista kyseenalaistuu. Erityisesti strategiassa tulisi kiinnittää huomiota elinkeinoelämän kilpailukykyyn, peruspalveluiden saatavuuteen ja laatuun, palvelujen tuottamisen tehostamiseen ja palvelurakenteisiin, kuntatalouden hyvään hoitoon ja osaavan työvoiman saatavuuteen.

4 VISIO JA STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT

Visio voidaan määritellä organisaation halutuksi tavoitetilaksi. Tällöin sen tehtävänä on antaa strategialle suunta, jota pitkin edetä. Se on tavoitteellinen näkemys siitä, millaiselta Ruoveden halutaan näyttävän tulevaisuudessa. Ruoveden vuoteen 2012 ulottuva visio on seuraava:

Yhteistyöhakuinen, yritteliäs ja luonnonkaunis Ruovesi – kehittyvää maaseutua!

Vision sanavalinnat kertovat jo oleellisen siitä, mitä Ruoveden kehittämisessä pidetään tärkeänä:

- *Yhteistyöhakuinen* viittaa Ruoveden aktiivisuuteen ja aloitteellisuuteen yhteistyökumppanina; palvelujen saatavuus ja kustannustehokkuus turvataan ennakkoluulottomilla ratkaisuilla
- *Yritteliäs* viittaa vilkkaaseen yritystoimintaan ja runsaaseen työpaikkatarjontaan. Lisäksi se korostaa yhdessä *kehittyvä* –sanalla aktiivista ja tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintatapaa.
- *Luonnonkaunis* ja *maaseutu* viittaavat laadukkaisiin asumisvaihtoehtoihin. Sanapari *kehittyvä maaseutu* viittaa Ruovettä laajempaan alueeseen; Ruovesi on osa kehittyvää maaseutua.

Visiota täydentävät strategiset päämäärät vuoteen 2012 ovat:

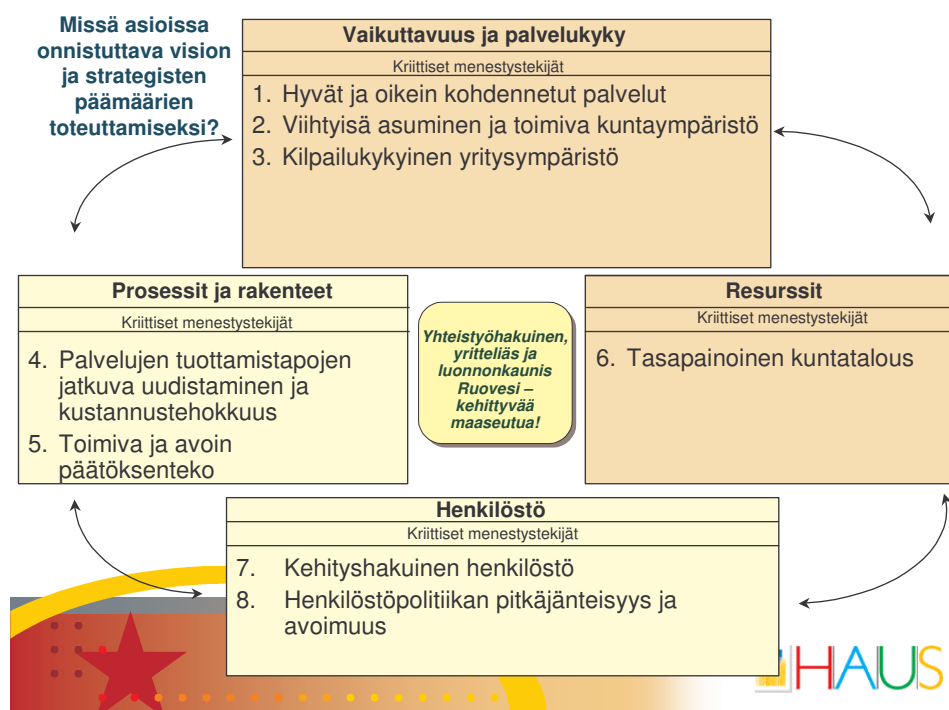
1. Ruovesi tarjoaa hyvät ja oikein kohdennetut palvelut.
2. Palveluja tuotetaan kustannustehokkaalla palveluverkolla sekä hyödyntämällä aktiivisesti seutuyhteistyötä ja erilaisia palvelujen tuottamistapoja.
3. Hyvä maapolitiikka ja hyvin suunniteltu maankäyttö tukevat Ruoveden kehittymistä. Tällä taataan laadukkaat, monipuoliset ja maisema-arvoja hyödyntävät asumisvaihtoehdot.
4. Ruovesi tarjoaa nykyisille ja uusille yrityksille kilpailukykyisen toimintaympäristön.
5. Osaavan työvoiman saatavuutta tuetaan kehittämällä alueellista ja paikallista oppimisympäristöä.
6. Kuntatalous on tasapainossa.
7. Poliittinen päätöksenteko on toimivaa ja avointa. Työnjako luottamuselinten ja palveluiden tuottajien välillä on selkeä.
8. Henkilöstöpolitiikka ja johtaminen on pitkäjänteistä, avointa ja vastuunkantavaa.
9. Henkilöstö on osaavaa ja aktiivisesti kehittämiseen suuntautunutta.

5 KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Johtamisnäkökulmilla jäsenetään visiota ja strategisia päämääriä ja tehdään ne johdettaviksi asioiksi. Näkökulmat ovat sidoksissa toisiinsa ja kokonaisuonnistuminen riippuu näkökulmien keskinäisen yhteyden ymmärtämisestä ja niiden tasapainoisesta toteuttamisesta.

Kuhunkin johtamisnäkökulmaan määritellään strategian ydin eli kriittiset menestystekijät. Ne ovat asioita, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä aikavälillä ratkaisevimmin organisaation menestymiseen. Kriittisten menestystekijöiden on oltava yhtä aikaa tärkeitä ja sellaisia, että organisaatio voi vaikuttaa niihin omilla toimenpiteillään.

Vision ja strategisten päämäärien saavuttaminen edellyttää Ruovedeltä kahdeksan kriittisen menestystekijän toteuttamisessa onnistumista:



KUVA 2. Ruoveden kunnan kriittiset menestystekijät

Arviointikriteerin määrittelyn tavoitteena on etsiä mittari, väline tai keino, joka kuvaa parhaiten kunnan onnistumista kriittisessä menestystekijässä. Arviointikriteerille asetettu tavoite voi olla määrällinen tai laadullinen. Yhdellä kriittisellä menestystekijällä voi olla useampi arviointikriteeri, jolla onnistumista kuvataan. Vuotta 2006 koskevien tavoitteiden perään on sulkeisiin merkitty taho, joka vastaa tavoitteen toteutumisesta. Vastuu koskee erityisesti raportointivastuuta ja tavoitteen toteutumisen koordinoivaa vastuuta; useiden tavoitteiden toteuttaminen edellyttää laaja-alaista yhteistyötä.

Vaikuttavuus- ja palvelukykykänkökulma

1. Hyvät ja oikein kohdennetut palvelut

Kunnan järjestämisvastuulla olevissa palveluissa painotetaan palvelujen oikeaa kohdentumista. Tähän liittyy palveluiden oikea-aikaisuus, varhainen puuttuminen ja ennakointi. Peruspalvelujen saavutettavuus turvataan keskittämällä palveluita kuntakeskukseen ja taa-jamiin. Tarpeen vaatiessa saavutettavuus turvataan kuntayhteistyöllä ja muulla yhteistyöllä.

Kulttuuripalveluita pidetään elinympäristön viihtyisyyttä ja vetovoimaa lisäävänä tekijänä. Ruoveden kulttuuritarjontaa kehitetään seutuyhteistyöllä; tavoitteena on kehittää Ylä-Pirkanmaasta kansallisesti ja kansainvälisesti tunnettu kulttuuri- ja luontomatkailuseutu. Luonto- ja kulttuurikohteiden ja niihin liittyvän matkailun kehittäminen on osa seudullista elinkeinopolitiikkaa.

Arviointikriteeri	Tavoite valtuustokaudelle	Tavoite vuodelle 2006
<i>Asiakastyytyväisyys</i>	- kunnan järjestämien palveluiden asiakastyytyvyyttä arvioidaan säännöllisesti, palautetta hyödynnetään avoimesti (johtoryhmä)	
<i>Palvelujen saata-vuus</i>	- peruspalveluiden saatavuus on turvattu	- palvelut on jaoteltu lähipalveluihin, kuntakeskuspalveluihin ja seudullisiin palveluihin (johtoryhmä)
<i>Lukion olemas-saolon turvaami-nen</i>	- selkeästi profiloitunut Ruoveden lukio on olennainen osa alueel-lista oppilaitosverkostoa; toisen asteen koulutuksessa on mahdol-lista suorittaa kaksoistutkinto tai osatutkinto (lukion rehtori) - lukion oppilasmäärä on säilynyt vähintään vuoden 2005 tasolla (lukion rehtori)	- yhteistyötä on tiivistetty alueen toisen asteen oppilaitosten kanssa (lukion rehtori) - lukion oppilasmäärä säilynyt vä-hintään vuoden 2005 tasolla (luki-on rehtori)
<i>Kehittyvä, ennal-taehkäisevä ja lasten ja nuorten kasvua tukeva varhaiskasvatus ja perusopetus</i>	- lapsen elämän kehitysvaiheisiin liittyvää yhteistyötä on tiivistetty (toi-mialajohtajat) - lapset ja nuoret saavat oikea-aikaista ammattimaista apua; erityisope-tusta järjestetään tarvetta vastaavasti (sivistysjohtaja) - erityisopetuksen tarve on kartoitettu riittävän aikaisin ennen koulun-käynnin alkamista (sivistysjohtaja, sosiaalijohtaja)	
<i>Perusterveyden-huollon hyvä vaikuttavuus</i>	- omalääkärijärjestelmä on toimiva (ylilääkäri) - painopiste siirtyy entistä enemmän perusterveydenhuoltoon verrattuna erikoissairaanhoidon (soten johtoryhmä) - ennaltaehkäisevän terveydenhuollon määrää ja monipuolisuutta on lisätty (soten johtoryhmä) - hoitotakuun toteutumisen seuranta on säännöllistä ja avointa (ylilää-käri)	

<i>Avopalveluiden määrä / laitospaikkojen määrä</i>	<ul style="list-style-type: none"> - laitospaikkojen määrä on ennallaan, kuormitusprosentti on alentunut vuoden 2005 tasosta (soten johtoryhmä) - avopalveluiden tarjonta on monipuolistunut (soten johtoryhmä) - hyvä yhteistyö Honkala-kodin kanssa on tiivistynyt (soten johtoryhmä)
<i>Hyvinvoinnin edistäminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - vanhusten vapaa-ajanpalveluita parannetaan (toimialajohtajat) - yhteistyömahdollisuudet kolmannen sektorin kanssa kartoitetaan ja yhteistyö käynnistetään (sivistysjohtaja)

2. Viihtyisä asuminen ja toimiva kuntaympäristö

Vuoteen 2012 ulottuvana päämääränä on, että hyvä maapolitiikka ja hyvin suunniteltu maankäyttö tukevat Ruoveden kehittymistä. Tällä taataan laadukkaat, monipuoliset ja maisema-arvoja hyödyntävät asumisvaihtoehdot.

Ruoveden asumiseen liittyviä vetovoimatekijöitä ovat luonnonkauneus ja asumisväljyys. Vapaa-ajanasumisen ympärivuotisuutta edistetään. Asumismahdollisuuksien vetovoimaisuuteen vaikuttavat myös liikenneyhteyksien toimivuus (mukaan lukien tietoliikenneyhteydet) ja asumisvaihtoehtojen tunnetuksi tekeminen. Asumisvaihtoehtojen markkinointia hoidetaan osittain seutuyhteistyöllä.

Arviointikriteeri	Tavoite valtuustokaudelle	Tavoite vuodelle 2006
<i>Kaavojen toteuttaminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - yleiskaavaan merkityt asuinalueet hankitaan kunnan omistukseen siinä järjestyksessä kuin rakentaminen edellyttää (tekn. joht., kj) - asuinalueita varten laaditaan asemakaavat (kj, rakennustarkastaja) - Poukan alueen kevyen liikenteen väylä on rakennettu (tekn. joht.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Poukan alueen kunnallistekniikka on veden ja viemäröinnin osalta rakennettu (tekn. joht.) <p style="text-align: center;"><u>LAINVOIMAINEN RANTA-OSAYLEISKAAVA?</u></p>
<i>Tonttitarjonnan laatu ja riittävyys</i>	<ul style="list-style-type: none"> - tonttitarjonnassa on otettu huomioon erilaiset tarpeet tonttikoon ja rakennusoikeuden suhteen, asuntoalueiden suunnittelussa ennakoidaan tulevien asukkaiden toiveet (tekn. joht) - uudet asuntoalueet rakennetaan nopeasti valmiiksi (tekn. joht.) 	
<i>Kuntakeskuksen ja kyläkeskuksien kehittäminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - keskustasuunnitelma toteutettu yhdessä tielaitoksen kanssa - kyläkeskuksien kehittämissuunnitelmat ovat ajan tasalla, kyläkeskuksien kehittämistyötä tehdään erillisprojektina yhteistyössä asukkaiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - keskustasuunnitelman laatiminen aloitettu (kj, tekn. joht, rakennustarkastaja) - erillisprojekti käynnistetty Muroleessa yhteistyössä asukkaiden kanssa EU-rahoituksella (eam)
<i>Ympärisvuotisen vapaa-ajanasumisen edellytysten kehittäminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - kunnallistekniikka rakennetaan kunnan toimesta alueille, jossa se on taloudellisesti kannattavaa 	<ul style="list-style-type: none"> - kunnallistekniikka rakennettu Värkkiniemen alueelle (tekn. joht.)
<i>Asumisvaihtoehtojen ja tonttitarjonnan markkinointi seutuyhteistyöllä</i>	<ul style="list-style-type: none"> - seudullisen markkinointiyhteistyön tuloksellisuus arvioitu, jatkotoimista sovittu 	<ul style="list-style-type: none"> - seudullinen markkinointisuunnitelma tehty, toimenpiteet aloitettu (eam, tekn. joht.)

3. Kilpailukykyinen yritys ympäristö

Vireä elinkeinoelämä on yksi Ruoveden vahvuuksista; tätä vahvuustekijää halutaan kehittää myös jatkossa. Tavoitteena on tarjota nykyisille ja uusille yrityksille kilpailukykyinen toimintaympäristö.

Ruovesi palvelee yrityksiä nopeasti, joustavasti ja kokonaisvaltaisesti. Yritysilmapiiri on innostava. Toimialakohtainen kehittämistyö ja mm. kansainvälistymisen edistäminen hoidetaan seudullisesti. Seudun kuntien tavoitteena on sopia yhteisistä elinkeinopoliittisista pelisäännöistä.

Osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen on olennainen osa elinkeinopolitiikkaa. Osaavan työvoiman saatavuutta tuetaan kehittämällä alueellista oppimisympäristöä ja tekemällä aktiivista yhteistyötä kunnassa toimivien yritysten kanssa. Luonto- ja kulttuuri- matkailua kehitetään yhtenä seudun vetovoimatekijänä.

Arviointikriteeri	Tavoite valtuustokaudelle	Tavoite vuodelle 2006
<i>Yritysten määrä</i>	- yritysten lukumäärä on kasvanut vuoden 2005 tasosta (elinkeinoasiamies)	
<i>Työpaikkaomavaraisuus</i>	- työpaikkaomavaraisuus vähintään 100 % (elinkeinoasiamies)	
<i>Yritystonttien ja tilojen riittävyys</i>	- teollisuustiloja on kysyntää vastaavasti - maankäytön suunnittelussa varaudutaan riittävään yritystontti-tarjontaan	- teollisuustiloja 62 000 neliötä (eam) - maankäytön suunnittelussa varaudutaan riittävään yritystontti-tarjontaan (eam)
<i>Maaseutuyrittämisen kehittämisen</i>	- 20 – 25 kpl maaseutuyrityshankkeita	- 20-25 kpl maaseutuyrityshankkeita (eam) - biopolttoaineiden seudullinen kehittämishanke käynnistetty (eam)
<i>Yrityspalveluiden turvaaminen</i>	- Kasvukolmion toiminta on laajentunut; se tarjoaa mm. kansainvälistymispalveluja, toteuttaa toimialakohtaisia hankkeita ja edistää EU-rahoituksen ja muun yritysrahoituksen saantia	- Kasvukolmion toiminta arvioitu (eam)
<i>Osaavan työvoiman saatavuuden turvaaminen</i>	- yritysten ja toisen asteen oppilaitosten välistä yhteistyötä kehitetään yritysten tarpeiden pohjalta (eam)	
<i>Seudullinen luonto- ja kulttuuri- matkailun kehittäminen</i>	- kulttuuri- ja luontokohteiden ketjuttaminen, paketointi ja markkinointi on käynnissä - luonto- ja matkailukeskuksen rakentamisen rahoitus- ja sijaintimahdollisuudet on selvitetty (kj)	- seudullinen moottorikelkkareitistö on toiminnassa (eam)

Prosessit ja rakenteet näkökulma

4. Palvelujen tuottamistapojen jatkuva uudistaminen ja kustannustehokkuus

Toisen strateginen päämäärän mukaan palveluja tuotetaan kustannustehokkaalla palveluverkolla sekä hyödyntämällä aktiivisesti seutuyhteistyötä ja erilaisia palvelujen tuottamistapoja. Palvelutarjonnan tulee sopeutua kysyntään. Palvelujen tuotantotapojen kehittäminen ja tehostaminen on keskeisin keino kuntatalouden tasapainon säilyttämisessä.

Kuntaorganisaatio on palveluiden järjestäjä vaihtoehtoisilla palveluiden tuotantotavoilla ottaen huomioon sekä laatu- että kustannustekijät. Laatu- ja kustannustehokkuuden vertailtavuutta kehitetään seutuyhteistyönä. Tämä tarkoittaa palvelujen tuotteistamista ja kustannuslaskennan kehittämistä seudullisesti.

Arviointikriteeri	Tavoite valtuustokaudelle	Tavoite vuodelle 2006
<i>Toimialarajat ylittävän yhteistyön kehittäminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - yhteistyötä tiivistetty päivähoidon, neuvolan, sosiaalityön ja koulutoimen kesken (toimialajohtajat) - ydinpalveluprosessit on määriteltty, prosesseja yhdenmukaistettu seudullisesti (toimialajohtajat) 	<ul style="list-style-type: none"> - yhteistyötä tiivistetty päivähoidon, neuvolan, sosiaalityön ja koulutoimen kesken (toimialajohtajat) - ydinpalveluprosessien määrittely aloitettu (toimialajohtajat)
<i>Informaatioteknologian hyödyntäminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - sähköinen laskutus käytössä - tietojärjestelmät on yhdenmukaistettu seudullisesti - paikkatietojärjestelmä on käytössä - sähköisten palveluiden määrä on lisääntynyt, sähköisissä palveluissa tehdään laajaa seudullista yhteistyötä <ul style="list-style-type: none"> o mm. oppilastiedot välittyvät sähköisesti, hakemusasiat voidaan hoitaa sähköisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - sähköinen ostoreskontra on käytössä (kamreeri) - toimisto-ohjelmistot yhdenmukaistettu seudullisesti (kamreeri) - suunnitelma paikkatietojärjestelmän käyttöönotosta tehty, ensimmäiset osiot otettu käyttöön (tekn. joht.) - lähete- ja palautejärjestelmät toimivat sähköisesti perusterveydenhuollon päivystyksessä Mäntän kanssa ja osin erikoissairaanhoidossa (ylilääkäri)
<i>Kuntayhteistyön tuloksellisuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> - terveydenhuoltoalueen laajentaminen on selvitetty (ylilääkäri) - seudullinen päihde- ja mielen-terveystyö (sosiaalijohtaja, ylilääkäri) - seudullisesti yhteisiä virkoja (mm. yhteinen erityislastentar- 	<ul style="list-style-type: none"> - maakunnallinen matkapalvelukeskus (kj, hallintojohtaja) - seudullisen jalkautuvan päihde-työntekijän toiminta käynnistetty (sosiaalijohtaja) - ympäristöterveydenhuolto on alueellistettu (seutuyhdistys, kj,

	<p>hanopettaja, mikrotuki) (seutuyhdistys, kj)</p> <ul style="list-style-type: none"> - yhteinen seudullinen kansalaisopisto (sivistysjohtaja) - seudullinen etäopetus (sivistysjohtaja, lukion rehtori) 	eläinlääkäri)
<i>Muiden vaihtoehtoisien tuottamistapojen käyttöönotto</i>	<ul style="list-style-type: none"> - palvelusetelimalia hyödynnetään palvelujen tarjonnassa - aamu- ja iltapäivätoiminnan järjestäminen yhdessä 3. sektorin kanssa on selvitetty (sivistysjohtaja ja sosiaali johtaja) 	- palveluseteliä on pilotoitu kotihoidossa (kotihoiton johtaja)
<i>Edellytysten luominen vaihtoehtoisien tuottamistapojen käyttöönotolle</i>	<ul style="list-style-type: none"> - kustannuslaskenta ja tuotteistaminen mahdollistavat palvelutuotannon kustannustehokkaan kehittämisen ja vertailun muiden palvelun tuottajien kanssa - palvelumarkkinoita kehitetään maakunnallisesti ja seudullisesti - kunnan tilaajaosaaminen on vahvaa, seudulla on hankintaosaamiseen erikoistunut yksikkö 	<ul style="list-style-type: none"> - kustannuslaskennan tehostamisen mahdollistava ohjelmisto hankittu (kamreeri) - määritelty palvelut, joita valmistellaan kilpailuun (johtoryhmä) - tilaajaosaamisesta on järjestetty koulutusta (hallintojohtaja)
<i>Toimintayksiköiden tarkoituksenmukainen koko, palveluverkon tehokkuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> - kouluverkkoa tiivistetty määriteltyjen perusteiden mukaisesti - suunnitelma kirkonkylän koulun toimintojen siirtämisestä koulu keskuksen tehty - neuvolaverkosto vastaa tarvetta 	<ul style="list-style-type: none"> - määritelty perusteet koulujen yhdistämiselle ja oppilasrajat koulujen kaksiohjaajaisuudelle (sivistystoimenjohtaja) - neuvolaverkostosta tehty selvitys (sosiaali johtaja) - ruokapalveluiden keskittäminen toteutettu (kunnanjohtaja)

5. Toimiva päätöksenteko

Seitsemännen strategisen päämäärän mukaan poliittinen päätöksenteko on toimivaa ja avointa ja työnjako luottamuselinten ja palveluiden tuottajien välillä on selkeä.

Ruoveden kunnan päätöksenteko on kunnan strategiaan perustuvaa. Strategiaa arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti.

Valmisteluun ja päätöksentekoon liittyviä työtapoja kehitetään aiempaa keskustelevampanaan, avoimempaan ja kunnan strategista uudistumista edistävään suuntaan. Tämä edellyttää myös luottamushenkilökoulutuksen lisäämistä.

Päätöksenteon toimivuuteen yhdistyy myös päätöksenteon kestävyys; sillä tarkoitetaan päätösten seurausten pitkän aikavälin vaikutusten perusteellista ja kokonaisvaltaista ennakkointia ja arviointia.

Arviointikriteeri	Tavoite valtuustokaudelle	Tavoite vuodelle 2006
<i>Luottamushenkilöelinten toimintatapojen kehittäminen</i>	<ul style="list-style-type: none">- päätökset tehty koulujen johtokuntien asemasta - valtuuston seminaarimuotoista työskentelyä on lisätty- isoista kuntaa koskevista hankkeista on laadittu tiedotussuunnitelmat	<ul style="list-style-type: none">- koulujen johtokuntien aseman selvittäminen käynnistetty (sivistystoimenjohtaja)- luottamushenkilöelinten palvelujen tilaajaroolia selvennetty koulutuksella (hallintojohtaja)- valtuuston seminaarimuotoista työskentelyä on lisätty (hallintojohtaja ja kunnanjohtaja)
<i>Päätöksenteon strategisuus</i>	<ul style="list-style-type: none">- kuntastrategia ohjaa kunnan toimintaa organisaation kaikilla tasoilla, se toimii toimialakohtaisten suunnitelmien ja mahdollisten erillisstrategioiden perustana (johtoryhmä)- kuntastrategian tavoitteista viestitetään aktiivisesti (kunnanjohtaja)- kuntastrategian vuositavoitteiden toteutumisesta raportoidaan 2 krt vuodessa (kunnanjohtaja)- arviointikriteereitä tarkistetaan tarvittaessa (johtoryhmä)- vuositavoitteet asetetaan joka vuosi vastuutuksineen (johtoryhmä)	

Resurssit-näkökulma

6. Tasapainoinen kuntatalous

Kuntatalouden tasapaino on koko kunnan kehittämisen peruslähtökohta. Toimintakulujen kasvua hillitään ja mahdollisuuksien mukaan lisätään toimintatuloja. Tavoitteena on palvelutuotannon työolojen ja toimintatapojen kehittäminen.

Kunnan omistusten tarpeellisuutta arvioidaan säännöllisesti. Veroprosentti, taksapolitiikka ja kunnan velkamäärä pidetään seudullisesti kilpailukyisinä.

Arviointikriteeri	Tavoite valtuustokaudelle	Tavoite vuodelle 2006
<i>vuosikate</i>	- vuosikate kattaa poistojen lisäksi kolmanneksen uusinvestoinneista (kamreeri)	- vuosikate kattaa poistot (kamreeri)
<i>veroprosentin kilpailukyky</i>	- Ruoveden veroprosentti on seudun keskitasoa	- veroprosentti pysyy ennallaan
<i>lainakanta/asukas</i>	- lainkanta/asukas kääntyy merkittävään laskuun (kamreeri)	- pysyy alle 1700 €/as (kamreeri)
<i>omistusten tarpeellisuus</i>	- kunnan kannalta tarpeettomasta omaisuudesta on luovuttu	- selvityksen laadinta kunnan kannalta tarpeettomasta omaisuudesta aloitettu (kunnanjohtaja)
<i>tilojen tehokas käyttö</i>	- tilojen käyttöä monipuolistettu selvityksen perusteella	- tilojen monipuoliset käyttömahdollisuudet selvitetty (tilakeskuksen johtaja)

Henkilöstö –näkökulma

7. Kehityshakuinen henkilöstö

Ruoveden visio viittaa kehityshakuisuuteen, toimintatapojen uudistamisen ja ennakkoluo-
lottomuuteen. Tämä edellyttää henkilöstön osaamiseen, motivointiin ja työssä jaksamiseen
panostamista. Henkilöstöä motivoidaan kouluttautumiseen. Koulutuksen vaikuttavuudesta
palkitaan.

Henkilöstön uudistumiskykyä ja työssä jaksamista kehitetään mm. tulos- ja kehityskeskus-
teluilla, työilmapiiriä parantamalla sekä palkitsemalla hyvin tehdystä ja innovatiivisesta
työstä sekä kehittämällä esimies-alais –suhteen toimivuutta. Työilmapiirin säännöllinen
arviointi on osa työhyvinvoinnin kehittämistä.

Arviointikriteeri	Tavoite valtuustokaudelle	Tavoite vuodelle 2006
<i>henkilöstökoulu- tuksen lisääminen</i>	- henkilöstölle järjestetty strategi- an painopisteisiin liittyvää kou- lutusta (hallintojohtaja)	- henkilöstölle järjestetty koulutusti- laisuuksia kunnan strategiasta (toimialajohtajat)
<i>työilmapiirikar- toitusten toteut- taminen</i>	- työilmapiiriä on kartoitettu 2 kertaa valtuustokaudella, tarvit- tavat toimenpiteet tehty kartoi- tuksen perusteella (kamreeri)	- työilmapiirikartoitus tehty, tarvit- tavat toimenpiteet tekeillä kartoi- tuksen perusteella (kamreeri)
<i>sairauspoissaolot</i>	- sairauspoissaolot vähenevät vuoden 2005 tasosta (kamreeri, toimiala- johtajat)	
<i>työhyvinvoinnin kehittäminen</i>	- tyhy-toiminta on ennaltaehkäisevää, tasapuolista ja kunnan henkilös- tön me-henkeä kehittävää (kamreeri, kunnanjohtaja, työterveyshoita- ja)	
<i>työssä palkitse- minen</i>	- työssä palkitsemisen kriteereitä on tarkistettu (kuntaan laadittu sovel- lusohje) (kamreeri) - aloitteellisuudesta palkitaan (toimialajohtajat)	

8. Henkilöstöpolitiikan pitkäjänteisyys ja avoimuus

Henkilöstöpolitiikkaa kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstöpolitiikan pitkäjänteisyyteen liittyy henkilöstön riittävästä määrästä huolehtiminen. Tämä edellyttää palkkauksen kilpailukykyisyyttä ja henkilöstötarpeen ennakointia suhteessa palvelutuotantoon.

Arviointikriteeri	Tavoite valtuustokaudelle	Tavoite vuodelle 2006
<i>Palkkauksen kilpailukykyisyys</i>	- palkkaus on kuntakentässä valtakunnallisesti kilpailukykyistä (toimialajohtajat, kamreeri, henkilöstöjaosto)	- palkkauksen kilpailukyky on selvitetty seudullisesti (Ylä-Pirkanmaan Seutuyhdistys ry)
<i>henkilöstöpolitiikan oikeudenmukaisuus</i>	- palvelutuotannon muutostilanteita koskevat periaatteet ovat käytössä - eri työryhmissä on henkilöstön edustus	- henkilöstöpoliittinen ohjelma on uudistettu (kamreeri) <ul style="list-style-type: none"> o palvelutuotannon muutostilanteita koskevat henkilöstöä asemaan liittyvät periaatteet on laadittu (erillinen työryhmä) o eri työryhmissä on henkilöstön edustus (yhteistyökomitea)
<i>esimiestyön kehittäminen</i>	- esimiehille on järjestetty koulutusta paikallisesti (hallintojohtaja)	- tulos- ja kehityskeskustelut käydään vuosittain (esimiehet) - uusien työntekijöiden perehdyttäminen on systemaattista (esimiehet)
<i>tarvetta vastaava henkilöstömäärä</i>	- henkilöstöä on valtakunnallisten laatusuosituksen mukaisesti suhteessa palvelutuotantoon (pyritään pysymään vähintään keskitasolla), henkilöstötarpeen arviointiin liittyy riskikartoitus (toimialajohtajat, kamreeri)	

6 STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN

Strategian toteuttaminen edellyttää kiinteää yhteyttä talouden ja toiminnan suunnitteluun sekä henkilöstöjohtamiseen. Strategian toteuttaminen edellyttää muun muassa sitä, että strategian sisällöistä ja linjauksista viestitään henkilöstölle, kunnan strategiset tavoitteet näkyvät lautakuntien ja toimialojen työskentelyssä ja että strategian ja sen tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti ja tarvittaviin muutoksiin reagoidaan nopeasti.

Kunnanvaltuusto arvioi vuosittain strategian sisältöä ja erityisesti arviointikriteereitä sekä vuositavoitteita osana talousarvioprosessia. Lautakuntien käyttösuunnitelmissa asetetaan strategian toteutumista kuvaavat vuosittaiset tavoitteet, jotka kunnanhallitus vahvistaa hyväksyessään käyttösuunnitelmat.

Kuntastrategian toteutumista raportoidaan kunnanvaltuustolle, -hallitukselle ja –johtajalle.