

# **Muuramen menestyksen ja hyvinvoinnin strategia**

2008 – 2015

17.12.2007

## SISÄLTÖ

<b>1. Strategian lähtökohdat ja tavoitteet kehittäjäkunnassa .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tilastotiedot ja suunnitteet – kasvua ja kehitystä.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Muuramen menestymisen perusta ja toimintaympäristön haasteet .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Strategian sisältö ja rakenne .....</b>	<b>5</b>
<b>5. Visiona Mahdollisuuksien Muurame .....</b>	<b>6</b>
<b>6. Arvomaailmamme tiivistyy neljään sanaan .....</b>	<b>6</b>
<b>7. Strategiset päämäärät – toiminnan tavoitteena hyvinvoiva kuntalainen.....</b>	<b>6</b>
<b>8. Kriittiset menestystekijät, strategiset tavoitteet ja arviointikriteerit.....</b>	<b>7</b>
<b>9. Toimialojen strategioiden keskeinen sisältö.....</b>	<b>11</b>
<b>10. Tiivistelmät toimintaohjelmista ja osastrategioista .....</b>	<b>13</b>
<b>Henkilöstöstrategia — turvallinen ja hyvinvoiva työyhteisö .....</b>	<b>13</b>
<b>Elinkeinostrategia Muuramen malliin.....</b>	<b>14</b>
<b>Asuminen Muuramessa on viihtyisää .....</b>	<b>15</b>
<b>Hyvinvointikertomuksella tietoa kuntalaisten hyvinvoinnista.....</b>	<b>16</b>
<b>Viestintästrategia – tiedottamisesta vuorovaikutukseen.....</b>	<b>17</b>
<b>Valtuustosopimus ja johtamisjärjestelmä .....</b>	<b>17</b>
<b>11. Strategiakauden tärkeimmät kehittämishankkeet.....</b>	<b>18</b>
<b>12. Strategian täytäntöönpano ja toteutumisen arviointi .....</b>	<b>20</b>

## *1. Strategian lähtökohdat ja tavoitteet kehittäjäkunnassa*

*Muuramen menestyksen ja hyvinvoinnin strategian* keskeisin tavoite on luoda Muuramesta mahdollisuuksien Muurame, joka on Jyväskylän seudun halutuin, Suomen luovin ja yritteliäin kunta.

Strategiat sisältävät Muuramen menestyksen perustan ja toimintaympäristön haasteet, vision, arvot, strategiset päämäärät ja kriittiset menestystekijät sekä toimialojen strategioiden keskeisen sisällön. Keskeiset tavoitteet ovat turvallisuus, terveys, elämänhallinta, yhteisöllisyys, viihtyvyys, hyvä yritys ympäristö ja yritystoiminnan edellytyksistä huolehtiminen, tehokas kuntaorganisaatio ja Muurame-henki, vakaa talous, omistajapolitiikan hyödyntäminen, osaava ja pysyvä henkilöstö.

Edellinen strategia-asiakirja *Muuramen menestyksen strategiat* hyväksyttiin valtuustossa vuonna 2003. *Muuramen kunnan hyvinvointikertomus* valmistui vuonna 2004. Uusi strategia-asiakirja *Muuramen menestyksen ja hyvinvoinnin strategia* yhdistää edellä mainitut yhdeksi ajan tasalla olevaksi kunnanstrategiaksi. Lisäksi kunnan elinkeinoelämän tarpeita varten on valmistunut *Muuramen kunnan elinkeinostrategia* vuosille 2006-2008.

Monia asioita sisältävä strategia on vaatinut laajan valmistelun ja edellisen strategian toteutumisen arvioinnin. Strategiset tavoitteet saadaan myös seurantaan, joka tapahtuu parhaiten talousarvion kautta. Strategian ja toimintasuunnittelun kytkeminen toisiinsa tuo myös valtuustolle ja tarkastuslautakunnalle hyvät, mitattavat ja seurattavat tavoitteet talousarviossa.

Kunnanhallitus kiittää strategian laatimiseen osallistuneita, erityisesti Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen konsulttia Veli-Pekka Liimataista. Työryhmään ovat kuuluneet päättäjistä Pekka Mennala, Juha Reijonen ja Pauliina Takala. Asiantuntijoina työryhmään ovat osallistuneet kunnanjohtaja Ari Ranta-aho, hallintojohtaja Sami Niemi, talousjohtaja Arja Sääksvuori, sosiaalijohtaja Kari Jaatinen, tekninen johtaja Tapio Jauhainen, sivistystoimenjohtaja Kalevi Rissanen sekä asunto- ja suunnittelu-päällikkö Jorma Ojala.

Strategia ilmestyy myös Internetissä ([www.muurame.fi](http://www.muurame.fi)) Muuramen kunnan kotisivuilla.

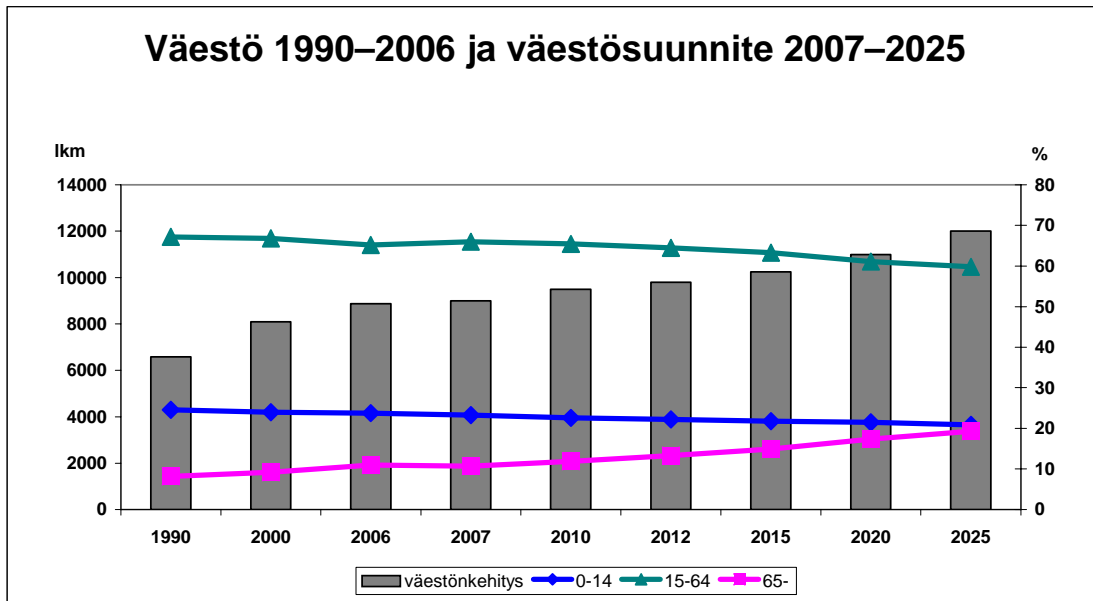
Muuramessa 19.11.2007

Kunnanhallitus

## 2. Tilastotiedot ja suunnitteet – kasvua ja kehitystä

### Väestö 31.12.

2007	2010	2012	2015	2020	2025
9 000	9 500	9 800	10 250	11 000	12 000



### Väestö ikäryhmittäin 2007–2025

	2007	2010	2012	2015	2020	2025
0-6	944	991	1020	1041	1082	1132
7-14	1167	1161	1186	1253	1354	1448
15-64	5888	6166	6230	6351	6566	7018
65-74	591	725	865	1023	1213	1260
75-	410	457	499	582	785	1142
Yhteensä	9000	9500	9800	10250	11000	12000

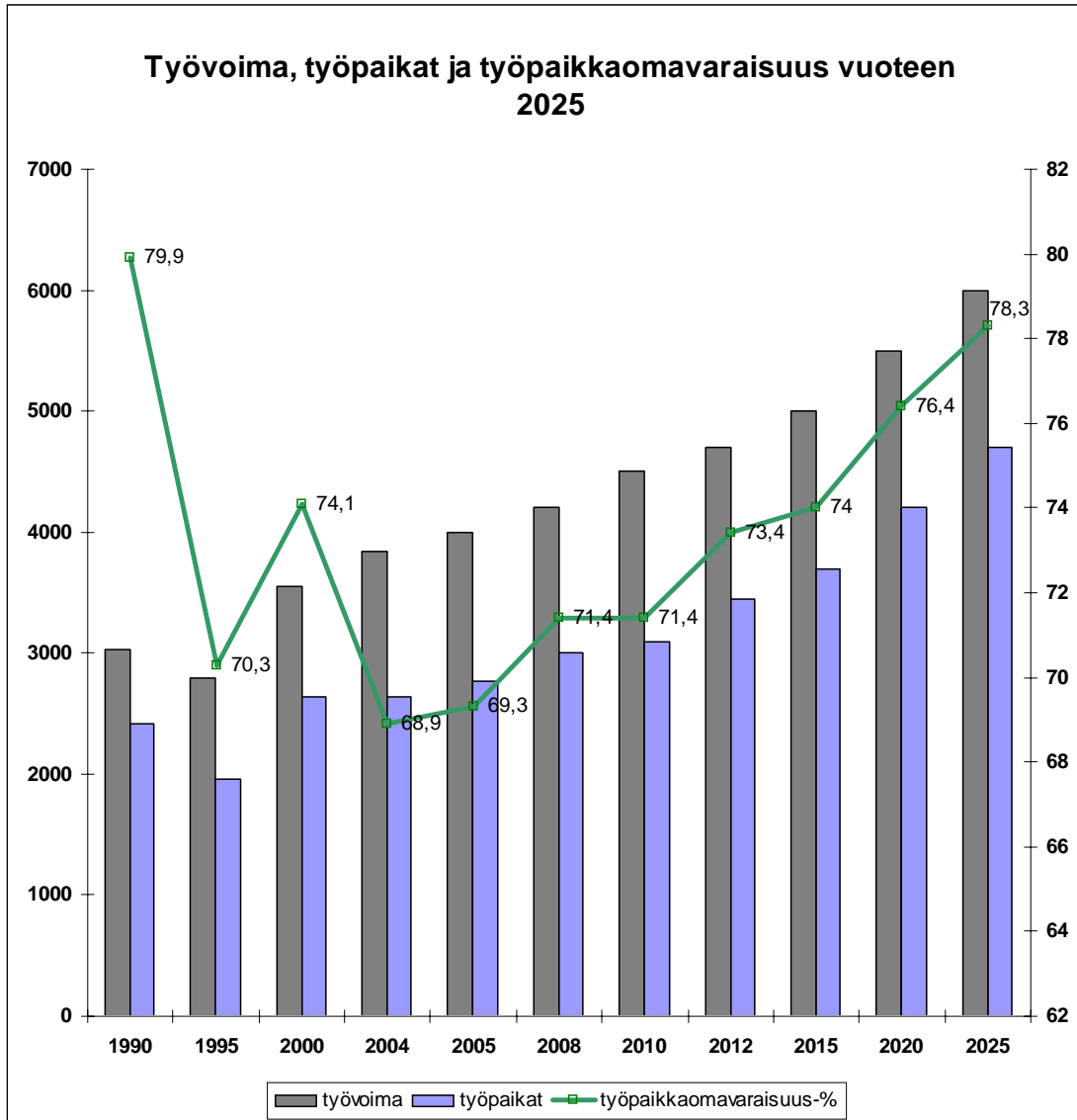
Muuramen väkiluvun arvioidaan kasvavan tasaisesti suunnittelukauden ajan. Väestön tasapainoinen kasvu on tärkeä tavoite. Väestön muutoksesta noin puolet on luonnollista väestönlisäystä ja loput muuttoliikkeen ansiota. Vuonna 2007 Muuramen väestö on ikärakenteeltaan Keski-Suomen nuorekkainta. Väestö kasvaa ja harmaantuu. Väestön ikääntyminen näkyy eri ikäryhmien välisen suhteen muuttumisena. Esimerkiksi alle 15-vuotiaiden osuus vähenee 23,8 prosentista 22,1 prosenttiin ja yli 65-vuotiaan väestön osuus kasvaa 11 prosentista 18,2 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä.

### Työvoima 31.12.

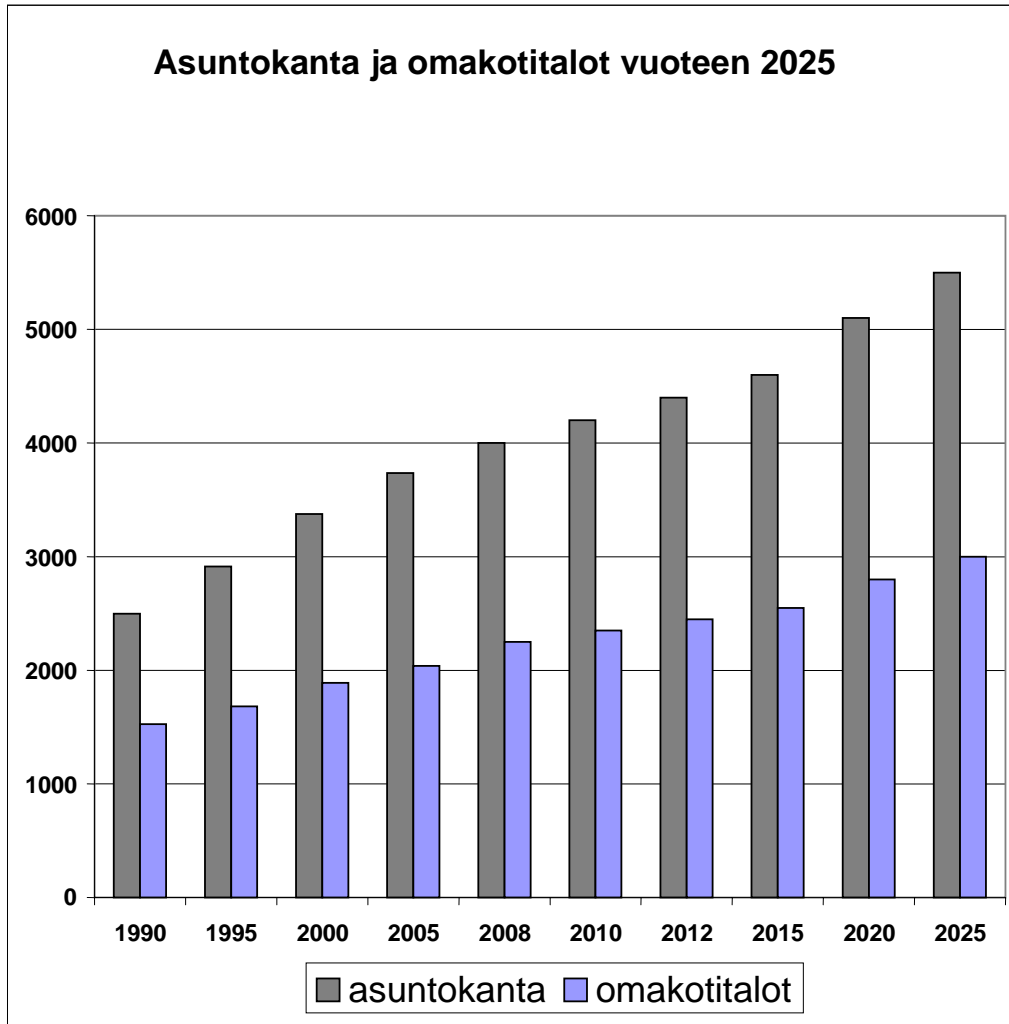
2005	2008	2012	2015	2020	2025
3 852	4 200	4 700	5 000	5 500	6 000

### Työpaikat 31.12.

2005	2008	2012	2015	2020	2025
2 669	3 000	3 450	3 700	4 200	4 700



Väestönkehityksen, nettomuuton ja hyvän työllisyystason seurauksena työvoiman tarjonta kasvaa. Työpaikkasuunnite on tavoitteellinen. Tavoitteena on, että keskimääräinen työpaikkalisäys olisi vuosittain noin sata. Työpaikkaomavaraisuus kasvaisi 70 prosentista 74 prosenttiin vuonna 2015 ja 78 prosenttiin vuonna 2025, jolloin omavaraisten työpaikkojen määrä saavuttaisi lamavuosia edeltävän tason.



Muuramen menestys ja vetovoima edellyttävät toimivia asuntomarkkinoita. Asuntotarjonta on monipuolista ja uustuotanto pientalovaltaista.

### *3. Muuramen menestymisen perusta ja toimintaympäristön haasteet*

Muuramen kunnan menestymisen perusta rakentuu seuraavista asioista:

- kaunis, puhdas luonto ja ympäristö
- nuorekas, kasvava ja koulutettu väestö
- menestyvät yritykset
- hyvät kunnalliset palvelut
- yrittäjähenkisyys.

Toimintaympäristön muutokset tuovat tullessaan mahdollisuuksia ja uhkia, jotka kunta ottaa haasteina vastaan:

Mahdollisuudet:

- edullinen sijainti Jyväskylän seudun eteläosassa ja palvelujen helppo saatavuus
- menestyvät yritykset

- koulutetun ja osaavan väestön kasvu muuttoliikkeen seurauksena
- maine
- seutuyhteistyö
- yrittäjyyskasvatus ja kehittyminen jatkuvan oppimisprosessin kautta
- matkailun kasvu
- monipuolinen asuntotuotanto.

Uhat:

- Jyväskylän seudun taantuminen
- seutuyhteistyön lamaantuminen
- pakkoliitokset
- oman talouden taantuminen
- yritystonttien vähyys
- ikääntyminen
- päätöksentekokyvyn halvaantuminen.

#### 4. Strategian sisältö ja rakenne

Uuden kuntastrategian keskeinen tavoite on luoda Muuramesta *mahdollisuuksien Muurame*, tehdä Muuramesta Jyväskylän seudun halutuin ja Suomen luovin ja yritteliäin kunta.

Tavoitteina korostuvat mm. turvallinen ja viihtyisä ympäristö, hyvinvointia tuottavat palvelut sekä päätöksentekokyky.

Muurame on aktiivinen toimija seutuyhteistyössä.

Kuntastrategia muodostuu tulevaisuuden strategisesta tahtotilasta eli **visiosta**, joka kuvaa, minkälaiseksi kunnaksi Muuramen halutaan kehittyvän pitkällä aikavälillä. **Arvot** ohjaavat päätöksentekoa ja luovat kiinteän perustan mm. johtamiselle ja esimiestyöskentelylle. **Strategiset päämäärät** tarkentavat visiota ja ovat pääosin mitattavia tai arvioitavia pitkän aikavälin kehittämispäämääriä. Tasapainotetun mittariston eli BSC-formaatin mukaisesti päämääristä on johdettu strategian toteuttamisen kannalta **kriittiset menestystekijät** ja niille edelleen **strategiset tavoitteet**, jotka tarkennetaan budjettiprosessissa vuositason mitattaviksi tavoitteiksi ja konkretisoidaan edelleen osastojen ja laitosten tavoitteiksi.

Arvot	Mille arvoille toiminta perustuu?			
Visio	Millainen kunta on v. 2015 – Tahtotila			
Strategiset päämäärät	Strategiset päämäärät – Visio tarkennettuna			
Näkökulmat	Vaikuttavuus ja palvelukyky	Talous	Toimintatavat ja rakenteet	Henkilöstö ja osaaminen
Kriittiset menestystekijät	Missä asioissa tulee onnistua ja mitä tulee tehdä, jotta strategiaan päämääriin päästään?			
Mitattavat tavoitteet	Strategiset tavoitteet kriittisille menestystekijöille			

## 5. Visiona Mahdollisuuksien Muurame

Strategiakauden visio on Mahdollisuuksien Muurame.

Visio konkretisoituu lapsiperhekunnassa kunnan koko toimintaa kuvaavana päämääränä *Kasvatetaan juuret ja annetaan siivet.*

## 6. Arvomaailmamme tiivistyy neljään sanaan

Muuramen kunta on

- luotettava
- avoin
- luova
- rohkea.

## 7. Strategiset päämäärät – toiminnan tavoitteena hyvinvoiva kuntalainen

Strategiakauden aikana *Mahdollisuuksien Muurame* vahvistuu edelleen seuraavissa asioissa:

- Muurame on yritysystävällinen ja -aktiivinen, hyvämaineinen ja menestyvä kunta.
- Muurame on turvallinen ja viihtyisä kunta asua ja elää.
- Kunnan talous on tasapainossa.
- Muuramen kuntaorganisaatio on innovatiivinen, kyvykäs ja taloudellisesti tuloksellinen ja se hyödyntää seutuyhteistyön mahdollisuuksia.

- Muuramessa on asukkaiden tarpeista lähtevä ja hyvinvointia edistävä palveluverkosto tarkoituksenmukaisilla henkilöstöresursseilla tuotettuna.
- Muurame-henki elää vahvana yhteisöllisyyden ja yhteisten arvojen avulla.
- Muuramelainen on onnellinen, terve ja hyvinvoiva.

## 8. Kriittiset menestystekijät, strategiset tavoitteet ja arviointikriteerit

Strategiassa tarkastellaan kunnan toimintaa **neljästä näkökulmasta**, joille on määritelty **kriittiset tekijät**. Näitä kriittisiä menestystekijöitä on määritelty kaikkiaan kahdeksan. Kunkin tekijän kohdalla asetetaan kaikkia toimialoja koskevia **strategisia päämääriä** ja esitetään, millä toteutumista **arvioidaan**. Täsmälliset tavoitetasot asetetaan talousarviossa ja toiminta- ja taloussuunnitelmassa.

### I Vaikuttavuus ja palvelukyky

#### 1. Turvallisuus ja terveys

Strateginen päämäärä	Arviointikriteeri/mittari
Fyysisesti ja henkisesti turvallinen ympäristö	Onnettomuustilastot
Asukkaiden turvallisuuden tunne	Asumisen, elämisen ja liikkumisen perusrakenne (turvainfra)
Nollatoleranssi suhteessa ei-toivottuihin ilmiöihin (koulukiusaaminen, näpistyksen, jne)	
Elämäntapasairauksien ennaltaehkäiseminen	Sairastavuustilastot, erityiskorvattavat lääkkeet
Hyvät ja toimivat peruspalvelut	Mukava Muurame -kysely
Terveellinen ympäristö	Ympäristömittaukset

2. Elämänhallinta ja yhteisöllisyys

Strateginen päämäärä	Arviointikriteeri/mittari
Perheiden hyvä elämä ja lasten tasapainoinen kasvu	Koulupudokkaiden määrä
Syrjäytymisen estäminen	Huostaanottojen ja sijoitusten määrä
	Kouluterveyskyselyt
Osallisuuden edistäminen	Pitkäaikaistyöttömät % työttömistä
Sosiaalisten verkostojen rakentaminen, ylläpitäminen ja vahvistaminen	Toimeentulotukea pitkäaikaisesti saaneet % vastaavanikäisestä väestöstä
	Äänestysaktiivisuus, oppilaskuntatoiminta ja lasten parlamentti
	Asukasyhdistysten ja järjestöjen toiminta
	Muuttotilastot

3. Viihtyvyys

Strateginen päämäärä	Arviointikriteeri/mittari
Asuinympäristön viihtyisyys	Kaavojen toteutumisasaste
	Asuinalueiden valmiusasaste
Kulttuuripalvelujen saatavuus	Tapahtumien määrä ja osallistujamäärät
Monipuoliset vapaa-ajanviettomahdollisuudet	Järjestettyyn toimintaan osallistuneiden määrä
	Mukava Muurame -kysely II (4 v:n välein, valtuustokauden alussa)

4. Hyvä yritys ympäristö ja yritystoiminnan edellytyksistä huolehtiminen

Strateginen päämäärä	Arviointikriteeri/mittari
Yritystonttien ja tilojen riittävyys	Vapaat yritystontit ja -tilat
Kunnan nopea päätöksenteko	Käsittelyajat
Aktiivinen elinkeinopolitiikka	Elinkeinostrategian toteutuminen
	Yritysten määrä

**II Toimintatavat ja rakenteet**

5. Tehokas kuntaorganisaatio ja Muurame-henki

Strateginen päämäärä	Arviointikriteeri/mittari
Organisaatiomallin ja toimintatapojen uudelleen arviointi	Arvioinnin tulos
Kunnan sisäisten toimintaprosessien kriittinen arviointi	€/asukas eri toimintojen arviointi suhteessa valittuihin verrokkikuntiin
Nopea ja avoin tiedonkulku	Tiedottamisen monipuolisuus ja vaikuttavuus
Päätöksenteon oikeellisuus	Palautteet/ arviointi?
	Tehdyt valitukset ja läpimenoprosentti

**III Talous**

6. Vakaa talous

Strateginen päämäärä	Arviointikriteeri/mittari
Kunnan tulorahoituksen kehitys	Verotulojen kasvu suhteessa maan keskiarvoon
Menokehitys	Asetetut tavoitteet
Investointien mahdollisuus	Vuosikate
Korkea työllisyys	Työllisyysaste
Väestörakenne	Huoltosuhte, ikäjakauma

7. Omistajapolitiikan hyödyntäminen

Strateginen päämäärä	Arviointikriteeri/mittari
Strategisen omistuksen määrittely	Määrittelyn tulos
Aktiivinen omistajapolitiikka	Omistajapoliittiset linjaukset tehty tuottotavoite/konserniyhtiö

**IV Henkilöstö ja osaaminen**

1. Henkilöstön osaaminen, saatavuus ja pysyvyys

Strateginen päämäärä	Arviointikriteeri/mittari
Suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen henkilöstöpolitiikka	Henkilöstöstrategian tekeminen ja toteutuminen
Muutostilanteiden hallinta	Hallittu tiedon siirto muutostilanteissa
Oppiva organisaatio	Henkilöstökoulutus
Korkea motivaatio	Henkilöstökysely
Henkilöstön työmäärän ja toiminnallisten tavoitteiden tasapaino	Työtyytyväisyyskysely
Hyvät työolosuhteet	Havainnointi
Houkutteleva kunnan imago	Mainetutkimus/vertailu/Muuramen menestykset
Selkeät tehtäväkuvaukset ja kehityskeskustelukäytännöt	Lähtökyselyt
Kunta on kilpailukykyinen työnantaja	Kehityskeskustelut
Johtaminen	Palkkatilastot
	Kehityskeskustelut, työtyytyväisyystutkimukset

## 9. Toimialojen strategioiden keskeinen sisältö

Lautakunnat laativat kuntastrategiaa toteuttavat suunnitelmansa talousarviossa ja taloussuunnitelmassa.

### **Tekninen toimi**

Tekninen toimi käsittää tässä yhteydessä koko teknisen toimialan tehtävät myös rakennusvalvonnan ja ympäristösuojelun osalta.

Kaikessa teknisen toimen alaisessa rakentamisessa ja kunnossapidossa

- noudatetaan kestävästä kehityksestä
- edistetään taloudellisia ja tehokkaita rakenteita sekä toimintatapoja
- tuotetaan turvallisia ympäristöratkaisuja
- säilytetään osaava ja uudistumiseen motivoitunut henkilöstö
- ylläpidetään ja kehitetään hyvää ja toimivaa yhteistyöverkostoa kunta- ja yrityssectorilla.

### **Sivistystoimi**

- Perusopetuksen, toisen asteen ja aikuiskoulutuksen sekä taiteen perusopetuksen järjestäminen.
- Tiedon ja elämyksien tarjoaminen kirjastotoimen avulla.
- Omaehtoisen kulttuuritoiminnan tukeminen, kulttuuritapahtumien ja taidetilaisuuksien järjestäminen sekä kotiseutuun ja sen historiaan liittyvistä asioista ja kunnan museotoiminnasta huolehtiminen.
- Edellytysten luominen urheiluseuratoiminnalle ja liikuntatoiminnan järjestäminen sellaisille ryhmille, jotka jäävät seuratoiminnan ulkopuolelle sekä kuntalaisten aktiivointi liikuntaharrastusten piiriin.
- Sellaisten palvelujen tuottaminen nuorille, joilla turvataan kunnan tulevaisuus ja jatkuvuus painopistealueina lasten ja nuorten hyvinvoinnin tukeminen, omaehtoisen toiminnan edistäminen sekä kasvuolosuhteiden parantaminen.

### **Sosiaalitoimi**

- Lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvoinnin ja tasapainoisen kasvun ja kehityksen turvaaminen.
- Ennalta ehkäisevä ja oikea-aikainen puuttuminen yksilöiden ja perheiden syrjäytymiskierteisiin.

- Lastensuojelun ja lapsiperheiden palvelujen toiminnallisen kokonaisuuden aikaan saaminen koko kunnan tasolla, yhteisten työkykytöntöjen ja tiedon kulun kehittäminen.
- Nuoriso- ja pitkäaikaistyöttömyyden ennalta ehkäisy ja katkaisu-  
minen ja toimeentulotukiriippuvuuden vähentäminen.
- Erityisryhmien (vammaiset, kehitysvammaiset, mielenterveyskun-  
toutajat, päihdeongelmaiset) osallisuuden turvaaminen ja palvelu-  
jen järjestäminen.
- Vanhusten kotona asumisen, täysipainoisen ja turvallisen vanhuu-  
den mahdollistaminen.
- Hyvinvointipalvelujen tuotannon ja kokonaisuuden suunnitelmalli-  
nen kehittäminen eri hallintokuntien ja toimijoiden tavoitteellisenä  
yhteistyönä.
- Seutuyhteistyön jatkuminen ja edelleen kehittäminen.

### **Terveystoimi**

- Terveysten- ja sairaanhoidon järjestäminen perusterveydenhuollon  
tasolla yhteistoiminnassa erikoissairanhoidon sekä seudullisesti/  
alueellisesti muiden terveydenhuollon yksiköiden kanssa vastaten  
kunta- ja palvelurakennelaissa annettuihin yhteistoiminta-  
aluevelvoitteisiin.
- Terveysten edistämisen näkökulman sisällyttäminen kaikkiin hoito-  
ja palveluprosesseihin.
- Yksilön tai yhteisön ja elinympäristön terveyttä uhkaavien tekijöi-  
den ja ongelmatilanteiden varhainen havaitseminen, niihin puuttu-  
minen, ennalta ehkäisy ja hoito.
- Toimintamallien laatiminen ja käytännössä toteuttaminen kunnan  
muiden toimialojen sekä alueellisen terveydenhuoltoverkoston yh-  
teisenä toimintana kansansairauksien (mm. diabetes, astma, sydän-  
ja verisuonitaudit) ja muiden merkittävien terveysuhkien (mm. syr-  
jäytyminen, mielenterveysongelmat, alkoholin ja päihteiden liika-  
käyttö) ehkäisemiseksi ja hoitamiseksi.
- Riittävän henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja työhyvinvoin-  
nista huolehtiminen.
- Laadultaan ja vaikuttavuudeltaan kilpailukykyisten palveluiden  
seuranta- ja arviointijärjestelmän hyödyntäminen.

## 10. Tiivistelmät toimintaohjelmista ja osastrategioista

### Henkilöstöstrategia — turvallinen ja hyvinvoiva työyhteisö

Tavoitteemme on turvallinen ja hyvinvoiva työyhteisö.

Henkilöstöstrategia tavoitteineen ja toimenpiteineen on laadittu vuonna 2005 erillisenä asiakirjana, ja se pohjautuu kunnan silloiseen strategiaan. Tavoitteet ovat seuraavat:

- Henkilöstö voi hyvin ja työtyytyväisyys pysyy korkealla.
- Osaamista ja ammattitaitoa arvostetaan.
- Johtaminen ja esimiestyö ovat laadukkaita.
- Muuramen kunta on kilpailukykyinen työnantaja.

Strategiakauden aikana kunnan työntekijöistä saavuttaa eläkeiän noin sata henkilöä eli hieman yli 20 %. Vuoteen 2025 mennessä eläkeiän on saavuttanut jo yli puolet kunnan nykyisestä henkilöstöstä.

	Eläkepoistuma henk. yhteensä	Eläkepoistuma, %
2008	8	1,8
2009	14	3,1
2010	9	2,0
2011	13	2,9
2012	14	3,1
2013	18	4,0
2014	15	3,3
2015	8	1,7
<b>YHT:</b>	<b>99</b>	<b>21,9</b>

Kuva eläköitymisistä 2008–2015

Henkilöstön muutostilanteissa (eläköitymiset, työpaikan vaihdot yms.) tulee pohtia mahdollisuuksien mukaan erilaiset vaihtoehdot työn suorittamiselle. Muutostilanteissa tulee pohtia sitä, kuuluuko koko tehtävä kunnan hoidettavaksi vai voidaanko työ toteuttaa jotenkin muutoin kuin nykyisellä tavalla.

## **Elinkeinostrategia Muuramen malliin**

### *Visio*

Muurame on Suomen innovatiivisin kunta, jossa ihmisten kyvykkyys ja aktiivisuus saavat aikaan uutta kilpailukykyistä pk-yrittäjyyttä.

Kunta tunnetaan kansainvälisestikin perheyrittäjyyden huippuosaamisesta. Kärkiyritykset ja yrittäjät ovat maailman parhaiden joukossa, enemmistö yrityksiä eurooppalaisittain kilpailukykyisiä. Yritysympäristö on korkeata kansainvälistä tasoa.

Yrittäjämäiset työkäytännöt ovat tunnusomaisia kaikilla elämän alueilla niin yksityisellä kuin julkisen sektorin toiminnassa. Yksilöiden kyvykkyys yhdistää asiantuntemus ja yrittäjyys siten, että syntyy innovaatioita ja liiketoimintaa, on nykyistä korkeampi. Kunnassa vallitsee vahva tulevaisuuden usko ja sen vaikutuksesta kyky tarttua uusiin mahdollisuuksiin on hyvä.

### *Arvot*

- Yrittäjyys
- Elinvoimaisuus
- Osaamiselle rakentuva menestys
- Avoimuus ja aito yhteistyö
- Inhimillisuus ja vastuullisuus
- Turvallisuus

### *Päämäärät*

Kunta on aktiivinen elinkeinopoliittinen toimija. Elinkeinopoliittisin toimin lisätään kunnan houkuttavuutta kannattavan yritystoiminnan sijoittumis- ja laajentumisalueena. Tämä on mahdollista, kun parannetaan sekä kunnan asukkaiden elämisen laatua että yritysten toimintaedellytyksiä. Strategiaa on vuosina 2008–2015 toteutettu hyvin onnistuneesti, jos vuonna 2015

- kunnassa on 3 700 työpaikkaa
- työpaikkaomavaraisuus on vähintään 74 %
- työttömyys on enintään 6,0 %
- kunnassa asuu yli 10 000 muuramelaista, joiden elämänlaatu ja tulevaisuuden usko ovat hyvät
- työpaikkojen kasvu on toteutunut eniten yksityissektorin koh-teissa.

### Elinkeinot ja työvoima

Hyvä yleinen taloudellinen tilanne on edesauttanut elinkeinoelämän kehittymistä viime vuosina. Pk-yritykset ovat investoineet toimintansa laajentamiseen, mikä on merkinnyt myös uusia työpaikkoja. Lamavuosien jälkeen työpaikkakehitys on kääntynyt uuteen nousuun ja siinä kulmakiviä ovat vahva perheyrittäjäisyys sekä osaavien ammattilaisten pieni ja keskisuuri yritystoiminta. Yritystoiminnan kasvun painopiste on teollisuudessa. Uuden osaamisen aloilla informaatiosektori (teollisuus, tietoliikenne, palvelut) edustaa nopeasti kehittyviä toimialoja.

Muuramessa on Keski-Suomen maakunnan alhaisin työttömyys.

### Työvoima (lkm, %)

Vuosi	työvoima	joista yrittäjiä (lkm)	(%)	Yritys- toimi- paikat	työpaikat	työpaikka- omavarai- suus-%	työttö- myys- aste
1990	3028	393	13,0	195	2418	79,9	5,8
1995	2792	332	11,9	310	1962	70,3	17,3
2000	3558	350	9,8	327	2635	74,1	13,2
2005	3852	388	10,0	361	2669	69,3	10,0
2008	4200	425	10,1	375	3000	71,4	9,0
2012	4700	470	10,0	400	3450	73,4	7,0
2015	5000	500	10,0	450	3700	74,0	6,0

### Asuminen Muuramessa on viihtyisää

#### Päämäärät

- Muuramessa on mukava asua ja harrastaa, ja täällä vallitsee hyvä henki.
- Muurame vetää puoleensa luontonsa, ympäristönsä ja maisemiensa avulla.
- Kunnan alueen vetovoima perustuu houkutteleviin asumismahdollisuuksiin.
- Asuntotarjonta on monipuolista ja nojaa asuntomarkkinatilanteeseen.
- On luotu hyvä asumisen, elämisen ja yrittämisen ympäristö: viihtyisyys, virikkeellisyys, turvallisuus, tuttuus ja keskeiset palvelut kunnossa.

Raakamaata riittää noin 10 vuodeksi. Kerrostalojen rakennuspaikkoja on 20 vuodeksi, mikäli rakennetaan yksi kerrostalo vuodessa. Rivitalotontteja on kaavoissa varattuna 10 vuodeksi.

Asemakaavojen ulkopuolella, kuten Isolahdessa ja haja-asutusalueilla, on rakennettu suunnittelutarveratkaisuilla. Näiden määrä on kasvanut viime vuosina voimakkaasti, joten kaavoitusohjelmaan on ajoitettu Isolahden, Golf-alueen ja Eteläosan yleiskaavojen laadinta.

Asuntoalueiden rakentaminen tukee tasaista, hallittua yhdyskuntakehitystä ottaen huomioon niin taajamien kuin haja-asutusalueiden tarpeet.

Strategia päämäärien saavuttamiseksi täsmennetään asunto-ohjelmassa. Siinä korostuvat luonnonläheisyys ja pientalovaltaisuus, asuntomarkkinoiden toimivuus sekä järkevä asuinalueiden, tonttien ja ympäristön suunnittelu.

Valtion asuntorahaston laskelmien mukaan tuotantotarve on 110 asuntoa vuodessa. Uustuotanto on kunnan asunto-ohjelman mukaan 80–90 asuntoa (sisältää myös vapaarahoitteen asuntotuotannon). Perusparannustarve on 98 asuntoa vuodessa aikavälillä 2008–2015 VTT:n mukaan.

## **Hyvinvointikertomuksella tietoa kuntalaisten hyvinvoinnista**

### *Hyvinvointi Muuramen kuntastrategiassa*

Muuramen kunnan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tavoitteet sisältyvät kuntastrategiaan. Hyvinvointitavoitteet esitetään strategiassa kaikkia hallinnonaloja koskevinä yleisinä tavoitteina, jotka on tarkoitettu avattaviksi toimialojen strategioihin, palvelustrategioihin ja sektorikohtaisiin suunnitelmiin konkreettisiksi tavoitteiksi ja mitattavissa oleviksi tehtäviksi.

Muuramen ensimmäinen hyvinvointikertomus valmistui vuonna 2004. Hyvinvointikertomus on johtamisen ja strategiatyön työkalu. Hyvinvointikertomus ja sen valmisteluprosessi lisäävät tietoa kuntalaisten hyvinvoinnista ja palvelujärjestelmän kyvystä vastata terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Hyvinvointikertomuksessa kuvataan tiiviissä muodossa yhteisesti sovittujen hyvinvointi-indikaattoreiden avulla kuntalaisten terveyttä ja hyvinvointia sekä terveyteen vaikuttavien tekijöiden muutoksia tietyssä ajanjaksona, mahdollisuuksien mukaan väestöryhmien välisiä terveyseroja kuvaten.

Hyvinvointikertomuksen valmistelu on osa kunnan strategiatyötä sekä talousarvio- ja kuntasuunnitteluprosessia. Kertomuksen laadinta ajoitetaan siten, että se palvelee vuosittaista suunnittelusykliä. Valtuustokausittain laadittava laajempi kertomus valmistellaan kunkin valtuustokauden lopussa uudelle valtuustolle eli tulevalla strategiakaudella vuosina 2008 ja 2012.

## **Viestintästrategia – tiedottamisesta vuorovaikutukseen**

Muuramen kunnassa vastuu tiedottamisesta ja tiedon jakamisesta kuuluu pääosin kunnanhallitukselle. Tiedottaminen tulee viestintästrategian mukaisesti hoitaa avoimesti ja oikea-aikaisesti jakaen oikeaa tietoa. Viestinnän ja tiedottamisen onnistuminen on oleellinen osa kuntalaisten aktivointia ja strategian painopisteeksi valittua osallisuuden kehittymistä. Strategiakauden keskeinen haaste demokratian näkökulmasta tarkasteltuna on kehittää keinoja, joilla luodaan toimivat ja luontevat kanssakäymisen väli- neet kuntalaisten ja kunnan eri toimijoiden välille.

Kunnanhallituksen ja valtuuston päätöksistä on tiedotettu pääasiassa oman tiedotuslehden Muuramelaisen avulla. Muuramelaista on käytetty myös kunnan virallisten tiedotusten kuten kuulutusten ja työpaikkailmoitusten julkaisemiseen. Jatkossa tiedottamisessa ja viestinnässä käytetään kuitenkin nykyistä enemmän verkkoviestinnän suomia mahdollisuuksia tiedon jakamisen ja eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

## **Valtuustosopimus ja johtamisjärjestelmä**

Muuramessa tehtiin ensimmäinen valtuustosopimus ja sen pohjalta rakennettu valtuusto-ohjelma valtuustokaudelle 2005–2008. Valtuustosopimuksella määritetään valtuuston tehtävä kuntalaisten hyvinvoinnin turvaajana ja valtuutettujen keskinäisen kunnioituksen periaatteet. Lisäksi siinä on esitetty keskeiset valtuustokauden painopistealueet, jotka tarkennetaan valtuusto-ohjelmassa. Tulevalla strategiakaudella 2008–2015 tehdään valtuustokausittain valtuustosopimus ja sen tueksi valtuusto-ohjelma. Valtuustosopimuksella tehtyjä linjauksia voidaan kuitenkin tarvittaessa muuttaa, eli valtuustosopimuksienkin toteuttamisessa tulee noudattaa tilanteiden edellyttämää joustavuutta.

Kunnan johtamisjärjestelmä voidaan jakaa yleisesti ottaen kahtia, luottamushenkilö- ja virkamiesjohtamiseen. Luottamushenkilöt tekevät strategiset ja toiminnalliset linjaukset, joiden rajoissa virkamiesorganisaatio johtaa kunnan toimintaa operatiivisella tasolla. Virkamiesorganisaatiossa valmistellaan asiat luottamushenkilöiden päätettäväksi, ja se vastaa lisäksi suunnittelu- ja kehittämishankkeiden läpiviemisestä. Strategiakaudella tulee toiminnan ja päätöksenteon rakenteet käydä läpi ja tehdä tarvittaessa toiminnan vaatimat rakenteelliset muutokset johtamisjärjestelmään.

Eri toimielinten toimivalta on määritelty joko laissa tai kunnan hallintosäännössä. Niissä asioissa, joiden ei katsota suoranaisesti kuuluvan millekään toimielimelle, käyttää valtaa kunnanhallitus. Kunnanhallitus voi tarvittaessa ottaa käsiteltäväkseen lakien ja säädösten rajoissa myös muiden toimielinten käsiteltäväksi kuuluvia asioita.

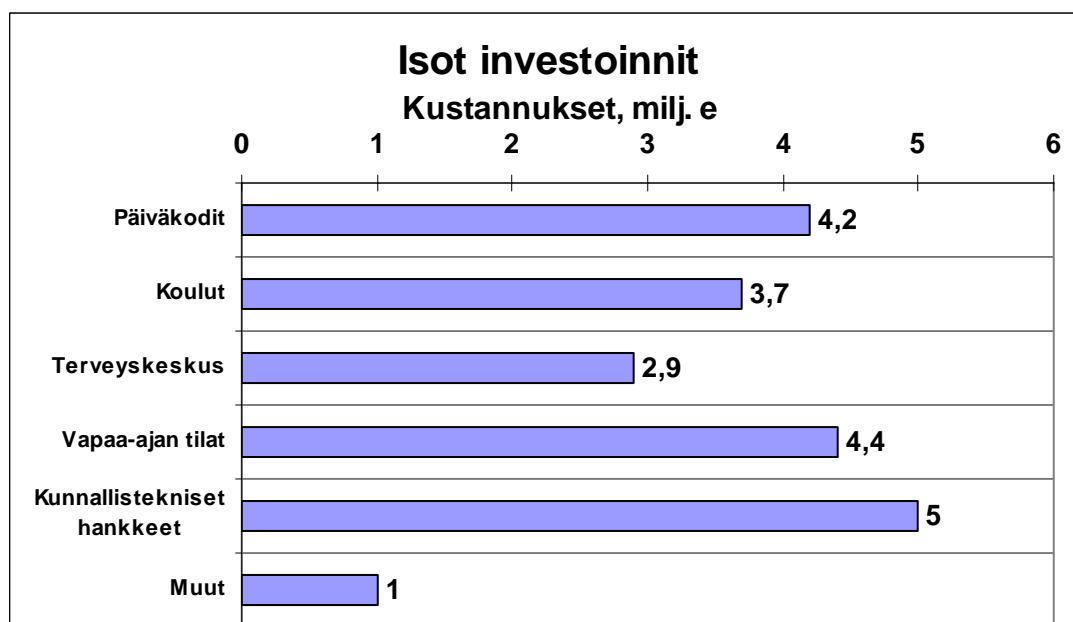
Virkamiesorganisaatio huolehtii osaltaan kunnan operatiivisesta johtamisesta luottamushenkilöiden määrittelemissä raameissa. Operatiivista toimintaa johtaa kunnanjohtaja, joka käyttää apunaan johtoryhmää sekä muita kunnan organisaatiota. Hän myös johtaa asioiden valmistelua sekä täytäntöönpanoa. Strategiakauden keskeinen tavoite johtamisjärjestelmän kehittämässä tulee olla strategisen ja operatiivisen johtamisen rajapintojen

tunnistaminen ja johtamisvastuiden määrittely. Määrittely tulee tehdä kunnanjohtajan ja keskeisten luottamuselinten puheenjohtajistojen yhteistöimintana.

## 11. Strategiakauden tärkeimmät kehittämishankkeet

Strategiatyöhön nivellettäviä suuria kysymyksiä ovat kunta- ja palvelurakennemuutos, valtuustosopimus ja valtuusto-ohjelma, palvelustrategian laatiminen, omistajapolitiikan linjaaminen, hyvinvointikertomuksen seuranta ja arviointi sekä mahdollinen päätöksenteko- ja hallintoorganisaation uudistaminen.

Strategiakaudella tai välittömästi sen jälkeen toteutettavia isoja investointeja ovat koulu-, päiväkotitoimen, terveyskeskus-, uimahalli- ja kunnallistekniset investoinnit. Alustava lista strategiakaudella suunniteltavista tai toteutettavien investointien kohdentamisesta on esitetty ohessa. Osa investoinneista on mahdollista toteuttaa ilman kunnan omaa rahoitusta siten, että kunta vuokraa tilat käyttöönsä.



### Lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointiin panostaminen

Strategiakauden ensimmäisten kolmen vuoden keskeiseksi kaikkia hallintokuntia ja terveystaloyhtymää koskevaksi yhteiseksi tavoitteeksi nostetaan lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointiin ja ennaltaehkäisevään työhön panostaminen. Tavoite hankkeistetaan, sille määritellään omat tavoitteensa ja turvataan riittävät resurssit, muu tuki ja ohjaus. Toteutus alkaa strategiakauden alussa.

## Palvelustrategia – tuotantotavat tarkasteluun

Strategiakaudella laaditaan **vuoteen 2010 mennessä** kuntastrategian osaksi palvelustrategia.

- Palvelustrategia vastaa kysymykseen, miten Muuramen kunta toimii palvelujen järjestäjänä tulevaisuudessa toimintaympäristön muuttuessa.
- Perustana ovat kuntalaisten elinolojen ja palvelutarpeiden kehittyminen, kunnan käytettävissä olevien taloudellisten ja henkilöresurssien kehittyminen ja saatavuus, yhteistyömahdollisuudet muiden kuntien, järjestöjen ja yritysten kanssa sekä ulkopuolisen palvelutarjonnan vaihtoehdot ja markkinoiden kehittymisen näkymät.
- Palvelustrategiassa esitetään, miten kunnan järjestämisvastuulla olevat palvelut tullaan lähivuosina kuntalaisille eri toimialoilla tuottamaan.

Palvelustrategia sisältää mm. seuraavia asioita:

- Palvelujen toimintavolyymit ja niihin käytettävissä olevat taloudelliset ja henkilöstöresurssit kullakin toimialalla.
- Palvelut, jotka kunta aikoo tuottaa omien organisaatioidensa toimesta.
- Palvelut, joissa kunta pyrkii yhteistyöhön muiden kuntien kanssa.
- Palvelut, joiden tuottamiseen kunta pyrkii ensisijaisesti antamaan ulkopuolisten toimijoiden hoidettavaksi.
- Palvelut, joiden järjestämisestä kunta aikoo kokonaan luopua (ei lakisääteiset tai viranomastehtävät).
- Palveluiden rahoituksen järjestäminen, maksupolitiikan kehittäminen.
- Kunnan omistajapolitiikka ja palveluiden järjestäminen.

## Omistajapolitiikan linjaaminen

Muuramen kunta on eri tavoin monien yhtiöiden ja yhteisöjen omistajana. Strategiakaudella nousee hyvin keskeiselle sijalle linjata kunnan omistuksiin liittyviä periaatteita ja toimintatapoja. Omistajapolitiikan keskeinen tavoite on, että kunnan omaisuuden arvo pystytään säilyttämään ja se on tehokkaassa käytössä. Lisäksi hyvällä omistajapolitiikalla tuetaan kunnan kehittämistavoitteita. Omistajapolitiikalla määritellään, millaista omaisuutta kunta hankkii sekä missä tehtävissä ja hankkeissa kunta on mukana omistajana ja sijoittajana. Samalla tulisi määritellä omistukselle asetettavat tuotto- ja muut tavoitteet.

Muuramen kunnan omistukset voidaan jaotella omiin konsernin tytäryhtiöihin, joita ovat Muuramen Lämpö Oy, Elämänkaari Oy ja Muuramen Vuokra-asunnot Oy sekä omistuksiin, joissa kunta on vain osa-omistajana, kuten Jykes Oy, Jykes-Kiinteistöt Oy ja erilaiset asunto-osakeyhtiöt. Lisäksi kunta tietyssä mielessä on omistajan roolissa myös erilaisissa kuntayhtymissä ja muissa kuntien yhteistoimintaelimissä. Kunta omistaa myös osakkeita, joita on ostettu tai saatu erilaisten yhtiöjärjestelyiden kautta.

Omistajapolitiikan keskeiset linjaamisen haasteet voidaan jakaa seuraavan jaottelun mukaisesti:

- Ydinomistukset – mitä kunnan tulee omistaa ja mistä luopua.
- Omistusten hyödyntäminen kunnan toiminnassa – omistajapoliittiset linjaukset.
- Edustaminen omistusyhtiöissä ja tiedonkulku kunnan organisaatiossa.
- Linjaukset niiden toimijoiden osalta, jossa kunnalla on vähemmistöosakkuuksia.

## *12. Strategian täytäntöönpano ja toteutumisen arviointi*

Kunnan strategia tarkistetaan vähintään valtuustokausittain ja sitä muutetaan tarvittaessa. Strategian seuranta ja arviointi tapahtuvat talousarviossa ja -suunnitelmassa, joissa on tarkat, mitattavat tavoitteet. Keskeisillä tunnusluvulla ja mittareilla arvioidaan strategian toteutumista. Mittarit tarkistetaan vuonna 2008, kun kunta ottaa käyttöön uuden taloushallinnon IntimePlus -ohjelmiston. Taloussuunnitteluohjelmiston koulutus hallintokunnille järjestetään keväällä 2008.

Kuntastrategiaa tulee arvioida strategiakauden aikana myös talousarviota laajemmassa tarkastelussa. Strategiakauden alkupuolella on syytä tarkistaa ulkopuolisen arvioijan avulla, että strategian jalkauttaminen ja etenkin sen seurannan työkalut ovat oikeita ja ne mittaavat asetettuja strategisia tavoitteita. Lisäksi vuonna 2012 on syytä tehdä laajempi arvio siitä, voidaanko strategiassa asetetut tavoitteet saavuttaa, ja lisäksi on tehtävä sen pohjalta arvio siitä, tarvitseeko strategisia linjauksia tarkastella uudelleen. On huomioitava, että seitsemän vuoden ajalle sijoittuvalla strategiakaudella voi tapahtua huomattavia muutoksia esimerkiksi toimintaympäristössä. Läheskään kaikkiin toimintaympäristön muutoksiin kunnalla ei edes ole mahdollisuutta vaikuttaa, joten tarvittaessa on löydettävä valmiutta muuttaa strategia vastaamaan ajan haasteita.

Strategiassa on nostettu esiin kolme kehittämishanketta, jotka tulee toteuttaa strategiakauden aikana. Hankkeet ovat kunnan palvelustrategian valmistelu, kunnan omistajapolitiikan linjaaminen sekä lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointiin ja ennalta ehkäisevään työhön panostaminen. Lähtökohtana on, että ennalta ehkäisyllä voidaan tehokkaasti puuttua kustannusten kasvamiseen ja aiheutuvien haittojen korjaamiseen. Ajallisesti hankkeet sijoittuisivat strategiakaudelle seuraavasti:

Hanke	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyvinvointi</b>								
<b>Palvelustrategian luominen</b>								
<b>Kunnan omistajapolitiikan linjaaminen</b>								
<b>Strategian arviointi</b>								
<b>Hyvinvointikertomukset</b>								

Strategiassa on melko paljon tavoitteita, joiden onnistumisen mittaaminen kovilla numeraalisilla mittareilla on hankalaa. Tästä syystä valtuustokausittain suoritetaan Mukava Muurame -kysely, jolla kartoitetaan muuramelaisten kokemuksia Muuramesta asuinpaikkana ja voidaan pitkällä aikavälillä seurata sitä, millaisena kuntalaiset kokevat kotikuntansa.

Yhtenä keskeisenä asiana kuntastrategian jalkauttamisessa on onnistunut tiedottaminen strategiasta ja siihen asetetuista tavoitteista. Strategia on luettavissa kunnan Internet-sivuilla. Kuntastrategia on luonnosvaiheessa ollut myös kuntalaisten ja sidosryhmien nähtävillä ja kommentoitavana, ja lisäksi sen toteutumista pystyy seuraamaan nykyistä paremmin talousarvio- ja tilinpäätösasiakirjojen perusteella.