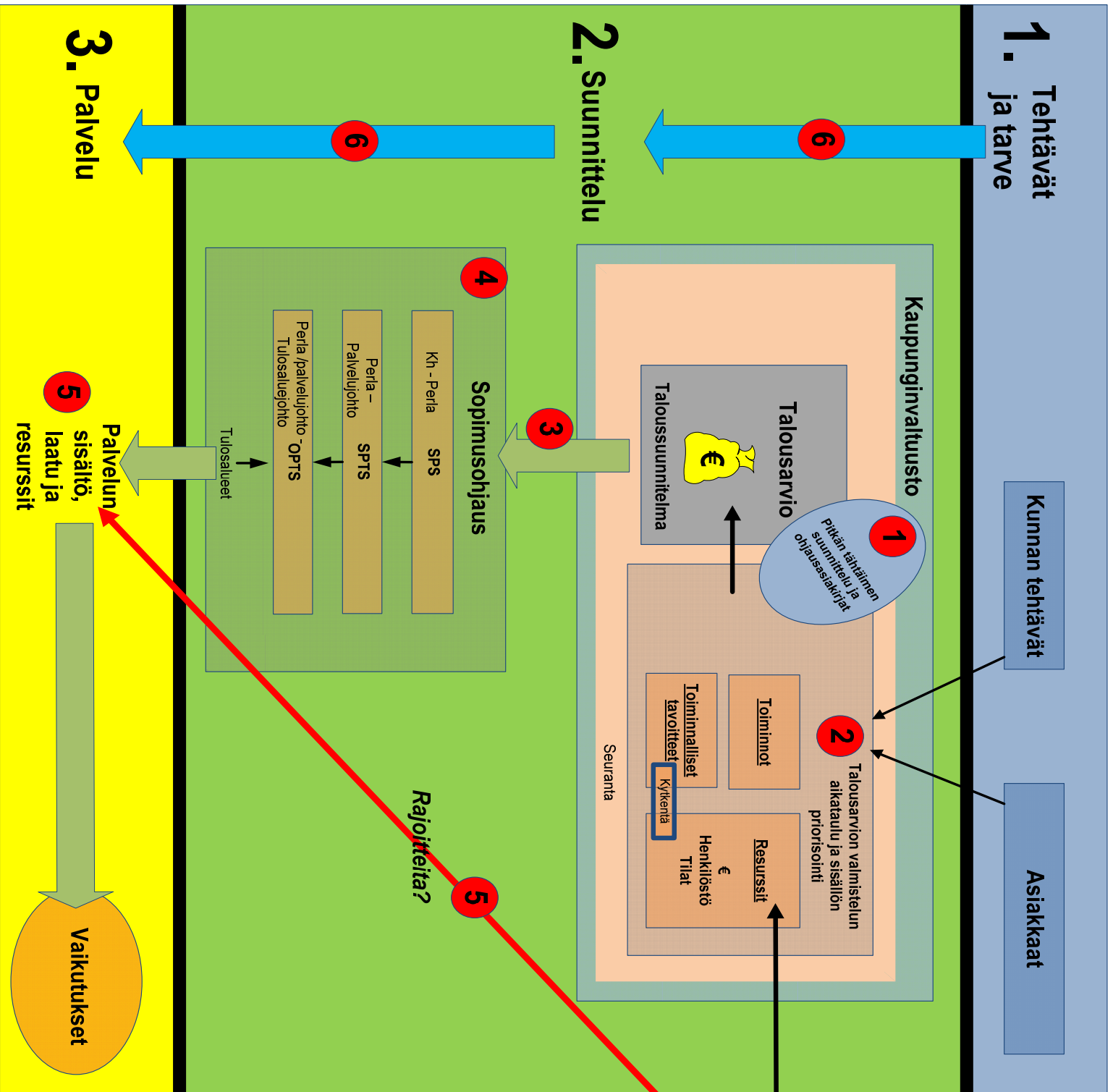


Talousarvioprosessin kehittäminen



- Päätöksenteko ja tavoiteasetanta
- 1 Pitkän tähtäimen suunnittelu ja ohjausasiakirjat
 - 2 Talousarvion valmistelun alkataulu ja sisällön priorisointi
 - 3 Talousarvion ja sopimusohjauksen yhteensovittaminen
 - 4 Sopimusohjauksen toimivuus
 - 5 Päätösten vaikutukset palvelujen sisältöön, laatuun ja resursseihin
 - 6 Johtaminen

Johdanto

Kuvaan on piirretty niitä elementtejä, jotka vaikuttavat kaupungin talousarvion suunnitteluun ja toteutukseen. Kuvaan on numeroitu niitä kriittisiä pisteitä, joissa tarkastuslautakunta on todennut olevan kehittämisen tarvetta. Näitä numeroituja kriittisiä pisteitä tarkastellaan tarkemmin tässä dokumentissa.

Tarkastuslautakunnan havaintoja ovat kommentoineet kaupunginhallituksen puheenjohtaja, kaupunginhallituksen 1. varapuheenjohtaja ja kaupunginjohtaja.

1 Pitkän tähtäimen suunnittelu ja ohjausasiakirjat

Ohjausasiakirjat sovittavat yhteen kunnan tehtävät ja kuntalaisten tarpeet. Näiden perusteella valmistellaan talousarvio, jonka valtuusto hyväksyy. Joissakin hallintokunnissa käytetään sopimusohjausta jalkauttamaan talousarvion toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet kunnan palvelutuotannoksi. Ohjausasiakirjojen tarkoituksena on välittää kaupungin poliittisessa päätöksenteossa päätetyt tavoitteet ohjaamaan kaupungin toimintaa. Nämä tavoitteet on pyritty kirjaamaan ohjelmiin ja strategioihin. Periaatteessa ohjausasiakirjat antavat linjauksen siitä, mitä tehtäviä kunta ottaa järjestettäväkseen ja millä perusteella ja toisaalta mitä tehtäviä kunta ei lähde järjestämään.

➤ Ohjausasiakirjojen aikajänne

Nykytila: Kaupunkia ohjaavia keskeisimpiä ohjausasiakirjoja (strategioita, ohjelmia) on päivitetty valtuustokausittain, neljän vuoden sykleissä. Voidaan kysyä, onko järkevää ja tarkoituksenmukaista laittaa linjaukset uusiksi aina neljän vuoden välein vai pitäisikö niihin ainakin pääpiirteissään sitoutua pidemmäksi aikaa?

Tavoite: Pitkän tähtäimen suunnittelu edellyttää keskeisten ohjausasiakirjojen keston ulottumista yli valtuustokausien ja niiden päivittämistä tarvittaessa.

Olennaista on varmistaa, että siirtymäkausien yli päästään sujuvasti eri ohjelmilla.

– kaupunginhallituksen puheenjohtaja Minna Arve

Yli valtuuston toimikauden menevä asioiden sitova sopiminen on joissain tilanteissa hankalaa, mutta riittävä jatkuvuus tulee kuitenkin huomioida. Valtuuston pitää kuitenkin määrittää pidemmän aikavälin visio ja tahtotila.

– kaupunginjohtaja Aleksis Randell

➤ Suunnittelun tähtäin lyhyestä pitkään

Nykytila: Yhden vuoden talousarvioon sisällytetään asioita, jotka vaatisivat pidemmän aikavälin suunnittelua. Lyhyellä tähtämellä eli seuraavaa vuotta koskevan talousarvion osalta mahdollisuudet muutoksiin ovat kovin marginaalisia. Käytännössä nykyisin talousarvion taloudellisten tavoitteiden asettamista ohjaa ratkaisevasti ns. ohjeluku. Keskushallinto valmistelee ohjeluvat eri hallintokunnille lähinnä ennakoitujen tulevien verotulojen sekä olemassa olevien kustannusrakenteiden pohjalta.

Tavoite: Jos toimintaa ja taloutta halutaan suunnitella ja johtaa muilla perusteilla; esimerkiksi päätettyjen linjausten mukaisesti, pitäisi tehdä nykyistä pitkäjänteisempää suunnittelua, sitoutua tehtyihin suunnitelmiin ja johtaa määrätietoisesti suunnitelmien toimeenpanoa.

Koko ajan tulee enemmän asioita, joiden osalta päätöksiä pitää tehdä yli valtuustokausien. Tämä korostuu erityisesti jatkuvasti lisääntyvän seudullisen yhteistyön myötä. Pitkäkestoisten päätösten poliittinen vastuu pitää olla puolueilla, ei yksittäisillä valtuutetuilla.

– kaupunginhallituksen 1. varapuheenjohtaja Seppo Lehtinen

Kaupungin pitäisi keskittyä kerrallaan 5-10 isoon poikkialueelliseen kehittämishankkeeseen tai rakennemuutokseen. Näihin tulisi sitoutua pitkäjänteisesti ja yli valtuustokauden.

– kaupunginjohtaja Aleksis Randell

➤ Ohjausasiakirjojen määrä ja laatu

Nykytila: Haastattelujen mukaan talousarvion laadintaa ohjaavia ohjausasiakirjoja on liikaa. Kaikkien ohjausasiakirjojen ja ohjelmien yhteensovittaminen ja huomioiminen talousarviovalmistelussa on käytännössä mahdotonta.

Tavoite: Ohjausasiakirjakokonaisuutta pitää tiivistää, selkeyttää ja yksinkertaistaa.

Uuden strategiajohtajan tehtävän myötä ohjelmakokonaisuuksien hallinta ja valmistelu on koottu nyt strategiayksikön vastuulle. Tämä selkeyttää ohjelmakokonaisuuksien hallinnan kokonaisvastuuta.

– kaupunginhallituksen puheenjohtaja Minna Arve

Kuluvan valtuustokauden ohjausasiakirjat evaluoidaan viimeisen valtuustovuoden aikana ja se huomioidaan uusien strategisten asiakirjojen valmistelussa. Pohdittavaksi tulee, millainen on seuraavan valtuustokauden strategiahierarkia ja mitkä ovat avainasioita, jotka valtuuston tulee vahvistaa.

– kaupunginjohtaja Aleksis Randell

Tyypillisesti strategiat antavat vastauksia siihen, mitä voidaan tehdä kasvavilla resursseilla, mutta eivät niinkään priorisoi tekemistä niukkenevien resurssien tilanteessa. Nyt niukkenevien resurssien tilanteessa joudutaan tekemään erillispäätöksiä.

– kaupunginjohtaja Aleksis Randell

2 Talousarvion valmistelun aikataulu ja sisällön priorisointi

➤ Taloussuunnittelun painoarvon lisääminen

Nykytila: Tarkoituksena on kehittää talousarvion valmistelua esimerkiksi siten, että prosessi käynnistetään aiemmin. Tällä hetkellä talousarvion valmistelua ohjaavia ohjausasiakirjoja on määrällisesti paljon, mutta niiden ohjausvaikutus on vähäinen. Käytännössä talousarvion valmistelussa liian keskeinen työtapana on, että edellisen vuoden lukuihin lisätään arvioitu kustannusten nousu prosenttikertoimella. Taloussuunnitelmaan seuraaville vuosille ei kiinnitetä paljonkaan huomiota.

Tavoite: Valmistelu on vuorovaikutteisempi sekä keskushallinnon sisällä että keskushallinnon ja hallintokuntien välillä. Talousarvioon liittyvien seuraavien vuosien taloussuunnitelmat tulee valmistella valtuuston päättämän priorisoinnin pohjalta eikä vain prosenttikertoimilla laskien.

Suuntana ja poliittisena tahtotilana on se, että ollaan tekemässä neljän vuoden budjettia, jota päivitetään vuosittain tarpeiden mukaan.

– kaupunginhallituksen puheenjohtaja Minna Arve

Taloussuunnitelmavuosiin pitäisi sisällyttää todellisia asioita eikä vain keskittyä seuraavaan vuoteen. Pitäisi tehdä ikään kuin neljän vuoden budjetti.

– kaupunginhallituksen 1. varapuheenjohtaja Seppo Lehtinen

Olisi tärkeää, että ohjelmista johdettujen tavoitteiden konkretisointi ja todellisten resurssi- ja henkilöstövaikutusten arviointi tulisivat ulottumaan myös taloussuunnitelmavuosille ja yli valtuustokauden. Nyt suunnittelun aikajänne on käytännössä yksi budjettivuosi. Kovin suuria muutoksia ei voi toteuttaa yhtenä budjettivuotena. Jos päästään siihen, että suunnittelujänne on taloussuunnitelmakausi (1 + 3 vuotta), niin se on jo huomattava parannus.

– kaupunginjohtaja Aleksis Randell

Käynnissä olevan investointien käsittelymallin muutoksessa on keskeistä yli hallintokuntien menevä investointien priorisointi, jossa huomioidaan paremmin kaupungin rahoitusasema ja priorisoidaan kaupungin kokonaisedun mukaisesti.

– kaupunginjohtaja Aleksis Randell

Talousarvion ohjelukuvaiheen pitäisi olla vuorovaikutteisempi. Tämän vaiheen voisi toteuttaa virkamies-tasolla tapahtuvina analyyseinä.

– kaupunginjohtaja Aleksis Randell

3 Talousarvion ja sopimusohjauksen yhteensovittaminen

Sosiaali- ja terveystoimen sopimusohjausmalli perustuu kolmiportaiseen sopimushierarkiaan (SPS-SPTS-OPTS). Ylin sopimus eli strateginen palvelusopimus (SPS) solmitaan kaupungin-hallituksen ja peruspalvelulautakunnan välillä ja keskimäinen sopimustaso strateginen palvelutuotantosopimus (SPTS) peruspalvelulautakunnan ja palvelujohtajien välillä. Alimman operatiivisen palvelutuotantosopimuksen (OPTS) neuvottelevat palvelujohtajat ja tulosaluejohtajat ja sen allekirjoittavat näiden lisäksi lautakunnan puheenjohtajat, peruspalvelujohtaja sekä palvelutuotantojohtaja.

Strategisen palvelusopimuksen (SPS) tavoitteet on johdettu ryhmien välisestä sopimuksesta, strategioista ja ohjelmista. Talousarvion laadintaa koskevien ohjeiden mukaan luonnos strategisesta palvelusopimuksesta esitetään toimielimen talousarvioehdotuksen yhteydessä ja keskeisimmät tavoitteet nostetaan talousarviotavoitteiksi. Strategisessa palvelusopimuksessa osoitetaan sisäinen määrärahajako ydinprosesseittain ja asetetaan tulos- ja kehittämistavoitteet.

Käytännössä SPTS ei ole erillinen oma sopimuksensa, vaan se muodostaa keino -tason strategisen palvelusopimuksen tavoitteiden ja operatiivisen palvelutuotantosopimuksen toimenpiteiden välille (Perla 17.11.2010 § 341). SPS asettaa tavoitteet, SPTS määrittää keinot ja OPTS toimenpiteet.

➤ Strategisen palvelusopimuksen tarkkuustaso

Nykytila: Strategisen palvelusopimuksen tavoitteet kuten ”hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen” tai ”tuetaan nuorten elämänhallintaa ja aikuistumista”, ovat kovin ylätasolla ottaen huomioon, että sopimuksen solmimisen yhteydessä peruspalvelulautakunnalle myönnetään vuosittain yli puolen miljardin euron määräraha. Osa nykyisistä SPS:n tavoitteista muistuttavat lähinnä organisaation arvoja, toiminta-ajatuksia tai visioita, eivätkä ne nykyisellään palvele aidossa painopiste- ja priorisointikeskusteluissa.

Tavoite: Oikean konkreettiason löytämiseen kaikkiin kolmeen sopimustasoon tulee kiinnittää huomiota. Kussakin sopimustasossa päätettävien asioiden tulee olla sellaisia, että ne ovat tasapainossa osapuolten vastuiden ja toimintavaltuuksien kanssa. Mikäli tässä ei onnistuta, vaarana on, että sopimusohjausketju ei toimi loogisesti ja mallin mukaisesti ja osapuolet käsittelevät heille kuulumattomia asioita.

Palvelusopimusten sisällön synkronisointi ja konkreettisuustaso ovat asioita, joista täytyy keskustella jatkossa laajemmin. Prosessi kuitenkin etenee oikeaan suuntaan.

– kaupunginhallituksen puheenjohtaja Minna Arve

➤ SPS:n tavoitteiden toteutumista seurataan erilaisilla tavoitearvoilla.

Nykytila: Kovinkaan kuvaavia eivät ole esimerkiksi ylimalkaiset tavoitearvot kuten ”nouseva” tai ”laskeva”, itsestäänselvyudet kuten lakien, asetusten, hoitotakuiden tms. määräysten täyttämisen tai tavoitearvot, joita tietojärjestelmäongelmien takia ei voida määrittää tai seurata. Liian usein laajan kokonaisuuden saavuttamista seurataan vain yhden tavoitearvon avulla. Sisäinen määrärahajako ja toteutumaseuranta ydinprosesseittain joudutaan edelleen tekemään osittain arvioon perustuen, koska nykyiset tietojärjestelmät eivät tue ydinprosessinäkökulmaa.

Tavoite: Hyvät tavoitearvot ovat toiminnan kannalta keskeisiä, kattavia ja keskenään riskitidiidattomia. Niitä pystytään seuraamaan riittävän reaaliaikaisesti ja niihin voidaan itse vaikuttaa. Lisäksi tavoitteen tulee olla realistinen suhteessa määrärahaan.

*Tavoitteiden pitää olla mitattavissa, jotta tiedetään miten sopimus toteutuu.
– kaupunginhallituksen puheenjohtaja Minna Arve*

➤ Tilaaajan ja tuottajan rajapinnat

Nykytila: Turun mallissa tilaaajan ja tuottajan rajapinta on konkreettisimmillaan varsin alhaalla organisaatiossa palvelujohtajien ja tulosalueiden välissä. Todellinen painopiste- ja priorisointikeskustelu joudutaan usein käymään pääosin virkamiesvoimin alimman, operatiivisen palvelutuotantosopimuksen (OPTS) solmimisen yhteydessä, valtuuston budjettipäätöksen jälkeen. Tarkoituksenmukaisen konkreettiasen löytäminen sopimusketjuun on sosiaali- ja terveystoimissa kehitystyön kohteena.

Tavoite: Ylemmän tason sopimusten tulee olla konkreettisempia. Tällöin aito painopiste- ja priorisointikeskustelu käytäisiin sellaisten tahojen välillä, joilla on todellista päätäntävaltaa ja vastuunkantokykyä (myös poliittista). Näin tulisi linjattua se, mihin halutaan panostaa ja se mihin ei enää voida panostaa.

➤ Talousarvion ohjeistus ja aikatauluerot

Nykytila: Ohjelmista johdetut talousarvion sitovat tulostavoitteet ja kehittämistoimenpiteet asetetaan talousarviovuodelle ja kolmelle seuraavalla taloussuunnitelmavuodelle. Strategisen palvelusopimuksen tavoitteet ja tavoitearvot on asetettu valtuustokaudelle, joka päättyy vuonna 2012. Peruspalvelulautakunnan talousarvioehdotuksen 2011 yhteydessä esitetyssä strategisessa palvelusopimuksessa ei ollut erikseen tavoitearvoja talousarviovuodelle 2011 eikä lainkaan taloussuunnitelmavuosille 2013 ja 2014.

Tavoite: Tarkastuslautakunta painottaa suunnittelun pitkäjänteisyyden ja taloussuunnitelmavuosien tärkeyttä sekä jatkuvuutta yli valtuustokausien. Sekä strategista palvelusopimusta että talousarvion laadintaohjeistusta tulee kehittää siten, että myös sopimusohjausmallia käyttävillä hallintokunnilla on selkeät valtuuston määrittämät tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet kaikkina neljänä taloussuunnitelmavuotena.

*Valtuuston tulee vahvistaa toiminnan kannalta keskeisimmät tavoitteet ja linjaukset talousarviokirjassa. Ja jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa kaikissa tilanteissa, on hyvä muistaa, että kunnassa valtuustonkin vahvistamia strategisia tavoitteita toteutetaan talousarvion puitteissa. Talousarvio siis viime kädessä vahvistaa toiminnan reunaehdot ja menee yli yksittäisten strategisten tavoitteiden. Tarvittaessa talousarviokirjan muotoa voidaan muuttaa.
– kaupunginjohtaja Aleksis Randell*

4 Sopimusohjauksen toimivuus

➤ Sopimusohjausmallin kehittäminen

Nykytila: Ryhmien välisessä sopimuksessa (RVS) on ilmaistu, että sopimusohjausmallia kehitetään aidon tilaaja-tuottajamallin suuntaan. Sopimusohjausmallia on kehitetty lähinnä sisäisenä tilaaja-tuottajamallina. Haastatteluissa ilmeni, että sopimusohjauksen kehityssuunnasta ei ollut täysin yksimielisiä, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja todennäköisesti hidastaa mallin käyttöönottoa.

Tavoite: Sekä sopimusohjausmallin kehittäminen että tavoitteeksi asetettu aito tilaaja-tuottajamalli tulee konkretisoida siten, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla.

➤ Sopimusten näennäisyys

Nykytila: Sisäisessä tilaaja-tuottajamallissa tilaajan ja tuottajan väliset oikeudelliset elementit, kuten sopimuksellisuus, ovat vain näennäisesti olemassa. Sopimuksista puuttuvat tällä hetkellä ehdot esimerkiksi toiminnasta sopimusrikkomusasioissa sekä selkeät kannustavat elementit.

Mikäli RVS:n mukaisella aidolla tilaaja-tuottajamallilla tarkoitetaan markkinaehtoista tuottajien kilpailutukseen perustuvaa tilaaja-tuottajamallia, sopimusten oikeudellinen velvoittavuus muuttuu. Tällöin painottuvat entistä enemmän tilaajan ja tuottajan välinen sopimus ja kunnan järjestämisvastuu.

Tavoite: Sopimusohjausmallin kehityksen tavoitetilaa tulee konkretisoida.

Edellä todetut kehittämisen elementit tulee huomioida sekä sisäisessä tilaaja-tuottajamallissa että mallissa, jossa myös päätöksenteko toimielintasolla on jaettu tilaamisen ja tuottamisen osalta.

– kaupunginjohtaja Aleksis Randell

➤ Tilaaajajohdon vastuu ja toimintavapaus

Nykytila: Sosiaali- ja terveystoimen palvelujohtajien vastuualueet on jaettu neljään ikäkaariajattelun mukaiseen ydinprosessiin. Ydinprosessien budjetteja ei ole pystytty luotettavasti määrittämään ja seuraamaan mm. siksi, että käytössä olevat tietojärjestelmät eivät tue ydinprosessiajattelua. Samalla kuitenkin sosiaali- ja terveystoimen toimintasäännön mukaan palvelujohtajien tulee vastata ydinprosessinsa taloudesta.

Sisäisen tilaaja-tuottajamallin näkökulmasta lakisääteisten palvelujen suuri osuus erityisesti sosiaali- ja terveystoimessa ja opetussektorilla tarkoittaa sitä, että tilaaja osapuolen aito mahdollisuus vaikuttaa tilattaviin suoritteisiin ja niiden määrään on varsin rajallinen.

Tavoite: Tietojärjestelmiä tulisi edelleen kehittää siten, että talous- ja toimintatiedon yhdistäminen onnistuu. Pidemmällä aikavälillä on kestävämpää, että toimintasäännössä on määräyksiä, joita käytännössä ei voida toteuttaa tai valvoa.

Sopimusohjauksen sopimusten määrä (3) on tällä hetkellä oikea. Strategisen palvelutuotantosopimuksen yhteydessä resurssien tulee olla palvelujohtajilla käytettävissä sopimuksen toteuttamista varten.

– kaupunginhallituksen puheenjohtaja Minna Arve

Sopimusohjausjärjestelmässä budjettivarojen pitää olla ehdottomasti järjestämisvastuussa olevalla tilaajalla eikä tuotantopuolella.

– kaupunginjohtaja Aleksis Randell

5 Päätösten vaikutukset palvelujen sisältöön, laatuun ja resursseihin

➤ Palvelun tuottajatason toimintavapaus

Nykytila: Valtuusto päättää talousarviosta ja palvelut tuotetaan talousarviossa määrätyillä resursseilla esimerkiksi sopimusohjausmallia hyödyntäen. Henkilöstön määrään ja palkkaukseen liittyviä päätöksiä tehdään vielä tämän jälkeen hallintokunnan ulkopuolella; esim. htv-vähennystavoite. Päätöksillä on vaikutuksia myös palvelujen sisältöön ja laatuun. Tämä voi olla ristiriidassa vahvistetun talousarvion kanssa.

Tavoite: Määrärahan ja asetettujen tavoitteiden sitovuuden merkitystä tulee kasvattaa, jolloin hallintokunnilla voisi olla enemmän liikkumavaraa palvelujen järjestämisessä. Tämä edellyttää toiminnallisten tavoitteiden ja resurssien kytkennän kehittämistä sekä tarkoituksenmukaisten päätöksentekotasojen löytämistä. On syytä pohtia, missä määrin on mahdollista lisätä palvelun tuottajatason toimintavapautta.

Henkilöstöresurssien ohjaamiseen pitää kiinnittää jatkossa enemmän huomiota.

– kaupunginhallituksen puheenjohtaja Minna Arve

Tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, että lautakuntien päätökset eivät ole ristiriidassa valtuuston päätösten kanssa.

– kaupunginhallituksen 1. varapuheenjohtaja Seppo Lehtinen

Haasteeksi tulee tuoda toiminnan ohjaukseen mukaan matriisijohtamisen elementtejä. Matriisijohtamisella päästään helpommin kiinni toiminnan poikkihallinnolliseen ja kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja tuotavuuteen. Sopimusohjauksen lisäksi on toistaiseksi pakko tulla erillistä matriisiohjausta esimerkiksi talouden ja henkilöstön osilta, koska sopimusohjausmalli ei vielä ole kattava eikä välttämättä voikaan katkaista kaikkia toiminnan kehittämisen ja johtamisen näkökulmia.

– kaupunginjohtaja Aleksis Randell

6 Johtaminen

➤ Johtamisjärjestelmän kehittäminen

Nykytila: Kaupungin palvelutuotantoa johdetaan käyttäen kaupungin valitsemaa johtamisjärjestelmää, joka tällä hetkellä on ns. kahden lautasen malli (kaupunginhallituksen puheenjohtaja ja kaupunginjohtaja). Johtamisjärjestelmän kehittämisestä aletaan keskustella vuonna 2011. Nykyisen johdon määräaikaisuudet ovat päättymässä ja johdossa on tapahtunut paljon henkilövaihdoksia. Riskinä on, että valtuustokauden vaihteessa syntyy johtamisen epäjatkuvuuskohta. Johtamiskulttuurin hallitsevana piirteenä on ollut hallintokuntien itsenäisyys.

Tavoite: Pitää käydä perusteellinen keskustelu siitä, minkälaista johtamisjärjestelmää ja -kulttuuria kaupunkiin tavoitellaan. Tarkastelun pitäisi lähteä liikkeelle toiminnan tarpeista ja organisoitumisesta.

➤ Kaupungin yhtenäinen sopimusohjausmalli

Nykytila: Turussa sopimusohjausmalli on ollut jo käytössä sosiaali- ja terveystoimissa sekä kulttuuritoimissa. Opetustoimi otti sopimusohjauksen käyttöön vuoden 2011 alusta ja nuorisotoimi ja liikuntatoimi ottanevat sen käyttöön vuonna 2012. Hallintokunnat ovat valmistelleet sopimusohjausmallejaan varsin itsenäisesti ja mallien kehittämisen koordinointi esimerkiksi keskushallinnon toimesta on ollut varsin vähäistä. Lähellä toimintaa tapahtuva valmistelu varmistaa, että hallintokuntien erityispiirteet tulevat huomioon otetuksi. Toisaalta riskinä on, että malleista muodostuu kovin erilaisia, ja kaupungissa tulee olemaan käytössä rinnakkain useita toisistaan poikkeavia sopimusohjausmalleja.

Tavoite: Päätetään siitä, miltä osin sopimusohjauksen periaatteiden halutaan olevan yhtenäiset eri hallintokunnissa ja millä tavoin sopimusohjauksen ja talousarvion yhteensovittaminen ohjeistetaan ja toteutetaan.

Sopimusohjausmallien perusrakenteet ovat aika pitkälti samanlaiset, mutta voi olla hyvä seurata kokonaisuutta niin, että ne muodostuvat samansisältöisiksi eri hallintokunnissa myös käytännössä.

– kaupunginhallituksen puheenjohtaja Minna Arve

Sopimusten avulla päästään systemaattisempaan ja selkeämpään johtamiseen, vaikka se viekin aikansa. Sopimusohjaus ei kuitenkaan korvaa kaikkea muuta ohjausta. Johdon pitää pystyä avaamaan asiat jotka sopimusten taustalla on.

– kaupunginjohtaja Aleksis Randell

