

Kuntapäätäjä live 27.11.2024

Kunnan johtamisen kehittäminen luottamushenkilöiden näkökulmasta

- **Tilaisuuden avaus**, erityisasiantuntija, Ville Nieminen
- **Kuntapäätäjien arviot kuntien päätöksentekoilmapiiristä**, Tutkimuspäällikkö Marianne Pekola-Sjöblom
- **Luottamuksen rakentaminen kuntajohtamisessa**, kehittämispäällikkö Sini Sallinen
- **Kunnanhallituksen hyvä työskentely – suosituksen mukainen yhteistyö sekä kuntajohtajan johtajasopimus ja kehityskeskustelu**, kehittämispäällikkö Jarkko Majava
- **Kysymyksiä ja keskustelua**



Tulevien webinaarien ajankohdat ja muuta tietoa:
www.kuntaliitto.fi/kuntapaattaja-live

Mikä on Kuntapäätäjä live?

- Webinaareissa käsitellään kuntien päätöksentekoa, johtamista, organisoitumista sekä demokratiaa ja luottamushenkilötoimintaa.
- Webinaareja noin kuudesti vuodessa.
- Tilaisuudet ovat avoimia ihan kaikille kiinnostuneille, mutta ne on erityisesti suunnattu kuntien luottamushenkilöille, virkamiesjohdolle ja -valmistelijoille.
- Ilmoittaudu mukaan etukäteen – Kevään ajankohdat löytyvät jo verkosta



Tulevien webinaarien ajankohdat ja muuta tietoa:
www.kuntaliitto.fi/kuntapaattaja-live

Kuntapäätäjä live

- 27.11. klo 15: Kunnan johtamisen kehittäminen luottamushenkilöiden näkökulmasta
- **18.12. klo 15: Kunnat osallistajina ja kuntalaiset osallistujina**
- **29.1. klo 15: Kuntastrategiat ja strategiaproessit**



Tulevien webinaarien ajankohdat ja muuta tietoa:
www.kuntaliitto.fi/kuntapaattaja-live

Kuntapäättäjätutkimus 2024:

Kuntapäättäjien arviot päätöksentekoilmapiiristä

Tiedote 27.11.2024: Päätöksentekoilmapiiri kunnissa parantunut – kuntapäättäjät näkevät keskusteluilmapiirin kehittämisen keskeisenä.

Eri puolten välistä ilmapiiriä kunnan asioiden hoidossa kartoittavat kysymykset

27. Miten arvioit ilmapiiriä eri puolten välillä kuntasi asioiden hoidossa?

Arvioi asteikolla 1-5; 1=hyvin ristiriitainen, 5=hyvin yhteistyöhakuinen.

	1=hyvin ristiriitainen	2	3	4	5=hyvin yhteistyöhakuinen
Kuntalaisten ja luottamushenkilöiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puolueryhmien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puolueryhmien sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnan viranhaltijajohdon ja henkilöstön välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnan ja hyvinvointialueen välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Mitkä ovat mielestäsi edellä mainittujen yhteistyösuhteiden suurimmat haasteet?



Kokemukset ilmapiirin yhteistyöhakuisuudesta vaihtelevat

Yli puolet vastanneista pitää ilmapiiriä yhteistyöhakuisena:

- Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä (64 %)
- Kunnan viranhaltijajohdon ja henkilöstön välillä (61 %)
- Puolueryhmien sisällä (60 %)
- Kuntalaisten ja luottamushenkilöiden välillä (59 %)

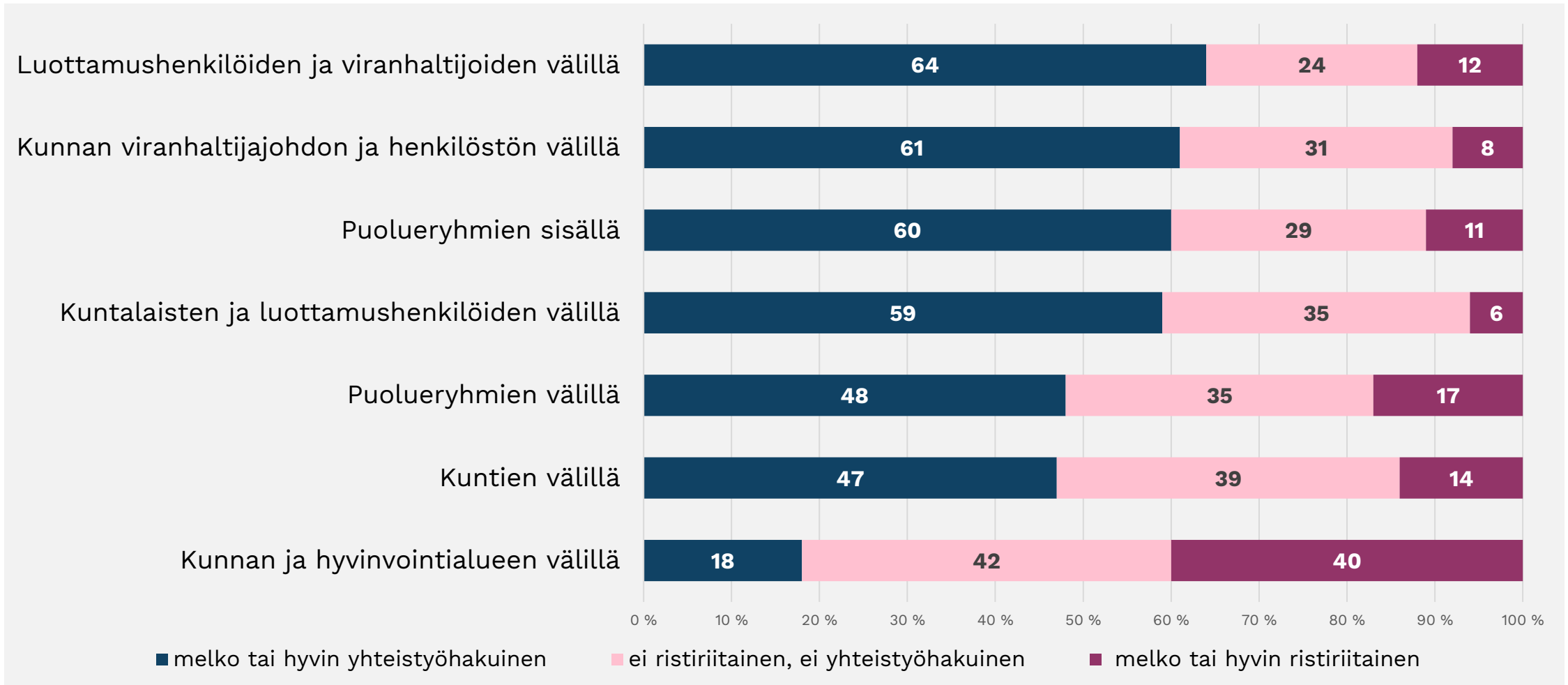
Alle puolet vastanneista pitää ilmapiiriä yhteistyöhakuisena:

- Puolueryhmien välillä (48 %)
- Kuntien välillä (47 %)
- Kunnan ja hyvinvointialueen välillä (18 %)



Kuntapäättäjien mielipiteet eri puolten välisestä ilmapiiristä kunnan asioiden hoidossa.

Vastausten %-jakaumat. (N=1699-1709)

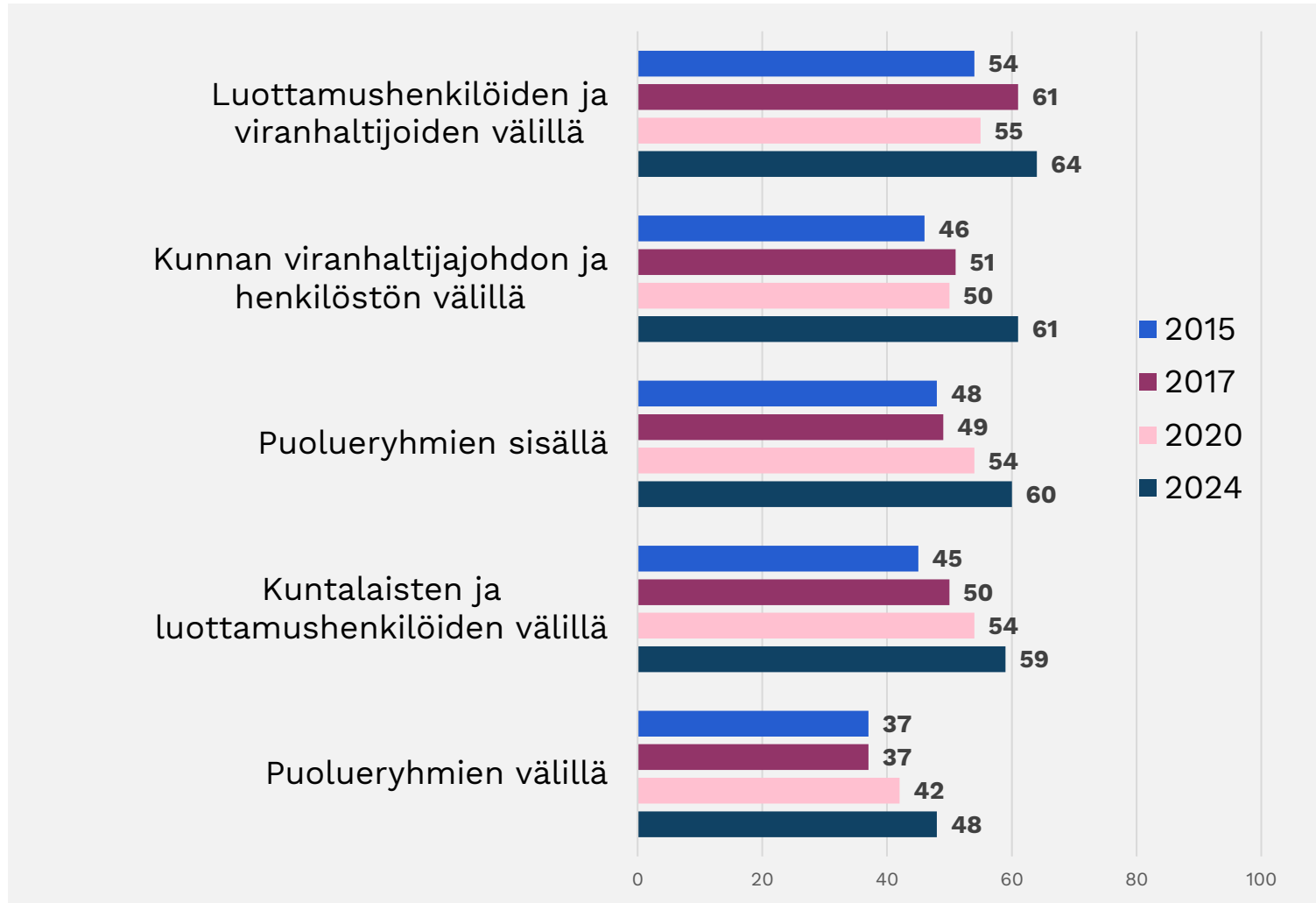


Kuntapäätäjätutkimus 2024:

Päätöksentekoilmapiiri kehittynyt parempaan suuntaan

Kuntapäättäjien mielipiteet eri puolten välisestä ilmapiiristä kunnan asioiden hoidossa vuosina 2015, 2017, 2020 ja 2024.

% vastanneista pitää melko tai hyvin yhteistyöhakuisena. (N-2024= 1699-1709)



Ilmapiiriarviot ovat parantuneet selvästi kaikilla tarkastelluilla ulottuvuuksilla.

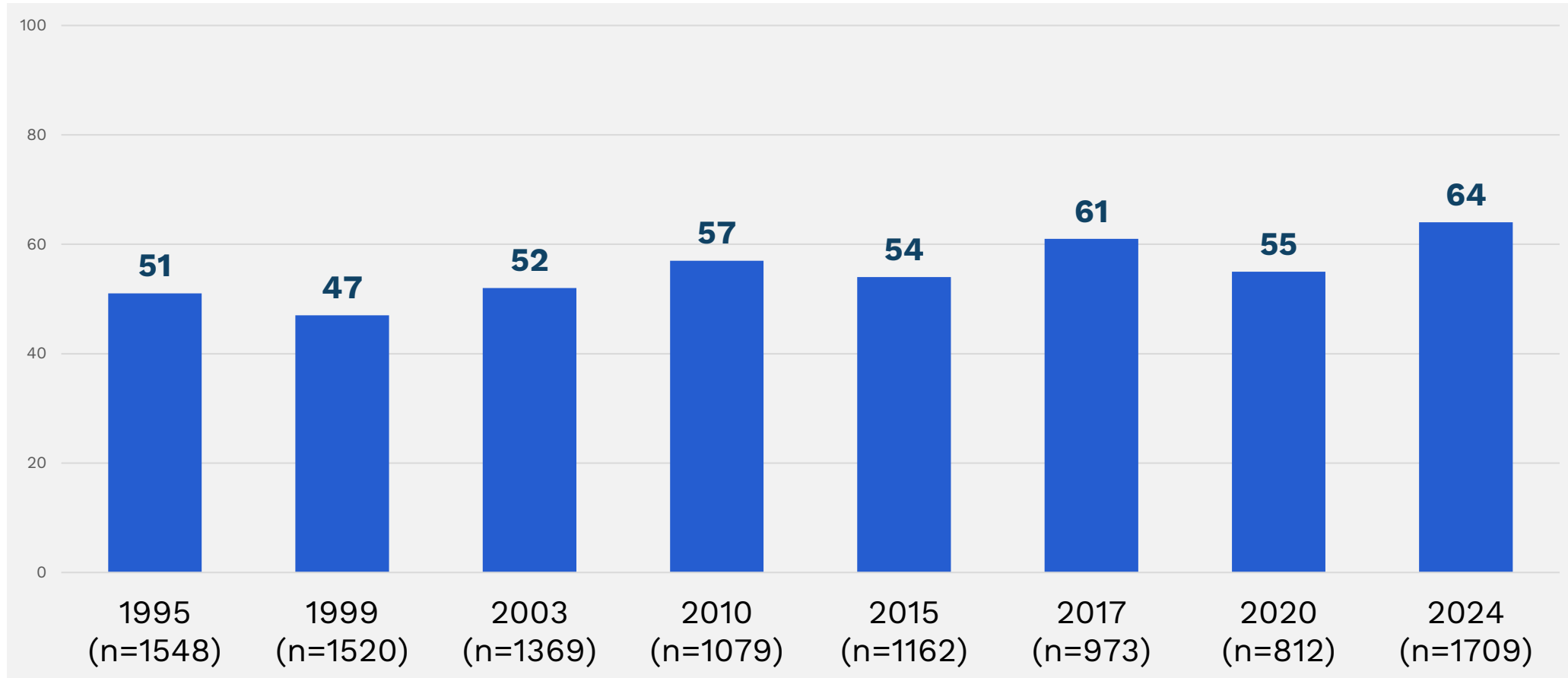
Eniten ilmapiiriarviot ovat parantuneet vuodesta 2020

- ❖ kunnan viranhaltijajohdon ja henkilöstön välillä (+11%-yks.)
- ❖ luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä (+9%-yks.)

Kuntapäättäjätutkimukset 1995 - 2024:

Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välisen ilmapiirin trendi noin 30 vuoden ajanjaksolla

% vastanneista arvioi ilmapiirin melko tai erittäin yhteistyöhakuiseksi.



Kuntapäättäjätutkimus 2024:

**Päätöksentekoilmapiiri
on noussut myös
ilmapiiri-indeksillä mitattuna
vuodesta 2020**

3,42 -> 3,59

Päätöksentekoilmapiiri-indeksi 2024:

Ilmapiiri-indeksi muodostuu seuraavista viidestä ilmapiiriarviosta:

- Ilmapiiri kuntalaisten ja luottamushenkilöiden välillä
- Ilmapiiri luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä
- Ilmapiiri puolueyhmiien välillä
- Ilmapiiri puolueyhmiien sisällä
- Ilmapiiri kunnan viranhaltijajohdon ja henkilöstön välillä

**Ilmapiiri-indeksin keskiarvo vaihtelee asteikolla 1-5;
mitä suurempi arvo, sitä positiivisempi arvio.**

**Ilmapiiri-indeksin arvo 2024:
3,59**

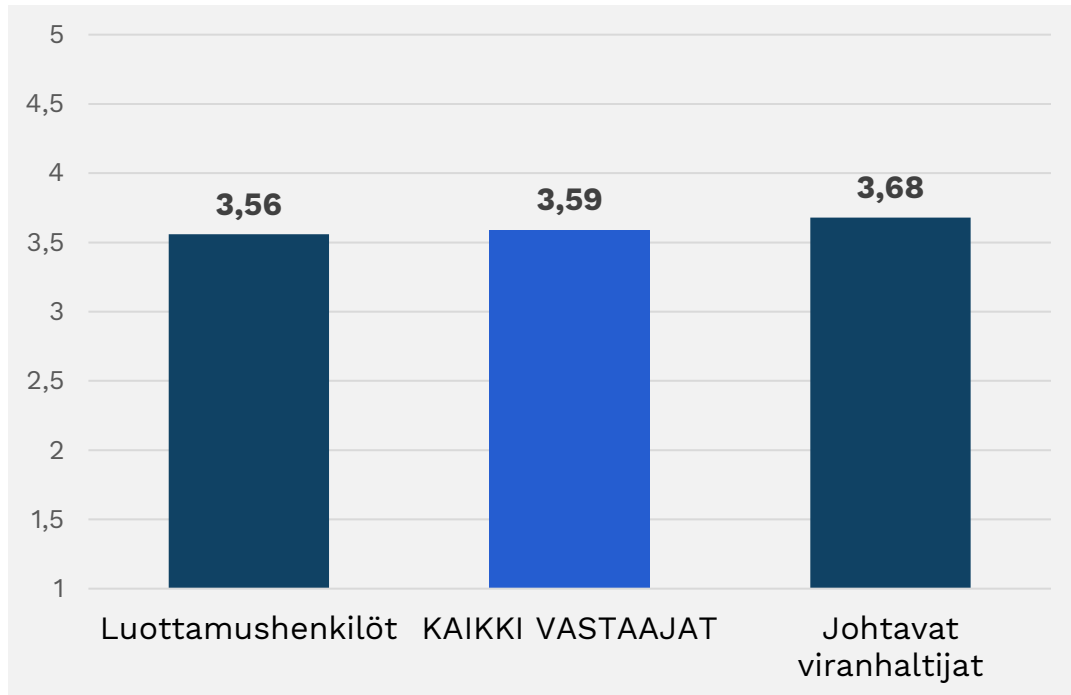


Kuntapäättäjätutkimus 2024:

Kuntapäättäjien arviot päätöksentekoilmapiiristä 2024.

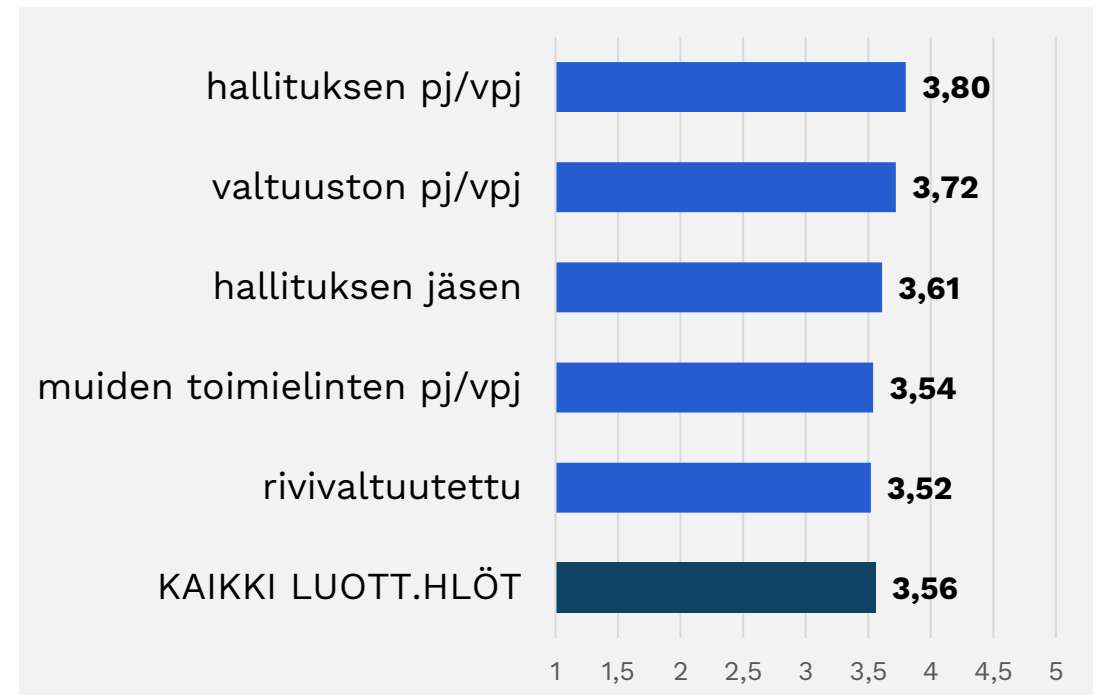
Ilmapiiri-indeksin keskiarvot asteikolla 1-5; mitä suurempi arvo, sitä positiivisempi arvio.

Vastaajan aseman mukaan (N=1711)



Johtavien viranhaltijoiden arviot päätöksentekoilmapiiristä ovat parempia kuin luottamushenkilöillä.

Luottamushenkilön aseman mukaan (n=1274)



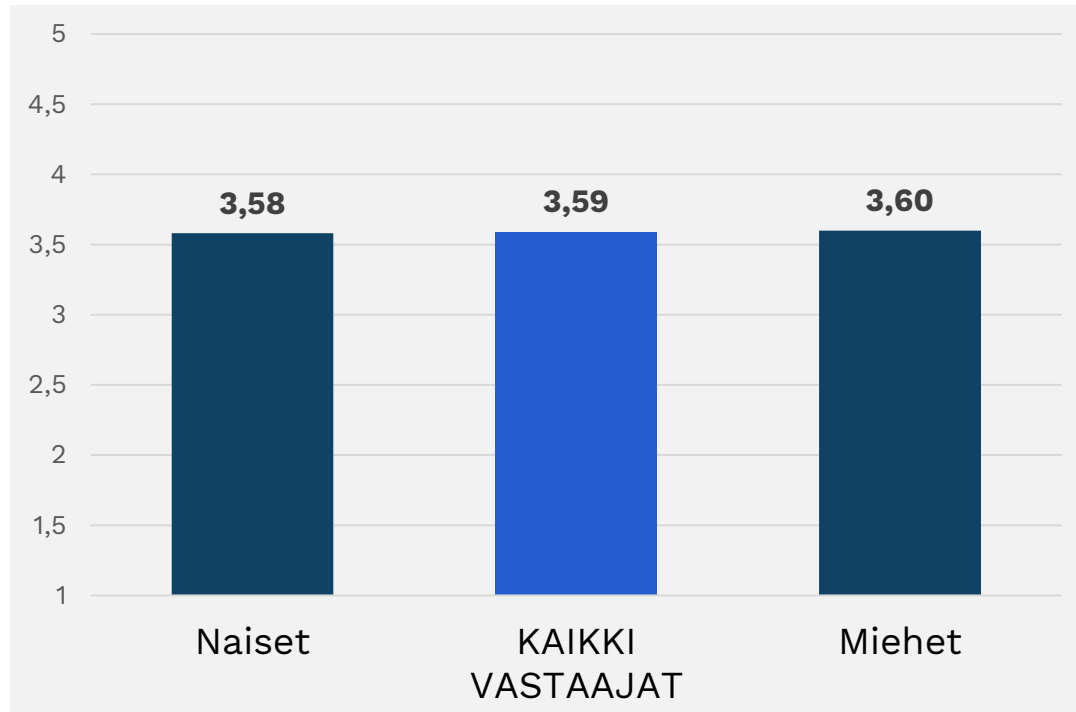
Hallitusten ja valtuustojen puheenjohtajiston arviot päätöksentekoilmapiiristä ovat positiivisempia kuin rivivaltuutetuilla.

Kuntapäättäjätutkimus 2024:

Kuntapäättäjien arviot päätöksentekoilmapiiristä 2024.

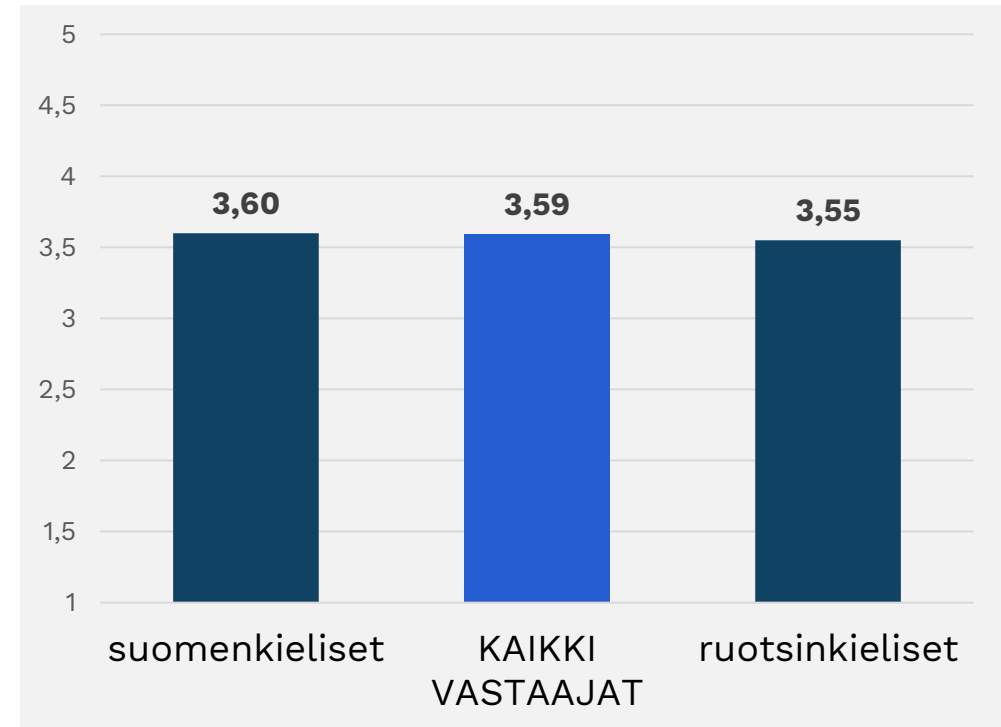
Ilmapiiri-indeksin keskiarvot asteikolla 1-5; mitä suurempi arvo, sitä positiivisempi arvio.

Vastaajan sukupuolen mukaan



Sukupuolten välillä ei ole juurikaan eroa päätöksentekoilmapiiriä koskevissa arvioissa.

Vastaajan äidinkielen mukaan



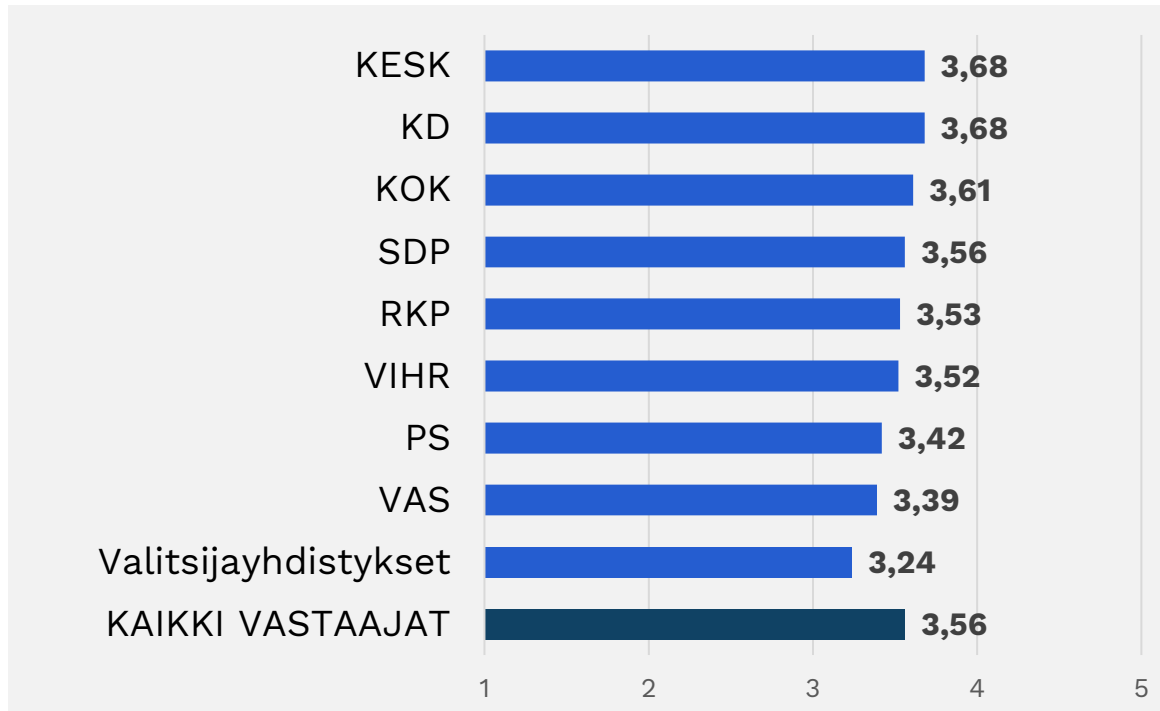
Suomenkieliset pitävät päätöksentekoilmapiiriä hieman parempana kuin ruotsinkieliset.

Kuntapäättäjätutkimus 2024:

Kuntapäättäjien arviot päätöksentekoilmapiiristä 2024.

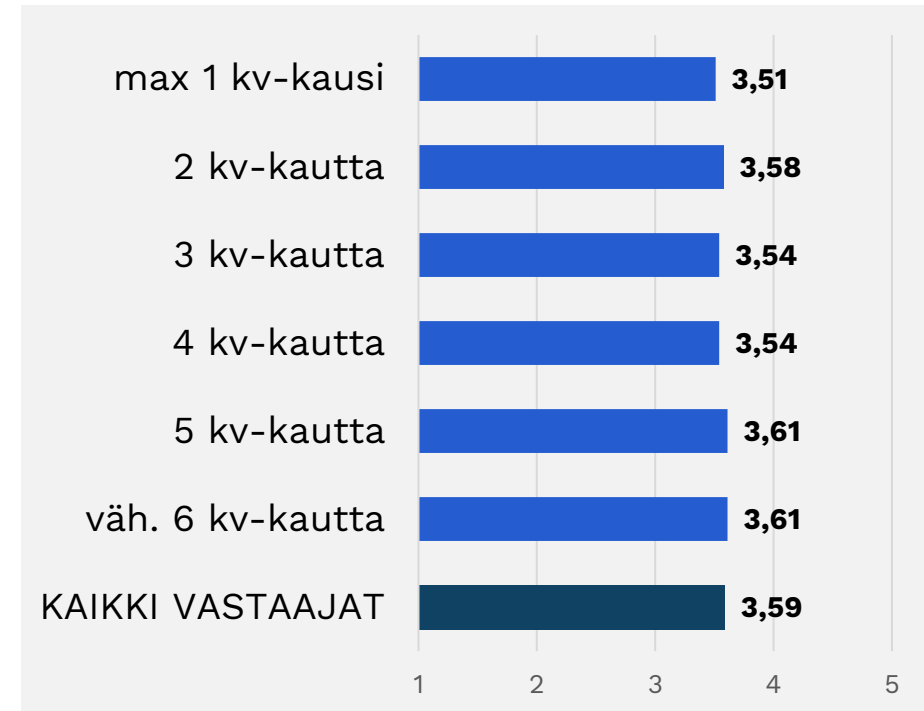
Ilmapiiri-indeksin keskiarvot asteikolla 1-5; mitä suurempi arvo, sitä positiivisempi arvio.

Vastaajan puolueen mukaan



Päätöksentekoilmapiiriä koskevat arviot vaihtelevat puolueiden välillä. Parhaat arviot Keskustan ja KD:n edustajilla, vähiten positiiviset valitsijayhdistysten ja Vasemmistoliiton edustajilla.

Valtuustokokemuksen mukaan

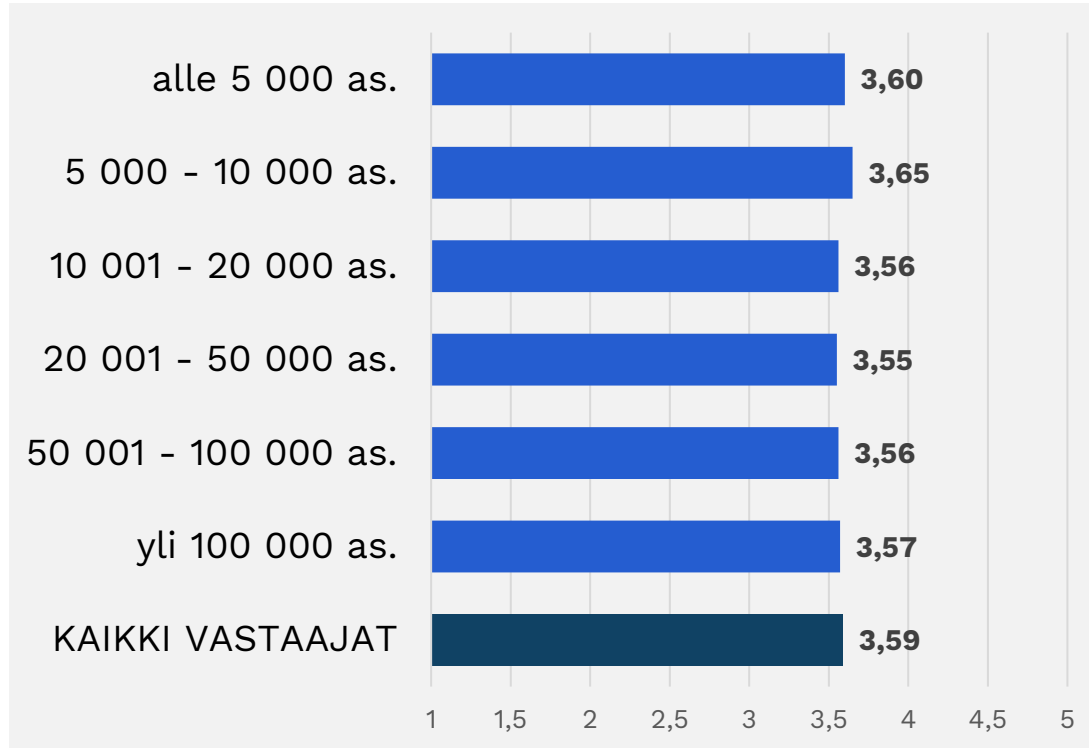


Pitkän valtuustokokemuksen omaavat luottamushenkilöt arvioivat päätöksentekoilmapiiriä positiivisemmin kuin korkeintaan yhden kauden toimineet.

Kuntapäättäjien arviot päätöksentekoilmapiiristä 2024.

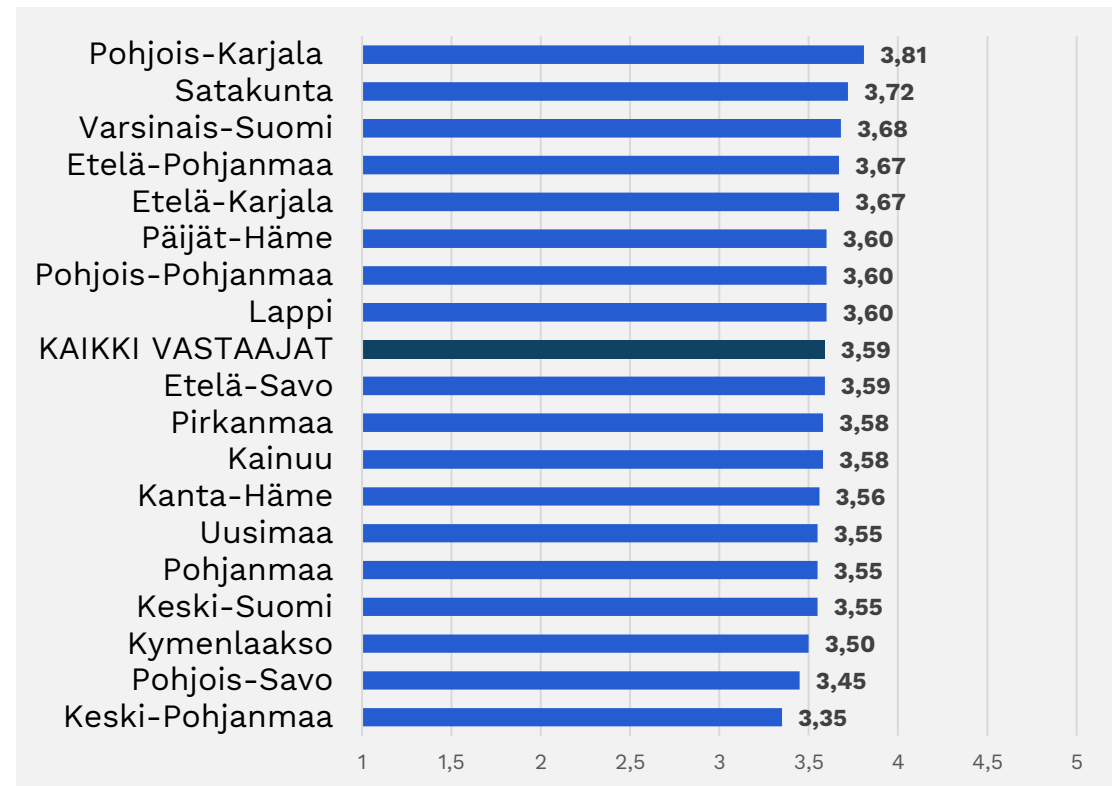
Ilmapiiri-indeksin keskiarvot asteikolla 1-5; mitä suurempi arvo, sitä positiivisempi arvio. (N=1706-1711)

Kuntakoon mukaan



Päätöksentekoilmapiiriä koskevissa arviot ovat hyviä erikokoisissa kunnissa. Erot ovat vähäisiä. 5 000 – 10 000 as. kuntien kuntapäättäjillä kuitenkin hieman muita parempi arvio.

Maakunnittain



Päätöksentekoilmapiiriä koskevat arviot ovat kaikissa maakunnissa hyviä, mutta äärierot suuria. Max: Pohjois-Karjala ja min: Keski-Pohjanmaa.

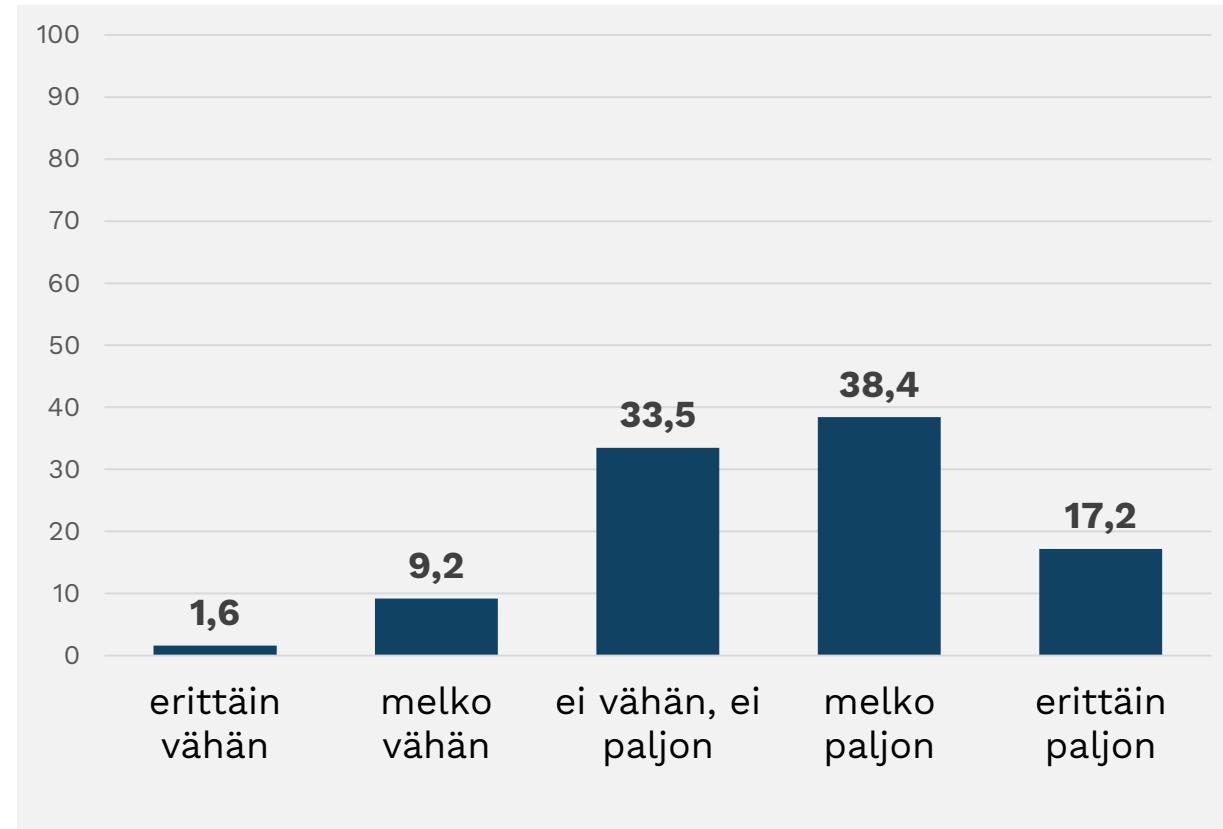
Kuntapäättäjätutkimus 2024:

**Yli puolet arvioi julkisen
keskustelu- ja
päätöksentekoilmapiirin
vaikuttavan kunnan
toimintaedellytyksiin tulevalla
valtuustokaudella 2025-2029**

Kuntapäättäjätutkimus 2024:

Arviot missä määrin julkinen keskustelu- ja päätöksentekoilmapiiri vaikuttaa oman kunnan toimintaedellytyksiin tulevalla valtuustokaudella 2025-2029.

Vastausten %-jakaumat. (N=1697)



Yli puolet (56 %) vastanneista kuntapäättäjistä arvioi julkisen keskustelu- ja päätöksentekoilmapiirin vaikuttavan melko tai erittäin paljon oman kunnan toimintaedellytyksiin tulevalla valtuustokaudella.

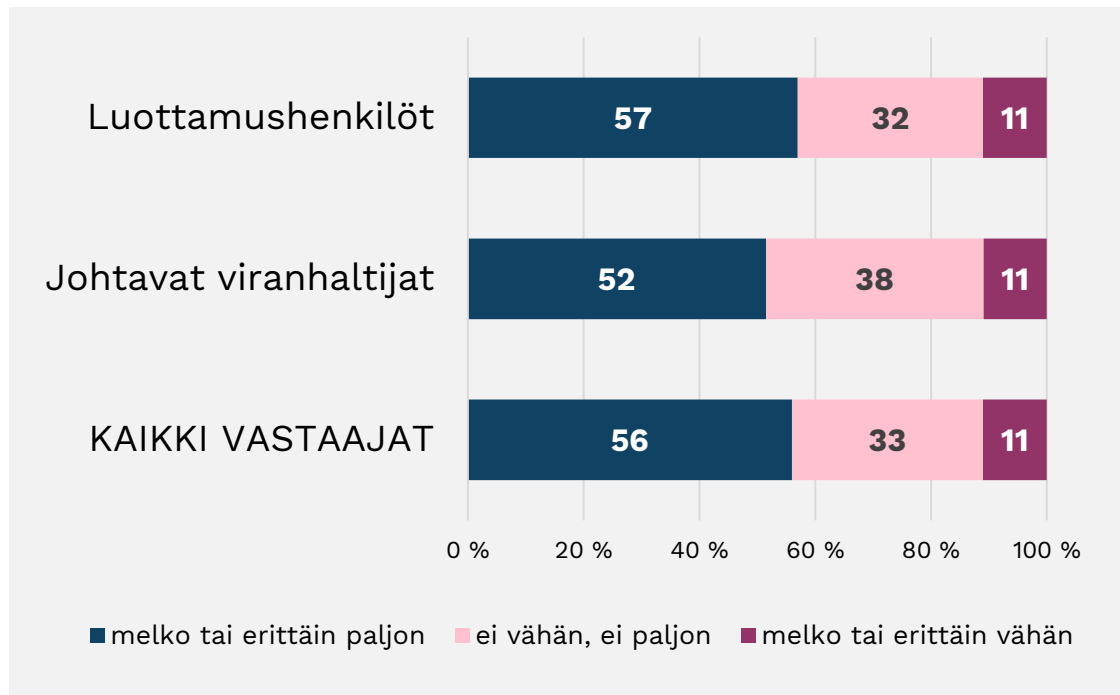
Vain joka kymmenes (11%) arvioi julkisen keskustelu- ja päätöksentekoilmapiirin vaikuttavan melko tai erittäin vähän.

Joka kolmannen mielestä julkinen keskustelu- ja päätöksentekoilmapiiri ei vaikuta paljon eikä vähän.

Arviot missä määrin julkinen keskustelu- ja päätöksentekoilmapiiri vaikuttaa oman kunnan toimintaedellytyksiin tulevalla valtuustokaudella 2025-2029

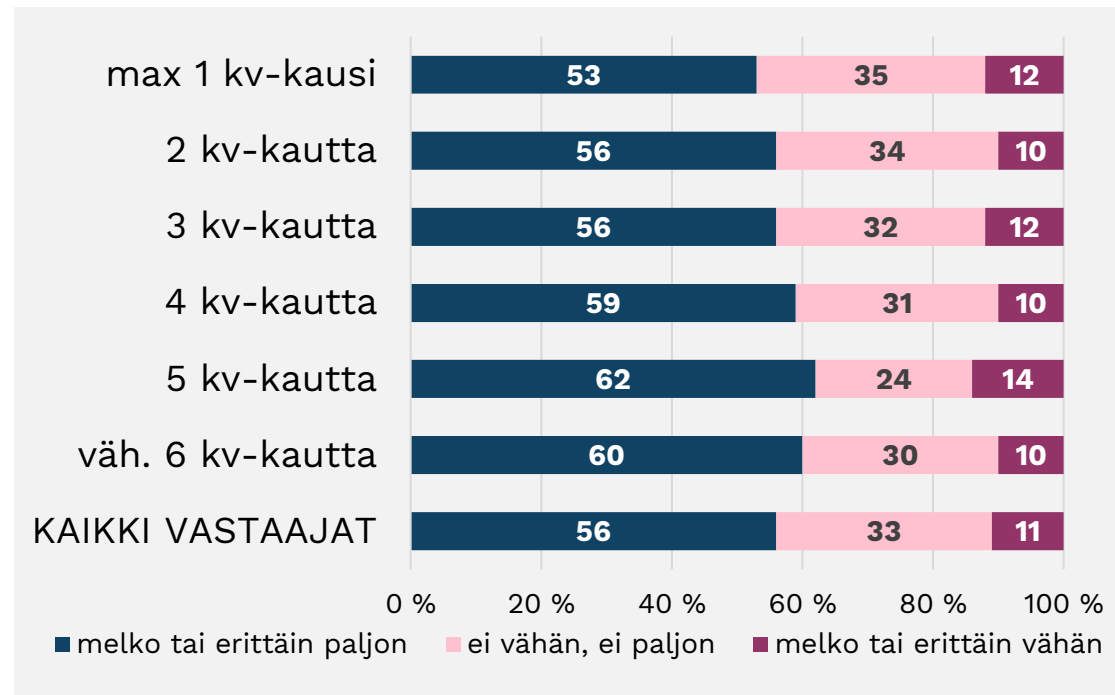
Vastausten %-jakaumat.

Aseman mukaan (N=1697)



Luottamushenkilöt painottavat keskustelu- ja päätöksentekoilmapiirin vaikutusta tulevan kauden toimintaedellytyksiin hieman enemmän kuin johtavat viranhaltijat.

Valtuustokokemuksen mukaan (N=1258)



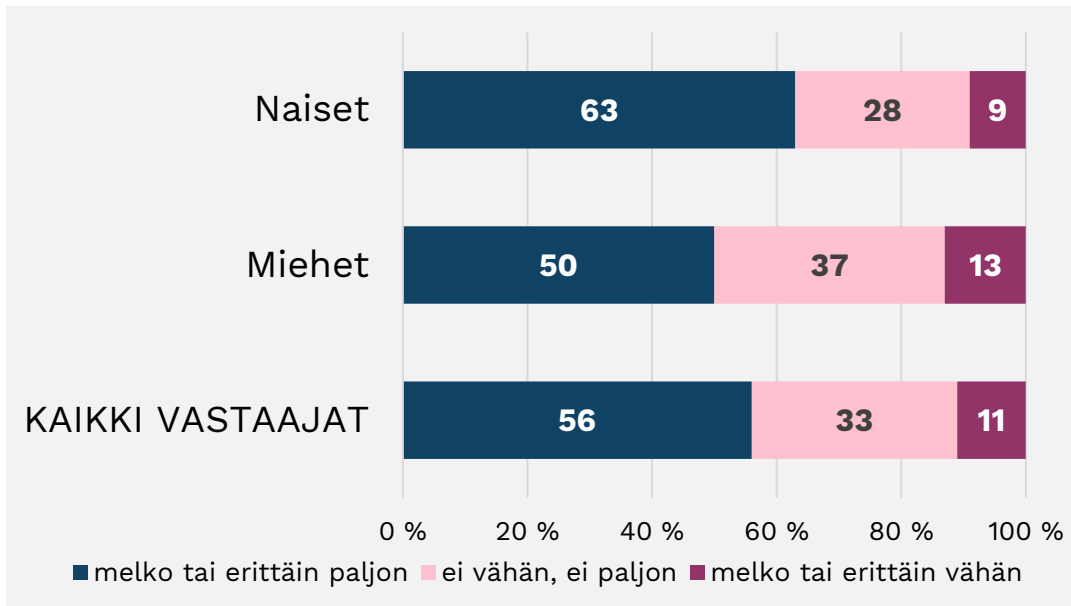
Pitkän valtuustokokemuksen omaavat luottamushenkilöt pitävät keskustelu- ja päätöksentekoilmapiirin vaikutusta tulevan kauden toimintaedellytyksiin suurempana kuin lyhyen valtuustokokemuksen omaavat. (53%-62%)

Kuntapäättäjätutkimus 2024:

Arviot missä määrin julkinen keskustelu- ja päätöksentekoilmapiiri vaikuttaa oman kunnan toimintaedellytyksiin tulevalla valtuustokaudella 2025-2029

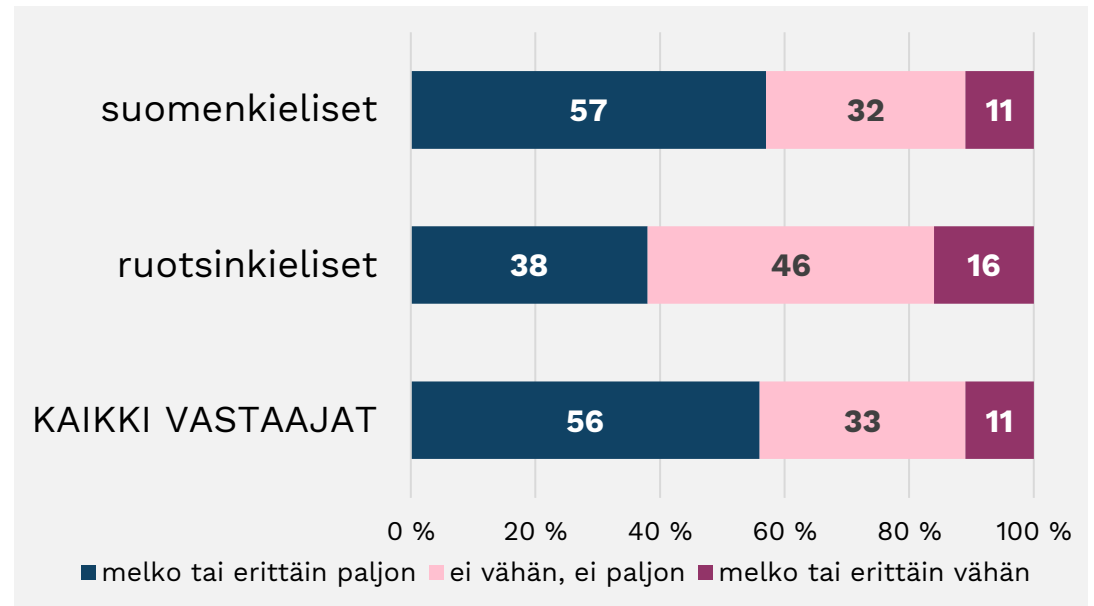
Vastausten %-jakaumat.

Sukupuolen mukaan (N=1678)



Kuntapäättäjänä toimivat naiset painottavat keskustelu- ja päätöksentekoilmapiirin vaikutusta tulevan kauden toimintaedellytyksiin selvästi enemmän kuin miehet. (63% vs. 50%)

Äidinkielen mukaan (N=1675)

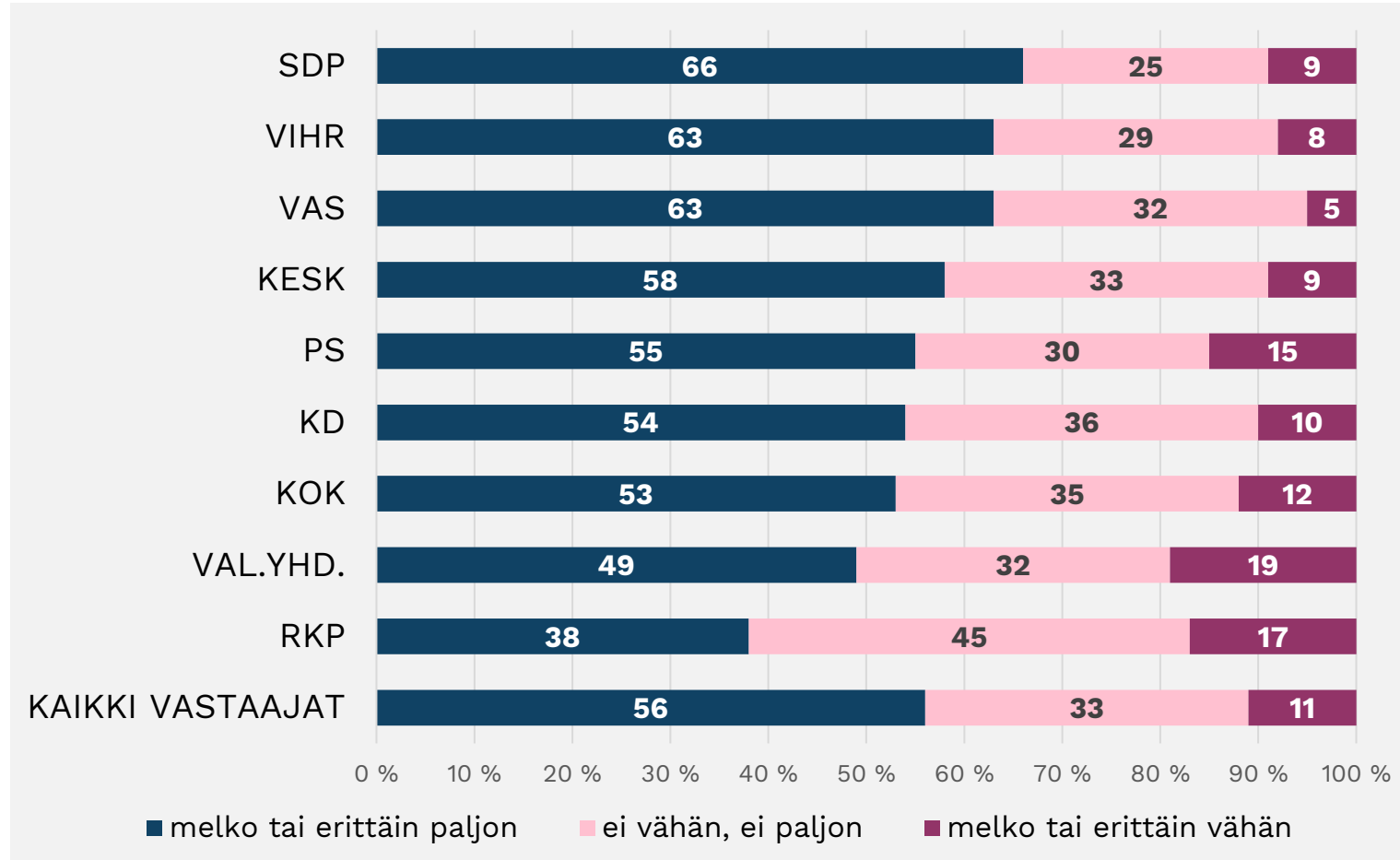


Suomenkieliset kuntapäättäjät painottavat keskustelu- ja päätöksentekoilmapiirin vaikutusta tulevan kauden toimintaedellytyksiin selvästi enemmän kuin ruotsinkieliset. (57% vs. 38%)

Kuntapäättäjätutkimus 2024:

Arviot missä määrin julkinen keskustelu- ja päätöksentekoilmapiiri vaikuttaa oman kunnan toimintaedellytyksiin tulevalla valtuustokaudella 2025-2029.

Luottamushenkilöiden puoluetustan mukainen tarkastelu. (Vastausten %-jakaumat, N=1254)



Yli puolet vastanneista kuntapäättäjistä lähes kaikissa puolueissa arvioi julkisen keskustelu- ja päätöksentekoilmapiirin vaikuttavan melko tai erittäin paljon oman kunnan edellytyksiin tulevalla valtuustokaudella. Ainoana poikkeuksena RKP ja valitsijayhdistykset.

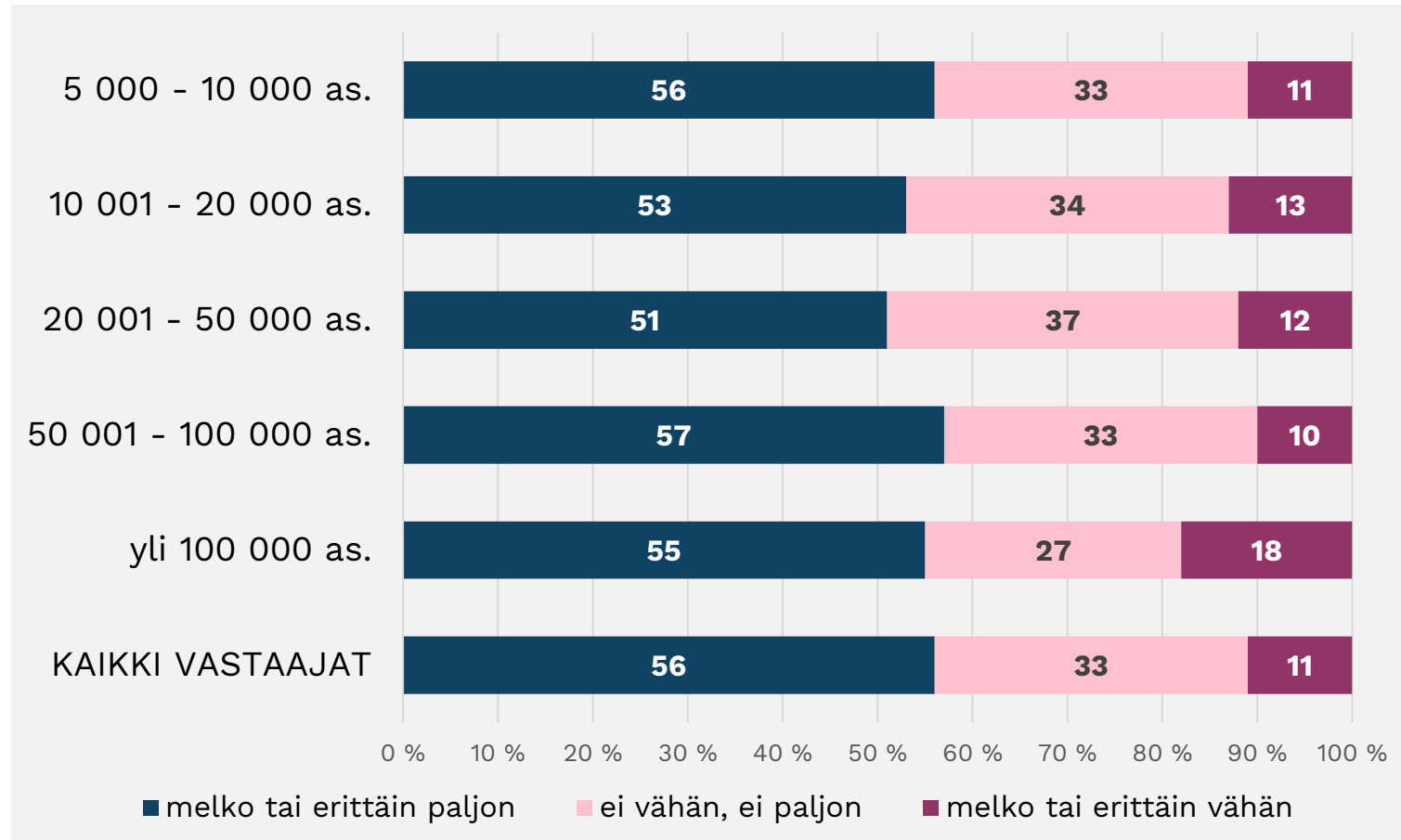
Eri puolueiden väliset äärierot ovat merkittäviä.

max: SDP 66 %
min : RKP 38 %

Kuntapäättäjätutkimus 2024:

Arviot missä määrin julkinen keskustelu- ja päätöksentekoilmapiiri vaikuttaa oman kunnan toimintaedellytyksiin tulevalla valtuustokaudella 2025-2029.

Kuntakokoluokittainen tarkastelu. (Vastausten %-jakaumat, N=1697)

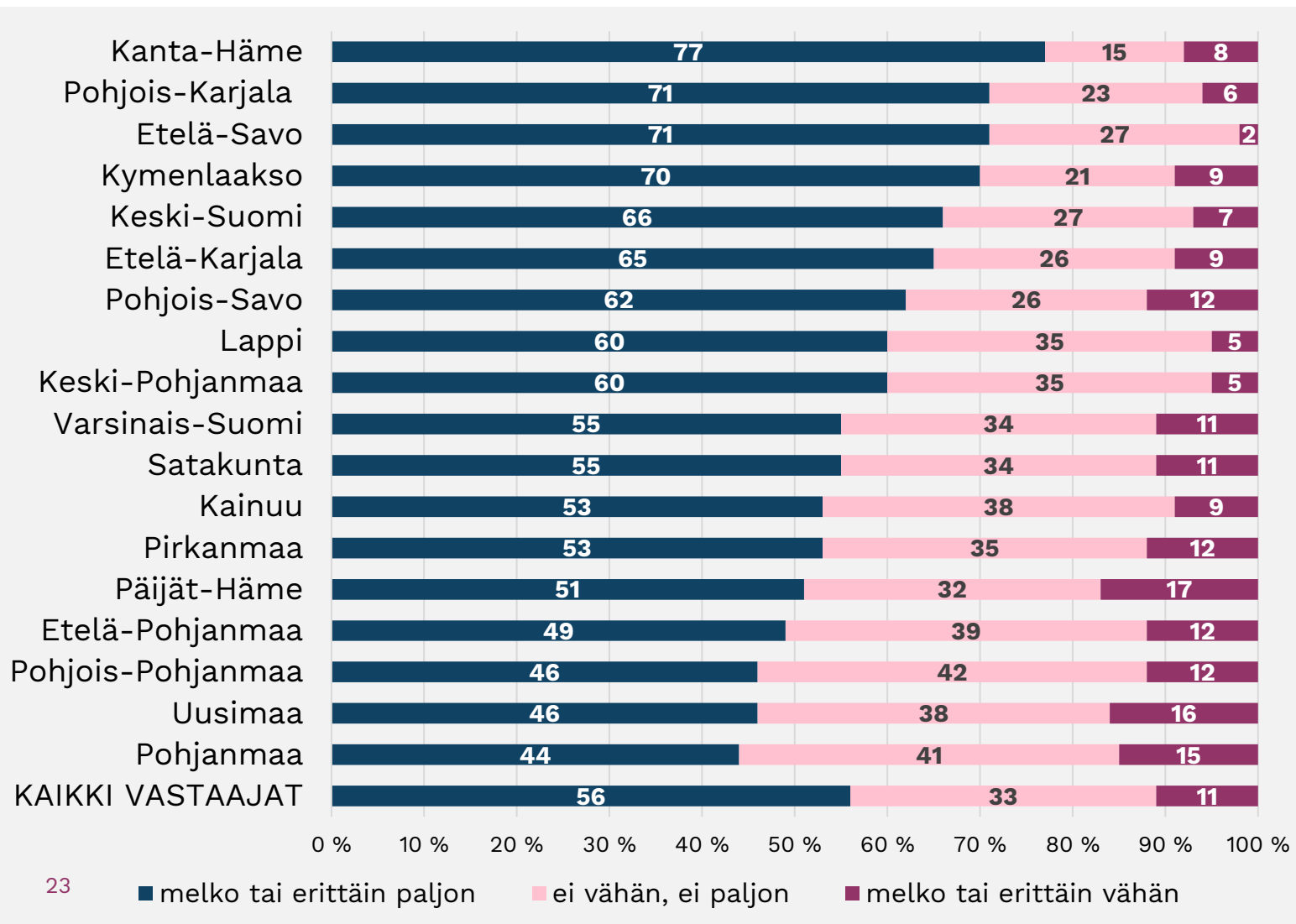


Yli puolet vastanneista kuntapäättäjistä kaikenkokoisissa kunnissa arvioi julkisen keskustelu- ja päätöksentekoilmapiirin vaikuttavan melko tai erittäin paljon oman kunnan edellytyksiin tulevalla valtuustokaudella.

Kuntakokoluokkien väliset vaihtelut eivät ole suuria.

Min: 20 001 – 50 000 as. 51 %
Max: 50 001 -100 000 as. 57%.

Arviot missä määrin julkinen keskustelu- ja päätöksentekoilmapiiri vaikuttaa oman kunnan toimintaedellytyksiin tulevalla valtuustokaudella 2025-2029. Maakunnittainen tarkastelu. (Vastausten %-jakaumat, N=1697)



Valtaosassa maakuntia (14/18) yli puolet vastanneista kuntapäätäjistä arvioi julkisen keskustelu- ja päätöksentekoilmapiirin vaikuttavan melko tai erittäin paljon oman kunnan edellytyksiin tulevalla valtuustokaudella.

Maakuntien väliset ääri vaihtelut ovat suuria.

max: Kanta-Häme 77 %
min: Pohjanmaa 44 %.

Julkisen keskustelu- ja päätöksentekoilmapiirin vaikutuksia suureksi arvioivia on vähintään 70 % Kanta-Hämeen lisäksi Pohjois-Karjalan, Etelä-Savon ja Kymenlaaksoa edustavista päättäjistä.

Pohjanmaan lisäksi Uttamaata, Pohjois-Pohjanmaata ja Etelä-Pohjanmaata edustavista kuntapäätäjistä alle puolet arvioi julkisen keskustelu- ja päätöksentekoilmapiirin vaikutuksia suureksi.

Kuntapäättäjätutkimus 2024:

**Lähes kaksi kolmesta
suhtautuu myönteisesti
eettisten pelisääntöjen tai
vastaavien käyttöönottoon tai
kehittämiseen omassa kunnassa**

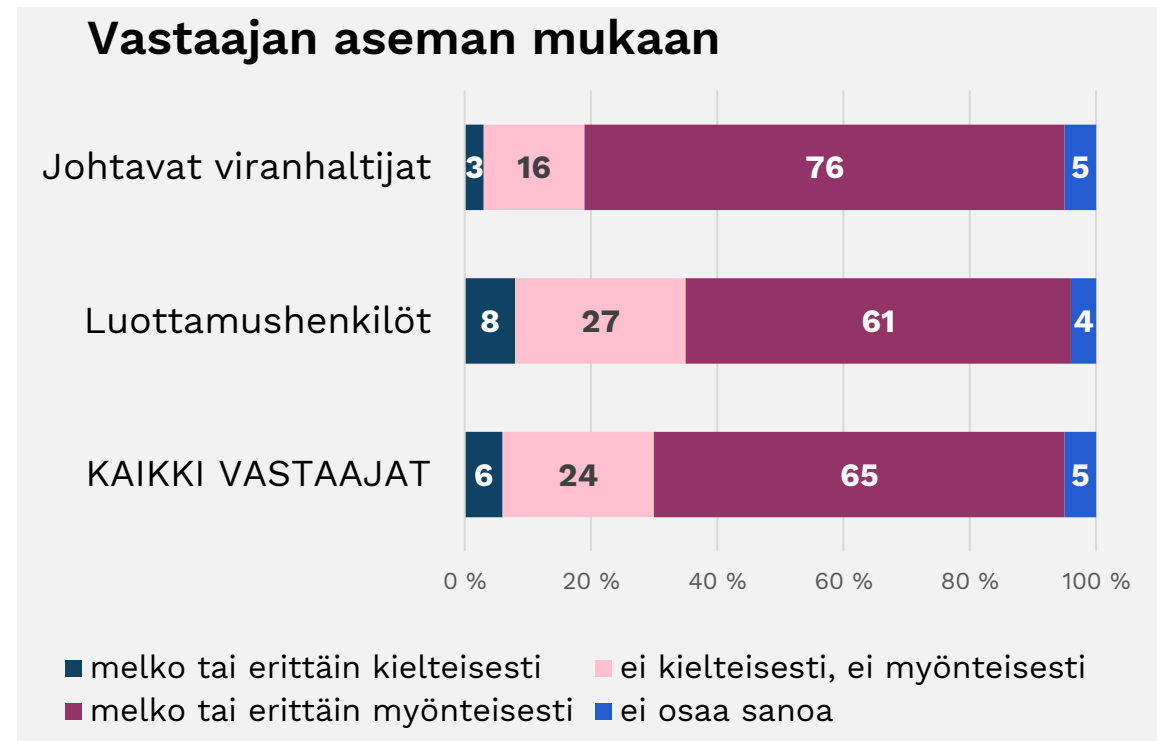
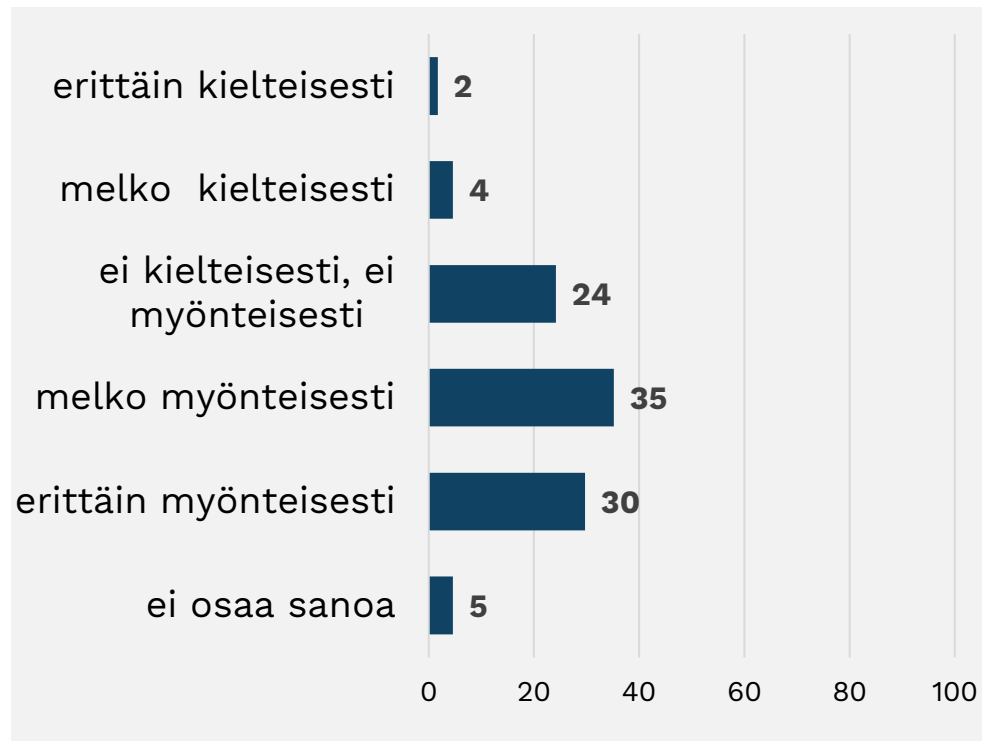
Kuntapäättäjätutkimus 2024:

Suhtautuminen eettisten pelisääntöjen tai vastaavien käyttöönottoon tai kehittämiseen omassa kunnassa

Vastausten %-jakaumat. (N= 1672)

65 % vastanneista kuntapäättäjistä suhtautuu myönteisesti eettisten pelisääntöjen käyttöönottoon tai kehittämiseen omassa kunnassa. Ainoastaan 6 % suhtautuu kielteisesti.

Johtavat viranhaltijat suhtautuminen selvästi myönteisempää kuin luottamushenkilöillä (76% vs. 61%)

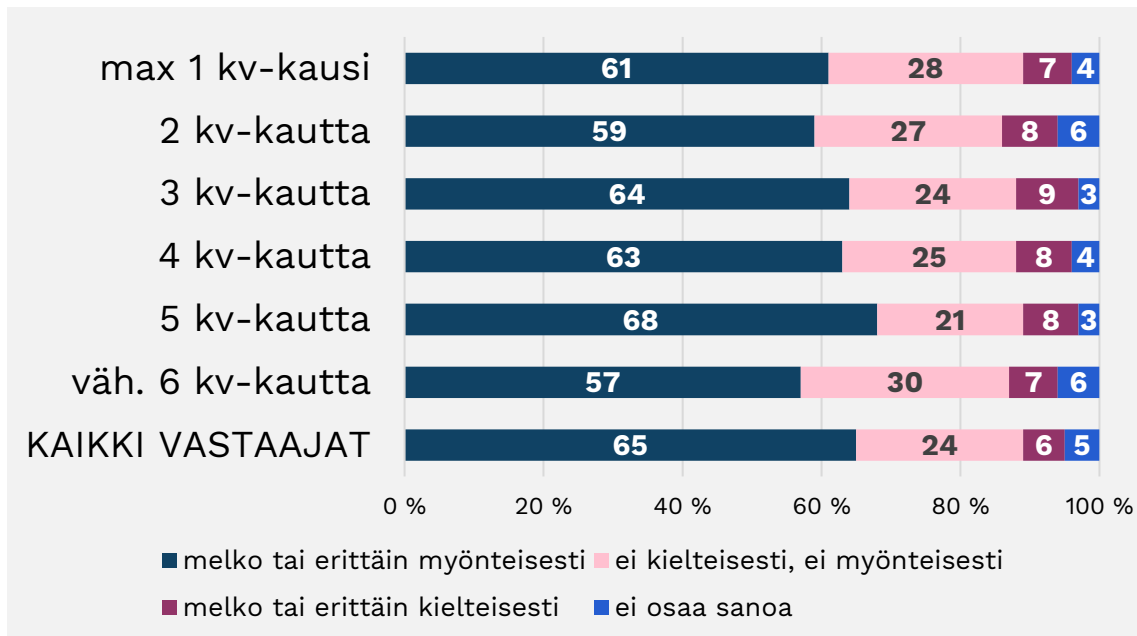


Kuntapäättäjätutkimus 2024:

Suhtautuminen eettisten pelisääntöjen tai vastaavien käyttöönottoon tai kehittämiseen omassa kunnassa.

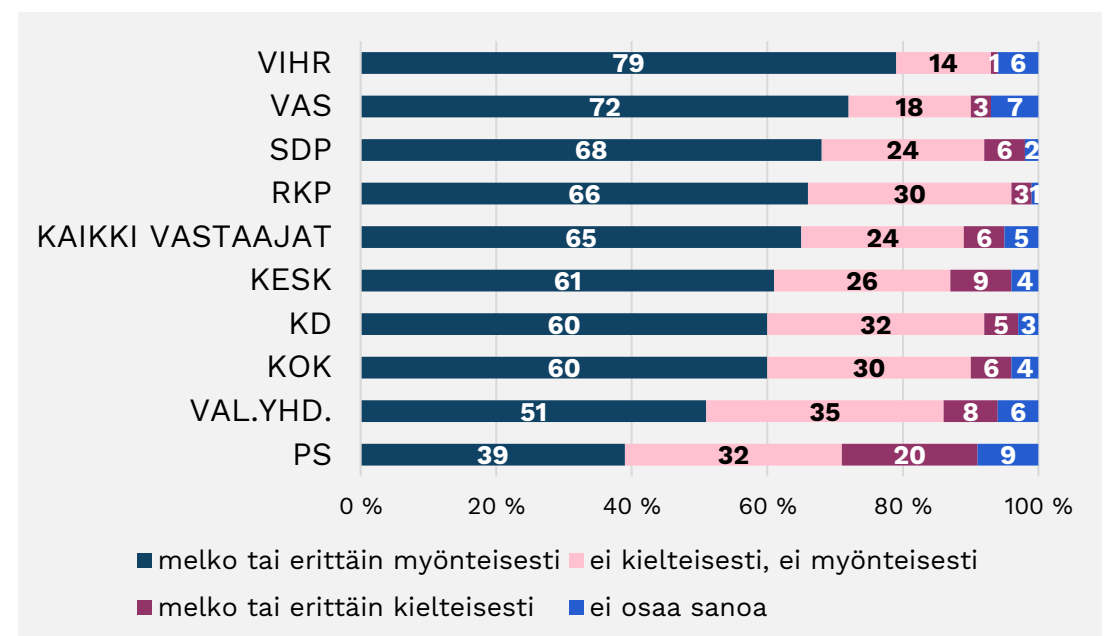
Vastausten %-jakaumat. (N= 1672)

Valtuustokokemuksen mukaan (N=1244)



Luottamushenkilöt suhtautuvat eettisten pelisääntöjen käyttöönottoon tai kehittämiseen omassa kunnassa myönteisesti riippumatta valtuustokokemuksen pituudesta. Pidemmän valtuustokokemuksen omaavat suhtautuvat pääsääntöisesti myönteisimmin kuin lyhyemmin toimineet. (57%-68%)

Puolueen mukaan (N=1242)



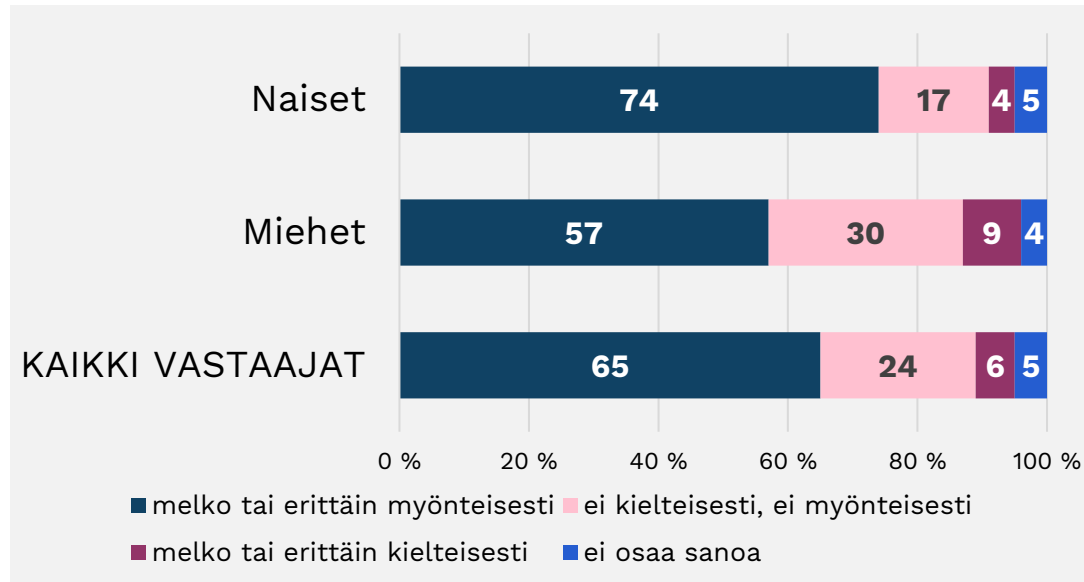
Kuntapäättäjien suhtautuminen eettisten pelisääntöjen käyttöönottoon tai kehittämiseen omassa kunnassa vaihtelee merkittävästi eri puolueiden välillä. Vihreiden edustajat suhtautuvat selvästi myönteisimmin (79%), PS:n edustajat vähiten myönteisesti (39%).

Kuntapäättäjätutkimus 2024:

Suhtautuminen eettisten pelisääntöjen tai vastaavien käyttöönottoon tai kehittämiseen omassa kunnassa

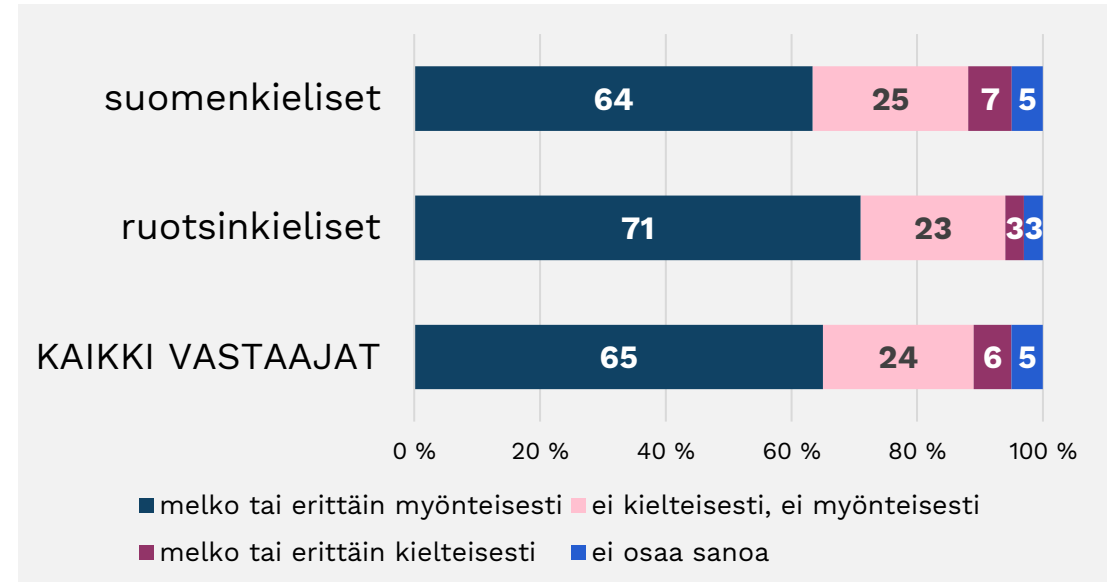
Vastausten %-jakaumat.

Sukupuolen mukaan (N=1655)



Kuntapäättäjänä toimivat naiset suhtautuvat eettisten pelisääntöjen käyttöönottoon tai kehittämiseen omassa kunnassa selvästi myönteisemmin kuin miehet. (74% vs. 57%)

Äidinkielen mukaan (N=1649)



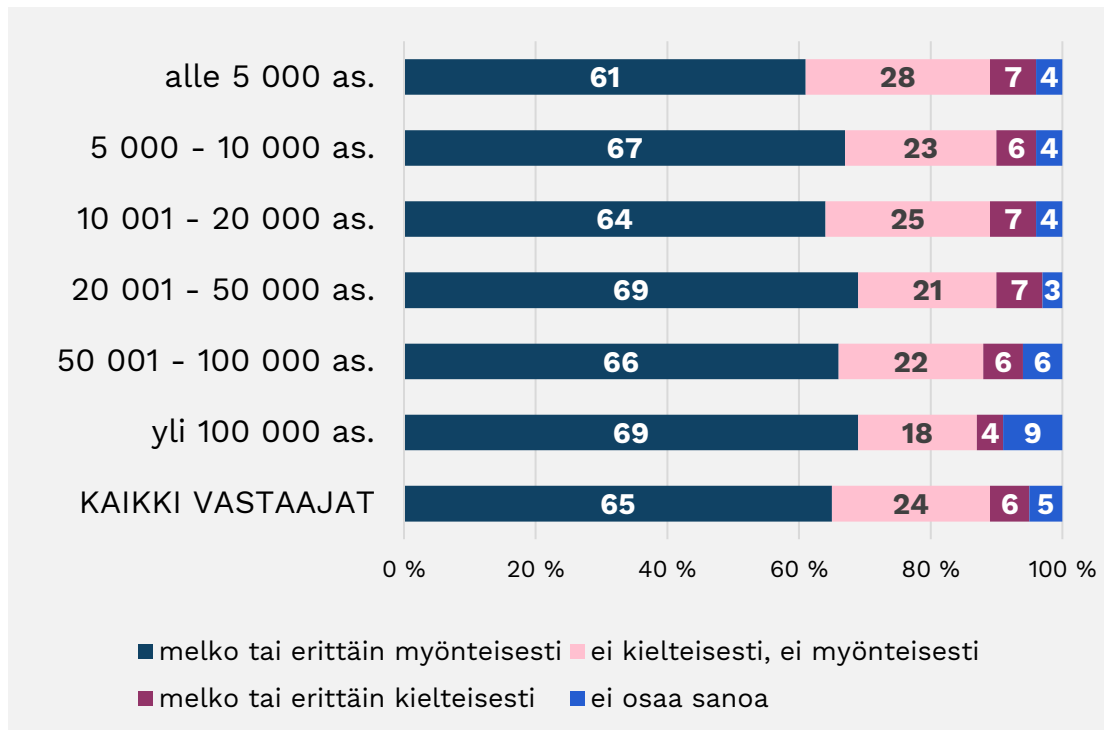
Ruotsinkieliset kuntapäättäjät suhtautuvat eettisten pelisääntöjen käyttöönottoon tai kehittämiseen omassa kunnassa myönteisemmin kuin suomenkieliset. (71% vs. 64%)

Kuntapäättäjätutkimus 2024:

Suhtautuminen eettisten pelisääntöjen tai vastaavien käyttöönottoon tai kehittämiseen omassa kunnassa.

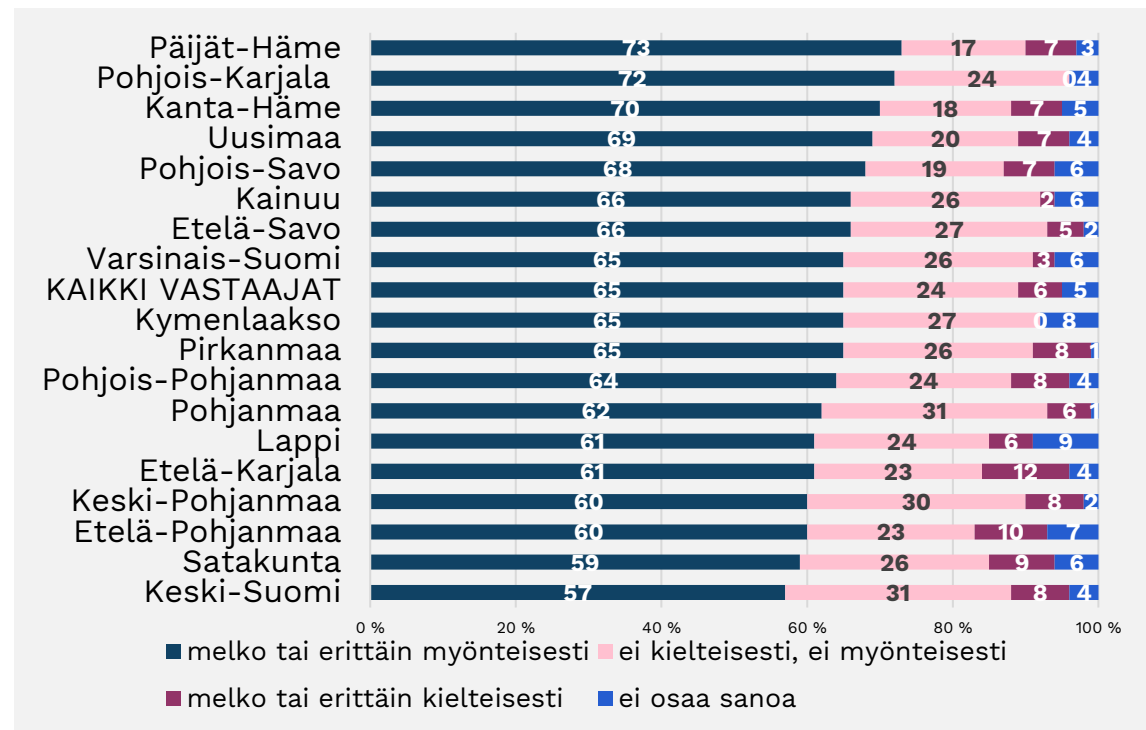
Vastausten %-jakaumat.

Kuntakokoluokittain (N=1672)



Yli puolet vastanneista kuntapäättäjistä kaikenkokoisissa kunnissa suhtautuu myönteisesti eettisiin pelisääntöihin tai vastaaviin. Kuntakokoluokkien väliset vaihtelut eivät ole suuria (61%-69%).

Maakunnittain (N=1667)



Yli puolet vastanneista kuntapäättäjistä kaikissa maakunnissa suhtautuvat myönteisesti eettisiin pelisääntöihin tai vastaaviin. Myönteisesti suhtautuvien osuus vaihtelee Keski-Suomen 57 prosentista Päijät-Hämeen 73 prosenttiin.

Päätöksentekoilmapiirillä on merkitystä!

Kuntapäätäjätutkimus 2024:

Arviot kuntavaaliehdokkuuteen vaikuttavista tekijöistä

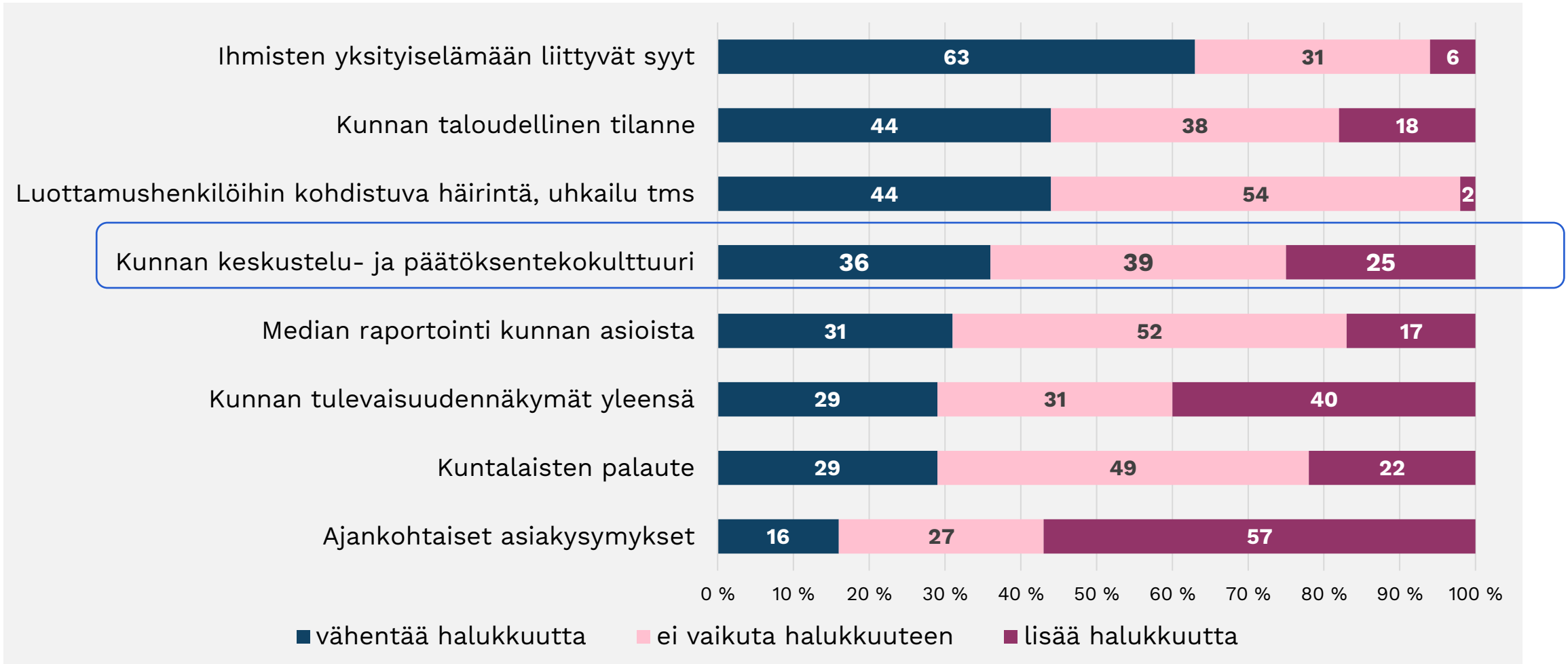
Tulokset syys-lokakuussa 2024 toteutetusta kyselystä, vastaajina runsaat 1700 luottamushenkilöä ja johtavaa viranhaltijaa Manner-Suomen kunnissa.

Tiedote 21.11.2024: <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2024/vaikuttamisen-mahdollisuus-motivoi-kuntavaaliehdokkaita-paatoksentekokulttuuri-ja>



Arviot seuraavien asioiden vaikutuksesta ihmisten halukkuuteen asettua ehdolle kevään 2025 kuntavaaleissa.

% vastanneista. (N=1698-1708)



Kuntalaisten mielipiteet kunnan päätöksenteosta ja päättäjistä

Luottamus kunnan pätöksentekoon

Tiedote 13.11.2024:

<https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2024/luottamus-kuntapaattajiin-vakaata-mutta-kaipaa-vahvistamista>

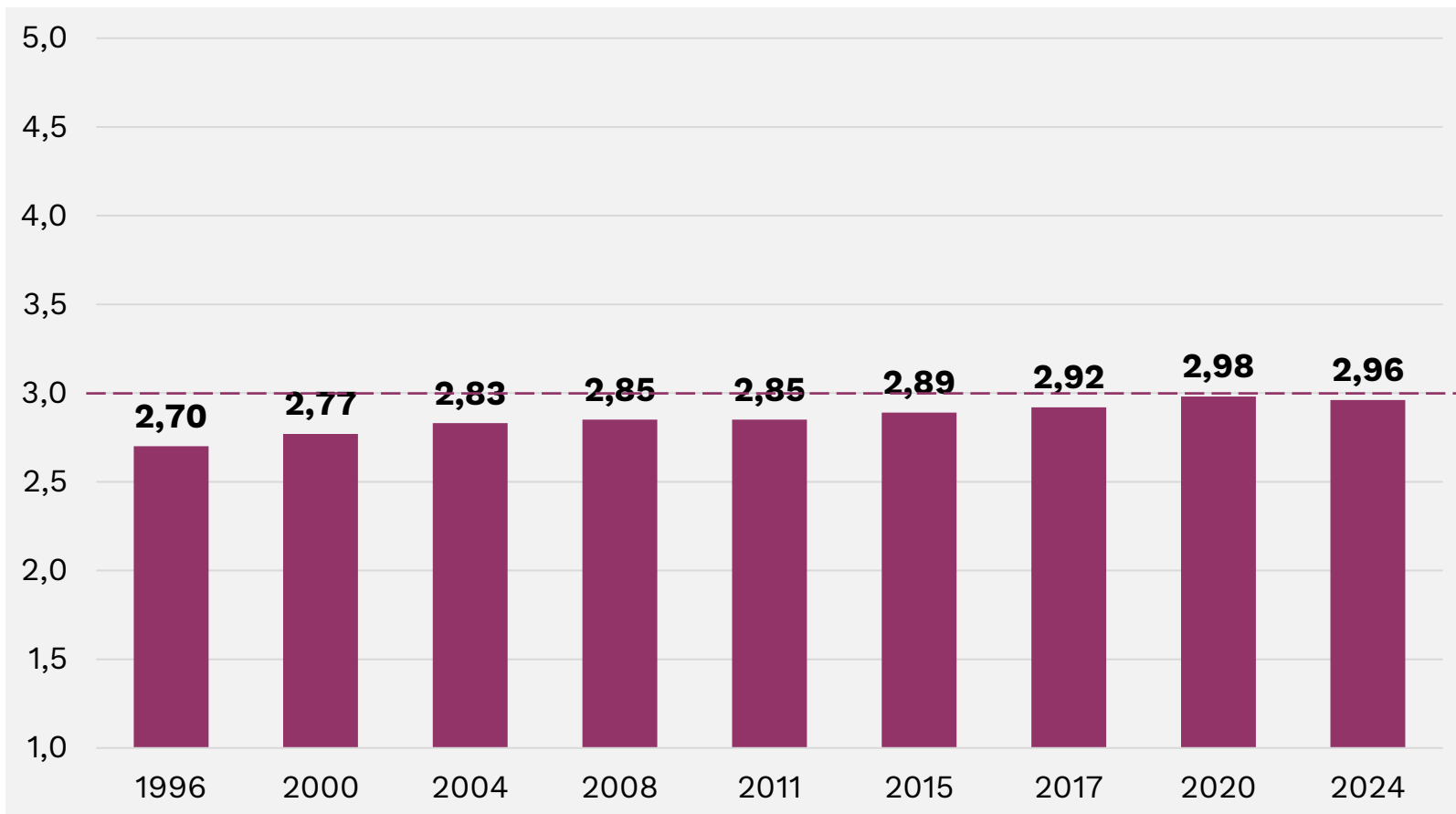
Marianne Pekola-Sjöblom, tutkimuspäällikkö, Kuntaliitto, marraskuu 2024, @M_PekolaSjoblom



Kuntaliiton kuntalaiskyselyt 1996-2024:

Kuntalaisten luottamus kunnalliseen päätöksentekoon ajanjaksolla 1996-2024.

Luottamusindeksin keskiarvot asteikolla 1-5; mitä suurempi arvo, sitä positiivisempi arvio.



Luottamusindeksin kriittinen piste arvo 3,00.

Jos arvo yli 3,00: pikemmin positiivinen arvio. Jos arvo alle 3,00: pikemmin kriittinen kuin positiivinen arvio.

- **Kuntalaisten luottamus kunnan päätöksentekoon ja päättäjiin on noussut lievästi lähes koko tarkastelujakson aikana.**
- Kaikkina tarkasteluvuosina pikemmin *kriittistä* kuin positiivista suhtautumista kunnalliseen päätöksentekoon ja päättäjiin.
- Vuosina 2020 ja 2024 päästy lähelle luottamusindeksin kriittisistä pistettä (arvo 3).

Luottamus kuntapäätäjiin vakaata, mutta kaipaa vahvistamista

Kuntalaisten luottamusarvioilla on merkittävää yhteyttä myös kuntapäätäjien arvioihin päätöksentekoilmapiiristä omassa kunnassa.

On erittäin tärkeää, että kuntapäätäjät viestivät avoimesti päätöksistä ja niiden perusteista, ja että he kuuntelevat kuntalaisia päätöksenteon eri vaiheissa.

Marianne Pekola-Sjöblom
Tutkimuspäällikkö



KUNTA
LIITTO

Hyvällä on taipumus tuottaa hyvää.

Hyvä päätöksentekokulttuuri- ja ilmapiiri todennäköisesti heijastuu todennäköisesti myös suurempana luottamuksena päätöksentekijöihin.

Tämän eteen tulee jokaisen valtuutetun ja kunnan tehdä aktiivisesti työtä.

Sini Sallinen
kehittämispäällikkö



KUNTA
LIITTO



www.kuntaliitto.fi/kuntapaattajatutkimus2024



www.kuntaliitto.fi
www.kommunforbundet.fi

Kunnanjohtajat kiirastulessa – Luottamuspulasta arjen tekoihin



- **Tavoitteena selvittää kunnanjohtajien epäluottamustilanteiden juurisyiden kirjo.**
- **Raportissa jäsenetään epäluottamustilanteiden erilaisia juurisyitä yleisellä tasolla - ei tulkintaa yksittäisen kunnan tilanteesta.**
- **Pyrkimyksenä tehdä näkyväksi erilaisia toimintakulttuurin ilmiöitä.**
- **Henkilökohtaisissa ja ryhmähaastatteluissa noin 40 kunnanhallituksen puheenjohtajaa ja kunnanjohtajaa.**
- **Haastatteluja on täydennetty seminaareissa ja verkostoissa ym. käydyillä muilla keskusteluilla.**

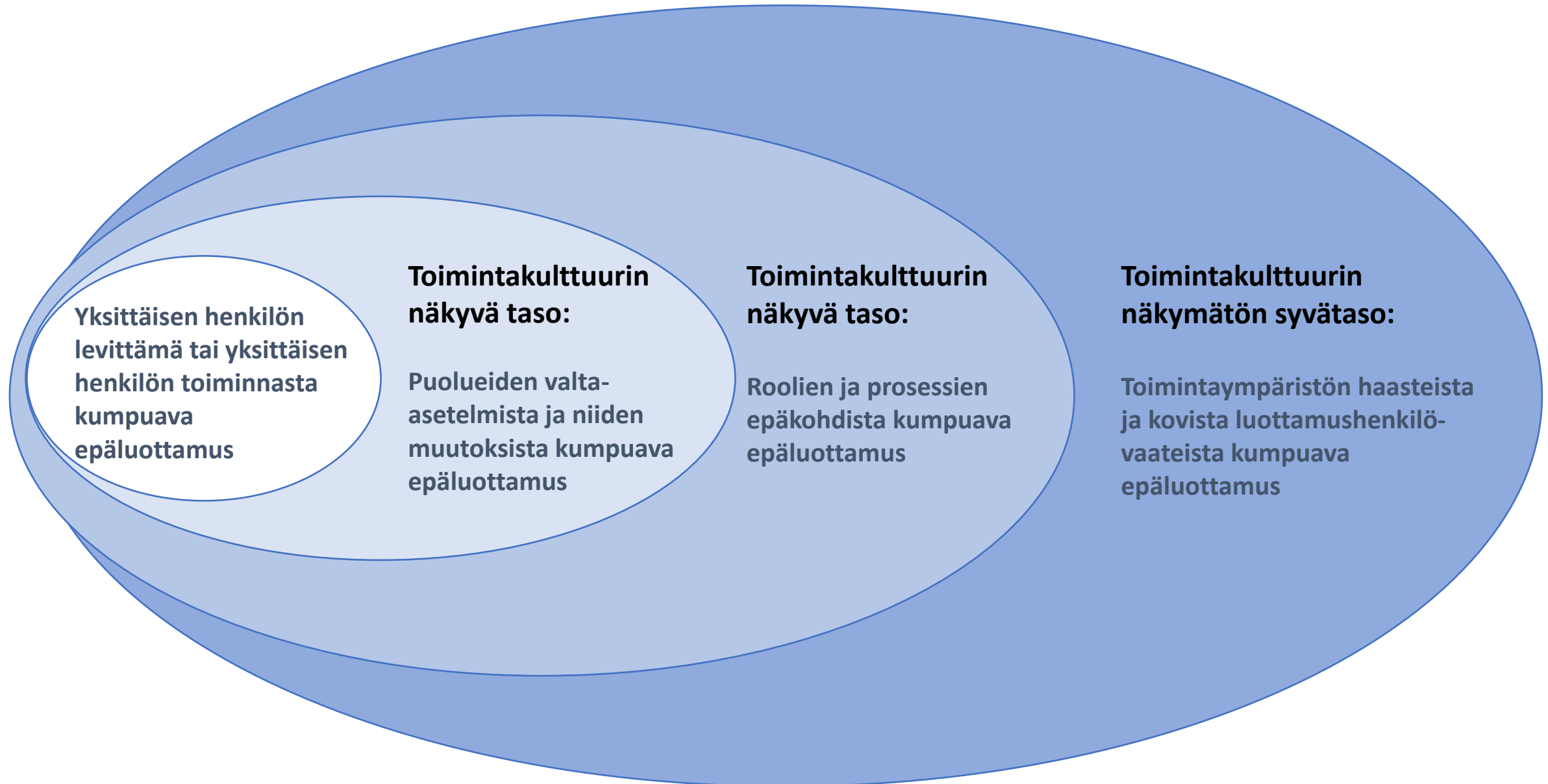


Johtopäätöksiä

- ✓ Useimmiten perimmäinen juurisyy ei ole kunnanjohtajan toiminnassa, mutta niinkin voi joissakin tapauksissa olla.
- ✓ Usein epäluottamustilanne on seurausta useiden eri toimintaympäristöstä ja toimintakulttuurista kumpuavien juurisyiden yhteistuloksesta.
- ✓ Usein epäluottamuksen juurisyynä on luottamushenkilöiden hätä toimintaympäristön ja kunnan haasteista, mikä johtaa luottamushenkilöiden keskinäiseen kyräilyyn ja kilpailuun sekä epäilyyn viranhaltijoiden valmistelusta. Tämä johtaa ennen pitkää kunnanjohtajan syyttämiseen ja suhteettomiin odotuksiin kunnanjohtajasta ihmeiden tekijänä.
- ✓ Eroaminen voi tapahtua myös kunnanjohtajan itsensä aloitteesta. Kunnanjohtaja voi kokea, ettei työlle ole enää toimintaedellytyksiä poliittisen ”tuulisuuden” vuoksi. Kunnanjohtaja voi myös suojella itseään eroamisella. Kunnanjohtaja voi menettää luottamuksensa luottamushenkilöihin ja kunnan toimintakulttuuriin.



Kunnanjohtajan luottamuspuolan juurisyiden jäsenitys



Kun toisiin luottamushenkilöihin tai kunnanjohtajaan tai viranhaltijoihin kohdistetaan jatkuvasti ja toistuvasti erilaisia syytöksiä ja huhuja, on syytä pysähtyä pohtimaan tilannetta. Varsinkin silloin, kun asiaan on jo tartuttu ja on tehty parannuksia yhteisiin toimintatapoihin.

Hyvä toimintakulttuuri ja luottamus on puhetta, tekoja ja asennetta.

Luottaminen on luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden vastavuoroinen prosessi, ja se rakentuu arkipäiväisten sanojen, tekojen ja tilanteiden kautta. Luottamus syntyy ja kehittyy monessa vaiheittain, kun luottamushenkilöt ja viranhaltijat kohtaavat toisensa, toimivat ja tekevät työtä yhdessä.

Luottamusprosessi alkaa alusta, kun luottamushenkilöt tai kunnanjohtaja vaihtuvat.

Ratkaisuja parempaan luottamukseen

- ✓ Suora puhe ja palaute puolin ja toisin, ja yhteisesti sovitut toimenpiteet.
- ✓ Aktiivinen ja avoin vuoropuhelu valmistelussa olevista asioista viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välillä.
- ✓ Riittävä muistiinpalautus säännöllisin väliajoin kunnan johtamisjärjestelmästä, hallintosäännöstä, valmisteluprosesseista, kunnanjohtajan tavoitekeskustelussa sovitusta vuosittaisista tavoitteista, sekä luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden rooleista ja vastuista.
- ✓ Luottamuksen ja toimintakulttuurin parantamiseksi ei riitä pelkästään ammatillisen johtamisen ja henkilöstöorganisaation toiminnan kehittäminen. Yhtä tärkeää on myös poliittisen johtamisen ja yhteistyön kehittäminen sekä yhteistyön kehittäminen viranhaltijoiden kanssa.
- ✓ Kehittämisprosessi tai -hanke.
- ✓ Valtuuston, hallituksen ja valtuustoryhmien puheenjohtajilla sekä kunnanjohtajalla on avainrooli toimintakulttuurin epäkohtien tunnistamisessa ja niihin puuttumisessa.
- ✓ Yhteisten pelisääntöjen sopimisella voidaan parantaa sekä päätöksentekoilmapiiriä että johtamisen ja päätöksenteon laatua.



Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välinen yhteistyö

**Kunnanhallituksen hyvä työskentely –suosituksen
mukainen yhteistyö sekä kunnanjohtajan
johtajasopimus sekä tavoite- ja kehityskeskustelu**

Kehittämispäällikkö Jarkko Majava

Kunnanhallituksen hyvä työskentely



❖ Oppaassa esitellään kunnanhallituksen menestyksen kannalta keskeiset teemat:

- ❖ hallituksen tehtävät
- ❖ organisoituminen
- ❖ yhteistyö
- ❖ toimintatavat



❖ Teemat jakautuvat yhteensä 15 osa-alueeseen, jotka pitävät sisällään aiheeseen liittyvät suositukset sekä pohdittavaksi esitettyjä kysymyksiä.

❖ Suosituksen liitteenä on kunnanhallituksen työskentelyn itsearviointikyselyn malli.

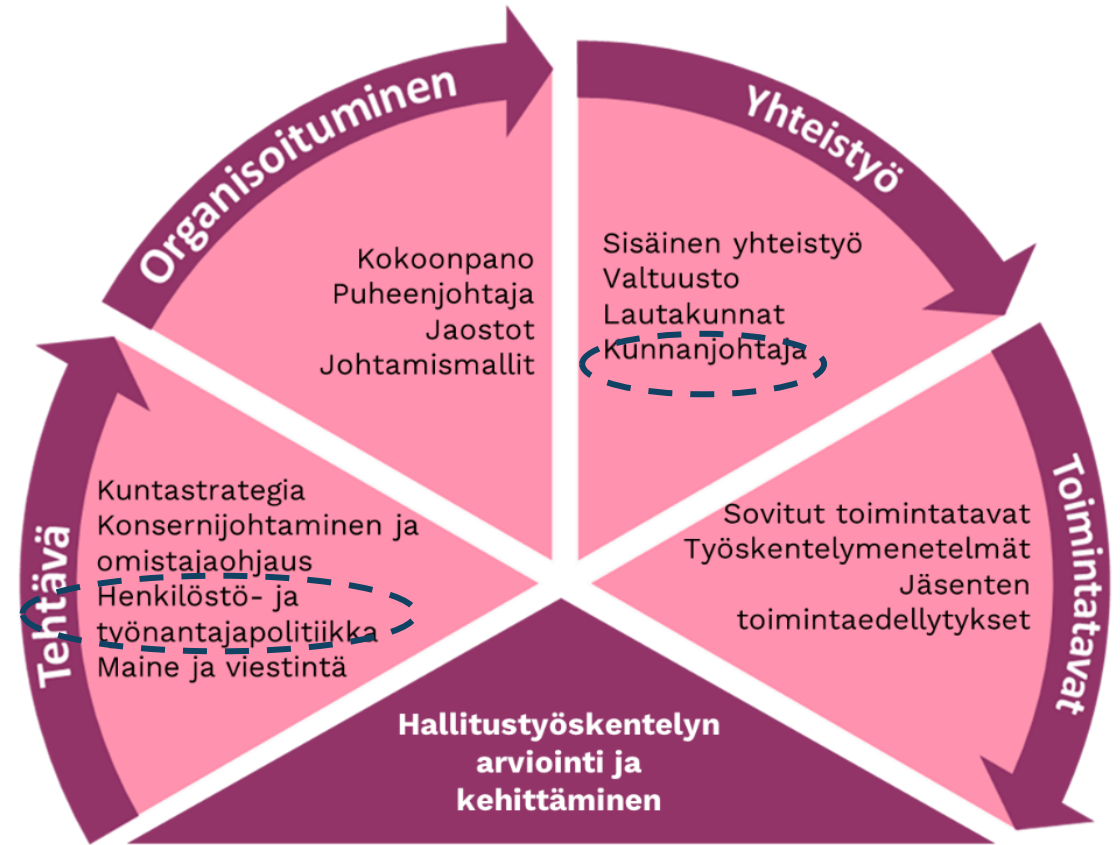
❖ Opas saatavilla myös ruotsinkielisenä.

<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2024/2258-kunnanhallituksen-hyva-tyoskentely>

<https://www.kommunforbundet.fi/publikationer/2024/2269-god-arbetspraxis-i-kommunstyrelsen>

Suosituksen sisältö

- Julkaisu koostuu viidestätoista osa-alueesta, jotka käsittelevät kunnanhallituksen työskentelyyn liittyviä keskeisiä teemoja.
- Osa-alueet sisältävät aihealueen esittelyä, suosituksia, pohdittavaksi esitettyjä kysymyksiä sekä lukusuosituksia.
- Suositus on jaettu neljään laajempaan teemaan: kunnanhallituksen tehtävät, organisoituminen, yhteistyö sekä toimintatavat.
- Samassa yhteydessä on päivitetty kunnanhallitusten itsearvioinnin kyselypohja.



Suosituksen sisältö ja rakenne

3: Henkilöstö- ja työnantajapolitiikka

- **Kuntien kannalta olennaisia kysymyksiä ovat osaavan henkilöstön saatavuus sekä henkilöstövoimavarojen vaikuttava johtaminen.**
- Henkilöstöpolitiikka kertoo, millaisia painotuksia ja valintoja henkilöstövoimavarojen johtamisessa käytetään.
- Laajoista kehittämissinjoista päätetään osana strategiaa, mutta niitä tarkennetaan usein henkilöstöpoliittisilla ohjelmilla.
- **Kunnanhallitus edustaa toimielimenä kuntaa työnantajana ja vastaa kunnan työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta.**
- Yksittäisellä luottamushenkilöllä ei ole omaa roolia kunnan henkilöstöhallinnossa.
- **Kunnanhallituksella on työnantajan edustajana velvollisuus puuttua epäasialliseen kohteluun.**
- Henkilöstövoimavaroihin liittyvät raportointijärjestelmät ja –käytännöt tukevat hallituksen kykyä saada tarvittavaa tietoa henkilöstövoimavaroista.

Suositus 4

Kunnanhallitus tai sen alainen henkilöstöjaosto on linjannut henkilöstöpoliittiset kehittämistavoitteet ja periaatteet sekä seuraa tavoitteiden, henkilöstöressurssien, osaamisen ja työhyvinvoinnin toteutumista henkilöstökertomuksen käsittelyn yhteydessä.

Suositus 5

Kunnanhallitus sopii ennakkoon kunnan toimintatapaohjeista tilanteissa, joissa kaupungin työntekijä on kohdannut epäasiallista kohtelua.

12: Kunnanhallitus ja kunnanjohtaja

- Kunnan johtaminen on poliittisen ja ammatillisen johtamisen yhdistelmä, joka vaatii osapuolten välistä hyvää yhteistyötä ja luottamusta.
- **Toimivan yhteistyön kannalta olennaista on luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välisen roolijaon mukaisesti toiminen.** Työnjakoa määrittää lainsäädäntö, kunnan hallintosääntö sekä kuntajohtajasopimus.
- Erilaisia odotuksia voi kohdistua tiedonsaantiin ja vuorovaikutukseen etenkin valmisteluvaiheen asioista. Monivaiheista valmistelua edellyttävissä laajakantoisissa asioissa päätöksenteon ja valmistelun prosessin suunnittelu ja näkyväksi tekeminen on tärkeää.
- Kunnanjohtaja johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Kunnanjohtaja on vastuussa valmistelusta ja tekee päätösehdotuksen kunnanhallitukselle.
- Kunnanhallitus tekee päätöksen tai ehdotuksen valtuustolle. **Hallitus tukee ja sparraa kunnanjohtajaa ja toisaalta valvoo häntä valmistelijana ja päätösten toimeenpanijana.** Kunnanhallitus toimielimenä on kunnanjohtajan esihenkilö.
- Puheenjohtajalla on erityinen merkitys kunnanjohtajan yhteistahona. Puheenjohtajan on keskeistä ylläpitää hyvää ja ennakoivaa vuorovaikutusta sekä kunnanjohtajaan että hallituksen jäseniin.
- Hyvää hallitustyöskentelyä ja yhteistyötä rakentaa listapalaverit, jatkuva epävirallinen vuorovaikutus sekä johtajasopimus ja kehityskeskustelut.

Suositus 17

Kunnanhallituksen puheenjohtaja vastaa johtajasopimuksen valmistelusta ja kunnanjohtajan kanssa vuosittain käytävistä kehityskeskusteluista.

Kunnanjohtajan johtajasopimus sekä tavoite- ja kehityskeskustelut



Kunnanhallituksen puheenjohtajille suunnattu ohjeistus johtajasopimuksen laadintaan ja säännöllisten tavoite- ja kehityskeskustelujen käymiseen.

Kunnanjohtajan johtajasopimuksen sisällöstä säädetään kuntalaissa yleisellä tasolla, joten kunnat voivat itse päättää sopimuksen sisällöstä omien tarpeidensa mukaan. Laissa ei myöskään säädetä määräajasta, johon mennessä viran vastaanottamisesta johtajasopimus on tehtävä. On kuitenkin perusteltua, että johtajasopimuksen valmistelu aloitetaan jo rekrytointivaiheessa ja sopimus hyväksytään virkasuhteen käynnistymisen yhteydessä.

Tällä ohjeistuksella pyritään selkiyttämään johtajasopimuksen tarkoitusta, sisältöä ja laadintaprosessia. Lisäksi tämä ohjeistus sisältää johtajasopimuksen liitteenä olevan kunnanjohtajan vuosittaisten tavoitteiden päivittämisen osana tavoite- ja kehityskeskustelua sekä ohjeistuksen kunnanjohtajan irtisanoutumiseen johtajasopimuksen mukaisesti.

Linkki verkkojulkaisuun: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2024/kunnanjohtajan-johtajasopimus-seka-tavoite-ja-kehityskeskustelut>

Kunnanjohtajan johtajasopimus sekä tavoite- ja kehityskeskustelut



1. Kunnanjohtajan johtajasopimuksen tarkoitus

- 1.1. Johtajasopimus on pakollinen asiakirja
- 1.2 Johtajasopimus luo puitteet ja pelisäännöt johtamistyölle
- 1.3 Kunnanjohtajan tehtävistä sopiminen johtajasopimuksessa

2. Johtajasopimuksen laadinta ja sisältö

- 2.1 Kunnanhallituksen puheenjohtajan ja kunnanjohtajan välinen yhteistyö
- 2.2 Johtajasopimusprosessien osapuolet
- 2.3 Johtajasopimusprosessi
- 2.4 Johtajasopimuksen esimerkkirunko

3. Kunnanjohtajan tavoite- ja kehityskeskustelut

- 3.1 Tavoite- ja kehityskeskustelujen tarkoitus
- 3.2 Tavoite- ja kehityskeskustelun osapuolet
- 3.3 Tavoite- ja kehityskeskustelun sisältö

4. Kunnanjohtajan luottamuksen menetykset

- 4.1 Kunnanjohtajan irtisanominen epäluottamusperusteella
- 4.2 Kunnanjohtajan irtisanoutuminen epäluottamusperusteella johtajasopimuksen mukaisesti
- 4.3 Erokorvaus
- 4.4 Erosopimus
- 4.5 Kunnanjohtajan luottamuksen menetyksen toteamisen esimerkkiprosessi

1.2 Johtajasopimus luo puitteet ja pelisäännöt johtamistyölle

Kunnanjohtajan johtajasopimus on kunnanjohtajan työn tukemiseksi tehtävä sopimus, joka tehdään kunnan ja kunnanjohtajan välillä. Sopimusprosessissa kuntaa edustaa kunnanhallituksen puheenjohtaja.

Johtajasopimuksessa sovitaan:

- kunnanjohtajan tehtävistä ja työn painopistealueista
- kunnanjohtajan työn tavoitteista yleisellä tasolla sekä työn arvioinnista
- kunnanhallituksen puheenjohtajan ja kunnanjohtajan välisestä yhteistyöstä ja työnjaosta
- työehdoista (palkka, täydennyskoulutus, muut edut)
- toiminnasta mahdollisessa ristiriitatilanteessa, irtisanoutumisesta ja erokorvauksesta.

Johtajasopimus on molempia osapuolia velvoittava sopimus, jota voidaan muuttaa vain molempien osapuolten allekirjoituksin. Mikäli sopimus on ristiriidassa lain kanssa toimitaan lain mukaisesti.

1.3 Kunnanjohtajan tehtävistä sopiminen johtajasopimuksessa

- Kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla. **Tarkemmin kunnanjohtajan tehtävät pohjautuvat kuntastrategiaan, kunnanvaltuuston hyväksymiin toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin sekä hallintosääntöön.**
- Johtajasopimuksessa voidaan sopia ja täsmentää kunnanjohtajan tehtäviä esimerkiksi seuraavilla osa-alueilla:
 - Strateginen johtaminen
 - Henkilöstöjohtaminen
 - Talousjohtaminen
 - Palveluiden järjestämisen ja tuottamisen johtaminen
 - Konsernijohtaminen
 - Sopimusjohtaminen ja sopimusohjaus
 - Sisäinen tarkastus, sisäinen valvonta ja riskienhallinta sekä varautuminen ja turvallisuus
 - Edunvalvonta
 - Kehittäminen
 - Yhdyspinta- ja sidosryhmätyö.

2.1 Kunnanhallituksen puheenjohtajan ja kunnanjohtajan välinen yhteistyö

Kunnanhallituksen puheenjohtajan ja kunnanjohtajan välinen yhteistyö ja luottamus on keskeistä kunnan kokonaisjohtamisen onnistumisessa.

- **Kunnanhallitus on toimielimenä kunnanjohtajan esimies, mutta operatiivinen esihenkilövastuu on kunnanhallituksen puheenjohtajalla**
 - Operatiiviseen esihenkilövastuuseen kuuluvat kunnan hallintosäännössä määrättyjen tehtävien hoitaminen, esim. kunnanjohtajan lomien ja työmatkojen hyväksyminen.
- **Kunnanhallituksen puheenjohtajalle kuuluvat johtajasopimuksen ja kunnanjohtajan tavoite- ja kehityskeskustelujen valmistelu.** Hallituksen puheenjohtajalle kuuluvat myös seuraavat asiat kunnanjohtajan operatiivisena esihenkilönä:
 - Kunnan luottamushenkilöiden ja viranhaltijajohdon toimintakulttuurin tunnistaminen ja mahdollinen häiriöiden reflektointi yhdessä kunnanjohtajan kanssa
 - Luottamushenkilöorganisaatiossa olevien näkemysten, tuntojen ja ilmapiirin välittäminen kunnanjohtajalle liittyen esim. valmistelussa oleviin asioihin
 - Mahdollisten sisäisten ristiriitojen ja tyytymättömyyden puheeksi ottaminen.
- Kunnanhallituksen puheenjohtajan (ja joissain tapauksissa lisäksi valtuuston puheenjohtajan) ja kunnanjohtajan kesken sovitaan asioiden tarkoituksenmukainen valmistelu ja päätöksentekoprosessi
 - Tähän kuuluvat mm. valmistelevat palaverit, kokousten asia- ja esityslistat, seminaarit, iltakoulut, infot.

3.1 Tavoite- ja kehityskeskustelujen tarkoitus

- Kunnanjohtajan tavoite- ja kehityskeskustelut palvelevat sekä poliittista johtoa että kunnanjohtajaa.
- Keskustelut ovat:
 - Työväline ja vuorovaikutusfoorumi kunnanjohtajan johtamistyön tavoitteiden ja niiden arviointikriteerien asettamiselle ja seuraamiselle vuoden aikana
 - Foorumi, jolla todennetaan, että kunnanjohtajan työtä arvioidaan säännöllisesti
 - Foorumi poliittisen ja ammatillisen johdon yhteistyön kehittämiseksi.
- Keskustelut mahdollistavat:
 - Kunnanjohtajan työn tukemisen
 - Vaikeiden aiheiden käsittelyn
 - Epäluottamustilanteiden ehkäisy.
- Hallituksen puheenjohtajalle keskustelut ovat foorumi esihenkilöroolissa huolehtia kunnanjohtajan onnistumisen edellytyksistä, osaamisen kehittämisestä, työhyvinvoinnista sekä yhteistyön toimivuudesta.
- Kunnanjohtajalle keskustelut mahdollistavat työn priorisointia sekä työn edellytysten parantamista. Keskustelut ovat kunnanjohtajalle foorumi tuoda esille toiveita kouluttautumisesta ja ovat sopiva paikka tuoda esille huolenaiheita tai henkilökohtaisia asioita.

3.2 Tavoite- ja kehityskeskustelun osapuolet

- **Kunnanhallituksen puheenjohtaja** vastaa tavoite- ja kehityskeskustelun valmistelusta, ajankohdan sopimisesta, sujuvasta keskustelusta ja muistion kirjaamisesta.
- **Kunnanhallituksen varapuheenjohtajat** ja **valtuuston puheenjohtaja** sparraavat ja tukevat hallituksen puheenjohtajaa tavoite- ja kehityskeskustelun valmistelussa ja sovittaessa osallistuvat keskusteluun.
- **Kunnanhallitus** osallistuu erikseen sovittaessa tavoite- ja kehityskeskustelun valmisteluun käymällä keskustelua kunnanjohtajan edellisen vuoden tavoitteiden onnistumisesta, seuraavan vuoden tavoitteista sekä poliittisen ja ammatillisen johtamisen yhteistyöstä.
- **Kunnanjohtaja** vastaa omalta osaltaan tavoite- ja kehityskeskusteluun valmistautumisesta arvioimalla oman työnsä tuloksia ja tulevia painopisteitä ja tavoitteita.
- **Kunnanvaltuustoon** voidaan viedä tiedoksi yhteenveto kunnanjohtajan työn painopisteistä ja tavoitteista. Avoimella tiedottamisella koko valtuustolle muodostuu mahdollisimman yhtenäinen käsitys kunnanjohtajalle asetetuista tavoitteista. Tällä voidaan ehkäistä ristiriitaisia ja ylimitoitettuja odotuksia kunnanjohtajaa kohtaan.



**KUNTA
LIITTO**

Kommun-
förbundet