

Kuntapäätäjä live 6.11.2024

Näkökulmia toimielin- ja johtamisrakenteisiin

- Mikä on Kuntapäätäjä –live? - kehittämispäällikkö Sini Sallinen
- Kuntien toimielinrakenteiden vaihtoehdot ja kehityssuunnat - tutkimuspäällikkö Marianne Pekola-Sjöblom
- Kunnanhallituksen hyvä työskentely – suositus - 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 – vaikka jo koko ensi vuodeksi.



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

Kuntapolitiikka ja -johtaminen –tiimi, Strategiayksikkö, Kuntaliitto



**Sini Sallinen,
kehittämispäällikkö ja
tiiminvetäjä**



**Ville Nieminen,
erityisasiantuntija**



**Eveliina Kiema-Majanen,
erityisasiantuntija**



**Marianne Pekola-Sjöblom,
tutkimuspäällikkö**



**Jarkko Majava,
kehittämispäällikkö**

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

Kuntapäätäjä live 6.11.2024

Näkökulmia toimielin- ja johtamisrakenteisiin

- Mikä on Kuntapäätäjä –live? - kehittämispäällikkö Sini Sallinen
- Kuntien toimielinrakenteiden vaihtoehdot ja kehityssuunnat - Tutkimuspäällikkö Marianne Pekola-Sjöblom
- Kunnanhallituksen hyvä työskentely – suositus - kehittämispäällikkö Jarkko Majava
- Kysymyksiä ja keskustelua



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

Näkökulmia toimielin- ja johtamisrakenteisiin

Kuntapäätäjä LIVE 6.11.2024

Marianne Pekola-Sjöblom

Maistiaisista seuraavista teemoista ja selvityksistä

- **Erilaisten johtamismallien yleisyys**

- Vuoden 2024 tiedot Santeri Lajusen raportissa *Kuntien moninaiset toimielinrakenteet 2024* (tulossa)

- **Päätoimiset ja osa-aikaiset kuntapuheenjohtajat**

- Kuntaliiton raportti ”Päätoimiset ja osa-aikaiset puheenjohtajat Manner-Suomen kunnissa 2005-2023” (Pekola-Sjöblom & Majava 2024)

- **Toimielinrakenteet ja niiden kehitys**

- Vuoden 2024 tiedot em. Santeri Lajusen raportissa (tulossa)

- **Valtuustokoot tällä ja seuraavalla valtuustokaudella**

- Kuntaliiton valtuustokausittaiset selvitykset, seuraava tammikuussa 2025

Luottamushenkilöorganisaation vaihtoehtoja

Lautakuntamalli

Kunnanhallituksen alaisena toimivat lautakunnat pysyväisluonteisten tehtävien hoitamista varten.

Jäsenet voivat olla myös muita kuin valtuutettuja tai vaaleissa mukana olleita.

Valiokuntamalli

Kunnanhallitukseen ja lautakuntaan valitaan vain valtuutettuja (ja varavaltuutettuja).

Valiokunnat voivat toimia ”perinteisten lautakuntien” tapaan päättävinä toimieliminä tai ”ohjaavina” toimijoina.

Hallitusmalli

(valtuusto-kunnanhallitus – malli)

Toimielinten määrä on minimoitu ja kunnanhallitukselle on annettu tehtäväksi hoitaa tyypillisesti lautakunnille delegoidut tehtävät.

Puheenjohtajamalli

Lautakuntien ja valiokuntien puheenjohtajat valitaan kunnanhallituksen jäsenistä.

Toimivaltainen valiokuntamalli

- Lautakuntien ja kunnanhallituksen kokoonpanosta on määrätty Kuntalain 31 §:n mukaisesti.
- Tehtäviltään ja toimivallaltaan valiokunnat muistuttavat perinteisiä lautakuntia.
- Valiokunnat on organisoitu kunnan toimialajaon mukaisesti
- Valiokunnille on delegoitu toimivaltaa tehdä itsenäisesti päätöksiä ja toimeenpanna asioita omalla toimialallaan.

Avustava valiokuntamalli

- Lautakuntien ja kunnanhallituksen kokoonpanosta on määrätty Kuntalain 31 §:n mukaisesti.
- Valiokunnat eivät vastaa tehtäviltään perinteisiä lautakuntia.
- Valiokunnat ovat poikkihallinnollisia toimielimiä, joiden tehtäväalueet eivät vastaa kunnan toimialajakoja.
- Valiokunnille ei ole delegoitu toimivaltaa tehdä päätöksiä vaan niille on annettu erilaisia valmisteluun, neuvontaan ja valvontaan liittyviä tehtäviä.

Eri johtamismallien yleisyys Manner-Suomen kunnissa 2024

- **Perinteinen lautakuntamalli** 268 kunnassa.
- **Valiokuntamalli** 20 kunnassa.
 - Toimivaltaisten valiokuntien malli 13 kunnassa
 - Avustavien valiokuntien malli 7 kunnassa.
- **Hallitusmalli** (valtuusto–kunnanhallitus- malli) 5 kunnassa.
- **Puheenjohtajamalli** 7 kunnassa.
- **Pormestarimalli** 7 kunnassa.
- **Päätoimisia ja/tai osa-aikaisia puheenjohtajia** 26 kunnassa.



Selvitys päätoimisista ja osa-aikaisista kuntapuheenjohtajista Manner-Suomen kunnissa 2005-2023



- **Selvityksessä kuvataan päätoimisten ja osa-aikaisten puheenjohtajien lainsäädännöllistä taustaa sekä määrällistä kehitystä Manner-Suomen kunnissa vuodesta 2005 vuoden 2024 alkuun asti.**
- Selvitys sisältää myös kuntapäätäjien näkemyksiä luottamustehtävien hoidosta osa- tai kokoaikaisesti sekä kuvausta ja pohdintaa koko- ja osa-aikaisten kuntapuheenjohtajien rooleista ja tehtävistä.
- **Selvityksen liiteosiossa on listattuna päätoimisia ja osa-aikaisia puheenjohtajuuksia koskevista kirjauksista kuntien ja kaupunkien hallintosäännöissä.**



Kuntalakisäädökset 2015

- **Päätoimisesta ja osa-aikaisesta luottamushenkilöstä sekä pormestarista säädettiin ensi kerran vuoden 2015 kuntalaissa.**
- Lakisäädöksen jälkeen eli valtuustokaudella 2017-2021 koko- ja osa-aikaisten puheenjohtajien mahdollistaminen lisääntyi selkeästi kunnissa. Tammikuussa 2018 koko- ja osa-aikaisia puheenjohtajia oli 19 kunnassa kaikkiaan 38.
- ...
- Jo vuonna 2005 eli paljon ennen lakisäädöstä *Turussa* otettiin käyttöön resursoitu, palkkaa saava kaupunginhallituksen puheenjohtaja.
- *Tampere* oli ensimmäinen pormestarimalliin siirtynyt kunta vuonna 2007 (keskellä valtuustokautta 2005-2009).



Selvitys päätoimisista ja osa-aikaisista kuntapuheenjohtajista Manner-Suomen kunnissa 2005-2023

Muutamia päänostoja:

- 52 osa- ja kokoaikaista puheenjohtajaa 26 kunnassa. (tilanne tammikuussa 2024)
- Päätoimisia ja osa-aikaisia puheenjohtajia löytyy kaikenkokoisista kunnista.
- Osa-aikaiset puheenjohtajat tekevät noin puolipäivätyötä.
- Kaupungeilla ja kunnilla on luottamushenkilöjohtajien työnkuvan ja -käytäntöjen suhteen paljon valinnanvaraa toimia haluamallaan tavalla.

Taulukko 5. Päätoimiset ja tai osa-aikaiset luottamushenkilöt kunnissa tammikuussa 2024.

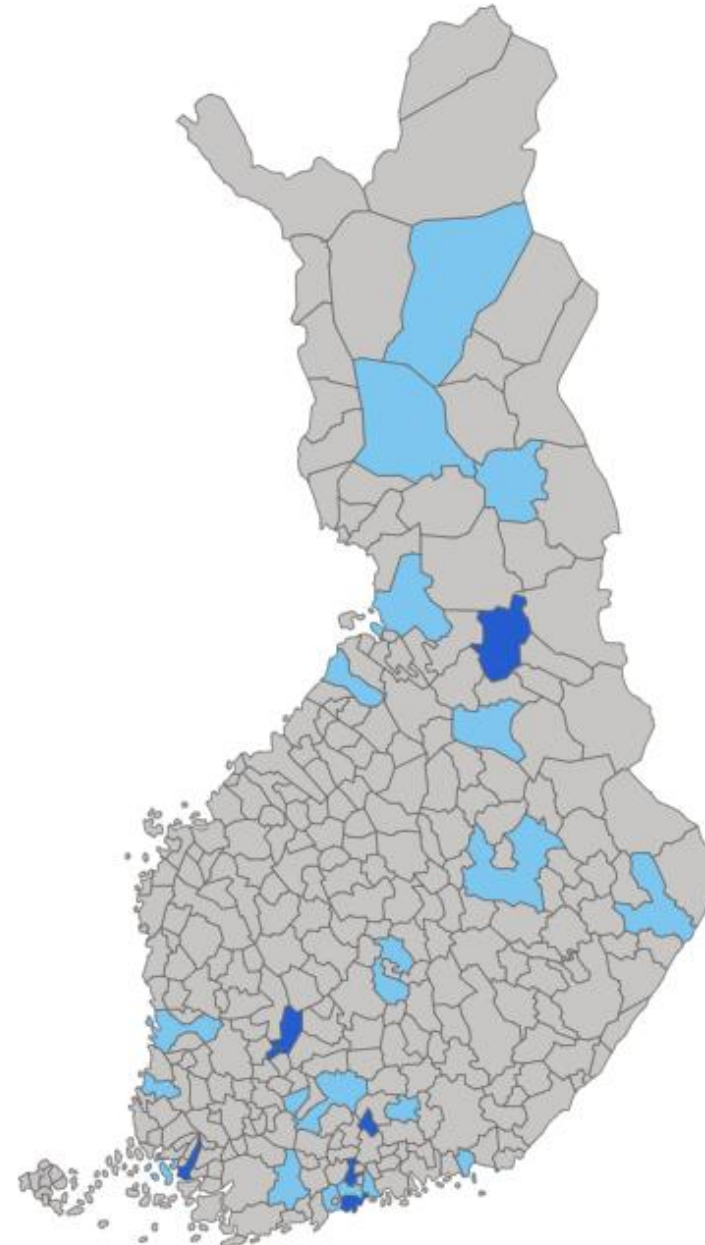
Päätoimiset:	lkm	Kunnat
Hallituksen puheenjohtaja	6	Espoo, Hämeenlinna, Kotka, Kuopio, Lahti, Oulu
Pormestari	7	Helsinki, Kärkölä, Pirkkala, Puolanka, Tampere, Turku, Tuusula
Apulaispormestari	10	Helsinki (4), Tampere (3), Turku (3)
Päätoimiset pj:t yht.	23	13 kuntaa
Osa-aikaiset:		
Hallituksen puheenjohtaja	13	Joensuu, Jyväskylä, Kajaani, Lohja, Naantali, Pori, Posio, Raahe, Rauma, Rovaniemi, Sipoo, Sodankylä, Vantaa
Hallituksen varapuheenjohtaja	5	Espoo, Kuopio (2), Vantaa (2)
Valtuuston puheenjohtaja	4	Jyväskylä, Kotka, Oulu, Vantaa
Apulaispormestari	2	Tuusula (2)
Lautakunnan/jaoston puheenjohtaja	5	Lahti (2), Oulu (3)
Osa-aikaiset pj:t yht.	28	18 kuntaa
Koko- ja osa-aikaiset puheenjohtajat yht.	52	26 kuntaa

Tammikuu 2024: Päätoimiset ja osa-aikaiset kuntapuheenjohtajat kartalla

Lista kunnista, joissa vähintään yksi osa- tai kokoaikainen puheenjohtaja:

(pormestarikunnat merkitty
tähdellä*)

- Espoo
- Helsinki*
- Hämeenlinna
- Joensuu
- Jyväskylä
- Kajaani
- Kotka
- Kuopio
- Kärkölä*
- Lahti
- Lohja
- Oulu
- Naantali
- Pirkkala*
- Pori
- Posio
- Puolanka*
- Raahе
- Rauma
- Rovaniemi
- Sipoo
- Sodankylä
- Tampere*
- Turku*
- Tuusula*
- Vantaa



Pormestarikunnat
tummansinisellä

Muut kunnat, joissa
koko-/osa-aikaisia pj:ia
vaaleansinisellä

Keskeisiä nostoja toimielinrakenteista ja niiden kehityksestä Manner-Suomen kunnissa

- **Lautakunnat** on selkeästi yleisin toimielinmalli. Käytössä 92 prosentissa kuntia.
- Kunnissa on yhteensä **noin 900 lautakuntaa** (pl pakolliset tarkastus- ja vaalilautakunnat)
- Lautakuntien määrä väheneminen jatkuu kaikenkokoisissa kunnissa.
 - Nykyisin kunnissa on keskimäärin vajaat kolme harkinnanvaraista lautakuntaa.
- Suurimpana syynä lautakuntien vähenemisen taustalla on hyvinvointialueuudistus ja siitä seurannut sosiaali- ja terveystoimialan lautakuntien lakkauttaminen kunnista.
- Lautakuntien yleisimpiä tehtäväalueita ovat tekninen toimi sekä opetus ja kulttuuri.
 - Myös hyvinvointi- ja elinvoimalautakunnat ovat yleistyneet.
- Kunnissa on vuonna 2024 yhteensä **runsaat 19 200 luottamushenkilöpaikkaa**.
- Lautakuntamäärien vähenemisen myötä myös niiden paikkamäärät ovat vähentyneet merkittävästi viime vuosina ja vuosikymmeninä.
 - Lautakuntapaikkoja on vuonna 2024 peräti 66 prosenttia eli lähes 15 000 vähemmän kuin vuonna 1993.

Lautakuntien määrät ja muutokset Manner-Suomen kunnissa 1993–2024, lkm

(ml. yhteislautakunnat, pl. vaali- ja tarkastuslautakunnat)

Vuosi	Kuntien lkm	Lautakuntien lkm
1993	439	3 105
1997	436	2 723
2001	432	2 539
2005	416	2 242
2009	332	1 624
2013	304	1 407
2017	295	1 056
2024	293	898
<i>Muutos 1993–2024, lkm</i>	<i>-146</i>	<i>-2 207</i>
<i>Muutos 93–24, %</i>	<i>-33</i>	<i>-71</i>

Lähteet:

Vuoden 2024 tiedot: *Santeri Lajusen* selvitys ”**Kuntien moninaiset lautakuntarakenteet 2024** (tulossa)

Vuoden 2017 ja sitä edeltävät tiedot: Raportista ”**Johtamismallit ja toimielimet Manner-Suomen kunnissa 2017**”

(*Sirkka-Liisa Piipponen* 2018)

Lautakuntien määrät Manner-Suomen kunnissa vuosina 1993-2024 tehtäväalueittain tarkasteltuna.

(lkm:t, N=293) (ml. yhteislautakunnat, pl. vaali- ja tarkastuslautakunnat)

Vuosi	Kuntien lkm	Lautakuntien lkm						
		Yhdyskunta, tekniikka, ympäristö	Opetus ja kulttuuri	Hyvinvointi *	Elinvoima *	Sote	Muut	Yhteensä
1993	439	1 057	940	-	-	477	631	3 105
1997	436	938	881	-	-	465	438	2 723
2001	432	886	851	-	-	459	343	2 539
2005	416	760	794	-	-	417	271	2 242
2009	332	587	582	-	46	275	165	1 624
2013	304	593	484	-	18	226	95	1 407
2017	295	464	327	58	28	136	43	1 056
2024*	293	435	292	95	44	7	25	898
Muutos lkm	-146	-622	-648	**	**	-470	-606	-2 207
Muutos %	-33	-59	-69	**	**	-99	-96	-71

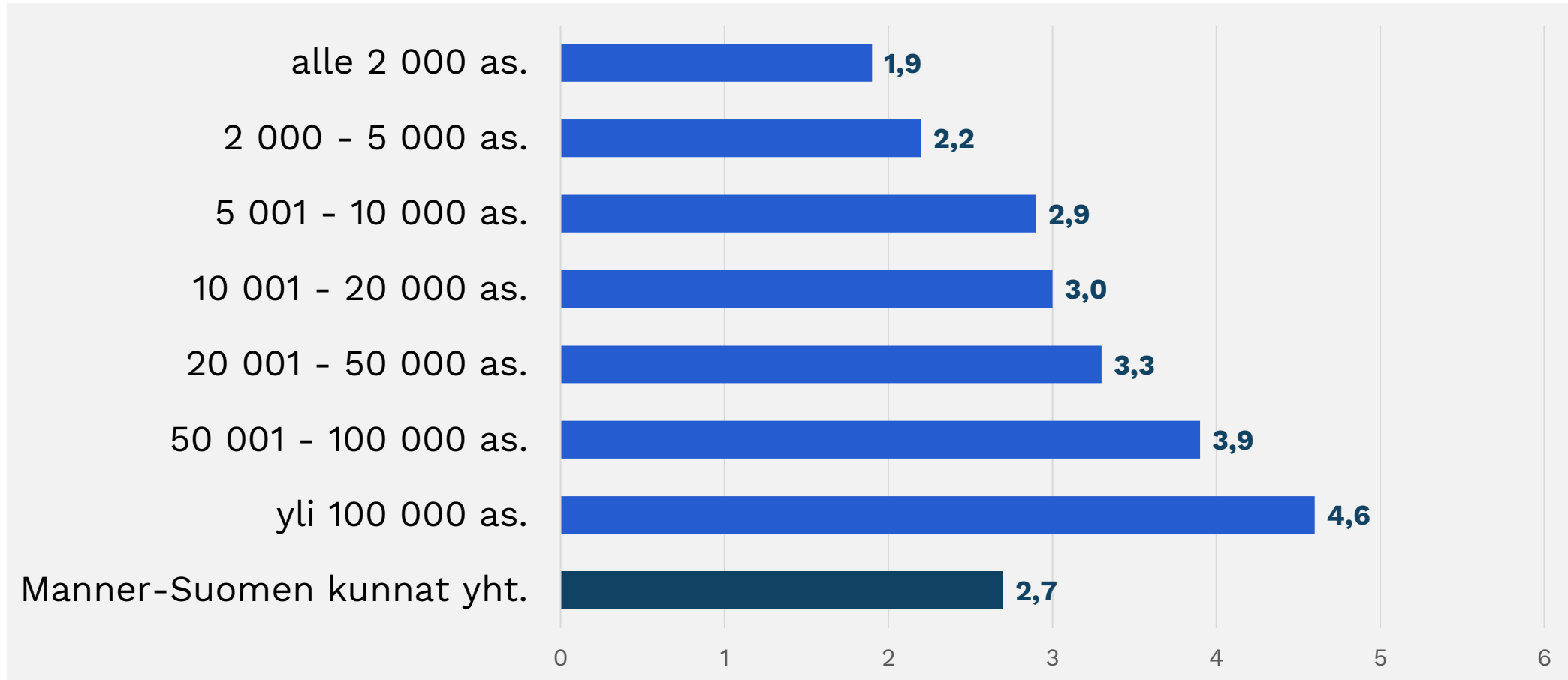
* Nostettu omaksi kategoriaksi vuodesta 2017 lähtien

Lähteet:

Vuoden 2024 tiedot: *Santeri Lajusen* selvitys ”**Kuntien moninaiset lautakuntarakenteet 2024** (tulossa)

Vuoden 2017 ja sitä edeltävät tiedot: Raportista ”**Johtamismallit ja toimielimet Manner-Suomen kunnissa 2017**” (*Sirkka-Liisa Piipponen* 2018)

Lautakuntien lukumäärä Manner-Suomen kunnissa keskimäärin vuonna 2024. Kuntakokoluokittainen tarkastelu. (N=293) (ei sisällä vaali-, tarkastus- ja yhteislautakuntia)



Valtuustojen, hallitusten ja lautakuntien paikkamäärien kehitys Manner-Suomen kunnissa 1993–2024

(lkm, N=293) (ml. yhteislautakunnat, pl. vaali- ja tarkastuslautakunnat)

Vuosi	Kunnat	Valtuutetut	Kunnanhallitusten jäsenet	Lautakuntien jäsenet	Yhteensä
1993	439	12 571	3 783	22 597	38 951
1997	436	12 482	3 763	20 665	36 910
2001	432	12 278	3 747	19 921	35 946
2005	416	11 966	3 633	17 958	33 557
2009	332	10 412	3 026	14 063	27 501
2013	304	9 674	2 727	11 540	23 941
2017	295	8 999	2 619	9 504	21 122
2024	293	8 859	2 579	7 970	19 408
<i>Muutos 1993–2024, lkm</i>	-146	-3 712	1 204	-14 627	-19 543
<i>Muutos 1993–2024, %</i>	-33	-30	-32	-65	-50

Lähteet:

Vuoden 2024 tiedot: *Santeri Lajusen* selvitys ”**Kuntien moninaiset lautakuntarakenteet 2024** (tulossa)

Vuoden 2017 ja sitä edeltävät tiedot: Raportista ”**Johtamismallit ja toimielimet Manner-Suomen kunnissa 2017**” (*Sirkka-Liisa Piipponen* 2018)

Kuntalaki määrittää valtuutettujen vähimmäismäärän kunnan asukasluvun mukaan

Kuntalain (410/2015) 16 §:n mukaan kunnanvaltuutettuja on valittava vähintään seuraavasti:

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| • enintään 5 000 asukasta | - > väh. 13 valtuutettua |
| • 5 001 - 20 000 as. | - > väh. 27 valtuutettua |
| • 20 001 - 50 000 as. | - > väh. 43 valtuutettua |
| • 50 001 - 100 000 as. | - > väh. 51 valtuutettua |
| • 100 001 - 250 000 as. | - > väh. 59 valtuutettua |
| • 250 001 - 500 000 as. | - > väh. 67 valtuutettua |
| • yli 500 000 as. | - > väh. 79 valtuutettua |

- Valtuutettujen lukumäärästä päättää valtuusto.
- Valtuutettuja valitaan pariton lukumäärä.

Kuntalaissa (16§) valtuutettujen määrästä ja mahdollisesta muutoksesta

- **Jollei valtuusto tee päätöstä valtuutettujen lukumäärästä, valtuutettuja valitaan laissa säädetty vähimmäismäärä.**
- **Valtuuston päätös vähimmäismäärää suuremmasta lukumäärästä tai aiemman päätöksen muuttamisesta on ilmoitettava oikeusministeriölle vaalivuotta edeltävän vuoden loppuun mennessä. **ELI viimeistään 31.12.2024.****
- **[...] asukasluku määräytyy** väestötietojärjestelmästä ja Väestörekisteri-keskuksen varmennepalveluista annetussa laissa (661/2009) tarkoitetussa väestötietojärjestelmässä **vaalivuotta edeltävän vuoden marraskuun 30 päivän päättyessä olevien tietojen mukaan. **ELI 30.11.2024 tietojen perusteella.****



Keskeisiä tuloksia valtuustokokoanalyysistä 2021 (1)

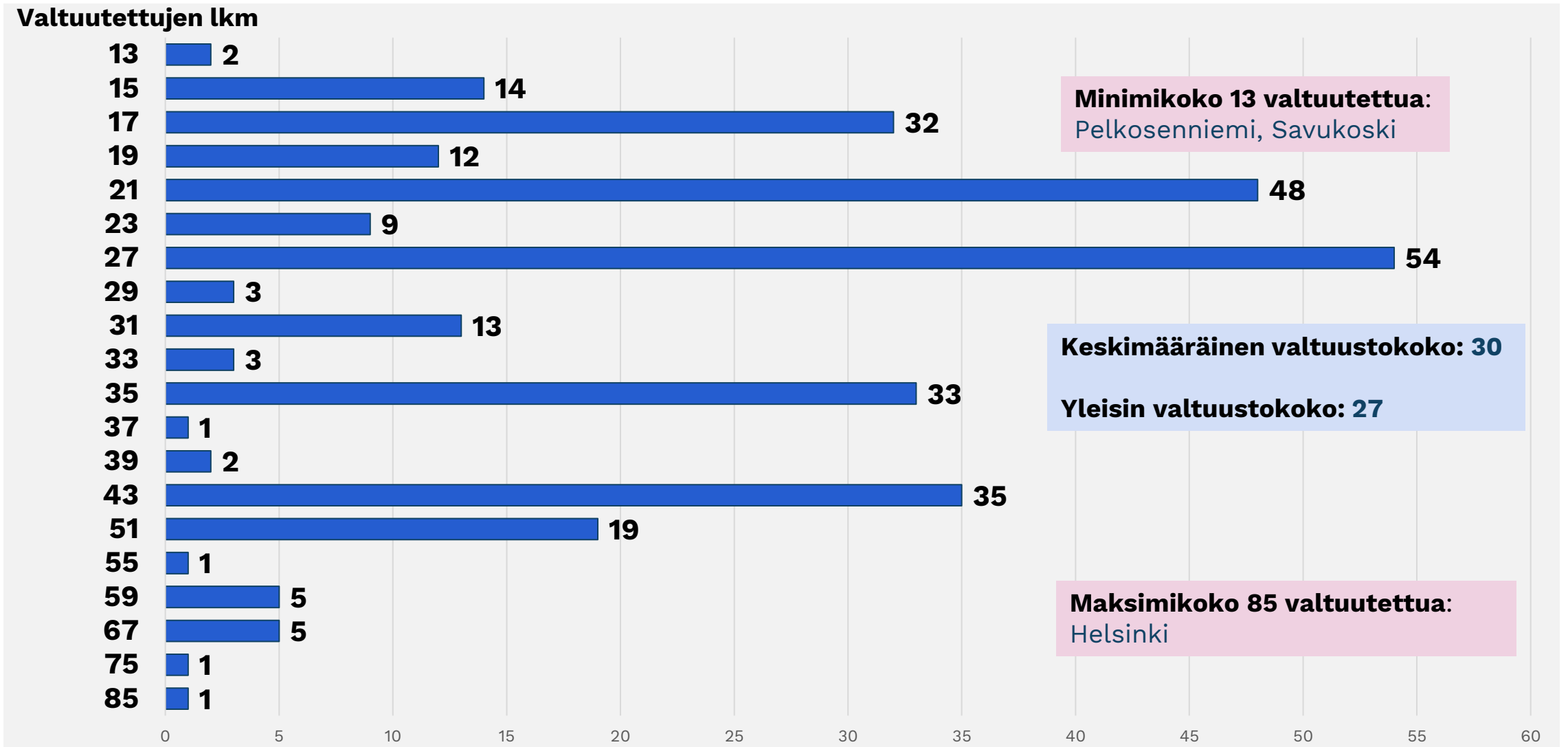
- **Kuluvalle valtuustokaudelle 2021-2025 valittiin yhteensä 8 859 valtuutettua 293 kunnassa.**
- **Valtuustokoko muuttui kuluvan valtuustokaudella alussa 34 kunnassa eli 12 prosentissa Manner-Suomen kuntia.**
- **Valtuustokokoa pienennettiin 28 kunnassa ja suurennettiin 6 kunnassa.**
 - Yli puolet (61 %) muutoksista tapahtui alle 5 000 asukkaan kunnissa.
 - Valtuustopaikkojen määrää lisättiin Huittisissa (+4), Nurmeksessa (+4), Pellossa (+4), Toholammilla (+2), Utajärvellä (+2) ja Ylitorniossa (+4).
 - Valtuustopaikkojen määrä pieneni eniten Kuhmossa, Nokiolla ja Nousiaisissa (-8 paikkaa).
 - Valtuustokokoaan muuttaneet kunnat edustivat 17 eri maakuntaa. Lukumääräisesti eniten muutoksia tehtiin Keski-Suomessa (6 kuntaa).
 - Vaasa oli asukasluvultaan suurin valtuustokokoa muuttanut kunta.

Keskeisiä tuloksia valtuustokokoanalyysistä 2021 (2)

- **Kuluvalla valtuustokaudella 2021-2025 valtuustokoko**
 - **82 kunnassa (28 %)** on valtuustolla kuntalain määrittelemä **vähimmäiskoko**
 - **211 kunnassa** valtuusto on **(72 %) vähimmäismäärää suurempi.**
- **Valtuustojen paikkamäärä vaihtelee 13 paikasta 85 paikkaan.**
 - Kahdessa kunnassa on 13-paikkainen valtuusto. (Pelkosenniemi ja Savukoski)
 - Suurin valtuusto on Helsingissä (85 paikkaa).
- **Kunnissa on keskimäärin 622 asukasta valtuutettua kohti.**
 - Määrä vaihtelee Luhangan kunnan 46 asukkaasta Helsingin kaupungin 7 766 asukkaaseen valtuutettua kohti.



Kuntien lukumäärät valtuutettujen lukumäärän mukaan kuluvalle valtuustokaudella 2021-2025



Kunnissa on erilaisia näkemyksiä sopivasta valtuustokoosta

- Kuntalaissa mainittua **vähimmäismäärää suurempaa valtuutettujen määrää** perustellaan mm. valiokuntamallin käyttöönotolla, pienryhmien edustuksen turvaamisella.
- **Pienempää valtuutettujen määrää** perustellaan vastaavasti mm. väestömäärän vähenemisellä, ehdokkaiden vähäisyydellä ja mallin ottamisella naapurikunnista.

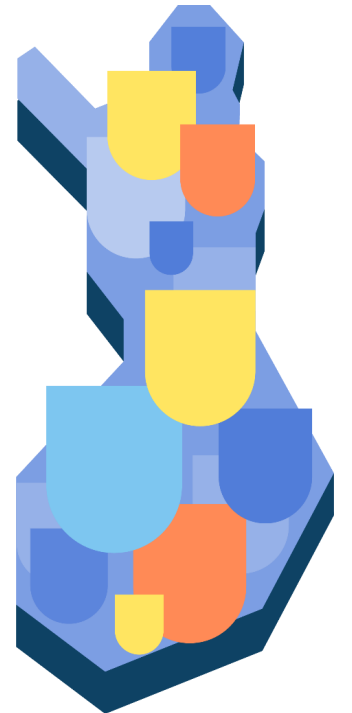
Erilaiset näkemykset sopivasta valtuustokoosta johtivat ennen kuluvaan valtuustokautta äänestykseen useassa kunnassa.

- **Kaikkiaan 42 kunnassa (14 %) äänestettiin valtuustokoon muutoksesta v. 2020.**
 - 16 kunnassa äänestys johti valtuustokoon muutokseen.
 - 26 kunnassa valtuustokoko säilyi ennallaan.
 - Valtuustokoosta äänestettiin eniten alle 5 000 asukkaan kunnissa (ainakin 18 kunnassa).

Kaiken kaikkiaan tulevat valtuustokokomuutokset ovat olleet pääosin melko vähäisiä ja maltillisia. Entä tulevalle valtuustokaudelle 2025-2029?

Valtuutettujen määrästä ja mahdollisesta muutoksesta tulevalla valtuustokaudella

- Toistaiseksi niukasti tietoa mahdollisista kuntien päätöksistä vähentää tai nostaa nykyistä valtuustokokoa.
- **Ainakin seuraavissa kunnissa on tehty päätös valtuustokoon pienentämisestä:**
 - Äänekoski (kv 10.6.2024) 43 -> 35 valtuutettua
 - Nurmes (kv 17.6.2024) 35 -> 27 valtuutettua
 - Laukaa (kv 23.9.2024) 43 -> 35 valtuutettua
 - Vimpeli (kv 23.9.2024) 21 -> 19 valtuutettua
 - Rääkkylä (kv 30.9.2024) 21 -> 17 valtuutettua
 - Eura (kv 14.10.2024) 35 -> 27 valtuutettua
 - Kyyjärvi (kv 21.10.2024) 15 -> 13 valtuutettua
 - Pukkila (kv 14.10.2024) 17 -> 13 valtuutettua
- **Esimerkkejä kunnista, joissa valtuusto päättänyt säilyttää valtuustokoon ennallaan:**
 - Orivesi 30.9., Pyhäjärvi 30.9., Kurikka 23.9, Siikajoki 18.6.2024.
- **Kuntaliitto selvittää aikaisempaan tapaan tulevan valtuustokauden valtuustokokotiedot kaikista Manner-Suomen kunnista tammikuussa 2025.**



Kunnanhallituksen hyvä työskentely

Opas ja suositukset

Kunnanhallituksen hyvä työskentely



❖ Ooppaassa 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>

Lähtökohdat

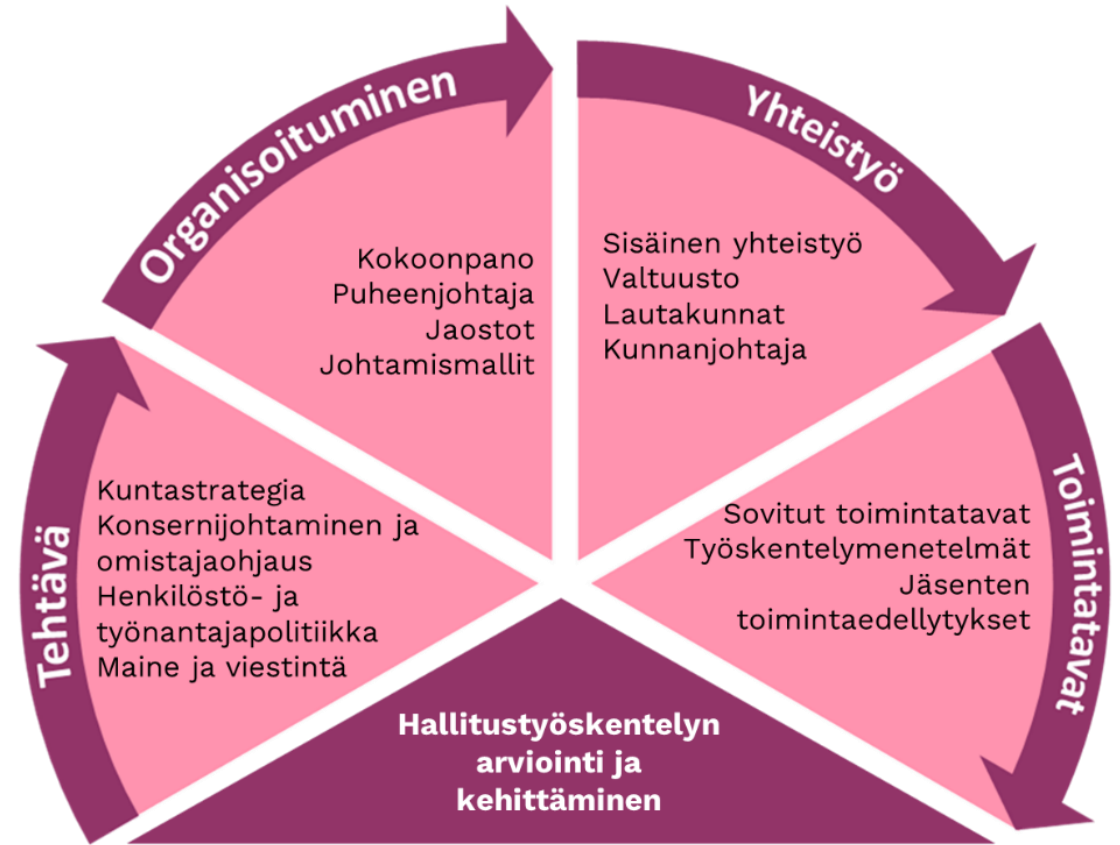
1. Hallitustyöskentelyssä korostuu entistä vahvemmin asiakokonaisuuksien **laajuus ja monimutkaisuus** sekä **hallitusjäsenten kasvavat ajankäytön vaateet**.
2. Kuntajohtamisen keskeisimpiä ongelmakohtia on **ennakoitavuuden puute**. Hallituksilta edellytetään strategista otetta ja kokonaisnäkemystä siitä, mihin kunta on menossa.
3. Kunnanhallitukset toimivat osana yhä **verkostomaisempaa toimintaympäristöä**, jonka pirstaleisuus ja kompleksisuus tekevät kuntien johtamisesta entistä haastavampaa.
4. Kuntien **moniarvoisessa johtamisympäristössä luottamus** on tärkeää ja se luo edellytyksiä avoimuudelle, työskentelyn sujuvuudelle ja ennakoitavuudelle.

Hyvä johtaminen on kunnan strateginen menestystekijä ja onnistunut hallitustyöskentely sen olennaisimpia osia.

Hyvän johtamisen edellytys on jatkuva ja systemaattinen oman työskentelyn arviointi ja tähän pohjautuva kehittäminen.

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

2. Kunnanhallituksen organisointuminen

5: Kunnanhallituksen kokoonpano

- Kukin kunta voi itse määritellä kunnanhallituksensa jäsenmäärän. Kunnanhallituksen koon määrittely on tasapainottelua pienen ja dynaamisen sekä laajan ja osallistavan kokoonpanon välillä.
- Pienempi jäsenmäärä mahdollistaa tehokkaan työskentelyn. Suurempi jäsenmäärä mahdollistaa moniäänisemmän edustuksen ja keskustelun kattavuutta.
- Kunnanhallituksen jäsenten tehtävänä on varsinaisen hallitustyöskentelyn lisäksi toimia linkkeinä kunnanhallituksen ja valtuustoryhmien sekä muiden toimielinten välillä.
- Puheenjohtajamallissa lautakuntien puheenjohtajat valitaan kunnanhallituksen jäsenistä, mikä pienentää kunnanhallituksen ja lautakuntien välistä kuilua.

Suositus 7

Kunnanhallituksen jäsenten valitsemisessa huomioidaan, että jäsenten on kyettävä rakentamaan yhteistyötä, tuomaan lisäarvoa kunnan kehittämiseen, täydentämään osaamisella toisiaan sekä käyttämään riittävästi aikaa hallitustyöskentelyyn.

Suositus 8

Kunnanhallituksen poliittista paikkajakoa neuvotellessa ja luottamushenkilövalintoja valmisteltaessa otetaan huomioon mahdolliset eturistiriidat.

Pohdittavaksi:

- Minkä kokoinen kunnanhallitus on kunnan toimintaympäristön ja -kulttuurin kannalta paras ratkaisu kunnalle?
- Tulisiko kunnan ottaa käyttöön puheenjohtajamalli, jossa lautakuntien puheenjohtajat valitaan kunnanhallituksen jäsenistä?

6: Kunnanhallituksen puheenjohtaja

- Kunnanhallituksen puheenjohtajan tehtävänä on johtaa poliittista yhteistyötä, jota kunnanhallituksen tehtävien toteuttaminen edellyttää.
- Puheenjohtajan tehtävänä on kyetä pitämään hallituksen keskustelu avoimena ja kriittisenä sekä asiallisena ja kunnioittavana.
- Puheenjohtajalta edellytetään kykyä käsitellä ristiriitoja ja pitää hallitus riittävän yhtenäisenä vaikeista asioista päättäessä.
- Kokousten johtamisessa korostuu puheenjohtajan tasapuolisuus puheenvuoroja jakaessa ja huolehtiminen työskentelyn tehokkuudesta.
- Puheenjohtajan vastuulla on huolehtia hallituksen työtapojen sopimisesta ja niiden valvonnasta.
- Puheenjohtaja pitää myös huolta valmistelun moitteettomuudesta, selkeydestä ja ymmärrettävyydestä.

Suositus 9

Puheenjohtajan keskeinen rooli ja tehtävä hallitustyöskentelyn johtajana otetaan huomioon puheenjohtajaa valittaessa. Lisäksi huomioidaan mahdolliset kaksoisroolit.

Pohdittavaksi:

- Tulisiko kunnanhallituksen sekä muidenkin toimielinten puheenjohtajien valitsemisen pelisäännöistä sopia valtuustoryhmien kesken jo ennen kuntavaaleja?
- Miten kunnanhallituksen puheenjohtajan toimintaa ja edellytyksiä tuetaan?

7: Johtamisjärjestelmät

- Keskeiset luottamustehtävät vaativat entistä syvempää asiantuntemusta ja runsaampaa ajankäyttöä.
- Mikäli puheenjohtajan tehtävistä on muodostunut niin työllistäviä, että luottamushenkilöt ovat huolissaan kyvystään hoitaa tehtäviä varsinaisen työnsä ohessa, kannattaa kunnassa käydä keskustelua osa-aikaisen tai päätoimisen puheenjohtajuuden mahdollistamisesta.
- Kuntalaki mahdollistaa myös pormestarimallin, jossa virkasuhteisen kunnanjohtajan sijasta kuntaa johtaa luottamushenkilönä toimiva pormestari.
- Pormestari toimii myös kunnanhallituksen puheenjohtajana, mikä muuttaa kunnanhallituksen työskentelyn dynamiikkaa.
- Pormestarimalliin siirtyminen muuttaa valmistelua ja keskittää poliittista valtaa.
- Pormestarimallin on nähty kasvottavan poliittista päätöksentekoa ja tarjoavan mahdollisuuden tehokkaampaan päätöksentekoon.

Suositus 10

Keskeisten luottamushenkilötehtävien tehtäväkokonaisuudet sekä tehtävän kuormittavuus suhteessa käytettäviin resursseihin käydään läpi ennakoivasti ennen uuden valtuustokauden alkua.

Pohdittavaksi:

- Tulisiko mahdollistaa puheenjohtajan tai puheenjohtajien luottamustehtävän osa-aikainen tai päätoiminen hoitaminen?
- Voisiko kunnanhallituksen puheenjohtajan tehtäviä jakaa muun puheenjohtajiston kesken ja varapuheenjohtajien roolia hallituksen työskentelyssä selkeyttää?
- Mitä pormestarimalliin siirtyminen tarkoittaa hallitustyöskentelyn ja laajemmin poliittisen päätöksenteon kannalta?

8: Kunnanhallituksen jaostot

- Kunnanhallitukselle voidaan hallintosäännössä määritellä jaostoja. Tyypillisiä kunnanhallituksen jaostoja ovat mm. konsernijohtamiseen, henkilöstöasioihin tai elinkeinopolitiikkaan keskittyvät jaostot.
- Jaostoja perustetaan hoitamaan sellaisia tehtäviä, joiden nähdään joko erityisen keskeisiä, vaativan erityistä perehtymistä tai jääneen nykyisellään liian vähälle huomiolle.
- Kunnanhallituksen jaostoille voidaan delegoida päätösvaltaa, mutta ne voivat myös toimia valmistelevinä toimieliminä.
- Kuntalaki mahdollistaa, että kunnanhallituksen jaostoihin voidaan valita puheenjohtajaa lukuun ottamatta jäseniä kunnanhallituksen ulkopuolelta. Kuitenkin jaoston tehtävänä on toimia kunnanhallituksen tapana organisoida ja jakaa omia tehtäviään.

Suositus 11

Jaostoihin valitaan lähtökohtaisesti kunnanhallituksen jäseniä ja varajäseniä mahdollisia asiantuntijajäseniä lukuun ottamatta.

Pohdittavaksi:

- Tulisiko kuntaan perustaa kunnanhallituksen jaostoja strategisesti merkittävien tehtäväkokonaisuuksien hoitamisen tueksi?
- Tulisiko jaostoille delegoida päätösvaltaa käsittelemiinsä asioihin vai onko jaoston syytä toimia valmistelevana toimielimenä?

11: Kunnanhallitus ja lautakunnat

- Kunnanhallituksen ja lautakuntien välinen yhteistyö on keskeistä kunnan kokonaisuuden johtamisen kannalta.
- Yhteistyön edellytyksinä ovat selkeä työnjako ja yhteisesti jaettu käsitys kuntakokonaisuudesta.
- Vuotuinen talousarvioprosessi lienee keskeisin lautakuntien ja kunnanhallituksen työskentelyn saumakohta. Huolellisesti suunniteltu, aikataulutettu ja viestitty prosessi mahdollistaa keskustelun prosessin eri vaiheissa.
- Konkreettisia välineitä hallituksen ja lautakuntien yhteistyön kehittämiseksi ovat hallituksen ja lautakunnan yhteiskokoukset ja –suunnitteluseminaarit.
- Usein kunnanhallituksella on muissa toimielimissä oma edustajansa, jonka tehtävänä on välittää tietoa kunnanhallituksen ja toimielimen välillä.
- Kunnanhallituksella on mahdollisuus puuttua kunnan organisaatiossa tehtyihin päätöksiin ottamalla asiat otto-oikeudella käsittelyynsä.

Suositus 15

Kunnanhallituksen johdolla suunnitellaan ja aikataulutetaan sekä käydään yhteisesti läpi talousarvioprosessin vaiheet.

Suositus 16

Kunnanhallituksella on edustajat lautakunnissa.

Pohdittavaksi:

- Onko lautakuntarakenne ja -tehtävänjako kunnan johtamisen kannalta tarkoituksenmukaisesti organisoitu?
- Toimiiko kunnanhallituksen ja lautakuntien välinen yhteistyö ja miten sitä voitaisiin kehittää?
- Miten kunnanhallituksen edustajan roolia voitaisiin kehittää?
- Olisiko hallituksen lautakuntakohtaisten edustajien syytä olla kunnanhallituksen varsinaisia jäseniä?

15: Hallitustyöskentelyn arviointi

- Hallitustyön kehittämisen tueksi tarvitaan systemaattista ja toistuvaa arviointia.
- Arviointi auttaa muodostamaan yhteistä näkemystä hallitustyöskentelyn onnistumisista ja kehittämistarpeista. Arviointi tarjoaa kunnanhallituksen jäsenille tilaisuuden nostaa esiin kipukohtia ja pohdituttavia asioita.
- Arvioinnin tuloksena yhdessä tehdyt johtopäätökset auttavat tunnistamaan ja määrittämään tavoitteita ja toimenpiteitä työskentelyn kehittämiseksi.
- Kunnanhallituksen kannattaa itse pohtia, millainen hallitustyöskentelyn itsearviointin laajuus ja sisältö on.
- Hallituksen jäsenten ja valtuuston puheenjohtajiston lisäksi arviointiin voi myös osallistua hallituksen esittelijä ja muut valmisteluun kytkeytyvät viranhaltijat.
- Osana suositusta Kuntaliitto on päivittänyt arvioinnin työkaluksi hallituksen itsearviointin kyselypohjan.

Suositus 23

Kunnanhallitus arvioi työskentelyään systemaattisesti, vähintään kaksi kertaa valtuustokaudessa toimikauden alkuvaiheilla tai puolivälissä.

Suositus 24

Kunnanhallitus käsittelee yhdessä itsearviointin tulokset ja sopii mahdollisista kehittämistoimenpiteistä tai tarkennettavista toimintatavoista.

Lisätietoja

Jarkko Majava
Kehittämispäällikkö
Suomen Kuntaliitto



www.kuntaliitto.fi
www.kommunforbundet.fi



**KUNTA
LIITTO**

Kommun-
förbundet