

FCG

KUNTA
LIITTO



KESTÄVÄ
KAUPUNKI

USO

Uuden sukupolven
organisaatiot

**KUNTA
LIITTO**



**KESTÄVÄ
KAUPUNKI**

FCG.

USO
Uuden sukupolven
organisaatiot

Uuden sukupolven organisaatiot -verkosto

Luottamushenkilösparraus 1.9.2021

@KL_uso

@FCG_Group

@kestavakaupunki

#USOkunnat

#kestäväkaupunki



Ohjelma:

Klo 9.30–12 Yhteinen striimattu tilaisuus (Kunta.tv)

9.30 Tilaisuuden avaus Kehittämispäällikkö Jarkko Majava / Kuntaliitto

9.35 Luottamushenkilön roolit Kunnallisoikeuden professori emeritus Aimo Ryynänen / Orimattila

10 Vaikuttava luottamushenkilötyö ja kunnan johtaminen Yliopistonlehtori Jenni Airaksinen / Tampereen yliopisto

10.25 Kuntastrategia valtuuston työvälineenä Kehittämispäällikkö Jarkko Majava / Kuntaliitto

10.45 Tauko

11 Paneelikeskustelu luottamushenkilönä toimimisesta

Paneelin vetäjänä kehittämispäällikkö Jarkko Majava

Miia Nahkuri, valtuuston puheenjohtaja / Riihimäki

Heikki Tamminen, valtuuston puheenjohtaja / Salo

Harri Aalto, hallituksen puheenjohtaja / Nakkila

12-13 Lounastauko

13.00–14.15 Pienryhmäkeskustelut (Zoom)

14.15 Tapahtuman yhteinen lopetus

Kestävällä kuntajohtamisella kohti edelläkävijyyttä

USO

Uuden sukupolven
organisaatiot

USO on poliittisen ja ammatillisen johdon yhteinen vertaisoppimisverkosto, kokemus- ja tutkimustiedon kokoaja sekä paikallisen kehittämistyön konsultoija.

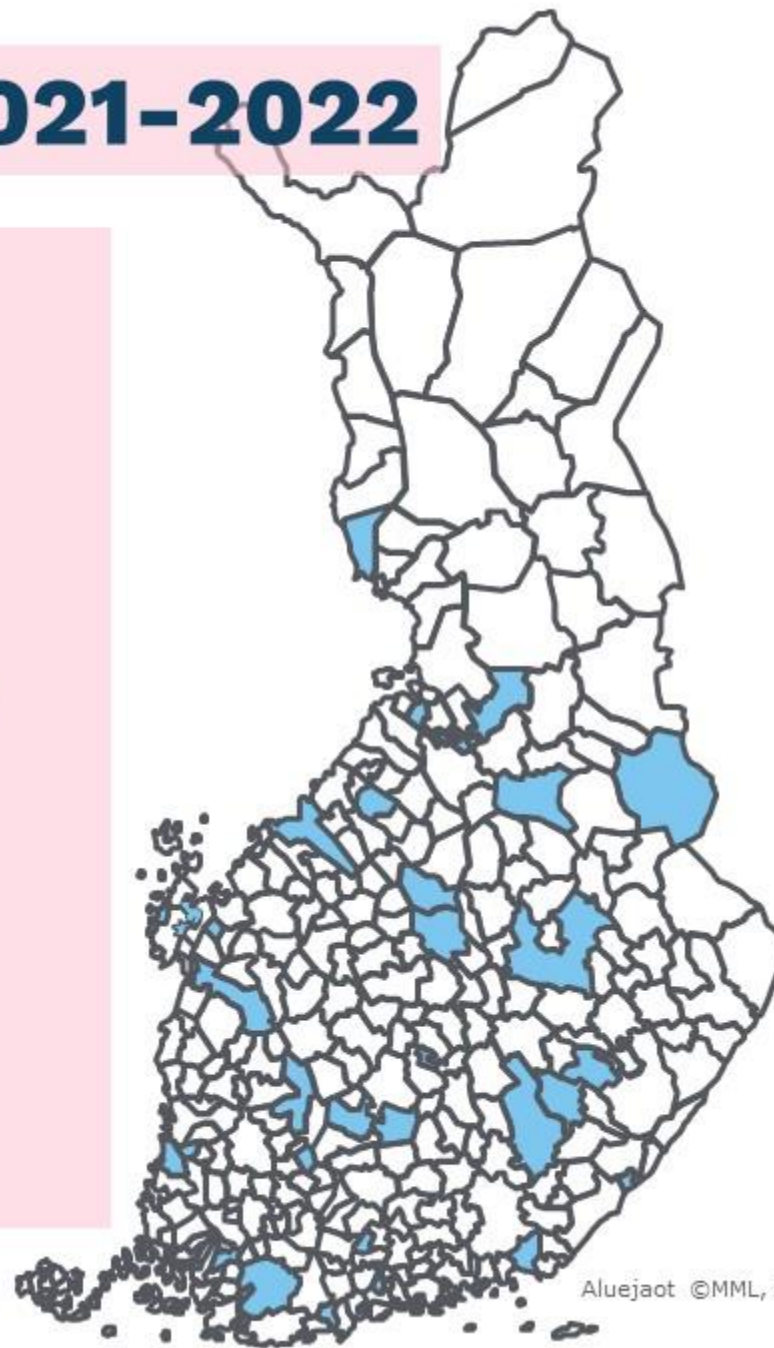
USO on edelläkävijäverkosto, joka elää ajan hermolla ja pyrkii olemaan askeleen edellä.

USO 2021-2022 kauden kärkiteema on **kestävä kuntajohtaminen**, jossa keskiössä on sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen kestävyys tavoitteiden integroiminen osaksi kuntien strategisen johtamisen viitekehystä ja toimintaa.

Verkostokunnat 2021-2022

Muurame
Nakkila
Orivesi
Raisio
Rantasalmi
Riihimäki
Salo
Tornio
Siuntio
Tuusula
Utajärvi
Vaasa
Ylivieska
Ylöjärvi

Eurajoki
Hamina
Imatra
Juva
Kajaani
Kuhmo
Kuhmoinen
Kokkola
Kuopio
Kurikka
Lempäälä
Lieto
Liminka
Mikkeli



Päätöksenteon tueksi

**Tiedä
mistä
päättät**

Maksutonta perustietoa kunnan toiminnasta
Luottamushenkilön rooli ja mahdollisuudet
Hyviä käytäntöjä, keskusteluja
Omien taitojen itsearviointitesti
Eri toimielinten verkkokoulutukset
Ajankohtaisia puheenvuoroja
Kuntakentän tärkeimmät uutiset

www.kuntaliitto.fi/kuntapaattaja

www.kommunforbundet.fi/kommunpolitikern

Kunnallisoikeuden professori emeritus Aimo Ryynänen

Luottamushenkilön roolit

Luottamushenkilön roolit

Aimo Rynnänen

- Kuntalain 69 §: ”Luottamushenkilön tulee edistää kunnan ja sen asukkaiden etua sekä toimia luottamustehtävässään arvokkaasti tehtävän edellyttämällä tavalla.”
- Yleisen edun edistämisvaatimus
- ’Muista asemasi’!
- Hyvän hallinnon periaatteiden (hallintolain 6 §) ja oikeudenmukaisuuden noudattamisvaatimus

EDUSTAJA

- Tehtävänä viedä kannattajiensa näkemyksiä kunnan toimintaan
- Luottamushenkilö ei kuitenkaan ole sidottu heidän näkemyksiinsä.
- Ns. imperatiivisen mandaatin kieltö merkitsee riippumattomuutta.
- Edustajaroolin merkityksen supistuminen some-viestinnän sekä asukkaiden ja viranhaltijoiden suorien kontaktien johdosta?
- Ehkä uusi luonnehdinta luottamushenkilöstä olisi näkeminen hänet kunnan asukkaiden asiamiehenä kunnallishallinnossa.

PÄÄTÖKSENTEKIJÄ

- Keskeisten päätösten teko luottamushenkilöistä koostuvissa elimissä
- Dualismi: päätösvalta ja muu hallinto
- Valtuustolla päätösvalta kuten kuntalain 14 §:ssä on säädetty
- Muuta päätösvaltaa on lisäksi – hallintosäännön perusteella – kunnanhallituksella, lautakunnilla, valiokunnilla ja viranhaltijoilla.
- Esittelymenettely on keskeinen päätöksenteon oikeellisuuden tae.
- Poliitikko sanoo *mitä* ja hallinto *miten*
- Todellinen luottamushenkilön päätöksentekovalta?
- Kunta ei pelkkä valtiollisen politiikan täytäntöönpanotaso

POLIITIKKO

- Yhteiskunnallisen näkemyksen tuominen keskusteluun ja pyrkimys siirtää sitä asteittain paikallisiin ongelmanratkaisuihin
- Missä määrin ideologisille eroille on sijaa käytännönläheisessä kunnallisessa asioiden hoidossa, jossa tarpeen on päästä yhteisymmärrykseen?
- Poliittisille kysymyksille on kuitenkin tunnusomaista, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tietoa asioiden tilasta, saati sitten käsitystä ja ymmärrystä siitä, mitä niille tulisi tehdä.
- Onnistumisen kannalta tärkeää on kyky saada näkemyksilleen tukea muilta (oma valtuustoryhmä, viranhaltijat, maakunnan kollegat jne.)

SUUNNANÄYTTÄJÄ

- Monimuotoinen kuntien yhteistoiminta ja kunnan rajojen ulkopuolisten vaikutusten lisääntyminen edellyttävät luottamushenkilöltä verkottumista seudun, maakunnan ja valtakunnankin tason päättäjien kanssa.
- Kunnan edun valvonta on myös luottamushenkilöiden vastuulla.
- Suurimmat odotukset luottamushenkilöille liittyvät ratkaisuihin, joilla on paikallisen lisäksi kansallinen, eurooppalainen ja globaali ulottuvuus.

PALVELUJOHTAJUUDESTA YHTEISÖN TOIMIJA KSI?

- Olemme uudessa tilanteessa: SOTE-uudistus vie n. 60 % kunnan toiminnoista ja budjetista kunnista erilliselle toimijalle.
- Palvelutuotannon osuus supistuu kunnan toiminnassa: Laitosmaisesta kunnasta kehittynee uudenlainen organisaatio.
- Toimintatapojenkin muututtava
- Miten, sen ratkaisevat uudet luottamushenkilöt.
- Keskustelu on jo käynnistynyt: kunnasta katsotaan muodostuvan vahvemmin yhteisö: tulevaisuuteen orientoitunut sivistys- ja elinvoimakunta.
- Nykymuotoisen kunnallisen itsehallinnon alkuaikojen kuntaa voi luonnehtia vastuultaan kolmen K:n kunnaksi: koulut, kirjastot, köyhät. Ovatko nyt jatkossa vahvimmat painotukset koulutus, kulttuuri, kehittäminen, vai jotain muuta?

YHTEISÖN AKTIIVI

- Kunnan alkuperäinen funktio voi vahvistua
- Kunta koettaisiin ihmisten yhteisöksi, jossa asukkaat ideoivat ja toteuttavat paikallisesti tarpeellisiksi katsomiaan hankkeita ja toimintoja, ja heillä on siihen riittävät mahdollisuudet.
- Kunnan toimittava tiiviimmässä vuorovaikutuksessa asukkaidensa, yhdistysten ja sidosryhmiensä kanssa.
- ”Alusta” vapaalle kansalaistoiminnalle
- Kunnalla onkin kaksi funktiota, yhteisörooli ja palvelulaitostehtävä.
- Mitä tämä mahdollinen muutoskehitys luottamushenkilöiden rooliin vaikuttaa?

RISTIRIITAISET TULEVAISUUSNÄKYMÄT

- Luottamushenkilöiden määrä: 70-luvulla kasvatettiin, 90-luvulta lähtien vähentynyt
- Tehtävien kasvu kuormittaa – ”ammattiluottamushenkilöityminen”? > *ammattiluottamushenkilöjärjestelmä*
- Kunta yhteisönä: Demokratian vahvistamiseksi tulisi tavoitteena pitää, että yhä useampi kunnan asukas saisi hoitaa kunnallista luottamustehtävää jossain elämänsä vaiheessa (näin esim. *Carl-Gunnar Peterson, Demokratipolitik i Sverige 2004*) > *idealistinen itsehallinnollinen luottamustoimijärjestelmä*
- Miten turvataan idealistisen itsehallinnollisen luottamustoimijärjestelmän ja ammattiluottamushenkilöjärjestelmän asiamukainen ja onnistunut tasapaino?

VAPAAEHTOISPANOKSEN ARVO

- 'Yhteiskunta elää niiden varassa, jotka tekevät enemmän kuin velvollisuutensa.'

Kunta- ja aluejohtamisen yliopistonlehtori Jenni Airaksinen

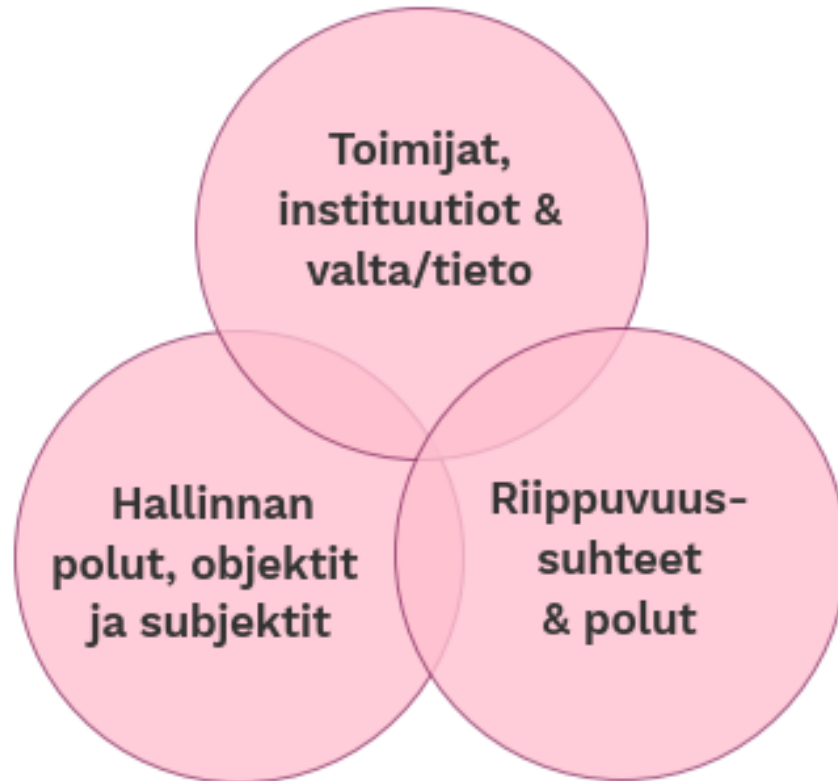
Vaikuttava luottamushenkilötyö ja
kunnan johtaminen

Vaikuttava luottamushenkilötyö ja kunnan johtaminen

Jenni Airaksinen

 @AiraksinenJenni

Kuntajohtamisen ja demokratian muutos?



ROOLIT

Osa- ja kokoaikaisten luottamushenkilöiden erilaiset roolit

VIESTINVIEJÄ & SOVITTELIJA

Kuntalaisvuorovaikutus & tulkki eri toimijoiden välillä
Yhteisen näkemyksen neuvottelija & paremman tulevaisuuden rakentaja

STRATEGINEN KEHITTÄJÄ

Ison kuvan kehittäjä, uusien struktuurien luoja, toiminnan arvioija, konserniyhtiössä vaikuttaja

PÄÄTÖKSENTEON KASVOT

Päätöksenteon edustaja kuntalaisille, median kontakti, kuntalaisten yhteydenottojen kohde

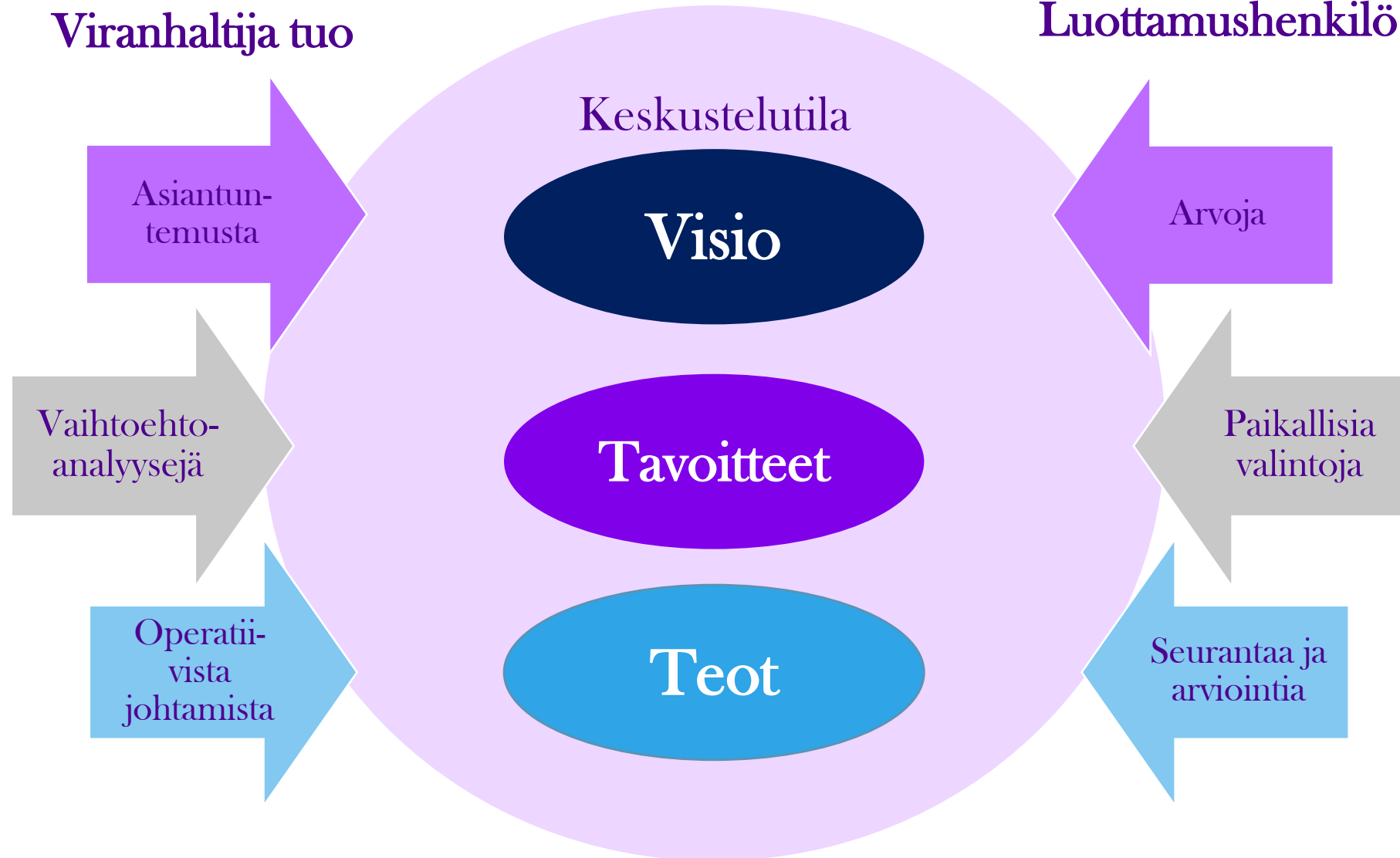
VALPAS VAHTI

Talouskurinpitäjä, edunvalvoja, toimielimen työn johtaminen, esimiesrooli

Roolit

Viranhaltija tuo

Luottamushenkilö tuo



Valtuutetun rooli välittäjänä

- Julkinen tehtävä, jossa voi kohdata kuntalaisia arkisissa paikoissa: kauppa, harrastukset, yhdistykset
- Vuorovaikutusta kahteen suuntaan
 - Kuntalaisten näkökulman viestiminen päätöksentekoon
 - Tehtyjen strategisten valintojen ja päätösten perustelu ja selittäminen kuntalaisilla
- Kuntalaisdialogin parantaminen
- Kunnan käyntikorttina toimiminen



©Sini Sallinen

Valtuutetun vaikutuskanavat

- Valtuustossa etenkin strategia ja talousarvio!
- Toimielimet
- Valtuustoryhmä
- Valtuutetun aloitteet
- Blogit
- Mielipidekirjoitukset
- Somenäkyvyys



Päätöksenteon ilmapiiri

1. Mitä vaikeampi asia, sitä enemmän vuoropuhelua tarvitaan
 - Mieluummin aikaisin kuin liian myöhään
2. Vuorovaikutuksen toimintamalleista osa kannattaa sijoittaa vuosikelloon ja loppujen kanssa toimia joustavasti
3. Hyvän ilmapiirin ylläpitäminen on kaikkien vastuulla!



Hyvä päätöksenteon ilmapiiri



Kunnioitus erilaisia rooleja ja näkökulmia kohtaan



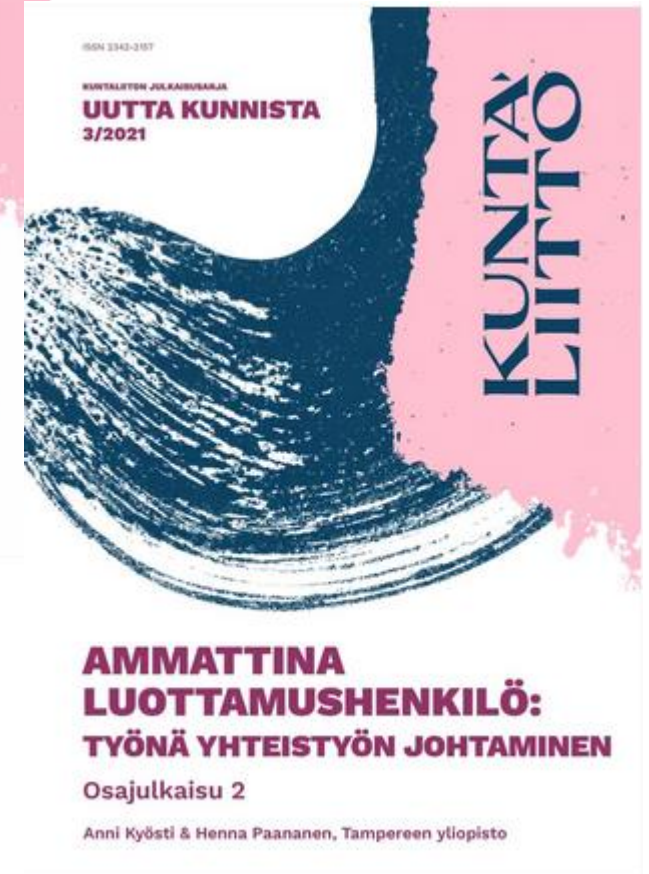
Tavoitteena yhteisiin tavoitteet ja mittarit



Armollisuus inhimillisyyden edessä

Lukemisto

- Kyösti & Paananen 2020: Ammattina luottamushenkilö: työympäristönä muuttuva johtamisjärjestelmä
<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2087-ammattina-luottamushenkilo-tyoymparistona-muuttuva-johtamisjarjestelma>
- Kyösti & Paananen 2021: Ammattina luottamushenkilö: Työnä yhteistyön johtaminen
<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2021/2101-ammattina-luottamushenkilo-tyona-yhteistyon-johtaminen>



Kiitos huomiosta!

Jenni Airaksinen

 @AiraksinenJenni



Kuntastrategia valtuuston työvälineenä

Kehittämispäällikkö Jarkko Majava

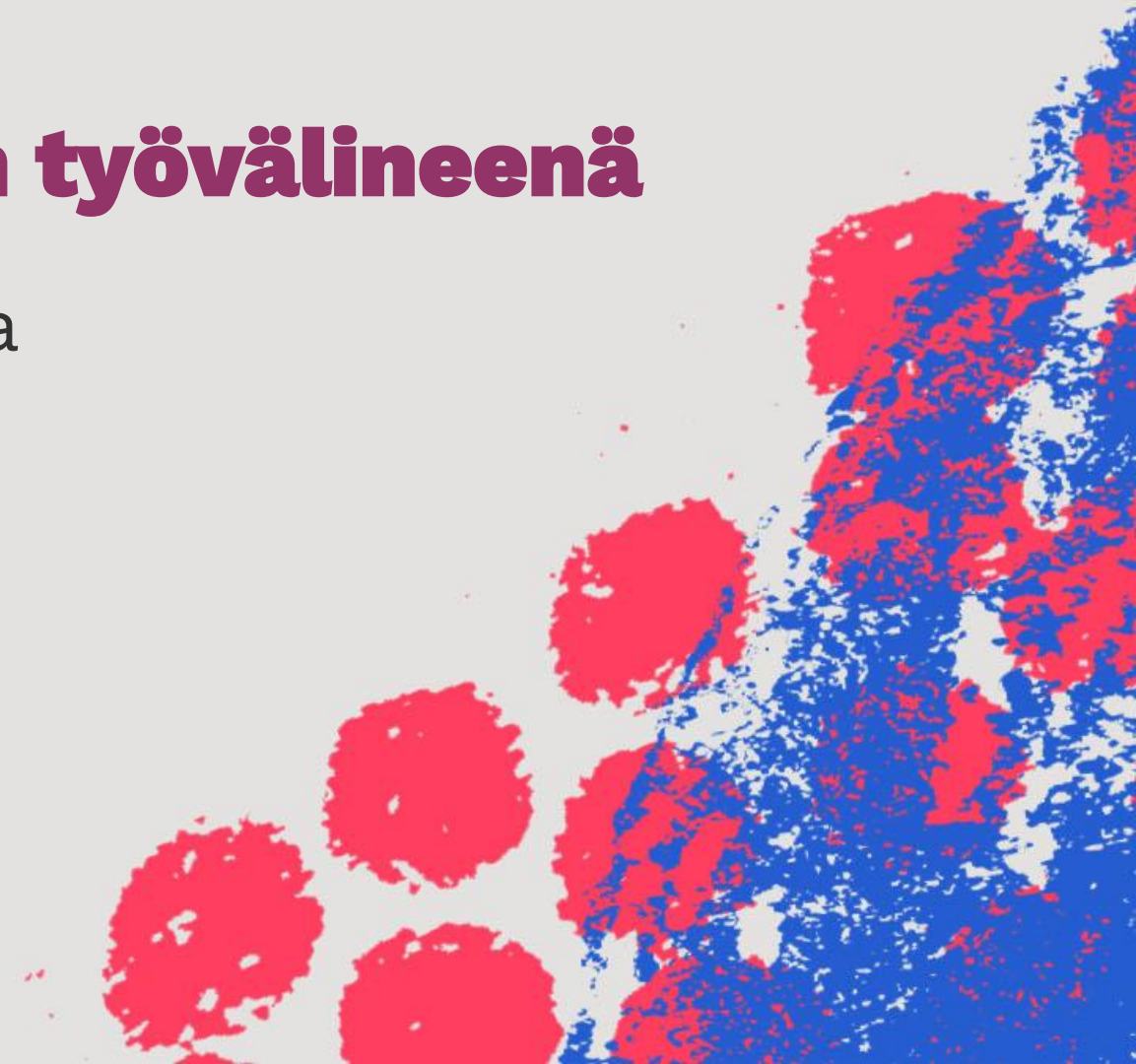
@KL_uso

@FCG_Group

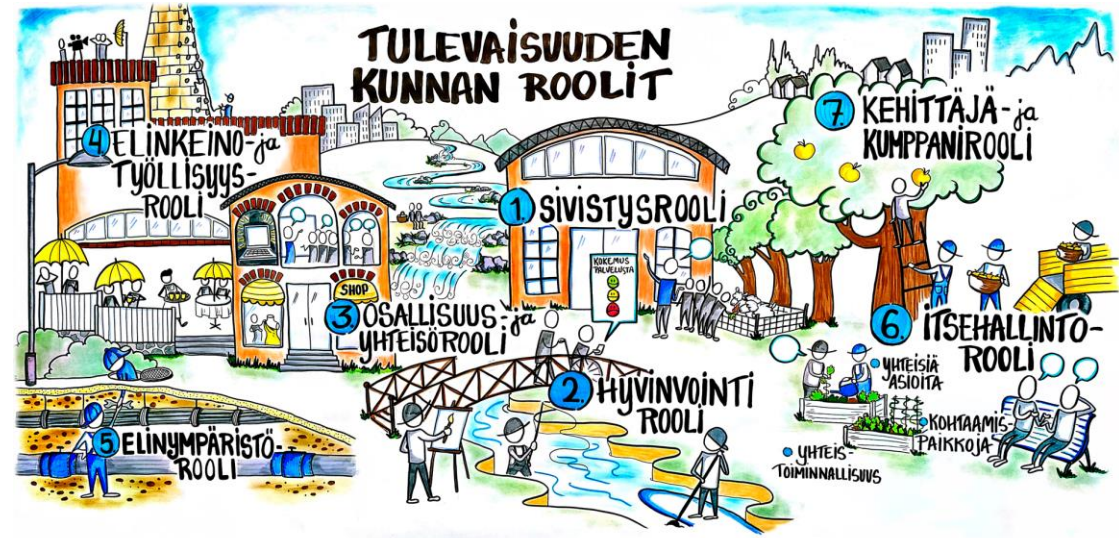
@kestavakaupunki

#USOkunnat

#kestäväkaupunki



Juuri nyt on oikea aika miettiä kuntasi tulevaisuutta ja strategiaa



MUUTOSTEN MAAILMANPYÖRÄ:
Kuntien ja alueiden muutosajuri



Kuntaliitto Kommunförbundet



USO
Uuden sukupolven organisaatiot

FCG.

KESTÄVÄ KAUPUNKI

KUNTA LIITTO

Kasvukeskusten ja vähenevän väestön kuntien haasteita

Hallitun supistumisen strategiat

Palveluverkko-
muutokset

Kunnan
elinvoima ja
houkuttelevuus

Väestön
vanhenemisen
kustannukset

Etäisyydet ja
palvelujen
saavutettavuus

Osaava
henkilöstö ja
työvoima

Kasvustrategiat

Palvelutarpeen
kasvun
kustannukset

Raskaat
investoinnit

Sisäinen
eriytyminen ja
polarisaatio

Vieraskielisen
väestön
palvelutarpeen
lisääntyminen



Mikä on kuntastrategia?

Kuntakokonaisuuden pitkän tähtäyksen päätöksentekoa ja toimintaa ohjaava tulevaisuuden suunta ja kantava idea.

- Lisäksi strategia on..
 - Valtuuston **johtamisen väline**
 - **Yhteinen ymmärrys** keskeisistä tavoitteista ja tulevaisuuden suunnasta
 - **Valintoja** toinen toistaan tärkeämpien asioiden välillä
 - **Jatkuva prosessi**, vuorovaikutusta ja tekemistä

Kuntalain lähtökohdat kuntastrategiaan

Kuntalaki 37 §

Kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa **valtuusto päättää** kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista.

Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon:

- 1) kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen;
- 2) palvelujen järjestäminen ja tuottaminen;
- 3) kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet;
- 4) omistajapolitiikka;
- 5) henkilöstöpolitiikka;
- 6) kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet;
- 7) elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen.

Omistajapolitiikka

sisältää periaatteet, joilla johdetaan, ohjataan ja valvotaan kunnan toimintaa.

Omistajapolitiikalla linjataan muun muassa se, **missä yhteyksissä kunta on mukana** omistajana ja sijoittajana ja **mitä kunta omistajuudella tavoittelee**.

Kuntalain lähtökohdat kuntastrategiaan

- Kuntastrategian tulee perustua **arvioon kunnan nykytilanteesta** sekä **tulevista toimintaympäristön muutoksista** ja niiden **vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen**. (Kuntalaki 37 §)
- Kuntastrategiassa tulee määritellä myös sen **toteutumisen arviointi ja seuranta**. (Kuntalaki 37 §)
- Kuntastrategia **tarkistetaan vähintään kerran valtuuston toimikaudessa**. (Kuntalaki 37 §)
- Kuntastrategia on oltava **saatavilla yleisessä tietoverkossa**. (Kuntalaki 109 §)
- **Talousarvio ja -suunnitelma** on laadittava siten, että ne toteuttavat kuntastrategiaa ja edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan. Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet (Kuntalaki 110 §)

Kunnan toiminnan johtaminen ja ohjaus

Kunta ja kuntalaiset

Yritykset ja kolmas sektori

Sopimukset ja valvonta Avustusehdot

Osakkuusyhteisöt ja yhteistyösopimukset

Omistajaohjaus
Perussopimus ja yhtymäkokoukset
Osakassopimus, yhteistoimintasopimukset
Konserniohje, yhtiöjärjestys ja yhtiökokous, hallitustyöskentely

Tytäryhteisöt

Omistajaohjaus
Konserniohje ja yhtiöjärjestys
Yhtiökokous ja hallitus

Kunnan organisaatio

Hallintosääntö
Talousarvio- ja suunnitelma
Ohjelmat, kehityskeskustelut

Kuntastrategian toimeenpano
Raportointi ja arviointi

Strategian toimeenpano

Kuntastrategia

Strategiset ohjelmat:

- Hyvinvointisuunnitelma
- Elinvoimaohjelma
- Maapoliittinen ohjelma
- Osallisuusohjelma
- Henkilöstöohjelma
- Omistajapolitiikka
- Muut ohjelmat

Vuosittaiset talousarviot ja taloussuunnitelma

Raportit ja tilinpäätös

Strategia on kokonaisuus, joka muodostuu strategiasta, sitä toteuttavista ohjelmista sekä toimiala- ja yksikkökohtaisista tulkinnoista tai suunnitelmista sekä tekemisestä.

Valtuustosopimus

Viestintä

Toimialojen käyttösuunnitelmat

Toimielintyöskentely

Johtoryhmätyöskentely

Projektit, kokeilut

Kehityskeskustelut

Esimerkki strategiarakenteesta ja strategiatermit

Visio	Tahtotila mihin pyritään pitkällä aikatahtimella MINNE ja MITÄ
Toiminta-ajatus tai missio	Näkemyks organisaation keskeisistä tehtävistä ja miksi olemme olemassa MIKSI
Arvot	Millä perustalla toimitaan ja mitkä ohjaavat päätöksentekoa ja toimintaa MILLAINEN
Strategiset painopistealueet ja päämäärät	Visiota jäsentävät tavoitekokonaisuudet/näkökulmat MITEN
Strategiset tavoitteet	Mitä tavoitellaan ja missä on onnistuttava
Keskeiset toimenpiteet/keinot	Millä yksilöidyillä toimilla edistetään tavoitteiden toteutumista
Mittarit ja arviointikriteerit	Miten arvioidaan ja mitataan tavoitteiden ja toimenpiteiden onnistumista MISSÄ
Kärkihankkeet/ohjelmat	Tavoitekokonaisuudet, joilla johdetaan ja koordinoidaan toimeenpanoa

Strategiatyön eri tahot

Strategiatyön vastuulliset toimijat

- Valtuusto
- Hallitus
- Kunnanjohtaja ja johtoryhmä

Organisaation toimijat

- Esimiehet
- Henkilöstö

Vaikuttajat ja sidosryhmät

- Kuntalaiset
- Yhdistyksen ja kolmas sektori
- Yritykset ja elinkeinoelämä
- Vaikuttamistoimielimet

Osallistamisen tapoja:

- Keskustelutilaisuudet, työpajat
- Kuntalaiskyselyt ja –haastattelut
- Kuntalaisraadit
- Kokemusasiantuntijat/kehittämisasiakkaat
- Yhdistysten ja järjestöjen yhteiskehittäminen
- Yhteissuunnittelu- ja teematilaisuudet
- Kumppanuuspöydät
- Palvelumuotoilu ja sen innovatiiviset menetelmät
- Sähköiset alustat
- Kattava viestintä ja mediat

**Yhteinen ymmärrys voi synnyttää
sitoutumista ja sitoutuminen synnyttää
strategian suuntaisia tekoja**

USO

Uuden sukupolven
organisaatiot

KUNTA LIITTO

Jarkko Majava
Kehityspäällikkö
050 325 2306
Jarkko.majava@kuntaliitto.fi

FCG

Anni Antila
Johtava konsultti
050 406 3540
anni.antila@fcg.fi



Virve Hokkanen
Ohjelmapäällikkö
029 525 0034
virve.hokkanen@ym.fi

@KL_uso
@FCG_Group
@kestavakaupunki

#USOkunnat
#kestäväkaupunki



www.kuntaliitto.fi



KUNTA LIITTO

Tauko, jatkuu klo 11

Syksyn tapahtumat

6.10. Kaksoisjohtamisen USO6-teemawebinaari

1.12. Luottamushenkilöiden USO6-sparraus: Vaikuttavan luottamushenkilöityön toimintatavat ja käytännöt

Olethan jo tutustunut uuteen Kuntapäättäjä-palveluumme?

kuntaliitto.fi/kuntapaattaja

Luottamushenkilönä toimiminen - paneelikeskustelu

Luottamushenkilönä toimiminen - paneelikeskustelu

Paneelin vetää kehityspäällikkö Jarkko Majava,
Kuntaliitto

Keskustelemassa paneelissa ovat
Miia Nahkuri, valtuuston puheenjohtaja, Riihimäki
Heikki Tamminen, valtuuston puheenjohtaja, Salo
Harri Aalto, hallituksen puheenjohtaja, Nakkila

Kiitos!

Lounastauko klo 12-13

Pienryhmäkeskustelut jatkuvat klo 13



www.kuntaliitto.fi

FCG

KUNTA
LIITTO



KESTÄVÄ
KAUPUNKI

USO

Uuden sukupolven
organisaatiot