

#kunta- matkalla

SYKSY
2018

Strategia ei ole suunnitelma vaan työtä
**KOKOSIMME 30 KUNNAN
STRATEGIAMITTARIT**

**HUOMISEN
KUNTAJOHTAMINEN**
on eettistä
vuorovaikutusta

KUNTIEN ÄÄRIPÄÄT kartalla

#KUNTAMATKALLA

Pori

Karhu ja tuoksu
rakentavat brändiä

Hämeenkyrö

Koko henkilöstö
kehittää

Uusikaupunki

Strategiatyö
on korttipeliä

Luovuudella kohti uutta

Meitä on opetettu rakastamaan virheitä ja vihaamaan niiden uusimista. Virheistä oppii, niitä on syytä juhlia kuohujuomalla. Onnistumisista riittää rentouttava huurteinen.

Uudenlainen näkökulma on kotoisin peliteollisuudesta, joka nousi varteenotettavaksi teollisuudenalaksi taloudellisten vaikutusten, mutta myös rajun kulttuurisen muutoksen ansiosta: luova toiminta löysi luovia ratkaisuja toimintatapoihinsa.

Myös kunnat ovat kulttuurisessa murroksessa. Maailman muuttuminen edellyttää luovuutta kunnan toimintatapoihin. Kunta ei ole vain lastu muutoksen laineilla, vaan omaa toimintaansa, ympäröivää yhteisöä ja kuntalaisten elämää muuttava ja kehittävä voima.

Kunnissa tapahtuu nyt paljon ja tulevaisuudessa vielä enemmän. Matkaamme kohti asiakas- ja yhteisölähtoisempää toimintaa. Etsimme elinvoimaa, hyvinvointia ja kestävää kehitystä. Tehostamme toimintaa brändilupausten ja mainosvideoiden taustalla. Kunta on aidosti asukkaita ja koko yhteisöä varten. Millaisia haasteita ja tekemistä tämä tarkoittaa käytännön johtamiselle ja toimintatavoille?

Tästä muutoksesta – kokemuksista ja suunnitelmista – kerroo #kuntamatkalla, Matkaopas kuntien muutokseen.

Matkaopas on Kuntaliiton uudenlainen kokoelma tietoa, tukea ja työkaluja kuntien tulevaisuustyöhön. Matkaopas tehdään tiiviissä yhteistyössä matkakohteiden kanssa. Opas tuo esille sitä kaikkea muutoksen ja tulevaisuuden tietoa, mitä viime aikoina on löydetty Kuntaliiton laajoissa verkostoissa ja asiantuntijoiden työssä.

Tämä painettu lehti on käteven sopivaa matkalukemista läpileikkauksena syksyn 2018 evästyksistä. Matkan jatkuessa ja maailman muuttuessa myös opas täydentyy verkossa. Pysy mukana matkassa seuraamalla matkaoppaan nettisivuja: www.kuntaliitto.fi/kuntamatkalla sekä Twitteriä tunnisteella #kuntamatkalla.

Stay tuned!



KIMMO HAAPASALO
Kehittämispäällikkö,
Suomen Kuntaliitto



MATKAOPAS KUNTIEN MUUTOKSEEN sisällys

- 4** Erilaisia, erilaistuneita ja yhä edelleen erilaistuvia kuntia
- 5** Poimintoja Manner-Suomen kuntien ääripäistä
- 8** Kohti huomisen kuntajohtamista
- 10** Strategia on verbi!
- 13** Kontiolahden strategiakilpailu
- 14** Älykäs organisaatio – miten niin?
- 15** Uusikaupunki pelaa strategiakorteilla
- 16** Kestävä tulevaisuus kasvaa kaupunkien itsehallinnon voimasta
- 18** Liikkuminen on tärkeämpää kuin liikunta
- 19** Tuloksellisuusdialogi – tiedolla johtamisen seuraava askel?
- 20** Tieto tulee mobiiliin Imatralla
- 21** RajaliikenneApps
- 21** Seuramatkalle digitaaliseen kuntaan
- 22** Hyvinvointi vai elinvoima – muna vai kana?
- 23** Matka 14 kunnan hyvinvointirakenteisiin

Kuva Soile Nevalainen, Kuopion kaupunki



44

Kuopio kehittää laatua kaikkeen toimintaansa strategisten tavoitteiden mukaisesti.

- 24** Tavoitteena vaikuttava hyvinvointijohtaminen
- 25** Lempäälä jalkauttaa tarpeet tekemiseksi
- 26** Verkostoista uutta potkua
- 26** Yhdessäoloa ja vertaistukea selviytymiseen
- 27** USO-verkosto tarjoaa: Strategiamittarit yhteiseen käyttöön
- 28** USO-verkoston strategiamittari: elinvoima
- 29** USO-verkoston strategiamittari: henkilöstöpolitiikka
- 30** USO-verkoston strategiamittari: hyvinvointi
- 31** USO-verkoston strategiamittari: kestävä kehitys ja elinympäristö
- 32** USO-verkoston strategiamittari: kuntatalous
- 33** USO-verkoston strategiamittari: omistajapolitiikka
- 34** USO-verkoston strategiamittari: osallisuus
- 35** Kunnat 2021 -kehittämisohjelma
- 36** Johtamisen perusta muuttuu
- 37** Liperi ja Siunote keskustelevat strategisesti ja käytännöllisesti
- 38** Toimiiko yhdyspinta – ylittääkö sote tavoitteisiin?
- 39** Elinvoima, sivistys, hyvinvointi
- 40** Kainuulaiset ottivat ohjat omiin käsiinsä
- 41** Ennakointi on osa palvelun kehittämistä

- 42** Evaako kuntanne jo?
- 43** Jyväskylä on tehnyt kuusi evausta
- 44** Kuopio kehittää laatua
- 45** Laatutyön avaimet – ovatko ne kuntasi taskussa?
- 46** Kirjasto on sivistyskunnan ydintä kuntalaisten keskellä
- 47** Onko sivistyskunta utopiaa, höttöpuhetta vai realismia?
- 48** Tekojen Torilla jo 400 esimerkkiä
- 49** Fiksua kuntatyötä
- 50** Elinvoima murtautuu ulos siiloista
- 51** Pori laittoi karhun liikkeelle ja tuoksun töihin
- 52** Kaikki on viestintää
- 53** Asukkaat Idealeirillä Varkaudessa
- 53** Osallisuuspeleillä avuksi ideointiin
- 54** Vaasa: Työmatkalaiset kehittivät itselleen bussilinjan
- 56** Eettisiä kuntajohtajia etsimässä
- 57** Lempäälä luo eettistä koodia
- 58** Luottamushenkilön uudet roolit ja taidot



23

Matka 14 kunnan hyvinvointirakenteisiin tuotti yllätyksiä ja rohkeaa erilaisuutta.

40

Kainuulaiset antavat mallia asukaslähtöisestä palvelujen kehittämisestä.

Kuva Jari Seppälä

56

Eettisesti toimiva kuntajohtaja on silta eri sidosryhmien välillä ja kantaa vastuuta tasapuolisesti kaikkia kohtaan.

8

Suomussalmen kunnanjohtaja
Erno Heikkinen:

Johtaminen on keskustelua ihmisten kanssa.



4

Kuntien erilaisuus pitää tunnustaa myös toimintavapauksien kautta.





MARIANNE PEKOLA-SJÖBLOM
tutkimuspäällikkö,
Suomen Kuntaliitto
@M_PekolaSjoblom



ARTO KOSKI
erityisasiantuntija,
Suomen Kuntaliitto

TILASTOT JA TUTKIMUKSET TODISTAVAT:

Erilaisia, erilaistuneita ja yhä edelleen erilaistuvia kuntia

Kuntia on usein yritetty sovittaa yhtenäiseen muottiin lainsäädännön ja monien uudistusten avulla. Välillä ohjausta on yritetty myös löyhentää, kuten vapaakuntakokeilussa ja normien purkutalkoissa. Tilastot ja tutkimukset kuitenkin osoittavat, että erilaistuminen jatkuu.

Nykyisin kaikki kunnat ovat lähtökohtaisesti samassa asemassa, sillä niillä on yhteinen lainsäädäntö ja samanlaiset tehtävät. Poikkeuksen tekee vain Ahvenmaa, jolla on itsehallinnollisen asema ja oma kuntalaki, ja esimerkiksi kuntavaalit järjestetään eri syklillä kuin Manner-Suomessa.

Alun perin kaupungeilla ja maalaiskunnilla oli erilliset lait, koska ne nähtiin niin erilaisina. Kuntamuotojen eroja poistettiin vuoden 1976 kunnallislaissa. Lopullisesti kaupunki poistui erityisenä kuntamuotona vuoden 1995 kuntalaissa.

Itsehallintoa vai yhtenäistämistä?

Kuntien erilaisuus voidaan nähdä sekä hyvänä että huonona asiana. Kunnallinen itsehallinto antaa mahdollisuuksia erilaisuutta. Mutta erilaiset toimintaedellytykset eivät anna kaikille samoja lähtökohtia.

Kuntien näkökulmasta 2000-luvun uudistushankkeet – Paras-hanke, kuntarakennemuutos sekä maakunta- ja sote-uudistus – ovat kaikki pyrkineet vahvistamaan kuntien valtionohjausta ja yhtenäistämään kuntia kokoamalla kuntia ja/tai kunnan tehtäviä entistä suurempiin kokonaisuuksiin. Kuntien monisyinen erilaisuus ei ole tehnyt uudistusten toteuttamisesta helppoa, kuten olemme jo moneen otteeseen havainneet.

Tilastollisesti mitattavaa ja kuvattavaa erilaisuutta

Kuntien erilaisuus näkyy maantieteessä, rakenteissa, ilmapiirissä ja toiminnassa. Se on samalla sekä lähtökohta että seuraus.

Erilaisuus riippuu esimerkiksi liikenteellisestä sijainnista, väestömäärästä, väestörakenteesta ja väestökehityksestä, elinkeinorakenteesta ja palvelurakenteesta. Taloudelliset edellytykset ovat erilaisia. Poliittiset päätöksentekorakenteet, johtamisjärjestelmät ja toimintakulttuurit vaihtelevat, ja myös kuntayhteisöt ja kuntalaisten ja päättäjien kuntakuvat vaihtelevat.

Kunnan koko ei selitä kaikkea, ei myöskään kunnan maantieteellinen sijainti. Ääripäitä löytyy eri puolilta Suomea, ja eri tekijöiden vaikutukset tasoittavat erilaisuuden seurauksia kunnan arkielämälle.

Erilaisuus on tutkitusti kuntien todellisuutta

Kuntien erilaisuus ja erilaistuminen on noussut esiin yhtenä yleisenä havaintona Kuntaliiton koordinoimissa kolmessa tutkimusohjelmassa (KuntaSuomi 2004, Paras-ARTTU ja ARTTU2). Kymmenvuotisessa KuntaSuomi 2004 -tutkimusohjelmassa todettiin, että kuntien päätöksentekokulttuureissa on suuria ja varsin pysyviä eroja. Kuntalaisten kunta-asenteiden todettiin yhtenäistyneen, mutta työelämän laadun erilaistuneen.

Paras-ARTTU -ohjelman loppuraportti (2013) korosti kuntien erilaisuutta ja totesi, että kuntien sovittaminen samanlaiseen muottiin on hankalaa, eikä se ole edes perusteltua. Kasvavilla ➔



→ kaupunkiseuduilla keskeiset ongelmat ja haasteet kohdistuvat kaupunkiseudun toimivuuden varmistamiseen ja kansantalouden talouskasvun tukemiseen, kun taas väestöltään taantuvilla alueilla keskeisenä haasteena on palvelujen turvaaminen.

Näennäisesti samankaltaisissa kunnissa voidaan havaita erilaista kehitystä, mikä johtuu osin erilaisesta luottamushenkilö- ja viranhaltijajohtamisesta. Tärkeätä on huomata, että samankokoisissa kunnissa voivat vaihdella sekä johtamisjärjestelmät että palvelurakenteet.

Pormestari isossa ja pienessä kunnassa

Pormestarihallinnon sekä osa- ja kokopäiväisten luottamushenkilöiden yleistymisen kunnissa ovat esimerkkejä johtamisjärjestelmien muutoksista ja kuntien välisiä eroja kasvattavista tekijöistä. Tampere ja Pirkkala toimivat pormestarihallinnon pioneereinä ja niiden esimerkkiä ovat nyt myös Helsinki, Tuusula, Kärkölä ja Puolanka seuranneet. Malli toimii niin isossa Helsingissä kuin pienessä Puolangassa. Osa- ja kokopäiväisiä kuntapoliitikkoja löytyy tällä hetkellä kaikkiaan 20:sta asukasluvultaan hyvinkin erikokoisesta kunnasta.

Kuntien ja alueiden erilaisuus on korostunut myös monissa ARTTU2-tutkimusohjelman tuloksissa. Johtopäätöksenä on

todettu, että yhden optimaalisen rakenteellisen uudistusratkaisun luominen on vaikeata, jopa mahdotonta erilaistuneessa toimintaympäristössä.

Keskiarvot eivät kerro kuntien välisistä eroista

Keskiarvot kertovat osatotuuden, ja vasta äärierojen tarkastelu tuo esille kuntien erilaisuuden ja kasvavat erot. Kuntien välisten vertailujen lisäksi huomiota olisi hyvä kiinnittää myös yksittäisiin kuntiin, kuntien sisäisiin rakenteisiin – niihin, jotka kuntatason tarkastelussa jäävät yleensä näkymättömiksi.

Kunnan monikeskuksisuus voi näkyä suurina sisäisinä eroina ja jännitteinä erityisesti kuntaliitosten yhteydessä. Niin ikään suurten kaupunkien kaupunginosien erilaisuus voi synnyttää segregatio-ongelmia.

Kunnat haluavat erikoistua

Kuntien erilaisuus on hyvä nähdä myös rikkautena, sillä se kuvastaa kuntakentän moninaisuutta sekä kuntien omaleimaisuutta ja korostaa kuntien itsehallintoa.

”Olemme matkalla hyvinvointipalveluiden dominoimis-

ta yhtenäiskunnista erilaisia painotuksia korostaviin moninais-kuntiin”, toteaa Jenni Airaksinen Tulevaisuuden kunta -teoksen (2017) artikkelissa Kuntien tulevaisuus ja erilaisuus.

Yhtenä käytännön ilmentymänä erilaisuus voi johtaa myös kuntien erikoistumiseen. Osassa kuntia se on jo käynnissä tai vähintäänkin suunnitelmassa.

Alueellista liikkumavaraa tarvitaan

Alueellisesta näkökulmasta maakunta- ja sote-uudistuksen tämän hetken lainsäädäntöehdotus ei ota tarpeeksi huomioon kuntien ja maakuntien alueellisia erityispiirteitä. Sen vuoksi olisi tärkeää, että uudistuksen toimeenpanossa tunnistettaisiin alueellisten erityispiirteiden tärkeys ja annettaisiin kunnille ja maakunnille riittävästi alueellista liikkumavaraa toimivan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Riippumatta uudistuksen toteutumisesta kuntien tulevaisuus merkitsee eriytymisen jatkumista – ainakin toistaiseksi. Eriytyminen tulee tekemään kuntien välisen vertailun entistä vaikeammaksi, mutta samalla taatusti mielenkiintoiseksi. Sen vuoksi ”kuntamatkoja” keskiarvotarkasteluista yksittäisten kuntien todellisuuteen tarvitaan entistä enemmän 2020-luvulla!•



Kuva Senaioen kaupunki



Kuntien erilaisuus ja omaleimaisuus ovat rikkautta. Erilaisuus voi myös johtaa kuntien erikoistumiseen.



Kuva Hameenlinnan kaupunki, Touko Helanen



Kohti huomisen kuntajohtamista



ERNO HEIKKINEN
Kunnanjohtaja,
Suomussalmen kunta

Millainen osaaminen on osoittautunut tärkeimmäksi omassa työssäsi?

Kuntajohtaminen on ihmisten kohtaamista. Vuorovaikutustaidot ovat hyvin tärkeä osa kunnanjohtajan työtä. Asioiden valmistelu vaatii kuntalaisten ja sidosryhmien erilaisten näkemysten huomioimista. Toinen tärkeä asia on itsetuntemus. Omien vahvuuksien sekä kehittämiskohteiden tunnistaminen ovat johtamisen näkökulmasta ehkä kaikkein kriittisintä. Lisäksi tärkeää on kyky löytää työlle vastapainoa myös muualta arjesta, vaikka kuntajohtajan työ 24/7-tyyppistä työtä onkin.

Miten toteutat tätä osaamista työarjessasi?

Aito vuorovaikutus ja kuunteleminen on sekä luonnekysymys että toimintatapa. Tapaan eri sidosryhmien edustajia ja kuntalaisia mielelläni asioiden valmisteluvaiheessa. Haluan madaltaa kynnystä yhteydenottoon.

Kuntajohtajan ei tarvitse itse tietää kaikkea. Myös kollegojen tuki ja apu on tärkeää, koska pienessä kunnassa delegointi ei aina ole mahdollista.

Mitä uutta olet oppinut kuntajohtajan työssä viime aikoina?

Olen kuntajohtajana varsin tuore, joten opin uutta lähes päivittäin. Tärkein oivallukseni tähän mennessä on, että ihmisten ja asioiden kohtaaminen päivittäin joko sovitusti tai spontaanisti on olennaisinta tässä työssä. Kohtaamisen kautta näkemykset, havainnot ja tunteukset kunnasta avartuvat. Ajatus suljetun oven takana töitään tekevästä byrokraatista on vanhakantainen. Johtamisen tapa on muuttunut ja sitä tehdään keskustellen ihmisten välillä, ei tietokonetta tuijottamalla. •



LAURI LYLY
Pormestari,
Tampereen kaupunki

Millainen osaaminen on osoittautunut tärkeimmäksi omassa työssäsi?

Asioiden katsominen kokonaisuuksien kautta, kyky oppia uutta ripeästi, kiteyttää olennaiseen ja ymmärtää eri osapuolten näkemyksiä. Näihin pohjautuvat neuvottelun, puheenjohtajan ja edunvalvonnan taidot, jotka ovat aivan pormestarin työn ydintä.

Miten toteutat tätä osaamista työarjessasi?

Pyydän tietoja, näkemyksiä ja perusteluja, joihin perehdyn ennen asioiden viemistä eteenpäin. Tätä työtä ei voi tehdä pelkästään fiilispohjalta, on oltava ajantasaista monipuolista tietoa.

Mitä uutta olet oppinut kuntajohtajan työssä viime aikoina?

Kunnallinen päätöksenteko perustuu ammatillaiseen valmisteluun, jossa asioita otetaan huomioon monelta kantilta. Valtion päätöksillä on kauaskantoisia seurauksia kuntatalouteen, ja kaikkia seurauksia ei ole kyetty ennakoimaan niin perusteellisesti kuin olisi ollut tarpeen. Kaupunkien roolia elinvoiman ja kasvun moottoreina on tuettava nykyistä paremmin valtion päätöksenteossa, myös talouden näkökulmista. •



KIRSI RONTU
Kaupunginjohtaja,
Keravan kaupunki

Millainen osaaminen on osoittautunut tärkeimmäksi omassa työssäsi?

Työssäni korostuvat laaja-alaisuus, positiivisuus ja inhimillisyys, kyky asettua niin Keravan kaupungin työntekijöiden kuin keravalaisten asemaan ja nähdä asiat heidän näkökulmastaan. Olen rohkea kehittämään uutta ja rohkeaisen myös muita tähän. Olen myös helposti lähestytävä kaupunginjohtaja, joka on arjessa läsnä.

Miten toteutat tätä osaamista työarjessasi?

Toteutan työtäni ihmisten parissa aidosti kuunnellen. Kaupungin työntekijöiden ja luottamushenkilöiden kanssa toimiessani yhdistän erilaisia näkökulmia ja luon niistä kaupungin kannalta parhaimman ratkaisun. Positiivisuuden kautta pystyn ratkaisemaan ristiriitatilanteetkin. Kannustan kaikkia Keravan kaupungin kehittämiseen ja meillä kehittämistä uskalletaan tehdä, koska jopa kaupunkistrategiassamme sanotaan, että iloitsemme onnistumisesta ja arvostamme epäonnistumisesta oppimista. Meillä Keravalla voidaan puhua positiivisesta ”pöhinästä”. Tämä hyvä pöhinä on syntynyt keravalaisten rohkeudesta kokeilla uutta yhteisöllisesti. Koen myös avoimuuden tärkeänä – avoimuudella Keravan kaupunki on keravalaisille läsnä.

Mitä uutta olet oppinut kuntajohtajan työssä viime aikoina?

Olen oivaltanut sen, että Kerava tarvitsee kaupunginjohtajan, joka johtaa kaupunkia keravalaisten kanssa keravalaisten hyväksi. Olen ylpeä keravalaisten osallisuudesta ja yhteisöllisyydestä! •



• Professori **Janne Tienari**,
Hanken svenska handelshögskolan



Strategia on verbi!

Strategia kutkuttaa vallanpitäjiä.

Muissa se herättää usein hämmennystä ja vilunväristyksiä. Strategian epämääräinen maine juontaa juurensa siitä, että se on perinteisesti ymmärretty sisältöjensä kautta. Strategia on esitelty valmiina suunnitelmana, joka odottaa toteuttajaansa.

Ennen vanhaan isot pojat varasivat strategian synnyttämisen itselleen. He tekivät siitä mystiikkaa. Strategisesta suunnittelusta tuli harvojen salatiedettä, jonka ei kuulunutkaan avautua kaikille. Muut tulivat kuvaan mukaan kun hienot suunnitelmat piti toteuttaa. Heille strategiasta tuli lähinnä rangaistus. Se piti toteuttaa tai itkeä ja toteuttaa. Joskus taas työkalu vei ja ihmiset vikisivät. Tulostarkenteihin arvottiin lukuja ja korttien tyydyttämisestä tuli itse toimintaa tärkeämpää.

Kaikki nämä epäilyttävät tavat tehdä strategiaa tulevat esille **Saku Mantereen** ja **Eero Vaaran** tutkimuksessa suomalaisista yrityksistä. Ei ole ihme, että ihmisillä on ollut hankaluuksia osallistua ja sitoutua strategiaan. Strategiasta meni maku. Sisällöt olivat kuin tuuliviiri, mutta tekemisen tavat pysyivät samoina. Strategia tipahti aina jostain ylhäältä ja se lipsahti varpaille.

Aika aikaa kutakin. Nykyisin strategia kannattaa ymmärtää verbinä. Se ei ole suunnitelma vaan tekemistä – ja parhaimmillaan fiksua sellaista.



Uusi maailma, uudet kujeet

Perinteinen tapa ymmärtää strategia alkaa olla auttamatta vanhanaikainen, vaikka se monin paikoin on vielä hengissä. Vaikka kaikesta muusta olisi eri mieltä, yhtä perinteisen mallin nurjaa puolta on vaikea kiistää: se on hidas.

Maaailma on nopea, monimutkainen ja epävarma. Menestys vaatii meiltä kaikilta joustavuutta, kokeilevuutta ja kykyä sietää epäonnistumisia. Se vaatii uusien tilanteiden ennakoimista, muuntautumista ja sopeutumista.

Nämä tekijät ovat yritysmailmassa arkipäivää. Sieltä ne ovat hivuttautumassa myös Suomen kuntiin ja niiden strategiseen johtamiseen.

Monia menestyviä yrityksiä ajaa johtamisessa itseohjautuvuuden ihanne. Niillä on tarkoitus ja päämäärä. Ne toimivat läpinäkyvästi ja niissä viihdytään. Niitä ajaa aitous ja tunne merkityksellisyydestä. Niissä luotetaan ihmisten kykyyn ottaa vastuuta.

Nämä ihanteet kukoistavat monissa start-upeissa ja kasvuyrityksissä. Oli tästä ilmiöstä mitä mieltä tahansa, sen ympärillä käytävästä keskustelusta voi jokainen ottaa oppia. **Katariina Helaniemi**, **Annaleena Kuronen** ja **Venla Väkeväinen** esittävät riemastuttavan kuvauksen siitä maailmasta, jossa nykykuorison kerma toteuttaa itseään.

Tämän maailman yrittäjähenkiset ovat oma-aloitteisia ja he käyvät rohkeasti tulta päin. Heitä vie eteenpäin palava halu rakentaa jotain uutta tai ratkaista ongelmia. Pyrkimyksenä on omalla toiminnalla oman yrityksen kautta muuttaa jonkin toimialan perusoletuksia. Tavoitteena on hakea skaalautuvuutta eli kykyä kasvaa ja laajentua kysynnän mukana ilman, että kustannukset kasvavat samassa suhteessa.

Tästä voivat kaikki ammentaa uusia aineksia ajatteluunsa ja



toimintaansa. Onneksi kaikista ei tarvitse tulla kasvuyrittäjiä, tai edes yrittäjiä. Oleellista on yrittäjähenkisyys eli aloitteellisuus ja rohkeus.

Menestys vaatii kaikissa organisaatioissa nykyisin tasapainoilua vanhan hyödyntämisen ja uuden luomisen välillä. Haaste on se, että ne vaativat vähän erilaista johtamista. Hyödyntämistä johdetaan excel kourassa rationalisoimalla, maksimoimalla ja optimoimalla. Uuden luominen taas vaatii heittäytymistä ja luottamusta etulinjan mahdollisuuksiin selviytyä kohtaamistaan haasteista, sekä kykyä sietää myös epäonnistumisia.

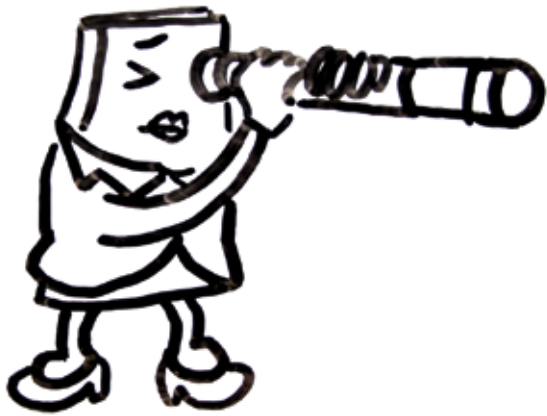
Molempien puoltien syvällinen ymmärtäminen on yksilöille lähes mahdotonta. Organisaatioille se on mahdollista, vaikkakaan ei tietenkään helppoa. Se vaatii strategista näkemystä, päämäärää ja suuntaa. Johtamista, joka luo mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen. Erilaisuuksien tajua. Kykyä löytää oikeat kokoonpanot tiimeihin tai soluihin.

Jonkinasteinen uuden luominen on nykyisin elinehto. Sormi on oltava koko ajan pulssilla, koska asiakkaat ja kuluttajat käyvät yhä kärsimättömämmiksi. Tämä näkyy yhä enemmän myös kuntien johtamisessa. Kuntien asiakkaita ovat kuntalaiset, veronmaksajat.

Laitetaan tuulemaan

Nykymaailmassa strategia ei ole suunnitelma vaan työtä. Se ei ole harvojen salatiedettä vaan yhdessä tekemistä. Se ei yleensä enää tarkoita suuria transformaatioita vaan jatkuvaa kehittämistä, kokeiluja ja pilotoimintaa. Keskiössä on edelleen strategiadokumentti, mutta varsin erilaisessa merkityksessä kuin ennen.

Helsingin tuore pormestari **Jan Vapaavuori** ylpeili taannoin sillä, että hänen johtamansa kaupungin strategia – eli se doku- ➔



...STRATEGIA ON VERBI!

→ mentti – on vain 13 sivua pitkä. Ja siitäkin on kuulemma suuri osa kuvia. Vapaavuori ounasteli Helsingin Sanomien mukaan, että ehkä joku jaksaa nyt jopa lukea paperin. Edellinen kun oli lähes 70 sivua ja täyttä tylsää tavaraa.

Ei enempää eikä vähempää, Helsingin uuden strategian ytimessä on päämäärä olla maailman toimivin kaupunki. Vapaavuori kertasi strategian toteuttamisen periaatteita: ”Ei tässä kukaan kuvittele vallankumousta tekevänsä, vaan pienemmilläkin muutoksilla päästään oikeaan suuntaan.”

Oleellista on tarina siitä, että Helsingissä on nyt siirrytty uuteen aikaan, jossa on Hesarin toimittajan mukaan ”vähemmän jäykkyyttä ja byrokratiaa ja enemmän draivia ja pöhinää”.

Kouvolan uusi kaupunkistrategia taas pääsi Ilta-Sanomien otsikoihin: ”Hurjimmissa visioissa Kouvolassa kulkee sisäinen raideliikenne ja robottibusseja”. Kouvolan päämääränä on olla vuoteen 2030 mennessä ihmisten ja tavaroiden liikuttamisessa paras.

Jokaisella Suomen kunnalla ja kaupungilla on oma tapansa sanoittaa ainutlaatuisuutensa. Esimerkiksi Pori peräänkuuluttaa asennetta. Henki on se, että porilainen pärjää. Aina.

Erityisen mielenkiintoista on strategiadokumenttien ympärillä tapahtuva tekeminen ja toiminta. ”Toimintakulttuuri on jopa tärkeämpi asia kuin strategia”, pormestari Vapaavuori kuvaa Helsinkiään. Hänen mukaansa strategia osoittaa suuntaa toimintakulttuurin muutokselle. Strategian ensisijainen tehtävä on innostaa.

Vanhaan aikaan dokumentilla – kaupunkistrategialla – oli taipumus ensin tehdä itsestään tärkeä ja sitten sulkea keskustelu. **Eero Vaaran, Virpi Sorsan ja Pekka Pällin** tutkimus kertoo juuri tästä. Heidän analysoimansa dokumentti heijasti valtasuhteita, rakensi monista aineksista jonkin sortin konsensuksen ja tukahdutti sitten pulinat. Se oli julistus.

Tuntuu siltä, että strategiadokumentilla on nykyisin kaksi keskeistä tehtävää, jotka muuttavat sen merkitystä. Ensinnäkin, dokumentin tekeminen on ainakin yhtä tärkeää kuin se, mitä tekstiin lopulta kirjataan. Dokumentin kokoamisen ympärillä käyty vuoropuhelu osallistaa ja sitouttaa parhaimmillaan yhteiseen toimintaan ja vastuunottoon.

Toiseksi, dokumentti kertoo ihmisille Jan Vapaavuoren peräänkuuluttamasta toimintakulttuurin muutoksesta. Ja se tekee sen vanhaan verrattuna etupainotteisesti: dokumentti on joustava hahmotus päämäärästä ja suunnasta, ei orjallisesti noudatettava totuus.

Kaikki tämä on strategiatyötä. Ja siinä työssä on koko homman ydin.

Fiksua strategiatyötä

Strategiatyö on käytäntöjä, joissa yhteistä osaamista kehitetään ja hyödynnetään. Se on resurssien allokoointia, tulevaisuuden haistelua, verkkokeskusteluja, työpajoja, kokouksia, kehittämishankkeita. Ja paljon, paljon muuta.

Käytäntö on toistuva aktiviteetti. Vanha klisee siitä, että harjoitus tekee mestarin, pitää strategiatyössä paikkaansa. Käytäntöjä kehitetään yhä fiksummiksi yhteisen tekemisen kautta ja toistot parantavat suoritustasoa.

Kun strategiadokumentti ei enää sanele, strategista suunnittelua ja strategian toteuttamista ei enää voi selkeästi erottaa toisistaan.

Jokaiselle löytyy kuitenkin edelleen omat tehtävänsä. Esimerkiksi ylimmän johdon strategiatyö on käytäntöjen koordinoitua ja yhteensovittamista. Ja niiden innostavien visioiden, päämäärien ja suunnan maalaamista.

Puhe on keskeinen osa strategiatyötä. Saku Mantereen ja Eero Vaaran tutkimuksessa löytyi onneksi myös sellaisia tapoja puhua strategiasta, jotka sitouttavat ja saavat ihmiset osallistumaan. Hyvä strategiapuhe konkretisoi, auttaa ihmisiä toteuttamaan itseään ja kannustaa vuoropuheluun.

Konkretia on ensimmäinen avain onneen. Innostavilla visioilla on taipumus lässähtää jos ne eivät kiinnity toteuttajiensa arkeen. Strategiasta tulee löytää itsensä ja nähdä siinä mahdollisuus toteuttaa itseään.

Sokerina pohjalla on vuoropuhelu, tuo maaginen sana. Vuoropuhelun tärkein osa on kuuleminen. Oikeasti. Ihmiset ovat hyviä huomaamaan, kun heitä ikään kuin kuunnellaan, mutta ei oikeasti kuulla. Kuulemisen pitää myös johtaa toimintaan. Odotuksiin pitää vastata.

Oleellista on tarjota kaikille mahdollisuus osallistua. Kaikki eivät mahdollisuutta halua tai ehdi käyttää. Kaikki pitää kuitenkin lopulta saada houkuteltua strategian mukaiseen toimintaan. Se on sitä strategista johtamista.

Mielenkiintoista on, miten aika elää strategiatyössä. Puhe strategisista valinnoista on aina vankasti tulevaisuudessa. Meneisyys kuitenkin jatkaa strategiapuheessa eloaan. Virpi Sorsan mukaan strategiaa tulkitaan eri tavoin sekä nykyhetken että erilaisten tulevaisuuksien hahmotelussa.

Strategian tekeminen ei siis ole mitään rakettitiedettä. Fiksu strategiatyö mahdollistaa sen, että kaikki ymmärtävät kokonaisuuden. Kun hahmottaa pelin (muuttuvat) säännöt, tuntee pelikentän ja sen pelurit ja muutosvoimat, kykenee nopeampaan ja joustavampaan suoritukseen.

Samalla strategiatyön rajat hämärtyvät. Vähän toiminnan luonteesta riippuen siinä löytyy roolinsa myös asiakkaille, kuntalaisille. On hyvä vilauttaa omaa toimintaa ja ammentaa asiakkaan näkemyksistä. Ja yrittää vastavuoroisesti päästä asiakkaan ihon alle. Kuntalaiset ovat kuitenkin varsin kirjava sakki ja kaikkia on vaikea miellyttää samanaikaisesti.

Mutta entä se tekoäly...?

Sitten tulee tekoäly ja tekee inhimillisen kanssakäymisen tarpeettomaksi? Juuri kun suomalaiset ovat oppineet puhumaan ja myymään ja tekemään strategiatyötä fiksummin!



Kontiolahti käytti strategiakilpailun markkinoimiseen kolmea videota. Vahtokarkit kouluruokailussa voisivat olla hyvä idea, ehdotettiin yhdessä videossa.

KONTIOLAHDEN STRATEGIAKILPAILU

Kontiolahden uuden strategian konkretisoimiseksi toteutettiin strategiakilpailu. Asukkaat, yhdistykset ja yritykset saivat ehdottaa ideoita kuukauden ajan keväällä 2018. Kilpailulla haluttiin lisätä kuntalaisten osallistumismahdollisuuksia kunnan asioihin ja varmistaa strategian toteutumista käytännössä.

Arvovaltainen raati yhdessä kunnanhallituksen kanssa valitsi toteuttamiskelpoiset ideat. Kunnanvaltuusto teki lopulliset päätökset.

Toteutettaviin ideoihin oli käytettävissä 25 000 euroa, ja tavoitteena on tehdä toiseksi mahdollisimman monta konkreettista asiaa. Tehdyt toimenpiteet raportoidaan kunnanvaltuustolle viimeistään strategian päivityksen yhteydessä.

Kilpailussa löytyneet, toteutettavat ideat ovat esillä ja seurattavissa kunnan nettisivuilla.

Ideoista on jo toteutettu Kontiolahti-päivän kehittäminen, kesäkkien istuttaminen aiempaa enemmän ja roskisten lisääminen eri puolille kuntaa.

Kontiorannan uimarannan kunnostaminen, treeniportaat Lehmon urheilukeskukseen sekä sähköinen ilmoittautumis- ja maksumahdollisuus kunnan tapahtumiin ovat työn alla. •

Kun teknologiauskovaiset lupaavat kuun taivaalta, skeptikot maalaavat tuomiopäivää. Kuten monessa muussakin asiassa, ääripäät pääsevät ääneen.

Jollain aikavälillä kaikki mikä voi digitalisoitua, tulee digitalisoitumaan. Avainkysymys on kuitenkin se, mitä ei voi digitalisoida, sekä se miten ihmiset ja tekoäly kykenevät yhteispeliin.

Tässä on myös Suomen kunnissa tuhannen taalan paikka. Tekoälyn ja robottien varjolla ei kannata katkaista kehittämistä. Tulevaisuuteen voi vaikuttaa.

Kannattaa siis edelleen muovata strategiatyötä fiksummaksi. Kannattaa tehdä tekoälystä se tiimin jäsen, joka herkeämättä nostaa analysoimiaan asioita esille.

Ehkä lopulta kaiken rationalisoinnin, optimoinnin ja maksimoinnin jälkeen ihmisosaamisesta tulee taas kilpailuvaltti. Ehkä siitä tulee brändikysymys: tapa erottautua muista ja kerätä myön-teistä huomiota.

Ennen, nyt ja tulevaisuudessa

Päämäärä. Itseohjautuvuus. Uuden luominen. Käytännöt, joissa yhteistä osaamista kehitetään ja hyödynnetään. Rakentava puhe. Kuntalainen. Ymmärrys kokonaisuudesta.

Fiksun strategiatyön hyveet eivät tästä juurikaan muutu, edes tekoälyn oloissa. Ne vain saavat uusissa oloissa uutta vauhtia. Aiempia strategiävääntöjä ei kannata uusissa olosuhteissa saattaa naurunalaiseksi tai heittää romukoppaan. Historia elää aina mukana, vaikka katse on vankasti tulevaisuudessa. •

Lähteitä

- *Helaniemi, K., Kuronen, A. & Väkeväinen, V. (2018) Kutsuvat sitä pöhinäksi – tositarinoita kasvuyrittäjyydestä. Helsinki: Otava.*
- *Kerttula, A. (2018) Kouvolassa voi päästä ilmaiseksi bussin kyytiin vuonna 2030. Ilta-Sanomat 30.1.2018.*
- *Mantere, S. & Vaara, E. (2008) On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. Organization Science 19(2): 341-358.*
- *Sorsa, V. (2018) Tulevaisuuden tekeminen on aktiivista puhetyötä. Teoksessa Kaupunkien aikakausi: kaupunkitutkijoiden puheenvuoroja 2020-luvun kaupunkipolitiikasta. Helsinki: Helsingin kaupungin keskuhallinnon julkaisuja 2018:11.*
- *Vaara, E., Sorsa, V. & Pälli, P. (2010) On the force potential of strategy texts: A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. Organization 17(6): 685-702.*
- *Varmavuori, M. (2017) Ensimmäisen strategiansa esitellyt Jan Vapaavuori piiskaa Helsinkiä vauhtiin – vapautta asuntorakentamiseen ja lisää ilmaista päivähoitoa. Helsingin Sanomat 25.8.2017.*



● Professori **Jari Stenvall**, Tampereen yliopisto

ÄLYKÄS ORGANISAATIO – MITEN NIIN?

Älykkyys – muotisana organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa. Voidaan puhua älykkäästä organisaatiosta, johtamisesta, kaupungista tai oppimisesta. Tai älykkäistä työntekijöistä ja henkilöistä. Talent management -ajattelun mukaan organisaation menestyminen riippuu ratkaisevasti suppeasta avaintoimijoiden joukosta.

Organisaation älykkyys voi olla tehokasta sopeutumista sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Toinen älykyyden tyyppi on kyky tulkita todellisuutta tarkoituksenmukaisella tavalla. Älykäs organisaatio tiedostaa ja havainnoi omaa tilannettaan pyrkien esimerkiksi saamaan realistisen käsityksen siitä, miksi omassa organisaatiossa tietynlainen palvelujen kehittäminen toimii tai ei toimi. Näin organisaatioiden älykkyys on siis hyvin käytännöllistä.

Strategiatyö kannattavaksi

Avainkysymys on, miten älykkyys olisi otettava huomioon strategisessa johtamisessa. Jotta strategiat vaikuttaisivat toimintaan, niiden sisältönä tulisi olla resurssien systemaattinen käyttäminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta strategisessa johtamisessa olisi mieltä, sen pitäisi myös tuottaa lisää arvoa ja hyötyä julkiselle toiminnalle. Strategisenkin työn tulisi olla kannattavaa ja tarkoituksenmukaista suhteessa siihen käytettyyn aikaan ja resursseihin.

Organisaation älykkyys on rakennettavissa strategisen johtamisen keskiöön. Strategioilla vaikutetaan, kuinka älykkyyttä luodaan ja hyödynnetään organisaatiossa.

Älykkyys antaa leikille mahdollisuuden

Älykkäässä strategiatyössä on myös kysymys mahdollistamisesta. Strategia laaditaan tavalla, jossa hyödynnetään mahdollisimman paljon organisaatioon liittyvää potentiaalia. Toisaalta strategian tulisi mahdollistaa älykyyden hyödyntäminen. Työntekijöillä tulee olla edellytykset hyödyntää osaamistaan mahdollisimman monipuolisesti. Älykkäässä organisaatiossa oppiminen on leikkimistä, haastamista ja jatkuvaa kehittämistä.

Älykkyys liittyy tietoon ja teknologiaan. Älykäs organisaatio pyrkii strategiatyössä vähentämään tiedon avulla epävarmuutta ja käyttämään hyödyksi teknologian tuottamia ”älykkäitä ratkaisuja ja käytäntöjä”. Esimerkiksi big data – eli massadatan – avulla voidaan luoda ja testata erilaisia palveluihin liittyviä skenaarioita.

Älykäs kunta tekee yhteistyötä

Tärkeää on myös, että älykäs organisaatio ei ole sulkeutunut ja sisäänpäin kääntynyt. Älykkyys ei ole vain oman organisaation sisällä. Älykkäät organisaatiot ovat tavallisimmin hyvin verkostoituneita. Älykkäät kunnat tekevät tiivistä yhteistyötä toisten kuntien, yritysten ja korkeakoulujen kanssa. Liäksi ne etsivät aktiivisesti uusia ideoita.

Joustavuus ja sopeutumiskyky ovat myös leimallisia älykkäille organisaatioille ja niiden strategiselle toiminnalle. Strategioita kyetään päivittämään ja uudistamaan nopeastikin, jos vaikkapa toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Sopeutumiskyvyn takia kaiken kehittämistoiminnankaan ei tarvitse mahtua strategiseen raamiin. Älykkäät organisaatiot uskaltavat kokeilla. Usein polku uuteen strategiaan lähtee yllättävistä ja ennakoimattomista asioista.

Äly ja työn ilo esille!

Tuloksellisen johtamisen keskeisiä tekijöitä ovat älykkyys ja strategisuus. Ne edellyttävät esimiehiltä kykyä niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteellisuuteen, hyvään henkilöstöjohtamiseen, vuorovaikutteiseen toimintaan, tiedolla johtamiseen ja teknologisen kehityksen ymmärtämiseen.

Älykäs strategisuus vaatii nykyisessä julkisessa hallinnossa johtamisen uudelleenajattelua ja aiemmasta poisopimista. Esimiesten tulisi jopa kysyä itseltään, onko heidän oma johtamistapansa älykyyden kehittymisen ja sen tuoman työn ilon este.●



Lyhyt kuvaus strategiakorteista

Korteissa strategian sisältöjä pohtivat kuvitteelliset henkilöhahmot, kantakaupungissa asuva kuusivuotias Ville, autotehtaalla työskentelevä Paula ja pilvenreunalla kaupungin menoa tarkkaileva ja sitä kommentoiva 264-vuotias August Nordenskiöld. Jokaisessa kortissa on peili, joka kehottaa lukijaa antamaan oman mielipiteensä strategian visiosta, arvoista, tavoitteista ja kriittisistä menestystekijöistä. Korttien on tarkoitus osallistaa koko kaupungin henkilöstö ja asukkaat mukaan visiointiin ja strategian toteuttamiseen.

Strategiaa ja kortteja elävöittävät poiminat uusikaupunkilaisen Neon2-yhtyeen ”Oikeenlaista kemialla” -kappaleen sanoituksesta. Strategian arvot on kuvattu seuraavasti:

YHTEISÖLLISYYS – ”Juuri oikeenlaista kemialla”
TAVOITTEELLISUUS – ”Hei, ei se riitä et on mukavaa. Sen täytyy olla paljon parempaa”
ROHKEUS – ”Siinä täytyy olla unelmii”
LUOTTAMUS – ”Ei siitä muuten mitään tuliskaan”

Strategia on nimetty kappaletta mukailleen ”#UKI2030 – Oikeenlaista kemialla”.

ATSO VAINIO, kaupunginjohtaja, Uusikaupunki

Uusikaupunki pelaa strategiakorteilla

Mistä sytykkeet ideoon?

Kun strategian asiasisältö oli selvillä, aloimme miettiä sen viestintää. Tämä todettiin myös valtuuston päättäessä strategiasta: ”Kaupungin henkilöstö, luottamushenkilöt ja kaupungin asukkaat pyritään osallistamaan strategian sisältöihin panostamalla erityisesti strategian viestintään.”

Haimme tähän asiantuntija-apua mainostoimisto Tekokuun **Mikko Paanalta**. Hän totesikin heti osuvasti: ”Harvoin nämä kuntastrategiat ovat mitään varsinaisia bestsellereitä, joita ihmiset säilyttävät yöpöydillään.” Mikko ideoi ajatuksen henkilöhahmoista ja korteista, joiden kautta strategiasta tulisi helpommin osallistava. Oli hienoa nähdä, miten strategian valmisteluun keskeisesti osallistuneet virkamiehet ja valtuutetut innostuivat tästä ajatuksesta.

Millaista palautetta olette saaneet kuntalaisilta?
Pelkästään myönteistä!

Mahdollisia oivalluksia ja oppeja matkan varrelta?

Emme olisi pystyneet tähän yksin. Strategia on toki meidän, me olemme tehneet siihen liittyvät valinnat ja olemme niistä myös vastuussa. FCG:n strategiakonsulttien osaaminen prosessin eri vaiheissa auttoi meitä oman tahto- ja tavoitetilamme

selkiyttämisessä sekä valintojen tekemisessä. Suurkiitos myös tässä yhteydessä FCG:n **Jarmo Asikaiselle** ja **Anni Antilalle** sekä mainostoimisto Tekokuun **Mikko Paanalle**!

Miten tästä eteenpäin?

Paljon on työtä jäljellä, mutta niinhän pitääkin olla. Strategiasa on kolme päämäärää: hallittu kasvu, hyvä elämä ja kehittyvä yhteistyö. Uudenkaupungin tavoitteena on hallittu kasvu siten, että vuoteen 2030 mennessä asukasluku on kasvanut nykyisestä vajaasta 16 000 asukkaasta 20 300 asukkaaseen. Autotehtaan ja muiden yritysten työpaikkojen lisääntyminen on edellytys kaupungin kasvulle. Kasvu turvaa edellytykset tarjota julkisia ja yksityisiä palveluja, mikä osaltaan luo myös työpaikkoja alueelle.

Strategian tavoitteet ovat kunnianhimoisia, eikä niiden saavuttaminen ole kaikilta osin Uudenkaupungin omassa käsissä. Viime vuosina valtiovaltan toimet ovat pääosin tukeneet keskittämispolitiikkaa ja tämä on osaltaan voimistanut kaupungistumiskehitystä. Näin on tapahtunut ilman selkeitä hallitusohjelmaan kirjattuja linjauksia. Toivottavasti maan seuraavassa hallitusohjelmassa otetaan kunnolla kantaa myös alue- ja kaupunkipolitiikkaan. Sitä tämä aika, jota nyt elämme, todellakin edellyttää.●

Kestävä tulevaisuus



kasvaa kaupunkien itsehallinnon voimasta



JENNI AIRAKSINEN
tutkimus- ja kehitysjohtaja,
Suomen Kuntaliitto
@AiraksinenJenni

**KIRJOITUS ON
LYHENNELMÄ** julkaisusta
Kaupunkien aikakausi,
kaupunkitutkijoiden
puheenpuoroja
2020-luvun
kaupunkipolitiikasta.
[www.hel.fi/static/helsinki/
julkaisut/kaupunkien-
aikakausi-2018.pdf](http://www.hel.fi/static/helsinki/julkaisut/kaupunkien-aikakausi-2018.pdf)

Paikallinen hallintojärjestelmä demokraattisine piirteineen on syntynyt kaupunkivaltioissa. Mitä jos kehittämisessä palattaisiinkin juurille ja tarkasteltaisiin kansakunnan tulevaisuutta nimenomaan paikallisen itsehallinnon arvoperustan kautta?

Kaupungeissa on voimavaroja ja halukkuutta ratkaista ongelmia. Liittoutumalla konkreettisten pulmien ratkaisujen taakse paikalliset toimijat ovat kyenneet luomaan ongelmien ratkaisuun uudenlaista vaikuttavuutta. Sen rinnalla kansallisten hallitusten reformiyritykset näyttävät kompuroivilta ja kankeilta, ihmiselämästä vieraantuneilta hallinnollisilta harjoituksilta, joissa populismi ja vastakkainasettelu vievät tilaa varsinaiselta ongelmanratkaisulta.

Energiaa menestystarinan juurilta

Paikallisen hallinnon taustalta löytyviä arvoja ovat yritteliäisyys, vapaus ja osallisuus.

Yritteliäisyyden tukeminen näkyy parhaimmillaan vaurauden lisääntymisenä. Hedelmät putoavat kaupunkilaisten omaan laariin. Vääristä ratkaisuista kärsitään itse, jolloin korjausliikkeiden tekeminen kannattaa.

Keksinnöt ovat mahdollisia, kun paikallisilla toimijoilla on vapaat kädet etsiä ratkaisuja ongelmiinsa, eikä liika sääntely sido kehittämistä. Suomalainen paikallinen itsehallinto on ollut menestystarina. Uudistuspaineet koskettavat kaikkein eniten juuri niitä tehtäviä, joissa valtionohjaus on ollut voimakkainta. Mitä jos kaupungeille annettaisiin näidenkin toimien järjestämiseen vielä enemmän vapautta?

Kolmas paikallisen itsehallinnon arvo on osallisuus. Suomalainen kaupunki pystyy hyödyntämään ihmisten energiaa kansalaisuudesta, iästä ja sukupuolesta riippumatta. Kaupungin on mahdollista harjoittaa juuri oman kaupunkinsa ihmisten näköistä, koista ja sisältöistä paikallista päätöksentekoa.

Kaupunkipolitiikkaa ja yhteistyötä

Jotta kaupungit voivat onnistua laajoissa ja vaativissa tehtävissään, ne tarvitsevat siihen tukea. Kaupunkihallinnon kannalta olennaista on, että kansallinen taso tunnistaa kaupunkien erityislaatuisuuden, takaa itsehallinnon ja määrittelee tarvittavia kannusteita.

Kaupunkipolitiikka ei tulevaisuudessa voi keskittyä pelkästään kilpailukykyasioihin. Yhtä olennaista kestävien kaupunkien tulevaisuudelle ovat erityisyyden tunnistaminen sivistyksen, koulutuksen ja hyvinvoinnin näkökulmista. Kansallisen kaupunkipolitiikan pitää olla ministeriörajat ylittävää ja ilmiölähtöistä toimintaa, koska sellaista kaupunkien arkikin on.

Mikään ulkoa tuleva kaupunkipolitiikka ei ratkaise kaupunkien onnistumista. Tärkeämpää on kaupungin toimijoiden halu ja kyky yhteistyöhön paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on tunnistettava ihmiset eri rooleissaan yhteisten pulmien ratkaisijoina.

Kaikkein tärkein poliittisen johtamisen funktio tulevaisuuden kaupungissa on yhteistyöhön kannustaminen ja konsensuksen etsintä. Kaupunkilaiset, tutkijat, yritykset ja järjestöt eivät enää tavu hallinnan kohteiksi, mutta hallinnan resursseiksi kyllä.

Määräyksistä metahallintaan

Kaupunkisysteemi on kokonaisuus, jota ei ohjata hallinnon määräyksillä. Kaupunkisysteemiä ohjataan vahvimmillakaan metahallinnan keinoin: kehystäen, houkutellessa, kertoen merkityksellisiä tarinoita ja ennen kaikkea verkostoissa toimien. Verkostojen liima muodostuu yhteisistä tavoitteista ja luottamuksesta.

Valta on tulevaisuudessa niissä käsissä, jotka pystyvät uskottavasti virittämään uutta, mahdollisimman monet mukaan ottavaa vaurautta ja etenkin niissä käsissä, jotka kykenevät ratkaisemaan meille kaikille näkyviä ongelmia. Nämä ongelmat voivat liittyä väestörakenteen muutokseen, elinympäristöön, ihmisten liikkuvuuteen, turvallisuuteen, asumiseen tai kehityksen polarisaatioon.

Ihmiset ja tekemisen kulttuuri

Kaupungeissa voidaan parhaiten ja huonoiten. Kaupunkieihin kasvaa vaurautta, joka ei jakaudu tasaisesti. Kaupunkien on luotava omaa tulevaisuuttaan varten systeemit, joissa kilpailukyvyyn lisäksi moniarvoisuus ja solidaarisuus ovat läsnä.

Tulevaisuuden kaupungin avainkysymys on, miten me osaamme kaupungeissa elää rakentavasti yhdessä ja miten kaupungeissa olevat voimavarat saadaan koottua yhteisen tulevaisuuden tekemiseen. •

MINNA PAAJANEN
projektipäällikkö, Helsingin kaupunki

HELSINKI NOSTI LIKKUMISOHJELMAN KÄRKIHANKKEEKSI

Liikkuminen on tärkeämpää kuin liikunta

Yleinen mielikuva on, että liikunnan terveysvaikutuksia syntyy vain reippaassa ja rasittavassa hikiliikunnassa. Mutta jo vähäisellä arki- ja hyötyliikkumisella on terveyttä ja hyvinvointia edistäviä vaikutuksia. Liikkeelle lähtemistä edistää ajatus: pienikin liike auttaa.

Liikkumisohjelma on Helsingin kaupungin strateginen kärkihanke, jonka tavoitteena on saada kaupunkilaiset liikkumaan enemmän ja istumaan vähemmän. Myöhemmin hyväksyttävä toimenpideohjelma tuo liikkumisen konkreettisin toin näkyväksi osaksi kaupunkilaisten arkielämää.

Tavoitteena on, että arjen toimintakulttuurit työpaikoilla, kouluissa, varhaiskasvatuksessa ja oppilaitoksissa muuttuvat. Kaupunkiympäristöä, infraa ja palveluita kehitetään hyvinvointia ja liikkumista suosiviksi. Kaupungin henkilöstöä koulutetaan ja innostetaan liikkumiseen. Liikuntatarjontaa ja -olosuhteita kehitetään nykyistä paremmin vastaamaan niiden henkilöiden tarpeisiin, joilla on sairaus, vamma tai toimintakyvyn rajoite. Ikäihmisiä houkutellaan liikkeelle niin liikunnan kuin kulttuurinkin pariin. Liikkumisohjelman myötä kaupunki etsii aktiivisesti kumppanuuksia myös järjestöjen, seurojen, yritysten ja yhdistysten kanssa.

Liikunta lisääntyy,
liikkumattomuus ongelma

Helsinkiiläiset harrastavat vapaa-ajan liikuntaa keskimäärin jopa enemmän kuin suomalaiset yleensä ja trendi on lievästi nouseva. Liikuntatarjonta on laajentunut ja hyvinvoin-

ti-, terveys- ja liikunta-alan palvelutuotanto, yritystoiminta sekä digitaaliset innovaatiot ovat kasvusuunnassa. Euroopan unionin jäsenmaiden pääkaupunkien vertailussa helsinkiiläiset ovat tyytyväisimpiä kaupunkinsa tarjoamiin liikuntapalveluihin.

Kaikesta tästä huolimatta vain murto-osa helsinkiiläistä liikkuu terveytensä kannalta riittävästi. Liikkumattomuuden ongelman ytimeen johdattavat objektiiviset liikemittaukset, jotka raadollisesti osoittivat, että nykypäivänä arkea voi elää liikkumatta, hengästyttä tai hikoilematta.

Vaikka ihmiset tekisivätkin liikuntasuoritteita, arki saattaa muuten olla hyvinkin passiivista. Huolestuttavinta on, että merkittävä osa ihmisistä ei liiku arjessaan, eikä myöskään vapaa-ajallaan. Kun suomalainen on hereillä, hän pääsääntöisesti istuu tai on makuulla.

Helsingin liikkumisohjelma tarjoaa yksinkertaisen oivalluksen: liikkuminen on liikuntaa tärkeämpää. Liikkumista edistetään arjessa, koko kaupunkikonsernin yhteisenä tavoitteena.

Oivallusta tarjotaan kaupungin päättäjille, työntekijöille, työyhteisöille ja asukkaille.

Ohjelmaa seurataan ja tuloksena odotetaan liikkumisen asemoituvan pysyväksi ja näkyväksi osaksi koko kaupungin toimintaa, tavoitteita, talouden suunnittelua ja seurantaa. Jos liikkumisen lisäämisessä ja istumisen vähentämisessä onnistutaan, vaikuttavuus näkyy kaupunkilaisten terveydentilaa, työ- ja toimintakykyisyyttä, oppimistuloksia ja sosiaalista ja psyykkistä hyvinvointia kuvaavissa mitareissa. •

Kuva Helsingin kaupunki,
kulttuurin ja vapaa-ajan
toiminta



• Tutkimusjohtaja **Harri Laihon**, Tampereen yliopisto

TULOSELLISUUSDIALOGI – TIEDOLLA JOHTAMISEN SEURAAVA ASKEL?

Tiedolla johtaminen on sanapari, joka virittää monenlaisia määritelmiä, viitekehyksiä ja työkaluja. Katsotaanpa, miten tiedolla johtaminen voi tukea julkisen sektorin tuloksellisuuden kehittämistä.

Tiedolla johtaminen mielletään yleisesti rationaalisen päätöksenteon ilmentymäksi. Useinkaan ei huomata, että 'tiedolla johtamista' valmistellaan ja tehdään ryhmässä. Tieto toimii ensisijaisesti keskustelun raaka-aineena ja vain harvoin tietystä tiedon murusesta on tunnistettavissa suora yhteys tiettyyn päätökseen. Niissä tapauksissa, joissa näin on, on syytä olettaa automatisoinnilla saavutettavan tehokkuutta päätöksentekoon.

Tiedolla johtaminen muuttuu huomattavasti moniulotteisemmaksi ilmiöksi siellä, missä ihmisille on edelleen käyttöä tiedon tulkitsijoina. Käytettävissä olevan informaation pohjalta käydään keskustelua erilaisten tavoitteiden ja arvoasetelmien välillä. Tiedolla johtaminen on kollektiivinen tulkintaprosessi, jossa keskustellaan erilaisista näkökulmista ja luodaan tiedolle merkityksiä. Samasta tiedosta syntyvät erilaiset tulkinnat ovat alati läsnä kaikessa inhimillisessä toiminnassa.

Kun pyritään edistämään julkisen toiminnan tuloksellisuutta lieenee selvää, että tarvitaan sekä teknologia- että ihmislähtöistä näkökulmaa. Tulkinnan ja keskustelun pohjaksi on tuotettava mahdollisimman laadukasta ja ajantasaista informaatiota.

Tiedolla johtamisesta on viime vuosina tullut entistä tärkeämpi osa läpinäkyvän politiikan ja hyvän hallinnon periaatteita. Erityisesti julkisella sektorilla on tärkeää saattaa tiedolla johtaminen luonnolliseksi osaksi arjen toimintaa. Se on mitä suurimmassa määrin inhimillisen ajattelun ja kyvykkyyksien kehittämistä.

Myös tiedolla johtamisessa on viime vuosina korostunut yhteistyö. Kasvava määrä julkisen talouden ongelmista on luonteeltaan sellaisia, että kukaan ei osaa ratkaista niitä yksin. Erilaisten näkökulmien välinen keskustelu on kytkettävä osaksi tuloksellisuuden johtamista.

Tuloksellisuussdialogi saattaa tuntua vaikealta; eteen voi tulla omien virheiden myöntämisen hetkiä. Tuloksellisuuden kipupisteistä käytävä keskustelu voi kuitenkin auttaa avaamaan uudenlaisia näköaloja ja tarjota sellaisia vaihtoehtoja tai ratkaisuja, joita yksikään toimija ei olisi itse kyennyt nimeämään.

Hyvin toteutettuna ja organisaation johtamisjärjestelmän osaksi sopivasti kytkettynä tuloksellisuussdialogi voi lisätä henkilöstön ymmärrystä vallitsevasta tilanteesta ja tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Informaatiosta syntyy uudenlaisia tulkintoja ja asioiden merkitykset asettuvat uuteen valoon. Tämä edellyttää osallistujilta halukkuutta ja valmiutta kerätä, jalostaa ja tulkita informaatiota. Yksilöiden halukkuuteen ja valmiuksiin taas voidaan vaikuttaa johtamisella ja organisaatorakenteilla.

Ei varmaankaan ole vain yhtä oikeata tapaa johtaa tiedolla. Organisaatiot ja ihmiset soveltavat aina omaan tilanteeseensa soveltuvinta mallia. Yhä useammassa tapauksessa tuloksellisuussdialogi kuitenkin edustaa tiedolla johtamisen seuraavaa askelta.

Keskustelulle on kasvava tarve, kun yhteiskuntajärjestelmät muuttuvat entistä monimutkaisemmiksi ja vaikeammin hallittaviksi. Tiedolla johtaminen ilmentää aina valinnantekijän arvopohjaa ja tämän vuoksi sen liiallinen abstrahointi, eli erottaminen läsnä- tai olemassaolosta, kuulostaa pelottavalta tulevaisuuskuvalta. •

- **Video teaser:**
Dialogia tuloksista – Kohti tuloksekasta julkisjohtamista:
<http://vimeo.com/250238007>
- **Popularisointia:**
<https://tiedonsilta.fi/tuloksellinen-johtaminen-nojaa-vuoropuheluun/>

RAIKKO TÖRÖNEN, Talous- ja rahoitussuunnittelupäällikkö, Imatran kaupunki

Tieto tulee mobiiliin Imatralla

Astuessani ensimmäisen kerran Imatran kaupungilla työhuoneeseeni kevättalvella 2013 minua odotti siellä viimeisin osavuosikatsaus, talousarvio- ja tilinpäätöskirjat. Selailin talousarviokirjaa ymmärtäen, että siitä löytyisivät asetetut tavoitteet ja yritin hakea osavuosikatsauksesta niitä vastaavia toteutumia. Kyllähän ne sieltä löytyivät, mutta se tuntui jotenkin niin kovin työläältä.

Siinä ajatus sitten tuli: mitä jos tavoitteet ja toteutumat olisi- vat samoissa kansissa ja vielä sähköisessä muodossa? Luin Tokion, New Yorkin ja Amerikan presidentin kanslian talousarviot ja jäl- kimmäisessä olisi pitänyt olla ainakin kaksi tohtorin tutkintoa, jotta siitä olisi mitään järjestelmällistä ajatusta saanut. Asia oli kätketty niin taitavasti loputtomien taulukoiden, tekstien ja numeroiden taakse piiloon, ettei sitä edes huvittanut lukea.

Näin lähdimme kehittämään ideaa sähköisestä talousarvios- ta ja samassa muodossa olevasta raportoinnista. Tuumin, että jos kiinalainen 10-vuotias nassikka osaa koodata, kyllä se pitää onnis- tua nelikymppiseltä suomalaiselta virkamieheltäkin. Viikonlopun tutkin alustoja ja opettelin alustan kielen ja maanantaina olikin jo ensimmäinen demo valmiina. Kiikutin demon innoissani talous- johtajalle, joka antoi projektille välittömästi vihreää valoa.

Demosta käytäntöön. Tietojohtaja Kari Perälä luotsasi pro- jektin ohi karikoiden niin, että nyt Imatralla talousarviot ja ra- portointi ovat sähköisessä muodossa. Noin vuosi sitten olin kau- punginhallituksessa esittelemässä raportointia ja tokaisin siinä sa- malla, että voisimme luopua osavuosikatsauksista ja siirtyä kuu- kausiraportointiin. Koneisto on automatisoitu niin pitkälle, et- tä se tulee sieltä ihan itseksensä. Yllätyksekseni kaupunginhallitus nuiji päätöksen asiasta saman tien, ja nyt sitten toiminta ja ta- lous raportoidaan joka kuukausi sähköisesti päätelaiteriippumat- toisesti.

Sähköisen talousarvio- ja raportointiohjelman ohella tuli ra- kennettua myös mobiilit ohjelmat kuntalaispalautteeseen, työ- ajanseurantaan, kiinteistöjen salkutukseen yms. Kivasta harras- tuksesta alkoi tulla toinen työ nykyisen työn rinnalle, ja niin- pä näitä ohjelmia kehittää nyt yhtiö nimeltä Black Woodpecker Software, jonka käsialaa on esimerkiksi monessa kunnassa ole- va sidonnaisuusrekisteri.fi -palvelu. Jatkokehittämistä riittää edel- leen, mutta käytännön kautta tuli todistettua, että mutkikkaiden asioiden raportointi ja seuranta onnistuvat mobiilisti ja ymmär- rettävästi. •



Kuva Heikki Laija

Talous- ja rahoitussuunnittelu- päällikkö Raikko Törönen (vas.) ja kaupungin-johtaja Kai Roslakka ovat tyytyväisiä Imatran taskussa kulkevaan talous- ja raportointi- ohjelmaan.

KARI PERÄLÄ, tietojohtaja, Imatran kaupunki

ASIAKKAIDEN TARPEET KEHITTÄMISEN POHJAKSI: RajaliikenneApps

Imatran kaupungin tietohallinnossa toimiva digiLab uskoo asiakkaiden tarpeita ja uskaltaa kokeilla. Näin syntyy todennäköisimmin jotain aivan uutta, kuten Ra- jaliikenneApps.

Valtakunnan rajan ylittävien on tärkeää tietää etu- käteen, milloin on hyvä aika lähteä rajalle ja kauanko lä- pimenon kestä.

Paikallisille yrittäjille on hyödyksi, jos he voivat koh- distaa markkinointia suoraan Venäjältä Suomeen saapu- ville autoilijoille.

Venäjältä saapuvan auton pakollinen liikennevakuu- tusasiakirja on hyvä olla digitaalisesti Suomen Tullin katseltavissa. Samoin ylityksen pakollisten dokument- tien digitointi on hyvässä vaiheessa, kun tämän vaati-

van prosessin digitoinnissa ”portin avaajina” ovat minis- teriöt.

Imatran digiLab ja osaavat tietotalot rakensivat Ra- jaliikenneApps avoimen arkkitehtuurin ympäristöön – jopa niin, että tekijänoikeudet ovat täysimääräisesti Imatran kaupungilla. Hankkeessa ratkaistiin automaat- tisen ja luotettavan kokonaisläpimenoajan mittauson- gelma Suomen rajavyöhykkeeltä yli Venäjän rajavyöhyk- keen ja sama toisinpäin. Sen jälkeen voitiin käydä kä- siksi keinoihin, joilla rajaliikennettä voidaan sujuvoittaa kaikkien osapuolien hyödyksi digitaalisilla ratkaisuilla.

Rajaliikenteen sujuvoittamisen mobiilisovellus sai arvostetun Suomen Laatualueen kunniamaininnan sarjassa ”Potentiaaliset innovaatiot”. •



Kuva www.imatrankuval.fi



ELISA KETTUNEN
tietoyhteiskunta-asioiden
projektipäällikkö,
Suomen Kuntaliitto
@elisakettunen



SEURAMATKALLE DIGITAALISEEN KUNTAAN

Kun kaikki Suomen kunnat suuntaavat seuramatkalle digitaaliseen kuntaan, keskustelu kunta- busseissa käy kuumana. Kuntalaiset odottavat, että tuomisina matkalta on parempia ja älyk- käämpiä palveluita heille ja enemmän vastinetta verorahoille.

Toisilla kunnilla on reilusti etumatkaa ja kalliimmat kulkuvälineet. Kuinka kirjavan kuntajoukon digitalisaatiota kannattaisi lähteä edistämään ja varmistaa että kaikki pääsevät perille?

Työkaluja on kehitetty, ja jopa liftaaminen muiden kyytiin on mahdollista. Kuntaliitossa on meneillään Tulevaisuuden kunnan digitalisointi -projekti, ja Kunta.fi -yhteisö jakaa avoimesti koo- dia ja kokemuksia. •



KOKO TEKSTI ON JULKAISTU Kuntaliiton verkkosivuilla Kuntamatkalla- kirjoitussarjassa 5.10.2018. • www.kuntaliitto.fi/kuntamatkalla



Oulunkaaren vanhuspalveluissa päivätoiminnalla on tärkeä rooli. Monipuolinen toiminta tukee kuntayhtymän Mielekäs elämä kotona -visiota.



Kuvat Riitta Mäkelä/Oulunkaari



VILLE NIEMINEN
projektipäällikkö,
Kunta hyvinvoinnin edistäjänä -verkostoprojekti,
Suomen Kuntaliitto
@ViVaNieminen

MATKA 14 KUNNAN HYVINVOINTIRAKENTEISIIN

Hallintoasiantuntija ja julkisen toiminnan kehittäjä innostuu usein suunnattomasti, kun havaitaan tarvetta organisaatorakenteiden päivittämiseksi ja siten uudelle "laatikkoleikkille". Rakenteiden kehittäminen on kyllä tärkeää, mutta kuntalaisen hyvinvoinnin näkökulmasta se on vain välikappale. Mikäli toimintakulttuuri ei mahdollista laajan hyvinvoinnin sisäistämistä eikä johtamisella kyetä tätä asiaa edistämään, on hyvinvointijohtamisen rakenne vain muutaman henkilön tyhjäkäyntiä. Parhaimmillaan kunnan toimintakulttuurin hyvin istuva rakenne voi toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla yhteistyötä, jolla ei tueta vain kuntalaisten, vaan myös työntekijöiden hyvinvointia.

Kunta hyvinvoinnin edistäjänä verkostoprojekti kartoitti yhdessä verkoston kuntien kanssa erilaisia hyvinvointijohtamisen rakenteita keväällä 2018. Matka 14 kunnan hyvinvointirakenteisiin tuotti yllätyksiä, suosituksia ja rohkeaa erilaisuutta. •



KOKO TEKSTI ON JULKAISTU
Kuntaliiton verkkosivuilla
Kuntamatkalla-kirjoitussarjassa

21.9.2018. • www.kuntaliitto.fi/kuntamatkalla

Hyvinvointi vai elinvoima – muna vai kana?

Kunta kuin kunta haluaa edistää elinvoimaa ja hyvinvointia. Usein törmää ajatukseen, että elinvoiman edistäminen on ensisijaista yritysten ja työpaikkojen tukemisen kautta. Tämän jälkeen pohditaan panostuksia kuntalaisten hyvinvointiin.

On tärkeä huomata, että hyvinvointi ja elinvoima ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, mutta toisinaan käsitteiden tulkinnan haasteellisuus voi vaikeuttaa niiden vuoropuhelua. Joskus termit voivat näyttäneen jopa vastakkaisina päämäärinä. Hyvinvoinnin edistäminen ei tapahdu elinvoimaisuuden kustannuksella, vaan pikemminkin ne tukevat toisiaan.

Tulevaisuuden kunnan toiminta painottuu yhä vahvemmin hyvinvoinnin ja elinvoiman edistämiseen ennakoivin ottein. Taloudellisten resurssien kaventuuessa on yhä tärkeämpää pohtia, millaisilla panostuksilla on mahdollista edistää niitä molempia.

Hyvinvointi ja elinvoima ovat laajoja käsitteitä ja niiden yhtymäkohdat ovat siten myös monipuoliset. Kunta ei yksin voi ratkaista alueensa asukkaiden hyvinvoinnin kysymyksiä eikä koko alueen elinvoimaisuutta. Muilla paikallisilla toimijoilla, kuten yrityksillä ja yhteisöillä, sekä asukkailla itsellään on tässä suuri merkitys.

Muutamat kunnat ovat myös tarttuneet näihin kahteen ydintehtävään organisaationsa rakenteen kehittämisessä.

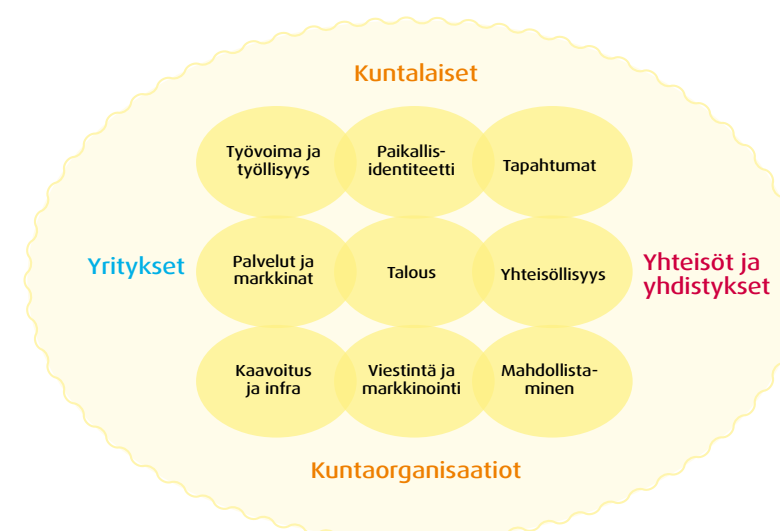
Utajärvellä nähdään, että elinvoima syntyy hyvinvoinnista ja elinkeinosta. Siten myös kunnan johtamisrakenteesta löytyvät elinkeino- ja hyvinvointivaliokunnat sekä organisaatorakenteesta hyvinvointiprosessi ja elinkeinoprosessi, joiden alle toimialat ovat jaettu. Johtotiimin alaisuudessa toimivat vielä erikseen hallinto- ja taloustiimit.

Lohjalla toimialoja on kaksi, elinvoima- ja hyvinvointitoimiala. Lautakuntia puolestaan Lohjalla on viisi kappaletta. Lohjalla myös on panostettu toimialojen väliseen vuoropuheluun. Toimialoilla on kolme yhteistä kehittämisprosessia; asiakaskokemuksen parantaminen, innostunut ja innovoiva henkilöstö sekä digitalisaation hyödyntäminen. Tämän lisäksi hyvinvointitoimialan ja elinvoimatoimialan johtajat ovat päivittäisessä vuorovaikutuksessa keskenään yhteisen työhuoneen kautta.

Kuntien tulevaisuudessa hämmäyttää useita muutoksia, jotka haastavat kuntien elinvoimaisuutta ja kuntalaisten hyvinvointia. Syntyvyyden lasku, ääripäiden korostuminen tai esimerkiksi globaalin markkinatalouden epävakaisuus ovat nyt jo nähtävissä olevia trendejä.

Vaikka kunta ei yksin alueensa elinvoimaa ja hyvinvointia pysty kokonaisuudessaan ratkaisemaan, kaikki kunnan toiminnot kytkeytyvät tavalla tai toisella niihin. Näiden kytkösten ja

syy-seuraussuhteiden näkeminen ovat avainasemassa tulevaisuuden kunnassa. Kuntalaiset, yhdistykset ja yritykset kokevat ja tekevät kunnan, mutta kuntaorganisaatiolla on mahdollisuus omilla toimintoillaan ja päätöksillään vaikuttaa siihen, millainen kokonaisuus teoista muodostuu. •



TAVOITTEENA VAIKUTTAVA HYVINVOINTIJOHTAMINEN

10 ASKELTA ONNISTUNEeseen HYVINVOINTIKERTOMUKSEEN

- 1 Aseta hyvinvointikertomuksessa selkeitä tavoitteita ja valitse niihin vaikuttavat toimenpiteet ja menetelmät. Maltillinen määrä painopisteitä ja ja riittävät resurssit luovat tien onnistumiselle.
- 2 Ota mukaan hyvinvointikertomuksen laadintaprosessiin kunnan kaikki toimialat ja tarvittavat ammattilaiset.
- 3 Varmista että hyvinvointikertomus on kiinteässä vuorovaikutuksessa strategian kanssa.
- 4 Sido hyvinvointikertomus kunnan talouden ja toiminnan vuosikelloon vaikuttavuuden aikaansaamiseksi.
- 5 Indikaattoreita on syytä valita maltilla, mutta monipuolisesti ja tasapainoisesti muun muassa eri ikäryhmät, väestönosat ja ilmiöt huomioiden. Pohjana toimivat Sähköisen hyvinvointikertomuksen perusindikaattorit ja kansallisista tietokannoista saatava tieto. Hyödynnä myös kunnan itse keräämää tietoa!
- 6 Vältä liikaa rönsyilyä. Pidä tekstiosat tiiviinä ja informatiivisina, sisältäen grafiikkaa.
- 7 Mieti sopiva rytmi hyvinvointikertomukselle: laaditaanko se vanhalle valtuustolle vai pohjaksi uudelle? Pääasia on, että hyvinvointikertomustyö on osa hyvinvointijohtamista ja juurtuu osaksi toimintatapoja.
- 8 Onhan kuntasi käytössä jo Kuntaliiton omistama Sähköinen hyvinvointikertomus? Tämä ykköstyöväline löytyy osoitteesta www.hyvinvointikertomus.fi.
- 9 Tee hyvinvointikertomus tutuksi luottamushenkilöille. Se toimii keskeisenä pohjana päätöksenteolle ja kunnan hyvinvointipoliittisille valinnoille.
- 10 Älä unohda seuranta ja arviointia! Millä tavoin tavoitteiden toteutumista seurataan kunnassanne ja millaisia toimenpiteitä asetetaan? Olennaista on miten tavoitteet käytännössä toteutuvat.



Kuvat Lempäälän kunta

TUULA SALMINEN, hyvinvointikoordinaattori, Lempäälän kunta

HYVINVOINTIKERTOMUS – KUNTALAISTEN HYVÄKSI

Lempäälä jalkauttaa tarpeet tekemiseksi

Miksi hyvinvointikertomus?

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen rakenteet ja kokonaisuus ovat muotoutuneet vähitellen hyvinvointityön edetessä. Hyvinvointikertomus on koonnut yhteen tietoa kuntalaisten hyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista asioista ja tehnyt näkyväksi eri toimijoiden tekemää työtä hyvinvoinnin saralla. Se on myös tuonut tietoisuuteen tarpeita, joihin tulisi vastata.

Hyvinvointikertomuksen laadinta on lakisäätöistä, samoin sen toteutumisen raportointi valtuustolle. Ensimmäinen laaja hyvinvointikertomus laadittiin Lempäälässä vuosille 2013–2016. Sen syntyä edisti osaltaan kunnan osallistuminen vuosina 2012–2014 KASTE-ohjelman osahankkeeseen, mikä mahdollisti hyvinvointijohtamisen kehittämisen verkoston tukemana.

Tuloksia?

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on yhä vahvemmin osa kuntastrategiaa, sen laadintaa ja toimeenpanoa. Hyvinvointikertomus ja sen raportointi on saatu osaksi kunnan talouden ja toiminnan suunnittelua. Kuntalaisten hyvinvointia edistettiin monin tavoin jo aiemmin, mutta hyvinvointikertomuksen myötä työn poikkihallinnollisuus on korostunut sekä hyvinvointityön suunnitelmallisuus, osaaminen ja rakenteet vahvistuneet.

Lempäälän kunnan hyvinvointikertomus ja turvallisuussuunnitelma vuosille 2017–2020 yhdisti nimensä mukaisesti kaksi tärkeää asiakirjaa. Turvallisuutta on nyt seurattu ja raportoitu hyvinvointiraportoinnin yhteydessä. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon teemojen rinnalle on nostettu vahvasti liikuntaa, kulttuuria

ja osallisuutta, jotka niin ikään vaikuttavat vahvasti kuntalaisten hyvinvointiin, samoin kuin ympäristö.

Oppeja ja oivalluksia?

Kuntalaisten elämää ympäröivien asioiden ja ilmiöiden muutokset haastavat myös hyvinvointityötä. Tieto ja ymmärrys hyvinvointiin vaikuttavista asioista lisääntyvät. Näin ollen hyvinvointityönkin tulee kehittyä koko ajan, eikä siinä voi tulla valmiiksi. Yhdessä tekemällä opitaan ja oivalletaan lisää.

Kaikki viisaus ei myöskään asu omassa kunnassa. Pirkanmaan hyvinvointikoordinaattoreiden verkosto on toiminut pitkään kuntien hyvinvointityön tukena. Siellä jaetaan kunnissa kehitettyjä hyviä käytäntöjä ja etsitään ratkaisuja yhteisiin haasteisiin.

Miten tästä eteenpäin?

Terveyserojen pienentämisen näkökulmasta keskeinen kysymys on, miten kunta voi toiminnallaan edistää ja mahdollistaa sitä, että kuntalaisella olisi arki hallussa ja tietämyksen lisäksi tosiasialliset mahdollisuudet ja motivaatio hyvinvoinnin kannalta viisaisiin valintoihin.

Kunnan hyvinvointikertomuksen ja sen raportoinnin kehittäminen edelleen tiedolla johtamisen tueksi ja eri kohderyhmiä ajatellen on tarpeen. Sisällöllisesti laajan kokonaisuuden esittäminen ymmärrettävästi ja tiiviisti olennaisia tekijöitä hämärtämättä ei ole helppo tehtävä. Lopulta olennaista kuitenkin on, miten johtopäätöksenä syntyneet tavoitteet muuttuvat käytännön toimiksi. Yhdessä tehden onnistutaan!•

VERKOSTOISTA UUTTA POTKUA

Olemme siirtymässä tietoyhteiskunnasta verkostoyhteiskuntaan. Verkostoissa ja niiden törmäyksissä löytyy erilaisia näkökulmia, uusia ideoita ja tekemisen voimaa.

Kuntaliitto on perinteisesti verkostojen solmija ja kotipesä. Suurten kaupunkien, pienten kuntien, ruotsin- ja kaksikielisten kuntien, eriammattiryhmien ja luottamushenkilöiden ver-

kostojen ohella toimivat lukuisien projektien verkostot kuten USO ja Arttu. Uusimpia verkostoja ovat seutukaupunkien ja kehyskuntien verkostot.

Kehyskuntaverkoston kokemuksista käy ilmi, että yhteiset intressit on havaittu. Yhtä lailla on tarve yhteistyöhön keskuskaupungin ja muiden naapurien kanssa. •



JAANA HALONEN
erityisasiantuntija,
Suomen Kuntaliitto
@HalonenJaana



KOKO TEKSTI ON JULKAISTU Kuntaliiton verkkosivuilla Kuntamatkalla-kirjoitussarjassa 9.11.2018. • www.kuntaliitto.fi/kuntamatkalla



SOILE PAAHTAMA
erityisasiantuntija,
Suomen Kuntaliitto
@soilpaahtama



ARKEEN VOIMAA

Yhdessäoloa ja vertaistukea selviytymiseen

Kunnalla on ainutlaatuinen rooli paikallisyhteisönä, joka koaa yhteen monia kuntalaisille tärkeitä yhteisöjä ja vertaisryhmiä. Näitä syntyy spontaanisti tai järjestetysti esimerkiksi ryhmälle yhteisten asioiden ja elämäntilanteiden mukaan.

Tulevaisuuden kunnan merkitys arjen elämän mahdollistajana on entistäkin tärkeämpi. Yhteisöt ja yhdistykset tukevat kuntalaisia arjessa ja parhaassa tapauksessa muodostavat kiinteän osan tukiverkkoa. Yksi tällainen arjen turvaava ryhmätoimintamalli on Arkeen Voimaa.

Arkeen Voimaa -ryhmätoiminta on tarkoitettu henkilöille, joilla on elämässä arkipärväjämiseen vaikuttavia haasteita. Näitä syitä voi olla yksinäisyys, uupumus, mielialan lasku, oma tai omaisen pitkäaikaissairaus tai työttömyys.

Ryhmässä ei puhuta yksittäisistä sairauksista, vaan tutustutaan itsehoidon työkaluihin, joista kukin ryhmäläinen voi ottaa käyttöönsä heille parhaiten soveltuvat työkalut. Arkeen Voimaa -ryhmät ovat ikään kuin hyvinvointioppimisen opintopiirejä, joissa osallistujia kannustetaan kokeilemaan uutta ja joissa etsitään ratkaisuja arjen haasteisiin.

Arkeen Voimaa -ryhmätoiminta on vaikuttanut osallistujiin

monella tavalla, yhdistävinä tekijöinä on kuulluksi ja nähdäksi tulemisen kokemus. Toiminta on voimavarakeskeistä ja tavoitteet hyvinvoinnin edistämiseksi asettaa jokainen ryhmäläinen itse.

Ryhmän toiminta perustuu vertaisuuteen, minä-pystyvyyden vahvistamiseen sekä ratkaisukeskeisten toimintamallien opetteluun. Ryhmän käyneiden arkipärväjäminen ja koettu terveydentila kohentuvat huomattavasti. Myös heidän terveyspalveluidensa käyttö väheni. Merkittävää on, että ryhmiä ohjaavat koulutuksen saaneet vertaisohjaajat.

”Kiitos kun saan olla tässä mukana. Nyt minullakin on joku merkitys.” •

www.arkeenvoimaa.fi

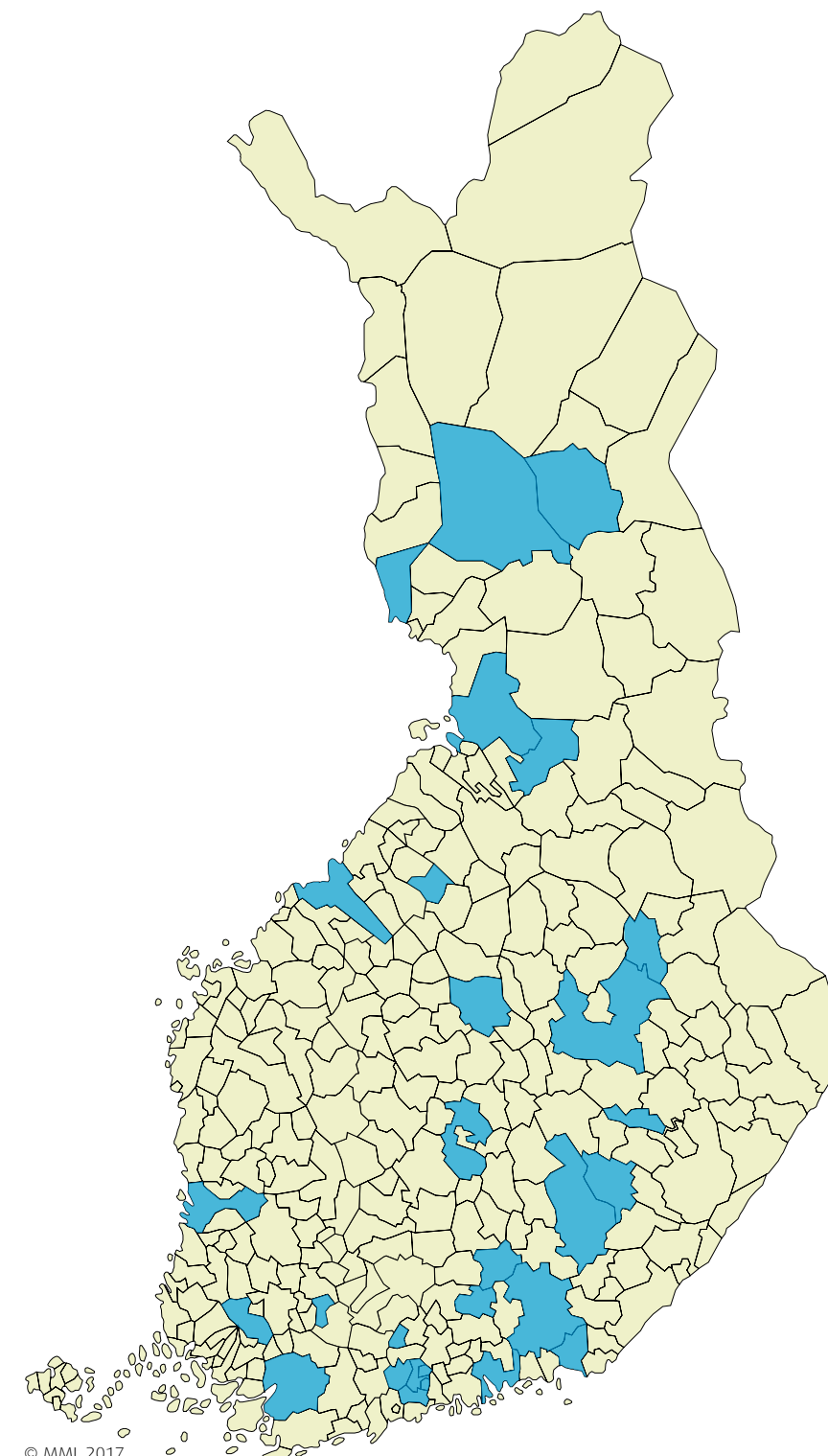
Katso lisää esimerkkejä tulevaisuuden kunnan toiminnasta hyvinvoinnin edistäjänä:

- www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/kunta-hyvinvoinnin-edistajana-verkostoprojekti
- www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/hyvinvoinnin-edistamisen-hyvat-kaytannot

Kuntaliitto
Kommunförbundet

USO

Uuden sukupolven organisaatiot



© MML 2017

USO-VERKOSTO TARJOAA:

Strategiamittarit yhteiseen käyttöön

USO-verkosto (uuden sukupolven organisaatiot) on kehittänyt kuntien organisaatioita ja niiden johtamista jo kahdeksan vuoden ajan. Näiden vuosien aikana verkostossa on ollut mukana lähes 60 kuntaa ympäri Suomen.

USO on vertaisoppimisen ja vertaistuen verkosto, kokemus- ja tutkimustiedon kokoaja sekä paikallisen kehittämistyön konsulttoija. USO-verkosto ymmärtää kuntien sielunelämää ja poliittisen ja ammatillisen kaksoisjohtamisen rikkautta. USO-verkoston takana ovat Suomen Kuntaliitto ja FCG Konsultointi Oy.

Kuntalain uudistumisen myötä kuntien tulee määrittellä strategioiden arviointi ja seuranta. Tästä ajatuksesta lähti USO-verkoston kehittämisaioite: kerätään verkoston nykyisten 30 kunnan strategioiden seurantamittarit yhteen ja tarkastellaan niitä eri näkökulmista.

Mittareiden kokoamisessa huomioitiin kuntalain vaatimukset kuntastrategialle ja tutkittiin kuntien trendejä ja tämän hetken tilannekuvaa. Kuntastrategioiden mittareiden näkökulmiksi valikoituvat hyvinvoinnin edistäminen, elinvoiman kehittäminen, osallisuus, kestävä kehitys, kuntatalous, omistajapolitiikka ja henkilöstöpolitiikka.

Kuntastrategian mittarikoon on yksinkertaisuudessaan uniikki. Missään muualla ei ole niputettu aikaisemmin 30 kunnan strategiamittareita yhteen. Näitä mittareita on hyvä käyttää apuna, kun kunta seuraavan kerran miettii kuntastrategian, ohjelmatyön tai vaikka taloussuunnittelun seurantaan. •

USO-kunnat 2017–2018:

Forssa, Hamina, Heinola, Juva, Jyväskylä, Järvenpää, Kemijärvi, Kerava, Kokkola, Kouvolaa, Kuopio, Lahti, Loviisa, Mikkeli, Nivala, Nurmijärvi, Oulu, Pori, Pöytyä, Rautavaara, Riihimäki, Rovaniemi, Salo, Tornio, Tuusula, Utajärvi, Vantaa, Varkaus, Viitasaari.



Esimerkkejä 30 USO-kunnan strategiamittareista.



Esimerkkejä 30 USO-kunnan strategiamittareista.

Sampo Kangastalo, kehitysjohtaja, Tornion kaupunki

Tornio luo ja mittaa vetovoimaa

● Muista erottautuminen, ainutlaatuisuus – siinä vetovoiman strategia mille tahansa kunnalle.

Rajaton raja on Tornion erottautumistekijä, joka luo vetovoimaa, elinvoimaa ja tunnettuutta. Aktiivinen elinkeinopolitiikka ja uudet investoinnit ovat elinvoiman kivijalka. Rajan ansiosta Tornio on myös logistinen keskus. Vetovoimainen rajakaupunki on strateginen päämäärä, joka käsittää myös matkailun, koulutusyhteistyön ja maankäyttöpoliitiikan tavoitteet elinkeino- ja työllisyyspolitiikan ja väestötavoitteiden ohella.

Tavoitteena on rakentaa Tornion ja Haaparannan kaupunkikeskustat yhteen. Tornio tiivistää entisestään yhteistyötä lähialueen oppilaitosten kanssa muun muassa kumppanuussopimusten avulla. Mark-

kinointiin ja viestintään halutaan panostaa aiempaa enemmän.

Toinen strateginen päämäärä on toimivat ja uudistuvat palvelut. Palveluiden sähköistäminen, asiakaslähtöinen palvelukulttuuri, monituottajamallit sekä yhteistyö yli toimija- ja hallintorajojen on keskiössä. Eritistä on palveluyhteistyö Haaparannan kanssa.

Onnellinen ja osallistuva torniolainen on luonteva päämäärä kuntalaisien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen sekä yhteisöllisyyden vahvistamiseksi. HYTE-toimintamalli uudistetaan, ja kuntalaisten omaehtoisuutta sekä hyvän asuin- ja elinympäristön roolia korostetaan. Kuntalaisten osallisuutta vahvistetaan mm. uusimalla Tornion osallisuusmalli ja lisäämällä järjestöyhteistyötä.

Neljäntenä strategisena päämääränä halutaan kehittää toimivaa kaupunkikonsernia talouden, omistajapolitiikan, konsernihoitamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueilla.

Strategisia päämääriä konkretisoidaan viidellä erillisellä kärkihankkeella. Kaupunkistrategia kokonaisuudessaan on elinvoimastrategia. Visiona vuoteen 2027 on Maailman toimivin rajakaupunki.

Kaupunkistrategian toimenpiteitä seurataan ja strategiasta viestitään aktiivisesti. Strategiassa on huomioitu prosessin aikana saatu runsas kuntalaispalautte.●

Kirsi-Marja Lievonen, henkilöstöjohtaja, Vantaan kaupunki

Johdamme uudistuen ja osallistuen

● Maakunta- ja sote-uudistus luo paineita kuntaorganisaatiolle. Uudistamiseen kannustavat myös lainsäädännön muutokset, asiakkaiden odotukset palveluille, digitalisaation ja keinoälyn mahdollisuudet sekä tuottavuuden ja vaikuttavuuden jatkuva kehittäminen.

Vantaa muotoili strategiset tavoitteet myönteisesti: Johtaminen uudistuu muutoksissa ja henkilöstön voimavarat vahvistuvat. Uusi Vantaa on iloinen asia.

Muutoksissa onnistumiseen auttaa oikeudenmukainen johtaminen, osallistaminen ja viestintä. Johtamisen tulee perustua muutosvalmiuden tukemiseen. Koko henkilöstön on oltava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa perillä tehtävien muutoksista, jotta he voivat kehittää osaamistaan sen mukaisesti.

Vahvuudet käyttöön

Johtaminen Vantaalla perustuu valmentamaan suorituksen ja suoriutumisen johtamiseen. Arvostus, osallistaminen ja tavoitteellisuus korostuvat. Valmentavalla johtamisella halutaan saada ihmisten osaaminen ja vahvuudet käyttöön – keskeistä on yhdessä tekeminen ja yhteistyö.

Kaikille työntekijöille asetetaan yhdessä tavoitteet, joita seurataan ja arvioidaan. Asioista keskustellaan avoimesti ja oikea-aikaisesti, ja työntekijää kannustetaan itsensä johtamiseen. Työntekijä huolehtii omasta osaamisestaan sekä hyvinvoinnistaan. Samalla hän ottaa aktiivisen roolin kehittämisessä. Kokeiluilla tavoitellaan innovatiivisia ratkaisuja, joiden avulla on mahdollista uudistaa toimintatapoja ja palveluita.

Johtamisen mittarit ohjaavat toimintaa

Strategisille tavoitteille on asetettu mittarit ja tavoitetasot. Johtamisen uudistumista seurataan muun muassa kyselyillä, sairauspoissaoloilla ja henkilöstömäärän kehitymisellä. Henkilöstön voimavarojen kehitymisestä kertoo Kunta10-kysely ja oppimiseen käytetyt työpäivät.

Strategisten tavoitteiden mittareita seurataan valtuustotasolla kaksi kertaa strategiakaudella. Operatiivisessa johtamisessa mittareita seurataan vuosittain. Kehittämistä tuetaan muun muassa muutostoiminnan tukivalmennuksilla.●

• Palvelutyytyväisyys, asukaspalaute • Digitalisointiaste, palveluinnovaatiot • Sähköisten palvelujen käyttöaste • Lapsiperheiden perhetyö ja kotipalvelun kotikäynnit • Äänestysaktiivisuus • Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin tyytyväisten osuus • Uusien tapahtumien määrä, osallistujat	• Väestöllinen huoltosuhde • Alueiden väliset hyvinvointierot : Positiiviseen erityiskohteluun alueellisesti osoitettu euromäärä • Asukkaiden hyvinvointierot: Varhaiskasvatuspalveluissa olevien lasten osuus varhaiskasvatusikäisistä • Lasten ja huoltajien kokemaa hyvinvointi • Elämänlaatusa hyväksi kokevien osuus • Koettu onnellisuus	• Kunnan hyvinvoinnin ja terveyden edistämiskertoimet • Hyvinvointikertomus • Kouluterveyskysely • Hyvinvoinnin työkaluista saatava tieto (mm. TEA-viisari) • Toimivien järjestöjen ja jäsenten määrä • Eri toimijoiden yhteistyön konkreettisten toimenpiteiden toteutuminen
		
HYVINVOINTI		
• Suunnitellusti toteutuneet kaavat ja hankkeet • Joukkoliikenteen matkustajat • Kasvihuonepäästöt • Luonto- ja viheralueet • Sisäilmaoireiden määrä • Alueiden kehittämisen uudet investoinnit • Työttömien määrä • Vuokra-asuntoihin jonottavien ja asunnottomien määrä	• Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi • Koulukiusaaminen • Erityistä tukea saavien lasten määrä • Niiden 15-29-vuotiaiden vain peruskoulun suorittaneiden osuus samanikäisistä, jotka eivät ole koulutuksessa, työssä, suorittamassa asevelvollisuutta / siviilipalveluksessa tai eläkkeellä	• OPH/MOVE-mittaristo • Kuntalaisten tyytyväisyys liikuntapalveluihin • Liikuntaa harrastavien osuus • Uudet harrastusmahdollisuudet • Harrastaa jotakin vähintään kerran viikossa • Kirjaston lainaus- ja aineistomäärät • Päivittäin tupakoivien osuus • Alkoholia liikaa käyttävien osuus
		

Esimerkkejä 30 USO-kunnan strategiamittareista.

• Ympäristökuormitus ja ekotehokkuus • Energiankulutuksen lasku • Kasvihuonekaasupäästöt (CO2 - ekv/asukas) • Uusiutuva energiatuotanto • Toteutuneet tuulivoimahankkeet • Öljylämmitteisten rakennusten määrä • Kaukolämmön kokonaismyynti	• Rakennusten energiakulutuksen säästö • Julkisten tilojen käyttöaste: vajaakäyttöiset kiinteistöt • Puurakentamisen osuus valmistuneista rakennuksista	• Tyytyväisyys ympäristön tilaan • Pienhiukkasten ja puupölyn mittaussarvot • Vesistöjen tila: veden klorofylli-A pitoisuus • Pohjaveden laatu
		
KESTÄVÄ KEHITYS JA ELINYMPÄRISTÖ		
• Henkilöauton käytön osuus kulkumuodoista • Pyöräilyn ja jalankulun osuus tehdyistä matkoista • Joukkoliikenteen käyttäjämäärät ja käyttöaste • Matkakorttien latausten määrä	• Viheralueohjelman tai -suunnitelman toteuttaminen • Yleiskaavan laatiminen ja kaupunkiympäristön ekologisen tasapainon vahvistaminen • Tuotteistetun luonto- ja vesistömatkailun määrä • Kulttuuriympäristön hoitosuunnitelman mukaisten säilytettävien kohteiden suojelu	• Syntyvän jätteen määrä ja kierrätysaste • Lajittelupisteiden määrä
		

Esimerkkejä 30 USO-kunnan strategiamittareista.

Saara Vauramo, ympäristöjohtaja, Lahden kaupunki

Kestävyys on myös yhteisöllisyyttä

Maria Ala-Siuru, kehittämisspäällikkö, Oulun kaupunki

Oulun kaupunki hyvinvoinnin edistäjänä

● Oulun uudessa kaupunkistrategiassa 2026 on useita hyvinvointiin ja elinvoimaan liittyviä tavoitteita. Elinvoiman edistäminen on pitkälti samalla hyvinvoinnin edistämistä. Keskeiset strategian teemat ovat elinvoimainen, pitovoimainen ja vetovoimainen Oulu, jossa muun muassa ”hyvinvointi kuuluu kaikille”.

Strategian tavoitteita ovat hyvinvointiaktiivisuus, turvallinen ja lapsiystävällinen kaupunki, elämänmittaisen oppimisen ja koulutuksen edelläkävijä, ihmisten kohtaamisen ja yhteisöllisen toiminnan mahdollis-

taminen sekä yritysten menestymistä tukeva ympäristö ja työn ja tekijöiden kohtaaminen. Strategiassa on myös kestäväan kasvuun ja asumiseen liittyviä tavoitteita, joilla myös on hyvinvointiluottuvuusia. Ympäriöivä luonto on myös alueen vahvuus ja Oulussa ymmärretään myös kulttuurisen hyvinvoinnin merkitys.

Oulun uuden kaupunkistrategian valmistelun ja toimeenpanon kehityskohteiksi valittiin monimuotoisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen valmistelussa, indikaattoreiden ohjausvaikutuksen lisääminen ja

strategian toimeenpanon ketteröittäminen. Näiden kautta odotetaan myös vaikuttavuustuloksia.

Yhteiset strategian tavoitteisiin liittyvät mittarit tarkentuvat vuoden 2019 talousarvion yhteydessä. Uusiksi indikaattoreiksi on hahmoteltu kolme ”kokemuksellista” indikaattoria; terveydentilan hyväksi kokeneiden osuus, itsensä yksinäiseksi tuntevien osuus sekä elämänlaadun hyväksi kokeneiden osuus.●

● Lahti on kaupunkistrategiassaan linjannut kasvavansa rohkeana ympäristökaupunkina. Kaupungin tavoitteena on luoda metropolialueen parhaat edellytykset asukkaiden kestäväan arkeen. Lahdessa etsitään ratkaisuja maailmanlaajuisiin ympäristöhaasteisiin yhdessä korkeakoulujen, yritysten ja asukkaiden kanssa.

Kestävyys nähdään Lahdessa myös alueen yhteisöllisyyden kasvuna: tavoitteenä on lapsiystävällisen hyvinvointikaupungin toteuttaminen. Lahden ympäristökaupunkitavoitetta ei voida saavuttaa ilman koko kaupunkiyhteisön sitoutumista sekä yhteistyötä kansainvälisten ympäristöverkostojen, tutkimuslaitosten ja elinkeinoelämän kanssa.

Monipuoliset mittarit

Seuraamme strategiassa kestäväan kehityksen ydinmittareita, muun muassa kasvihuo-

nekaasupäästöjen määrää, yhdyskuntarakenteen kehitystä, luonnonsuojelua sekä asukkaiden osallistumismahdollisuuksia ja koettua hyvinvointia sekä turvallisuutta. Talouden ja työllisyyden mittarit ovat myös osa kestäväan kehityksen kokonaisuutta.

Lahden strategian mittareiden toteuma raportoidaan vuosittain. Ympäristökaupunkitavoitteeseen käytetyt eurot ovat tarkassa seurannassa.

Rohkeat tavoitteet ohjaavat kehitystä

Lahden kokemukset osoittavat, että rohkeat tavoitteet ohjaavat kaupungin kehitystä kohti valittua suuntaa. On epätodennäköistä, että kykenemme strategiaa valmistellessa etukäteen hahmottamaan kaikkia mahdollisia ratkaisuja vision toteuttamiseksi. On tärkeää, että kaupunki kommunikoi avoimesti ja innostavasti niistä kysymyksistä,

joita kaipaavat kipeimmin uudenlaisia ratkaisuja. Yhteiskunnan kestävyysmuutokseen syntyy runsaasti uusia ratkaisuja kaupunkioirganisaation ulkopuolella.

Tavoittelemme Euroopan vihreän pääkaupungin asemaa vuodelle 2021. Osana kilpailua suunnittelemme, miten lahtelaiset voivat osallistua hiilineutraalin elämäntavan kokeilemiseen jo vuonna 2021. Haluamme tehdä tästä ison yhteisökokeiluhankkeen, jossa olisi mukana myös kansainvälisiä kumppaneita sekä yrityksiä.●



Esimerkkejä 30 USO-kunnan strategiamittareista.



Esimerkkejä 30 USO-kunnan strategiamittareista.

Sanna Lehtonen, Minna Punakallio, Mikko Mehtonen, Kuntatalousyksikkö, Suomen Kuntaliitto

Talouden mittarit karsittava olennaisiin

● Kuntatalouden mittareita ei kannata ahnehtia liikaa, jotta konkretisointi ja seuranta eivät vaikeudu.

Päätöksentekoa sitoviksi mittareiksi sopivat hyvin talouden tunnusluvut, kuten velan määrä asukasta kohden tai lainanhoitokate, mutta huonosti abstraktimmat mittarit, kuten konserniohjauksen onnistuminen tai hankintamenettelyjen innovatiivisuus.

Millaisia tavoitteita voi seurata?

Jotta tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida, niiden tulisi täyttää ainakin seuraavat piirteet:

- Tavoitteet ovat strategiasta johdettuja.
- Ne ovat mitattavia – määrällisiä tai laadullisia.
- Ne ovat olennaisia ja realistisia, mutta haastavia.

- Ne ajoittuvat valtuusto- tai tilikausittain.
- Tavoitteet ja vastuut on kohdennettava oikein: ylätason tavoitteen tulisi kuvata päätuotosta, ei sen osatekijää.
- Ylätason tavoite on jalkautettavissa toimialatason alatavoitteiksi ja mittareiksi.
- Taloustavoitteen ei pidä heikentää jotain muuta haluttua asiaa, esimerkiksi palvelun laatua.
- Toimintayksiköiden pitää voida omalla toiminnallaan vaikuttaa tavoitteen toteutumiseen.

Tuottavuuden arvioinnissa tulisi erityisesti huomata ulkoistusvaikutukset. Taloudellisen näkökulman korostaminen voi johtaa palveluiden laadun ja vaikuttavuuden alaspäin. Pahimmillaan yhden palvelun säästöt näkyvät toisten palveluiden kasvaneina

kustannuksina. Tehokkuusarvioinnin tulisi olla kokonaisvaltaista: taloudellisen tuottavuuden lisäksi on huomioitava laatu- ja vaikuttavuustekijät.

Mittarit muuttuvat

Myös ”kriisikuntakriteerejä” käytetään osana kuntatalouden strategiamittaristoa. Kriisikuntakriteerejä ehdotetaan muutettavaksi lähivuosina.

Uusi kriteeristö pyrkii aiempaa paremmin kuvaamaan kuntien konsernitaloutta esimerkiksi rahoituksen riittävyyden näkökulmasta. Esimerkiksi laskennallinen lainanhoitokate pyrkii kertomaan kunnan velanhoitokyvystä aiempia kriteerejä tarkemmin. Tunnusluku vertaa vuosikatteen riittävyyttä lainojen korkokuluihin ja lyhennyksiin.

Markku Rimpelä, strategiajohtaja, ja Mira Sillanpää, vs. strategiapäällikkö, Hämeenlinnan kaupunki

Kompassi auttaa yli rajojen Hämeenlinnassa

● Nuori meni tapaamaan kuntoutus-asiiantuntijaa. Tapaamisen aikana nuori kertoi, että hän on tehnyt Kompassin erään toisen työntekijän kanssa ja kysyi: ”Voitaisiinko Kompassin tietoja hyödyntää, koska olen jo siinä kuvannut mitä minulle kuuluu?”. Kuntoutusasiiantuntija ei ollut ikinä kuullutkaan Kompassista, mutta pääsi nyt hyödyntämään sitä ja asiakas vältti tietojen toistamisen. Kompassin avulla syntynyt kooste antoi monialaiselle työryhmälle tietoa, mitä palveluita nuorella on jo käytössä tai hänelle oli suunniteltu.

Kompassi on menetelmä, joka kuvaa tavoitetta ihmisestä palvelujen keskipisteenä. Yksilöllinen palvelujen tarve hahmotuu toisiaan tukevien palvelujen kokonaisuudeksi. Kun tilanne on voitu kartoittaa asiakkaan näkökulmasta, saadaan myös

tarjottavat erilaiset vaihtoehdot näkyville. Näin mahdollistuu erilaisten toimintojen ja palveluiden tarjoaminen yli toimialojen. Toisaalta työntekijä näkee kenen vastualueelle tarjottavat palvelut kuuluvat ja osaa koordinoida eri verkostoja yhteen ja sovittaa myös tilanteeseen liittyviä etuuksia. Näin voidaan tuottaa asiakkaalle tukea siihen, mitä hän tarvitsee jatkaakseen arkea.

Kompassi on ennen kaikkea puheeksi ottamisen väline, joka vähentää yllätyksiä, tuo ihmisen keskiöön, olipa hän nuori tai vanhempi, olipa kohtaaja kohtaamisen ammattilainen tai ei. Kompassi vakioi kysymyksiä: nämä ainakin kysytään kaikilta. Johtamisen näkökulmasta tämä alkaa tuottaa näkyväksi tilanteita, joissa ihmiset haaveilevat palveluiden piiriin ja minkälaisiin palveluihin he ohjautuvat.

Toisaalta Kompassin toimijakantaan kertyy tietoa minkälaisia palveluiden toimintojen tuottajia alueella on ja mihin heidän palveluiden sisällöt painottuvat. Tämä auttaa tuomaan näkyväksi palvelukatveja ja kehittämään uusia. Ohjautumisten kautta saadaan tulevaisuudessa näkyväksi mihin palveluita käytetään ja mitkä ovat mahdollisia lähemmän tarvittavia palveluita.

Tarvitaan tehostamista ja johtamista. Kaikkea ei voi tehdä, eikä se ole järkevää. Kompassi mahdollistaa ihmisten tarpeesta lähtevän palveluiden kehittämisen ja uusien palveluiden luomisen riippumatta toimialojen ja organisaatioiden rajoista.

Tutustu tarkemmin Kompassiin: www.fcg.fi/fin/ajankohtaista/2018/06/kompassi-hahmottaa-sosiaali-ja-terveydenhuollon-asiakkaan-tilanteen/



Esimerkkejä 30 USO-kunnan strategiamittareista.

Heidi Hagman, kehittämisspäälikkö, Tuusulan kunta

Koko Tuusula tekee yhdessä uutta

● Tuusulan kuntastrategian visiona on vireä, kasvava ja hyvinvoiva Tuusula. Uutta Tuusulaa rakennetaan asukkaiden, yhteisöjen, luottamushenkilöiden ja kunnan työntekijöiden vuorovaikutuksessa.

Toimintatavassa korostuvat me-henki ja yhteistyö, yhteisen tarinan rakentaminen, tekemisen kulttuuri, rohkeus kokeilla ja iloitseminen onnistumisista.

Pormestari ja yhteisömanageri

Tuusula otti käyttöön pormestarihallin kesäkuussa 2017. Uudistuksen keskeisenä tavoitteena oli kunnan ja kuntalaisten vuorovaikutuksen lisääminen.

Tuusulalaisten osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia on määriteltäessä parannettu muun muassa luomalla oma osallisuusmalli, ottamalla käyttöön uudet kaikille avoimet kehittämisverkostot sekä rekrytoimalla kuntaan yhteisö-

manageri asukaslähtöisen, verkostomaisen toiminnan tueksi.

Tuusulan osallisuusmallissa kuntalaiset ovat mukana tekemässä suunnitelmia ja päätöksiä. Palveluissa painotetaan saavutettavuutta ja kuntalaisten tarpeita.

Uusi johtamisjärjestelmä ja yhdessä tekeminen edellyttävät koko kuntaorganisaation toimintakulttuurin ja -tapojen muutosta.

Tuusulassa on jo oivallettu monia asioita:

• Tuo tekijöitä yhteen

Kunnan tehtävä on tukea kuntalaislähtöistä toimintaa ja varmistaa yhteistyön mahdollisuudet. Tämä edellyttää uusia toimintatapoja ja asennetta. Osallisuusyhteyden johtaminen ja kehittäminen on resursoitava. Henkilöstön ja sidosryhmien osallisuusosaamista kannattaa vahvistaa.

• Suunnittele prosessi

Määritellä yhdessä, mitä osallisuusyhteyden tavoitellaan ja miten tavoitteet saavutetaan. Osallisuusprosesseja on erilaisia – sama malli ei toimi kaikkeen. Pyri osallisuusyhteyden jatkuvuuteen ja ketteryyteen.

• Mene lähelle kuntalaista

Osallistumismuotojen moninaisuus on tärkeää – osalle verkko on toimivin vaihtoehto, toisille yhteiset tilaisuudet tai kasvokkaiset kohtaamiset.

• Viesti ja markkinoi

Osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista on viestittävä tehokkaasti. Viesti myös osallisuuden tuloksista osallistujille, kuntalaisille, kunnan henkilökunnalle ja päättäjille. Osallisuus vahvistaa kuntaräntä.



Kuva: Tussitalkurit

Tulevaisuus on tekemisen kysymys

Tukea, työkaluja ja yhdessä kehittämistä!

Kunnat 2021 -kehittämishjelma rakentaa tulevaisuuden kuntaa

- Osallisuuden edistämisen työkalut, kuntalaislähtöiset palvelukanavat ja digitaaliset palvelukanavat
- Hyvinvoinnin, osaamisen, elinvoiman ja johtamisen toimintamallit
- Poliittisen johtamisen uudistumisen työkalut

Kunnat 2021 -kehittämishjelman projekteja ja verkostoja:

- Sivistyskunnan roolit ja tuki -projekti
- Kunta hyvinvoinnin edistäjänä -verkostoprojekti
- Elinvoiman edistämisrooli eri toimintaympäristöissä -verkostoprojekti
- Tulevaisuuden kunnan digitalisointi -projekti
- Uuden sukupolven organisaatiot ja johtaminen -verkostoprojekti
- Ennakkoarviointikäytäntöjen uudistaminen ja toimeenpano -projekti

Kuntaliitto
Kommunförbundet

www.kuntaliitto.fi/tulevaisuudenkunta #tulevaisuudenkunta



• Professori **Arto Haveri**, Tampereen yliopisto

KOHTI HUOMISEN KUNTAJOHTAMISTA
Tampereen yliopiston ja Suomen Kuntaliiton julkaisema tutkimus ”Yhdistävä johtajuus” löytyy maksuttomana sähköisenä julkaisuna Kuntaliiton verkkokaupasta www.kuntaliitto.fi/kirjakauppa. Kirjoittajina Jonne Parkkinen, Arto Haveri ja Jenni Airaksinen.

JOHTAMISEN PERUSTA MUUTTUU

Olemme Suomen suurimman hallintouudistuksen kynnyksellä. Lisäksi monet muut toimintaympäristön muutokset digitalisaatiosta kaupungistumiseen muokkaavat kunta- ja aluehallintoa. Millainen johtamisympäristö on tulevaisuuden kunta ja maakunta? Miten otetaan huomioon hyvän johtamisen näkökulmia?

Hierarkkinen julkinen organisaatio

Kun maakuntaa tai kuntaa lähestytään julkisena organisaationa, huomio kiinnittyy tyypillisesti asioihin kuten organisaation rakenne ja prosessit, tehokas työnjako, henkilöstöhallinto ja ohjausjärjestelmät. Tämä on perinteisin ja edelleen vallitsevin tapa suhtautua julkisen hallinnon kehittämiseen. Hierarkia on pääasiallinen ohjausmalli, ja johtamisjärjestelmästä muodostuu helposti kontrolloiva. Asiaksnäkökulma on tyypillisesti jäykkä, työntekijät identifioituvat omaan palveluorganisaatioonsa ja tiedon omistaminen on organisaatiokohtaista.

Toisaalta julkinen organisaatio on selkeä malli poliittisen ohjauksen, legitimaation ja vastuullisuuden näkökulmasta, ja sen toiminta voidaan rakentaa ennustettavaksi ja luotettavaksi.

Kunta ja maakunta itsehallintoyhteisöinä

Eurooppalainen läheisyysperiaate korostaa alue- ja paikallishallinnon organisaatioiden luonnetta itsehallinnollisina poliittisina yhteisönä, joiden kautta pyritään vallan hajauttamiseen, poliittisen osallistumisen lisäämiseen ja kansalaisyhteiskunnan vahvistamiseen.

Jos kehystämme kunnan ja maakunnan johtamisen näin, huomio on kiinnitettävä palvelujärjestelmän ohella kasvuun, kehittämiseen ja asukkaiden osallistumiseen. Tavoitteena on vahvistaa alueen asukkaiden ja yhteisöjen sosiaalista pääomaa ja vaikutusmahdollisuuksia.

Itsehallintoyhteisössä työntekijät ja asukkaat identifioituvat ensisijaisesti alueeseen, eivät organisaatioon. Asukkaat nähdään kehittämisen voimavarana toisin kuin julkisen organisaation kehityksessä, jossa heitä tarkastellaan lähinnä palvelun kuluttajina. Asukkaiden osallisuus sekä alueen kehittämisessä että palveluissa on tärkeä tavoite, jota voidaan

edistää esimerkiksi yhteistuotannon ja yhteissuunnittelun menetelmillä.

Entäpä palveluekosysteemi?

Kolmas ja tuorein tapa kehystää kunta ja maakunta johtamisympäristönä on tarkastella sitä ekosysteeminä; alustana markkinoiden, kolmannen sektorin ja kansalaisten toiminnalle ja innovaatioille. Kunta ja maakunta edistävät tietoisesti markkinoita rakentavaa ja kehittävää palvelualustaa asiakkaiden lähtökohdista. Työntekijät identifioituvat sekä organisaatioon että verkostoon jonka osana toimivat, ja myös alueyhteisöön.

Johtamisessa ekosysteemikehitys korostaa kokonaisuuk-sien ymmärtämistä, verkostojohtamista ja vuorovaikutus-suhteita toimijoiden välillä. Järjestelmä on rakenteeltaan avoin ja joustava jättäen tilaa sopeutumisprosesseille, itse-organisoidumiselle ja innovaatioille. Tämä merkitsee myös sitä, että tiedon on oltava avointa ja systeemitasoista.

Hybridillä eteenpäin?

Mikään näistä kehyksistä ei ole sellaisenaan oikea tai väärä, vaan kaikkia voidaan perustella eri lähtökohdista. Esimerkiksi edustuksellisen demokratian sisältämän poliittisen ohjauksen ideaalin näkökulmasta julkisen organisaation kehitys on edelleen selkein malli. Todennäköisesti lähitulevaisuuden johtamisympäristöt sisältävät piirteitä julkisen organisaation, itsehallintoyhteisön ja ekosysteemin malleista.

Pitemmällä aikajänteellä ekosysteemikehitys tulee entistä merkittävämmäksi halutessamme kehittää kuntien ja maakuntien toimintaa. Tähän vaikuttavat monet käynnissä olevat yhteiskunnalliset muutokset.

Suurten julkisten palveluekosysteemien johtamisesta on toistaiseksi vähän kokemuksia, ja siksi ekosysteeminäkökulma on haaste julkiselle johtamiselle. Vaaditaan melkoista ajattelutavan ja kulttuurin muutosta. Kunta on nähty lähinnä palvelukoneena ja kulueränä, ei niinkään yhteiskunnan sosiaalista rakennetta koossapitävänä voimana tai yhteisöjen toiminta-alustana. Merkkejä muutoksesta on kuitenkin nähtävissä niin pienissä kuin suuremmisakin kunnissa. •



Piirroskuvat Susanna Prokkola

KUNTA JA MAAKUNTA ETSIVÄT YHTEISTÄ POLKUA

Liperi ja Siunsote keskustelevat strategisesti ja käytännöllisesti

Kunnan ja tulevan maakunnan yhteistyö? Yksi iso kysymysmerkki maakunta- ja sote-uudistuksen kysymysmerkkien viidakossa. Pohjois-Karjalassa tästä on jo kokemuksia: Siunsote on tiiviissä vuorovaikutuksessa kuntien kanssa – asukaslähtöisesti.

– Maakunnan soten ja kuntien välillä on hyvä olla tavoiteasettelun ja vuoropuhelun rakenne. Painopisteet ovat erilaiset eri kunnissa muun muassa väestön ikärakenteen vuoksi, sanoo Liperin kunnanjohtaja **Hannele Mikkonen**.

Siunsote-kuntayhtymän edustajat ovat mukana Liperin hyvinvointiryhmässä sosiaali- ja terveysasioiden ja hyvinvoinnin edistämisen yhteistyössä, kuten myös seurakuntien ja yhdistysten edustajat. Hyvinvointiryhmä on yhtä kuin paikallinen sote-neuvottelukunta, ja sillä on strateginen rooli kunnan väestön hyväksi tehtävässä työssä.

– Strateginen työskentely on tärkeätä, yhteisten tavoitteiden hyväksi. Seurannan mittarit on hyvä määritellä edeltä, etteivät kokoukset ole kahvipöytäkeskusteluja siitä, miten mikään palvelu mättää, Mikkonen kärjistää.

Paikallista toimintakulttuuria on tärkeä korostaa maakunnan sotea rakennettaessa. Mikkasen mukaan erilaiset aktiviteetit ja yhteistyöverkostot pitää tunnistaa ja varmistaa jatkuvuus. Vanhus- ja vammaistoiminnot ja muut tapahtumat ovat voimavara väestön hyvinvoinnin edistämässä paikallisesti.

– Olen miettinyt jälkeinpäin, pitäisikö olla paikallistasolla laaja-alainen sote-ihminen, vaikka useamman kunnan alueen yhteinen sote-viranhaltija, joka olisi paneutunut kunnan hyvinvointityöhön erityisesti yhdyspinnassa. Linjaorganisaatiossa kukin palvelualue katsoo omasta näkökulmastaan – kokonaisuutta ei ehkä

osata katsoa eikä ole valtuuksia puuttua toisten toimialoille paikallistasolla.

– Kansalaiset eivät välttämättä tunnista eri toimijoiden rooleja. Yhden luukun periaatetta pitäisi kehittää esimerkiksi työllisyyspalvelujen, Kelan, sosiaalipalvelujen ja kunnan palvelujen kesken.

Yhteistyötä pitää avata molempiin suuntiin. Mikkasen mukaan Siunsoten paikalliset toimijat on tärkeä saada mukaan kehittämistoimintaan, jota eri kunnissa tehdään eri tavoin. Tämä näkökulma unohtunee helposti organisaatiolähtöisessä toiminnassa.

– Siunsotella on käytettävänään väestöstämme paljon koottua tietoa, jota voidaan hyödyntää tavoite- ja toimintasuunnittelussa edelleen myös paikallisesti.

Paikallisen neuvottelukunnan näkökulma on yhteinen väestö. Strategisessa kehittämisessä katsotaan sekä Siunsoten strategiaa että Liperin kunnan strategiaa. Tärkeä työväline on hyvinvointikertomus.

– Moniammatilliset verkostot toimivat ja vuoropuhelevat hyvin, esimerkiksi moniammatillinen perhekeskus jalkautuneena varhaiskasvatukseen ja opetuspuolelle. Tärkeää on myös tunnistaa paikallistasoon tavoitteelliset toimintamallit ja kehittämistyö.

Ja sitten se suurin kysymysmerkki: palvelurakennemuutokset?

– Muutoksia eli palvelupisteiden vähentämistä on Siunsote tehnyt. Kunnassamme on kolme taajamaa, ja palvelupisteitä on vaikea ylläpitää tehokkaasti. Yhdessä olemme kuitenkin löytäneet toimivia ratkaisuja myös tulevaisuuden varalta. Keskusteluissa on pidetty pinnalla ratkaisukeskeisyyttä asukas- ja asiakaslähtöisesti, Mikkonen sanoo. •

Toimiiko yhdyspinta – yltääkö sote tavoitteisiin?

Maakunnan ja kunnan välisen yhdyspinnan toimivuus on aivan ratkaisevassa osassa koko sote- ja maakuntauudistuksen tavoitteiden saavuttamisessa. Asukkaan ja julkisen talouden kannalta tavoite on yhteinen: toimivat palveluketjut.

– Yhdyspintatyössä ollaan selkeästi etenemässä kartoituksesta tekemiseen, sanoo uudistusta Kuntaliitossa ja nykyisin STM:ssä seuraava erityisasiantuntija **Antti Kuopila**.

– Kun yhdyspinnat on tunnistettu, tarpeet tulevat esiin myös paikallisessa työssä. Yhdyspintatyötä tehdään jo jonkin verran maakuntien ja kuntien kesken, mutta alueellisesti ja sisällöltään vaihtelevasti. Tällä hetkellä alueilla tehtävä yhdyspintatyö on painottunut hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen sekä lasten ja perheiden palveluihin.

Kuopila listaa muutaman peruskysymyksen, jotka yhdyspintatyössä on otettava pöydälle:

- Miten sovitaan maakunnan ja kunnan yhteiset tavoitteet?
- Miten järjestetään monitoimijaiset yhteistyösuhteet, vuorovaikutteiset yhteistoimintakäytännöt ja toimintatavat?
- Minkälaisia sopimuksia toteutuksessa tarvitaan?

Kuopilan mukaan maakunnan ja kunnan pitää löytää toimivat ratkaisut yhteisten tavoitteiden luomiseksi. Perimmäinen tavoite on luonnollisesti yhteinen – tai ainakin sen tulisi olla. Eli miten luodaan asukkaille mahdollisimman hyvin toimiva ja oikea-aikainen hyvinvointipolku. Tähän kokonaisuuteen kuuluu yhtä lailla kunnan tarjoamia hyvinvointipalveluita (sivistys, liikunta ja kult-

tuuri) kuin maakunnan tarjoamia palveluita (sote-palvelut).

– Näiden palveluiden yhteensovittamiseksi tarvitaan yhdessä laaditut, yhteiset tavoitteet, Kuopila sanoo.

Alueiden on löydettävä toisensa

Maakunta on uusi organisatorinen toimija. Yhdyspintatyön onnistumisen kannalta oleellista on, millaisiksi tulevien toimijoiden keskinäiset suhteet muovautuvat? Alueet, joilla maakunta ja kunnat ”löytävät” toisensa tulevat menestymään paremmin, kuin alueet, joilla toimijoiden suhteet muodostuvat ristiriitaisiksi.

– Tulevaan yhteistyöhön tarvitaan toimintatapoja, jotka tukevat positiivista kehitystä alueella. Näitä toimintatapoja kehitetään jo monella alueella, Kuopila toteaa.

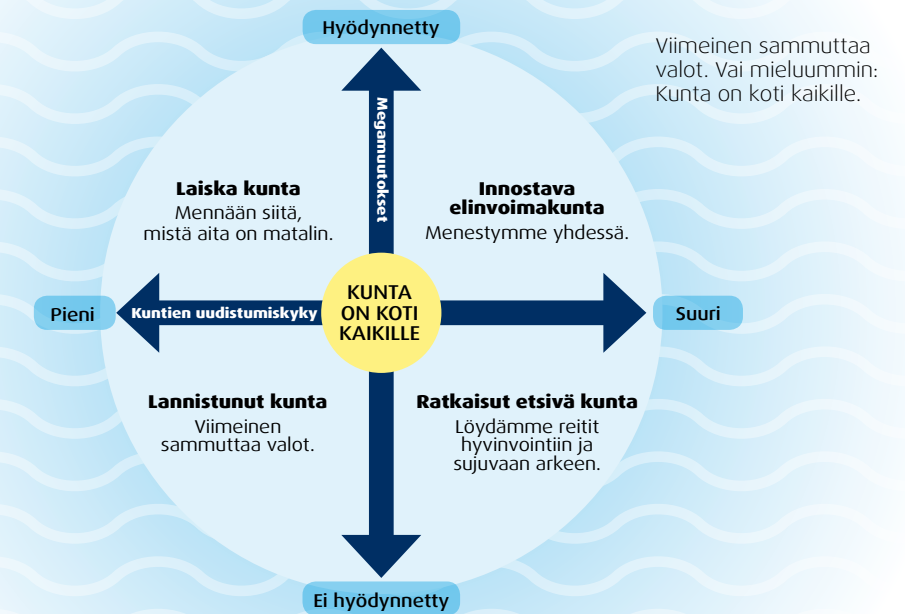
Toiminnan sujuvuuden kannalta isoksi kysymykseksi muodostuu, millaisilla sopimuksilla yhdyspintatyötä tehdään. Yhteistyötä tullaan tekemään monella eri tasolla ja eri tasoilla tarvitaan erilaista sopimuksellisuutta.

– Alueilla pitää päästä yhteisymmärrykseen, millaisia sopimuksia toimijoiden välille on järkevää tehdä ja missä asioissa. Pitää pystyä yhdessä sopimaan, mistä asioista pitää sopia ja mistä asioista on hyvä sopia.

Kuopila muistuttaa myös, että maakuntia ja kuntia on kannustettava ja tuettava kansallisesti laajamittaisissa yhdyspintatyöissä. Materiaalia löytyy muun muassa Kuntaliiton, valtioneuvoston ja eri ministeriöiden verkkosivuilta. •



Yhdyspinnalla tarkoitetaan erityisesti kahden tai useamman organisaation välistä toiminnallista kenttää. Yhdyspinta korostaa yhteisen toiminnan merkitystä. Yhdyspintojen määrittelyä on kuvattu laajemmin Kuntaliiton (2016) julkaisussa Rajapinnoista yhdyspintoihin, kehittämisaloite kunnan ja maakunnan yhteistyöstä.



TULEVAISUUDEN KUNNAN SKENAARIOT JA VISIOT 2030

Elinvoima, sivistys, hyvinvointi

Tulevaisuuden kunta sai vaihtoehtoiset visiot vuodelle 2030 kunta- ja uudistusministeri **Anu Vehviläisen** johdolla. Parlamentaarisen työryhmän ja verkostojen visiointia oli työstämässä erityisasiantuntija **Tuula Jäppinen** Kuntaliitosta.

Tuhannen henkilön prosessi

Tulevaisuuden kunta 2030 -ennakointiprosessi toteutettiin laajan sidosryhmäjoukon kanssa. Kaiken kaikkiaan työn eri vaiheisiin osallistui parlamentaarisen ryhmän ja asiantuntijaryhmän lisäksi 12 eri sidosryhmää, yhteensä lähes 1000 henkilöä. Sidosryhmissä oli eri kokoisten kuntien edustajia, yrittäjiä, nuoria, kirkon ja tutkijoiden edustajia sekä myös Kuntamarkkinoiden kävijöitä.

Pohjatietoa kerättiin neljästä teemasta: elinvoima, hyvinvointi, osallisuus ja demokratia sekä uudet toimintatavat tulevaisuuden kunnassa. Erilaisin osallistavien ennakointimenetelmin jatkettiin muutosajurien tunnistamista, hiljaisten signaalien keräämistä ja SWOT-analyysin tekemistä. Muutosvoimat kuvasivat keskeisiä kuntien ja laajemmin julkisen hallinnon toimintaympäristössä tapahtuvia sekä tulossa olevia kehityskulkuja, trendejä ja megatrendejä.

Lauran ja Viljon näkökulmat skenaarioihin

Työpajoissa tehtiin kaksi tulevaisuustaulukkoa, joiden avulla hahmoteltiin tulevaisuuden kunnan erilaisia kehityspolkuja muutosvoiminaan ja laadittiin niiden pohjalta neljä erilaista skenaariota: Innostava elinvoimakunta, Ratkaisuja etsivä kunta, Laiska kunta ja Lannistunut kunta.

Skenaarioiden rakentamisessa ja jäsentämisessä hyödynnettiin kahta pääulottuvuutta. Nämä ovat kuntien uudistumiskyky ja megamuutokset. Kuntien uudistumiskyky on kuntien omassa vaikutusvallassa, kun taas kuntien ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvien megamuutosten vaikutusta on vaikeampi hallita tai hyödyntää.

Pääulottuvuuksilla on kaksi ääripäätä: Kunnan uudistumiskyky voi olla suuri tai pieni, ja megamuutosten vaikutuksia kuntien

ulkoisessa toimintaympäristössä voi joko pyrkiä hyödyntämään tai olla hyödyntämättä. Eri skenaarioita toisistaan erottavat ennen kaikkea kunnassa tehdyt tietoiset strategiset valinnat ja ratkaisut.

Kuntalaisten näkökulmasta skenaarioita ja niiden vaikutuksia erilaisissa kunnissa tarkasteltiin persoonakorttien ja tulevaisuusmuistelun avulla kuntademokratiaverkostossa sekä valtion, oppilaitosten ja järjestöjen edustajien kanssa pidetyissä työpajoissa. Persoonakortit kuvasivat työttömän 19-vuotiaan Lauran, perheellisen 40-vuotiaan Heidin, ikääntyneen 71-vuotiaan Viljon ja 28-vuotiaan maahanmuuttaja Assimin tarpeita tulevaisuuden kunnassa vuonna 2030.

Menestys vai lannistuminen?

Lopuksi skenaarioprosessissa laadittiin Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot -raportti. Visioita syntyi viisi, yksi jokaiselle skenaariorolle ja yksi kaikille skenaarioille yhteinen. Visiolauseet ovat: Menestymme yhdessä (Innostava elinvoimakunta); Löydämme reitit hyvinvointiin ja sujuvaan arkeen (Ratkaisuja etsivä kunta); Mennään siitä, mistä aita on matalin (Laiska kunta); Viimeinen sammuttaa valot (Lannistunut kunta) ja Kunta on koti kaikille.

Seuraavat strategisen ennakointiprosessin vaiheet, kuten strategian laadinta välitavoitteineen yhdessä sovittuun tahtotilaan pääsemiseksi, jäivät kuntien itsensä toteutettaviksi. Osittain näitä toimenpiteitä sivuttiin prosessin yhteydessä pidetyissä kuntatyöpajoissa. Parlamentaarinen työryhmä toivoi, että työssä laadittuja skenaarioita voidaan hyödyntää kuntien strategisessa päätöksenteossa.

Skenaariot ja visiot esitellään tarkemmin parlamentaarisen työryhmän väliraportissa. Raportin avulla on samalla tarkoituksena kannustaa kuntia oman roolinsa ja tulevaisuutensa ennakointiin ja arviointiin. •

Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot – raportti

• <http://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/119/cover>



Arjen pelastajat on kuntalaisten itse ideoima konsepti, jossa nuorten ja ikäihmisten välistä kuilua pyritään kuroma umpeen erilaisten yhteistyömuotojen avulla.

Kainuulaiset ottivat ohjat omiin käsiinsä

Asiakaslähtöinen lähipalveluiden kehittäminen toteutettiin Kainuun kuntien kanssa. Kuudessa työpajassa kolmen vuoden aikana oli mukana satoja Hyrynsalmen, Kajaanin, Kuhmon, Oulun, Paltamon, Ristijärven, Sotkamon ja Suomussalmen asukkaita.

Ongelmat ja ratkaisut puitiin laajasti kuntalaisten kesken. Kunta, järjestöt ja kuntalaiset saivat yhdessä toteutettavan lähipalvelumallin: nuorista kootaan ryhmä, joka tarjoaa lähialueellaan apua vanhemmille ihmisille pienissä arjen askareissa kauppa-kassin kantamisesta postin hakemiseen ja kävelyseuraan.

Asukkaat pitivät päiväkirjaa palveluista

Kehittämisprosessissa oli neljä vaihetta: ideointi, suunnittelu, testaus ja toteutus.

Ideointivaiheessa koottiin ymmärrystä asiakkaan tarpeista, tilanteesta ja siitä, miten hän kokee palvelun. Työpajan jälkeen osallistajat täyttivät kotona nykyhetkellä käyttämistään palveluista palvelupäiväkirjan. Viikon palvelupäiväkirjan avulla selvitettiin, miten nykyiset lähipalvelut vastaavat kuntalaisten ja palvelun käyttäjien tämän hetken ja tulevaisuuden tarpeisiin, kun ihmiset ovat erilaisissa elämäntilanteissa.

Palvelupäiväkirjat analysoitiin Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun aluekehittämisen kursseilla. Opiskelijat saivat eteenä 110 palvelupäiväkirjaa. Vastaukset jaettiin kunnittain ja jokaiselle kunnalle luotiin omat profilit, yhteensä 24 asiakasprofiilia.

Toisessa työpajassa lähipalveluita peilattiin kunkin kunnan nykyiseen tuotantomalliin. Työpajaan osallistuivat kunnan viranhaltijat sekä järjestöjen ja yritysten edustajat. Asiakasprofiilien avulla työstettiin tulevaisuuden lähipalvelujen uusia toimintamalleja.

Kolmannessa työpajassa kuntalaiset ja päättäjät pääsivät toteuttamaan osallistuvaa budjetointia. Jokaiselle osallistujalle jaettiin kymmenen hyvinvointiseteliä, joilla he saivat ostaa arjesta selviämiseksi tarvitsemiaan palveluita. Seteleitä sai myös antaa kaverille, jos koki, ettei niitä itse kaikkia tarvitse.

Ensimmäisen vuoden viimeinen työpaja kehitti asiakasprofiilien ja tärkeiksi koettujen palvelujen välille ongelmia, niille ratkaisuja ja käytännön toteuttamistapoja.

Kohti päätöksentekoa

Seuraavaksi tarkasteltiin asiakas- ja käyttäjälähtöisyyttä päätöksenteossa. Asiakkaiden itse suunnitteleman palvelupilotin toteutusta seurattiin osana kehittämisen ja päätöksenteon prosessien yhteensovittamista. Olennaista oli saada selville, mitä vaiheita päätöksenteossa on tapahduttava, jotta asiakaslähtöinen konsepti voidaan toteuttaa ja sitä on mahdollista seurata.

Viimeisessä työpajassa esiteltiin eritasoisia toimia, joilla Arjen pelastajat -konseptia voitaisiin toteuttaa. Mallia lähdettiin toteuttamaan eri toimijoiden kautta, jolloin ideaa edistettiin monesta eri suunnasta tähdäten yhteiseen päämäärään. Toimeenpano

käynnistyi helpoista ja pienistä kohtaamisista ja eteni aina suuriin rakenteellisiin muutoksiin. Hyvä esimerkki Arjen pelastajat -konseptin toteutuksessa oli nuorten ikäihmisille toteuttama henkilökohtainen tietotekniikkaopastus.

Johtaminen, viestintä ja oppilaitosyhteistyö avainasemassa

Asiakaslähtöisten lähipalveluiden kehittämisprosessin läpivieminen on monialaista asiantuntemusta vaativaa työtä. Prosessissa on hyvä olla mukana kaksi erilaista ryhmää, suunnitteluryhmä ja projektiryhmä. Kainuussa projektiryhmään kuuluivat Kuntaliiton prosessin kehittäjät, edustus Tampereen yliopistosta ja palvelumuotoilija. Suunnitteluryhmä on laajennettu versio projektiryhmästä ja siihen kutsuttiin monialaisesti eri toimijoita kunnan eri sektoreilta. Mukana on hyvä olla niin kunnan suorittavan tason kuin myös viranhaltijatason henkilöitä. Kainuussa suunnitteluryhmässä olivat kaikkien kuntien edustajat ja jokaisesta kunnasta oli nimetty yhteyshenkilö, jonka lisäksi paikalla oli vaihteleva määrä muita toimijoita. Suunnitteluryhmässä oli myös edustus Kainuun sote-kuntayhtymästä. Prosessin onnistumisen kannalta tärkeää on, että samat henkilöt ovat mukana koko prosessin ajan.

Tiedotus on keskeinen osa prosessia, ja paikallinen media on hyvä pitää tietoisena prosessin etenemisestä ja järjestettävistä työpajoista. Tätä kautta tieto tuotoksista ja tärkeästä työstä välittyy koko kuntaan ja sen ulkopuolelle. Prosessille suositellaan myös tehtäväksi verkkosivut, joilla on kuvattuna prosessin vaiheet ja joita päivitetään työpajojen jälkeen niistä saaduilla tuloksilla. Näin osallistujat näkevät oman työnsä tulokset reaaliajassa ja myös prosessin ulkopuoliset voivat seurata prosessin etenemistä ja tuloksia.



Kainuun Muistiyhdistyksen Muistiluotsi-vastaava **Lea Torvinen** kertoo: "Tilaisuuksien tarkoituksena oli, että nuoret ja ikäihmiset kohtaavat musiikkituokioiden merkeissä ja nuorille tarjoutuu mahdollisuus tavata ikäihmisiä ja päinvastoin. Tilaisuudet koostuivat aivojumbppaharjoituksista ja yhdessä laulamisesta. Laulut ovat olleet enemmän ikäihmisille suunnattuja lauluja, mutta yhtenä kertana tilaisuudessa on kuunneltu myös nuorten toivomia lauluja Youtubesta. Tarkoituksena on jatkaa toimintaa jatkossakin."



TUULA JÄPPINEN
innovaatioasiantuntija,
Suomen Kuntaliitto
@Tujappi



MERJA LANG
palvelumuotoilija,
Suomen Kuntaliitto
@mellalea

ENNAKOINTI ON OSA PALVELUN KEHITTÄMISTÄ

Moni kunta haluaisi tietää mitä tulevaisuudessa tapahtuu, jotta osaisi tehdä oikeita päätöksiä ajoissa hyötyäkseen muutoksesta tai välttyäkseen muutoksen tuomilta riskeiltä.

Tulevaisuutta ei voida ennustaa, mutta ennakointi on oiva apu erilaisiin tulevaisuuksiin varautumisessa. Ennakointi on osallistava prosessi, jossa koko organisaatio osallistuu heikkojen signaalien ja muutosiimiöiden keräämiseen ja strategian arvioimiseen.

Ennakointi on yhä tiiviimmin osa palvelujen asiakaslähtöistä kehittämistä. Yhdeksi malliksi käy vaikkapa Kuntaliiton ja Kainuun sote-kuntayhtymän toteuttama asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisprosessi, johon voit tutustua www.kuntaliitto.fi/asiantuntija-palvelut/johtaminen-ja-kehittaminen/arjen-pelastajat.



KOKO TEKSTI ON JULKAISTU

Kuntaliiton verkkosivuilla Kuntamatkalla kirjoitussarjassa 28.9.2018.

• www.kuntaliitto.fi/kuntamatkalla



EVAAKO kuntanne jo?

Kun päätöksillä on yhä monitahoisempia ja kauaskantoisempia vaikutuksia, on hyvä pysähtyä miettimään miten omassa kunnassa arvioidaan päätösten vaikutuksia ennakoon. Lainsäädäntö velvoittaa kuntia arvioimaan ihmisiin kohdistuvia vaikutuksia ja ympäristövaikutuksia, mutta miten tarkasteltaisiin eri päätösvaihtoehtoja ja niiden vaikutuksia kokonaisvaltaisesti?

Kuntaliitto on vuonna 2011 julkaisemassaan suosituksessa kuvannut EVA-mallia, jossa päätöksiä kehoitetaan arvioimaan kokonaisvaltaisesti ja moninäkökulmaisesti

- kuntalaisten
- ympäristön
- henkilöstön ja organisaation
- talouden näkökulmasta.

Eri näkökulmat painottuvat eri tavoin jokaisessa ennakoarvioinnissa eli evauksessa. Jos esimerkiksi tarkastellaan päätöksen vaikutuksia lapsiin, on hyvä pohtia, millaisia muita vaikutuksia päätöksellä on esimerkiksi kunnan organisaatioon ja ympäristöön. Usein

myös esimerkiksi yrityksiin kohdistuvalla päätöksellä on kuntalais-, ympäristö- ja henkilöstövaikutuksia. Kaikissa päätöksissä jokainen näkökulma ei painotu samalla tavoin, mutta on hyvä pohdita kokonaisuutta.

Kunta voi asettaa ensimmäiselle vuodelle tavoitteeksi moninäkökulmaisen ennakoarvioinnin tekemisen vaikka 2-5 päätöksestä. Rimaa voi nostaa vähitellen. Apuna toimii Kuntaliitossa kehitetty sähköinen työväline, jota voi kokeilla osoitteessa www.hyvinvointikertomus.fi.

Parhaiten evaus onnistuu, kun vaikutusten ennakoarviointi on eri toimialojen väliseen yhteistyöhön perustuvaa.

Ennakoarvioinnin opettelu voi alussa viedä hieman enemmän aikaa, mutta maksaa itsensä pian takaisin, kun päätöksistä tulee kestävämpiä ja vaikuttavampia. Se lisää arvokeskustelua ja tuo loogisesti esiin eri vaihtoehtoja.

Kyse on pitkälti siitä valmistelutyöstä mitä on tehty ennenkin, mutta nyt vain systemaattisemmin, näkökulmat ylös kirjatun. Hyötyjinä ovat niin kuntalaiset, päättäjät kuin valmistelijatkin. •

SARI VÄLIMÄKI, hyvinvointikoordinaattori, Jyväskylän kaupunki

Jyväskylä on tehnyt kuusi evausta

Mistä on kyse?

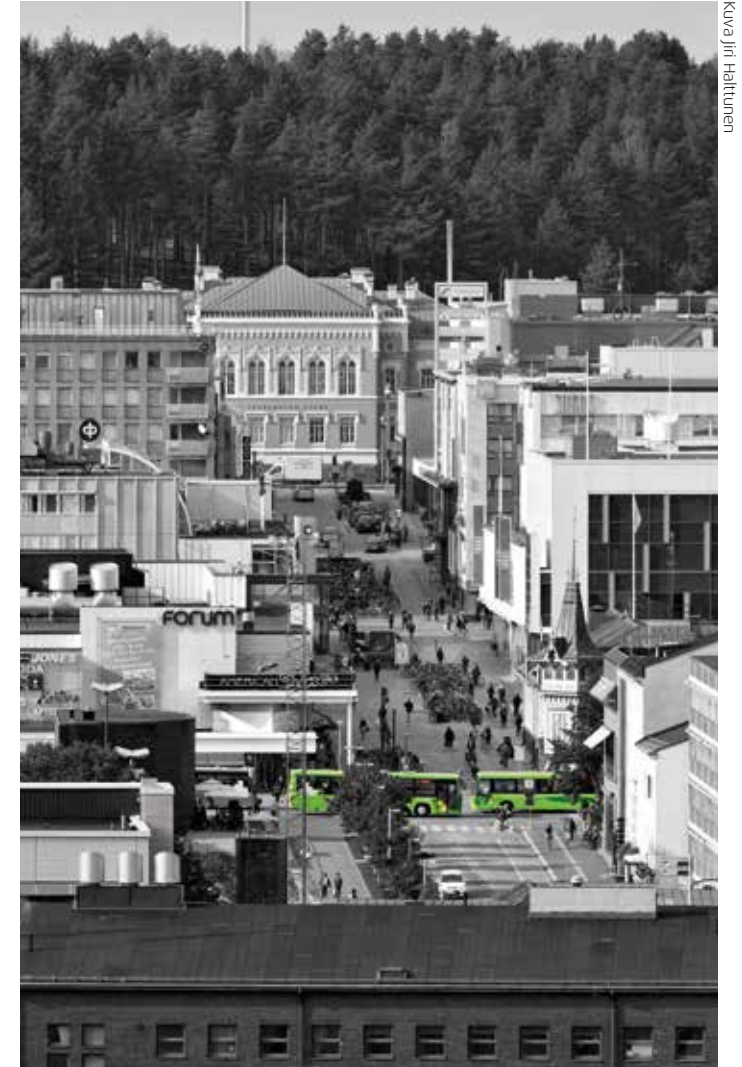
Ennakoarvioinnin tekemisestä on johtoryhmän linjaus ja se on kirjattu meidän valmistelijaohjeeseemme. Evauksia tehdään päätöksistä, joilla on merkittäviä vaikutuksia kuntalaisiin ja ne koskevat palvelujen tuottamistapaa (oma tuotanto, palvelusetelit) tai laajuutta (palveluverkkoon liittyvät päätökset sekä merkittävät resurssimuutokset palveluissa) sekä suuria rakennus- ja korjaushankkeita.

Mistä sytykkeet ideaan?

Tiedolla johtaminen on tätä päivää. Lisäksi meillä on hyvin aktiivinen valtuusto, joka on oppinut edellyttämään päätösten huolellista taustoittamista. Evaaminen työkaluna sopii tähän mainiosti.

Tulokset?

Olemme tehneet tähän mennessä kuusi evausta ja kaksi on tällä hetkellä tekeillä. Evas on helpottanut päätöksentekoprosessia ja lisännyt aihealueiden ymmärrystä.



Oivallukset ja opit?

Tulossa on yhteinen arviointikeskustelu siitä, miten evaukseen osallistajat ovat työskentelyn kokeneet ja mitä tästä on opittu. Yksi huomio on, että evaukseen tulee varata tarpeeksi työaikaa. Tietoa on paljon, mutta sitä ei välttämättä ole "paketoitu" sellaiseen käytettäväksi. Tämän tiedon kokoaminen ja kuhunkin tilanteeseen sopivaksi muotoilu on välillä työlästä. Joihinkin evauksiin on saatu opiskelija-apua.

Jo pelkästään nykytilan kuvaaminen on tuottanut uusia oivalluksia, mihin kaikkeen yksittäiset päätökset voivat vaikuttaa ja miten laajasti asioita tulisi huomioida. Evas on myös loistava instrumentti, kun tavoitellaan avoimempaa demokratiaa. Asiakkaiden ja henkilöstön kuuleminen vaatii osaamista ja välillä myös tahtoa. Opastusta ja motivointia tarvitaan.

Miten eteenpäin?

Jatkamme evausten tekemistä. Uutena tapana toimia on nousut esiin evaustarpeiden ennakointi palveluissa. Se tarkoittaa, että joissain palveluissa kokoonnutaan yhteen miettimään, millaisia evauksia on tulossa ja tietopohjaa voidaan koota hyvissä ajoin ennen kuin asia on tulossa päätöksentekoon. •

Ennakoarvioinnissa on erotettavissa erilaisia vaiheita (Kuntaliiton suositus). Katso lisää: www.kuntaliitto.fi/eva



Kuva Soile Nevalainen, Kuopion kaupunki

JARMO PIRHONEN, kaupunginjohtaja, Kuopion kaupunki

Kuopio kehittää laatua

Kuopiossa kehitetään kaupungin toimintaa ja organisaatiota laatutyön avulla. Tässä käytetään julkiselle sektorille soveltuvaa CAF-itsearviointimallia. Tavoitteena on, että kaikki osallistuvat vuosittain oman yksikkönsä ja johtoryhmänsä toiminnan ja tulosten arviointiin. Prosessityön menetelmin kuvataan palveluja ja mallinnetaan toimintaa osana kokonaisarkkitehtuuria. Toimintakäsikirjat nitovat kuvaukset CAF-mallin mukaiseksi kokonaisuudeksi. Laatutyön tukena toimii reilun sadan hengen laatuverkosto.

Mistä sytykkeet ideaan?

Kaiken toiminnan tavoitteena on Kuopion strategisten tavoitteiden toteutuminen. Johdon tekemät linjaukset velvoittavat ja tuki kannustaa laatutyöhön. Henkilöstön kasvava kiinnostus toiminnan kehittämiseen on suuri voimavara.

Tuloksia?

Laatutyö on auttanut strategian jalkautumisessa sekä varmistanut toiminnan strategian mukaisuutta. Asiakaskokemusten, palvelu-

lupausten ja niiden viestinnän sekä yhtenäisten toimintatapojen tärkeyden ymmärtäminen on kasvanut. Toiminnan avoimuus ja osallisuuden kehittäminen on kasvanut.

Opit ja oivallukset?

Laatutyö ei ole irrallinen asia, vaan osa arkista kehittämistyötä. Yhdessä olemme enemmän – kaikki mukaan palvelujen kehittämiseen!

Miten eteenpäin?

Pyrimme vastaamaan tulevaisuuden kunnan vaatimuksiin yhdessä koko kaupunkiorganisaation voimin – asukkaita varten. •

LAATUTYÖN AVAIMET – OVATKO NE KUNTASI TASKUSSA?

Mitä on laatu ja mistä sen löytää? Entä miten sitä sinun organisaatiossasi mitataan?

Laatua edellytetään, sitä halutaan ja sitä uskotaan olevan oman organisaation toiminnassa. Sen tarkka määrittely on kuitenkin vaikeaa. Kun puhutaan laadusta, puhutaan yleensä ominaispiirteistä, jotka liittyvät palvelun tai toiminnan kykyyn täyttää niihin kohdistuvat odotukset ja vaatimukset. Vaatimukset taas voivat perustua lainsäädäntöön, määräyksiin, sopimuksiin tai asiakkaiden tarpeisiin. Laatu arvottuu pitkälti positiivisesti ja määrittyy myös henkilön subjektiivisista lähtökohdista. Lisäksi kuntien toiminnassa asiakkaiden monet roolit luovat oman haasteensa.

Entä mitä on laadunhallinta? Se koostuu toiminnan suunnittelusta, ohjauksesta, varmistamisesta ja parantamisesta. Erilaisilla laadunhallinnan työkaluilla voidaan tehostaa edellä mainittuja asioita ja sitä kautta myös johtamista. Laatutyökaluista on hyötyä erityisesti silloin, kun organisaation toimintaa halutaan kehittää systemaattisesti. Laatukehittämistä ohjaa usein taustalla Demingin ympyräksi kutsuttu jatkuvan parantamisen malli (PDCA-ympyrä), joka kehottaa suunnittelemaan (Plan), tekemään), arvioimaan (Check) ja toimimaan (Act).

Itsearviointiin myös ulkoisia tietolähteitä

Menestyville organisaatioille on tunnusomaista, että toimintaa arvioidaan ja mitataan eri näkökulmista. Laadunarviointia voidaan tehdä itsearviointina, vertailukehittämisenä tai ulkoisena arviointina.

Itsearvioinnilla tarkoitetaan organisaation sisällä tehtävää oman toiminnan arviointia. Se sisältää toiminnan arviointia myös

eri sidosryhmien näkökulmasta. Tärkeitä tietolähteitä ovat muun muassa asiakkaiden näkemykset sekä henkilöstön motivaatio ja työtyytyväisyys.

Itsearviointi on tapa tunnistaa organisaation vahvuudet ja parantamiskohteet ja kehittää toimintaa osallistavalla ja järjestelmällisellä tavalla. Organisaatio voi itse valita oman lähestymistavan ja sen, miten perusteellisesti itsearviointia tehdään ja millä syklillä. Taso voi myös vaihdella kerrasta toiseen.

Itsearviointiprosessi

- luo sitoutumista kehittämiseen ja haastaviin tavoitteisiin,
- lisää ymmärrystä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä,
- vahvistaa tunnetta jokaisen mielipiteen arvostamisesta,
- käynnistää uutta ajattelua,
- lisää rohkeutta asettaa korkeampia tavoitteita.

Työkalu arvioinnin pohjaksi

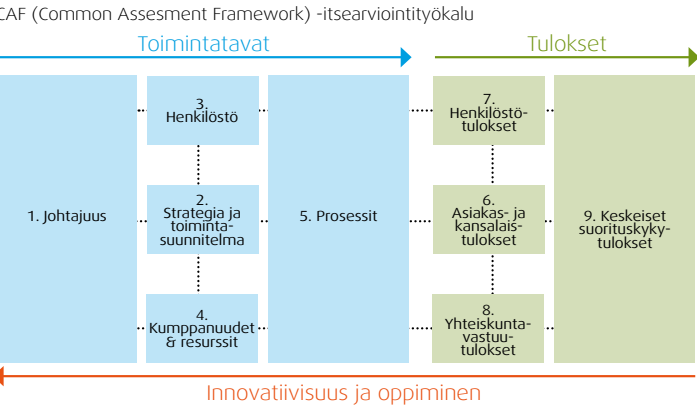
Itsearvioinnin toteuttamiseksi on kehitetty erilaisia työkaluja, joista suosituimpiin lukeutuu julkiselle sektorille kehitetty maksuton yhteiseurooppalainen itsearviointityökalu CAF (Common Assessment Framework). Se tarjoaa valmiin viitekehyksen, johon organisaatio voi peilata toimintaansa yhdeksän eri osa-alueen kautta.

Malli soveltuu niin koko organisaation kuin sen osienkin arviointiin. Perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan eri tulosalueiden lisäksi organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan hyvien tulosten syntyminen.

Mallilla saadaan selville

- miten hyviä ollaan ja miten hyviä pitäisi olla,
- henkilöstön mielipiteet kehittämistarpeista,
- tärkeiksi koetut asiat,
- mistä kehittämisasioista olla yhtä mieltä ja mistä eri mieltä,
- mihin kehittämiseen ollaan jo sitoutuneita.

Useat kunnat, kuten Kuopio, hyödyntävät CAF-mallia toimintansa kehittämisessä. Lisäksi Kuntaliitto verkostoi laadunkehittämistä kiinnostuneita julkisen sektorin organisaatioita Kansallisen arviointi- ja laatuverkoston toiminnan kautta. Tule mukaan laadunkehittäjien innostavaan joukkoon! •



ESPOO NIMETTIIN VUODEN KIRJASTOKUNNAKSI

Kirjasto on sivistyskunnan ydintä kuntalaisten keskellä

Kirjasto on kuntalaisten yhteinen olohuone ja sivistyskunnan näyteikkuna. Kirjastopalvelut saavat säännöllisesti parhaat arviot kuntien palvelutyytyväisyyskyselyissä niin pienissä kuin suurissa kunnissa.

Vuoden kirjastokunta valittiin nyt ensi kerran Suomen Kuntaliiton, Suomen Kirjastoseuran ja Lukukeskuksen järjestämässä kilpailussa. Kilpailuun tuli 56 hakemusta.

– Kilpailun avulla halusimme antaa kunnille ja kirjastoille mahdollisuuden kertoa omasta toiminnastaan ja onnistumisistaan. Haluamme nostaa esiin ja juhlistaa kirjastojen tekemää työtä, sanoo Kuntaliiton opetus- ja kulttuuriyksikön johtaja **Terhi Päivärinta**.

Järjestäjien nimeämä raati valitsi hakijoista viisi finalistia: Espoo, Iisalmi, Lieto, Salla ja Seinäjoki.

– Raadilla oli positiivinen ongelma, sillä hakemukset olivat toinen toistaan hienompia kuvauksia kirjastotoiminnan monipuolisuudesta ja korkeasta laadusta eri puolilla Suomea, kertoo raadissa mukana ollut erityisasiantuntija **Johanna Selkee** Kuntaliitosta.

Raati painotti arvioissaan yhteistyön, uusien toimintatapojen, kuntalaisten kuulemisen sekä eri-ikäisten ja taustaisten käyttäjien palvelemisen merkitystä. Lisäksi raati katsoi, että valintaperusteissa on otettava huomioon myös kuntakentän moninaisuus ja erikokoisten kuntien erilaiset mahdollisuudet kehittää kirjastotoimintaansa.

Loppukilpailun tuomarina toimi Duudsonien **Jarppi Leppälä**. Kaikkien finalistien videoesittelyt löytyvät osoitteesta www.kuntaliitto.fi/kirjastokunta.

Seinäjoki soittaa ja kutoo

● Seinäjoen monipuolinen kirjastoverkko ja kirjastoautot palvelevat laajoilla aukioloajoilla. Kirjasto panostaa erityisesti lapsiin, nuoriin ja syrjäytymisvaarassa oleviin. Pääkirjaston remontoitu ja uusi osa mahdollistavat monipuolista toimintaa esimerkiksi verstaassa ja musiikkihuoneessa. Lähikirjastot ovat monipalvelukirjastoja, joista saa myös julkisten palvelujen neuvontaa. Asiakkaiden näkemyksien pohjalta on kehitetty tiloja, tapahtumia ja kirjaston palveluja. Kirjasto hyödyntää myös vapaaehtoisia. Yhteistyökumppanit ja asiakkaat ovat mukana tuottamassa kirjastopalveluja, kuten paikallisia toimittajakerhoja ja käsityöpiirejä.

Salla lukee vanhuksille

● Sallan kirjasto ideoi tapahtumia ja toimintaa asiakasraati-illoissa. Eri-ikäisille on kohdennettua toimintaa, kuten koululaisille toiminnallinen lukukerho, kokonaisia koulupäiviä kirjastossa tai ulkomaalaisille suomen kielen kerho. Kirjasto tulee asiakkaan luokse esimerkiksi järjestämällä lukuhetkiä vanhain-

kodissa. Myös digineuvontaa järjestetään. Kodin ja koulun välisessä digihankkeessa etsitään lapsille ja nuorille tasapainoa arkeen. Kirjastotila taipuu moneen toimintaan tarjoamalla muiden toimijoiden palveluja, kuten te-palveluja ja laskunmaksuautomaatin.



IRMELI MYLLYMÄKI
projektipäällikkö,
Suomen Kuntaliitto
@IrmeliMyllymäki

ONKO SIVISTYSKUNTA UTOPIAA, HÖTTÖPUHETTA VAI REALISMIA?

Miten maakunta- ja sote-uudistus vaikuttaa tulevaisuuden kuntaan ja sen sivistyspalveluihin? Onko sivistyskunta utopiaa tässä epävarmuuden aallokossa?

Sivistyskunnan menestykseen vaikuttaa, minkälaisia työtavat ovat sivistystoimen sisällä ja kunnan eri toimialojen kesken. Tärkeää on myös, miten päättäjien ja viranhaltijoiden välinen yhteistyö toimii. Muutosten keskellä merkitystä on sillä, toimiko kunta aktiivisesti itsestään ulospäin verkostoituen vai onko katse ainoastaan omassa kunnassa.

Lieto mukana kouluissa

● Liedon laajennettu ja peruskorjattu pääkirjasto on kuntalaisten kokoontumispaikka, ja kirjastoauto kiertää ympäri kuntaa päiväkoteja ja palvelutaloja myöten. Liedossa panostetaan koulukirjastoihin. Koulukirjastot tarkoittavat, että koulussa on kirjasto ja kirjastonhoitaja tekee koulussa kiertävää työtä.

Pääkirjasto palvelee esteettömästi ja toimintoja on automatisoitu. Asiakkaita osallistetaan ja yhteistyötä kehitetään koko ajan. Hakeutuvia palveluja on tarjolla pääkirjaston asiakaspalvelun ohella.

Espoo tukee kotouttamista

● Espoon kirjasto haluaa reagoida vaativaankin asiakaspalautteeseen. Aukioloajat ovat laajat ja niitä tukee omatoimiaika. Lukemisen jatkuva tukeminen ja digitaitojen opastaminen ovat keskeisiä painopisteitä kirjaston toiminnassa. Kirjaston tilat, erityisesti pajat, ovat kaikille kuntalaisille oppimisen ja tekemisen tiloja, joilla tuetaan yrittäjyyttä, kansalaistaitoja ja mahdollistetaan eri-ikäisten laitteiden käyttö. Kirjasto on monikulttuurinen työyhteisö, joka tarjoaa palveluja eri kielillä ja antaa myös laajemmin kotouttamista tukevaa asiointipalvelua.

Iisalmi kokeilee ja vinkkaa

● Iisalmissa huomioidaan asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden toiveet tapahtumien ja palvelujen suunnittelussa ja aineistohankinnoissa. Toiminnassa korostuvat kokeilut sekä henkilöstön osaaminen. Yhteisillä hankkeilla tarjotaan muun muassa sähköisten palvelujen ja laitteiden opastusta ikäihmisille. Sosiaalisessa mediassa aktiivinen kirjasto tekee videovinkkejä. Tiloja hyödynnetään monipuolisesti monenlaisiin tapahtumiin ja tekemiseen. Kirjastoauto ja kotipalvelu parantavat kirjaston saavutettavuutta.



TEKOJEN TORILLA JO 400 ESIMERKKIÄ

Tekojen tori on osa Kunteko 2020 – kunta- ja maakunta-alan työelämän kehittämisohjelmaa, jonka yhtenä tavoitteena on tehdä näkyväksi kunta-alalla tehtävää kehittämistyötä. Tekojen torille kerätään kehittämistekoja ja kiinnostavia ratkaisuja eri toimialoilta ja teemoista.

Torilla voi oppia muiden hyvästä työstä ja saada valtakunnallista näkyvyyttä omalle kehittämistyölle. Lokakuussa 2018 sivustolla oli noin 400 kehittämistekoa ja kiinnostavaa ratkaisua eri puolilta Suomea.

Tutustu kuntien kehittämistöihin Tekojen Torilla:
www.kunteko.fi/tekojen-tori

Kuntekosta apua kehittämistyön vauhdittamiseen

Kunteko edistää yhteistoiminnallista ja pitkäjänteistä työelämän kehittämistä erilaisilla palveluilla. Esimerkiksi Hämeenkyrön kunta on hakenut sparrausta kehittämistyön vauhdittamiseen. Kunnan henkilöstöä on myös osallistunut sisäisten kehittäjien valmennukseen ja erilaisiin verkostoihin.

Kuntaorganisaatiot voivat hakea Kuntekolta sisäisten kehittäjien valmennusta, josta osallistujat saavat työkaluja oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Lisäksi on mahdollisuus osallistua erilaisiin työpajoihin ja verkostoihin, kuten Lean, palvelumuotoilu ja henkilöstölähtöisen tuloksellisuuden kehittäminen. Tarjolla on 1–2 päivää maksutonta asiantuntijan tarjoamaa sparrausta kehittämistyön tueksi. Yleisiä teemoja sparrauksessa ovat toimintakulttuurin kehittäminen, yhteistyön edistäminen, prosessien kehittäminen, asiakaslähtöisyys ja työhyvinvointi.

Valtakunnallisella ohjelmalla on laaja toteuttajajoukko

Kunteko käynnistyi elokuussa 2015. Lokakuun 2018 loppuun mennessä ohjelman palveluihin on osallistunut noin 250 kuntaorganisaatiota ja lähes 6000 johtajaa, esimiestä ja työntekijää.

Ohjelmaa toteuttavat KT Kuntatyönantajat sekä kunta-alan pääsopijajärjestöt. Päärahoitus tulee Euroopan sosiaalirahastosta. •

Hämeenkyrön kunnan esimiehet Katja Sipiläinen, Marjo Vulli, Mari Kola ja Riikka Sirkka kehittivät asiakaspalvelua Kuntekon sparrauksessa.



ANTERO ALENIUS, kunnanjohtaja, Hämeenkyrön kunta

HENKILÖSTÖ KEHITTÄÄ TYÖTÄÄN ITSEOHJAUTUVASTI

Fiksua kuntatyötä

Miten itseohjautuvuus Hämeenkyrössä näkyy?
Mitä ihmiset tekevät toisin?

Parhaimmillaan se toteutuu henkilöstön itse havaitsemina kehittämistarpeina ja niiden ratkaisuna. Usein nämä liittyvät uudenlaiseen tapaan organisoida työpanosta. Tätä on tehty siirtämällä työaikaa rauhallisemmista työvuoroista kiireisempiin ja saamalla siten tuottavuutta lisää nykyisillä resursseilla. Työtavoissa on vastaavia uudistuksia.

Myös vakansseja on voitu jättää täyttämättä tai on pystytty vähentämään ilta- ja viikonlopputyötä. Näitä on tehty muun muassa terveyskeskuksen keittiössä henkilöstön ja lähiesimiehen kanssa yhdessä.

Mitä johtamisessa muutettiin?
Mikä oli suurin oivallus?

Kaikki alkoi vuoden 2012 tienoilla, kun kohtuuttomasti kasvaneet menot piti pysäyttää. Lomautuksia oli jo kokeiltu, mutta niistä seurasi vain lyhyt pysäytys, jonka jälkeen vauhti vain nopeutui. Halusin saada mahdollisimman laajat joukot mukaan toiminnan uudistamiseen. Esimiestä ei yksin saa toteutettua laajasti vaikuttavaa uudistusta.



Kuva Brigitta Suorsa

Tekes-rahoitteinen henkilöstölähtöinen hanke ei vielä ollut tarpeeksi vaikuttava. Vasta se jälkeen aloitettu palveluiden tuotekehittäjien erikoisammattitutkinto toi odotetun toimintatavan. Se kannusti, edellytti ja rohkaisi nopeisiin kokeiluihin ja muutoksiin. Ei esityksiä siitä, mitä haluttaisiin tehdä, vaan näyttöjä oikeista tuloksista.

Henkilöstöstä on alettu puhua toiminnan kehittäjinä, ei vain suorittajina. Olemme brändänneet tätä fiksuksi kuntatyöksi. Valinnanvapauden maailmassa on ansaittava asemansa tulla valituksi. Meillä ei ole soten takia himmailtu, vaan on kiihdytetty.

Keskiössä oli myös se, että meillä on kaikki tarvittavat resurssit ja osaamista, mutta ne pitää saada käyttöön. Lisää resursseja ei juuri voida saada, mutta uudistumalla nykyisillä resursseilla saadaan enemmän aikaan.

Joissakin yksiköissä itseohjautuvuudessa ollaan pidemmällä kuin toisissa, mutta hyviä esimerkkejä löytyy kaikilta aloilta. Innostuneesti ja ylpeydellä on myös käytetty some-julkisuutta Twitterissä, Pinterestissä, Instagramissa ja blogeissa. YouTubea löytyy oma Hämeenkyrö TV. Näkyvimpiä ovat esimerkiksi #suomenparaskouluterkka Outi, dialyysin kehittäjät ja ruoka-huolto. Myös kasvatuksessa on saatu aikaan hienoja tuloksia.

Mitä vaikutuksia itseohjautuvuudella on ollut?
Näkykö se työhyvinvoinnissa?

Hämeenkyrön kunta on estänyt viimeisen kuuden vuoden ajan toimintakatteen kasvun. Olemme investoineet todella paljon, mutta vuosikate on kasvanut jo yhtä paljon kuin poistotkin. Edes hyvinä vuosina ennen investointeja emme tehneet näin hyvää vuosikatetta. Menokasvu on pysyvästi pysäytetty, ja henkilöstön osuus siinä on suuri, koska tulos perustuu tuottavuuden kasvuun.

Henkilöstö on saanut investointien myötä paljon uusia tiloja, mutta myös toimintatavat ovat uudistuneet valtavasti. Vaikka se on ollut raskasta ja usein aikapaineen alla tehtyä, se on myös motivoinut vahvasti. Tämä näkyy juuri somessa ja rohkeudessa tulla sinne monin tavoin. Talouden tiukkuudesta huolimatta fiilikset työpaikolla ovat varsin hyvät.

Hämeenkyrö on yksi aktiivisimmista kunnista Kuntekon tekojen torilla. Itseohjautuvuudesta kertoo se, että sinne kirjatut kehittämisteot yllättävät minutkin laadullaan ja monipuolisuudellaan. •



Kuva Lassi Hakkinen, Lahden kaupunki

MITEN
ELINVOIMA
YMMÄRRETÄÄN?

KUINKA
ELINVOIMA
NÄKY
STRATEGIOISSA?

KUKA
JOHTAA
ELINVOIMAA?



MARIA VUORENSOLA
projektipäällikkö,
FCG Konsultointi Oy

Kuntaliitto julkaisi syksyn 2018 Kuntamarkkinoilla tapaustutkimuksen viidestä kaupungista, jotka valikoituivat kuntien elinvoimaverkostosta. Keskeistä on elinvoiman laaja ymmärrys.

Laajan elinvoimakäsitteen omaksuminen kaupungeissa on johtanut entistä vahvempiin ja laajempiin toiminnallisiin yksiköihin. Organisointi vahvistaa päätösten valmistelua. Luottamushenkilöt pitävät elinvoimavaikutuksia tärkeinä. Hankkeet, joita perustellaan vaikutuksilla paikalliseen elinvoimaan, ovat menneet päätöksenteossa hyvin eteenpäin.

Selvityksen kohteina olivat Hämeenlinna, Lahti, Lohja, Kemijärvi ja Kotka, joiden johtavien viranhaltijoiden sekä kehitysyhtiöiden johdon haastatteluihin ja materiaaleihin selvitys pohjautuu.

Lohja mylläsi eniten

Elinvoima koostuu useista eri asioista ja tekijöistä, joten jokainen johtaja kunnassa varmistaa osaltaan, että kaupungin elinvoiman

SELVITYKSEN 10 KESKEISTÄ HAVAINTOA:

- Elinvoimakäsitettä ei ole määritelty yksiselitteisesti.
- Elinvoiman kehittäminen on strategisessa keskiössä ja vaikuttaa myös organisaatorakenteisiin.
- Kunnan ominaispiirteisiin ja vahvuuksiin keskittyvä elinvoimatyö terävöittää käytännön toimia ja niiden priorisointia.
- Elinvoimatyön uskotaan jatkossa painottuvan osaavan työvoiman ja asukkaiden viihtyvyyden varmistamiseen eli "hauskan kaupungin" luomisen teemoihin.
- Elinvoimavaikutusten painottaminen päätösten valmistelussa voi edesauttaa vaikeiden päätösten, esimerkiksi kulttuuri-investointien, läpimenoa.
- Kunnan ja kehitysyhtiön työnjako ja omistajapolitiikan sisältö hakevat jatkuvasti paikkaansa.
- Vuorovaikutus kolmannen asteen oppilaitoksiin korostuu verrattuna ammatillisen toisen asteen ohjaukseen.
- Korkeakouluysteistyötä ja innovaatioympäristön rakentamista on mahdollista edistää myös ilman omaa yliopistoa.
- Innovatiivisten hankintojen hyödyntäminen elinvoimatyössä ei korostu kaupunkien keinovalikoimassa.
- Sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksiin elinvoimatyössä suhtaudutaan pääsääntöisesti neutraalisti.

Elinvoima murtautuu ulos siiloista

kannalta kriittiset kysymykset ratkaistaan. Elinvoima ja sen johtaminen kaikessa laajuudessaan vaativat yhteisen ymmärryksen siitä, mitkä asiat ovat kaupungissa ovat elinvoiman edistämisen kannalta keskiössä.

Suurin muutos organisoinnissa on tehty Lohjalla, jossa kaupungin toimet on jaettu aikaisemman viiden siilon sijaan elinvoima- ja hyvinvointitoimialaan. Yhteensovittamista yli toimialajoon tehdään viiden erillisen prosessin kautta, joille kullekin on nimetty oma prosessin omistaja.

Asumisen vetovoima vetää myös yrityksiä

Uudet asukkaat tukevat yritysten kasvua parantamalla osaavan työvoiman saatavuutta ja luomalla uskoa ostovoimaan. Asukasmäärän kasvu vahvistaa myös koulutuksen sijoittumista alueelle, mikä osaltaan vahvistaa yritysten luottamusta omiin kehittymismahdollisuuksiin. Case-kaupungeissa on alettu nähdä, että veto-voimaisuus asuinpaikkana on hyvä instrumentti myös yritystoi-

minnan kehittämiseen ja työpaikkojen määrän lisäämiseen.

Viihtyisien asuin ympäristöjen ja asuntojen tarjonta näyttäisi entistä enemmän korostuvan Lahden, Hämeenlinnan ja Lohjan elinvoimatavoitteissa. Tilanne on varsin erilainen riippuen kunnan sijainnista. Oman alueensa keskuksina Kotka ja Kemijärvi joutunevat rakentamaan kasvua enemmän työpaikkojen ja laadukkaiden palvelujen kautta kuin muut case-kaupungit, joissa alueen sisäinen asiointi ja työssäkäynti ovat helpompaa.

Kiinan kiinnostus Suomea kohtaan on vahvasti kasvussa ja se näkyi myös selvityskaupungeissa. Haastatteluista kiteytyi selvä kolmen kohdan tarkastuslista kiinalaisten kanssa yhteistyötä tekeville: julkisen sektorin arvotalpalvelujen tärkeys, henkilökohtaiset suhteet ja kärsivällisyys. •

PORI LAITTOI KARHUN LIIKKEELLE JA TUOKSUN TÖIHIN

Kaupunkilaisille Porin brändi näkyy sympaattisena karhuhahmona katukuvassa, kasseissa ja t-paidoissa, mutta se myös tuoksuu Eau de Porin -pulloissa, jotka myytiin hetkessä loppuun. Brändi voi olla käytännöllistä ja haluttua, se on viesti ja markkinointikeino. •



JARI SEPPÄLÄ
viestinnän erityisasiantuntija,
Suomen Kuntaliitto
@jjseppa

KAIKKI ON VIESTINTÄÄ

Viestintä tunkee kaikkeen toimintaamme ja elämäämme, ja meidän kaikkien pitää osata viestiä. Ammattiviestintä, markkinointi ja sosiaalinen media eivät ole ollenkaan vähentäneet keskinäisen vuoropuhelun merkitystä, vaan päinvastoin: nyt pitää entistä enemmän ajatella toimintaa kohtaamisten ja viestinnän kokonaisuutena.

Viestin pitää olla yhteneväinen eri kanavissa ja muodoissa, ja uudetkin välineet on syytä ottaa vuorovaikutuksen avuksi. Nopeus ja avoimuus korostuvat.

Mitä tämä on kuntatyön arjessa? Lisää vaivaa vai voimavara? •

SALLA RAJALA, viestintäyksikön päällikkö, Porin kaupunki

Asiakasymmärrys luo merkityksen ja brändin

Kuntien ja kaupunkien tulevaisuus on monella tapaa avoin ja roolit muutoksessa. Maakunta- ja sote-uudistuksen myötä kehitystyölle on nyt tarvetta enemmän kuin koskaan. Menestyminen vastaisuudessa on pitkälti kiinni taidosta uudistua – kyvystä luoda nahkansa ja keksiä itsensä uudelleen.

Onnistuminen kiteytyy merkityksellisyyteen. Siihen kykeneekö kunta herättämään tunnetta, luomaan yhteenkuuluvuutta ja tarjoamaan ihmisten elämäntilannetta ja -hallintaa tukevia palveluita. Unohtaa ei pidä yrityksiä ja järjestöjäkään. Myös niiden toiminnalle ja kumppanuudelle on luotava edellytyksiä.

Jokainen kunta ja kaupunki on brändi. Se, joka ei tunne identiteettiään ja tiedä, mitä annettavaa sillä on asukkaille, matkailijoille ja yrityksille, on pulassa. Kunnan tulee luoda ympäristö, joka helpottaa ihmisiä pääsemään käsiksi merkityksiin, jotka tekevät siitä erilaisen.

Kyse ei ole niinkään puuttuvien asioiden tavoittelusta, vaan vetovoimaisista totuuksista, kohderyhmille relevanteista asioista sekä kunnan ja kaupungin omista voimavaroista lähtevästä identiteetistä – arvoluonnista ja kulttuurista. Merkityksellisyyttä tuottavan kulttuurin on ulotuttava niin hallintoon ja palveluihin kuin koko yhteisöön.

Tyypillisesti kunnat hyödyntävät vain noin puolta voimavaroistaan. Jotta kaikki potentiaali saadaan käytettyä aiempaa paremmin, tarvitaan kokonaisvaltaista kehittämistä ja uusia lähestymistapoja: asiakasymmärrystä, osallistamista, yhteiskehittämistä, ketteryyttä, selkeää viestintää, avoimuutta ja ymmärrystä lisäävää dialogia. Käytännössä merkityksellisyyttä tuottaa ihmisten mahdollisuus vaikuttaa tärkeiksi kokemiinsa asioihin. Se taas luo edelleen kasvua.

Porissa merkityksellisyyttä ja kaupungin veto- ja pitovoimaa

on lähdetty vahvistamaan viestintää ja brändiä uudistamalla. Työkaluina on käytetty palvelumuotoilua ja kaupunkilaisilta kerättyä dataa. Brändikonseptia ja osallisuus- ja vuorovaikutusmallia muotoillessa niiden tekoprosessia on pidetty vähintään yhtä tärkeänä kuin itse lopputulosta.

Vaikuttavuus syntyy nimenomaan tekojen kautta ja niistä viestimällä, ei merkitykselliseksi julistautumalla. Luovat ja rohkeat teot toimivat myös markkinointikeinoina keräämällä huomiota ja jopa muuttamalla kuntakentän pelisääntöjä.

Kaupungin merkityksellisyys, brändiarvo, on sen asukkaiden ja koko kaupungin arvokkain omaisuus. Siksi kaupungin – ja kunnan – hyvää mainetta tulee aidosti vaalia. •



Yhteisöllisyyttä ja tapahtumamarkkinointia Keiteleen kunnan sosiaalisessa mediassa.



• www.kuntaliitto.fi/kuntamatkalla

KOKO TEKSTI ON JULKAISTU Kuntaliiton verkkosivuilla Kuntamatkalla-kirjoitussarjassa 14.9.2018.

VUOKKO JAAKKOLA

osallisuuskoordinaattori,
Varkauden kaupunki

Asukkaat Idealeirillä Varkaudessa



Mitä teimme?

Varkaudessa on luotu Osallistu oikeesti -toimintamalli ja slogan asukkaiden osallisuuteen kannustamiseksi. Kun kaupunkistrategian keskiöön nostettiin asukkaat, syntyi Asukkaiden Warkaus -strategia. Asukkaat haluttiin mukaan etsimään menetelmiä strategian kärkitavoitteisiin pääsemiseksi. Menetelmäksi otettiin Idealeiri.

Mistä sytykkeet ideaan?

Perinteisten asukaskyselyjen sijaan vuokrattiin keskeiseltä paikalta tyhjä liikehuoneisto. Se somistettiin Varkauden ilmeen mukaiseksi viihtyisäksi ja esteettömäksi paikaksi. Kahden viikon ajan Idealeirillä pidettiin kaikille avoimia kokouksia, juonnettuja keskustelutilaisuuksia, asiantuntijoiden herätealustuksia sekä pidettiin avoimia teatteri- ja ukuleleharjoituksia. Idealeirille saattoi tulla oman aikataulun ja kiinnostuksen mukaan ja kirjoittaa ajatuksensa tilan seinälle. Ohjelmassa huomioitiin kaikki ikäryhmät. Idealeiriltä lähetettiin myös videolähetystä kaupungin Facebookiin. Ajatuksia saattoi lähettää myös sähköisen kanavan kautta.



PÄIVI KURIKKA
erityisasiantuntija,
Suomen Kuntaliitto
@paivikurikka1



SINI SALLINEN
Kunnat 2021
-ohjelmapäällikkö,
Suomen Kuntaliitto
@SallinenSini

Tulokset?

- Ideaseinällä 1000 ideaa
- Leirivieraita paikanpäällä yli 1000
- Sähköisiä ideoita 1300 kpl
- Livelähetysten ja jälkilähetysten katselukertoja leiriviikkojen päättyessä yli 15 000 kpl
- Valtakunnallista suoraa Ylen radio- ja nettilähetystä 4 tuntia, maakunnallista lähetystä 6 tuntia.

Oivallukset ja opit?

Kaupunkiorganisaation kannattaa jalkautua ulos hallintorakenteista. Rohkeasti vaan kuuntelemaan asukkaita herkillä korvalla, sieltä kumpuaa aitoja asioita.

Perinteiseen poliittiseen ilmapiiriin tuodut raikkaat, uudet toimintatavat otetaan vielä varovaisesti vastaan.

Miten tästä eteenpäin?

Osallistu oikeesti -toimintamalliin on pilotoitu lisää erilaisia osallisuuskanavia, muun muassa kumppanuuspöytiä, asiakasraateja, eBudjetti, eRaati ja Warkaus Battle. Kuntalaisten osallisuuskanavat ovat osa Varkauden kaupungin kansalaistoiminnan ohjelmaa. Niitä käytetään kiinnostuksen ja tarpeen mukaan.

OSALLISUUSPELI AVUKSI IDEOINTIIN

Kuntalaiset haluavat vaikuttaa itseään koskeviin asioihin nopeasti ja mahdollisimman kevyellä tavalla. Toisaalta tarvitaan ennistä enemmän työkaluja reagoida nopeasti asukkaiden tarpeisiin ja haluun osallistua itselleen tärkeiden asioiden tekemiseen. Kuntaliitto on kehittänyt Osallisuuspelein, jota pelaamalla työntekijät

VAASA KYSYI ASUKKAILTA, ASUKKAAT LÄHTIVÄT KYTYIIN

Työmatkalaiset kehittivät itselleen bussilinjan

Teksti Tiina Salonen • Kuva Sami Pulkkinen

Runsor Express on Vaasan kaupungin kokeilu nopeasta bussiyhteydestä Vaasan pohjoisten asuinalueiden ja Runsorin työpaikka-alueen välillä. Linjan suunnitteluun osallistui 346 työmatkajaa. Reilun kolmen kuukauden kokeilujakson aikana täysin uutta bussilinjaa käytettiin 2467 kertaa.

Uuden bussilinjan suunnittelu lähti liikkeelle selkeästä tarpeesta ratkaista liikennemuutoksia reitillä. Keskustan jälkeen asukasmäärältään suurimman asuinalueen sekä merkittävän työpaikka-alueen Runsorin välillä taitetaan 700 yksittäistä työmatkaa vuorokaudessa.

Käyttäjälähtöisesti toteutetun kokeilun tavoitteena oli luoda varteenotettava vaihtoehto yksityisautoiluille.

– Suora bussiyhteys puuttui ja nykyiset bussilinjat palvelevat parhaiten keskustaa, Vaasan kaupungin joukkoliikennesuunnittelija **Lotta Rautio** kuvaa lähtötilannetta.

Tarpeesta lähtenyt, käyttäjiensä kehittämä

Bussilinjan suunnittelua varten tarkasteltiin työmatkaliikenteeseen liittyvää dataa, selvitettiin Runsorin alueen työnantajien näkemyksiä sekä kysyttiin työmatkalaisilta muun muassa toiveita aikatauluista ja pysäkeistä.

– Kokeileva ote ja käyttäjälähtöinen suunnittelu ovat olleet alusta asti mukana, projektikoordinaattori **Jaakko Löytynoja** kertoo. Linjan suunnitteluun otti verkkokyselyssä kantaa 346 henkilöä. He merkitsivät kartalle noin 200 toivetta bussin lähtöpaikaksi sekä ilmoittivat heitä parhaiten palvelevat lähtöajat.

Muutoksia palautteen pohjalta

Verkkokyselyssä yhteystietonsa jättäneistä muodostettiin koko kokeilujakson ajaksi ryhmä, jolle lähetettiin uutiskirjeillä ajantasaista tietoa bussilinjasta. He antoivat palautetta, kertoivat kokemuksiaan ja vastasivat verkkokyselyihin, joiden avulla Vaasan kaupunki pystyi tekemään linjaan muutoksia kokeilujakson aikana.

Raution mukaan kevään kokeilujakso toi positiivisia signaaleja ja osoitti tarvetta jatkolle. Runsor Express jatkaa liikenteessä ainakin vuoden 2018 loppuun saakka.

Kehittämispäällikkö **Sari Tarvonen** kertoo, että Runsor Express on yksi Vaasan kaupunkikehityksen kuntalaiskyselyn sekä yhteistyökumppaneiden kanssa pidetyn ajatushautomon pohjalta syntyneistä kokeiluista.

Rohkea kokeilu kannattaa

Kokeilu vastasi selvästikin tarpeeseen, ja kun asukkaat itse pääsivät vaikuttamaan, he myös sitoutuivat lopputulokseen. Lähes kaikki kyselyyn osallistuneet olivat valmiita vaihtamaan yksityisauton bussiin, ja näin on moni tehnytkin.

Ennakkokyselyyn vastanneista 72 prosenttia ilmoitti, ettei käytä nykyistä joukkoliikennettä. Lähes jokainen eli 92 prosenttia vastanneista ilmoitti, että vaihtaisi auton bussiin, jos omalta asuinalueelta olisi tarjolla nopeampi bussiyhteys Runsoriin. Heistä, jotka eivät käytä nykyistä joukkoliikennettä, 89 prosenttia olisi valmis vaihtamaan auton pikayhteysbussiin.



Kun asukkaat pääsivät itse vaikuttamaan, he sitoutuivat lopputulokseen, sanovat Lotta Rautio ja Jaakko Löytynoja.

92 %
vaihtaisi auton
bussiin, jos omalta
asuinalueelta olisi
tarjolla nopeampi
bussiyhteys Runsoriin.

Runsor Express -verkkokysely
31.1.–11.2.2018.
Vastauksia 346.



saavat tietoa ja ideoita osallisuuden toteuttamiseen.

Kaikkien kuntien yhteisenä haasteena on osallisuuden osallisuuden lisääminen ja asukaslähtöisen työotteen omaksuminen laajasti kuntaorganisaatiossa.

Tutustu www.kuntaliitto.fi/osallisuuspele



KOKO TEKSTI ON JULKAISTU Kuntaliiton verkkosivuilla Kuntamatkalla-kirjoitussarjassa 9.10.2018.

• www.kuntaliitto.fi/kuntamatkalla



LIINA TIAINEN
projektikoordinaattori
Suomen Kuntaliitto
@ LiinaTiainen



Eettisiä kuntajohtajia etsimässä

Korruptio saa herkästi julkisuutta, sen sijaan hyvä ja eettisesti kestävä johtajuus ei niinkään. Vaikka organisaation eettisyys ei voi nojata yhden oikeamielisen yksilön varaan, ei eettisen ja hyvän johtajuuden merkitystä pidä unohtaa tai aliarvioida.

Pyysimme kuntajohtajia ja johtavia luottamushenkilöitä nimeämään eettisinä pitämiään johtajia sekä perustelemaan valintansa. Tutustukaamme näihin näkemyksiin jo antiikin ajoilta tutujen hyveiden; oikeudenmukaisuuden, viisauden, rohkeuden ja kohtuullisuuden avulla.

Oikeudenmukaisuus

”Hän toimii tasapuolisesti ja hyvää johtajuutta osoittaen ... Henkilöstö kokee tulevansa hyvin kohdelluksi ja he viihtyvät työssään.”

”Ei hyväksy vilunkia tai suosintaa missään muodossa. Vie käytäntöön arvojohtamista ei ole vain sanahelinää, eikä kaveeraa minkään porukan kans vaan on tasapuolinen kaikille. On suorasekainen ja luotettava, pitää sanansa.”

Oikeudenmukaisuus on usein ensimmäisiä miellelyhtymiä puhuttaessa eettisestä johtajuudesta. Oikeudenmukaisuudella viitataan pitkälti tasapuolisuuteen, joka eettisen kuntajohtajan toiminnassa ilmenee suhteessa henkilöstöön, luottamushenkilöihin, sidosryhmiin ja kuntalaisiin.

Monia johtajia kuvattiin vastauksissa ”ammattijohtajiksi”. Puoluekirja ei tee kuntajohtajasta epäeettistä, mutta joillekin poliittinen sitoutumattomuus toimii lupauksena tasapuolisuudesta.

Oikeudenmukaisuudella on sinänsä vahva perusta laissa muun muassa yhdenvertaisuusperiaatteen kautta. Johtajuuden näkökulmasta oikeudenmukaisuus on kuitenkin ensi sijassa se kokemus, joka esimerkiksi alaiselle muodostuu esimiehen reilusta käytöksestä.

Viisaus

”... tekee työtä, joka etenee vahvasti kaupungin kokonaisvaltainen näkemys edellä. Hän ei ole soluttanut erityyppisiin yhtiöihin tai sisäpiireihin. Hän kykenee käymään keskusteluja hyvin monenlaisten sidosryhmien kanssa ilman oman edun tavoittelua kaupungin nimissä.”

”... saanut ihmiset ajattelemaan asioita monipuolisesti, eettisesti ja rohkeasti. Hän johtaa tiedolla ja kykenee esittelemään rohkeita, perusteltuja ratkaisuja.”

Eettisyys on suorasekäisyyttä ja oman roolin tiedostamista. Kutsun sitä tässä viisaudeksi. Viisaat johtajat tietävät, miten he parhaalla tavalla voivat toteuttaa heille uskottua tehtävää ja toimivat tämän tiedon mukaisesti.

Suorasekäiset johtajat eivät hyväksy hyvä veli -verkostoja tai edes pienemmän mittakaavan kuppikuntaisuutta. Toiminta pohjautuu aina kunnan perimmäiseen tehtävään eli kuntalaisten hyvän toteutumiseen. Tämän päämäärän ympärille johtaja myös rakentaa verkostoja.

Johtajan arvot näkyvät toiminnassa, vaikkapa kestävä kehityksen edistämisenä. Toisaalta viisaus voidaan nähdä myös kekeiliäisyytenä kunnan kehittämisessä ja väsymättöminä pyrkimyksinä paikallisyhteisön puolustamiseen.

Viisas johtaja selvittää asioiden eri puolet, huomioi lainsäädännön ja eettiset näkökulmat asioiden valmistelussa sekä johtaa tiedolla.

Rohkeus

”Suorasekäinen pohjalainen ’akka’ jolta ei uskallusta puuttu puuttua epäkohtiin. Ei hyväksy vedätystä missään muodossa. Katsoo kunnan etua ei kenenkään yksittäisen etua.”

”Hän on kehittänyt kaupungin toimintakulttuuria huomattavasti läpinäkyvämmäksi. Sekä sisäinen että ulkoinen viestintä on kehittynyt valtavasti. Asukasdemokratiaa arvostetaan ja vanhat hyvä veli -kuviot ovat menettäneet merkitystään.”

Siinä missä monet pitkän linjan kuntajohtajat saivat kyselyssä kiitosta viisaudestaan, oli rohkeus useissa tapauksissa tuoreen kuntajohtajan hyve. Eettisellä johtajalla on rohkeutta puuttua korruptiiviseen toimintaan, läpinäkyvyyden vaarantaviin toimintatapoihin tai ylipäänsä huonoon käytökseen tai heikkoon työn tulokseen.

Eettisiä johtajia kuvataan rohkeina uudistajina, jotka hylkäävät vanhat toimimattomat tavat ja mallit ja kannustavat organisaatiotaan innovatiivisuuteen ja kokeiluihin. Etenkin eettiset kuntajohtajat saavat kiitosta siitä, kuinka he ovat muuttaneet kunnan toimintaa avoimemmaksi ja vahvistaneet kuntalaisten mahdollisuuksia osallisuuteen.

Rohkeudeksi koetaan myös johtajan kyky heittäytyä, laittaa itsensä alttiiksi kritiikille ja antaa kasvot kunnan toiminnalle eteenkin vaikeissa tilanteissa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi aktiivista ja avointa viestintää sosiaalisessa mediassa.

Kohtuullisuus

”Hän on rinnallakulkija, tsemppaaja, jonka työhuoneen ovi on aina auki.”

”Kantaa vastuuta alaistensa puolesta myös asioissa joihin ei suoraan ole pystynyt vaikuttamaan. Ei jätä alaisia yksin vaikeassa tilanteessa.”

Kohtuullisuus on eettiselle kuntajohtajalle nöyryyttä ja vaatimattomuutta vahvuudesta ja itsekunnioituksesta tinkimättä. Eettisiä johtajia kuvataan helposti lähestyttäviksi, empaattisiksi ja positiivisiksi ihmisiksi, joilla on hyvät sosiaaliset taidot. He eivät asetu toisten yläpuolelle ja korostavat yhteistyötä, mutta kantavat silti rooliinsa kuuluvan vastuun. He rakentavat luottamusta päivittäisissä toimissaan, muita osallistavalla työskentelyotteellaan.

Kohtuullisuus on itsekritiikkiä ja itsevarmuutta sopivassa suhteessa. Eettinen johtaja osaa myöntää virheensä ja tehdä korjausliikkeitä tilanteiden niin vaatiessa.

Kaikki voivat edistää eettisyyttä

Suomi on maailman kolmanneksi vähiten korruptoitunut maa. Näkyvän korruption poissaolo ei vielä tarkoita, että julkinen valta toimisi aina eettisesti. Eettisyys on parhaimman ratkaisun hakemista ja seurausten arviointia joka tilanteessa.

Eettisyyttä voivat edistää kaikki kunnan toimijat. Myös Kuntaliitto on tarttunut asiaan julkaisemalla oppaan kuntien eettisen toiminnan tueksi. Ohjeistuksen pohdinta koko kuntaorganisaation kesken vie jo pitkälle.

Eettiset ongelmat eivät synny yön yli, vaan kasvavat hiljalleen pienistä puroista suuriksi virroiksi, jotka huuhtovat hyvän maineen mennessään. Myös hyvä saa alkunsa pienissä teoissa ja eettinen johtajuus näkyykin ennen kaikkea tavallisissa arjen kohtauksissa.

LEMPÄÄLÄ LUO EETTISTÄ KOODIA

Teksti Auli Nevantie, henkilöstöjohtaja
Kuva Jenni Hellqvist, tiedottaja

Lempäälässä aloitettiin eettisen koodin valmistelu jo edellisen valtuustokauden aikana.

– Päätimme ottaa heti käyttöön sidonnaisuusilmoitukset kuntalain tulevia velvoitteita ennakoiden. Samalla päätettiin eettisen koodin valmistelusta koko kunnan käyttöön, toteaa kunnanvaltuuston puheenjohtaja **Riina Aspila**.

Uuden valtuustokauden #Kyllä-strategiassa puhutaan avoimuudesta. Tarkoituksena on, että ensin koko valtuusto ja luottamushenkilöorganisaatio sitoutuu yhdessä luotuihin toimintamalleihin, joilla edistetään hyvän päätöksenteon kulttuuria ja toiminnan läpinäkyvyyttä.

– Kun näihin yhteisiin pelisääntöihin on sitouduttu organisaation johdossa, tulevat ne työn perustaksi myös meille kaikille, korostaa kunnanjohtaja **Heidi Rämö**.

Koodistoa on käsitelty työryhmissä ja valtuustoryhmissä. Työskentelyn lopputuloksena ei ole pelkästään huoneentaulu, vaan tärkeää on koko porukan keskustelu ja sitoutuminen yhteisiin pelisääntöihin. Valtuusto keskusteli huolella työskentelytavoista sekä siitä, miten toiminta voi näyttäytyä kuntalaisille.

Huoneentaulussa otetaan kantaa niin kokouskäyttämiseen kuin esteellisyyskysien huomioonottamiseen ja sidonnaisuuksiin. Myös vieraanvaraisuus ja mahdolliset ongelmatilanteisiin puuttumiset on huomioitu.

– Haluamme, että kuntalaiset voivat luottaa meihin päätöksentekijöinä. Tällä ohjeistuksella tuomme näkyväksi arvopohjan, joka on aina toimintamme taustalla, painottaa Aspila.

– Työ ei pääty tähän, vaan jatkamme valtuutettujen osaamisen systemaattista kehittämistä Kuntaliiton taitokihon mukaisesti.



Lempäälän kuntastrategia #Kyllä antaa hyvän pohjan eettiselle koodille, sanoo valtuuston puheenjohtaja Riina Aspila.



Tulevaisuuden ihannevaltuutettu -hahmot vasemmalta oikealle Kullero Kumppani, Puhti Poliitikko, Sävel Sovittelija ja Indigo Innovoija. Keskellä Sini Sallinen.

”MONIMUTKAINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA PIRULLISET ONGELMAT HAASTAVAT UUDELLA TAVALLA LUOTTAMUSHENKILÖIDEN TAITOJA JA TOIMINTATAPOJA. PÄÄTTÄJÄ EI OLE ENÄÄ VAIN PÄÄTTÄJÄ.”

SINI SALLINEN, erityisasiantuntija, Suomen Kuntaliitto

Luottamushenkilön uudet roolit ja taidot

Pirullisiin ongelmiin ei löydy enää patenttiratkaisua jostain tietyistä palvelusta tai toimialasta, vaan haasteita on lähestyttävä hyvinvoinnin ja elinvoiman kokonaisuudesta. Kestäviä ja innovatiivisia ratkaisuja luovat yhdessä asukkaat, yhdistykset, yritykset, luottamushenkilöt ja työntekijät.

Toimintaympäristön muutosten vuoksi voi olla tarpeen uudistaa kuntaorganisaation rakenteita, toimintatapoja ja toimintakulttuuria. Kunta myös pyrkii oman toiminnan sijasta mahdollistamaan ja mobilisoimaan alueellaan toimivia yhdistyksiä, järjestöjä, yrityksiä ja muita toimijoita yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Näillä kaikilla tekijöillä on vaikutuksia luottamushenkilöiden

den rooleihin ja toimintatapoihin.

Kunnissa tapahtuvat muutokset tarkoittavat sitä, että luottamushenkilöt eivät istu vain kokouksissa ja tee päätöksiä. Päätöksenteon rinnalle on tullut erilaisia luottamushenkilötyön tilanteita. Näissä eri tilanteissa luottamushenkilöiden taitoihin, osaamiseen ja toimintatapoihin kohdistuu uudenlaisia odotuksia.

Päätöksentekotilanteissa korostuu luottamushenkilöiden strategisuus ja kokonaisuuksien hahmottaminen. Olennaista on asukkaiden tarpeiden luotaaminen ja toimintaympäristön muutosten ennakointi. Myös vaikutusten arviointikyky, mielipiteiden ja tietojen analysointitaidot sekä uudistamisen realismi ja sopu-

sointu haluttujen muutosten ja taloudellisten resurssien kesken on tärkeää.

Yhteistyötaidot ja eettisyys takaavat yhteisen ymmärryksen rakentamisen, kestäväen päätöksenteon ja sitoutumisen yhteisiin linjauksiin.

Yhteistyö ja kumppanuus asukkaiden, yhdistysten, yritysten kanssa edellyttää luottamushenkilöiltä hyviä vuorovaikutustaitoja sekä verkosto-osaamista. Näissä tilanteissa olennaista on kuunnella asukkaiden ja toimijoiden näkemyksiä ja keskustella erilaisista vaihtoehdoista. Oma poliittinen näkemys on taustalla, ja vaikuttaminen on enemmänkin välillistä ja näkemyksiä yhdistävää. •

LUOTTAMUSHENKILÖT VIRITTÄVÄT UUSIA TOIMINTATAPOJA

Kannustajahenkilöt

Luottamushenkilöiden roolina on kannustaa asukkaita ja kumppaneita toimimaan yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Näin esimerkiksi **Utajärvellä**, jossa eri toimijoiden yhteistä elinvoimatyötä edistävä elinvoimaryhmä koostuu kuntalaisista, kyläseurojen edustajista, järjestöjen ja yritysten edustajista, viranhaltijoista sekä luottamushenkilöistä.

Sparraushenkilöt

Yhteistyössä henkilöstön kanssa korostuu erityisesti kyky rakentaa luottamusta, yhdistää näkemyksiä ja ohjata yhteiseen ymmärrykseen. Kuntaorganisaation toiminnan uudistaminen edellyttää luottamushenkilöiltä myös reflektointikykyä ja taitoa sparrata henkilöstöä esimerkiksi kokeilujen toteuttamiseen. Esimerkiksi **Kouvolassa** ja **Pieksämäellä** luottamushenkilöitä kuuluu hyvinvointityötä koordinoiviin hyvinvointiryhmiin.

Luovuushenkilöt

Uudenlaisten ratkaisujen ideointitilanteissa yhdessä asukkaiden tai henkilöstön kanssa luottamushenkilöiltä odotetaan luovuutta. Tämä edellyttää kykyä jättää taka-alalle tilapäisesti poliittiset näkemykset sekä muut mahdolliset rajoitteet. Luovia ratkaisuvaihtoehtoja kehitetään yhdessä vapaalla ajatuksenjuoksulla ja ideoinnilla. Esimerkiksi **Vaasan** valtuutetut osallistuivat Kuntaliiton järjestämään Kokeilujalostamoon. He ideoivat sitä, miten valtuutettujen ja opiskelijoiden yhteistyöllä saataisiin yhä useampi opiskelija juurrutettua Vaasaan.

Viestintähenkilöt

Luottamushenkilötyössä vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat kaiken a ja o. Selkeä viestintä ja perustelutaidot edistävät asukkaiden ymmärrystä asioista ja niiden taustatekijöistä. Esimerkiksi **Kuopiossa** on järjestetty asukkaiden ja päättäjien yhteisiä ja vapaamuotoisia After Politics -iltoja. Lisäksi sosiaalisen median taidot ovat korostuneet entisestään ja moni päättäjä onkin mukana keskustelemassa sosiaalisessa mediassa. Myös positiivisen ilmapiirin luominen sekä asukkaiden että henkilöstön suuntaan kuuluu modernin luottamushenkilön taitoihin.

Yhteispelihenkilöt

Luottamushenkilön rooli tulevaisuuden kunnassa on moniulotteinen. Rooli voi olla ideoija, päättäjä, edustaja, poliitikko, uudistaja, sparraaja, ennakoija, kumppani, edunvalvoja ja yhteistyön käynnistäjä. Jokainen luottamushenkilö toimii omalla persoonallaan ja omien vahvuksiensa mukaisesti.

Olennaista on tunnistaa luottamushenkilöiden useat roolit tulevaisuudessa, kehittyä taidoiltaan ja uudistua toimintatavoiltaan itselle sopivaan suuntaan. Loppupelissä edustuksellinen demokratia on kuitenkin erilaisten luottamushenkilöiden yhteispeliä ja suoran demokratian arvostamista. •

#kuntamatkalla -aineistoa myös Uutta kunnista -julkaisusarjassa:

Harri Raisio, Pirkko Vartiainen & Alisa Puustinen

- Tulevaisuus tehdään kompleksisessa maailmassa

Jarmo Vakkuri

- Talouden muuttuvat mekanismit julkishallinnossa

Pirkko Vartiainen, Harri Raisio & Niklas Lundström

- Jäsenystä esimiestyön tulevaisuuteen ja kompleksisuuden johtamiseen

Janne Tienari

- Johtamistyö kunnissa: haasteita, ratkaisuja ja oppimista

Ari-Veikko Anttiroiko

- Wellness city: terveydestä ja hyvinvoinnista talouskasvua kaupunkeihin

Terttu Pakarinen & Niilo Hakonen

- Työn murros haastaa henkilöstöjohtamisen

Sirkka-Liisa Piipponen

- Johtamismallit ja toimielimet Manner-Suomen kunnissa 2017

Löydät nämä maksutta Kuntaliiton verkkokaupasta,
www.kuntaliitto.fi/kirjakauppa



1. Janne Tienarin mukaan strategia on:

- a. Salatiedettä
- b. Haaveilua
- c. Verbi

2. Korkein äänestysprosentti (82,6 %) vuoden 2017 kuntavaaleissa oli:

- a. Kinnulassa
- b. Kajaanissa
- c. Karviassa

3. Helsinkiläiset harrastavat vapaa-ajan liikuntaa keskimäärin...

- a. vähemmän kuin suomalaiset yleensä
- b. yhtä paljon kuin muutkin suomalaiset yleensä
- c. jopa enemmän kuin suomalaiset yleensä

4. USO-verkosto (uuden sukupolven organisaatiot) on kehittänyt kuntien organisaatioita ja niiden johtamista jo kahdeksan vuoden ajan. Kuinka monta kuntaa on ollut mukana verkostossa?

- a. Lähes 40
- b. Lähes 50
- c. Lähes 60

5. Minkä yhtyeen ja kappaleen sanoitukset elävöittävät Uudenkaupungin strategiakortteja?

- a. Airamin veljekset – Matikkaa
- b. Neon 2 – Kemiaa
- c. Loisteputki Neljä – Fysiikkaa

Oikeat vastaukset löytyvät julkaisun teksteistä ja kootusti sivulta 3.



#kunta- matkalla

MATKAOPAS
KUNTIEN MUUTOKSEEN

www.kuntaliitto.fi/kuntamatkalla