

ARTTU2- tutkimusohjelman osaprojektien postereita

Päätösseminaari
22.3.2018

www.kuntaliitto.fi/arttu2
www.kommunforbundet.fi/arttu2



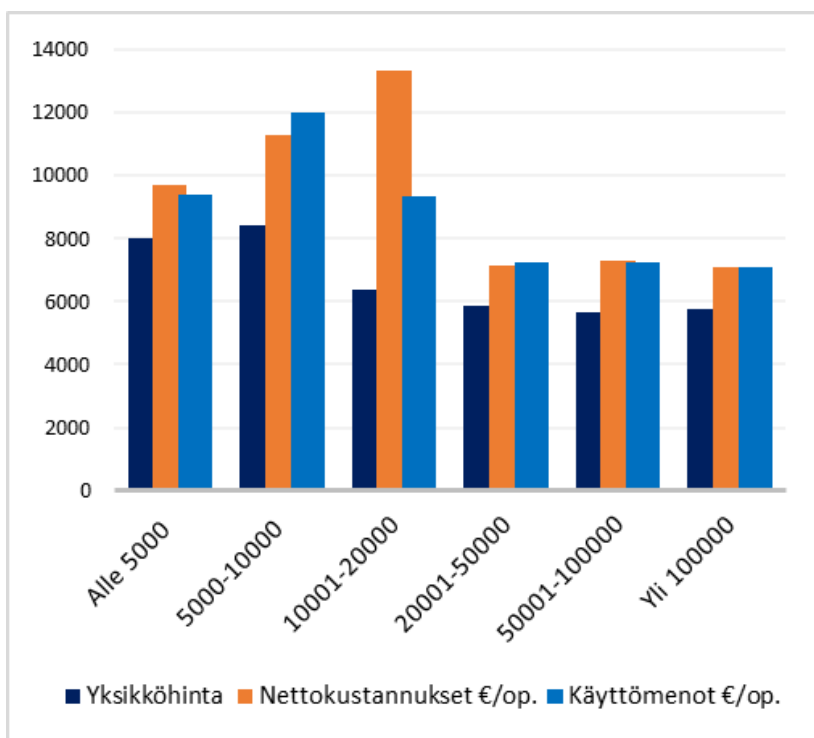
Pienet kunnat panostavat lukiokoulutukseen

Kunnat lukiokoulutuksen järjestäjinä kunta- ja paikallistalouden näkökulmasta.

ARTTU2-tutkimuskuntien taloudelliset panostukset järjestämäänsä lukiokoulutukseen.

Millaisia laajempia vaikutuksia voidaan nähdä paikallistalouden näkökulmasta?

Lukiokoulutuksen yksikköhinta nettokustannukset ja käyttömenot ARTTU2-tutkimuskunnissa vuonna 2016. Kuntakokoluokittainen tarkastelu, €/oppilas.



Omia verotuloja lukioihin

Lukiokoulutus on tarkoitus järjestää oppilaskohtaisella yksikköhintarahoituksella, mutta suurimmassa osassa ARTTU2-kuntia rahoitus ei riitä, vaan kunnat joutuvat panostamaan itse lukiokoulutukseensa rahaa, joka on pääosin kerätty verotuloina. Oman lukiokoulutuksen järjestämisen vaikutus ARTTU2-tutkimuskunnissa voi kasvattaa tuloveroprosenttia jopa yli 0,5 prosenttiyksiköllä.

Synergiaetuja haetaan

Korkeimmat lukiokoulutuksen oppilaskohtaiset yksikköhinnat, nettokustannukset ja lukiokoulutuksen menot ovat pienissä alle 20 000 asukkaan kunnissa. Suuremmilla kunnilla on enemmän toimintakeinoja lukiokustannusten hillitsemiseksi. Ne voivat hyödyntää alueellisia synergiaetuja verkostoituessaan ja yhteistyötä tehdessään muiden koulutusasteiden ja toimijoiden kanssa. Suurten kaupunkien isojen lukioiden kiinteät kustannukset jakaantuvat kustannustehokkaammin useamman oppilaan kesken.

Paikalliset tarpeet huomioitava

Kuntien elinvoimaisuuden säilyminen edellyttää eriytettyä, paikalliset tarpeet ja voimavarat tunnistavaa koulutuspolitiikkaa. Omaan lukiokoulutukseen panostaminen on jokaisen kunnan taloudellinen, poliittinen ja kulttuurinen arvovalinta, jonka se tekee omista, paikallisista lähtökohdistaan.

Erikoistumista ja markkinointia

Kunnilla on erilaisia keinoja lukiokoulutuksensa kehittämiseksi ja säilyttämiseksi. Kunnat viestivät strategiallaan olevansa sivistyskunta, jolle oman lukiokoulutuksen järjestäminen on tärkeää. Ne houkuttelevat lukioihinsa oppilaita erikoistumalla ja markkinoimalla itseään. Yhteistyö ja verkostoituminen alueellisesti on keino kehittää lukiokoulutusta monipuolisesti. Hankerahoitus mahdollistaa lukion toiminnan kehittämisen.

Lukiokoulutus vaikuttaa elinvoimaan

Lukiokoulutus ja laajemmin kuntien sivistyspalvelut olisi nähtävä merkittävänä kunnan elinvoiman lisäajana. Lukiokoulutuksella on alueellisia ja paikallisia, laaja-alaisia ja pitkän aikavälin vaikutuksia, jotka liittyvät yhdenvertaisuuteen, palvelun saatavuuteen ja saavutettavuuteen. Lukiota tulisi voida käydä kotoa.

Panostusta tulevaisuuteen

Paikallistalouden näkökulmasta lukiokoulutuksen järjestämisen vaikutukset liittyvät kuntien talouden tilaan, väestön ja lukiolaisten määrän kehitykseen sekä lukiokoulutuksessa työskentelevien merkityksen tarkasteluun. Vaikka vaikutukset ovat paljolti välillisiä, ovat ne silti huomattavia alueellisen elinvoiman ja sen talouden kehityksen kannalta. Oman lukiokoulutuksen järjestäminen on kunnan resurssien panostamista tulevaisuuteen.

Maankäytön suunnittelijat näkevät avarasti: Laaja elinvoimatyö edellyttää pitkäjänteisyyttä

Kyselytutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä:

Maankäytön suunnittelijat kytkevät kunnan elinvoiman kuntatalouteen.

Käsitys elinvoimasta on laaja: siihen kytketään myös mm. ympäristöarvot, palvelujen toimivuus ja viihtyisyys. Kyse ei ole vain elinkeinopolitiikasta.

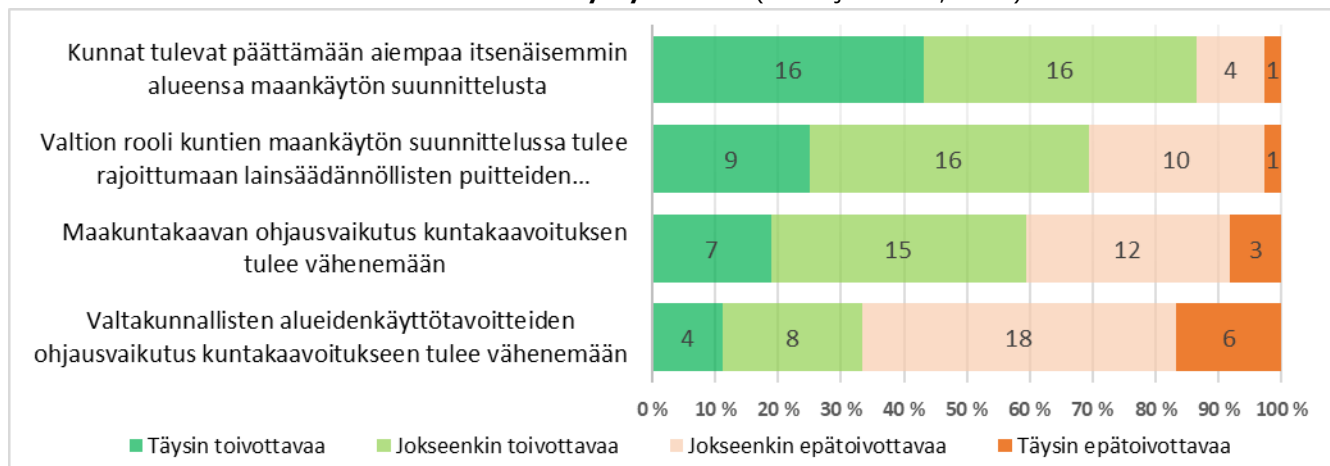
Elinvoiman edistäminen maankäytön suunnittelussa edellyttää pitkäjänteisyyttä.

Yritysten tarpeisiin voidaan vastata sekä nopeasti että kestävästi, jos maankäytön suunnitteluun on voimavaroja: tarvitaan näkemyksellistä maapolitiikkaa ja resursseja suunnitteluun. Kuntien toivotaan voivan päättää maankäytön suunnittelusta itsenäisesti. Suunnittelijat tarvitsevat kuitenkin tukea, myös valtiolta: oikeudellista selkänajaa ja suunnitteluresursseja.

Uhka liiallisesta yritysriippuvuudesta.

Esimerkiksi luottamushenkilöiden ymmärrystä pitkäjänteisen suunnittelun edellytyksistä epäillään. Valtion roolin pienentämisen nähdään vaikeuttavan ympäristöarvojen huomioimista.

Maankäytön suunnittelijoiden näkemyksiä eri suunnittelutoimijoiden rooleihin liittyvien väittämien toivottavuudesta ARTTU2-tutkimuskunnissa syksyllä 2017. (vastaajien lkm:t, n=45)



Poimintoja aineistosta:

"Kunnan tulee varautua ja reagoida riittävän ajoissa yritystoiminnan tarpeisiin. Asia on täysin hallittavissa hallitulla maapolitiikalla ja ennakoivalla yleiskaavoituksella."

"Ympäristöarvot ovat merkittävä tekijä kuntamme elinvoimaisuudessa. Ympäristöarvojen unohtaminen olisi paha takaisku vuosien pitkäjänteiselle työlle."

Tutkimusprojektin nimi: Maankäyttö tulevaisuuden kunnissa.

Aineisto: Kysely ARTTU2-kuntien maankäytön suunnittelijoille syksyllä 2017. Kyselyssä avokysymyksiä ja likert-asteikollisia valintakysymyksiä. Vastaajia 45, vastausprosentti 90. Vastaukset perustuvat vastaajien oletettuun asiantuntemukseen ja henkilökohtaisiin näkemyksiin.

Tutkimusraportti: *Kuntien elinvoima ja maankäyttö tulevaisuudessa: maankäytön suunnittelijoiden näkökulmia.* Julkaistaan keväällä 2018. Raportissa käsitellään kuntien maankäytön suunnittelijoiden käsityksiä mm. elinvoimasta, maankäytön asemasta kunnan tehtävien joukossa, yleisen edun käsitteestä sekä kaavoitusjärjestelmän muuttamisista.

Tutkijat: *Jonne Hytönen, Niina Kotavaara & Toni Ahlqvist*, maantieteen tutkimusyksikkö, Oulun yliopisto.

Kuntastrategiat digikuntien ohjausvälineiksi

Tutkimuskysymykset

1. Mitä digitalisaatioon liittyviä tavoitteita kunnat ovat asettaneet ja millä toimenpiteillä ne ovat pyrkineet saavuttamaan tavoitteensa?
2. Miten kunnat ovat arvioineet tai suunnitelleet arvioivansa asettamiensa digitalisaatioon liittyvien tavoitteiden onnistumista?
3. Miten kunnat ovat huomioineet strategisissa tavoitteissaan strategian laatimisen aikana voimassa olleiden hallitusohjelmien ja muiden strategisten tavoitteiden linjaukset ja miten linjaukset näkyvät tavoitteiden toteuttamiseksi asetetuissa digitalisaatioon tukeutuissa toimenpiteissä?
Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa hyviä käytänteitä ja strategioiden kehittämiskohteita hyödyttämään tulevien strategiakausien valmistelua sekä auttaa kuntia pääsemään paremmin digitalisaatiolle asettamiinsa tavoitteisiin.

Tutkimuksen tausta

Kunnan tehtävänä on edistää asukkaiden hyvinvointia ja alueen elinvoimaa sekä järjestää asukkaille palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla. Kunnassa on oltava kunnan tehtävät ja tavoitteet huomioon ottava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden tavoitteista.

Tuloksia ja suosituksia

* **Valtuustokausi 2013-2016 oli tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämisen murroskausi. Painopiste on siirtynyt tukifunktiosta vahvemmin operatiiviseen toimintaan.**

* **Digitalisaation kypsyystaso on kunnissa hyvin eri vaiheissa.**

* **Kuntien olisi hyvä tunnistaa tämänhetkinen kypsyystaso ja mitä seuraavan tavoiteltavan tason saavuttaminen edellyttää uudella valtuustokaudella.**

* **Yhteiskunnalliset muutokset on pystyttävä huomioimaan myös kuntastrategioissa. Kuntastrategian laadintaa on hyvä kehittää ketterämpään suuntaan.**

* **Strategian ja sen toimeenpanoon liittyvien välineiden tulisi olla yksi kokonaisuus.**

* **Kunnan kehityshankkeiden tulisi linkittyä osaksi strategisista tavoitteista, jolloin strategian toteuttamista voitaisiin seurata systemaattisesti.**

* **Digitalisaation mahdollisuuksia on hyvä hyödyntää myös strategiaprosessissa.**

* **Kehittyvä teknologia antaa mahdollisuudet tuottaa kunnan johtamisessa tarvittavaa tietoa, jonka perusteella kunnan toiminnan kehittämistarpeita voidaan arvioida.**

* **Digitalisaatio tulee nähdä keskeisenä osana kunnan toimintaympäristöä. Se vaikuttaa pitkällä aikavälillä toiminnan ja talouden tavoitteisiin.**

Kuntastrategioista tunnistetuista tarpeista voidaan muodostaa useita erilaisia mittari-kokonaisuuksia, joiden avulla voidaan esittää muutoksen etenemistä ja tieto- ja viestintä-tekniikan roolia tavoitteiden toteutumisessa.

Tässä yksi mahdollinen mittaristo:

Talous		Tuotanto		Asiakas		Digitalisoinnin hyötyä osoittavat mittarit
	Kokonais- kustannus		Suorite- / tapahtumamäärä		Vaikuttavuus	
	Tuotannon- tekijöiden kustannukset		Prosessin tehokkuus		Asiakas- tyytyväisyys (asiakkaan kokema laatu)	
ICT		Prosessi		Laatu		
	ICT kustannukset		Prosessin digitalisointiaste		Palvelus laatu	Digitalisointia osoittavat mittarit (hyötyä selittävät mittarit)
	ICT:n yksikkö- kustannukset		Prosessia toteuttava ICT		Tuotannon- tekijöiden laatu	

Tutkimusraportti:

Isamaria Räsänen, Tommi Oikarinen, Niko Vartiainen & Tomi Voutilainen (2017):

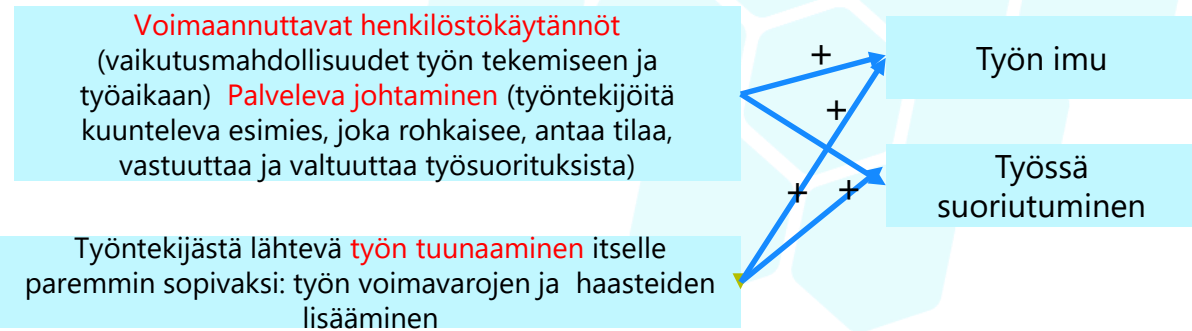
Kuntastrategiat digitalisaation ohjausvälineinä.

ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 4. Acta nro 267.

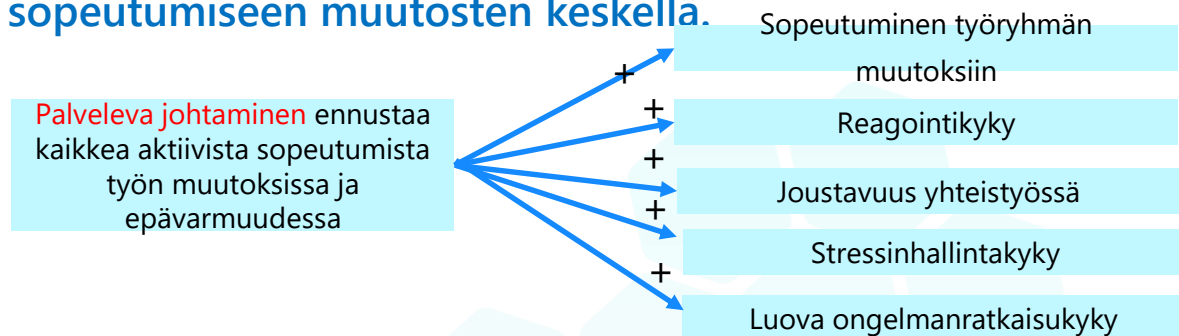
http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3369

Henkilöstö strategisena resurssina: *Uudistun, innostun, onnistun!*

Hyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt ja ihmislähtöinen johtaminen yhdistettynä työntekijöiden mahdollisuuteen toimia aloitteellisesti työtään tuunaten ovat kuntien menestyksen avain.



Palveleva johtaminen vielä varmemmin kuin muut työn organisatoriset ja sosiaaliset voimavarat vaikuttaa aktiiviseen sopeutumiseen muutosten keskellä.



Panostaminen työn voimavaroihin ja työn imuun kannattaa. Se ennakoii työhön sitoutumista ja vähäisempiä eroaiteita.

Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen on laskenut 1,5 vuoden seurantajakson aikana. Erityisesti keskiuurissa ja suurissa kunnissa huomio kannattaa suunnata työn voimavaroja vahvistavien käytäntöjen toteutumiseen työn arjessa. Panostamalla palvelemaan johtamiseen ja edistämällä työpaikan hyviä käytäntöjä luodaan työympäristö, jossa yksilö voi rohkeasti tuunata työtään ja kokea työn imua.

Tutkimuksen toteutus ja aineistot:

- Henkilöstö strategisena resurssina –tutkimushankkeen Uudistun, innostun, onnistun! –osaprojektin toteuttajana on Työterveyslaitos ja sitä rahoittavat Työsuojelurahasto, Kuntaliitto ja Työterveyslaitos.
- Seurantatutkimuksen ensimmäiseen kyselyyn vuonna 2016 vastasi yhteensä 10 920 kuntatyöntekijää ja toiseen, vuoden 2017 kyselyyn 2 453 kuntatyöntekijää kaikkiaan 34 ARTTU2-kunnassa.

Tutkimusraportit:

Harju Lotta & Hakanen Jari: **Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt muutoksissa.**

Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 10/2016.

http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3285

Harju Lotta & Hakanen Jari: **Työn imu ja työn tuunaaminen aktiivisen sopeutumisen vahvistajina muutoksissa.**

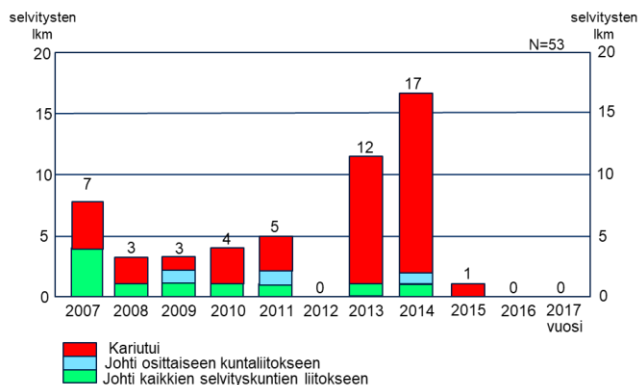
Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 6/2017.

http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3348

Kuntaliitosten välietapilla

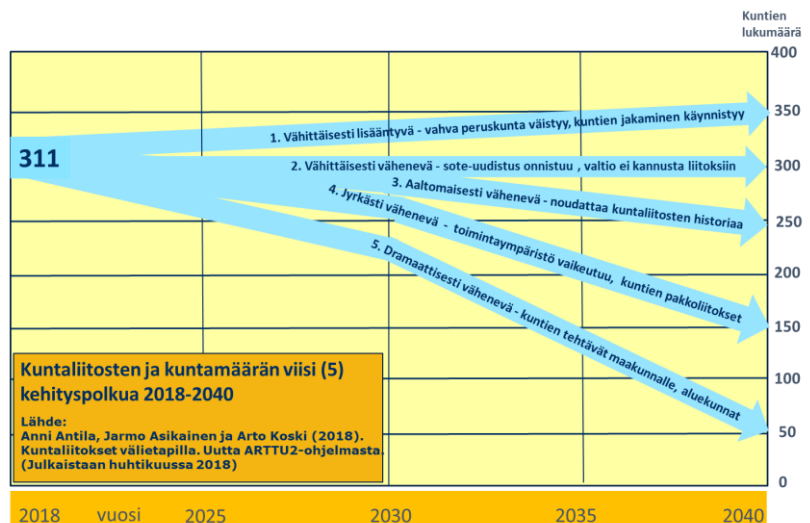
Kuntajakoselvitykset ja kuntaliitokset ARTTU2-kunnissa vuosina 2007 - 2017

Vuosina 2007-2012 toteutui kymmenestä kuntajakoselvityksestä kuusi, kun vuosina 2013-2017 vastaava suhde oli vain kymmenestä yksi.



Kuntarakenteen viisi kehityspolkua 2040-luvulle

On epätodennäköistä, että jokin viidestä kehityspolusta toteutuisi sellaisenaan, mutta todennäköisesti jokin niiden yhdistelmistä...



Johtopäätökset kuntajakoselvityksistä ja kuntaliitoksista

Maakunta- ja sote-uudistus on "villi kortti", jolla tulee olemaan suuri vaikutus siihen, mitä tapahtuu jatkossa kuntajakoselvitysten ja kuntaliitosten rintamalla.

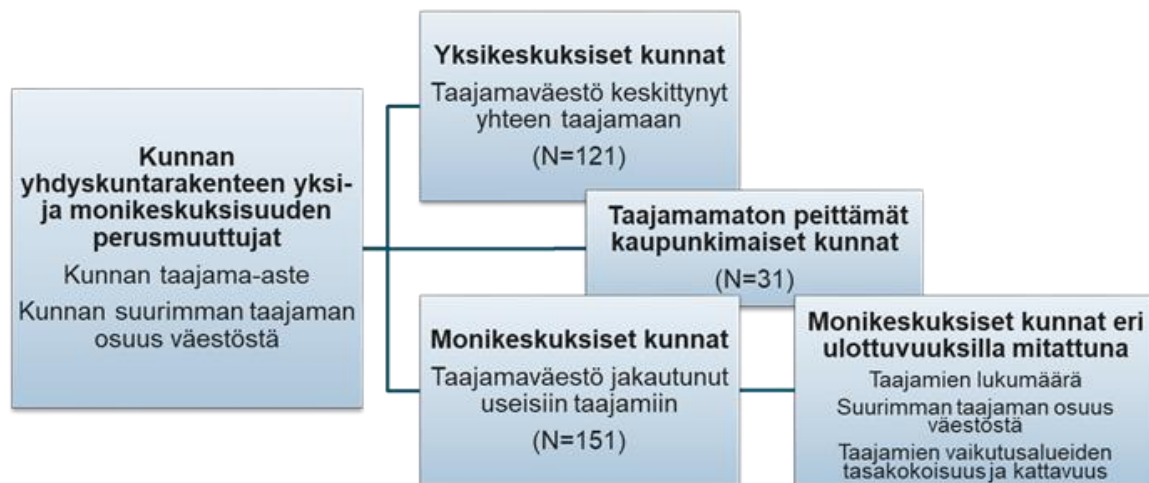




Monikeskuksiset kunnat



Kaupunkiseuduilla kehittyä keskustaajamiin kiinnittyviä lähitaajamia. Kuntaliitoksissa keskustan keskinäinen asema muuttuu. Sote- ja maakuntauudistus vaikuttaa keskuspaikkojen rooliin ja työnjakoon.



Monikeskuksisuuden tyypittely

Monikeskuksisen kunnan indikaattorit - osaraportti

Yksikeskuksiset kunnat (121)

Taajamaväestö asuu suurimmassa taajamassa.

Taajamamaton peittämät kaupunkimaiset kunnat (31)

Taajamarajausten vuoksi yksikeskuksia, mutta rakennepiirteiltään monikeskuksisia.

Monikeskuksiset kunnat (151)

Monikeskuksisuus lisääntyy, kun suurimman taajaman johtoasema vähentyy, taajamien vaikutusalueiden tasakokoisuus lisääntyy ja taajamaverkon alueellinen kattavuus parantuu.

Ovat kaupunkimaisempia ja väkiluvultaan suurempia kuin yksikeskuksiset kunnat. Monikeskuksisimmat ARTTU2-kunnat ovat Raasepori, Mustasaari ja Salo.

Kotka, Jyväskylä ja Liperi lähikuvassa

Monikeskuksiset ARTTU-kunnat -osaraportti

Kolme erityyppistä monikeskuskuntaa:

Kotka: Yksi taajama, kaksi keskusta.

Jyväskylä: Liitoksilla laajentunut keskuskaupunki.

Liperi: Kolme erityyppistä taajamaa.

Monikeskuksisuus kunnan tehtävissä:

Toimintojen sijaintirakenne maapolitiikassa ja kuntatekniikassa.

Ylikunnallisia kehittämisvyöhykkeitä koskevat yhteistyö- ja verkostosuhteet.

Monikeskuksinen kunta on moniääninen:

Haasteena kunnan osien tasapainoinen kehittäminen. Asuinalueiden erilaisuus ja erilaistuminen on vähän hyödynnetty voimavara.

Monikeskuksisessa kunnassa moniäänisyys lisääntyy ja muodostuu useita valtaryhmittymiä. Tarvitaan vuorovaikutteista, verkostomaista ja horisontaalista päätöksentekokulttuuria.



Tutkimusraportit:

Timo Hirvonen, Petri Kahila & Pasi Saukkonen:

Monikeskuksiset ARTTU-kunnat. Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 6/2016. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3229

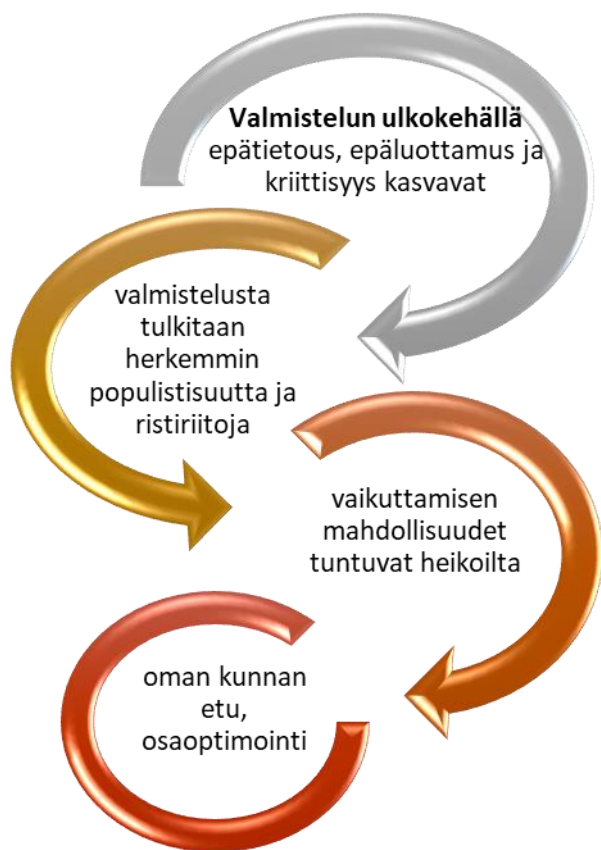
Timo Hirvonen: **Monikeskuksisen kunnan indikaattorit.** Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 4/2017. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3336

REA: Uudistusten reaaliaikainen arviointi

ILMAPIIRI VIRIÄÄ KOKEMUKSESTA

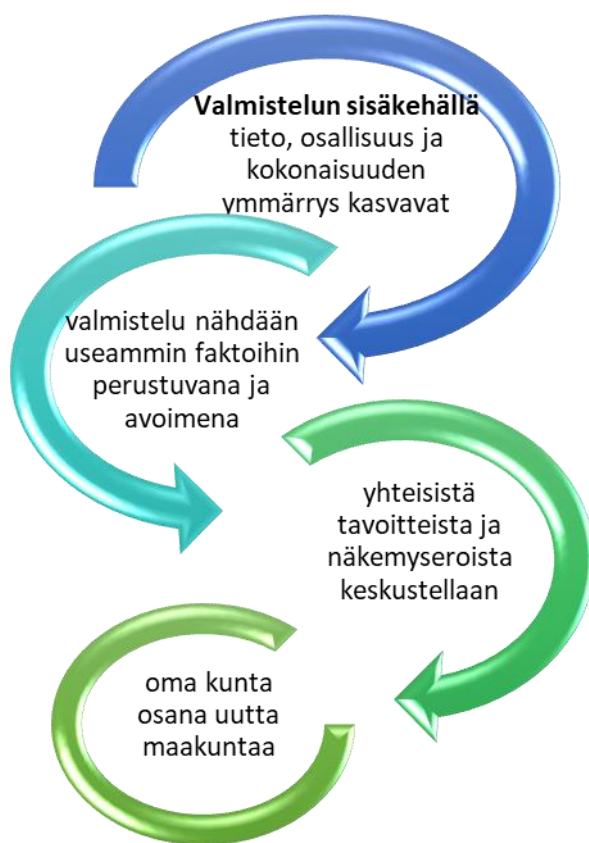
Kokevatko kuntajohto ja johtavat päättäjät olevansa aktiivisessa sisäkehässä oman maakuntansa uudistuksen valmistelussa vai tuntevatko he jääneensä siitä ulos?

Osallisuuden kokemuksella on merkitystä siihen, millaiseksi kehittämisen suunta muotoutuu: sitoudutaanko maakunnan tavoitteisiin vai kiinnostaako oman kunnan etu enemmän.



Ristiriitaiseksi koettu, negatiivinen uudistuskehä

Ilmapiiriä kiristävät mm. valta-asetelmat, oman kunnan edun ajaminen ja aiemmat yhteistyöongelmat. Ulkokehällä jääneet näkevät ilmapiirin kireämpänä kuin osallistujat. Puutteellinen osallisuus on riski maakunnan eheydelle, tasapuoliselle kehittämiselle ja kuntien välisille suhteille. Lähes puolet aineistomme kuntatoimijoista kuvaa kehnon ilmapiirin lisänneen kuntien välisiä jännitteitä.



Osallistavaksi koettu, myönteinen uudistuskehä

Valmisteluun aktiivisesti osallistuvat kokevat ilmapiirin useammin avoimena ja luottamusta herättävänä, mutta tunnistavat myös kielteisiä ilmapiiritekijöitä. Johtavat viranhaltijat osallistuvat poliitikkoja tiiviimmin maakunnan valmisteluun, jolloin sisä- ja ulkokehiä voi muodostua myös kunnan sisään. Muutokseen sitoutuminen edellyttääkin keskustelemaa ilmapiiriä myös kunnassa.

Aineistoina kyselyt ARTTU2-kuntien johdolle ja johtaville päättäjille syksyllä 2016 (N=175) ja 2017 (N=193). Lisäksi ryhmähaastatteluja ja kuntien lausuntoaineistoja.

Tutkimusraportit:

- **Kelluvat kunnat.** Acta nro 265 http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3322
- **Navigoivat kunnat** (tulossa)
- Uutta ARTTU2-ohjelmasta –raportteja 2016-2018. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/uudistusten-reaaliaikainen-arviointitutkimus-rea>
- Blogisarja uudistusten reaaliaikaisesta arvioinnista

Tutkimusryhmä:

Professori Jari Stenvall,
Tampereen yliopisto
Yliopistonlehtori Hanna Vakkala,
Lapin yliopisto
Tutkija Siv Sandberg,
Åbo Akademi

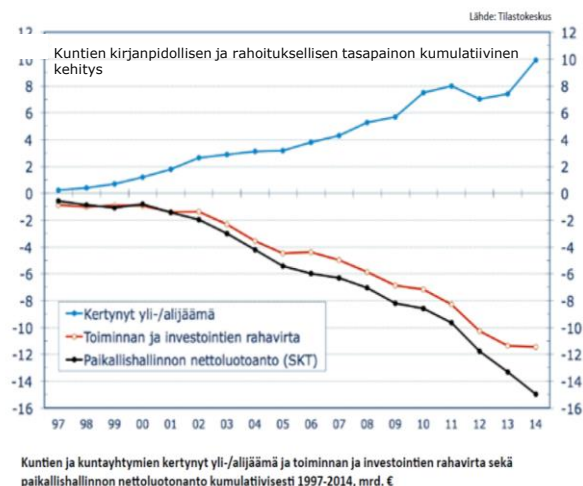
Minne menet kuntatalous?

Kaksi kunnan talouden tasapainoa

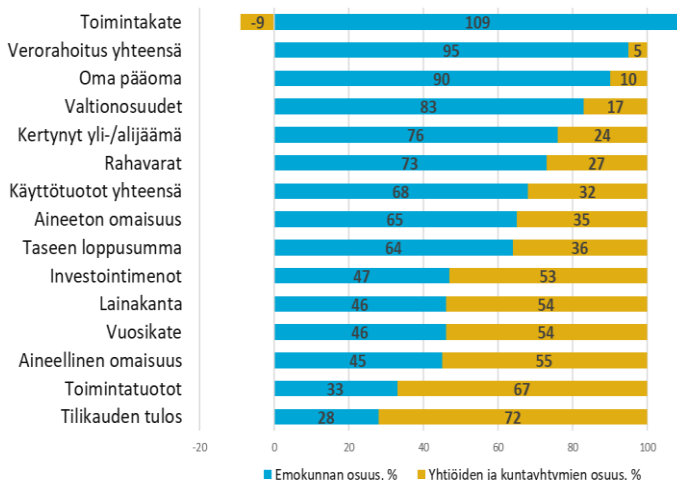
- Kuntien kirjanpito osoittaa kasvavaa ylijäämää, mutta kunnat velkaantuvat!
- "Oikea" tasapaino on tulkinnallinen asia. Kunnalla on oltava tuloja pitkällä aikavälillä menojen verran. Velkaa voi ja pitääkin olla, mutta liika on liikaa.
- Oleellista tulkinnassa on "ottamaton velka" eli toteutusta odottavat investoinnit ja tuleva lainanhoitokyky.

Tutkimusraportti: Pentti Meklin & Heikki Pukki: **Kuntien kirjanpidollinen ja rahoituksellinen tasapaino – tasapainon tulkintaa. Osat I ja II.** Uutta ARTTU2-ohjelmasta nrot 3-4/2016
http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3211
http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3213

Kuvio 1.



ARTTU2-kuntakonsernien talouden lukuja vuodelta 2016



Kuntakonsernien tilinpäätöksiin sisältyy kirjava joukko erilaisia yksiköjä

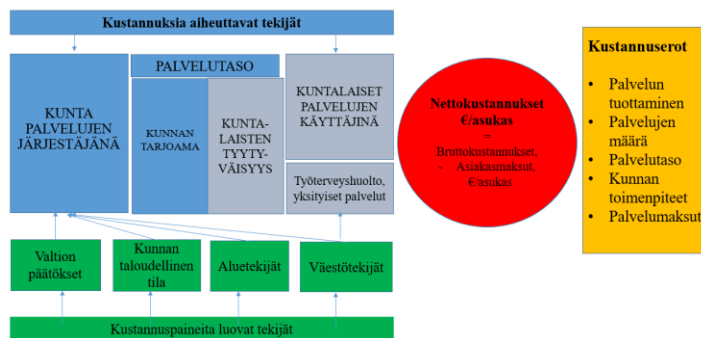
- Emokunnan osuus konsernin käyttötuloista ja taseen loppusummasta on noin kaksi kolmasosaa.
- Sote-uudistus pienentää emokunnan osuutta konsernin käyttötuloista.
- Tytäryhteisöjen tavoitteenasettelu kuntien talousarvioissa vaihtelee varsin paljon.
- Emokuntien ja tytäryhteisöjen keskinäiset suhteet ovat monimutkaisia.

Tutkimusraportti: Pentti Meklin & Heikki Pukki: **Kuntien moninaiset kuntakonsernit.**

Osaraportti 1. Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro x/2018 (tulossa).

- Kustannuksia aiheuttaa mm. väestön vaihteleva palvelujen käyttö.
- Väestömäärän muutos vaikuttaa *asukaskohtaisiin* sote-kustannuksiin: huomattava osa kustannuksista on kiinteitä. Väestötappiokunnissa asukaskohtaiset kustannukset kasvavat, muuttovoittokunnissa taas nousevat hitaammin.
- Väestöään menettävissä *sote-maakunnissa* edessä ovat samat ongelmat kuin väestötappiokunnissa.
- Asukaskohtaisten sote-kustannusten ja kuntalaisten palvelutyytyväisyyden välillä ei havaittu suoraa yhteyttä.

Kuntien sote-kustannukset riippuvat kuntalaisten palvelutarpeista ja kunnan tavasta järjestää palvelut



Sote-palvelujen asukaskohtaisiin kustannuksiin vaikuttavat tekijät

Tutkimusraportti:

Pentti Meklin & Heikki Pukki:

Kuntien sosiaali- ja terveystoimen kustannuserojen syyt. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 3. Acta nro 266.

http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3365

Minne vievät kuntien sote-polut?

Sosiaali- ja terveyshuollon perustason organisointimallit ARTTU2-kunnissa

Aineistot:

- Kuntaliitto: Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen kuntakohtaiset tilastot.

Tutkimuksen kohde:

- 2007–2016 muutokset sote-organisointimalleissa erityisesti ARTTU2-kunnissa.
- Tarkastelu keskittyy muutoksiin kunnan, vastuukuntamallin ja kuntayhtymän välillä.
- Muutoksia peilataan valtakunnallisiin uudistuksiin ja kuntarakenteiden muutoksiin.
- Luodaan katse tulevaisuuteen ja sote-uudistusta ennakoiviin maakunnallisiin kuntien sote-ratkaisuihin.

Keskeisiä havaintoja

- Sosiaali- ja terveyspalveluiden organisointimallit ovat hajautuneet kuntayhtymien, vastuukuntien ja kunnan järjestämisen välillä, kun vielä vuonna 2007 selkeästi yleisintä oli kunnan oma järjestäminen. Etenkin vastuukuntamallinen yhteistyö on lisääntynyt.
- Järjestäjien määrä on vähentynyt, kun kuntien yhteistoimintarakenteet ja kuntaliitosten määrä on lisääntynyt.
- Sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiota on toteutettu, kun on siirrytty sote-palvelut kattaviin yhteistoiminta-alueisiin.
- Kuntarakenteen muutoksissa sote-organisointi on muuttunut liitosalueella sekä lähikunnissa. Esimerkiksi kuntayhtymiä tai yhteistoiminta-alueita on purettu tai niiden jäsenmäärä on vähentynyt.
- Sopimusohjauksen merkitys kasvaa, kun sote-palveluita on ulkoistettu. Ulkoistuspäätöksiä on tehty edelleen.
- Kunnissa on käynnistetty tulevaisuuden kuntaa ja maakunta- ja sote-uudistusta ennakoivia organisaatioselvityksiä, joissa tarkastellaan sote-päätöksenteon rakenteita sekä organisointia. Viidessä ARTTU2-kunnassa on uudistettu sosiaali- ja terveyspalvelujen maakunnallinen järjestäminen.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen organisointimallit ARTTU2-kunnissa vuosina 2007 ja 2016.

		Tilanne 2016		
		Kunta (n=17)	Vastuukunta (n=13)	Kuntayhtymä (n=10)
Tilanne 2007	Kunta (n=25)	Askola, Espoo, Inari, Kotka, Kuusamo, Lempäälä, Liperi ¹ , Oulu, Sipoo, Tornio, Turku, Vantaa, Raasepori ²	Hirvensalmi, Jyväskylä, Mikkeli, Parkano, Raisio, Tampere, Mustasaari ³ , Vaasa	Lappeenranta, Nivala, Pudasjärvi, Kurikka
	Vastuukuntamalli (n=3)		Hollola, Vimpeli ³ ⁴	Kankaanpää ³
	Kuntayhtymä (n=12)	Hämeenlinna, Kemiönsaari ⁵ , Salo, Säkylä	Hattula, Kokkola, Vöyri	Keitele ³ , Keuruu ³ , Paltamo, Petäjävesi ³ , Rautalampi

¹ Liperi ollut vastuukuntamallisessa yhteistoiminta-alueessa, mutta vuosina 2007 ja 2014-2016 sote-palvelut kunnan omana toimintana.

² Raaseporin kaupunki perustettiin 2009, kun Tammisaari, Karjaa ja Pohja yhdistyivät. Tätä ennen kaikki kolme kuntaa sote-palvelut kunnan omana toimintana.

³ Yhteistoiminnassa järjestettävät palvelut lisääntyneet (terveydenhuollosta laajemmin sote-palveluihin)

⁴ Yhteistoiminnassa järjestettävät palvelut vähentyneet

⁵ Kemiönsaaren kaupunki perustettiin 2009, kun Dragsfjärd, Kemiö ja Västanfjärd yhdistyivät. Tätä ennen kunnilla oli yhteinen kansanterveystyön kuntayhtymä.

Tutkimusraportti:

Anni Antila, Jarmo Asikainen & Jussi Kukkonen

ARTTU2-kuntien sote-polkuja. Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 3/2017.

http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3328

Kuntalaiset arvostavat kuntapalveluita ja pitävät niitä hyvin hoidettuina



Tutkimuskysymykset:

- Miten kuntalaiset arvioivat oman kuntansa kunnallisia palveluja keväällä 2017 ja miten arviot ovat muuttuneet keväästä 2015?
- Vaihtelevatko kuntalaisten arviot erikokoisissa ja erityyppisissä kunnissa?
- Vaihtelevatko kuntalaisten arviot erilaisten yksilöominaisuuksien suhteen?
- Onko palveluarvioilla nähtävissä yhteyksiä kuntalaisten muihin asenteisiin ja jos niin mihin?

Aineistot:

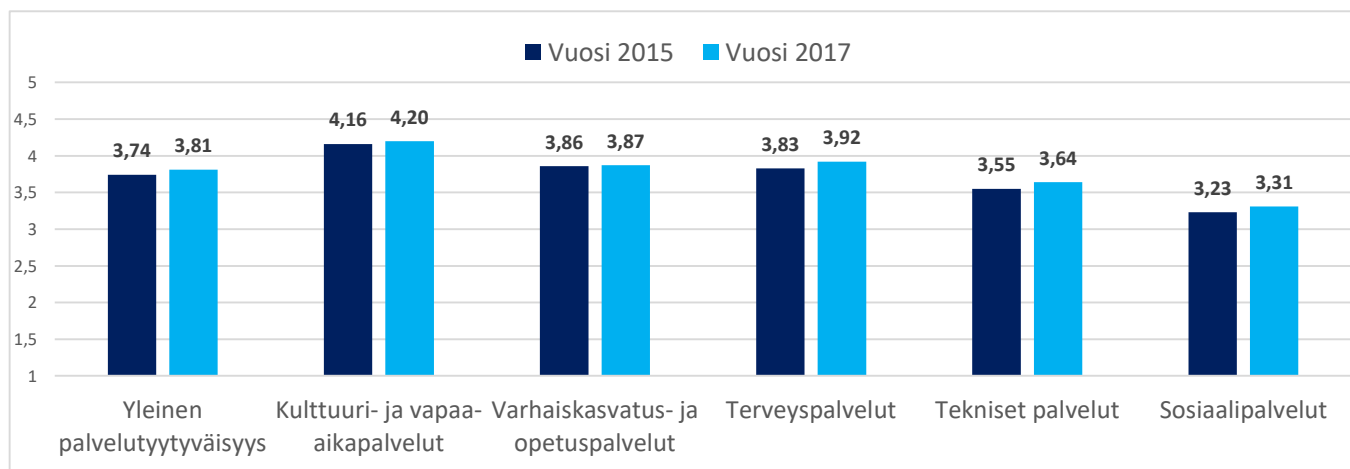
- Kuntalaiskyselyt postikyselynä keväällä 2015 ja keväällä 2017.
- Otos v. 2017: 32 450, vastanneita 11 856 eli 36,5%.
- Kyselyissä kysymykset kaikkiaan 43 yksittäisestä sosiaali-, terveys-, varhaiskasvatus ja opetus-, kulttuuri- ja vapaa-aika- sekä teknisestä palvelusta.

Tutkimusraportti:

Marianne Pekola-Sjöblom: **Parhaat mahdolliset palvelut kaikille kuntalaisille?** Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 13/2017. Suomen Kuntaliitto. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3424

Keskeisiä havaintoja:

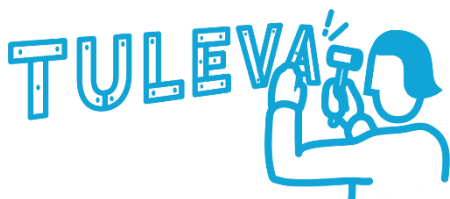
1. **Kuntalaiset pitävät kunnallisia palveluja hyvin hoidettuina ja kohtuullisen hyvin saavutettavina.** Yhdeksän kymmenestä kyselyyn vastanneesta on pikemmin tyytyväinen kuin tyytymätön kuntansa palveluihin. Tyytyväisyysarvioiden kärjessä ovat kirjastopalvelut, jätehuolto, äitiys- ja lastenneuvolat, kansalais- ja työväenopistot sekä liikuntapalvelut.
2. **Kuntalaisten arviot kunnallisten palvelujen hoidosta sekä saatavuudesta ja saatavuudesta ovat parantuneet vuodesta 2015.**
3. **Kunnallisia palveluja käyttäneet ovat pääsääntöisesti tyytyväisempiä kuin ne, joilta puuttuu omaa kokemusta kuntapalvelujen käytöstä.**
4. **Kuntalaisten näkemyseroja kuntapalveluista selittävät monet yksilöominaisuudet,** erityisesti ikä ja ammattiasema, mutta myös esim. sukupuoli ja äidinkieli. Tyytyväisimpiä ovat vähintään 70-vuotiaat, kansa- tai peruskoulun käyneet ja eläkeläiset.
5. **Yleisellä tasolla on nähtävissä paikoin merkittäviä näkemyseroja palvelujen hoidosta ja saavutettavuudesta yksittäisten palvelujen, yksittäisten kuntien ja kuntaryhmien kesken.**
6. **Kuntalaisten palvelumielipiteet ovat voimakkaassa yhteydessä moniin muihin asenteisiin,** mm. luottamukseen kunnan päätöksentekoon, osallistumistapojen vaikuttavuusarvioihin, kotikuntasamaistumiseen sekä kunnan vetovoimaa mittaavaan ”hyvä asua ja elää” -arvioon.
7. **Kuntalaiskyselyn tulokset ovat merkityksellisiä paitsi kunnallisten palvelujen yleistilan kuvaajina, myös kunnille toiminnan arvioinnin ja kehittämisen välineinä.**



Kuntalaisten palvelutyytyväisyys vuosina 2015 ja 2017.

Kokonais- ja sektorikohtaisten indeksien arvot ARTTU2-kunnissa. Indeksien keskiarvot asteikolla 1-5; mitä suurempi arvo, sitä positiivisempi arvio.

Kuntalaiset osallistuvat myös vaalien välillä



Tutkimuskysymykset:

- Miten kuntalaiset suhtautuvat suoriin osallistumisen ja vaikuttamisen tapoihin keväällä 2017 ja miten arviot ovat muuttuneet keväästä 2015?
- Vaihteleeeko kuntalaisten osallistuminen ja usko sen vaikuttavuudesta kuntansa päätöksentekoon erikokoisissa ja erityyppisissä kunnissa?
- Vaikuttavatko kuntalaisten erilaiset yksilöominaisuudet kuntalaisten osallistumiseen ja uskoon sen vaikuttavuudesta?
- Onko kuntalaisten osallistumisaktiivisuus ja usko osallistumisen vaikuttavuuteen yhteydessä kuntalaisten muihin asenteisiin ja jos niin mihin?

Aineistot:

ARTTU2-tutkimuskunnissa vuosina 2015 ja 2017 postikyselyinä toteutetut kuntalaiskyselyt.

- 2017: Otos 32 450 ja vastanneita 11 856 (36,5%).
- 2015: Otos 31 950 ja vastanneita 12 576 (39%).

Tutkimusraportti (tulossa):

Marianne Pekola-Sjöblom: Kuntalaiset osallistujina ja vaikuttajina 2015-2017. Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro x/2018.

Suorien osallistumistapojen luokittelu niiden käytön yleisyyden ja vaikuttavuusarvion mukaan vuonna 2017.

Keskeisiä havaintoja:

- Asiakas-/käyttäjäkyselyt, yhdistykset ja talkootyö ja vanhempainillat ovat käytetyimpiä osallistumisen tapoja**, kuntalaisaloitteet vähiten käytettyjä.
- Vaikuttavimpina osallistumistapoina pidetään talkootyötä, yhdistystoimintaan ja vanhempainiltoihin osallistumista sekä yhteydenottoa kunnan viranhaltijaan.** Vähiten vaikuttavina pidetään yleisönosastokirjoittelua ja sosiaalista mediaa. Itse käytettyjä osallistumistapoja pidetään yleensä vaikuttavampina kuin niitä, joista ei ole käyttökokemusta.
- Kahdeksan kymmenestä kuntalaisesta on käyttänyt vähintään yhtä vaikuttamistapaa**, joka neljäs vähintään kuutta osallistumistapaa.
- Osallistumistapojen vaikuttavuutta pikemmin hyvänä kuin huonona pitäviä on runsaat puolet (54%) ja pikemmin huonona pitäviä vajaa kolmannes (32%) vastanneista kuntalaisista.
- Suoria vaikuttamistapoja käyttävät eniten johtavassa asemassa olevat, järjestössä työskentelevät ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet.** Vähiten niitä käyttävät alle vuoden kunnassa asuneet, 18-29-vuotiaat ja opiskelijat. Vaikuttavuuteen uskovat eniten ruotsinkieliset ja yhden aikuisen lapsiperheelliset.
- Osallistumistapojen vaikuttavuuteen uskotaan eniten maaseutumaaisissa ja alle 5 000 asukkaan kunnissa**, vähiten kaupunkimaisissa ja yli 100 000 asukkaan kunnissa. Usko vaikuttavuuteen on vahvistunut lähes kautta linjan.
- Osallistumistapojen käyttö ja vaikuttavuusarviot ovat voimakkaan positiivisessa yhteydessä monien muiden kuntalaisasenteiden kanssa**, mm. kunnallispolitiikasta kiinnostuksen, kuntavaaleissa äänestämisen sekä paikallisen samaistumisen kanssa.

	Arvio vaikuttavuudesta - (keskiarvo asteikolla 1-5 alle 3,10)	Arvio vaikuttavuudesta + (keskiarvo asteikolla 1-5 väh. 3,10)
Käyttö - (käyttäjien osuus alle 20%)	Käyttö -, vaikuttavuus - - Yleisönosastokirjoitukset - Sosiaalinen media - Rahananto paikalliseen kysymykseen liittyvään kampanjaan - Kuntalaisaloite - Valitus tai oikaisuvaatimus	Käyttö -, vaikuttavuus + - Vanhus-/vammaisneuvostot, nuorisovaltuustot tms. - Yhteydenotto kunnan luottamushenkilöön
Käyttö + (käyttäjien osuus väh. 20%)	Käyttö +, vaikuttavuus - - Vetoamus tai adressi - Keskustelu-/kuulemistilaisuudet - Asiakas-/käyttäjäkyselyt - Palautteenanto kunnan järjestämistä palveluista	Käyttö +, vaikuttavuus + - Kunnanosa-/kylätoiminta - Yhteydenotto kunnan viranhaltijaan - Vanhempainillat (päiväkodin, koulun tms.) - Yhdistykset - Talkootyö

Kuntalaiset kiinnostuneita kunnan asioista, mutta luottamuksessa parantamisen varaa



Tutkimuskysymykset:

- Miten kuntalaiset suhtautuvat kuntansa päätöksentekoon ja päättäjiin keväällä 2017 ja miten arviot ovat muuttuneet keväästä 2015?
- Onko kuntalaisten suhtautuminen kunnan päätöksentekoon luottavaista vai kriittistä?
- Vaihteleeke kuntalaisten luottamus kuntansa päätöksentekoon erikokoisissa ja erityyppisissä kunnissa?
- Vaikuttavatko kuntalaisten erilaiset yksilöominaisuudet kuntalaisten luottamustasoon?
- Onko kuntalaisten luottamus kunnan päätöksentekoon yhteydessä kuntalaisten muihin asenteisiin ja jos niin mihin?

Aineistot:

ARTTU2-tutkimuskunnissa vuosina 2015 ja 2017 postikyselyinä toteutetut kuntalaiskyselyt. 2017: Otos 32 450 ja vastanneita 11 856 (36,5%). 2015: Otos 31 950 ja vastanneita 12 576 (39%).

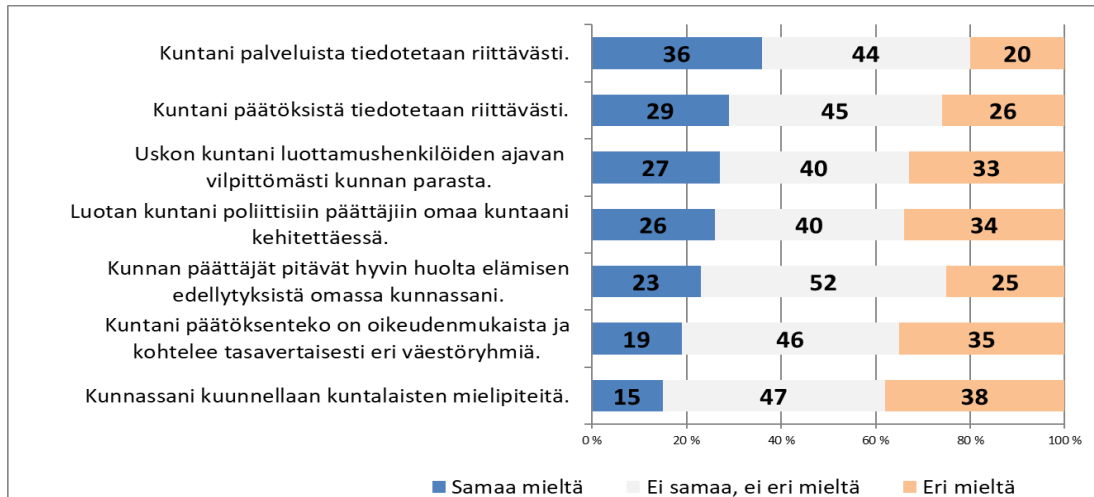
Tutkimusraportti (tulossa):

Marianne Pekola-Sjöblom:
Kuntalaiset ja päätöksenteko 2015-2017. Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro x/2018.

Keskeisiä havaintoja:

1. **Kuntalaiset seuraavat aktiivisesti kuntansa toimintaa ja päätöksentekoa eri kanavien kautta.** Vain kolmannes ilmoittaa olevansa kiinnostunut kuntapolitiikasta.
2. **Kuntalaiset suhtautuvat kuntansa päätöksentekoon pikemmin epäileväisesti kuin luottavaisesti.** Luottamus päätöksentekoon on kuitenkin kasvanut hieman vuodesta 2015 ja myös sitä aiemmista mittauksista.
3. **Luottamuksen taso vaihtelee erikokoisissa ja erityyppisissä kunnissa.** Luottamus on suurinta alle 5 000 asukkaan ja vähäisintä yli 50 000 asukkaan kunnissa. Luottamus on vahvistunut kaikissa kokoluokissa. Luottamus vaihtelee paitsi kuntakokoluokkien välillä myös kokoluokkien sisällä.
4. **Kuntalaisten yksilöominaisuudet vaikuttavat luottamuksen tasoon.** Luottamus on suurinta yli 70-vuotiailla, korkeasti koulutetuilla, johtavassa asemassa olevilla ja eläkeläisillä sekä korkeintaan 2 vuotta nykyisessä kotikunnassaan asuneilla.
5. **Kuntalaisten luottamusta mittaava indeksi on voimakkaassa yhteydessä moniin muihin asenteisiin**, mm. palvelutyytyväisyyden, osallistumistapojen vaikuttavuusarvioiden, kotikuntasamaistumisen sekä kunnan vetovoimaa mittaavan ”hyvä asua ja elää” -väittämän kanssa.
6. **Yleisellä tasolla kuntalaisten yleinen epäluottamus kunnan päättäjiin ja päätöksentekoon näyttäisi olevan hyvinkin pysyvä ilmiö.** Kuntatasolla on kuitenkin mahdollisuus tietosten muutosten kautta vahvistaa kuntalaisten luottamusta.

Kunnan päätöksentekoa koskevien väittämien perusjakaumat vuonna 2017 (%). Kuntalaisten luottamusta mittaavan luottamusindeksin ulottuvuudet.



Hebreaa vai yhdessä tekemistä?

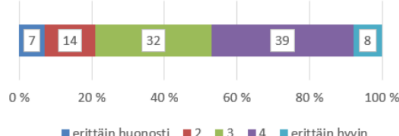
Luottamushenkilöiden arviot strategiastyöstä valtuustokaudella 2013-17

47 % LUOTTAMUSHENKILÖISTÄ KOKEE, ETTÄ STRATEGIA ON OHJANNUT KUNNAN TOIMINTAA JA KEHITTÄMISTÄ HYVIN.

MISTÄ ON KYSE?

- Uusi kuntalaki 2015: kuntastrategia on pakollinen kaikissa kunnissa.
- Parhaimmillaan kuntastrategia sisältää johdonmukaisia linjauksia ja valintoja, joiden avulla kunnat ennakoivat ja tekevät omaa tulevaisuuttaan.
- Kevään 2017 ARTTU2 – päättäjäkyselyssä kysyimme luottamushenkilöiden kokemuksia kuntastrategian valmistelusta ja toimeenpanosta
- Päättäjäkyselyyn vastasi yhteensä 981 luottamushenkilöä ja viranhaltijaa 40 kunnasta
- Päättäjäkyselyn vastausten perusteella strategia-ajattelu ei ole vielä juurtunut kaikkiin kuntiin, eikä strategian merkitystä jokapäiväiselle toiminnalle ymmärretä.
- Toisaalta kysely osoittaa, että on kuntia, joissa strategiastyö ja strategia-ajattelu on tullut luontevaksi osaksi luottamushenkilötyötä.

Miten hyvin valtuuston päättämä strategia on ohjannut kuntasi toimintaa ja kehittämistä kulturella valtuustokaudella?



Tutkimuskuntien välillä on isoja eroja siinä, miten luottamushenkilöt arvioivat strategian toimivuutta

14 kunnassa alle 1/3 luottamushenkilöistä ovat tyytyväisiä tapaan, jolla strategia on ohjannut toimintaa ja kehittämistä

9 kunnassa yli 2/3 vastaajista ovat tyytyväisiä tapaan, jolla strategia on ohjannut toimintaa ja kehittämistä

• Tyytyväisyys strategian toimivuuteen oli korkeinta Sipoossa ja Vantaalla

KIELTEISISSÄ KOMMENTEISSA PROSESSIIN JA HENKILÖSUHTEISIIN LIITTYVIÄ ASIOITA – MYÖNTEISISSÄ ASIAKYSYMYKSIÄ

Luottamushenkilöiden avoimissa kommentteissa kielteiset asiat korostuivat

84 kielteistä kommenttia

- Prosessi (34)
- Valtasuhteet (27)

59 neutraalia kommenttia

- Prosessi (23)
- Asiakysymykset (19)

29 myönteistä kommenttia

- Asiakysymykset (18)

Kielteisissä kommentteissa epäillään usein strategian ja todellisuuden välistä yhteyttä

”Strategia on ”hebreaa” monelle valtuutetulle. Varsinkin tavoitteiden mittarit ovat varsin epäselviä tai ne pitäisi saada ymmärrettävään sanamuotoon”

Ilmapiiri luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä

Tyytyväisyys strategiayön toimivuuteen

Aineisto: ARTTU2-päättäjätutkimus 2017, Siv Sandberg, Åbo Akademi

JOHTOPÄÄTÖKSET:

- Kuntien väliset erot ovat isoja siinä, miten luottamushenkilöt arvioivat strategian toimivuutta ja merkittävyyttä.
- Vaikka kuntastrategia on nykyään pakollinen kaikissa kunnissa, se on vielä etäinen asia monelle rivipäättäjälle.
- Päättäjätutkimuksen aineistossa on hyviä esimerkkejä kunnista, joissa luottamushenkilöt ovat sitoutuneita strategiayöhön.
- Myönteiset arviot strategiayöstä ovat yhteydessä myönteisiin arvioihin kunnan ilmapiiristä: onnistuneella strategiayöllä voidaan vahvistaa ”yhdessä tekemisen meininkiä”.

Tutkimusraportti:

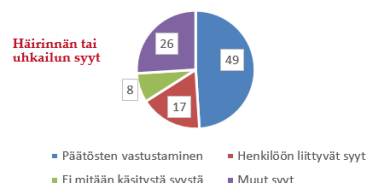
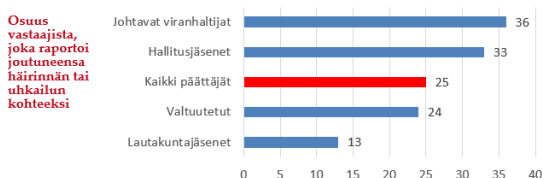
Siv Sandberg: **Kuntapäättäjien näkemykset haasteista ja toimenpiteistä valtuustokaudella 2017–2021.** Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 2/2018. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3460

Joka neljäs kuntopäättäjä on kokenut häirintää tai uhkailua

MISTÄ ON KYSE?

- Vuonna 2015 toteutetussa ARTTU2 –päättäjäkyselyssä kysyimme kuntopäättäjien kokemuksista häirinnästä ja uhkailusta
- Häirintä ja uhkailu ovat vakavia työilmapiiriongelmia, jotka heikentävät demokraattisen järjestelmän toimintaedellytyksiä ja vaikuttavat ihmisten halukkuuteen asettua ehdolle vaaleissa ja tai pyrkiä kunnallisiin johtotehtäviin.
- Tulokset ovat linjassa Ruotsissa tehtyjen vastaavien tutkimusten kanssa.

JOHTAVAT VIRANHALTIJAT KOKEVAT ENITEN HÄIRINTÄÄ TAI UHKAILUA

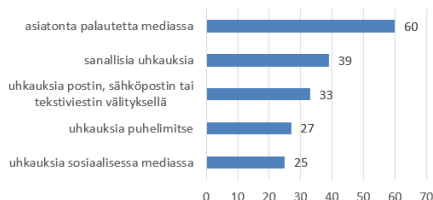


SANALLISTA HÄIRINTÄÄ ERI KANAVISSA

Ymmärtämättömyys poliittisen järjestelmän toimintatavoista yleinen häirinnän taustatekijä

”Ihmiset eivät ajattele poliitikkoja yksilöinä ja ihmisinä, vaan yksittäinen poliitikko joutuu vastaamaan koko puolueesta ja sen koko historian aikana tekemistä päätöksistä”

Häirinnän ja uhkailun muodot



Tulehtuneet asiakysymykse lisäävät häirintää

”Kaikki liittyy pakolaiskysymykseen”

”Försök att påverka min åsikt i vinkraftsfrågan”

”Keskittämisen vastustaminen”

”Kaivoskeskustelu”

JOHTOPÄÄTÖKSET:

- Joka neljäs kuntopäättäjä raportoi joutuneensa häirinnän tai uhkailun kohteeksi.
- Näkyvät luottamushenkilöt ja viranhaltijat joutuvat useimmin häirinnän kohteiksi kuin rivivaltuutetut ja lautakuntajäsenet.
- Häirinnän taustalla ovat muun muassa kuntalaisia jakavat asiakysymykset, sekä ihmisten heikko ymmärrys poliittisen järjestelmän toiminnasta.
- Häirinta ja uhkailu ovat vakavia työilmapiiriongelmia, joiden ratkaisu ei saisi jäädä yksittäisen luottamushenkilön asiaksi.

Aineisto: ARTTU2-päättäjätutkimus 2015, Siv Sandberg, Åbo Akademi

Tutkimusraportit:

Siv Sandberg:

Kunnallisten luottamushenkilöiden ajankäyttö vuosina 1995-2015.

Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 5/2016

http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3219

Kuntopäättäjien kokemukset häirinnästä ja uhkailusta vuonna 2015

Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 8/2016

http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3248

Näemmekö pian ensimmäisen kunnan ilman omaa peruskoulua?

SIVISTYSKUNNAN KOVA KOULU

Kouluihin panostamisesta tulee yhä ratkaisevampi keino kilpailla asukkaista. Monipuolinen kouluverkko on yhä monelle kunnalle mahdollisuus. Koulutuksen järjestäminen on kunnan itsensä näköistä. Myös kouluverkkoratkaisuissa kunta voi olla yksilöllinen. Suunnittelussa on tartuttava osallisuuteen ja kumppanuuteen. Palveluja kokoavia, tilavaihtoehtoja kokeilevia ja rajoja ylittäviä kouluratkaisuja tarvitaan lisää.

Muuttuja – sattuma. Suuri osa kouluverkkomuutoksista on ajoittunut valtuustokausille 2005–2012, kuten myös talouden taantuma, monet kuntaliitokset sekä pienkoululisän poistuminen. Muutokset voivat olla myös perua pidemmän aikavälin kouluverkkokeskustelusta tai konkretisoitua vasta tarkastelujakson jälkeen.

Yksipuolinen – monipuolinen. Kunnat ovat erilaisia niin maantieteeltään, väestöltään kuin toimintatavoiltaan. Kasvavan väestö- ja oppilaskehityksen, ketterän organisaation ja/tai omaleimaisen ajattelun kunnissa voisi ajatella olevan parhaat edellytykset myös kunnan näköiseen kouluverkkoon.

Valinta. Havaitun perusteella kasvukunta voi supistaa ja taantuva taas ylläpitää. Huomio kiinnittyy erityisesti 10 000–50 000 asukkaan kuntien ”maltilliseen” linjaan. Yhtenäiskoulukin voi olla yksi vaihtoehtoista, ei ainoa sellainen tai väistämätön viimeinen.

Tietoinen – tiedostamaton. Yhtenäiskouluverkko laajenee, kouluverkko supistuu. Samalla supistuu koulurakennuksiin kytkeytyvä palvelu- ja toimintapisteiden verkko.

Palveluverkko. Kouluverkkoa laajempi palvelunäkökulma oli mukana kymmenen ARTTU2-kunnan selvityksessä. Palveluita tarkasteltiin laajemmin yli 50 000 asukkaan kunnissa. Kouluverkon muutoksiin liittyy monia palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden haasteita, kuin myös mahdollisuuksia.

Isosti uutta – paikallisesti uudelleen organisoitua. Koulurakennus on perinteisesti monen toiminnan keskus sijainnista riippumatta. Uudella tavalla palveluita kokoavat tai tilaratkaisuja kokeilevat ratkaisut vaikuttavat keskittyvän kasvukeskusten uusiin yksiköihin.

Aktiivinen kunta – aktiiviset asukkaat. Uuden koulurakennuksen yhteydessä palvelukeskus/monikäyttöisyys-ajattelun aktiivinen osapuoli on kunta, olemassa olevan koulurakennuksen osalta asukkaat ja vanhemmat. Samassa kunnassa, sama tavoite, samaan pöytään.

Tutkimusraportit:

Sami Tantarimäki & Anni Törhönen
(2016):

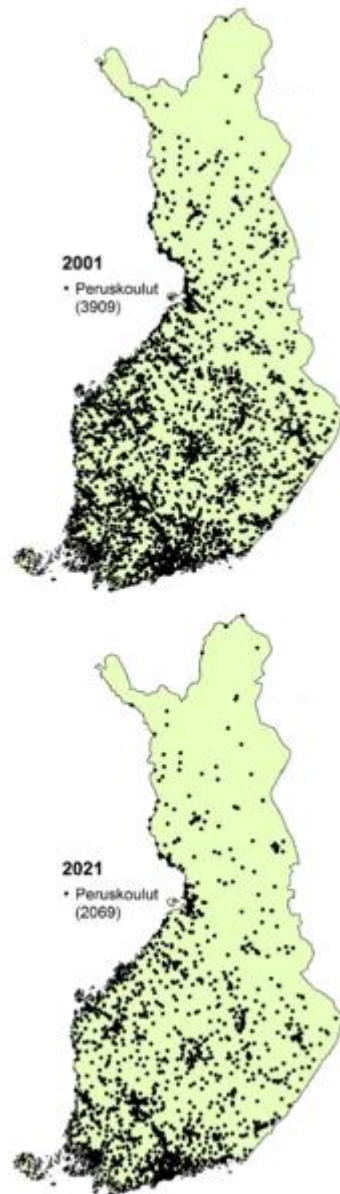
Kouluverkkomuutokset ARTTU2-kunnissa 2000-luvulla

Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 2/2016
http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3208

Kouluverkon, palveluverkon ja arjen suhde ARTTU2-kunnissa

Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 11/2016
http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3282

Peruskoulujen verkko harvenee



Ennuste 2000-luvun keskimääräisen supistumisen mukaan

Tantarimäki & Törhönen 2017.
Kouluverkko muuttuu, entä kouluverkkosuunnittelu? KAKS-julkaisu. <https://kaks.fi/julkaisut/kouluverkko-muuttuu-enta-kouluverkkosuunnittelu/>

Johtaminen ja kokoukset



Vähemmän toimielimiä, luottamushenkilöitä ja virallisia kokouksia

Strategisempaa työskentelyä, ennakointia ja infoja

Havaintoja

- ARTTU2-kunnissa luottamushenkilöt vähenivät kolmanneksella ja lautakunnat puolella vuosina 2005–2013.
- Luottamustehtävää hoidetaan päätoimisesti tai osa-aikaisesti 8 tutkimuskunnassa: Espoossa, Hämeenlinnassa, Jyväskylässä, Kotkassa, Oulussa, Tampereella, Turussa ja Vantaalla.
- Kuntien toiminnassa korostuvat organisaatiomuutosten lisäksi luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välinen toimiva yhteistyö, verkostojohtaminen ja verkostojen hallinta sekä kuntalaisten osallisuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen.
- Hallitustyöskentely keskittyi vuonna 2015 enimmäkseen kunnan talouden ja hallinnon johtamiseen. Kokousasioista 37 prosenttia liittyy hallintoon, johtamiseen ja demokratiaan, 23 prosenttia yhdyskunta ja ympäristö -asioihin ja 14 prosenttia talouteen. Loput pykälästä käsittelee henkilöstöä, palveluita ja ilmoitusluonteisia asioita, kutakin kymmenisen prosenttia. Elinkeino-, työllisyys- ja kilpailukykyasioita on kolme prosenttia. Yleisin hallitustyöskentelyn muoto on kokousten yhteydessä pidettävät esittelyt ja infot. Muita suosittuja muotoja ovat hallitusryhmien sisäiset neuvottelut, iltakoulut ja ennakointi- ja tulevaisuustyöskentely.
- Valtuustotyöskentelyssä yleisimpiä ovat valtuustoryhmien sisäiset neuvottelut ja seminaarityöskentely.

Raportit:

Majava, Jarkko (2017): Kuntien poliittiset johtamis- ja päätöksentekojärjestelmät muutoksessa. Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 8/2017. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3367

Piipponen, Sirkka-Liisa (2015): Kuntavaalit, luottamushenkilöt ja toimielimet ARTTU2-kunnissa vuosina 2005–2013. Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 5/2015.

http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3136

Piipponen, Sirkka-Liisa (2016): Johtamis- ja kokouskäytännöt ARTTU2-kuntien hallituksissa ja valtuustoissa vuonna 2015. Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 9/2016.

http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3280

Kyselyt kuntiin:

Kysely kuntien johtamis- ja kokouskäytännöistä Manner-Suomen kuntiin.

Kysely kuntien poliittisen johtamis- ja päätöksentekojärjestelmän nykytilasta ja kehittämisestä ARTTU2-kuntiin.

Kyselyt kuntien luottamushenkilöistä ja toimielimistä Manner-Suomen kuntiin vuosina 2005, 2009 ja 2013.

Hyvinvoinnin edistäminen kunnissa

Tutkimuskysymykset:

1. Miten hyvinvoinnin edistäminen nähdään eri kunnissa ja eri toimijatasoilla (poliittinen ja ammatillinen johto sekä muut asiantuntijat).
2. Miten hyvinvoinnin edistäminen nähdään suhteessa kunnan muihin rooleihin.
3. Mitkä ovat hyvinvointijohtamisen rakenteet, toimintatavat ja välineet osana kunnan kokonaisjohtamista sekä mitä kehittämistarpeita näihin liittyy
4. Mitä haasteita, mahdollisuuksia ja riskejä liittyy hyvinvoinnin edistämiseen ja sen johtamiseen kunta-maakunta -yhdyspinnoilla sekä palveluiden tuottajien kanssa tehtävässä yhteistyössä.

Aineistot:

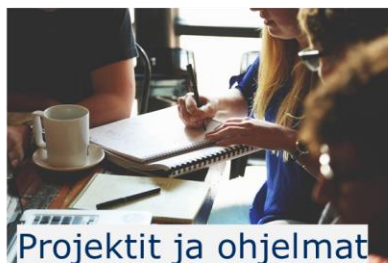
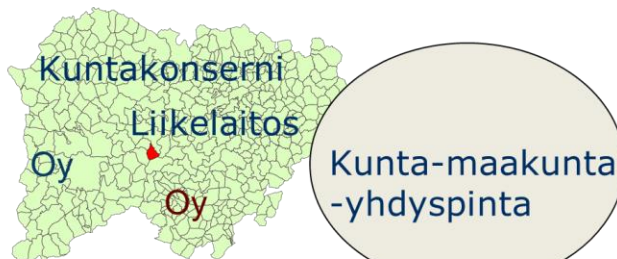
- Dokumenttianalyysit: strategiat, hyvinvointiohjelmat ja -kertomukset sekä hallintosäännöt
- REA-puntarikysely, syksy 2017 (n=193)
- Syväanalyysikunnat: Hollola, Mikkeli, Sipoo, Säkyä, Tampere ja Turku.
- Haastattelut
- Kunta hyvinvoinnin edistäjänä - verkoston työpajat

Johtaminen on uuden edessä

1. Hyvinvoinnin edistäminen lähtee osallisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistamisesta. Osallisuus nähdään syrjäytymisen vastavoimana. Myös elinvoimaan liittyvät asiat, erityisesti työllisyyden vahvistaminen liittyvät oleellisesti hyvinvointiin. Riskinä on, että elinvoima ja hyvinvointi nähdään toistensa kilpailijoina.
2. Maakunta- ja sote-uudistus merkitsee poisoppimista siitä, että hyvinvoinnin edistäminen olisi vain soten vastuulla. Hyvinvoinnin edistäminen tulisi ottaa kaikkien kunnan toimialojen yhteiseksi tehtäväksi. Samalla tarve poikkihallinnolliseen tiedolla johtamiseen lisääntyy.
3. Hyvinvoinnin edistäminen näyttäytyy moniulotteisena sekä -toimintona. Se haastaa kunnan ja kuntayhteisön uudistamaan tapaansa toimia. Hyvinvointiin ja sen kääntöpuolena olevaan pahoinvointiin liittyvät haasteet ovat niin kompleksisia, että ne edellyttävät samanaikaisesti konkreettisia tekoja "tässä ja nyt" sekä pitkäjänteistä kehittämistä.
4. Keskeisinä haasteina nähdään kunta-maakuntayhdyspinnan toimivuuteen sekä taloudellisiin resursseihin liittyvät asiat. Mahdollisuuksia nähtiin kumpuavan ennen kaikkea toimivasta yhteistyöstä ja kumppanuuksista kolmannen sektorin kanssa sekä paikallisesta kulttuurista.
5. Kunnat ovat liikkeellä hyvinvoinnin edistämistehtävässä, jota otetaan haltuun kahdesta eri suunnasta: Valmisteilla olevat strategiat kehystävät ja määrittävät tavoitteet hyvinvoinnin edistämiseksi. Monitoimijaiset projektit sekä ketterät kokeilut koetaan hyviksi keinoiksi tulosten aikaansaamiseksi.

6. Kuntien toimielinrakenteet ovat erilaistumassa hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta ja ovat toisaalta välitilassa.
7. Hyvinvoinnin edistäminen on nousemassa aiempaa vahvemmin kuntien strategiaan päämääriin ja tavoitteisiin.
8. Ylimmän poliittisen ja ammatillisen johdon vahva rooli on tärkeä, jotta onnistutaan poikkihallinnollisessa ja koko kuntakonsernin hyvinvoinnin edistämistehtävässä.
9. Erilaisten verkostojen tunnistaminen ja entistä tietoisempi ja monialaisempi hyödyntäminen mahdollistaa laajalaisemman oppimisen, kehittämisen ja vaikuttamisen hyvinvoinnin edistämässä.
10. On tärkeää pikaisesti rakentaa toimiva yhdyspintamenettely, suunnitella yhteistyön rakenteet ja sopimuskäytännöt, jotka tukevat toimivaa ja tasavertaista kumppanuutta maakuntien ja kuntien välillä sekä estävät sisäänpiäin kääntymisen.
11. Kunnille ja maakunnille tulevien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kannusteiden toimivuutta ja riittävyyttä tulee arvioida osana uudistusten reaaliaikaista arviointia ja tehdä sen perusteella tarvittavat muutokset.
12. Hyvinvoinnin edistämistä johdettaessa ja kehitettäessä on tärkeää pitää asukas keskiössä.

HYTE-johtamisen ulottuvuuksia:



Tutkimusraportit: Kaija Majoinen, Anni Antila:
Hyvinvoinnin edistäminen kunnassa.

Uutta ARTTU2-ohjelmasta nro 12/2017.

http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3423

Miten johdetaan hyvinvoinnin edistämistä? (tulossa)

Onnistu muutoksessa STRATEGISELLA HENKILÖSTÖ- JOHTAMISELLA

JOHDANTO

Henkilöstöjohtamisella on ratkaiseva merkitys henkilöstön hyvinvointiin, osaamiseen ja suoriutumiseen sekä niiden kautta kuntien tarjoamien palvelujen laatuun ja perustehtävässä onnistumiseen. Nykyistä strategisempaa, ennakointia ja suunnittelua henkilöstöjohtamista tarvitaan erityisesti mittavissa kuntakentän muutoksissa, jotka vaikuttavat myös henkilöstöön kohdistuviin vaatimuksiin.

Onnistun hyvällä henkilöstöjohtamisella - tutkimushankkeessa selvitettiin kuntien henkilöstöjohtamisen tilaa ja tulevaisuutta.

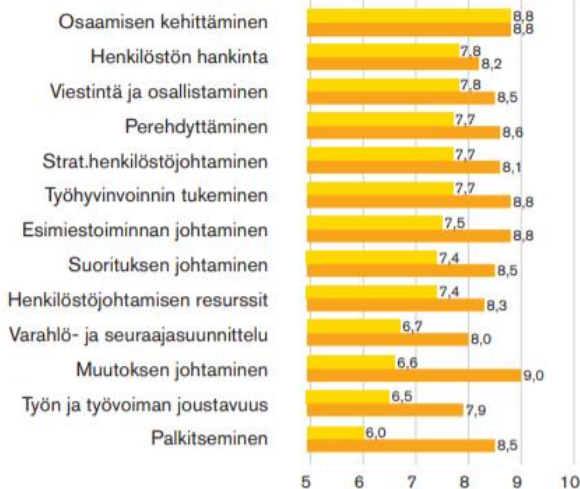
TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin keräämällä tietoa 37 Arttu2-tutkimuskunnassa. Kussakin kunnassa tietoa kerättiin 5-15 henkilöltä kunnan koosta riippuen. Tiedonkeruu toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen informantti vastasi sähköiseen kyselyyn, jolla selvitettiin henkilöstöjohtamisen nykytilaa. Toisessa vaiheessa samat henkilöt haastateltiin keskittyen erityisesti tulevaisuuden haasteisiin nykytilan lisäksi.

TULOKSET

Tutkimuksen ydinsanomana voi kiteyttää vieressä olevaan kuvaan, jossa on esitetty henkilöstöjohtamisen osa-alueiden nykytila ja kehitystarpeet. Muutoksen johtaminen toimii tällä hetkellä tutkimuksen kunnissa heikosti ja sitä pidetään tärkeimpänä kehityskohteena.

■ Henkilöstökäytänteiden nykytila
■ Henkilöstökäytänteiden kehitystarve



YHTEYSTIEDOT

- ▶ Anu Hakonen
anu.hakonen@uva.fi
- ▶ Riitta Viitala
riitta.viitala@uva.fi
- ▶ Susanna Arpiainen
susanna.arpiainen@uva.fi

Johtamisen yksikkö
Vaasan yliopisto

RAHOITTAJAT

- ▶ Kuntaliitto
- ▶ Työsuojelurahasto
- ▶ Vaasan yliopisto

AVAINSANAT

- ▶ Henkilöstökäytännöt
- ▶ Muutosten johtaminen
- ▶ Strateginen henkilöstöjohtaminen

POHDINTA

Lähiuosien kuntaorganisaatioita ravistelevien muutosten onnistuminen riippuu sekä onnistuneesta vastuunjaosta että erityisesti henkilöstökäytännöistä, joiden avulla pystytään määrittelemään ja turvaamaan uudessa organisaatiokokonaisuudessa tarpeellinen osaaminen ja muuttuneiden toimintojen sekä tehtävien vaatima henkilöstövahvuus ja tehtävänkuvat. Tutkimusten mukaan muutoksen onnistumista voi edistää henkilöstöjohtamisella, joka on ennakointia ja jolla on selkeä rooli muutoksen valmistelussa. Hyvä osaamisen johtaminen, jolla varmistetaan tulevan organisaation tarvitsema osaaminen ja tiedon siirtäminen vaatii nimenomaan ennakointia näkemystä. Lisäksi tutkimusten mukaan hyvässä muutoksen johtamisessa korostuu tehokas viestintä, henkilöstön osallistaminen ja vaikuttamisen mahdollisuus sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen. Esimiehet ovat myös muutoksen johtamisessa keskeisessä asemassa. Heillä on tärkeä rooli viestinnässä, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämisessä ja tiedon siirtämisen varmistamisessa sekä henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisessa. Tehtävässään esimiehet tarvitsevat tukea henkilöstöammattilaisilta.

MUUTOKSEN ONNISTUMISTA TUKEVAT HENKILÖSTÖ- KÄYTÄNTEET

- ▶ viestintä ja osallistaminen
- ▶ osaamisen kehittäminen
- ▶ esimiestoiminnan johtaminen
- ▶ työhyvinvoinnin tukeminen
- ▶ henkilöstösiirtojen tai -vähennysten käytännöt

MUUTOSTEN JOHTAMINEN

- ▶ ennakointi ja suunnittelu
- ▶ ketteryyden mallit (roolit ja vastuut)
- ▶ muutostiimi ja muutosjohtaja
- ▶ HR:n aktiivinen rooli muutosten suunnittelussa
- ▶ esimiehet muutosten jalkauttajiksi



Hyvistä käytännöistä
kohti strategisempaa ja
rohkeampaa ajattelua.