

Strategisellä johtamisella kohti kestäväää tulevaisuutta

Uuden sukupolven organisaatiot ja johtaminen –verkoston 6.
kauden (2021-2022) päätösseminaari 5.10.2022

www.kuntaliitto.fi/uso @Kl_uso

Ohjelmassa tänään 1/2

Klo

- **9 Aamukahvit**
- **09.30–09.35 Tilaisuuden avaus**
 - *Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto*
- **09.35–10.20 USO 6 -kuntien strategiatarkastelun tulokset**
 - *Projektikoordinaattori Riina Rinta-aho, Kuntaliitto*
 - *Konsultti Santeri Lajunen, FCG Finnish Consulting Group Oy*
 - *Keskustelua havainnoista strategioihin liittyen*

10.20–10.30 Tauko

- **10.30–12.00 Kuntastrategioiden toimeenpano**
 - *Kaupunginjohtaja Tomas Häyry, Vaasan kaupunki*
 - *Kehitysjohtaja Sampo Kangastalo, Tornion kaupunki*
 - *Kaupunginjohtaja Tytti Määttä, Kuhmon kaupunki*
 - *Johtava konsultti Anni Antila, FCG Finnish Consulting Group Oy*
 - *Keskustelua strategioiden toimeenpanosta*

12.00–13.00 Lounastauko



Ohjelmassa tänään 2/2

- **13.00–13.20 Luottamus kunnanjohtajia kohtaan - pro gradu -tutkielman tuloksia**
 - *Pauliina Österberg, Tampereen yliopisto*
- **13.20–14.10 Minkälaista johtamisosaamista kunnissa tarvitaan**
 - *Väitöskirjatutkija Jonne Parkkinen, Tampereen yliopisto*
 - *Keskustelua tulevaisuuden kuntien johtamisen vaatimuksista*
- **14.10–14.45 USO 6 -kauden yhteenveto ja katse kohti tulevaa: miten kestäviä kuntia rakennetaan**
 - *Kuntaliiton, FCG:n ja YM:n Kestävä kaupunki -ohjelman USO-tiimi*
- **14.45 Tilaisuuden päättäminen**

Demokratiapäivä 10 v. 13.10. 2022 kello 9–12

Osallistu paikalla Kuntatalolla tai
Kunta-tv:n suoraa lähetystä kautta
Ohjelma ja ilmoittautuminen

<https://www.kuntaliitto.fi/tapahtumat/2022/demokratiapaiva-1310-2022-kello-9-12>

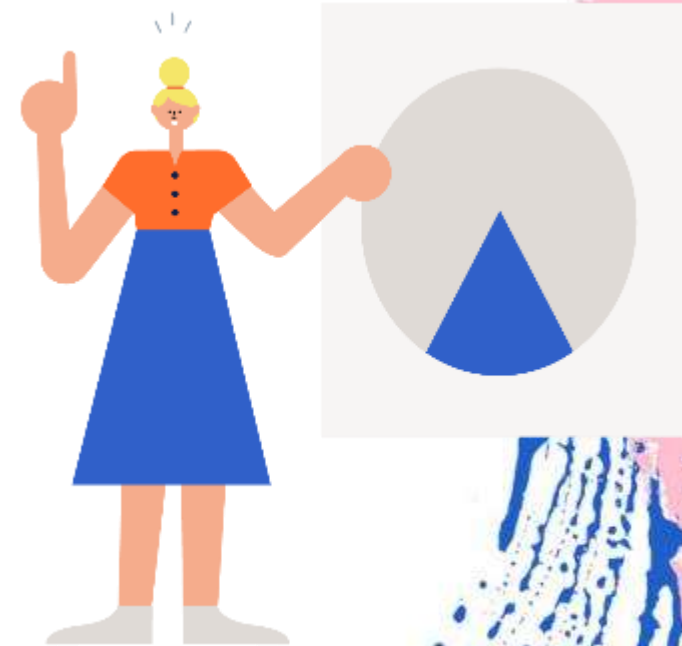
USO 6 -kuntastrategiaselvitys

USO 6 –pätösseminaari keskiviikkona 5.10.

Riina Rinta-aho, Kuntaliitto ja Santeri Lajunen, FCG

Esityksessämme kerromme...

- Mistä kuntastrategiaselvityksessä on kyse
- Miksi kuntastrategiaselvitys on tehty
- Miten kuntastrategiaselvitys on tehty ja miten työ jatkuu
- Keskeiset tulokset



Mikä strategiatarkastelu?

Miten toteutimme selvityksen

- Analyysin kohteena verkostokuntien strategiadokumentit
 - Muut täydentävät toimeenpano-ohjelmat ja asiakirjat jäävät pois selvityksestä
- Yhteensä 29 strategiaa – suurin osa vuonna 2022 päivitettyjä (4 päivittämätöntä)
- Pohjana analyysikehikko, jonka avulla strategioista kerätty suoria lainauksia ja nostettu yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia
- Lopputuotoksena loppuraportti ja Excel-tietokanta



Analyysin rakenne ja tarkasteltavat teemat

- **Rakenne:**

- Sivumäärä, millainen on laajuudeltaan?
- Onko kirjauksia toimeenpanosta? (Ohjelmat, mittarit ja indikaattorit, linjaukset arvioinnista ja tarkentamisesta)
- Aikajänne

- **Sisältö:**

- Onko strategiassa jokin vallitseva, läpileikkaava teema? Mitkä teemat toistuvat strategioissa?
- Visiot, missiot ja arvot

- **Kestävän kehityksen kokonaisuus:**

- Miten eri ulottuvuuksista (sosiaalinen ja kulttuurinen, ekologinen, taloudellinen ja teknologinen kestävyys) on kirjattu, millä termeillä ja missä kohtaa strategiaa?
- Mitkä ilmiöt nousevat esille?
- Onko eri tavoitteiden välillä läpileikkaavuutta?

- **Muut ilmiöt:**

- Miten väestönkehitykseen liittyen kirjataan?
- Miten TE 2024 -palvelumuutos näkyy?
- Miten hyvinvointialueisiin liittyen kirjataan?

- **Muut esiin nousevat asiat**

Miksi teimme selvityksen?

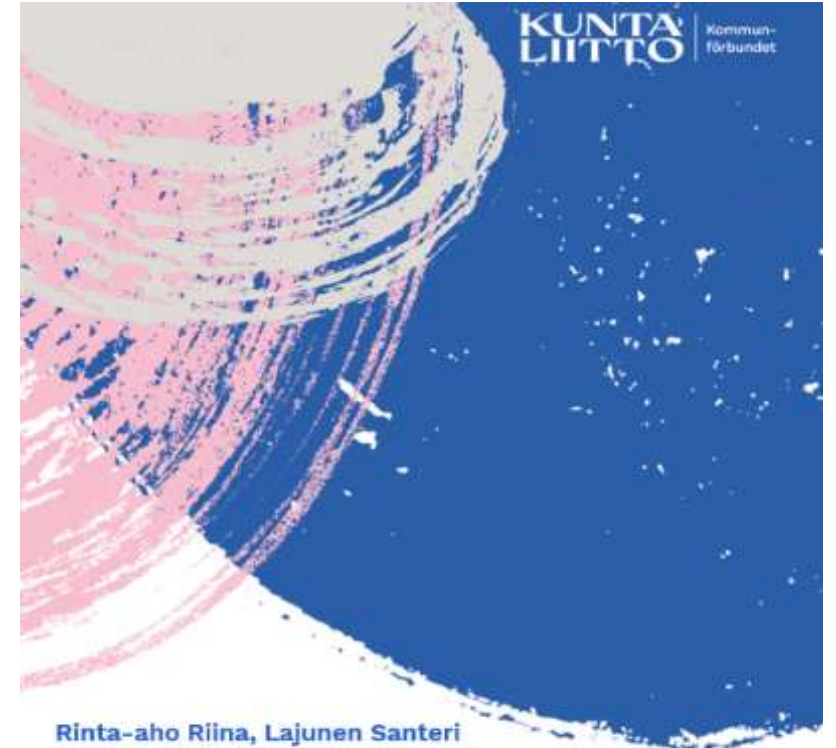
- Kuntien erilaisuus toisaalta haaste ja rikkaus selvitystä tehdessä
- Hyödyllistä tietoa kunnille
- Laajan tehtäväkenttensä vuoksi kuntien vastuulla on hyvin merkittävä osa kestävä kehityksen tavoitteiden toimeenpanosta.
 - Miten tämä näkyy kuntastrategioissa?
- Kuntastrategioita tutkittu harvemmin tässä mittakaavassa
 - Mm. HYVIS-hanke <https://www.mdi.fi/hyvis/>



Kuva: Agenda2030 Kestävä kehityksen tavoitteet. (YK)

Miten työ on edennyt?

- Huhtikuussa 2022 pienen kuntajoukon tarkastelu
- Kaikki strategiat kerätty ja käyty läpi heinä-elokuussa 2022
 - Tästä alkaa syvempi ilmiöiden tarkastelu
- 7.9. kestävän kehityksen sparraustilaisuus
 - Kestävän kehityksen kokonaisuus ja sitä kuvaavat mittarit ja indikaattorit strategioissa
- **5.10. USO 6 –kauden päätösseminaari**
 - Lopulliset tulokset kaikilta tarkasteltavilta osa-alueilta kootusti
 - Keskustelua ja pohdintaa strategioista nousevista ilmiöistä
- Loppuraportti ja Excel-taulukko julkaistaan marraskuun lopussa



Rinta-aho Riina, Lajunen Santeri

USO 6 -verkostokuntien strategioiden analyysi

Loppuraportti

Tulokset

Teemat

Läpileikkaavat teemat strategioissa

Ilmastonmuutos	Työllisyys ja elinkeino	Hyvinvointi	Digitalisaatio	Taloustilanne	Sivistys ja vapaa-aika
<p>Ilmastokriisi vai -muutos?</p> <p>Hiilineutraalisuus</p> <p>Energiankulutus</p> <p>Kiertotalous</p> <p>Kestävä maankäyttö ja liikenne</p>	<p>TE-palveluiden siirto</p> <p>Osaavan työvoiman saatavuus</p> <p>Työllisyysaste</p> <p>Uudet yritykset</p>	<p>Kunnan muuttunut rooli hyvinvoinnin turvaajana</p> <p>Yhteistyö hyvinvointialueiden ja muiden toimijoiden kanssa</p> <p>Henkilöstön hyvinvointi</p> <p>Yhteisöllisyys, osallisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo</p>	<p>Palveluiden kehittäminen</p> <p>Paikkariippumattomuus</p> <p>Tiedolla johtaminen</p> <p>Kyberturvallisuus</p> <p>Innovaatiot</p>	<p>Talouden tasapaino</p> <p>Veto- ja pitovoimaisuus ja mainetyö</p> <p>Kunnan elinvoimaisuus</p> <p>Investoinnit</p>	<p>Sivistysroolin kasvanut merkitys</p> <p>Laadukkaan oppimispolun turvaaminen eri koulutusasteet</p> <p>Tapahtumat, kulttuuri- ja liikuntapalvelut</p> <p>Oppimisympäristöt</p> <p>Vapaa sivistystyö</p>

Kuntien kohtaamat muutokset

Toimiva yhteistyö muiden alueellisten toimijoiden ja kuntien kanssa ja verkostoissa vaikuttaminen

- TE-palvelu –uudistus
 - Kirjauksia eniten yleisesti työllisyydestä
 - Kunnan valmistautuminen työllisyyspalveluiden siirtoon
 - Kunnan roolin vahvistuminen paikallisen elinvoiman edistäjänä
- Hyvinvointialueet
 - Vaikutukset kuntien toimintaympäristöön, palvelurakenteeseen ja rahoitukseen
 - Osallistaminen kuntiin jäävien hyvinvointia ja terveyttä edistävien palveluiden osalta
 - Yhdyspinnoilla ja verkostoissa toimiminen ja vaikuttaminen
 - Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palveluiden laatu
 - Palveluiden järjestäjästä kuntalaisten edunvalvojaksi
- Väestökehitys
 - Näkyi erityisesti mittareissa
 - Strategiset tavoitteet väkiluvun ja väestörakenteen positiivisesta kehityksestä
 - Muuttoliike ja kunnan vetovoimaisuus
 - Kirjaukset tarkemmin erityisesti opiskelijoiden, korkeakoulutettujen, työpaikkojen, perheiden, yritysten ja asukkaiden määrään

Visiot, missiot ja muut

- Visio 22 strategiassa
 - Pituus vaihteli yhdestä lauseesta aina pitkään kuvaukseen esim. siitä, millainen kunta on vuonna 2030
- Missio 4 strategiassa
- Niin kutsuttu ”iskulause” 8 strategiassa
 - Ei nimetty visioksi tai missioksi
 - Yleensä strategian otsikon yhteydessä
- Muita käsitteitä:
 - Toiminta-ajatus (2 kpl)
 - Toimintatapa (2 kpl)
 - palvelulupaus (1 kpl)
 - Perustehtävä (2 kpl)
 - Päämäärä (1 kpl)
 - Huom. Näillä tarkoitetaan usein samaa mitä missiolla tai visiolla!

Strategioiden rakenne

Strategioiden elementit

Aloitukset

- Otsikko, iskulause, nimi
- Esipuhe
- Johdanto, taustoitus, kunnan esittely
- Strategiaproessin esittely
- Toimintaympäristöanalyysi

Ylätaso

- Visio (keskeinen tavoite, päämäärä)
- Arvot (toimintaperiaatteet, asiakasarvot, toimintatavat)
- Missio (toiminta-ajatus, perustehtävä)
- Lupaukset (palvelulupaus)

Tavoitetaso

1. Painopisteet (teemat, päämäärät, päätavoitteet, kärkiteemat, strategian kärjet, painopistealueet, keskeiset alueet)
 2. Tavoitteet (kriittiset menestystekijät)
 3. Mittarit (indikaattorit)
 4. Toimenpiteet (strategiset avaukset)
- Kärkihankkeet
 - Toimeenpano, seuranta, arviointi ja viestintä

- **Strategiatiivistelmä** (strategiatulo tai -kartta)
- **Strateginen johtamismalli** (strategisen johtamisen kokonaiskehikko)
- Muita liitteitä
- **Osassa strategioita elementit avataan eri pituisilla selosteilla.**
- Strategioiden pituus vaihteli 1–30 dian välillä

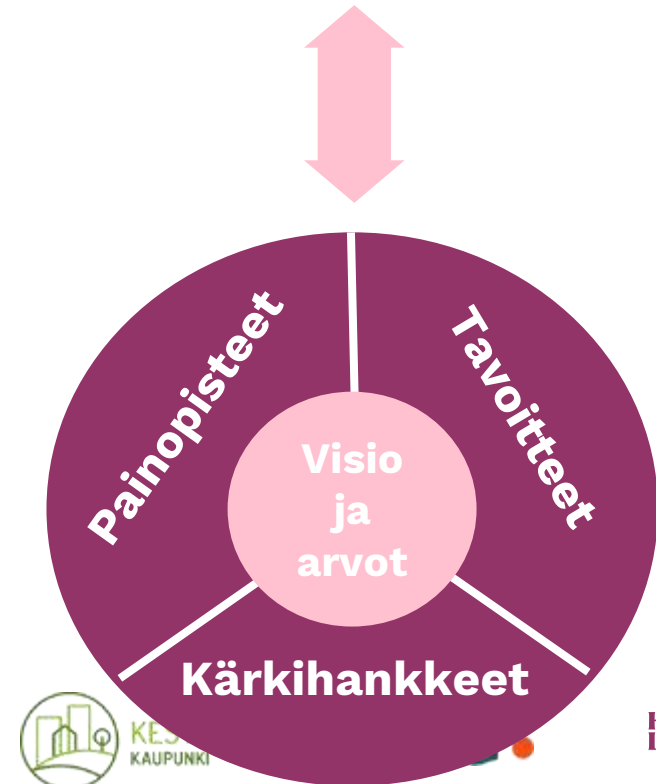
Strategioiden arkkitehtuuri

Pyramidimalli

- Selvästi yleisempi malli
- Rakenne kuvataan hierarkkisena
- Strategian alemmat osat rakentuvat ylempien osien varaan

Ympyrämalli

- Strategian eri elementtien ei kuvata olevan selvässä hierarkkisessa suhteessa keskenään.
- Painopisteet, teemat, kärkihankkeet ja tavoitteet muodostavat toisiaan täydentäviä kokonaisuuksia.
- Ulottuvuuksia esim. toiminnan päämäärät, kunnan kehittämisen painopisteet sekä toiminnan mahdollistajat



Strategioiden visualisointi

- Joissakin kuntastrategioissa kiinnitetty selvästi huomiota visuaaliseen ilmeeseen
- Yhden dian visualisoinnit
- Hyvä visualisointi auttaa kuntastrategian rakenteen ja sisällön hahmottamisessa



Strategioiden aikajänne

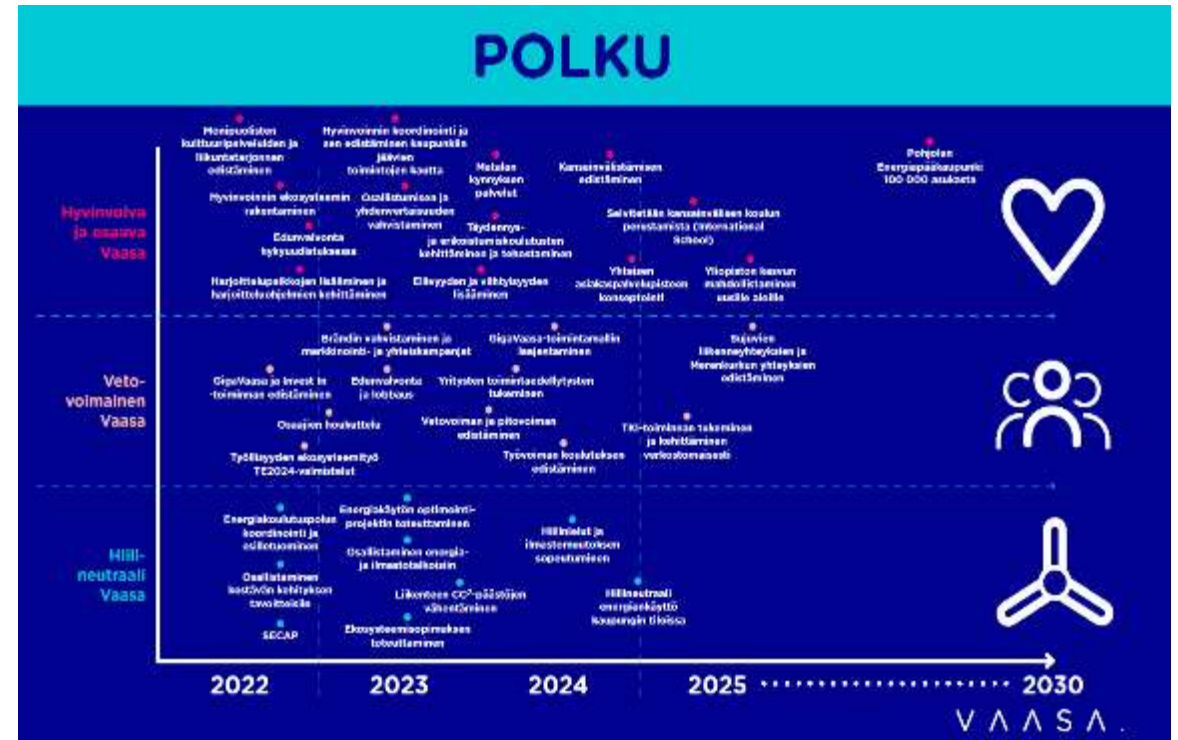
- Valtuustokausi 11 kpl
 - 2021-2025, 2022-2025 ja 2023-2026
- Kaksi valtuustokautta 9 kpl
 - 2018-2025, 2018-2026, 2019-2025 ja 2022-2030
- Pidemmät 6 kpl
 - 2017-2030, 2022-2032, 2022-2035
- Visiot strategioissa ulottuvat vuosien 2025-2040 välille



Strategioiden toimeenpano

Toimeenpano

- Strategiadokumenteissa otetaan kantaa toimeenpanoon vaihtelevalla tarkkuudella. Yleensä joitakin tavoitteellisia toimenpiteitä on kirjattu.
- Toimenpiteiden aikatauluttaminen harvinaista
- Yleisin maininta on strategian linkitys talousarvio-tilinpäätösprosesseihin
- Vastuuttamisesta ei yleensä mainintoja
- Strategian toimeenpano-ohjelmat (yksi tai toimialakohtaiset)
- Strategian linkittäminen kunnan muihin ohjelmiin (elinvoima, työllisyys, hyvinvointi, henkilöstö, kaavoitus, investointi, omistajaohjaus, asuminen, hankinnat jne.)
- Kuvaukset kunnan strategisesta johtamisesta



Vaasan kaupungin strategia 2022-2025

<https://www.vaasa.fi/uploads/2022/08/34de47bc-vaasan-kaupungin-strategia-2022-2025.pdf>

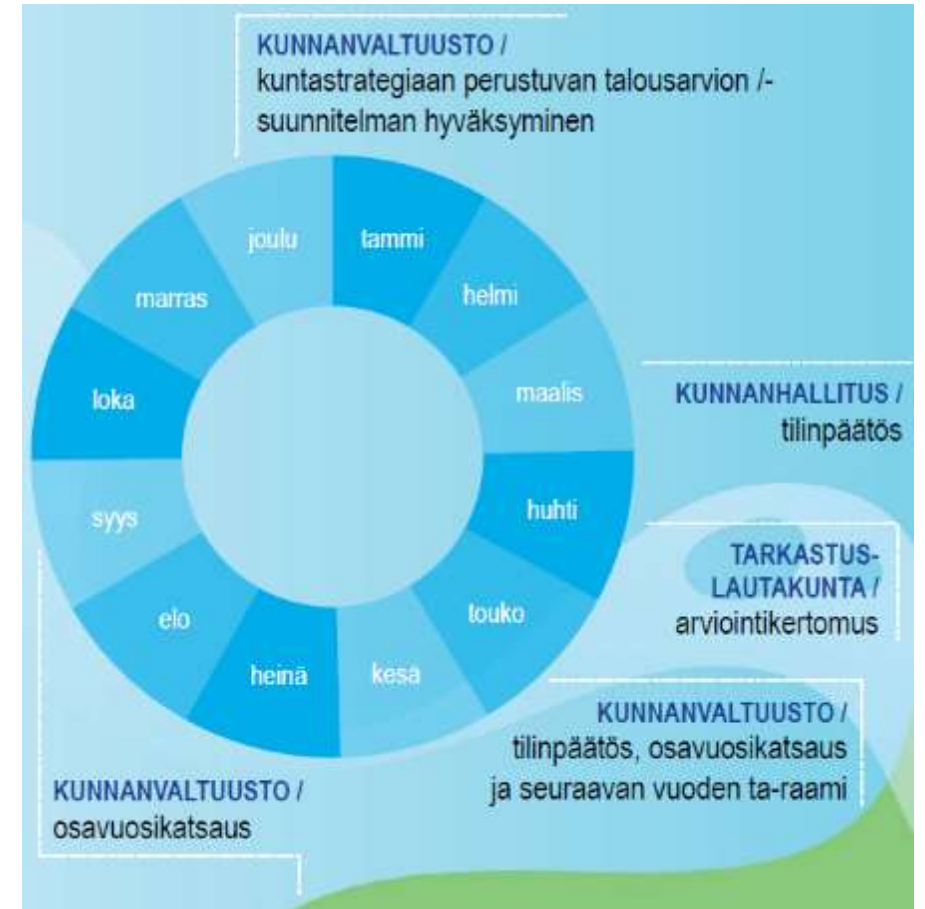
Strategioiden seuranta, arviointi ja viestintä

Seuranta ja arviointi

- Seurataan tavoitteiden toteutumista sekä mittarien kehittymistä
- Yleensä kerran vuodessa tilinpäätösraportoinnin yhteydessä, mutta joskus useammin (osavuosisiraportit, kvartaalit)
- Tarkastuslautakunta seuraa ja arvioi strategian toteutumista
- Valtuuston arviointi strategian toteutumisesta valtuustokauden puolivälissä tai osana valtuustokauden työskentelyn arviointia

Viestintä

- Maininnat strategiasta viestimisestä ovat harvinaisia
- Lähinnä strategian sisällöstä ja etenemisestä viestimisestä henkilöstölle



Lempäälän strategia 2022–2030

https://www.lempaala.fi/wp-content/uploads/2022/05/Lempaala_kuntastrategia_16052022.pdf



Strategioiden mittarit

- 18/29 kunnassa mittarit löytyvät strategiadokumentista. Muut kuin strategiadokumentit eivät olleet mukana vertailussa.
- Mittarit joko numeraalisia tai laadullisia
 - Numeraalinen: ”Yritysten määrä” tai ”Asukasluku”
 - Laadullinen (kyllä/ei): ”Osallistuva budjetointi on käytössä ja sen vaikuttavuutta arvioidaan”
- Osassa strategioita mittareille määritelty lähtö- ja tavoitetasot, osassa ei
- Erilaisia mittarimalleja:
 - 1) Strategisen tason mittarit
 - 2) Painopistetason mittarit
 - 3) Tavoitetason mittarit

Esimerkkejä erilaisista mittarimalleista

Mikkeli: Strategisen tason mittarit

8 mittaria (lähtö- ja tavoitearvot)

Mittarit

- Tilikauden yli-/alijäämä
 - Lähtötilanne: TA2022 alijäämäinen
 - Tavoite 2025: ylijäämäinen 2023 alkaen
- Leinämääärä / asukas
 - Lähtötilanne: 5 295 € /asukas (TP2020)
 - Tavoite 2025: kasvua max. 10 % vuositason, kuitenkin vuonna 2025 enintään 6400 € /asukas
- Väkiluku vuoden lopussa
 - Lähtötilanne: 52 583 as. (31.12.2020)
 - Tavoite 2025: 52 600 as.
- Kaupungin henkilöstön sairauspoissaolot
 - Lähtötilanne: 14,8 pv (v. 2020)
 - Tavoite 2025: alle 12 pv
- Myytyjen asuntojen keskihinta
 - Lähtötilanne: 1588 €/m² (v. 2020)
 - Tavoite 2025: 1750 €/m²
- Kasvihuonekaasupäästöt
 - Lähtötilanne: 5,5 t CO₂ e/as (ennakkotieto 2020)
 - Tavoite 2025: 4,0 t CO₂ e/as
- Vuotuinen yhteenlaskettu palkkatulo
 - Lähtötilanne: 761 146 411 € (v. 2019)
 - Tavoite 2025: 850 000 000 €
- Suositteletalukkuus (NPS)
 - Lähtötilanne: -20
 - Tavoite 2025: 20

Orivesi: Painopistetaso mittarit

13 mittaria kolmen painopisteen alla



Näitä seuraamme!

Vahvistamme elinvoimaamme

- Nettomuutto
- Yrittäjyytyväisyys
- Tonttikysyntä
- Työpaikkaomavaraisuus
- NPS indeksi

Edistämme asukkaiden hyvinvointia

- Sairastavuusindeksi
- Työttömyys- ja pitkäaikaistyöttömyysaste
- Koulutuksen ulkopuolelle jääneiden osuus
- Lapsiperheiden köyhyys

Johdamme innovatiivisesti ja kestävästi

- Konserniverkko
- Konsernin ali-/ylijäämä
- Sairauspoissaolot
- Kehityskeskustelujen toteutuminen

Kuopio: Toimenpidekohtaiset mittarit (kuva: kasvu ja elinvoima)

80 mittaria 18 kriittisen menestystekijän ja 57 valtuustokauden tavoitteen alla

Kasvava ja elinvoimainen - houkutteleva osaajille ja yrityksille

PÄÄMITTARIT: Väestökehitys: Väestön suhteellinen kasvu +1 %/vuosi ja toiminnallisella kaupunkiseudulla 200 000 asukasta vuonna 2040
Työpaikkakehitys: Lähtötaso 53 394 työpaikkaa (v.2019), tavoitetaso 59 000 työpaikkaa (v.2030)



Kriittinen menestystekijä	Tavoite valtuustokaudelle 2022–2025	Mittari
6. Kilpailukykyinen ja kannustava yrittäjyyssympäristö	13. Tuemme yhdessä eri toimijoiden kanssa yrittäjyyksivistusta, uutta yritystoimintaa sekä olemassa olevien yritysten kasvua ja elinvoimaa 14. Tonttitarjontamme on riittävä ja monipuolinen 15. Yritykset saavat osaavaa työvoimaa	Tiliväläiden ja viennin kehitys Yrityskanta / 1000 as. Uudet yritykset / 1000 as. Yritysmuuttoläpysynnittaukset Yritystontit (sopimus, määrä) Pk-yritysten työvoiman saatavuus Työllisyysaste, avoimet työpaikat
7. Rohkea ja kestävä kaupunkikehitys	16. Mahdollistamme monipuolisen ja riittävän asuntotuotannon sekä monipaikkaisen elämän 17. Kaupunkikeskusta, lähiöt ja maaseutu ovat elinvoimaisia ja viihtyisiä 18. Kehitämme Savilahden kärkihankkeena	Asuntotuotanto (lkm, tyyppi, hallintasuhde) Asuntotuotannon tonttireservi, vuotta Maaseutuohjelman toteuttaminen Savilahden rakentamisen eteneminen
8. Vetovoimainen innovaatio-, tutkimus- ja osaamiskeskittymä ja laadukas koulutus	19. Kuopio on vetovoimainen opiskelukaupunki 20. Koulutus vastaa ennakoivasti työelämän muuttavien tarpeiden 21. Innovaatioekosysteemi edistää liiketoiminnan kasvua ja houkuttelee uusia toimijoita alueelle	Auentele jäävien valmistuneiden osuus Panostukset t&kt toimintaan Koulutuksen vetovoimaisuus, hakijamäärät: UEF, Savonia, Sakkii
9. Kasvava matkailu ja vetovoimaiset tapahtumat	22. Edistämme monimuotoista kaupunkikulttuuria, tapahtumia ja matkailua 23. Kehitämme matkailun kärkihankkeena Tahkoa sekä Kuopion muita matkailukohteita yhdessä toimijoiden kanssa	Tapahtuma-arvotukset, tapahtumakävijät Matkailijoiden yöpymiset Harikkeiden eteneminen
10. Kuopion tunnettuus ja edunvalvonta	24. Aktiivinen, ennakoiva edunvalvonta ja vaikuttaminen tukee Kuopion tunnettua ja kehittymistä. Painopisteenä alueen saavuttavuuden (tie-, raide-, lento-, vesiliikenne ja ICT-yhteydet) parantaminen.	Imago- ja mainoskuvaukset Ominainen edunvalvonnassa

Vertailukuntien top 10 mittarit

- 1. Asukasluku (13kpl)**
- 2. Talouden tasapaino (11kpl)**
- 3. Työllisyysaste (11 kpl)**
- 4. Lainakanta (10kpl)**
- 5. Hiilidioksidipäästöt (9kpl)**
6. Yritysten määrä (7kpl)
7. Muuttoliike (6kpl)
8. Henkilöstön terveysperusteiset poissaolot (5kpl)
9. Työpaikkojen määrä (5kpl)
10. Nettosuosittelemuindeksi NPS (5kpl)

Kestävän kehityksen kokonaisuus

Yleisesti kestävästä kehityksestä kuntastrategioissa



- Kestävään kehitykseen viitattiin monella eri tavalla
 - Kestävyys, kestävä kehitys, kestävä kasvu, vastuullisuus, reiluus, oikeudenmukaisuus
- Useasti kunnan arvoiksi linjattiin ”vastuullisuus”, ”kestävyys” tai ”kestävä kehitys”
 - Riippuen tulkinnan laajuudesta, näillä voidaan tarkoittaa montaa eri asiaa
- Läpileikkaavia teemoja
 - Kunnan johtaminen sekä kunnan toimialojen ja sen alueella toimivien tahojen yhteistyö kestäväan kehitykseen liittyvien toimien edistämisessä
 - Laajemmat globaalit haasteet ja ilmiöt ja niihin vastaaminen
 - Kirjaukset eri ikä- ja väestöryhmistä

Miten kestävä kehitys näkyy rakenteellisesti strategioissa?

- Kestävä kehitys näkyi aina kuntastrategian arvoista, visiosta ja päätavoitteista toimenpiteisiin ja mittareihin saakka - rakenteellisesti kuitenkin eroja
 1. Läpileikkaava teema tai strategiaa johdetaan Agenda2030 SDG-tavoitteista
 2. Kestävän kehityksen kokonaisuus mukana strategiassa tiettyjen osa-alueiden kautta tai sitä käsitellään tietyssä osaa strategiaa.
 - Tämä yleisin
 3. Mukana kirjauksia eri käsittein strategian eri puolilla
- Laaja-alaisuus ja pitkäjänteisyys kunnan toimialat ja rajat ylittävässä yhteistyössä

Ekologinen kestävyys

Tunnistettavissa vahva kytkös etenkin taloudelliseen (ja myös sosiaaliseen) kestävyyteen

- Kestävä energiankäyttö tai -kulutus
- Kestävä maankäyttö, kaavoitus ja rakennettu ympäristö
- Kestävä liikenne: joukkoliikenne, liikenneyhteydet, kevyt liikenne ja sen edistäminen
- Kiertotalous
- Hiilineutraalisuus ja hiilijalanjäljen vähentäminen, kasvihuonepäästöt ja vihreä siirtymä
- Viheralueet, vesistöt, viherrakentaminen, luonto ja luontoreitit
- Luonnon monimuotoisuus tai kantokyky
- **Mittareissa:** Energiapolitiikka, liikenne, päästöt, luonnonsuojelu, kilpailutus, puurakentaminen, lähiruoka



Eurajoen kuntastrategia 2023-2026

Yksi Eurajoen kunnan strategian strategisista tavoitteista ”Kestävän kehityksen Eurajoki”, jossa näkyy erityisesti ekologinen ja taloudellinen näkökulma.

<https://www.eurajoki.fi/hallinto/strategia-ja-talous/>



Strateginen tavoite

Kestävän kehityksen Eurajoki

- Tuemme ja kannustamme ekologisesti kestävä toiminnan kehittymistä.
- Huomioimme ympäristön kunnan toiminnassa, sopimuksissa ja valinnoissa.
- Toimimme taloudellisesti ja vastuullisesti.
- Kehitämme kestävä kehityksen mukaisia liikkumismuotoja.



Taloudellinen kestävyys

Useasti nostettu yhdeksi päätavoitteista tai painopisteistä

- Yrittäjyyteen ja yrityksiin liittyvät kirjaukset
- Työllisyys ja työttömyys
- Kestävä kuntatalous, velkaantumisen ehkäisy, velkankantokyky
- Kunnan elinvoimaisuus hyvin laajasti
- Kunnan veto- ja pitovoima ja mainetyö
- Sisäiset ja ulkoiset investoinnit
- Kunnan omat, erityiset kehittämistoimenpiteet toimenpidetasolla (alueet, kylät, merkittävät mm. teollisuuden, matkailualan yritykset)
- **Mittareissa:** Työllisyys, työttömyys ja työvoima, yritykset, yrittäjyystävällisyys, elinkeinorakenne, kunnan tunnettuus ja houkuttelevuus, elinvoimaisuus, matkailu, yritysten investointi ja T&K, kuntatalouden tilanne, talouden tasapainoisuus, investoinnit, verotus, lainakanta, kustannukset

48 %

USO-kuntastrategioista
mainittiin taloudellinen
kestävyys

Rantasalmen kuntastrategia 2022-2025

RANTASALMI

Strategia 2025

Päämäärät	Strategiset mittarit	Strategiset avaukset
Elävä kunta ja viihtyisä kuntakeskus tapahtumien, kohtaamisten, asumisen ja palvelujen keskipisteenä	<ul style="list-style-type: none">• Työikäisten määrä (kpl)• Tapahtumat• Asukastyytyvyisyys	<ul style="list-style-type: none">• Rantapuiston ja torialueen edelleen kehittäminen• Nuorten kohtauspalkan järjestelyt• Kuntalaisten olohuoneen järjestelyt
Kestävä kuntatalous ja resurssi- ja toiminta itsenäisyyden ja tulevaisuusinvestointien turvana	<ul style="list-style-type: none">• Vuosikate/poistot (%)• Investointien tulo-rahoitusosuus (%)• Konsernin lainakanta (€/as)• Kunnan kiinteistöjen energiankulutus	<ul style="list-style-type: none">• Organisaation ja palveluprosessien uudistaminen muuttuvassa toimintaympäristössä• Kustannustietoisuuden lisääminen• Tuottavuuden parantaminen
Yrittämiseen ja työntekoon kannustaminen erityisesti matkailuelinkeinossa ja luonnonvaralalla	<ul style="list-style-type: none">• Yritysten nettomäärä (kpl)• Työpaikkaomavaraisuus (%)• Työllisyysaste (%)• Maatalouden EU – tuet (€)• Yritysten investoinnit (€)	<ul style="list-style-type: none">• Yritys- ja työelämäpalveluiden saatavuus paikkakunnalla turvataan organisaatioiden tulevisissa uudistuksissa• Työvoiman saatavuutta tehostetaan markkinointiyhteistyöllä yritysten kanssa• Työvoiman tarvittava koulutustaso turvataan tehostetulla yhteistyöllä koulutuslaitosten kanssa• Osallistutaan paikkakunnan tietoverkkojen kehittämistä tukeviin rakentamishankkeisiin• Alueen saavutettavuudessa painotetaan koulu- ja työmatkaliikenteen sekä tienfran kunnossapidon turvaamisen lisäksi matkaketjujen parantamiseen tähtäviä toimenpiteitä• Palvelusetelien käytön laajentaminen• Lukion matkailulinjan kehittäminen
Kuntalaisten omatoimisuus ja aktiivisuus aineettomana voimavarana	<ul style="list-style-type: none">• Kunnan sometiilien seuraajat (kpl)• Kansalaisopiston, kirjaston ja kuntosalin käyttäjämäärät (kpl)• Kulttuuri kokoonnutumiset (lkm)• Aktiiviset yhdistykset (lkm)	<ul style="list-style-type: none">• Osallistuvan budjetoinnin hyödyntäminen mm. opintosetelien aikuisten harrastamisen toteuttamisessa• Aktiivinen yhteistyö sidosryhmien kanssa



<https://www.rantasalmi.fi/wp-content/uploads/2022/04/Kuntastrategia-2022-2025.pdf>

Kuntastrategia 2022-2025 | 11

Sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys

Tähän liittyen asioita hyvin kirjavasti:

- Hyvinvointiin ja terveyteen liittyvät kirjaukset
 - Harrastus-, liikunta- ja kulttuurimahdollisuudet, tapahtumat yms.
 - Osallisuus ja osallistaminen, yhteisöllisyys ja demokratia
 - Eri ikä- ja väestöryhmät
 - Turvallisuus, ennaltaehkäisevä työ ja turvallinen elinympäristö
 - Työllisyyteen liittyvät kirjaukset
 - Sivistykseen liittyvät kirjaukset
 - Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo
- **Mittareissa:** onnellisuus ja tyytyväisyys, hyvinvointi ja terveys, nuoret ja lapset, koulutus, liikunta ja harrastaminen, aktiivinen yhteisö, osallisuus, turvallisuus ja viihtyvyys, taloudellinen eriarvoisuus, tapahtumat, kunnan henkilöstön terveys ja hyvinvointi



Ylöjärvi – rohkea edelläkävijä

Kaupunkistrategia 2022–2032

Yhteisö- ja demokratiarooli

Parannamme paikallistason demokraattisella päätöksenteolla ylöjärveläisten tarpeiden mukaisia palveluja.

Toimimme aktiivisena mahdollistajana uusille osallistumisen ja paikallisen demokratian muodoille.

Luomme ja ylläpidämme laaja-alaisia verkostoja muiden kuntien ja ylikunnallisten toimijoiden kanssa.



Sivistys- ja hyvinvointirooli

Parannamme asukkaiden hyvinvointia yhdessä heidän kanssaan.

Tarjoamme turvallisen ja viihtyisän ympäristön, joka mahdollistaa liikkumisen, harrastamisen ja osallistumisen.

Rakennamme hyvinvointia laadukkailla sivistys-, vapaa-aika-, kulttuuri- ja muilla hyvinvointipalveluilla.

Toimimme hyvässä yhteistyössä hyvinvointialueen kanssa ja luomme ja ylläpidämme yhteistyöverkostoja muiden sivistystä ja hyvinvointia tuottavien toimijoiden välillä.



ROOLIT

Ylöjärven kaupunkistrategia | 2022–2032 | 19

Strategiassa Ylöjärven kaupungin kolme roolia, joiden alla strategiakärjet

<https://www.ylojarvi.fi/strategia>

Teknologinen kestävyys

- Digitalisaatio laajana ilmiönä näkyi eniten
- Tietoon perustuvan johtamisen ja tietoinfrastruktuurin kehittäminen
- Palveluiden, palveluprosessien ja -kanavien kehittäminen kestävämmiksi ja asiakaslähtöisyys
 - Tekoäly ja robotisaation hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä
- Joustavuus työelämässä ja oppimisessa
- Digiosaaminen ja -kyvykkyys
- Kyberturvallisuus
- Mittareissa näkyivät teemoina palveluiden digitalisaatio ja tietoliikenne



Riihimäen kaupunkistrategia ”RakasRiksu2035 -strategia”



Tulevaisuuden tekijöiden koti

Luomme hyvinvointia riihimäkeläisille laadukkaana kasvatuksen ja kulttuurin sekä monipuolisen sivistyksen avulla.

Huolehdimme laadukkaasta opetuksesta. Tunnistamme tulevaisuuden työelämätarpeet, mikä luo perustan Riihimäen kasvulle ja vahvalle elinkeinoelämälle.

Kehitämme asukkaiden ja kaupungin henkilöstön tulevaisuuden taitoja. Tulevaisuuden osaaminen edellyttää luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä, yhteisöllisiä työskentely- ja digitaitoja, unohtamatta empatiaa ja tunneälyä

Riihimäki on kansainvälisesti tunnettu Suomen robotiikan pääkaupunki, jossa korkeatasoinen robotiikkakoulutus jatkuu varhaiskasvatuksesta korkea-asteelle. Soveltavan robotiikan tutkimuksen ja tuotekehityksen osaamiskeskittymä luo uusia korkean osaamisen opiskelu- ja työpaikkoja sekä yrityksiä.

Kansainvälinen yhteistyö lisää Riihimäen alueen tunnettuutta ja vetovoimaa. Olemme tunnettu myös teatterin tulevaisuuden tekijöiden kasvattajina.

Robotisaation avulla osaamista ja hyvinvointia, työllisyyttä ja yrityksiä, kansainvälistä tunnettuutta ja elinvoimaa ja vetovoimaa.

Verkossa:

<https://www.riihimaki.fi/uploads/2022/05/3fb62615-rakasriksu2035-strategia.pdf>

Kiitos.

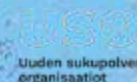
www.kuntaliitto.fi/uso
[@Kl_uso](https://twitter.com/Kl_uso)



www.kuntaliitto.fi

Strateginen johtaminen Vaasan kaupungissa

Kaupunginjohtaja Tomas Häyry





V A A S A .

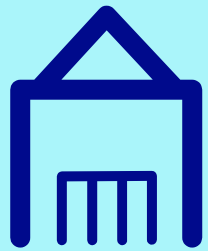
V A S A .

Strateginen johtaminen

05/10/2022

TOMAS HÄYRY
Kaupunginjohtaja

VAASA – Pohjolan energiapääkaupungin avainluvut



67 654

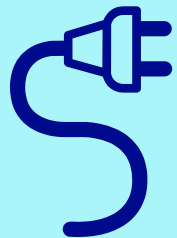
Asukasta 31.12.2021

6

korkeakouluyksikköä

13 000

korkeakouluopiskelijaa



12 000

Asiantuntijaa Vaasan energiateknologian keskittymässä
= 1/4 koko Suomen työvoimasta energia-alalla.

30 %

Koko Suomen energiateknologia-viennistä

V A A S A .
V A S A .

eEnergyVaasa -klusteri lukuina

MORE THAN

160



BUSINESSES, SEVERAL OF WHICH ARE GLOBAL MARKET LEADERS IN THEIR FIELD

R&D

200

MILLION ANNUALLY



IN ENERGY TECHNOLOGY OF WHICH 80% IS PRIVATELY FUNDED

TOTAL BUSINESS TURNOVER SOME

5.0

BILLION EUR ANNUALLY



EXPORT RATE OVER

80%

1.2

BILLION EUR BY 2025



ENERGY TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE INVESTMENTS BY LEADING COMPANIES

2%

OF FINLAND'S POPULATION GENERATES



EXPORT: 5.5%
TECH EXPORT: 12%
ENERGY TECH EXPORT: 30%

CURRENT NUMBER OF EMPLOYEES:

12,000



25%

OF TOTAL MANPOWER IN THE FIELD OF ENERGY IN FINLAND

Smart Technology Hub

Partner Campus



EnergySampo CCU

Wasa Innovation Center

H-Flex-E



Aurora Botnia



Service Center Know-how

Digital Economy

Energy Storage



Vebic



Ravilaakso



Vientiaste yli
80%

Innolab

Co-Creation Vaasa

Logistics

EnergySpin

Digitalization

VASEK



Hybrids

Työllistävä vaikutus
13 000



Robotics & 3d Printing

GigaVaasa

Merinova



Vaasan Sähkö

Team Finland

Sundom Smart Grid



POHJOLAN
ENERGIAPÄÄKAUPUNKI
STRATEGIA 2022-2025

V A A S A .

Strategiaprosessi ja – työkalut

- Strategiaprosessin lähtökohtana on osallistaminen ja kettäryys.
- Prosessiin osallistetaan niin luottamushenkilöitä, toimialojen johtavia virkamiehiä kuin henkilöstöä.
- Strategiamenetelmä tuttu - esihenkilökoulutuksessa jo 10 vuotta.
- **Uutena 2022-2025:**
 - **Strategiset teemaohjelmat**
 - **YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden integrointi**
- Seuranta

V A A S A .
V A S A .

POHJOLAN ENERGIAPÄÄKAUPUNKI

TAVOITTEET

SUOMEN ONNELLISIN JA
TURVALLISIN KAUPUNKI



100 000
ASUKASTA



TYÖPAIKKOJEN
MÄÄRÄN KASVATTAMINEN



HIILINEUTRAALI
202X



ASIAKAS-
ARVOT

ASUKKAAT

Kansainvälinen
menestyjä

Onnellisuutta, hyvinvointia ja
viihtyvyyttä

Lapsiystävällinen

Ilmastotekoja

YRITYKSET / YHTEISÖT

Energinen
edelläkävijä

Helppo tulla ja
toimia

Globaali ja kompakti

Osaajien keskittymä

PROSESSIT

Helposti saatavat
palvelut

Osallistavat, yhteisölliset
toimintamallit

Hiilijalanjäljen
keventäminen

Kansainvälistämisen
edistäminen

Asiakaslähtöinen
palvelumuotoilu

Invest In
-toiminta

GigaVaasa-
toimintamalli

Ennakoiva
tonttipolitiikka

Vihreä
siirtymä

Nopea reagointi
ja päätöksenteko

Yritysten kasvua
tukevat palvelut

RESURSSIT JA
OSAAMINEN

20 000 aktiivista
opiskelijaa

Maailman-
perintökohde

Merellinen kulttuuri- ja
liikuntametropoli

>100 puhuttua kieltä,
kansainvälisyys ja
yhteisöllisyys

Osaava ja
hyvinvoiva
henkilöstö

Vartin
kaupunki
Viihtyisät
kaupunginosat ja
elävä keskusta

Pohjolan johtava
energiaklusteri

Ainutlaatuiset
kumppanuudet

Vahva kolmas
sektori

Uudistumiskyky
Luottamus

Suomen kansainvälinen
yliopisto

Sujuvat
liikenne yhteydet

MENESTYSTEKIJÄT



POHJOLAN
ENERGIA-
PÄÄKAUPUNKI

100 000
asukasta

ASUKKAIDEN JA KAUPUNGIN HYVINVOINTI

Toimivat peruspalvelut
kaikenikäisille

Viihtyisä ja turvallinen
kaupunkiympäristö

Kaupunkikeskustan
elinvoima

Tiivis yhteistyö
järjestöverkoston kanssa

Länsirannikon kulttuurin ja
liikunnan metropoli

Toimiva kaksikielisyys

Osallistavat toimintamallit

Jokaiselle oma paikka

Yhden luukun periaate

Kohtaamispaikat

Kestävän kehityksen
edelläkävijä

Lapsiystävällinen kaupunki

Yhteisöllinen
opiskelijakaupunki

YRITYS- YSTÄVÄLLISIN KAUPUNKI

Yritysten aktiivinen
houkuttelu ja nopea
päätöksenteko

Kaupungin
vetovoiman
kasvattaminen

20 000 opiskelijan
hyödyntäminen
alueen yrityksissä

Kansainvälisten osaajien
integrointi alueelle

Yritysvaikutusten arviointi

Vuoropuhelu yritysten
kanssa

Uusien yritysten
etabloituminen
kaupunkiin

Kansainvälisen mallin
mukainen koulupolku

Opiskelijoiden
kiinnittäminen / työpaikat

Korkeakoulukentän
kasvun mahdollistaminen
uusille aloille

GigaVaasa-toimintamalli

Sujuvat kulkuyhteydet

Hiilineutraalit toimintamallit

Kansainvälinen
markkinointi

Tiivis kaupunkirakenne
Rantarakentaminen
Monimuotoiset
asuinympäristöt

Menestyksellinen lobbaus

Energiateknologian klusteri

Ekosysteemien
ammattilainen

TYÖNTEKI- JÖIDEN HOUKUTTELU

VASTUULLINEN KESKUS- KAUPUNKI

Toimiva
rajapintayhteistyö

Avoimuus
kuntaliitoksille

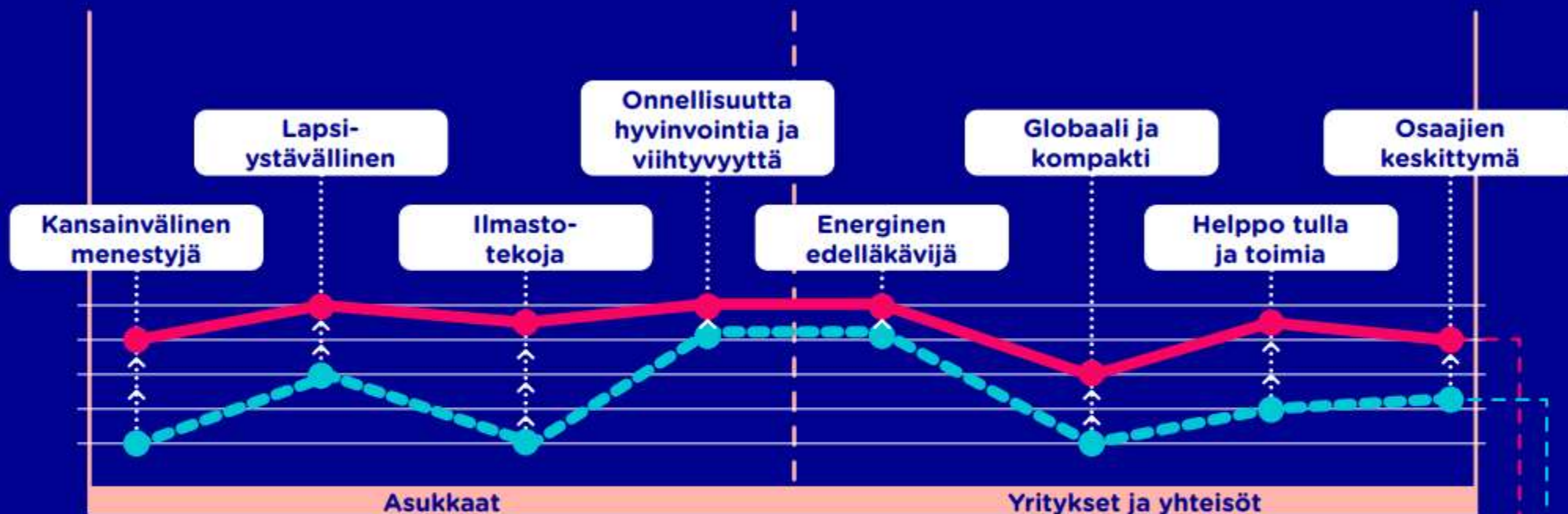
Yhteistyön tiivistäminen
naapurikuntien ja Uumajan
kanssa

Kolmas
sektori

Uudistumiskyky



LUPAUKSEMME



Tavoite 
Nykytila 

V A A S A .

STRATEGIAN TEEMAOHJELMAT

V A A S A .



HYVINVOIVA JA OSAAVA VAASA

TAVOITTEET

1. Onnelliset ja hyvinvoivat asukkaat
2. Kotimaisten ja kansainvälisten osaajien keskittymä
3. Asiakaslähtöinen hyvinvoinnin yhteistyömalli



VETOVOIMAINEN VAASA

1. Väestönkasvu
2. Työpaikkojen määrän kasvu



HIILINEUTRAALI VAASA 202X

1. CO²-päästöjen vähentäminen ja hiilineutraali energiankulutus
2. Vihreä siirtymä
Globaali kädenjälki
3. Suomen energiaviisain ja energiatehokkain kaupunki



Ohjausryhmien tehtävät ja kokoonpano

- 4 luottamushenkilöä, 4 viranhaltijaa, 3 sidosryhmän edustajaa + sihteeri
- Puheenjohtajana toimii toimialajohtaja
- Kaupunginjohtajalla sekä hallituksen ja valtuustojen puheenjohtajistolla läsnäolo-oikeus



Tehtävät:

- Teemaohjelman toimenpidekokonaisuuden arviointi, ohjaaminen, seuranta ja kehittäminen
- Muutosehdotusten tekeminen strategiapäivitykseen (erityisesti toimenpiteet)
- YK:n kestävän kehityksen tavoitteen (SDG) teemaan liittyvä arviointi, edistäminen ja seuranta
- Teemaan liittyvien keskeisimpien ohjelmien määrittely, ohjelmien päivittämisen, laatimisen ja lakkauttamisen esittäminen
- Ulkopuolisen rahoituksen saannin edistäminen ja raportointi sekä painopistealueiden priorisointi
- Ohjelman toimeenpanon ja mittareiden seuranta ja raportointi hallitukselle ja valtuustolle 2 krt/v
- Ohjausryhmä varmistaa eri asiantuntijoiden ja sidosryhmien osallistamisen.
- Valtuustokauden päättyessä teemaohjelman toteutumisen arviointi.

V A A S A .
V A S A .

Strategisen teemaohjelman ohjausryhmän kokoonpano

HYVINVOIVA JA OSAAVA VAASA VÄLMÅENDE OCH KOMPETENTA	VETOVOIMAINEN VAASA ATTRAKTIVA VASA	HIILINEUTRAALI VAASA KLIMATNEUTRALA VASA
<p>→ Viranhaltijoiden edustajat:</p> <p>Pj, Sivistyksen toimialajohtaja Hyvinvointijohtaja Vamian rehtori Suomenkielisen perusopetuksen koulutoimenjohtaja</p>	<p>Viranhaltijoiden edustajat:</p> <p>Pj, Konsernihallinnon toimialajohtaja Viestintäpäällikkö Kaupungin geodeetti Kaavoitusjohtaja</p>	<p>Viranhaltijoiden edustajat:</p> <p>Pj, kaupunkiympäristön toimialajohtaja Energia- ja ilmasto-ohjelman vetäjä Kuntatekniikan johtaja Toimitilajohtaja</p>
<p>→ Luottamushenkilöt:</p> <p>4 valtuutettua + 4 varajäsenenä</p>	<p>Luottamushenkilöt:</p> <p>4 valtuutettua + 4 varajäsenenä</p>	<p>Luottamushenkilöt:</p> <p>4 valtuutettua + 4 varajäsenenä</p>
<p>→ Sidosryhmien edustajat:</p> <p>Pohjanmaan hyvinvointialueen kuntayhtymän edustaja Vaasan ammattikorkeakoulun edustaja Vaasanseudun Areenat kuntayhtymän edustaja</p>	<p>Sidosryhmien edustajat:</p> <p>Toimitilayhtiön edustaja Seudullisen kehitysyhtiön edustaja Seudullisen matkailuyhtiön edustaja</p>	<p>Sidosryhmien edustajat:</p> <p>Teknologiakeskuksen edustaja Vaasan Sähkö Oy:n edustaja Seudullisen kehitysyhtiön edustaja</p>
<p>Sihteeri: Controller</p>	<p>Sihteeri: Aluepalvelupäällikkö</p>	<p>Sihteeri: Projektipäällikkö</p>

*varajäsen/ersättare

V A A S A .
V A S A .

STRATEGIAN TEEMAOHJELMAT

V A A S A .



HYVINVOIVA JA OSAAVA VAASA

TAVOITTEET

1. Onnelliset ja hyvinvoivat asukkaat
2. Kotimaisten ja kansainvälisten osaajien keskittymä
3. Asiakaslähtöinen hyvinvoinnin yhteistyömalli



VETOVOIMAINEN VAASA

1. Väestönkasvu
2. Työpaikkojen määrän kasvu



HIILINEUTRAALI VAASA 202X

1. CO²-päästöjen vähentäminen ja hiilineutraali energiankulutus
2. Vihreä siirtymä
Globaali kädenjälki
3. Suomen energiaviisain ja energiatehokkain kaupunki



↓
HYVINVOIVA JA
OSAAVA VAASA

VETOVOIMAINEN
VAASA

HIILINEUTRAALI
VAASA 202X

TAVOITTEET

MITTARIT

TOIMENPITEET

1. Onnelliset ja
hyvinvoivat
asukkaat

- Onnellisuus (keskiarvo)
- Hyvinvointikertomuksen keskeiset mittarit (tarkentuu v. 2022, mukaan Gini-kerroin)

- Matalan kynnyksen ja ennaltaehkäisevien palvelujen kehittäminen
- Hyvinvoinnin edistäminen kaupunkiin jäävien toimintojen kautta
- Kulttuuri- ja liikuntaohjelman toteuttaminen
- Elävyyden ja viihtyisyyden lisääminen
- Osallistumisen ja yhdenvertaisuuden vahvistaminen
- Lapsiystävällinen kunta -mallin toimenpiteet

2. Kotimaisten ja
kansainvälisten
osaajien keskittymä

- Hyvinvoinnin ja sosiaalisen kestävyuden mittarit / Mayors Indicators (tarkentuu v. 2022, mukaan katuturvallisuusindeksi)
- Opiskelijoiden määrä

- Vahvistetaan kansainvälistä koulutuspolkua
- Yliopiston kasvun mahdollistaminen uusille aloille
- Kansainvälistämisen edistäminen
- Täydennys- ja erikoistumiskoulutusten kehittäminen ja tehostaminen
- Harjoittelupaikkojen lisääminen ja harjoitteluohjelmien kehittäminen
- Korkeakouluyhteistyön vahvistaminen
- Energia-alan ja vihreän siirtymän osaaminen ja hankkeet

3. Asiakaslähtöinen
hyvinvoinnin
yhteistyömalli



- Hyvinvoinnin ekosysteemin rakentaminen, hyvinvoinnin koordinointi
- Edunvalvonta hyvinvointijärjestelmä uudistuksessa
- Yhteisen asiakaspalvelupisteen konseptointi

HYVINVOIVA JA
OSAAVA VAASA

VETOVOIMAINEN
VAASA

HIILINEUTRAALI
VAASA 202X

TAVOITTEET

MITTARIT

TOIMENPITEET

1. Väestönkasvu

- Asukasluku
- Maan sisäinen muuttoliike
- Työpaikkojen määrä
- Yritysten toimipaikkojen määrä
- Avointen työpaikkojen määrä
- Työllisyyskatsauksen mittarit

- Vetovoima- ja pitovoimatyön suunnittelu ja toteutus
- Brändin vahvistaminen, markkinointitoimenpiteet ja yhteiskampanjat
- Vaasan tunnettavuuden ja houkuttelevuuden lisääminen suomenkielisen väestön keskuudessa
- Vaasan tunnettavuuden ja houkuttelevuuden lisääminen kansallisesti ja kansainvälisesti
- Suunnitelmallinen edunvalvonta ja lobbaus sekä investointi kansainväliseen markkinointiin
- Opiskelijayhteistyömallin kehittäminen
- Osaajien houkuttelu – "Vaasa talents " Talent attraction management
- Merellinen asuminen
- Asukasmäärän kasvuun varautuminen palveluverkossa
- Yhteistyön tiivistäminen naapurikuntien ja Uumajan kanssa
- Kaupungin Leader -alueiden kehittämissuunnitelma
- Vauhditetaan rakennushankkeita ja luodaan kaavoituksella monipuolista asuntotarjontaa Vaasan Vähänkyrön ja Sundomin maaseutumaisille alueelle
- Elinvoimaisen ja vireän kaupunkikeskustan kehittäminen

2. Työpaikkojen määrän kasvu

- Kunnallisverotuotot
- Kuntabarometri

- GigaVaasa ja Invest In -toiminnan edistäminen (+Nordic Battery Belt)
- Vihreän siirtymän ja hiilineutraalin yritystoiminnan mahdollisuuksien esilletuominen
- GigaVaasa-toimintamallin vahvistaminen ja monistaminen
- Työllisyyden ekosysteemityö, TE2024-valmistelu, työvoiman koulutuksen edistäminen
- Yritysten toimintaedellytysten tukeminen
- TKI-toiminnan tukeminen ja kehittäminen verkostomaisesti
- Sujuvien liikenneyhteyksien ja Merenkurkun yhteyksien edistäminen
- Kaupunkikonsernin osallistuminen ja yhteisen vuoropuhelun vahvistaminen paikallisten pienten ja keskisuurten yritysten kanssa
- Yritysvaikutusten arviointi ja yritysystävällinen päätöksenteko



HYVINVOIVA JA
OSAAVA VAASA

VETOVOIMAINEN
VAASA

↓
HIILINEUTRAALI
VAASA 202X

TAVOITTEET	MITTARIT	TOIMENPITEET
1. CO ² -päästöjen vähentäminen ja hiilineutraali energiankulutus	<ul style="list-style-type: none"> • Hiilidioksidipäästöt • Liikenteen osuus hiilidioksidipäästöistä 	<ul style="list-style-type: none"> • Liikenteen CO²-päästöjen vähentäminen, mm. pyörä- ja joukkoliikenteen kehittäminen • Energiakäytön optimointiprojektin toteuttaminen • Hiilineutraali energiankäyttö kaupungin tiloissa • Hiilinielut ja ilmastomuutokseen sopeutuminen • Kestävän energiankäytön ja ilmaston toimintasuunnitelman laadinta (SECAP)
2. Vihreä siirtymä Globaali kädenjälki	<ul style="list-style-type: none"> • Kestävän kehityksen mittarit/ Mayors Indicators 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaasalaisten yritysten hiilikädenjäljen selvittäminen • Ekosysteemisopimuksen toteuttaminen • Viheralueiden ja viherrakentamisen monimuotoisuuden lisääminen
3. Suomen energiaviisain ja energiatehokkain kaupunki		<ul style="list-style-type: none"> • Kaupunkikonsernin osallistuminen ja sitoutuminen kestävän kehityksen tavoitteisiin • Energiakoulutuspolun koordinointi ja esilletuominen • Asukkaiden ja henkilöstön osallistaminen energia- ja ilmastotalkoisiin • Kestävillä hankinnoilla tuetaan kotimaista lähiruokaa, tuoreutta ja tiiviitä toimitusketjuja

MAHDOLLISTAJAT

TALOUS, HENKILÖSTÖ, OSAAMINEN JA JOHTAMINEN

TAVOITTEET	MITTARIT	TOIMENPITEET
1. Kestävä kuntatalous	<ul style="list-style-type: none">• Talouden kertynyt yli-/alijäämä• Veroprosentti vrt. kansallinen keskiarvo• Omavaraisuusprosentti• Lainakanta kaupunki + konserni (€, €/asukas)	<ul style="list-style-type: none">• Tuottavat investoinnit• Palveluiden tuottaminen kumppanuusperiaatteella• Ulkoisen hankerahoituksen lisääminen• Ennaltaehkäisevät toimenpiteet• Tilojen muuntojoustavuus
2. Osaava henkilöstö ja erinomainen työntekijäkokemus	<ul style="list-style-type: none">• Henkilötyövuodet• Sairauspoissaolot• Henkilöstön vaihtuvuus• Työnantajakuivatutkimus (1 krt/valtuustokauden aikana)	<ul style="list-style-type: none">• Työhyvinvoinnin ja työyhteisötaitojen kehittäminen• Asiantuntijoiden urapolun kehittäminen• Osaamisen hyödyntäminen poikkihallinnollisesti ja verkostomaisesti• Henkilöstön kansainvälistymisen tuki• Joustavat työtavat, työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen• Digitalisaatio-, tekoäly- ja robotisaatio-osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen
3. Hyvä johtaminen	<ul style="list-style-type: none">• Työhyvinvointikyselyn tulokset	<ul style="list-style-type: none">• Valmentava, osallistava johtamiskulttuuri• Henkisen hyvinvoinnin johtaminen• Strategian ohjelmallistaminen, kehitysohjelmien laatiminen• Ohjelma-arkkitehtuuri• YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden integrointi

Strategian elementit

Valtuuston strategia

- Menestystekijät/Kyvykkyydet, Lupaukset, Kartta (Tavoitteet, Arvot, Prosessit, Resurssit)
- **Strategiset teemat, Tavoitteet, Toimenpiteet, Mittarit**
- **Strategiset teemaohjelmat**

Strategian teemaohjelmat

- Kaupunkistrategian toteuttamisessa on kolme strategista teemaa ja niiden mukaista teemaohjelmaa
 - 1) Hyvinvoiva ja osaava Vaasa
 - 2) Vetovoimainen Vaasa
 - 3) Hiilineutraali Vaasa
- Strategiset teemaohjelmat **kokoavat ja kuvaavat poikkihallinnollisesti toimialojen keskeiset strategian toimeenpanon toimenpiteet**, niihin liittyvät vastuut ja aikataulut sekä arviointikriteerit ja mittarit.
- Teemaohjelmat ovat valtuustokauden mittaisia.

Toimialojen strategiat

- **Strategian toimeenpanoa toimialoilla toteutetaan toimialojen strategioissa.**
- Toimialojen strategiassa voi olla myös toimialalla muita tärkeitä toimenpidekokonaisuuksia.

Muut ohjelmat ja suunnitelmat

- Muiden ohjelmien ja suunnitelmien tulee edistää kaupungin strategian ja teemaohjelmien toteuttamista.
- Määritellään mitkä ohjelmat tarvitaan.

Hankesalkku ja projektimalli

- Salkku (Thinking Portfolio) toimii ulkoista rahoitusta saavissa hankkeissa, laajennetaan myös sisäisiin projekteihin
- Hankesalkkujen nimet = Strategiset teemaohjelmat
- Hankesalkkujen omistajina toimialajohtajat (teemaohjelmien ohjausryhmien puheenjohtajat)
- Kaupunkitason projektimallin käyttöönotto

V A A S A .
V A S A .

YK:n kestävä kehityksen tavoitteet

Agenda 2030: Sustainable Development Goals (SDG)



- Kaupungin strategia edistää Kestävän kehityksen tavoitteita.
- Kestävän kehityksen tavoitteita linkitetään strategiatyöskentelyyn.
- Kuhunkin teemaohjelmaan liitetään YK:n Agenda 2030 Kestävän kehityksen tavoitteita vaiheittain, **tällä valtuustokaudella väh.nkaksi SDG tavoitetta kuhunkin teemaohjelmaan.**
- Teemaohjelman **ohjausryhmä valitsee Kestävän kehityksen tavoitteet** ja niitä edistetään sekä seurataan ja raportoidaan.
- Seurantatyökaluna: [Mayors Indicators](#)



KIITOS

OTA YHTEYTTÄ tomas.hayry@vaasa.fi

V A A S A .
V A S A .



Tornio

Maailmanluokan rajakaupunki 2030

Tornion kaupunkistrategia 2021-2025

Tornion kaupunkistrategian vaikuttava toimeenpano

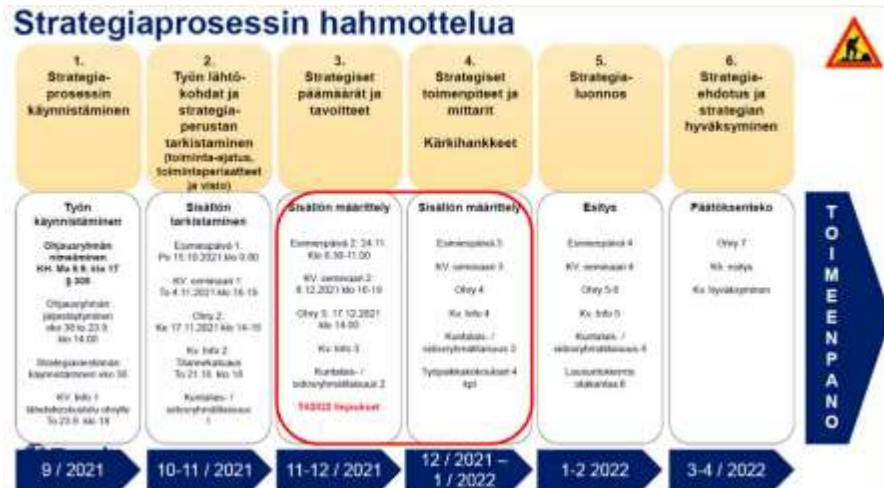
USO6 loppuseminaari 5.10.2022, Helsinki
Kehitysjohtaja Sampo Kangastalo, Tornion kaupunki



Johdanto

- ❓ **Torniossa kuntastrategioita laadittu ”vapaaehtoisesti” valtuustokausittain ainakin 1990-luvulta lähtien (1996, 2004, 2009, 2013, 2018, 2022).**
- ❓ **Strategiaprosessien yhteydessä määritetty kaupungille toiminta-ajatus, visio, toimintaperiaatteet, strategiset tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit sekä kärkihankkeet**
- ❓ **Tornion kaupunkistrategia ”Maailmanluokan rajakaupunki 2030” KV. 25.4.2022 § 45**
erityishuomio strategiaviestintä, osallistaminen, sisällön terävöittäminen, tavoitteiden ja mittareiden vähentäminen, HVA näkökulma, kestävyys
- ❓ **Tornion kaupunkistrategian toimeenpano käynnistyi osittain TA2022 ja täysimääräisesti TA2023**

Torniossa vietiin läpi laajasti eri vaiheissa osallistava strategiaproessi – ydinryhmä n. 100 henkeä (43 valtuutettua + esihenkilöt n 60)



TORNION KAUPUNKISTRATEGIAN LAATIMISPROSESSI VIETIIN LÄPI 7 KUUKAUDESSA 9/2021 – 4/2022

LAAJASTI OSALLISTAVA STRATEGIAPROSESSI PERUSEDELLYTYS STRATEGIAN TOIMEENPANON ONNISTUMISELLE !



TOIMINTA-
PERIAATTEET

Visio 2030: Maailmanluokan rajakaupunki

Strategiset päämäärät ja valtuustokauden 2021-2025 strategiset tavoitteet

7.1 Elinvoimainen ja vastuullinen rajakaupunki

1. Kestävä ja viihtyisä kaupunki
2. Sujuvat liikenneyhteydet
3. Kansainvälisesti houkutteleva yritys- ja investointiympäristö
4. Osaajien Tornio
5. Kansainväliset ja kansalliset verkostot voimavarana

TOIMINTA-AJATUS / Kaupungin perustehtävä Me olemme elämäsi kumppani ja kotikaupunki:

1. Tuemme teoillamme kaikkien torniolaisten hyvinvointia
2. Edistämme alueen elinvoimaa
3. Järjestämme palvelut kestävästi yli hallinto- ja aluerajojen

Tornio

ROHKEA

TIIVISTELMÄ

7.2 Hyvinvoiva ja osallistuva torniolainen

6. Torniolaisten hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta edistävät toimenpiteet ja rakenteet
7. Toimivat ja kehittyvät julkiset palvelut
8. Elämänlaatu- ja palveluiden vahvistaminen
9. Osallistuva ja yhteisöllinen kaupunki

7.3 Toimiva kaupunkikonserni

10. Kestävä kunta- ja konsernitalous
11. Hyvä hankintapolitiikka vahvistaa paikallista elinvoimaa
12. Uudistuva kaupunkikonserni ja vaikuttava omistajapolitiikka
13. Henkilöstöstä huolehtiva työnantaja

TURVALLINEN

KESTÄVÄÄ

TIIVISTELMÄ

Tornion kaupungin kärkihankkeet

1 Liikenteen
edunvalvontahankkeet

2 Ympärivuotinen
Pohjan Stadion

3 Suurinvestointien
houkuttelu Tornioon

4 Kukkolankosken alueen
kestävä kehittäminen

5 Kulttuurikeskus
Wanha Satama

6 UNICEF:n Lapsiystävällinen
Kunta –mallin käynnistäminen



Tornion kaupunkistrategian toimeenpano, seuranta ja arviointi

KL 37 § Kuntastrategia: *”kuntastrategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta”*

Tilinpäätös	
Toimenpiteiden toteutus ja seuranta	
Toiminta-, palvelu- ja palveluyksikkökohtaiset kehitysohjelmat ja käyttösuunnitelmat	Tytäryhteisöjen kehitysohjelmat ja toimintasuunnitelmat
Kaupunkikonsernin talousarviotavoitteet	
Kaupunkistrategian toteuttamisohjelmat	
Tornion kaupunkistrategia Toiminta-ajatus → toimintaperiaatteet → strategiset päämäärät → strategiset tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit → visio	
Toimintaympäristö	

Tornion kaupungin johtavien viranhaltijoiden ja esihenkilöiden tehtävä on valmistella ja toteuttaa strategiassa määritellyt kaupunkitason tulostavoitteet vastuualueillaan yhdessä henkilöstön kanssa. Strategian toimenpiteistä raportoidaan säännöllisesti osavuosisikastausten ja tilinpäätösten yhteydessä sekä tarvittaessa erikseen.

Kaupunkistrategian väliarviointi on määrä tehdä valtuustokauden puolivälissä (2023-2024) ja loppuarviointi strategiakauden päättyttyä tilinpäätöksen yhteydessä (2025/2026).

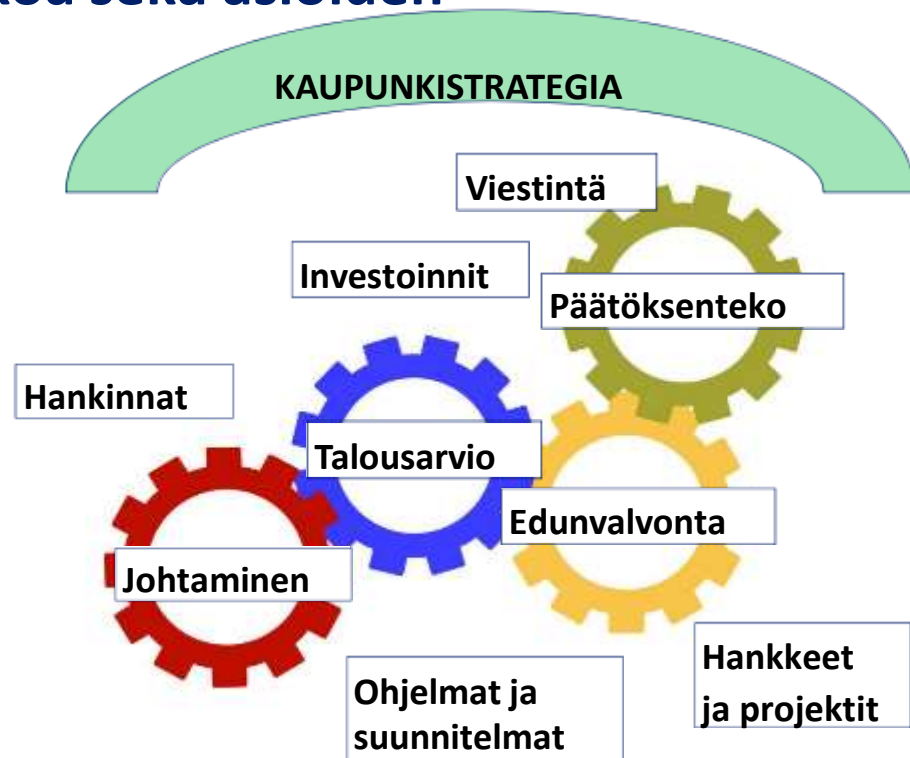
TIIVISTELMÄ

**Muutamia käytännön
esimerkkejä
kaupunkistrategian
toimeenpanosta
Torniossa**



Kaupunkistrategian toimeenpano edellyttää strategista johtamista ja viestintää, päätöksentekoa sekä asioiden jatkuvaa yhteensovittamista!

Tornion kaupungin talouden ja toimintojen suunnittelun vuosikello



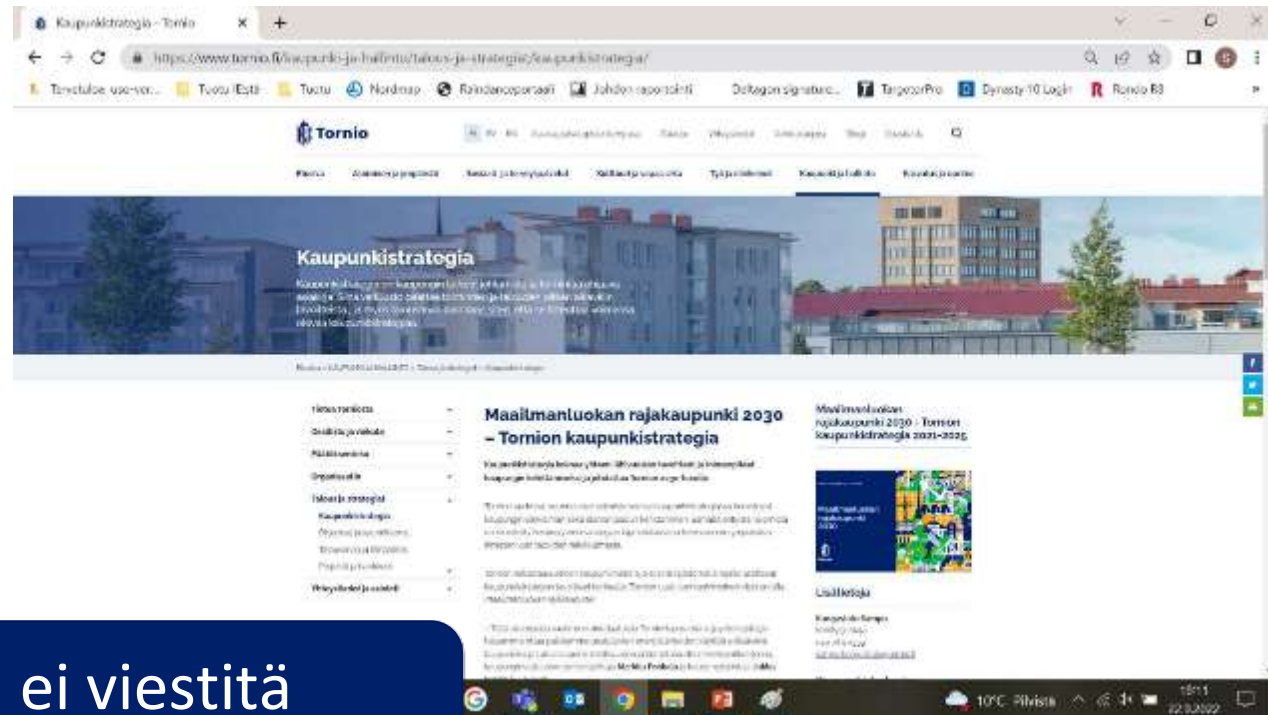
KL 38 § Kunnan johtaminen: "kunnan toimintaa johdetaan valtuuston hyväksymän kuntastrategian mukaisesti"

Tornion kaupunkistrategian www-sivut

KL 109 § Tietojen
saatavuus yleisessä
tietoverkossa:

*"yleisessä tietoverkossa on
oltava saatavilla ainakin
seuraavat tiedot*

1) kuntastrategia"



Mitä ei viestitä
sitä ei ole olemassa!



Kaupunkistrategialle on teetetty oma visuaalinen ilme

- ❓ **Strategian visuaalinen ilme tukee kaupungin brändiä, mutta ei korvaa brändi-ilmettä!**
- ❓ Visuaalisen ilmeen suunnittelua koordinoi kaupungin viestintäpäällikkö Anna-Erika Heikkilä ja sen toteutti Mainostoimisto Puisto Oy, Rovaniemi. Valmistelussa olivat mukana viestintäpäällikön ja kehitysjohtajan lisäksi myös kaupunginjohtaja Jukka Kujala, vs. henkilöstöpäällikkö Helena Bomström ja kehittäjätyöntekijä Salla Kivelä.



”Visun” pohjalta tehdään erilaisia tuotteita ja sovelluksia kuten PPT pohjat, julisteet, roll upit, tarrat jne.



Kaupunkistrategia yhteensovitetaan kaupungin vuosikelloon ja ennen kaikkea TA-prosessiin!

KL 110 § Talousarvio ja -suunnitelma: ”Talousarvio ja -suunnitelma on laadittava siten, että ne toteuttavat kuntastrategiaa ja edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan. Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet.”

KH:n TA-ohjeessa vuosittain strategian toimeenpano-ohje kaupungin toimialoille!

Tornion kaupungin talouden ja toimintojen suunnittelun vuosikello



Mitä ei ole talousarviossa, sitä ei tapahdu!

Tornion kaupunkistrategian toimeenpanossa ja seurannassa (TA, TP, OVK) hyödynnetään sähköistä strategiatyökalua

- ? TA-prosessissa kaupunkistrategian runko syötetään Targetor Pro -ohjelmaan ohjaavaksi pohjaksi
- ? Toimialat laativat kaikki toiminnalliset tavoitteensa kaupunkistrategian kokonaisuksiin kohdentuen.
- ? OVK ja TP –prosesseissa raportoidaan tavoitteiden toteutumisesta samalle pohjalle ”liikennevaloilla”



Organisaatorakenne
ml. merkittävimmät
tytäryhteisöt

Tavoite	Tähtäinvuosi	Tähtäinvuosi	Tavoite	Tila
1. Oikeudenmukainen ja laadukas palvelu	2023	2023
2. ...	2023	2023

Esimerkki
TA tulokortti

TOTEUTTAMISOHJELMAT PÄIVITETÄÄN UUDEN KAUPUNKISTRATEGIAN POHJALTA – Esim. henkilöstöohjelma

Henkilöstökehittämisen tavoitteet

HENKILÖSTÖOHJELMAN
VISIO 2030

> Lapin vetovoimaisin kuntatyönantaja

KAUPUNKISTRATEGIAN
TAVOITE 2021-2025

> Henkilöstöstä huolehtiva työnantaja

HENKILÖSTÖ-
OHJELMAN
TAVOITTEET 2021-2025:

Osa-tavoitteet, jotka tukevat kaupunkistrategiassa määritellyn strategisen tavoitteen sekä henkilöstöohjelman vision ja tavoitteiden toteutumista vuosien 2021-2025 aikana.

> Osaavan työvoiman varmistaminen nyt ja tulevaisuudessa

- Osaamisen ja vahvuuksien hyödyntäminen
- Rekrytointiprosessin tehostaminen
- Sisäisen työnantajakuvan kehittäminen

Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen

- Työarjen sujuvoittaminen
- Suunnitelmallinen työhyvinvoinnin edistäminen
- Vuorovaikutteisen sisäisen viestinnän kehittäminen

Tavoitteellinen ja henkilöstölähtöinen johtaminen

- Ammatillinen, tavoitteellinen ja avoin johtaminen
- Henkilöstölähtöinen lähijohtaminen
- Toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen

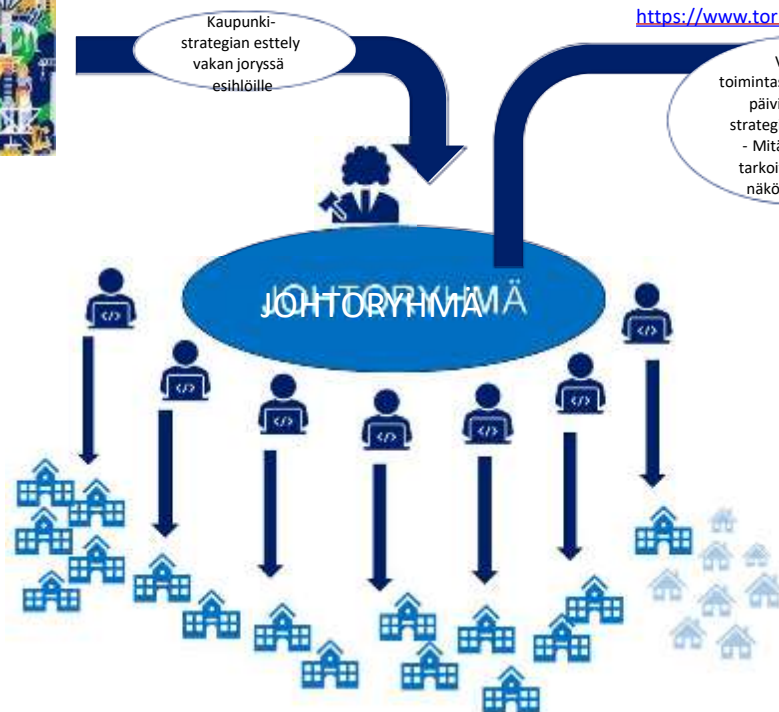


Tornion kaupunkistrategia varhaiskasvatuksessa

<https://www.tornio.fi/wp-content/uploads/2022/09/tornion-kaupunkistrategia-2021-2025.pdf>

<https://www.tornio.fi/wp-content/uploads/2022/06/Vaka-toimintavuosisuunnitelma-2022-2023-003.pdf>

<https://www.tornio.fi/wp-content/uploads/2022/09/tornion-varhaiskasvatuksen-toimintaperiaatteet.pdf>



Vakan toimintasuunnitelman päivittäminen strategian pohjalta
- Mitä strategia tarkoittaa vakan näkökulmasta



Esim. vakan arvot = valtakunnalliset vasu perusteet 2022 + Tornion kaupunkistrategian toimintaperiaatteet
- Mitä tarkoittavat vakassa käytännössä?



- **LOPUKSI:** Esihenkilöt omassa joryissa käsittelevät em. asiat työntekijöiden kanssa ja jokainen työntekijä sitoutuu noudattamaan vakan toimintaperiaatteita, jotka pohjautuvat kaupungin strategiaan. Toimintavuosisuunnitelman hyväksyy sivistyslautakunta (15.6.2022 § 121).

Tornion kaupunkistrategiasta rakennetaan yhteys yleiskaavaan sen ajantasaistamisen yhteydessä

Yleiskaavan ajantasaistaminen ja arviointi käynnistynyt

– Tornion uuden kaupunkistrategian huomiointi!



Tornion KH:n perinteinen kesäretki 15.8.2022

– Vierailukohteina kaupunkistrategian kärkihankkeet

klo 12.00 lähtö kaupungintalolta
klo 12.15 Pohjan Stadion, kehittämistarpeet ja mahdolliset investoinnit

- sivistystoimenjohtaja Tarja Konola-Jokinen
- tekninen johtaja Markus Kannala
- liikuntavastaava Antti Härkönen

klo 13.00 Porthanin koulu, esittely ja kehittämistarpeet
- sivistystoimenjohtajat Tarja Konola-Jokinen ja Ilkka Halmkrona
- rehtori Tarja Hohti
- kiinteistöpäällikkö Ulla-Maija Koskentausta

Wanha Satama

Klo 13.30 Joulu- ja lelumuseo, esittely Lekkerimäni
- esittelystä vastaa Leena Keränen (040 701 5254)

Klo 14.00 Tornionlaakson museo, Äströmin kartano, taidekamari
- sivistystoimenjohtaja Tarja Konola-Jokinen
- **museon henkilökunta poissa**
- kahvitauko Äströmin kartanossa

- siirtyminen Kukkolankoskelle,
yhteiskuljetus Janne Moisanen

klo 15.00 Kukkolankoski, Tornionjoen riippusilta, Kukkolankosken asemakaavoitus
- tekninen johtaja Markus Kannala

klo 16.00 Alanko Old Cowhouse Oy
- buffet-ruokailu isossa juhlateltassa

klo 17.00 KH :n kokous/ Alanko Old Cowhouse- kokoustilat

Olli Rainio

Kaupunginhallituksen pj

Jukka Kujala

Kaupunginjohtaja

Kh:n kokouspiiri
Sampo Kangastalo
Toimialajohtaja

Anne Vuorjoki
Ohjelmasta vastaavat esittelijät



Tiedoksi:



Tornion kaupunkistrategian ja etenkin kärkihankkeiden aktiivinen viestiminen kansallisessa mediassa

ILTALEHTI



Iltaalehti 9.5.2022

Junalla voi päästä kohta Helsingistä Tukholmaan: "Jos nyt viimein Suomi alkaisi katsoa länteen päin"

Junahanke Ruotsista Suomeen on ollut raja-alueen asiantuntijoiden pöydällä vuosikymmeniä. Viimein on saatu iloisia uutisia, sillä junayhteys on tarkoitus saada käyntiin muutaman vuoden sisällä.



TILAAJILLE

Suomen ja Ruotsin välistä rautatieliikennettä herätellään - "Meriliikenteen häiriötilanteissa ratayhteys Ruotsin kautta voi osin korvata meriliikennettä"

29.9.2022 05:45 | LIIKENTÄ | LUKUUNNE | YHTIYKUNTA

Kauppalehti 29.9.2022

Helsingin Sanomat 18.9.2022



Marmoritornin huipulta näkee kauas. Kemiin asti. Olemme kavunneet Tornion kaupungintalon kymmenenteen kerrokseen tiirailemaan tuulivoimaloita. Kokoushuoneen suurista ikkunoista ne on helppo bongata.

Ensin kaupunginjohtaja **Jukka Kujala** ja tekninen johtaja **Markus Kannala** viittilöivät puiden keskelle. Sieltä pilkkottaa seudun toinen pilvenpiirtäjä, 13-kerroksinen Kemin kaupungintalo.



Lounais-Lappi
24.8.2022



Pohjan stadionia aletaan kehittää

ILTALEHTI
Suomenliikuntapöytätyön ohjelmassa on ollut rautatieliikennettä...
LIIKENTÄ
Suomenliikuntapöytätyön ohjelmassa on ollut rautatieliikennettä...
Pohjan stadionin
Pohjan stadionin kehittäminen on käynnissä...
TEK
Tekninen johtaja Markus Kannala...
Talvemuutokset
Talonrakennuksen...
Uutiset
Uutiset...
Uutiset
Uutiset...

...some-näkyvyyttä unohtamatta



Tornion kaupunkistrategia (visio 2030) näkyy myös fyysisesti ydinkeskustan mainostauluissa



Kehityskeskustelut tärkeitä yhteisen ymmärryksen ja rakentamisessa kaupungin johdon ja henkilöstön välille

Tornion kaupungin kehityskeskustelulomakkeella muutama kysymys oman työn yhteydestä kaupungin laajempiin tavoitteisiin

RYHMÄKESKUSTELU / TYÖN KEHITTÄMINEN JA TAVOITTEET

Strategiset tavoitteet ohjaavat työtämme (Miten palveluyksikköemme tehtävät kytkeytyvät kaupunkistrategian tavoitteisiin? Onko meillä yhteinen ymmärrys siitä, mikä on asiakkaillemme/kuntalaiselle tärkeää ja merkityksellistä?)

YKSILÖKESKUSTELU / TYÖN KEHITTÄMINEN JA TAVOITTEET

Yhteys kaupunkistrategiaan. Oman työtehtävän/palveluyksikön tehtävän kytkeytyminen kaupunkistrategiaan sekä toimintaperiaatteisiin

SOLEKKO
TEHÄ!

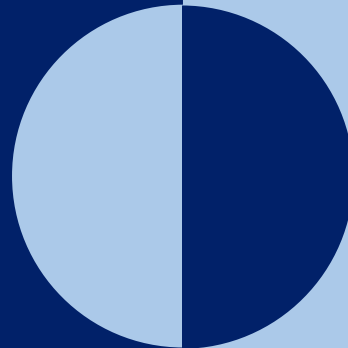
Kiitos!

Sampo Kangastalo
Kehitysjohdaja

Puh: 040 764 0559

sampo.kangastalo@tornio.fi

Tornion kaupunki
Suensaarenkatu 4
95400 TORNIO



Tornio

Kuhmon kaupunkistrategia

Kaupunginjohtaja Tytti Määttä

@tyttimaatta

KUHMO

Kuule kuinka puut puhuvat



KUHMO

KUHMO

- Kuhmon kunta perustettiin vuonna 1865 ja muutettiin kaupungiksi vuonna 1986
- Asukkaita noin 8000.
- Pinta-ala 5 457 km² (valtio omistaa maista noin puolet)
- Brändilupaus: Kuhmo on Suomen metsäkeskeisin kaupunki, joka on tunnettu korkeatasoisesta musiikki- ja kirjallisuuskulttuurista, erityisesti kamarimusiikista ja Kalevalasta sekä yhteisöllisestä elämäntavasta, jossa arvostetaan hyvän jakamista, osaamista ja laatua.
- Jaanan tarina: <https://www.youtube.com/watch?v=tSqEveZNYP8>
- Ilkan tarina: <https://www.youtube.com/watch?v=rvPL1OJ7kMQ>
- Urhon tarina: <https://www.youtube.com/watch?v=pLh3Jl3zgxQ>



Kaikki lähtee kuntalaista

1 §

Tämän lain tarkoituksena on luoda edellytykset kunnan asukkaiden itsehallinnon sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiselle kunnan toiminnassa. Lain tarkoituksena on myös edistää kunnan toiminnan suunnitelmallisuutta ja taloudellista kestävyyttä.

Kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut **taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla.**

Kuva: Jussi Ulkuniemi



Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta
Tutkimus: Kestävä kehitys kunnissa vaatii strategista johtamista ja kansallista tukea kestävyysmurroksen toteuttamiseen

Kestävä kaupunki -ohjelma käynnistää kaksitoista kokeiluhanketta, jotka edistävät kaupunkien ja kuntien osallistavaa ja vuorovaikutteista kestävyystyötä. Kokeilut muun muassa parantavat asukkaiden mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa kunnan kestävyystyöhön sekä vahvistavat tiedon hyödyntämistä niin kestävyysjohtamisessa kuin asukkaiden kestävässä arjen valinnoissa.



**KESTÄVÄ
KAUPUNKI**

KESTÄVÄN KEHITYKSEN TAVOITTEET



Osallistava strategiaprosessi valtuustokauden yli



Miksi kehittämistyöhön ryhdyttiin?

2020 keväällä valtuusto suoritti oman toiminnan itsearviointin valtuustoyön kehittämiseksi. Valtuustotyöskentely on vastaajien mielestä onnistunut kokonaisuudessaan melko hyvin. Valtuutetut kokivat, että strategian sisältö ja rakenne tukevat toimintaa. Tavoitetasot on määritelty realistisesti ja sopivan haasteellisesti. Päätöksiin sitoudutaan. Asioiden esittely kokouksissa on hyvää ja päätösehdotukset selkeitä.

Miksi kehittämistyöhön ryhdyttiin?

- Valtuuston näkemys kuitenkin hajosi siinä, tiedottavatko viranhaltijat asianmukaisesti kuntalaisille valmisteilla olevista asioista ja tehdyistä päätöksistä. Valtuuston toimintakuluttuurin osalta valtuutetut myös kokevat, että tieto ei aina kulje valmisteltavista asioista. Myös tiedonkulun hyvydessä ja avoimuudessa oli petrattavaa.
- Itsearviointin perusteella osa valtuutetuista koki olevansa ns. vain ”rivivaltuutettuja”, organisaatiomme ei ole riittävän tulevaisuusorientoitunut ja osallistaminen ei ole systemaattista.

Mikä oli lähtötilanne ja mihin haettiin ratkaisua?

Lähtötilanne organisaatiossa

- Yhteisöllinen mutta hierarkkinen ja sektorien raja-aidat korkealla
- Hyvä tekemisen meininki ja laatu, mutta vain harvat saivat nauttia tästä tekemisestä. Niin päättäjissä kuin organisaatiossa.
- ”Yläkerta” päättää ajattelu. Itseohjautuvuutta oli, mutta vahva ajatus siitä, että tarvitaan päätös, että jotain saa tehdä.
- Kaupunki on eri asia kuin kirjasto tai koulu.



Mitä lähdettiin tekemään ja miten?

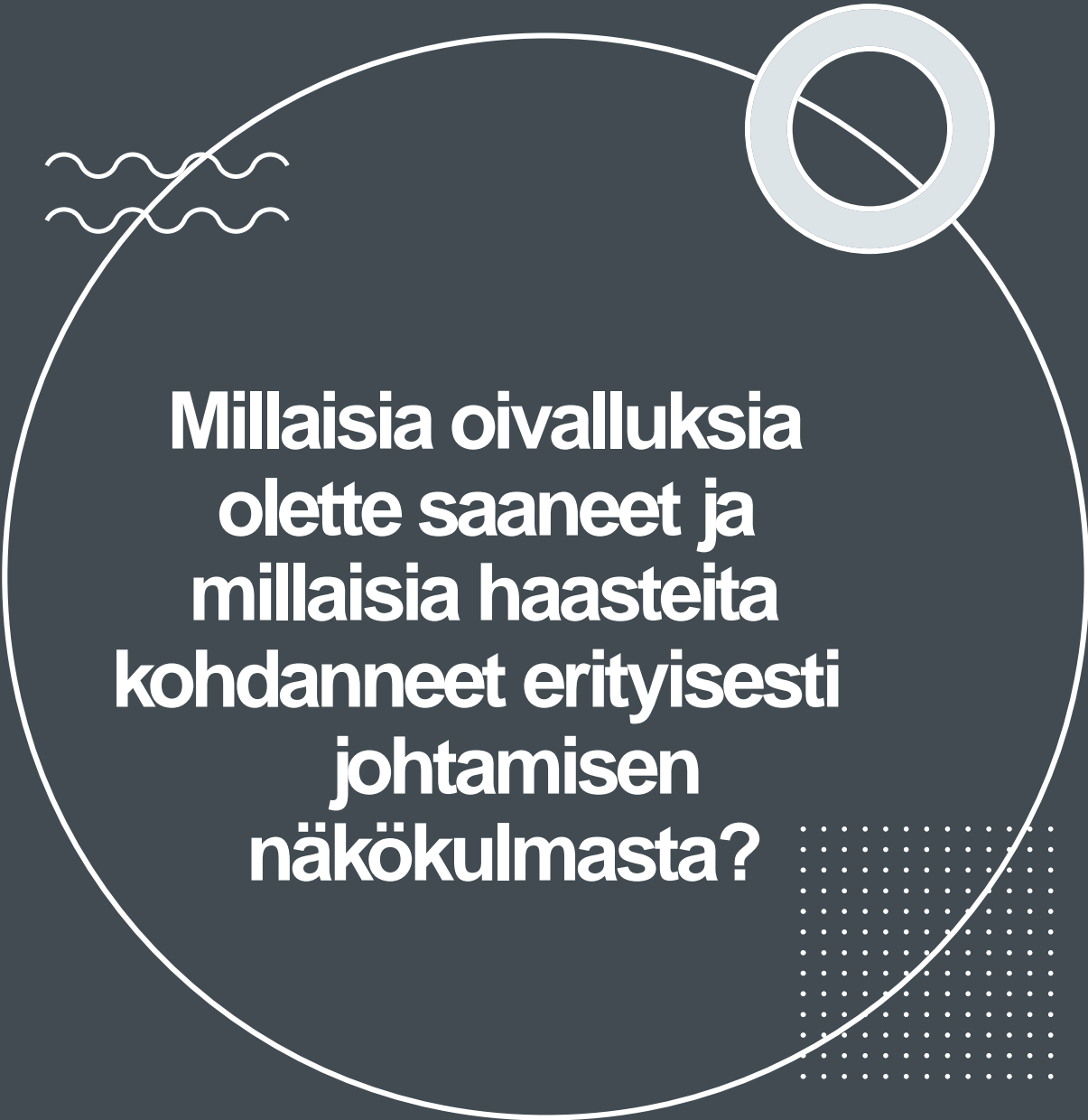
- On helpompi kehittää organisaatiokulttuuria yhdessä kuin yksin. Tavoitteena on ollut saada alulle myönteinen kehittämisajattelu kaupungin toiminnassa ja päästä pois sektorirajoista yhteisen kunnan ideaan ja johtamiskulttuuriin. Tämä on ollut myös poliittisen johdon tahtotila.
- Rohkeus, itsevarmuus ja yhdessä tekemisen kulttuuri syntyvät tekemällä. Lähdimme ensin mukaan Kunteko-ohjelmaan. Saimme edullisesti ammattitaitoista sparrausta niin henkilöstölle kuin esihenkilöille.
- Tätä kautta päädyimme siihen, että noin 20 työntekijäämme suoritti työnantajan tarjoaman tuotekehitystyön erikoisammattitutkinnon. Parhaillaan kehittäjiä kolmas aalto on tuotekehitystöidensä kimpussa. Tuotekehitystyöt ovat omaan työhön ja kaupungin kehittämiseen liittyviä.
- Tässä julkaisussa kerromme siitä, mitä olemme tehneet ja miten.

Voima on ihmisissä – Kuhmon kehittäjäyhteisön julkaisu

<https://drive.google.com/file/d/1jHAQAf0h7L-LwNn5MNxozOcdZa3GSzK9/view>

Video siitä, miten houkuttelimme mukaan ihmisiä:

<https://www.youtube.com/watch?v=63TqyDnPrOI>

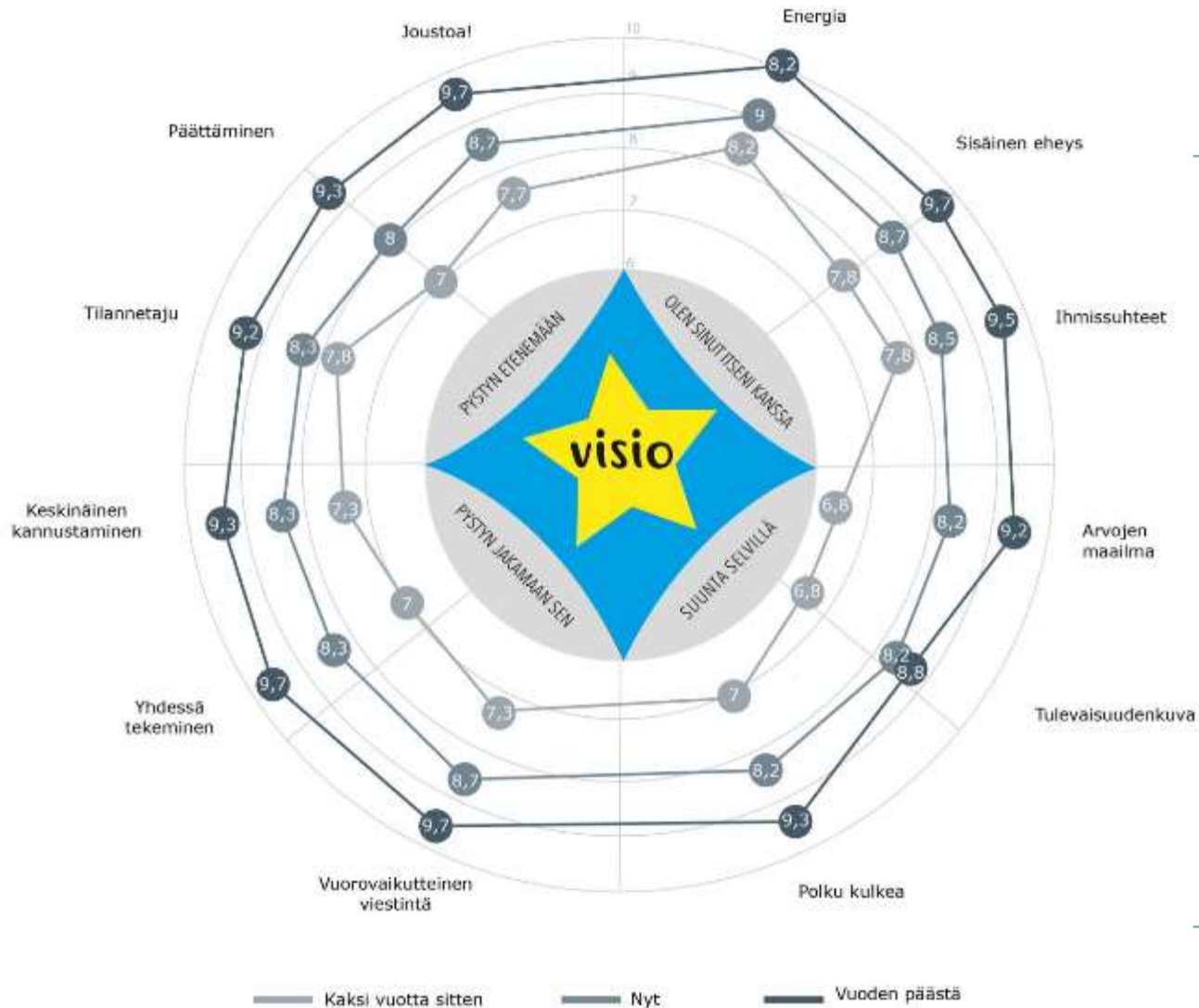


**Millaisia oivalluksia
olette saaneet ja
millaisia haasteita
kohdanneet erityisesti
johtamisen
näkökulmasta?**

- Kuhmon kaupungin johtoryhmä on osallistunut näiden vajaan viiden vuoden aikana tiiviisti ja kiitettävästi tähän työhön ja käyttänyt siihen aikaansa. Johdon sitoutuminen kannustaa koko työyhteisöä.
- Koulutukseen osallistujat ovat kertoneet, että merkittävää on ollut annettu lupa kehittää. On sallittu esittää ideoita, kokeilla, onnistua ja epäonnistua.
- Kehittäjät ovat saaneet rohkeutta, itsevarmuutta ja luottamusta oman työn hallintaan. Näiden vuosien aikana on nähty loistavia kasvutarinoita omassa tehtävässä, työnkuvan muutoksia ja jopa uskallusta tarttua työn ohella muihin elämän haasteisiin.

ITSEARVIO JA KEHITTYMISTAVOITE

Kaupungin johtoryhmä



- Tärkeää on myös sitouttaa päättäjät kulttuurin muutokseen. Onnistuu keskustelemalla organisaation arvoista.
- Haaste: pitää yllä kehittäjäyhteisöä ja sen imua niin, että todellinen muutos tapahtuu läpi organisaation.

Mitä lähdettiin tekemään ja miten?

- Valtuuston puheenjohtajan kanssa sovimme kesällä 2020 valtuustyön kehittämisestä. Otimme toimintatavaksi ennakoivat ja valmisteltavia asioita selostavat webinaarit. Elokuussa kaupunginhallitus nimesi hallinnon kehittämisen työryhmän, jonka puheenjohtajaksi valittiin kaupunginhallituksen puheenjohtaja Anneli Kinnunen.
- Työryhmän tehtävänä oli selvittää kuntalain mahdollistamat vaihtoehdot hallinnon rakenteeksi, laatia rapotti selvityksestä sekä tehdä esitys hallinnon rakenteesta huomioiden valtuuston koon pienentyminen 27 valtuutettuun.



Mikä oli lähtötilanne ja mihin haettiin ratkaisua?

Koska kaikki viisaus ei suinkaan sijainnut työryhmän päässä, päätettiin jo heti alkuvaiheessa hyödyntää verkostojen osaamista ja muiden kuntien kokemuksia. Lisäksi keskusteltiin maaseudun neuvottelukunnan kanssa neuvottelukunnan roolista ja toiminnan kehittämisestä. Sitran demokratiakokeilun kautta nousi esille tarpeita osallisuuden kehittämiseksi.

Uusimme hallintosäännön ja päätöksenteon organisaatiossa

Kuhmon uusi hallintosääntö lisää valtuutettujen roolia valiokuntien myötä.

Asioita valmistellaan ja linjataan nyt elinvoimavaliokunnassa sekä hyvinvointi- ja sivistysvaliokunnassa.

Tavoitteena on parantaa asioiden valmistelua ja hälventää eri palveluiden välisiä rajoja.

Kuntalaisten osallisuus kasvaa ja lisäksi meille on kaupungin vetovoimaisuutta ja tulevaisuustyötä ohjaava jaosto.

Ennakkovaikutusten arviointi otetaan vahvaksi osaksi päätösten hyvää valmistelua.

2021 puolella Kuhmon kaupunki liittyi myös USO-verkostoon, joka on kuntien, Kuntaliiton ja FCG:n vertaisoppimis- ja tukiverkosto.

Uusimme hallintosäännön ja päätöksenteon organisaatiossa

Hallintosääntöön on otettu demokratiatoimielimille (nuorisovaltuusto, vanhus- ja vammaisneuvosto, mökkitoimikunta ja maaseudun neuvottelukunta) myös suora aloite-oikeus valtuustolle.

Tämä on edistyksellinen muutos ja vaikuttaa toimielinten mahdollisuuksiin vaikuttaa.

Toimielimen valitsemalla jäsenellä on myös puhe ja läsnäolo-oikeus vetovoima- ja tulevaisuusjaostossa. Nuorisovaltuustolla on oikeus edustaa kaikissa toimielimissä.

Keitä kehittämistyöhön osallistui ja millaisissa rooleissa?

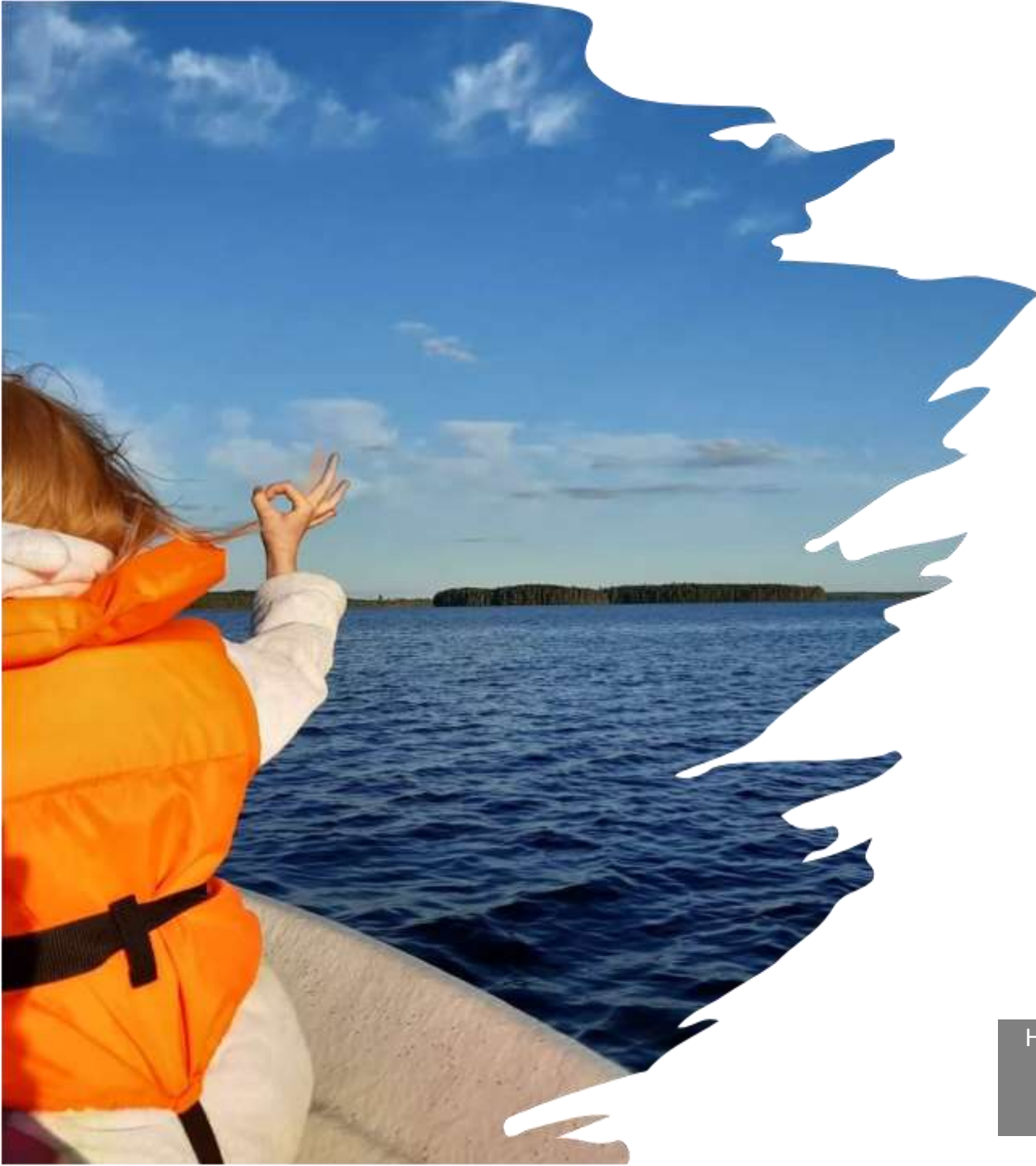
- Kehittäjäkoulutukset: johtoryhmä, esihenkilöitä, työntekijöitä = kehittäjäyhteisö
- Hallinnon uudistaminen: johtoryhmä – viranhaltijat – kehittäjäyhteisön sparraus, USO-verkosto, hyvät käytänteet muista kunnista ja Kuntaliitosta
- Osallistava strategiaprosessi: Vetovastuu KJ, kehittäjäyhteisön sparraus, USO-verkosto ja muut hyvät käytänteet, yhteistyö naapurikunnan johtoryhmän kanssa (yhteinen sparraus hyödyntäen Uudistaja koulutuksen oppeja).

Osallistujat: päättäjät, kunnan jäsenet, työntekijät

Mitä sitten tehtiin?

- Ennakkovaikutusten arvioinnin ottaminen aidosti osaksi johtamista.
- Kehittäjäyhteisön laajentaminen uuteen henkilöstöaaltoon.
- Osallistavan prosessin jatkaminen: yhtä aikaa henkilöstö, päättäjät, kunnan jäsenet.
- Yhtä aikaa niin fyysiset työapajat kuin nettiskyselyt ja aikaisemmin kerätyn datan hyödyntäminen.
- Samanaikainen työstö: Strategia, toimintasuunnitelma ja talousarvio, hyvinvointi- ja turvallisuussuunnitelma sekä yhdenvertaisuussuunnitelma.
- Strategian kytkeminen kehityskeskusteluihin. Johtoryhmän kehityskeskustelut syys-lokakuussa.
- Toimenpidesuunnitelman raaka-aikataulukutus vuoteen 2030.
- Tulevaisuuden mahdollisuuksien ja riskien jatkuva skannaus.





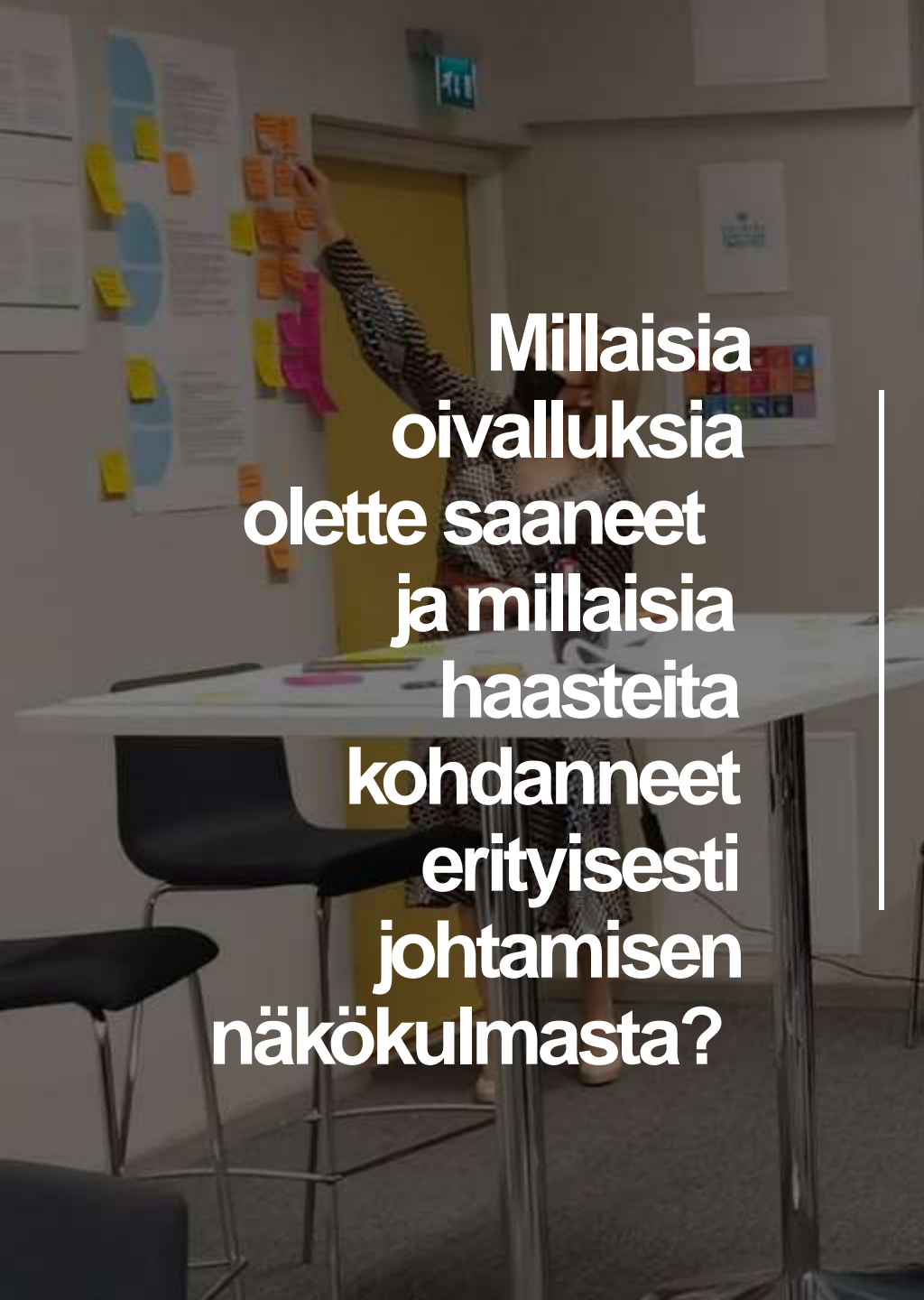
Milloin EVA

- jos valmisteltavalla asialla on merkittäviä vaikutuksia tietyille ihmisryhmälle tai alueelle,
- silloin kun päätetään palvelua ja alueita koskevasta merkittävästä linjauksesta tai suunnitelmasta.

Esim.

- Poliitikat, strategiset suunnitelmat ja ohjelmat, jotka ohjaavat operatiivista toimintaa
- palveluiden tuottamistapaa koskevat päätökset
- palvelujen laajuutta ja saavutettavuutta koskevat päätökset
- rakennusinvestoinnit ja laajat peruskorjaukset
- Rakennusten sijaintipäätös

Huomio! Jos taustalla on lakisääteinen prosessi vaikutusten arvioinnista (esim. kaavat), noudatetaan sitä, täydentäen kunnan eva-mallin näkökulmilla.



**Millaisia
oivalluksia
olette saaneet
ja millaisia
haasteita
kohdanneet
erityisesti
johtamisen
näkökulmasta?**

- Voiko organisaation johtaja toimia innovaattorina?
- Onko mahdollista muotoilla osallistava prosessi niin, että se on mahdollista tuotteistaa ja monistaa?
- Syntyykö prosessin kautta lisäarvo Kuhmon brändin rakentamisen näkökulmasta ja miten tämä viestitään ulos? Erilaisten viestintävälineiden kokeilu osana prosessia.
- Syntyykö prosessista hyvä palvelukokemus, jonka kautta strategia ikään kuin jalkautuu itsestään ja samalla prosessi muokkaa organisaatiokulttuuria.
- Syntyykö aitoa osallistumista.
- Miten pitää yllä intoa osallistua ja olla mukana kun maailma ympärillä on muuttunut? Rajakunnan koko identiteetti on muutoksessa.

Kuhmon kaupungin visio

**Täyttä elämää
metsän ja kulttuurin
valtakunnassa**



Kuhmon kaupungin missio

Luomme mahdollisuuksia-

**Kuhmo on turvallinen ja avoin
kotikaupunki toteuttaa unelmia sekä
ajatella isosti**





STRATEGISET TAVOITTEET JA NIIDEN KYTKEYTYMINEN YK:N KESTÄVÄN KEHITYKSEN AGENDA 2030 TAVOITTEISIIN

Strategiset ja toiminnalliset tavoitteet

KESTÄVÄ KAUPUNKI

- 7 **SIIVAS JA VIHREÄ**
- Rakennamme puusta
- Vaikutamme hankinnoilla
- Hyödynnämme vihreän siirtymän mahdollisuuksia
- 12 **KESTÄVÄ KÄYTTÖ**
- Sopeutamme infrastruktuuria
- Pitkän aikavälin talouden tasapaino
- 13 **KÄSIVÄ**
- Fiksu omistaminen
- 15 **KESTÄVÄ TUOTANTO**

MONIPUOLINEN KANNATTAVA JA KANSAINVÄLINEN ELINKEINORAKENNE

- Kestävä matkailu ja luovat alat kasvavat
- Woodpolis = Kainuun metsäbiotalouden keskus
- Julkisia ja yksityisiä investointeja tehdään
- Saamme osajia
- Tulomuuttopalvelut kunnossa
- Yrittäjämönteinen kaupunki
- 9 **KUVAUS**
- 11 **KESTÄVÄ TUOTANTO**
- 14 **KESTÄVÄ TUOTANTO**

TÄYTTÄ ELÄMÄÄ KESKUSTASSA JA KYLISSÄ - HYVINVOIVAT KUHMOLAISET

- 1 **PELKO**
- Turvallinen ja avoin kaupunki
- Aktiiviset toimijat
- Osalliset ihmiset
- 3 **TERVEELLISYYS**
- Työllisyyden edistäminen
- Monipuoliset ja ajassa elävät harrastusmahdollisuudet
- 8 **KESTÄVÄ TUOTANTO**
- Elämän murroskohdat ja ikä huomioidaan
- 10 **PELKO**

TUNNETTU JA VERKOSTOITUNUT KAUPUNKI

- Kuhmon aluebrändi tunnetaan
- Luotettava yhteistyökumppani
- Metsään liittyvät verkostot ovat hallussa
- Toimimme kansainvälisissä kulttuuriverkostoissa
- Kuhmo tarjoaa lapsille ja nuorille kansainvälisyyskokemuksia
- 16 **PELKO**
- 17 **PELKO**

IHMILLINEN KEHITYS ON MAHDOLLISTA KAIKILLE

- 4 **LAATU**
- Kannustava varhaiskasvatus
- Yhteisöllinen ja turvallinen perusopetus
- 9 **LAATU**
- Vetovoimainen oma lukio
- Ammattiin voi opiskella Kuhmossa
- 10 **LAATU**
- Laadukkaat elinikäisen oppimisen palvelut ja taiteen perusopetus

IHMISLÄHTÖINEN ORGANISAATIO JA VETOVOIMAINEN TYÖYHTEISÖ

- Hyvä palveluasenne
- Valmentava johtajuus
- Itseohjautuvat tiimit
- Salliva kokeilukulttuuri
- Yhteisöllinen, muutosjoustava ja yhdessä onnistumisia juhliva työyhteisö
- 5 **PELKO**

- Kuhmossa luotiin tilannekuva, jonka pohjalla olivat Agenda 2030 tavoitteet.
- Teimme tulevaisuuden skenaariotyötä.
- Osallistimme laajasti kuntalaisia ja eri viiteryhmiä.
- Kytkimme strategiset tavoitteet Agenda 2030 tavoitteisiin.

Arvot organisaation perustana

Avoimuus

Uudistuminen

Palvelevuus

Yhteisöllisyys

Kestävä
kehitysYhden-
vertaisuusLuonto- ja
kulttuuri-
keskeisyys

Turvallisuus

ARVOT

- Maailma on hyvin kompleksinen
- Elämme jatkuvassa epävarmuudessa
- Oikeaa ratkaisua ei välttämättä löydy ja varmojen ratkaisujen aika on ohi
- Käytäntöjä palvelumuotoillaan.
- Lisäksi tunnistetaan hyvät toimivat käytänteet ja esimerkiksi digitalisaation mahdollisuudet hyödynnetään
- Arvot tuovat kaoottisen ja muuttuvaan maailmaan pysyvyyttä
- Kestäväkehitys arvona nousi vahvasti kuntalaiskyselystä, työntekijöiden näkemyksenä sekä päättäjien valintana.
- Miten avoimuus ja uudistuminen näkyvät palvelualueemme eri palveluissa?
- Millaisia tekoja ja toimintaa minä odotan muilta avoimuuden ja uudistumisen osalta?
- Miten minä voin edistää avoimuutta ja uudistumista omassa tekemisessäni?

KUHMO

Kuule kuinka puut puhuvat



Kuva: Juuso Westerlund

Kiitos!

Nettisivut: www.kuhmo.fi

Twitter: @kuhmonkaupunki

Instagram: @kuhmonkaupunki @visitkuhmo

Facebook: Kuhmon kaupunki

LinkedIn: Kuhmon kaupunki

Pohdintaa pienryhmissä tai itsenäisesti

Paikan päällä olevat: Pohtikaa 2-4 hengen ryhmässä, ja sen jälkeen esittäkää suullisesti tai kirjoittakaa Kunta.tv:n viestiseinälle ajatuksia alla oleviin kysymyksiin.

Kunta.tv:n kautta osallistuvat: Mieti yksin tai mikäli katsot lähetystä jonkun seurassa niin yhdessä ja kirjoittakaa viestiseinälle ajatuksia alla oleviin kysymyksiin.

Mieltikää hetki (n. 5 min):

1. Minkälaisia osaamistarpeita tunnistatte tulevaisuuden kuntien johtamiselle?
2. Poikkeavatko nämä osaamistarpeet tämän hetken tarpeista?

www.kunta.tv/suorat-lahetykset/uso-6-verkoston-paatosseminaari-5-10-2022/

USO 6 -kauden yhteenveto ja katse kohti tulevaa: miten kestäviä kuntia rakennetaan

USO 6 -tiimi



FCG

USO
Uuden sukupolven
organisaatiot

KUNTA
LIITTO

USO 6 -kauden yhteenveto ja katse kohti tulevaa: miten kestäviä kuntia rakennetaan

- Yhteenveto kaudesta: mitä on tehty valtakunnallisesti ja kuntakohtaisen kehittämisen puolella?
- Kestävän kehityksen kokonaisuus ja USO 6 -verkosto
- Luottamushenkilötyö ja sen kehittäminen
- Seuraava USO 7 -kausi ja tulevaisuuden näkymät

Valtakunnallinen toiminta

- **Verkoston teemat kaudelle 2021-2022 ovat olleet...**
 - kestävä kuntajohtaminen
 - strateginen johtaminen
 - toimiva kaksoisjohtaminen
- 29 verkostokuntaa eri puolilta Suomea
- Oppaita ja tuotoksia:
 - [Kestävät kunnat 2030 –ennakointijulkaisu](#)
 - [Yhteisesti sovitut toimintamallit ja pelisäännöt kuntien johtamisessa](#)
 - USO 6 -kuntastrategiaselvitys

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

Valtakunnallinen toiminta

- **Vuonna 2021 järjestetyt tapahtumat:**

- Keväällä 2021 toteutettu Kestävät kunnat 2030 -ennakointiprosessi
- Käynnistyswebinaari 24.3.2021
- Teemawebinaari 11.5.2021
- Kuntalaisten digitaalinen osallistaminen strategiatyöhön -sparraustilaisuus 23.4.2021
- Sparraustilaisuus kuntien luottamushenkilöille: luottamushenkilön roolit, velvollisuudet ja oikeudet (1/2) 1.9.2021
- Teemawebinaari 6.10.2021
- Keskustelutilaisuus: kuntien luottamushenkilöiden pelisäännöt ja toimintamallit 24.11.2021
- Sparraustilaisuus kuntien luottamushenkilöille: vaikuttavan luottamushenkilötyön toimintatavat ja käytännöt (2/2) 1.12.2021

- **Vuonna 2022 järjestetyt tapahtumat:**

- Teemawebinaari "Strategiaa vai tragediaa tulevaisuuden kunnissa?" 6.4.2022
- Kestävän kehityksen sparraus, osa 1: Kestävän kehityksen johtaminen ja toimeenpano kunnissa
- Kestävän kehityksen sparraus, osa 2: Kestävän kehityksen mittarit ja indikaattorit 7.9.2022
- 6. kauden päätösseminaari 5.10.2022

- **Lisäksi yhdysheikilöiden omia tapaamisia**

USO 6 verkostokatsaus

Kuntakohtainen kehittäminen

STRATEGIA JA UUDISTUKSET

- Toimintaympäristön analysointi ja ennakointi
- Kuntalais- ja sidosryhmätilaisuudet ja kyselyt
- Strategiasisältöjen määrittäminen ja priorisointi
- Strategiset ohjelmat ja strategian toimeenpanomalli
- Esihenkilöiden ja työyhteisöjen rooli strategian toteuttajina
- Hyvinvointialueuudistus ja vaikutukset kuntiin

JOHTAMINEN JA ORGANISAATIO

- Itsearviointit ja opit seuraavalle valtuustokaudelle
- Uuden valtuuston toiminnan käynnistäminen: roolit, strategisuus, eettisyys, yhteistyö, kokoustyöskentely
- Luottamushenkilöiden työskentelyn kehittäminen ja toimintatavoista sopiminen
- Kunnanhallituksen ja muiden toimielinten toiminnan kehittäminen sekä puheenjohtajana toimiminen
- Johtamisjärjestelmien ja organisaatioiden vertailut ja arvioinnit
- Konsernirakenteen muutos, omistajapoliittiset linjaukset sekä vaikuttava omistajaohjaus


Seuraava USO 7 -kausi ja tulevaisuuden näkymät



FCG

USO
Uuden sukupolven
organisaatiot

KUNTA
LIITTO



Uudet kestävät kunnat on Kuntaliiton ohjelmatyö tulevaisuuden kuntien rakentamiseksi.

Tavoitteena on luoda perustaa ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäville uusille kunnille ja palvelurakenteille 2030-luvulla.

Uudet kestävät kunnat -ohjelmassa:

- 1) Vaikuttamistyössä keskitytään kunnan roolien jäsentämiseen, kunnallisen itsehallinnon vahvistamiseen, normiohjauksen keventämiseen ja kunta-valtiosuhteen kehittämiseen.
- 2) TKI-toiminnan keinoin tuetaan uusien kuntien paikallista rakentamista ja johtamista.

USO 7 Uudistuvien kuntien johtaminen vuosina 2023 - 2024 on osa Uudet kestävät kunnat ohjelmatyötä.

USO 7 –verkoston uusi kausi alkaa 2023

USO 2022-2023 -kauden kärkiteema on **uudistuvien kuntien johtaminen**, jossa keskiössä on kuntien johtamisen tukeminen ja tuki kunnille erilaisten muutosten – kuten hyvinvointialueuudistuksen ja TE 2024 palvelu-uudistuksen – keskellä.

Verkoston teemat 2023-2024

Uudistuvat kuntaorganisaatiot ja poikkihallinnollinen johtaminen

- Uuden kestävän kunnan kokonaisvaltainen ja poikkihallinnollinen johtaminen
- Toimivat ja mahdollistavat organisaatio- ja konsernirakenteet sekä toimintatavat
- Uuden kunnan hyvinvoinnin ja elinvoiman johtaminen ja organisointi

Yhdyspintojen johtaminen ja yhteistyö hyvinvointialueiden kanssa

- Kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyön strateginen johtaminen ja toimintamallit
- Työllisyys- ja elinvoimaekosysteemien johtaminen
- Verkostot ja kumppanuudet kuntakehittämisen voimavarana

Strateginen ja kestävä johtaminen

- Uudistusten seuranta, vaikutusten arviointi sekä sparraus ja muutosjohtamisen tukeminen
- Strategian suunnitelmallinen toimeenpano sekä strategian johtamisen työkalut ja käytänteet
- Päätöksentekokyky, päätöksenteon pitkäjänteisyys sekä rakentava yhteistyö

Tule mukaan edelläkävijäkuntien joukkoon!

Osallistumalla kunta saa käyttöön:

- 4 kaikille verkostokunnille yhteistä vuorovaikutuksellista teemaseminaaria
- 4 yhteistä kuntien kehittäjien ja yhdyshenkilöiden työseminaaria
- Yhdyshenkilötapaamiset
- Muut ajankohtaiset vertais- ja kehittämiskeskustelut sekä aloitteet
- Viisi kunnan tarpeiden mukaan räätälöityä kuntakohtaista kehittämispajaa
- Kunnan tilanneanalyysin
- Ajankohtaistieto ja –katsaukset



Kuntakohtainen osallistumismaksu perustuu kunnan asukasmäärään. Osallistumismaksu on vuodessa:

- Alle 9 000 asukasta 9 000 euroa /vuosi
- 9 000 – 45 000 asukasta 12 000 euroa /vuosi
- Yli 45 000 asukasta 16 000 euroa /vuosi

Lisäksi laskutetaan asiantuntijoiden matkustuskustannukset toteutuneiden kulujen mukaisesti.

Ota yhteyttä!

Jarkko Majava

Kehittämispäällikkö,
Kuntaliitto

jarkko.majava@kuntaliitto.fi

050 3252306

Riina Rinta-aho

Projektikoordinaattori,
Kuntaliitto

riina.rinta-aho@kuntaliitto.fi

0505709620

Anni Antila

Johtava konsultti,
FCG

anni.antila@fcg.fi

050 406 3540



www.kuntaliitto.fi/uso

@Kl_uso



www.kuntaliitto.fi