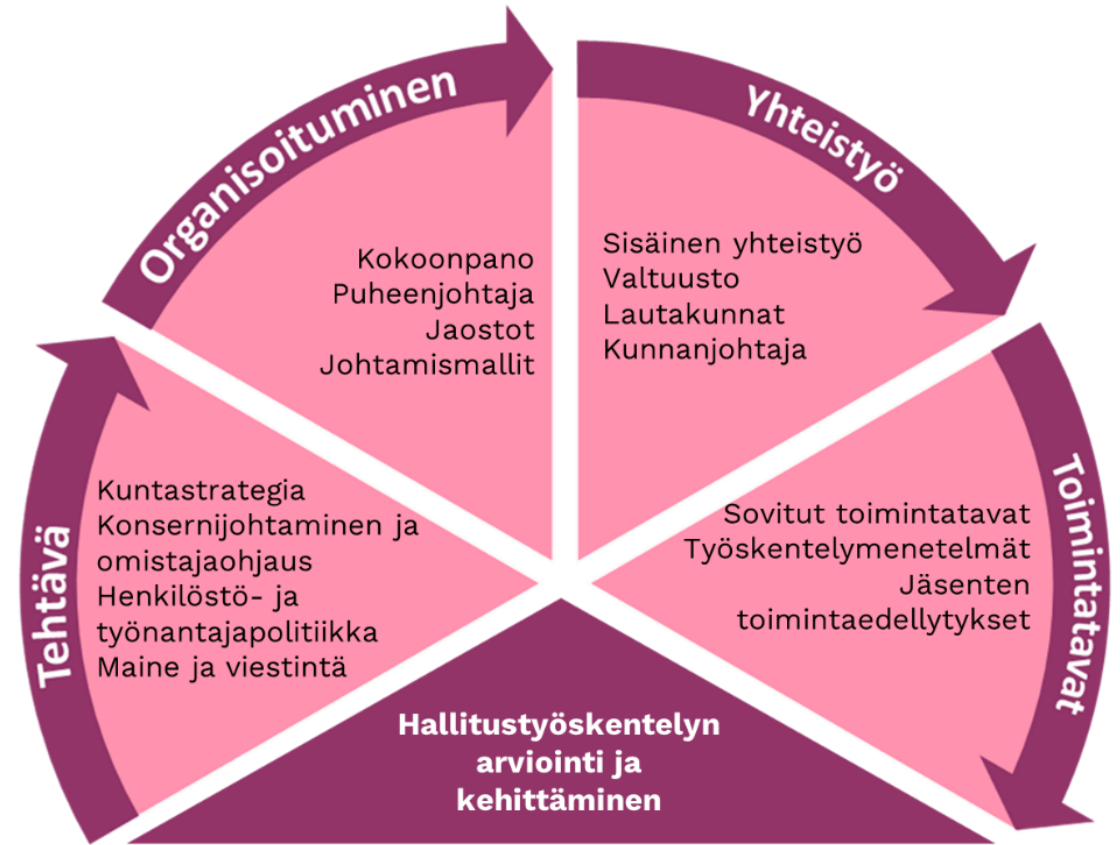


# Kunnanhallituksen hyvä työskentely

Opas ja suositukset

# Suosituksen sisältö

- Julkaisu koostuu viidestätoista osa-alueesta, jotka käsittelevät kunnanhallituksen työskentelyyn liittyviä keskeisiä teemoja.
- Osa-alueet sisältävät aihealueen esittelyä, suosituksia, pohdittavaksi esitettyjä kysymyksiä sekä lukusuosituksia.
- Suositus on jaettu neljään laajempaan teemaan: kunnanhallituksen tehtävät, organisoituminen, yhteistyö sekä toimintatavat.
- Samassa yhteydessä on päivitetty kunnanhallitusten itsearvioinnin kyselypohja.



## Suosituksen sisältö ja rakenne

# Lähtökohdat

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

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

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

# Suosituksen osa-alueet

## Kunnanhallituksen tehtävä

1. Kuntastrategia ja kunnanhallituksen strateginen työskentely
2. Konsernijohtaminen ja omistajaohjaus
3. Henkilöstö- ja työnantajapolitiikka
4. Ulkosuhteet, kuntamaine ja viestintä

## Kunnanhallituksen organisoituminen

1. Kunnanhallituksen kokoonpano
2. Kunnanhallituksen puheenjohtaja
3. Johtamisjärjestelmät
4. Kunnanhallituksen jaostot

## Kunnanhallituksen yhteistyö

9. Kunnanhallituksen sisäinen yhteistyö
10. Kunnanhallitus ja valtuusto sekä yleinen poliittinen yhteistyö
11. Kunnanhallitus ja lautakunnat
12. Kunnanhallitus ja kunnanjohtaja

## Kunnanhallituksen toimintatavat

13. Hallitustyöskentelyn toimintatavoista sopiminen
14. Kunnanhallituksen työskentelymenetelmät
15. Kunnanhallituksen jäsenten toimintaedellytykset
16. Hallitustyöskentelyn arviointi

# 1. Kunnanhallituksen tehtävä

# Kunnanhallituksen tehtävä

## Kuntalaki 39 § Kunnanhallituksen tehtävät

Kunnanhallituksen tulee:

- 1) vastata kunnan hallinnosta ja taloudenhoidosta;
- 2) vastata valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta;
- 3) valvoa kunnan etua ja, jollei hallintosäännössä toisin määrätä, edustaa kuntaa ja käyttää sen puhevaltaa;
- 4) edustaa kuntaa työnantajana ja vastata kunnan henkilöstöpolitiikasta;
- 5) vastata kunnan toiminnan yhteensovittamisesta;
- 6) vastata kunnan toiminnan omistajaohjauksesta;
- 7) huolehtia kunnan sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä.

# 1: Kuntastrategia ja strateginen työskentely

- Valtuuston hyväksymä kuntastrategia on keskeinen luottamushenkilöjohtamisen väline, jolla hahmotetaan yhteinen tahtotila ja tehdään valinnat kunnan kehittämisen tavoitteista. Strategian laadinta vaatii riittävän ja monipuolisen tietoperustan.
- Kunnanhallitus ja johtoryhmä ovat keskeisiä hallinnonalarajat ylittäviä toimijoita, joiden tulee seurata ja käsitellä strategisten tavoitteiden saavuttamisesta.
- Useassa kunnassa kunnanhallituksen puheenjohtaja johtaa kuntastrategian toteuttamisen edellyttämää poliittista yhteistyötä.
- Kunnanhallituksen tehtävänä on huolehtia, että valtuustolla on riittävästi foorumeita ja tapoja strategian käsittelyyn.
- Strategisesti työskentelevä hallitus käyttää aikaa ja voimavaroja strategisten asioiden ja ongelmien ratkomiseen sekä ennakoi.

## Suositus 1

Kunnanhallitus varautuu omalta osaltaan käymään keskustelua strategian toimeenpanon ja seurannan toteutuksesta sekä strategian päivittämisen tarpeesta valtuustokauden aikana.



## **Pohdittavaksi:**

- Onko kunnanhallitus delegoinut riittävästi tehtäviä vai kuluuko kunnanhallituksen aika kokouksissa strategisten asioiden sijaan rutiininomaisten asioiden käsittelyyn?
- Miten ja milloin strategian toimeenpanoa ja toteutumista käsitellään kunnanhallituksessa?
- Kytkeytyvätkö talousarvion toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet strategiaan?
- Miten kunnan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutusta strategi-an ajantasaisuuteen arvioidaan valtuustokauden aikana?



# 2: Konsernijohtaminen ja omistajaohjaus

- Kuntakonserniin liittyvät tehtävät näkyvät entistä enemmän kunnanhallitusten työpöydällä.
- Kunnan konsernijohtoon kuuluvat kunnanhallitus, kunnanjohtaja tai pormestari ja muut hallintosäännössä määrätyt viranomaiset. Konsernijohto vastaa omistaja-ohjauksen ja konsernivalvonnan toteuttamisesta.
- Kunnan omistajapolitiikkaa linjataan osana kuntastrategiaa ja erillisessä omistajapoliittisissa linjauksissa. Talousarviossa hyväksytään konsernin toiminnan ja talouden tavoitteet, joiden mukaisesti kunnanhallitus toteuttaa omistajaohjausta.
- Omistajaohjauksen käytännöt konkretisoituvat konserniohjeessa, jonka toimivuudesta hallitus vastaa. Ohjausta voidaan terävöittää mm. omistajaohjauskeskustelujen ja konsernijohton vuosikellon avulla sekä arvioimalla ja selkeyttämällä omistajaohjauksen eri prosesseja.

## Suositus 2

Kunnanhallitus arvioi vuosittain omistajaohjauksen tuloksellisuutta kuntakonsernin kokonaisedun toteutumisen, riskienhallinnan ja menettelytapojen kannalta sekä teettää ulkopuolisen arvioinnin kerran valtuustokaudessa.

## Suositus 3

Kunnan tytäryhteisöjen hallitusten nimittämisprosessi ja -periaatteet sekä osaamiskriteerit kuvataan huomioiden yhtiön toimialan edellyttämä liiketoiminnan ja talouden asiantuntemus.

## Pohdittavaksi:

- Olisiko kunnan syytä määritellä konserniohjeen lisäksi tai osaksi myös konserniyhteisöjen hyvän hallintotavan ohjeistus (corporate governance)?
- Tulisiko tytäryhteisöjen hallituksissa toimiville henkilöille järjestää yhteistä koulutusta tai muutoin edellyttää yhtiöhallitusten jäseniä pitämään yllä osaamistaan
- Tulisiko yhtiöiden hallituksissa hyödyntää luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden lisäksi ulkopuolisia asiantuntijoita?
- Tulisiko kunnanhallituksen ja keskeisten yhteisöjen kesken järjestää omistajaohjauskeskusteluja?

# 3: Henkilöstö- ja työnantajapolitiikka

- Kuntien kannalta olennaisia kysymyksiä ovat osaavan henkilöstön saatavuus sekä henkilöstö-voimavarojen vaikuttava johtaminen.
- Henkilöstöpolitiikka kertoo, millaisia painotuksia ja valintoja henkilöstövoimavarojen johtamisessa käytetään.
- Laajoista kehittämislinjoista päätetään osana strategiaa, mutta niitä tarkennetaan usein henkilöstöpoliittisilla ohjelmilla.
- Kunnanhallitus edustaa toimielimenä kuntaa työnantajana ja vastaa kunnan työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta. Yksittäisellä luottamushenkilöllä ei ole omaa roolia kunnan henkilöstöhallinnossa.
- Kunnanhallituksella on työnantajan edustajana velvollisuus puuttua epäasialliseen kohteluun.
- Henkilöstövoimavaroihin liittyvät raportointijärjestelmät ja –käytännöt tukevat hallituksen kykyä saada tarvittavaa tietoa henkilöstövoimavaroista.

## Suositus 4

Kunnanhallitus tai sen alainen henkilöstöjaosto on linjannut henkilöstöpoliittiset kehittämistavoitteet ja periaatteet sekä seuraa tavoitteiden, henkilöstöressurssien, osaamisen ja työhyvinvoinnin toteutumista henkilöstökertomuksen käsittelyn yhteydessä.

## Suositus 5

Kunnanhallitus sopii ennakkoon kunnan toimintatapaohjeista tilanteissa, joissa kaupungin työntekijä on kohdannut epäasiallista kohtelua.

## **Pohdittavaksi:**

- Onko kunnan henkilöstöpoliittiset tavoitteet ajantasaiset ja onko henkilöstöpolitiikan edellyttämä valvonta ja raportointi järjestetty tarkoituksenmukaisesti?
- Miten kunnanhallitus voisi omalta osaltaan edistää kunnan työnantajakuva ja henkilöstön hyvinvointia?

# 4: Ulkosuhteet, kuntamaine ja viestintä

- Viestinnän merkitys on tärkeä osa kunnan johtamista.
- Kunnanhallituksella on merkittävä rooli kuntamaineen ja kunnan ”ulkopolitiikan” hoitamisessa ja kunnan johtamiskulttuuri vaikuttaa kunnan maineeseen.
- Hyvässä hallitustyöskentelyssä ulkosuhteiden ja viestinnän tärkeä rooli konkretisoituu viestinnällisen ennakkoinnin ja reagoinnin kautta.
- Vastuu tiedottamisen toteuttamisesta on usein viranhaltijajohdolla sekä kunnanhallituksen puheenjohtajalla.
- Luottamushenkilö on osaltaan luomassa mielikuvia kunnasta. Luottamushenkilö voi tuoda näkyväksi kunnan toimintaa, ehkäistä väärän tiedon leviämistä sekä käydä vuoropuhelua kuntalaisten kanssa.
- On hyvä selkeästi ilmaista, milloin luottamushenkilö viestii omia näkemyksiään ja milloin on kyse kunnan ja sen viranomaisen päätöksestä.

## Suositus 6

Kunnassa on viestinnän ohjeistus ja suunnitelma, joissa huomioidaan myös luottamushenkilöiden rooli viestijöinä.



## **Pohdittavaksi:**

- Tulisiko kunnanhallituksen mediasuhteisiin panostaa nykyistä enemmän ja jos kyllä, niin miten?
- Onko kunnan viestinnän ohjeistus riittävällä tasolla ja ajantasainen esimerkiksi luottamushenkilöiden sosiaalisen median viestinnän tai kriisiviestinnän osalta?

## 2. Kunnanhallituksen organisointuminen



# 5: Kunnanhallituksen kokoonpano

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

## Suositus 7

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

## Suositus 8

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

## **Pohdittavaksi:**

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

# 6: Kunnanhallituksen puheenjohtaja

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

## Suositus 9

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

## **Pohdittavaksi:**

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

# 7: Johtamisjärjestelmät

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

## Suositus 10

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



## Pohdittavaksi:

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

# 8: Kunnanhallituksen jaostot

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

## Suositus 11

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



## **Pohdittavaksi:**

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

# 3. Kunnanhallituksen yhteistyö

# 9: Kunnanhallituksen sisäinen yhteistyö

- Kunnanhallituksen sisäisen yhteistyön toimivuus on keskeinen työskentelyn onnistumisen edellytys ja se on kaikkien jäsenten vastuulla.
- Yhteistyö perustuu kunnanhallituksen jäsenten väliseen luottamukseen, toisten ymmärtämiseen ja ymmärretyksi tulemiseen.
- Yhteistyön ja luottamuksen rakentaminen vaatii aikoja ja paikkoja aktiiviselle kommunikaatiolle.
- Toimivaa yhteistyötä ja luottamusta rakentavat selkeät ja samalla tavalla ymmärretyt roolit ja tehtävät.
- Luottamuksellisten kokouskeskustelujen vuotaminen rikkoo sisäistä työilmapiiriä, vähentää luottamusta sekä mahdollisuuksia käydä avointa keskustelua.
- Luottamushenkilön tulee edistää kunnan ja sen asukkaiden parasta sekä toimia arvokkaasti. Hänen edellytetään kohtelevan asukkaita tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.

## Suositus 12

Kunnanhallitus kiinnittää huomiota keskinäiseen ryhmäytymiseen erityisesti työskentelynsä käynnistämisympäristössä.

## Suositus 13

Kunnanhallitus pitää huolta siitä, että kunnanhallituksen sisäiselle yhteydenpidolle on riittävät rakenteet.

## **Pohdittavaksi:**

- Onko kunnanhallituksen pöydän ympärillä olevilla selkeät ja samalla tavalla ymmärretyt roolit ja tehtävät?
- Onko kunnanhallituksen työskentelyn kannalta syntynyt päällekkäisiä tai epäselviä yhteistyön rakenteita?

# 10: Kunnanhallitus ja valtuusto sekä yleinen poliittinen yhteistyö

- Toimiva yhteistyö kunnanhallituksen ja valtuuston varmistaa sen, että kunnan poliittisen päätöksentekojärjestelmä toimii.
- Hyvä valmistelu ja osallistava keskustelu mahdollistavat poliittisen sitoutumisen ja toimivan päätöksenteon.
- Keskeinen linkki kunnanhallituksen ja valtuuston välillä on valtuuston puheenjohtaja, joilla on oikeus olla läsnä kunnanhallituksen kokouksissa.
- Muita keskeisiä yhteistyön rakentajia ovat eri valtuustoryhmiä edustavat hallituksen jäsenet sekä valtuustoryhmien puheenjohtajat.
- Myös muu epävirallinen yhteydenpito hallituksen jäsenten ja poliittisten ryhmien välillä helpottaa yhteistyön sujuvuutta.

## Suositus 14

Kunnanhallitus pitää osaltaan huolta vuorovaikutuksen rakenteiden olemassaolosta ja toimivuudesta sekä päätöksentekoprosessien sujuvuudesta.

## **Pohdittavaksi:**

- Toimivatko kunnanhallituksen ja valtuuston sekä kunnanhallituksen ja valtuustoryhmien välinen tiedonkulku ja vuorovaikutus ja voitaisiinko niitä kehittää?
- Millaisten ryhmien ja foorumien avulla vuorovaikutus on kunnassa organisoitu ja keiden on syytä olla mukana kyseisissä ryhmissä?

# 11: Kunnanhallitus ja lautakunnat

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

## **Suositus 15**

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

## **Suositus 16**

Kunnanhallituksella on edustajat lautakunnissa.



## **Pohdittavaksi:**

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

# 12: Kunnanhallitus ja kunnanjohtaja

- Kunnan johtaminen on poliittisen ja ammatillisen johtamisen yhdistelmä, joka vaatii osapuolten välistä hyvää yhteistyötä ja luottamusta.
- Toimivan yhteistyön kannalta olennaista on luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välisen roolijaon mukaisesti toiminen. Työnjakoa määrittää lainsäädäntö, kunnan hallintosääntö sekä kuntajohtajasopimus.
- Erilaisia odotuksia voi kohdistua tiedonsaantiin ja vuorovaikutukseen etenkin valmisteluvaiheen asioista. Monivaiheista valmistelua edellyttävissä laajakantoisissa asioissa päätöksenteon ja valmistelun prosessin suunnittelu ja näkyväksi tekeminen on tärkeää.
- Kunnanjohtaja johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Kunnanjohtaja on vastuussa valmistelusta ja tekee päätösehdotuksen kunnanhallitukselle.
- Kunnanhallitus tekee päätöksen tai ehdotuksen valtuustolle. Hallitus tukee ja sparraa kunnanjohtajaa ja toisaalta valvoo häntä valmistelijana ja päätösten toimeenpanijana. Kunnanhallitus toimielimenä on kunnanjohtajan esihenkilö.
- Puheenjohtajalla on erityinen merkitys kunnanjohtajan yhteistahona. Hänen Puheenjohtajan on keskeistä ylläpitää hyvää ja ennakoivaa vuorovaikutusta sekä kunnanjohtajaan että hallituksen jäseniin.
- Hyvää hallitustyöskentelyä ja yhteistyötä rakentaa listapalaverit, jatkuva epävirallinen vuorovaikutus sekä johtajasopimus ja kehityskeskustelut.

## Suositus 17

Kunnanhallituksen puheenjohtaja vastaa johtajasopimuksen valmistelusta ja kunnan-johtajan kanssa vuosittain käytävistä kehityskeskusteluista.

## Pohdittavaksi:

- Onko kunnanhallituksella tarvittava kyky saada esittelijältä tietoa ja ymmärrystä kokonaisuuksista kuntakehityksen näkökulmasta?
- Miten viranhaltijavalmistelu voisi tukea paremmin kunnanhallituksen tiedonsaantia ja päätöksentekoa?
- Millaisilla kunnanhallituksen toimintatavoilla voidaan tukea viranhaltijavalmistelun edellytyksiä ja tukea toimivaa vuorovaikutusta?
- Onko mahdollista kehittää kunnanjohtajan johtaman viranhaltijavalmistelun ja toisaalta kunnanhallituksen päätöksenteon ennakoitavuutta tavoitteena vähentää riskiä joutua yllättävien tilanteiden eteen?

# **4. Kunnanhallituksen toimintatavat**

# 13: Hallitustyöskentelyn toimintatavoista sopiminen

- Työskentelyn kehittämiseksi hallituksen kannattaa käydä aktiivista keskustelua toimintatavoistaan.
- Toimintatavat voidaan määritellä ja hyväksyä myös kirjallisesti. Määrittelyllä tavoitellaan vaikuttavampaa, linjakkaampaa ja ennustettavampaa päätöksentekoa.
- Kirjalliset ja yhteisesti sovitut toimintatavat tuovat näkyväksi hallituksen toimintaa ja huolehtivat hiljaisen tiedon siirtymisestä eteenpäin.
- Yhteisissä toimintatavoissa voidaan sopia esimerkiksi työskentelyn painopisteistä, jäsenten rooleista, työskentelyn tavoista ja kokouksiin valmistautumisesta.
- Kunnanhallituksen puheenjohtajalla on keskeinen rooli toimintatapojen toteuttamisessa.
- Toimintatapojen toteutumista ja tarkennustarpeita voidaan arvioida esimerkiksi työskentelyn itsearvioinnin yhteydessä.

## **Suositus 18**

Kunnanhallituksen toimintatavat on sovittu ja kirjattu ja niiden toteutumista arvioidaan. Toimintatapojen laadintaan osallistuu koko hallitus.

# Kunnanhallituksen toimintatavat

Esimerkiksi voidaan sopia

**Työskentelyn  
painopisteet ja  
tavoitteet**

**Hallituksen  
puheenjohtajan ja  
jäsenten roolit  
työskentelyssä**

**Vuorovaikutus ja  
yhteistyö**

**Asioiden  
valmisteluun ja  
perehtymiseen  
liittyvät käytännöt**

**Työskentelystä  
kokouksen aikana**

**Tiedottaminen ja  
viestintä**

**Arviointi ja  
kehittäminen**

**Sitoutuminen ja  
seuranta**

## **Pohdittavaksi:**

- Olisiko kunnan syytä määritellä yhteiset toimintatavat?
- Onko kunnanhallituksen työskentelyssä epäselviä toimintatapoja, joista tulisi keskustella?
- Millaiset yhteiset toimintatavat kokouksissa ja niiden ulkopuolella tukisivat kunnanhallituksen työskentelyä?



# 13: Kunnanhallituksen työskentelymenetelmät

- Hallituksilla on käytössään erilaisia työskentelymenetelmiä kokouksissa ja niiden ulkopuolella.
- Kunnanhallituksen tulee arvioida työskentelymenetelmien tarkoituksenmukaisuutta omista tarpeista ja tilanteesta käsin.
- Olennaista on se, että valitut työskentelytavat ja käytänteet tukevat kunnanhallituksen hyvää ja sujuvaa työskentelyä suhteessa käytettyyn aikaan ja valmisteluun.
- Usein työskentelyssä kaivataan yhteisiä ennakoivia keskusteluja asioiden joustavaan ja tehokkaaseen eteenpäin viemiseen. Merkittävien asioiden käsittelyssä seminaarit ja iltakoulut ovat keskeisiä kunnanhallituksen työskentelymenetelmiä.
- Sähköinen työskentely ja erilaisten viestimien käyttö on yleistynyt, mikä on lisännyt osallistumismahdollisuuksia, mutta on saattanut tehdä vuorovaikutuksesta haastavampaa.

## Suositus 19

Toimintatapoja määritellessä kunnanhallitus arvioi ja ottaa tarvittavilta osin kantaa kunnanhallituksen työskentelytapoihin.

# 4. Kunnanhallituksen työskentelymenetelmät

## Esimerkkejä toimintatavoista ja työkaluista

- Lähetekeskustelut kunnanhallituksen kokouksen yhteydessä
- Etä-/hybridikokoukset
- Kokousten jalkauttaminen
- Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen
- Kunnanhallituksen ja muiden toimielinten yhteiset tilaisuudet
- Infotilaisuudet valmistelussa olevista asioista
- Iltakoulut ja seminaarit
- Kunnanhallituksen ja sen jäsenten koulutus
- Opintomatkat ja vertaisoppiminen
- Käsiteltävien asioiden läpikäynti puheenjohtajan/puheenjohtajien ja esittelijän kanssa (esim. listapalaverit)
- Kokousten jaksottaminen suunnittelu- ja päätöskokouksiin
- Digitaaliset viestintä- ja tietopalustat
- Hallituksen yhteisten toimintatapojen kirjaaminen
- Hallituksen työohjelma ja -suunnitelma
- Hallituksen vuosikello

## **Pohdittavaksi:**

- Milloin ja miten eri sähköisiä alustoja ja etäyhteysvälineitä voidaan hyödyntää hallituksen työskentelyssä?
- Hyödyntääkö kunnanhallitus työskentelyssään erilaisia toimintatapoja? Miten niitä voitaisiin kehittää?

# 14: Kunnanhallituksen jäsenten toimintaedellytykset

- Osa luottamushenkilöiden toimintaedellytyksistä on lailla säänneltyjä, kuten oikeus saada vapaata työstä.
- Kunta itse päättää, kuinka paljon korvattavaa aikaa luottamushenkilöille myönnetään tehtäviensä hoitoon. Palkkioissa tulisi ottaa huomioon kunnanhallituksen ja sen jäsenten tehtävien laajuus ja vaativuus.
- Hallitusjäsenen keskeinen tehtävä on perehtyä toimitettuun aineistoon. Luottamushenkilöllä on oikeus saada tarpeellisena pitämiään tietoja, jollei salassapitoa koskevista säännöksistä muuta johdu.
- Tämän lisäksi luottamushenkilötyöskentelyssä tarvitaan myös tuntemusta ja tietoa kunnan toiminnasta ja taloudesta.
- Toimivat tietoalustat ja -yhteydet ovat keskeinen hallitusjäsenen työskentelyn edellytys.

## **Suositus 20**

Valtuustokauden alkaessa kiinnitetään huomiota hallituksen jäsenten valintaan sekä panostetaan hallitusjäsenten osaamisen kehittämiseen läpi hallituksen toimintakauden.

## **Suositus 21**

Kunnat varaavat riittävät resurssit luottamushenkilöiden koulutukseen sekä kannustavat luottamushenkilöitä osallistumaan koulutukseen.

## **Suositus 22**

Kunnanhallituksen jäsenten palkkiotasoa arvioidaan valtuustokausittain ja tarvittaessa tarkistetaan.

## **Pohdittavaksi:**

- Miten kunnanhallituksen työskentelyn teknisiä ja tiedollisia edellytyksiä työskentelyssä voitaisiin kehittää?
- Miten hallitustyöskentelyä ja siihen liittyvää ajankäyttöä voitaisiin kehittää?
- Tulisiko palkkioiden tarkistus sitoa ansiotasoindeksiin?

# 15: Hallitustyöskentelyn arviointi

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

## **Suositus 23**

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

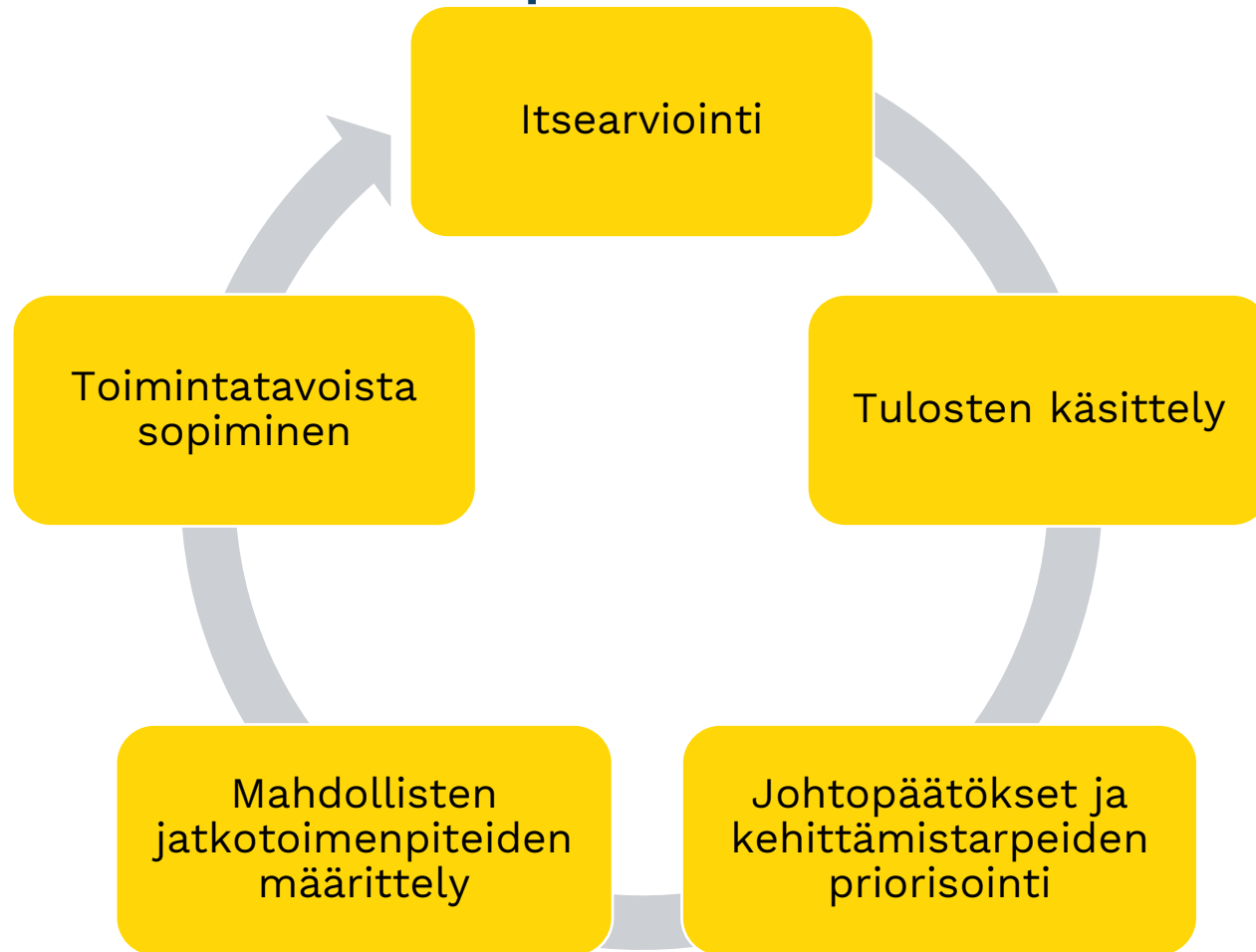
## **Suositus 24**

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



# 4. Kunnanhallituksen toimintatavat

## 15: Hallitustyöskentelyn arviointi ja kehittäminen prosessina



# Itsearvioinnin kysymykset

1. Miten arvioit yleisesti kunnanhallituksen työn onnistumista seuraavissa asioissa?
2. Millaiseksi arvioit yhteistyön toimivuuden kunnanhallituksen ja muiden osapuolten välillä?
3. Miten arvioit oman työskentelysi onnistumista seuraavissa asioissa?
4. Mitä mieltä olet seuraavista hallituksen sisäiseen toimintakulttuuriin ja luottamushenkilötyöhön liittyvistä väittämistä?
5. Mitä mieltä olet seuraavista viranhaltijatyöskentelyyn ja valmisteluun liittyvistä väittämistä?
6. Mihin puheenjohtajan tulisi kiinnittää erityisesti huomioita toiminnassaan?
7. Mitä seuraavista toimintamuodoista kunnanhallituksen tulisi työskentelyssään hyödyntää?

1. Missä katsot hallituksen onnistuneen hyvin? Missä se on taas mielestäsi epäonnistunut?
2. Mihin asioihin hallituksen tulisi mielestäsi erityisesti paneutua työskentelyssään jatkossa?

## Lisäkysymykset

1. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä strategiaan ja sen toimeenpanoon liittyvistä väittämistä?
2. Mitä mieltä olet seuraavista omistajapolitiikkaan ja omistajaohjaukseen liittyvistä väittämistä?
3. Mitä mieltä olet seuraavista työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaan liittyvistä väittämistä?

## **Pohdittavaksi:**

- Millainen on hallitustyöskentelyn itsearvioinnin tarkoituksenmukainen laajuus ja sisältö?
- Kuinka usein kunnanhallitus arvioi toimintaansa ja osallistuvatko myös viranhaltijat hallitustyöskentelyn arviointiin?
- Mitkä ovat meidän keskeisimmät onnistumisemme ja miten varmistamme näiden edelleen toteutumisen?
- Mitkä ovat meidän keskeisimmät kehittämisen kohteet ja millä toimenpiteillä ja toimintatavoilla näitä parantaa?
- Tunnistammeko arvioinnissa joitain toimintatapoja, joista tulisi sopia?

# Lisätietoja

**Jarkko Majava**  
Kehittämispäällikkö  
Suomen Kuntaliitto



[www.kuntaliitto.fi](http://www.kuntaliitto.fi)  
[www.kommunforbundet.fi](http://www.kommunforbundet.fi)





**KUNTA  
LIITTO**

Kommun-  
förbundet