

**KUNTA
LIITTO**

Kuntastrategian päivittäminen ja strategisen johtamisen kehittäminen

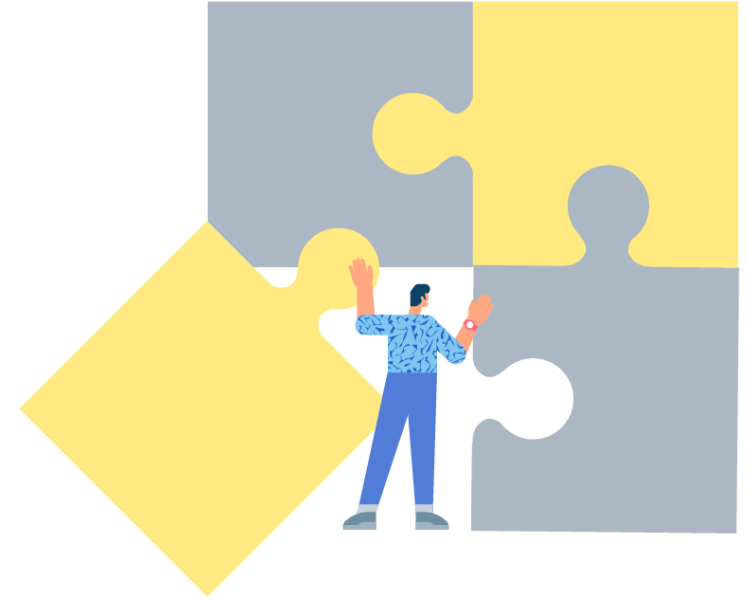
Jarkko Majava, Suomen Kuntaliitto



***Onneksi on
KUNNAT!***

Mikä on kuntastrategia?

- Kuntakokonaisuuden pitkän tähtäyksen päätöksentekoa ja toimintaa ohjaava **tulevaisuuden suunta ja kantava idea**.
- Kuntajohdon (luottamushenkilöt ja viranhaltijat) muodostama yhteinen ymmärrys keskeisistä tavoitteista ja tulevaisuuden suunnasta.
- Valtuuston hyväksymä johtamisen väline.
 - Valtuuston päätöksenteko nojaa kuntastrategiaan.
 - Talousarvion ja -suunnitelman valmistelua ohjaa kuntastrategia.
- Valintoja tärkeiden asioiden välillä.
- Strategia on prosessi, viestintää, vuorovaikutusta, päätöksentekoa ja tekemistä.



Kuntalain lähtökohdat kuntastrategiaan

- Jokaisessa kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista.
- Kuntastrategia tulee tarkistaa vähintään kerran valtuustokaudessa.
- Strategian tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen.
- Kuntastrategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta. **(Kuntalaki 37 §)**
- Kuntastrategia on oltava saatavilla yleisessä tietoverkossa. **(Kuntalaki 109 §)**
- **Talousarvio ja -suunnitelma** on laadittava siten, että ne toteuttavat kuntastrategiaa ja edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan. Talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. **(Kuntalaki 110 §)**



Huomioitavaa kuntastrategioihin liittyen

- Yleensä kuntastrategia tarkistetaan ja päivitetään valtuustokauden alussa, mutta päivityksen voi tehdä myös esim. valtuustokauden puolivälissä.
- Strategisen johtamisen pitkäjänteisyyttä voidaan edistää ulottamalla kuntastrategia voimassaolo useammaksi valtuustokaudeksi (huomioiden kuitenkin, että strategia tulee tarkistaa valtuustossa vähintään kerran valtuustokauden aikana).
- Kuntastrategia tehdään yleensä koko kuntayhteisölle, ei pelkästään kuntaorganisaatiolle. Kuntayhteisön mukanaolo strategiassa näkyy yleisesti esimerkiksi elinvoima- ja hyvinvointitavoitteissa, joita kunta ei voi saavuttaa ilman yhteistyötä paikallisen elinkeinoelämän, järjestökentän tai kuntalaisten kanssa.
- Sitoutumisen näkökulmasta kannattaa pyrkiä siihen, että strategia hyväksytään valtuustossa yksimielisesti, mutta joissakin tapauksissa strategia on hyväksytty vasta äänestyksen jälkeen.

Huomioitavaa kuntastrategioihin liittyen

- Päivitettävän strategian laajuus ja tarkkuustaso on hyvä sopia etukäteen. Onko tavoitteena:
 - Viestinnällinen ja kiteytetty strategia, joka ohjaa toimintaa yleisellä tasolla vai
 - Laajempi ja yksityiskohtaisempi strategia, joka ohjaa päätöksentekoa ja kuntaorganisaation toimintaan tarkemmin.
- Syytä on kuitenkin huomata, että luottamushenkilöiden tehtävä on päättää strategisen tason tavoitteista. Toimenpano ja toimenpiteiden suunnittelu on operatiivisen kuntajohdon vastuulla.
- Kuntastrategiaan ei voi kirjata kaikkea kunnan johtamisen kannalta tärkeitä asioita, vaan niitä asioita, joihin halutaan erityisesti panostaa ja kiinnittää huomiota valtuustossa.
 - Jos jokin asia ei ole strategiassa, se tarkoita etteikö kunta tekisi sitä jatkossakin.



Strategian toimeenpano

Kuntastrategia

Strategiset ohjelmat, esim.:

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

Vuosittaiset talousarviot ja taloussuunnitelma

Raportit ja tilinpäätös

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

Viestintä

Toimialojen käyttösuunnitelmat

Toimielintyöskentely

Johtoryhmätyöskentely

Projektit, kokeilut

Kehityskeskustelut

Keskeistä kuntastrategian päivittämiselle on yhteisen tilannekuvan muodostaminen

- Voidakseen tehdä strategisia valintoja ja asettaa tulevaisuuden tavoitteita, tarvitaan kunnassa yhteinen tilannekuva.
- Tilannekuva tarkoittaa kattavaa ja ajantasaista kuvausta vallitsevista olosuhteista arvioista siitä, miten kunnan tilanne kehittyy.
 - Kunnissa tilannekuvaan on hyvä sisällyttää tietoa ja tulevaisuuden näkymiä esim. väestöstä, kuntalaisten hyvinvoinnista, kunta- ja aluetaloudesta, elinkeinoelämästä ja elinvoimasta sekä ympäristöstä.
- Tilannekuvan muodostamisessa ja sen pohjalta tehtävissä tulkinnoista johtopäätöksissä tulee olla avoin ja rehellinen.
 - Yhteisen tilannekuvan pohjalla olevan tiedon tuottaminen on kunnan viranhaltijoiden vastuulla.
 - Tilannekuvan muodostamiseen osallistuvat sekä kunnan viranhaltijat ja työntekijät, luottamushenkilöt sekä sidosryhmät.

Esimerkki tilannekuvan merkityksestä: älykäs sopeutuminen osana kuntastrategiaa

- **Fakta: Suomessa väestö ikääntyy ja valtaosassa kunnista väestö vähenee.**
- Älykäs sopeutuminen on kokoava ajattelu- ja suhtautumistapa, jonka tarkoituksena on kehittää uudenlaisia strategioita, suunnitelmia ja politiikkatoimia varauduttaessa väestön vähenemiseen ja siitä aiheutuvien muutosten hallintaan taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäväällä tavalla.
- Älykkääseen sopeutumiseen liittyy ”*elinvoimaa ja hyvinvointia ilman väestön kasvua* -ajattelu”.
- Kuntien strategisessa johtamisessa on keskeistä tunnustaa sopeuttamisen tarve ja tunnistaa miten sopeuttaminen tehdään ennakoiden ja suunnitelmallisesti.



Strategian laadintaa ja toimeenpanoa edistää strategian selkeä rakenne

Kuntastrategia voi noudattaa esimerkiksi jotakin seuraavista rakenteista:

Kuntalaki 1 § (kunnan perustehtävän määritelmä):

- Kuntalaisten hyvinvointi, alueen elinvoima, kestävä palvelutuotanto ja demokratia

Kestävä kehitys

- Taloudellinen, ekologinen, sosiaalinen (ja kulttuurinen) kestävyys

Tasapainotettu mittaristo (BSC - balanced scorecard)

- talous, prosessit, henkilöstö, vaikuttavuus

Kuntalain 37 § kuntastrategia

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

Strategiatermejä

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

Kunta päättää itse strategiaprosessin laajuudesta, vuorovaikutuksesta ja vaikuttamismahdollisuuksista

Strategiatyön vastuulliset toimijat

- Valtuusto ja hallitus
- Muut luottamushenkilötoimielimet
- Kunnanjohtaja ja johtoryhmä

Organisaation toimijat

- Työyhteisöt, esihenkilöt ja henkilöstö
- Kuntakonsernin tytäryhteisöt

Vaikuttajat ja sidosryhmät

- Vaikuttamistoimielimet
- Kuntalaiset
- Muut kunnat ja ylikunnalliset toimijat
- Yritykset ja elinkeinoelämä
- Yhdistykset ja kolmas sektori
- Hyvinvointialue

Osallistamisen tapoja:

- Keskustelutilaisuudet ja työpajat
- Kuntalaisraadit
- Kuntalaistutkimukset, -kyselyt ja haastattelut
- Kokemusasiantuntijat ja asiakaspalautteet
- Yhdistysten ja järjestöjen yhteiskehittäminen
- Yhteissuunnittelu- ja teematilaisuudet
- Kumppanuuspöydät
- Palvelumuotoilu
- Sähköiset alustat
- Kattava viestintä ja mediat

Yhteinen ymmärrys synnyttää sitoutumista ja sitoutuminen synnyttää strategian suuntaisia tekoja.



**Onneksi on
KUNNAT!**

**KUNTA
LIITTO**

***Onneksi on
KUNNAT!***

KUNTA
LIITTO