

Kuntien strateginen johtaminen!

Kuntamarkkinat 15.9.2021

Jarkko Majava, Suomen Kuntaliitto





**[https://www.kuntaliitto.fi/
kuntastrategia](https://www.kuntaliitto.fi/kuntastrategia)**

A person wearing a blue sweater is looking down at a large stack of papers. The papers are white and appear to be official documents or reports. The background is a solid light pink color.

Kuntastrategia on kunnanvaltuuston hyväksymä strategia, josta kunnan kaikki keskeisin päätöksenteko, suunnittelu ja kehittäminen johdetaan.

Kuntalain 37§ mukaisesti kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista.

Kuntastrategia tulee tarkistaa vähintään kerran valtuuston toimikaudessa.

Kuntalaki 410/2015

Mikä on kuntastrategia?

Kuntakokonaisuuden pitkän tähtäyksen päätöksentekoa ja toimintaa ohjaava **tulevaisuuden suunta ja kantava idea.**

- Lisäksi strategia on..
 - Valtuuston **johtamisen väline**
 - **Yhteinen ymmärrys** keskeisistä tavoitteista ja tulevaisuuden suunnasta
 - **Valintoja** toinen toistaan tärkeämpien asioiden välillä
 - **Jatkuva prosessi**, vuorovaikutusta ja tekemistä

Kuntalain lähtökohdat kuntastrategiaan

Kuntalaki 37 §

Kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa **valtuusto päättää** kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista.

Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon:

- 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.

Omistajapolitiikka

sisältää periaatteet, joilla johdetaan, ohjataan ja valvotaan kunnan toimintaa.

Omistajapolitiikalla linjataan muun muassa se, **missä yhteyksissä kunta on mukana** omistajana ja sijoittajana ja **mitä kunta omistajuudella tavoittelee**.

Kuntalain lähtökohdat kuntastrategiaan

- Kuntastrategian tulee perustua **arvioon kunnan nykytilanteesta** sekä **tulevista toimintaympäristön muutoksista** ja niiden **vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen**. (Kuntalaki 37 §)
- Kuntastrategiassa tulee määritellä myös sen **toteutumisen arviointi ja seuranta**. (Kuntalaki 37 §)
- Kuntastrategia **tarkistetaan vähintään kerran valtuuston toimikaudessa**. (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 §)

10 keskustelun aihetta ja valintaa ennen strategiaprosessia ja päivitysprosessin aikana

Pohdittavaa ja sovittavaa strategiaproessin alkuun

1. Strategian lähtökohdat, mitä nyt tehdään:

”Vallankumous, kunta uudistetaan uuden strategian myötä!”

”Valittu strateginen linja pysyy, pieniä viilauksia ja uusia sanavalintoja”

Pohdittavaa ja sovittavaa strategiaproessin alkuun

2. Yhteisen tilannekuvan muodostaminen strategiapäivityksen pohjalta

**Tiivis, lähinnä
viranhaltijoiden laatima
tietopaketti**

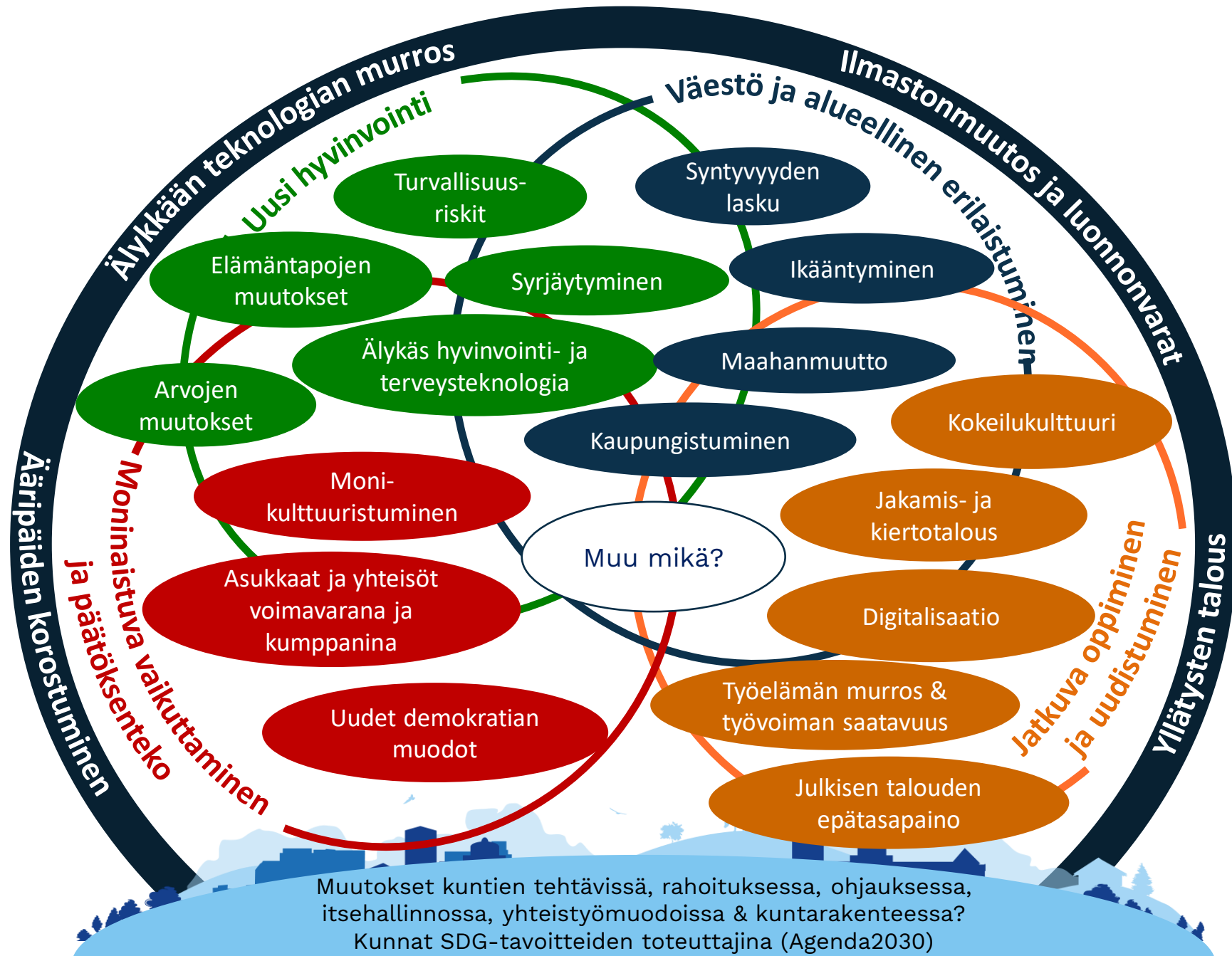
**Laaja ja osallistava
tilannekuvan muodostus,
jossa hyödynnetään mm.
määrällistä ja laadullista
ennakointia**

Tilannekuvan muodostaminen

Apuja:

[https://www.kuntaliitto.fi/kunnan-toimintaympariston-
muutosten-ennakointi](https://www.kuntaliitto.fi/kunnan-toimintaympariston-muutosten-ennakointi)

Maailmanpyörä – kuntien muutosajurit 2020-2030



Kasvukeskusten ja vähenevän väestön kuntien haasteita

Hallitun supistumisen strategiat

Palveluverkko-
muutokset

Kunnan
elinvoima ja
houkuttelevuus

Väestön
vanhenemisen
kustannukset

Etäisyydet ja
palvelujen
saavutettavuus

Osaava
henkilöstö ja
työvoima

Kasvustrategiat

Palvelutarpeen
kasvun
kustannukset

Raskaat
investoinnit

Sisäinen
eriytyminen ja
polarisaatio

Vieraskielisen
väestön
palvelutarpeen
lisääntyminen



Julkisen hallinnon uudistamisen strategia

Julkisen hallinnon strategia ohjaa ja vahvistaa koko julkisen hallinnon uudistamista 2020-luvulla. Toimiva julkinen hallinto on keskeinen osa toimivaa demokratiaa ja hyvinvointiyhteiskuntaa.

Strategiassa kuvattu hallinnon yhtenäinen ja määrätietoinen uudistaminen sujuvoittaa arjen palveluita, turvaa oikeusvarmuuden yhteiskunnassa ja luo uusia mahdollisuuksia yrityksille ja yhteisöille.

<https://julkisenhallinnonstrategia.fi/>

LUPAUS

Julkinen hallinto rakentaa tulevaisuuden kestäväää arkea ja kaikissa tilanteissa toimivaa ja turvallista yhteiskuntaa.

Strategian tavoite vuodelle 2030: julkinen hallinto rakentaa kestäväää hyvinvointia murrosten keskellä.

PÄÄMÄÄRÄT

Millaisia päämääriä tavoitellaan 2030-luvulla?

Moninaisuuden huomioiminen vahvistaa yhdenvertaisuutta

Ylisukupolvinen vastuunkanto varmistaa luonnon kantokyvyn

Kyky kuvitella ohjaa muutosta

Toiminta pohjautuu tietoon

Luottamusta rakennetaan aktiivisesti

Avoin hallinto toimii yhdessä

TOIMINTALINJAUKSET

Mitä päämäärien tavoittelu tarkoittaa 2020-luvun julkisessa hallinnossa?

Järjestämme palvelut ihmislähtöisesti ja monimuotoisesti

Laajennamme mahdollisuuksia vaikuttaa ja rohkaisemme ihmisiä osallistumaan valmisteluun ja päätöksentekoon

Kannamme vastuumme ilmastonmuutoksen hillinnästä ja ilmastonmuutokseen sopeutumisesta

Teemme sujuvaa yhteistyötä muun yhteiskunnan kanssa

Toimimme yhtenäisesti ja yhdessä

Hyödynnämme ja tarjoamme tietoa ennakoivasti ja monipuolisesti

Toimimme ketterästi ja haastamme itseämme

Digitalisaatio muutoksen keinona

Kestävä taloudenhoito uudistamisen ohjaajana

Suomi globaalina edelläkävijänä

Pohdittavaa ja sovittavaa strategiaproessin alkuun

3. Kenelle strategia tehdään

**Kuntayhteisön
strategia**

**Kuntaorganisaation
strategia**

Kunnan toiminnan johtaminen ja ohjaus

Kunta ja kuntalaiset

Yritykset ja kolmas sektori

Sopimukset ja valvonta Avustusehdot

Osakkuusyhteisöt ja yhteistyösopimukset

Omistajaohjaus
Perussopimus ja yhtymäkokoukset
Osakassopimus, yhteistoimintasopimukset
Konserniohje, yhtiöjärjestys ja yhtiökokous, hallitustyöskentely

Tytäryhteisöt

Omistajaohjaus
Konserniohje ja yhtiöjärjestys
Yhtiökokous ja hallitus

Kunnan organisaatio

Hallintosääntö
Talousarvio- ja suunnitelma
Ohjelmat, kehityskeskustelut

Kuntastrategian toimeenpano
Raportointi ja arviointi

Pohdittavaa ja sovittavaa strategiaproessin alkuun

4. Strategian henki

**Arvopohjainen ja
visionäärinen**

**Pragmaattinen ja
tavoite- ja
toimenpidepohjainen**

Pohdittavaa ja sovittavaa strategiaproessin alkuun

5. Mille aikajänteelle strategia tehdään

**Pitkäaikajänne,
yli valtuustokausien
ulottuva strategia**

**Lyhyt aikajänne,
valtuustokauden strategia**

Pohdittavaa ja sovittavaa strategiaproessin alkuun

6. Valtuuston hyväksymän strategian tavoite, laajuus ja tarkkuustaso

Viestinnällinen ja kiteytetty strategia, joka ohjaa toimintaa yleisellä tasolla

Laaja ja yksityiskohtainen strategia, joka ohjaa tarkasti toimintaa päätöksenteossa ja kuntaorganisaation toiminnassa

Pohdittavaa ja sovittavaa strategiaproessin alkuun

7. Strategian valinnat ja ohjausvaikutus

**Yleisellä tasolla oleva:
”maailmaa syleilevä”,
”kaikille jotakin”, ”toiveiden
tynnyri”**

**Voimakkaita (ja kipeitä)
valintoja tekevä**

Pohdittavaa ja sovittavaa strategiaproessin alkuun

8. Strategian rakenne ja hierakia

Monitasoinen: visio, missio, arvot, päämäärät, tavoitteet, mittarit ja indikaattorit...

Yksinkertainen: tavoitteet ja toimenpiteet

Erilaisia tapoja jäsentää strategia

- **Tasapainotettu mittaristo (BSC - balanced scorecard)**
 - talous, prosessit, henkilöstö, asiakas tai
 - talous, prosessit, henkilöstö, vaikuttavuus
- **Kestävä kehitys**
 - taloudellinen, ekologinen, sosiaalinen (ja kulttuurinen) kestävyys
- **Kuntalaki §1 (kunnan perustehtävän määritelmä):**
 - kuntalaisten hyvinvointi, alueen elinvoima, kestävä palvelutuotanto ja demokratia
- **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.

Näiden kaikkien alle löydettävissä lisää jaotteluita

Esimerkki strategiarakenteesta ja strategiatermit

Visio	Tahtotila mihin pyritään pitkällä aikatahtaimella 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
Kärkihankkeet/ohjelmat	Tavoitekokonaisuudet, joilla johdetaan ja koordinoidaan toimeenpanoa

Pohdittavaa ja sovittavaa strategiaprocessin alkuun

9. Strategiaprocessin laajuus

**Laaja osallistava ja
vuorovaikutuksellinen
prosessi**

**Ketterä ja tiivis prosessi,
jossa valtuusto ja
viranhaltijat keskiössä**

Kuntastrategian sisällöllisten valintojen rinnalla yhtä tärkeää on sen sisältämien pääasioiden **yhteinen omaksuminen ja tulkinta mahdollisimman laajasti** kunnan poliittisessa ja ammatillisessa johdossa, toimialoilla, konserniyhteisöissä, henkilöstön sekä myös asiasta kiinnostuneiden kuntalaisten ja sidosryhmien keskuudessa.

Osallistava strategia-prosessi

<https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/demokratia-ja-osallisuus/kuntalaisten-osallistuminen/demokratia-ja-osallisuus/kuntalaiset-kuntastrategiaa-tekemaan>

Strategiatyön eri tahot

Strategiatyön vastuulliset toimijat

- Valtuusto
- Hallitus
- Kunnanjohtaja ja johtoryhmä

Organisaation toimijat

- Esimiehet
- Henkilöstö

Vaikuttajat ja sidosryhmät

- Kuntalaiset
- Yhdistyksen ja kolmas sektori
- Yritykset ja elinkeinoelämä
- Vaikuttamistoimielimet

Osallistamisen tapoja:

- Keskustelutilaisuudet, työpajat
- Kuntalaiskyselyt ja –haastattelut
- Kuntalaisraadit
- Kokemusasiantuntijat/kehittämisasiakkaat
- Yhdistysten ja järjestöjen yhteiskehittäminen
- Yhteissuunnittelu- ja teematilaisuudet
- Kumppanuuspöydät
- Palvelumuotoilu ja sen innovatiiviset menetelmät
- Sähköiset alustat
- Kattava viestintä ja mediat

**Yhteinen ymmärrys voi synnyttää
sitoutumista ja sitoutuminen synnyttää
strategian suuntaisia tekoja**

Kuntien strategiatyön valmisteluun soveltuvat esimerkiksi seuraavat kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamiskeinot

- Keskustelutilaisuudet
- Kuntalaisraadit
- Kuntalaiskyselyt ja -haastattelut
- Kokemusasiantuntijat/kehittämisasiakkaat
- Verkkoaiivoriivet
- Mobiilisovellukset
- Yhdistysten ja järjestöjen yhteiskehittäminen
- Yhteissuunnittelutilaisuudet
- Kumppanuuspöydät
- Palvelumuotoilu
- Vaikuttamistoimielimet (vanhus- ja vammaisneuvostot, nuorisovaltuustot)

Kaikki tilaisuudet voidaan järjestää myös verkkototeutuksena.

Keskeistä on miettiä miten eri tilaisuuksien ja menetelmien anti aidosti vaikuttaa strategiaan!

Digitaalisen osallistumisen keinoja strategiatyössä

Ymmärryksen luominen

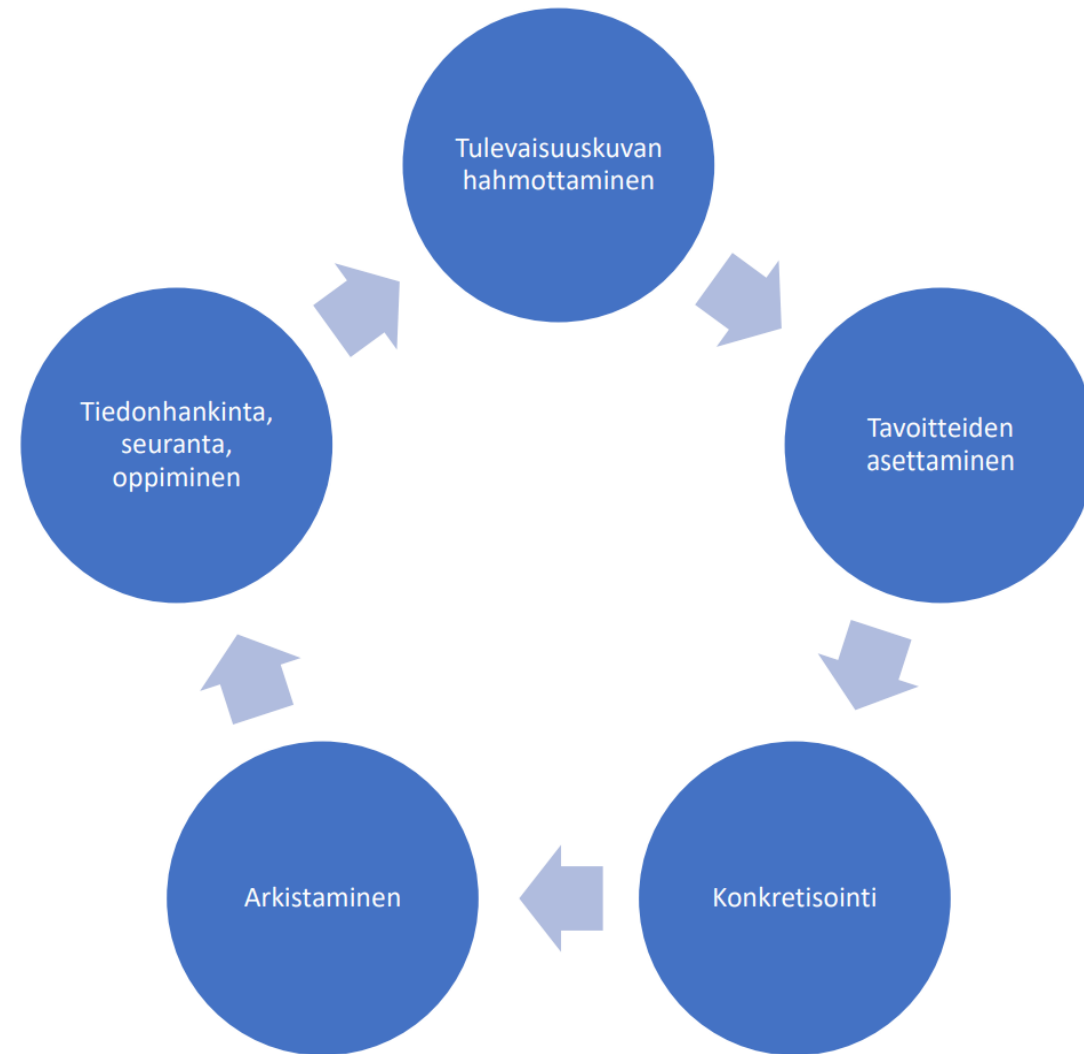
- Rakentavat dialogit, ”Etätauko”
- Verkkokyselyt
- Jalkautuminen someryhmiin ja yhteisöjen verkkokokoonontumisiin
- Jatkuva tiedonkeruu, esim. palaute- ja somedata-analyysien keskusteluttaminen

Vaihtoehtojen muodostaminen, vertailu, priorisointi

- Verkkotyöpajat, -raadit/paneelit
- Verkkokyselyt, äänestykset

Toimenpiteiden toteutus

- Keskustelu ja organisointi esim. some-ryhmissä



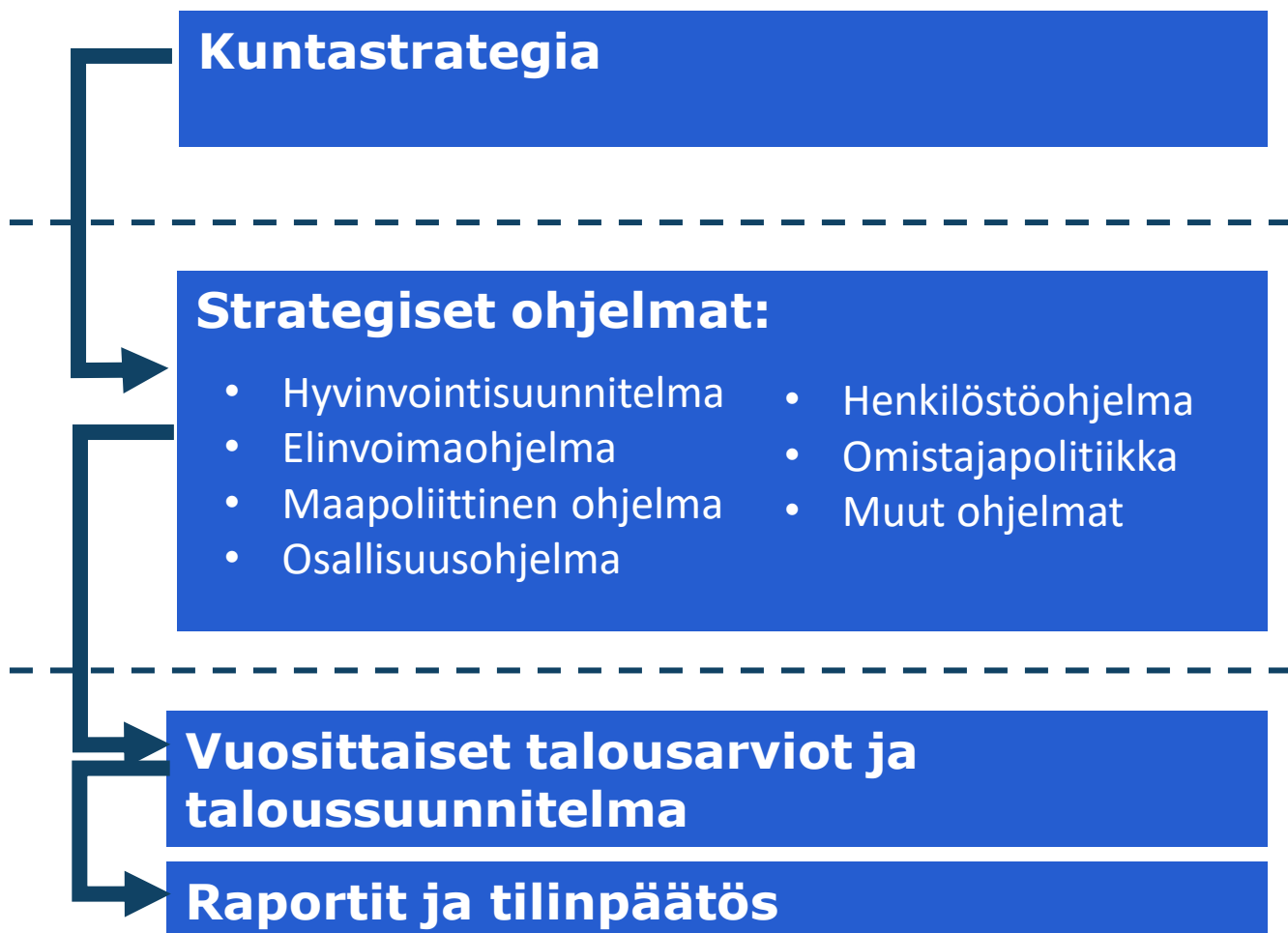
Pohdittavaa ja sovittavaa strategiaproessin alkuun

10. Strategian toimeenpano

**Toteutus toimeenpano-
ohjelmilla ja talousarviossa
ja -suunnitelmassa**

**Toteutus talousarviossa ja
suunnitelmassa**

Strategian toimeenpano



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

Valtuustosopimus

Viestintä

Toimialojen käyttösuunnitelmat

Toimielintyöskentely

Johtoryhmätyöskentely

Projektit, kokeilut

Kehityskeskustelut

Kiitos.

Jarkko Majava

050 325 2306

jarkko.majava@kuntaliitto.fi

@JarkkoMajava



www.kuntaliitto.fi

