

Hallitus 27.4.2017

---

### Kokoustiedot

Aika 27.4.2017 klo 10.03-13.20

Paikka Kuntatalo  
Toinen linja 14, Helsinki

### Päätöksentekoon osallistuneet

puheenjohtaja	Paatero Sirpa, Kotka	SDP
I varapuheenjohtaja	Andersson Markku, Jyväskylä	Kok.
	Hautala Lasse, Kauhajoki	Kesk.
	Kankaanniemi Toimi, Jyväskylä	PerusS
	Korhonen Ari, Raisio	SDP
	Korhonen Martti, Oulu	Vas.
	Krohn Minerva, Helsinki	Vihr.
	Nousiainen Pekka, Savonlinna	Kesk.
	Parkkinen Sanna, Liperi	SDP
	Raatikainen Kaisa, Keitele	Kesk.
	Rautio Sari, Hämeenlinna	Kok.
	Riihelä Jouni, Mikkeli	Kok.
	Salmi Pekka, Tampere	SDP
	Snellman Anne, Oulu	PerusS
	Talvitie Mari-Leena, Oulu	Kok.

### Muut läsnäolijat

#### Varajäsenet

Lankinen Sari, Kouvola	Kesk.
Lehtonen Harri, Eura	SDP
Manninen Anneli, Seinäjoki	PerusS
Pohjola Tuija, Oulu	SDP
Puhakka Sirpa, Helsinki	Vas.
Rissanen Laura, Helsinki	Kok.
Taponen Merja, Janakkala	Kesk.
Ylhäinen Taito, Masku	PerusS

### Valtuuston puheenjohtaja ja varapuheenjohtajat

Puheenjohtaja	Pekkarinen Mauri, Jyväskylä	Kesk.
II varapuheenjohtaja	Kataja Sampsa, Pori	Kok.

### Muut

Koskinen Jari	toimitusjohtaja
Reina Timo	varatoimitusjohtaja
Tainio Hanna	varatoimitusjohtaja
Wikberg Kristina	johtaja, ruotsinkieliset ja kansainväliset asiat
Eriksson Nina	hallituksen sihteeri
Leivo Timo	talous- ja hallintojohtaja
Nieminen Esa	viestintä- ja yhteiskuntasuhdejohtaja
Vuorimo Pirjo	johtajan assistentti

Hallitus 27.4.2017

---

**Asiat**

- 25 Kokouksen avaus
- 26 Kokouksen laillisuuden ja päätösvaltaisuuden toteaminen
- 27 Pöytäkirjan tarkastajan valinta
- 28 Esityslistan hyväksyminen
- 29 Kuntaliiton talouskatsaus
- 30 Suomen Kuntaliiton ja Kuntaliitto-konsernin vuosikertomus ja tilinpäätös vuodelta 2016
- 31 Neuvottelukuntien toimintakertomukset 2016
- 32 Vaalilautakunnan asettaminen
- 33 Kuntien ja uusien maakuntien yhteisen järjestön ("KM ry") esiselvitysvaiheen väliraportti
- 34 Ehdotus uudeksi jäseneksi Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskuntaan
- 35 Kuntaliiton jäsenluettelo ja yhteistyöjäsenet 2016
- 36 Kuntaliiton valtuuston kevätkokous
- 37 Kuntaliiton hallituksen seuraaviin kokouksiin suunnitellut asiat
- 38 Kuntaliiton hallituksen seuraava kokous
- 39 Muut asiat
- 40 Asia lisäesityslistalta I SALAINEN
- 41 Asia lisäesityslistalta II SALAINEN
- 42 Kokouksen päättäminen

Hallitus 27.4.2017

---

## 25 Kokouksen avaus

Liiton puheenjohtaja avaa Kuntaliiton hallituksen kokouksen.

Ehdotus Todetaan.

Päätös Puheenjohtaja Sirpa Paatero avasi kokouksen klo 10.03.

Merkittiin, että hallituksen kokouksen informaatio-osuudessa olivat esillä seuraavat asiat:

- Keskeisiä tuloksia kuntavaaleista, tutkimuspäällikkö Marianne Pekola-Sjöblom
- Ajankohtaista valinnanvapaudesta, varatoimitusjohtaja Hanna Tainio
- Hallituksen puoliväliriihi kuntien kannalta, varatoimitusjohtaja Timo Reina
- Ajankohtaiskatsaus, toimitusjohtaja Jari Koskinen

## 26 Kokouksen laillisuuden ja päätösvaltaisuuden toteaminen

Liite 1, 26 § Allekirjoitettu läsnäololista

Sääntöjen mukaan hallitus kokoontuu puheenjohtajan kutsusta. Kutsu on lähetetty hallituksen varsinaisille jäsenille ja varajäsenille 20.4.2017.

Hallitus on päätösvaltainen, kun saapuvilla on enemmän kuin puolet sen jäsenistä. Hallituksen kokouksiin osallistuvat myös varajäsenet.

Hallituksen jäseniä ja varajäseniä sekä muita läsnäolijoita pyydetään allekirjoittamaan läsnäololista, joka otetaan pöytäkirjan liitteeksi.

Ehdotus Todetaan kokouksen osanottajat ja päätösvaltaisuus.

Päätös Suoritettussa nimenhuudossa todettiin kokouksen päätöksentekosuuteen osallistuneet hallituksen jäsenet ja varajäsenet. Puheenjohtaja totesi kokouksen laillisesti koolle kutsutuksi ja päätösvaltaiseksi.

## 27 Pöytäkirjan tarkastajan valinta

Hallituksen pöytäkirjan allekirjoittavat hallituksen (kokouksen) puheenjohtaja ja sihteeri. Hallitus päätti 6.6.2013, että pöytäkirjan tarkastaa yksi kussakin kokouksessa valittava jäsen.

Ehdotus Hallitus päättää, että tämän kokouksen pöytäkirjan tarkastajaksi valitaan hallituksen jäsen Joonas Räsänen.

Päätös Hallitus päätti valita tämän kokouksen pöytäkirjan tarkastajaksi hallituksen jäsen Pekka Salmen.

Hallitus 27.4.2017

---

## **28 Esityslistan hyväksyminen**

Ehdotus Hallitus päättää hyväksyä kokouksen esityslistan.  
Päätös Hallitus hyväksyi kokouksen esityslistan muutoksitta.

## **29 Kuntaliiton talouskatsaus, maaliskuu 2017**

Liite 1, 29 § Talouskatsaus

Liite 2, 29 § Talousraportti

Kuntaliiton varsinaisen toiminnan tuotot ovat maaliskuussa 2017 yhteensä 5 543 900 euroa alittaen budjetin 24 600 eurolla (budjetti 5 568 600 euroa) ja kustannukset yhteensä 6 578 100 euroa budjetin ollessa 6 199 200 euroa, jolloin budjetti ylittyy 378 900 eurolla. Sijoitus- ja rahoitustoiminnan tulos on +1 243 600 euroa budjetin ollessa +400 000 euroa. Eroa budjettiin on +843 600 euroa.

Suomen Kuntaliitto ry:n tulos maaliskuussa 2017 on +209 500 euroa, kun se on budjetissa -230 600 euroa. Ero budjettiin on +440 100 euroa.

Suomen Kuntaliitto ry:n taseen oma pääoma oli tilikauden alussa 72,0 milj. euroa ja maaliskuussa 72,2 milj. euroa. Muutos tilikauden aikana on +0,2 milj. euroa. Taseen loppusumma 31.3.2017 on 104,0 milj. euroa.

Ehdotus Merkitään tiedoksi. /JK  
Päätös Merkittiin tiedoksi.

## **30 Suomen Kuntaliiton ja Kuntaliitto-konsernin vuosikertomus ja tilinpäätös vuodelta 2016**

Liite 1, 30 § vuosikertomus 2016

Liite 2, 30 § tilinpäätös ja toimintakertomus 2016

Kuntaliiton sääntöjen mukaan yhdistyksen tilit päätetään kalenterivuosittein. Niiden samoin kuin muiden yhdistyksen hallintoa ja taloudenpitoa koskevien asiakirjojen on oltava valmiina tilintarkastajan tarkistettavaksi huhtikuun 20. päivään mennessä.

Edelleen sääntöjen mukaan valtuuston tehtävänä on kevätkokouksessaan hyväksyä hallituksen kertomus yhdistyksen toiminnasta edellisenä vuonna samoin kuin vahvistaa yhdistyksen tilinpäätös saatuaan asiasta tilintarkastajan lausunnon. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen tulojen ja menojen tilitys sisältyy liiton tilinpäätökseen.

Kuntaliitto-konsernin 2016 alijäämä on 53.616.263,04 euroa ja Kuntaliiton (emoyhdistys) alijäämä 37.212.264,08 euroa. Konsernitaseen loppusumma on 118.126.688,57 euroa ja Kuntaliiton (emoyhdistys) taseen loppusumma on 101.339.150,54 euroa.

Hallitus 27.4.2017

Liitteenä olevan Suomen Kuntaliiton (emoyhdistys) vuoden 2016 tilinpäätöksen keskeisiä lukuja ovat:

1000 euroa	Tilin- päätös 2016	Talous- arvio 2016	Tilin- päätös 2015
Varsinainen toiminnan kulujäämä	- 175.598	- 21.934	- 21.817
Varainhankinta	18.943	18.928	18.928
Sijoitus- ja rahoitustoiminta	119.442	2.557	6.528
Tilikauden tulos	-37.212	- 449	3.640

Luvut ovat tilintarkastettuja.

Esityslistan liitteenä on ehdotus Suomen Kuntaliiton ja Kuntaliitto-konsernin vuosikertomukseksi 2016 sekä vuosikertomuksen osaksi liitettävä ehdotus Suomen Kuntaliiton ja Kuntaliitto-konsernin tilinpäätökseksi ja toimintakertomukseksi vuodelta 2016.

Ehdotus

Hallitus päättää

1. hyväksyä Suomen Kuntaliiton ja Kuntaliitto-konsernin vuoden 2016 vuosikertomuksen esityslistan liitteiden mukaisena,
2. hyväksyä ja allekirjoittaa Suomen Kuntaliiton ja Kuntaliitto-konsernin vuoden 2016 tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen esityslistan liitteiden mukaisena,
3. merkitä tiedoksi esityslistan liitteenä olevan Suomen Kuntaliiton vuoden 2016 tilinpäätöksen ja talousarvion vertailua koskevan selvityksen,
4. oikeuttaa toimitusjohtajan tekemään tilinpäätökseen ja toimintakertomukseen teknisiä tarkistuksia sekä tarvittavat muutokset kertomuksen saattamiseksi lopulliseen julkaistavaan muotoon,
5. luovuttaa esityslistan liitteenä olevan tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen liiton tilintarkastajan tarkastettavaksi sekä saattaa ne liiton valtuuston käsiteltäväksi,
6. esittää liiton valtuustolle, että valtuusto päättää hyväksyä esityslistan liitteiden mukaisen liiton vuosikertomuksen sekä tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen vuodelta 2016 ja
7. esittää liiton valtuustolle, että Suomen Kuntaliiton vuoden 2016 tilikauden alijäämä 37.212.264,08 euroa vähennetään liiton omasta pääomasta.

Päätös

Hyväksyttiin ehdotuksen mukaisesti.

Hallitus 27.4.2017

---

### 31 Neuvottelukuntien toimintakertomukset 2016

Liite 1, 31 § Pienten kuntien neuvottelukunta

Liite 2, 31 § Ruotsinkielinen neuvottelukunta

Valtuuston hyväksymän neuvottelukuntien toimisäännön mukaan neuvottelukunnan on laadittava vuosittain toimintakertomus.

Valtuusto on asettanut seuraavat neuvottelukunnat:

- Pienten kuntien neuvottelukunta
- Ruotsinkielinen neuvottelukunta

Neuvottelukuntien toimintakertomukset vuodelta 2016 ovat tämän esityslistan liitteinä.

Ehdotus Hallitus päättää esittää liiton valtuustolle, että valtuusto merkitsee tiedoksi esityslistan liitteiden mukaiset neuvottelukuntien toimintakertomukset vuodelta 2016./JK

Päätös Hyväksyttiin ehdotuksen mukaisesti.

### 32 Vaalilautakunnan asettaminen

Kuntaliiton sääntöjen 13 §:n mukaan valtuusto asettaa vaalilautakunnan, jonka tehtävänä on vahvistaa vaalipiirikohtaiset ehdokaslistat valtuuskunnan vaalia varten ja ohjeistaa vaali, päättää valtuuskunnan tasauspaikoista sekä vahvistaa valtuuskunnan vaalin tulos.

Kuntaliiton ylimpään toimielimeen valtuuskuntaan kuuluu 76 jäsentä, joista 66 valitaan 15.11. - 31.12.2017 toimitettavassa vaalissa. Vaali toimitetaan vaalipiireittäin. Vaalipiirit ovat samat kuin eduskuntavaalien vaalipiirit. Äänioikeutettuja ovat Kuntaliiton jäsenkunnat. Valtuuskuntaan valitaan yhdeksän jäsentä tasauspaikoilta ja yksi jäsen Ahvenanmaan maakunnasta. Varajäseniä valitaan yhtä monta kuin varsinaisia jäseniä.

Kuntaliiton jäsenkunnat valitsevat edustajat vaalipiirikohtaisille kuntapäiville, jotka pidetään 5.9. - 12.10.2017. Vaalipiirikohtaiset kuntapäivät nimeävät ehdokaslistat valtuuskunnan vaalia varten.

Valtuuskunnan vaalijärjestyksen 13 §:n mukaan

- valtuusto asettaa vaalilautakunnan viimeistään vaalivuoden alkupuolella,
- jokainen valtuustoryhmä voi ehdottaa yhtä jäsentä ja henkilökohtaista varajäsentä vaalilautakuntaan,
- valtuusto nimeää vaalilautakunnan puheenjohtajan ja kaksi varapuheenjohtajaa,
- vaalilautakunnan jäsen tai varajäsen, joka on asetettu ehdokkaaksi valtuuskunnan vaalissa, ei voi osallistua vaalilautakunnan työskentelyyn kyseisissä vaaleissa ja
- vaalilautakunta ottaa itselleen sihteerin ja muun tarvittavan henkilöstön.

Hallitus 27.4.2017

---

Vaalilautakunnan tehtävänä on sen lisäksi mitä muualla vaalijärjestyksessä määrätään:

1. valmistella valtuuskunnan vaali,
2. kutsua koolle vaalipiirikohtaiset kuntapäivät,
3. ohjeistaa valtuuskunnan vaali,
4. vahvistaa vaalipiirikohtaiset ehdokaslistat valtuuskunnan vaalia varten,
5. päättää valtuuskunnan tasauspaikoista,
6. vahvistaa valtuuskunnan vaalin tulos ja
7. muut tehtävät, jotka liittyvät vaalin järjestämiseen.

Ehdotus	Hallitus päättää esittää liiton valtuustolle, että valtuusto asettaa vaalilautakunnan ja nimeää vaalilautakuntaan valtuustoryhmien ehdottamat 8 jäsentä ja jokaiselle henkilökohtaisen varajäsenen. Samalla valtuusto nimeää jäsenistä vaalilautakunnan puheenjohtajan ja 1. ja 2. varapuheenjohtajan.
Päätös	Hyväksyttiin ehdotuksen mukaisesti.

### 33 Kuntien ja uusien maakuntien yhteisen järjestön ("KM ry") esiselvitysvaiheen väliraportti

Liite 1, 33 § KM väliraportti

Liite 2, 33 § KM väliraportin tausta-aineisto

Valtuuston marraskuussa 2016 hyväksymään Kuntaliiton strategiaan perustuen selvitetään ja valmistellaan vuorovaikutuksellisesti eri tahojen kanssa kuntien ja uusien maakuntien mahdollisen yhteisen järjestön perustamista. Järjestön työnimenä on Suomen kunnat ja maakunnat KM ry. Asian valmistelemiseksi on perustettu kaksivuotinen KM-muutosohjelma eri vaiheineen ja osioineen.

Valtuustolle tiedoksi annettavassa väliraportissa esitellään kuntien ja uusien maakuntien mahdollisen yhteisen järjestön valmistelun vaihetta keväällä 2017. Vuosi 2017 on jäsennetty valmistelun esiselvitysvaiheeksi. Vuonna 2018 tehdään päätökset mahdollisen yhteisen järjestön perustamisesta. Yhteisen järjestön valmistelun lähtökohtana on, että järjestö rakentuisi nykyisen Kuntaliiton pohjalle muuttaen sen sääntöjä, toimintaa ja rakenteita vastaamaan muuttuvaa tilannetta. Mikäli yhteinen järjestö päätetään perustaa, vuonna 2018 käynnistettäisiin myös Kuntaliiton organisaatiomuutoksen käytännön toteuttaminen siten, että yhteinen järjestö voisi aloittaa toimintansa vuodesta 2019 alkaen.

Väliraportin tarkoituksena on antaa työkaluja tehdä jatkovalmistelussa tarvittavia linjauksia ja valintoja. Raportissa ei linjata tarkemmin järjestön palveluista, hallinnosta, taloudesta, osaamisesta tai toimintatavoista ja johtamisesta. Sen sijaan raportin tarkoitus on avata erilaisia vaihtoehtoja ja näkökulmia, jotka liittyvät yhteisen järjestön valmisteluun. Raportissa on hyödynnetty erillistä ulkopuolisten selvityshenkilöiden laatimaa selvitystyötä "Kohti uuden sukupolven kuntien ja maakuntien liittoa" (Andersson, Jern, Sandberg 2016). Väliraportti täydentyy syksyllä 2017 esiselvitysvaiheen loppuraportiksi, joka sisältää tarkemmat ehdotukset ja raamit mahdollisen yhteisen järjestön toiminnasta ja organisaatiosta.

Hallitus 27.4.2017

---

Ehdotus	Hallitus merkitsee asian tiedoksi. Hallitus esittää, että väliraportti annetaan valtuuston kevätkokouksen tiedoksi ja seminaariosuudessa keskusteltavaksi. /JK
Päätös	Merkittiin tiedoksi. Hallitus päätti ehdottaa valtuustolle, että valtuusto merkitsee väliraportin tiedoksi.

### 34

#### **Ehdotus uudeksi jäseneksi Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskuntaan**

##### Liite 1, 34 § Keijo Ylisen eropyyntö

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunnan jäsen Keijo Ylinen pyytää kirjeellään 11.4.2017 eroa Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunnan jäsenen tehtävästä 1.6.2017 alkaen. Ylisen kotikunta on Kauhava ja hän edustaa Kansallinen Kokoomus rp.:tta.

Kunnallisesta työmarkkinalaitoksesta annetun lain 2 §:n mukaan valtuuskunnassa on 11 jäsentä ja yhtä monta henkilökohtaista varajäsentä, jotka valtiovarainministeriö määrää kunnallisvaalien jälkeisen vuoden lokaan 1 päivänä alkavaksi nelivuotiskaudeksi. Valtuuskunnan jäsenet ja varajäsenet määrätään kuntien keskusjärjestön ehdottamista kuntaan, kuntayhtymään tai kuntien keskusjärjestöön keskeisessä luottamushenkilö- tai palvelussuhteessa olevista kunnallista työnantajaa edustavista henkilöistä. Jäseniä määrättäessä on otettava huomioon kunnissa vallitsevat poliittiset voimasuhteet sekä muutoinkin tasapuolisuusnäkökohdat.

Vaalikelpoisuudesta valtuuskuntaan säädetään lain 3 §:ssä. Valtuuskuntaan voidaan valita henkilö, jolla on kunnallislain 17 §:n 1 momentin (Kuntalaki 365/1995 33 § 1 momentti; siirtymäsäännös 102 § 1 mom.) mukainen vaalikelpoisuus kunnan luottamustoimiin ja joka on antanut suostumuksen toimen vastaanottamiseen. Vaalikelpoisia valtuuskuntaan eivät ole virka- ja työehtosopimuksen allekirjoittajajärjestöön tai sen jäsenjärjestöön luottamus- tai pysyväisluonteisessa palvelussuhteessa olevat henkilöt.

Kuntaliiton sääntöjen 17 §:n mukaan valtuuston tehtävänä on tehdä valtiovarainministeriölle ehdotus Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskuntaan valittavista jäsenistä ja varajäsenistä.

Toimikaudeksi 1.10.2013–30.9.2017 valtiovarainministeriö on määrännyt Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunnan jäsenet ja varajäsenet siten, että jäsenissä on 5 naista ja 6 miestä ja varajäsenissä on 6 naista ja 5 miestä.

Valtiovarainministeriö myöntää eron Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunnan jäsenen tehtävästä ja valitsee uuden jäsenen eron saaneen tilalle.

Ehdotus:	Hallitus päättää esittää valtuustolle, että valtuusto päättää ehdottaa valtiovarainministeriölle, että Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunnan jäseneksi jäljellä olevaksi toimikaudeksi valitaan Keijo Ylisen tilalle Markku Lumio.
Päätös:	Hyväksyttiin ehdotuksen mukaisesti.



Hallitus 27.4.2017

---

### 35

#### Kuntaliiton jäsenluettelo ja yhteistyöjäsenet 2016

Liite 1, 35 § Kuntaliiton jäsenet 2016

Liite 2, 35 § Kuntaliiton yhteistyöjäsenet 2016

Yhdistyslain (11 §) mukaan hallituksen on pidettävä luetteloja yhdistyksen jäsenistä. Kuntaliiton säännöissä on määräykset yhdistyksen jäsenyydestä, yhdistykseen liittymisestä, erottamisesta ja jäsenmaksusta sekä kuntien muodostamien yhteisöjen palvelusta. Jäsenmaksu on suoritettava vuosittain maaliskuun ensimmäiseen päivään mennessä, jollei valtuusto toisin päättä. Yhdistyksen hallitus voi erottaa jäsenmaksun laiminlyöneen jäsenen yhdistyksestä, mikäli jäsenmaksua ei ole maksukehotuksen jälkeen maksettu määräajassa.

Yhdistyksen jäsenluettelo (313 kuntaa) on käytännön mukaan ollut lisättynä valtuuston talousarviopäätöksen yhteydessä jäsenmaksuja päätettäessä. Lisäksi Kuntaliitto palvelee yhteistyöjäsenenä kuntayhtymiä ja muita kuntien muodostamia ja omistamia yhteisöjä. Liitteinä ovat luettelot jäsenistä ja yhteistyöjäsenistä 2016.

Kittilän kunnanvaltuusto on kokouksessaan 19.12.2016 päättänyt, että Kittilän kunta eroaa Kuntaliiton jäsenyydestä siten, että jäsenyys päättyy 31.12.2017.

Kaikki jäsenet ovat suorittaneet jäsenmaksunsa.

Ehdotus

Hallitus päättää merkitä tiedoksi jäsenmaksutilanteen 2016.

Päätös

Merkittiin tiedoksi.

### 36

#### Kuntaliiton valtuuston kevätkokous

Liite 1, 36 § valtuuston kokousohjelmaluonnos

Kuntaliiton sääntöjen mukaan valtuusto kokoontuu varsinaiseen kokoukseen kahdesti vuodessa, kevätkokoukseen maalिस-heinäkuussa ja syyskokoukseen syys-joulukuussa hallituksen määräämänä aikana ja paikassa.

Hallitus hyväksyi 25.8.2016 Kuntaliiton hallintoelinten kokousaikataulun vuodeksi 2017 ja sen mukaan valtuusto kokoontuu kevätkokoukseen 31.5.–1.6.2017 Kuntatalolla.

Kuntaliiton sääntöjen mukaan kutsu valtuuston kokoukseen on toimitettava kullekin jäsenelle tämän ilmoittamaan osoitteeseen lähetetyllä kirjeellä tai sähköisesti vähintään kymmenen päivää ennen kokousta. Kutsuun on mahdollisuuksien mukaan liitettävä esityslista. Valtuuston esityslista laaditaan sekä suomen että ruotsin kielellä. Kuntaliiton hallituksen tulee valmistella valtuuston käsiteltäväksi tulevat asiat.

Hallituksen puheenjohtajalla, varapuheenjohtajalla ja jäsenillä, toimitusjohtajalla ja muilla johtajilla sekä muilla yhdistyksen valtuuston määräämillä henkilöillä on oikeus olla läsnä valtuuston kokouksissa ja ottaa osaa keskusteluun.

Hallitus 27.4.2017

---

Edellä olevan nojalla Kuntaliiton hallitus päättää kutsua Kuntaliiton valtuuston kevätkokoukseen ja hyväksyä sille tämän asian liitteen mukaisen esityslistan. Esityslista käännetään sääntöjen mukaan ruotsin kielelle.

Ehdotus Kuntaliiton hallitus päättää kutsua liiton valtuuston koolle kevätkokoukseen 31.5.-1.6.2016 Kuntatalolle./JK

Samalla hallitus päättää hyväksyä valtuustossa käsiteltävät asiat hallituksen esityslistan tämän asian liitteen mukaisesti.

Päätös Hyväksyttiin ehdotuksen mukaisesti.

### 37

#### Kuntaliiton hallituksen seuraavin kokouksiin suunnitellut asiat

Hallituksen lähiajan kokouksiin on suunniteltu valmisteltaviksi seuraavat, tässä vaiheessa tiedossa olevat asiat.

##### 31.5.2017 klo 10

- ehdotus valtiovarainministeriölle Kevan valtuuskunnan jäseniksi ja varajäseniksi
- ehdotus valtiovarainministeriölle Euroopan neuvoston Kunta- ja aluehallintokongressin Suomen valtuuskunnan jäsenistä ja varajäsenistä
- ehdotus työ- ja elinkeinoministeriölle/Alueiden komitean Suomen valtuuskunnan jäsenet ja varajäsenet - mahdolliset täydennysvalinnat
- Kuntaliiton kansainvälisen toiminnan arviointiselvitys
- Kuntaliiton talouskatsaus

Ehdotus Merkitään tiedoksi.

Päätös Merkittiin tiedoksi.

### 38

#### Kuntaliiton hallituksen seuraava kokous

Kuntaliiton hallituksen seuraava kokous pidetään keskiviikkona 31.5.2017 klo 10.00 Kuntatalossa Helsingissä.

Ehdotus Merkitään tiedoksi.

Päätös Merkittiin tiedoksi.

### 39

#### Muut asiat

Todettiin, että muita asioita ei ollut.

Hallitus 27.4.2017

---

- - -

**42**  
**Kokouksen päättäminen**

Puheenjohtaja päätti kokouksen klo 13.20.

Hallitus 27.4.2017

---

Allekirjoitukset

Puheenjohtaja

Sihteeri

Sirpa Paatero

Nina Eriksson

---

Käsitellyt asia 25 § - 42 §

---

Pöytäkirjan tarkastus

Aika ja paikka

Allekirjoitus

Pekka Salmi

# Suomen Kuntaliitto

## Vuosikertomus 2016

1. TEEMME KUNTIEN JA MAAKUNTIEN KANSSA KESTÄVÄÄ TULEVAISUUTTA.....	2
2. KUNTALIITTO LYHYESTI .....	2
3. TOIMITUSJOHTAJAN KATSAUS VUOTEEN 2016 .....	3
4. TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS SEKÄ TOIMINNAN JA TALOUDEN .....	4
KEHITYSSUUNTA 2016 .....	4
6. KUNTALIITON STRATEGIA 2017-2021 .....	9
7. KUNTALIITON TOIMINTA JA TULOKSET V. 2016 ERI TEEMOISSA.....	12
8. KUNTALIITON ORGANISAATIO .....	23
9. KUNTALIITTO-KONSERNI .....	24
10. KUNTALIITON PÄÄTÖKSENTEKO .....	27

## 1. TEEMME KUNTIEN JA MAAKUNTIEN KANSSA KESTÄVÄÄ TULEVAISUUTTA

### Edunvalvonnalla

Edunvalvontamme lähtökohta on turvata kunta-alalle riittävät toimintaedellytykset ja resurssit tuottaa laadukkaita palveluita asukkailleen sekä edistää alueensa elinvoimaa. Olemme vahva yhteiskunnallinen vaikuttaja, joka on askeleen edellä vaikuttamassa kansalliseen ja kansainväliseen päätöksentekoon ministeriöissä, eduskunnassa ja Euroopan unionissa.

### Kehittämällä

Kuntaliiton tutkimus- ja kehittämistoiminnan tehtävänä on edistää kuntien ja koko kunta-alan uudistumista. Haluamme olla luomassa edellytyksiä kuntien kestävälle ja tulokselliselle uudistumiselle sekä elinvoimaisuuden ja kuntalaisten hyvinvoinnin ja osallisuuden vahvistamiselle.

### Tarjoamalla palveluja

Tarjoamme monialaiseen osaamiseen perustuvia asiantuntija- ja tietopalveluja sekä koostamismahdollisuuksia kunnille ja kuntataustaisille yhteisöille.

## 2. KUNTALIITTO LYHYESTI

Suomen Kuntaliitto on toimialansa edunvalvoja, kehittäjäkumppani sekä korkeatasoisten asiantuntija- ja tietopalvelujen tarjoaja. Kuntaliiton jäseniä ovat Suomen kunnat ja kaupungit. Toiminnassamme ovat mukana myös maakuntien liitot, sairaanhoitopiirit, muut kuntayhtymät sekä kuntataustaiset osakeyhtiöt. Perustehtävämme on tehdä kuntien ja maakuntien kanssa kestävää tulevaisuutta.

Vahvuutenamme on monialainen osaaminen sekä kuntien ja alueiden toiminnan kokonaisnäkemys. Kuntaliiton toiminnan lähtökohtana on itsehallinnon ja elinvoimaisuuden sekä asukkaiden hyvinvoinnin ja demokratian vahvistaminen.

Visiomme **Onnistuva Suomi tehdään lähellä** viittaa siihen, että kestävät ratkaisut hyvinvoinnin ja elinvoiman edistämiseksi syntyvät parhaiten päätöksinä ja tekoina alhaalta ylöspäin paikallisyhteisöissä, kunnissa, kaupungeissa, kaupunkiseuduilla ja maakunnissa - kunkin omista lähtökohdista ja toimintaympäristön ominaispiirteistä käsin.

Tavoittelemme sitä, että kunnat, alueet ja Kuntaliitto toimitsevat ennakoivasti ja olisivat siten kehityksessä **askeleen edellä**, rakentaisivat **yhteistyötä yli rajojen** sekä toimitsevat **uudistavan kulttuurin** edistämiseksi.

### 3. TOIMITUSJOHTAJAN KATSAUS VUOTEEN 2016

#### Epävarmuudessa valmistelun vuosi

Vuosi 2016 tullaan muistamaan kunta-alalla ja Suomen julkisella sektorilla epävarmuudessa valmistelun vuotena. Sote- ja maakuntauudistuksen valmistelu eri vaiheineen väritti vuoden teemoja ja työtä Kuntaliitossa ja luonnollisesti koko julkisella sektorilla ja kunta-alalla. Kuntaliittolaiset ovat olleet kädet täynnä töitä reformiin liittyvissä edunvalvontatehtävissä, kunnille ja maakunnille tarjottavan muutostuen suunnittelussa ja toteuttamisessa sekä teemaan liittyvissä kehittämisprojekteissa ja verkostoissa.

Sote- ja maakuntauudistuksen keskeisimmästä lakipaketista annettiin v. 2016 yli 700 lausuntoa. Lausunnonantajat etenkin kuntasektorilta käyttivät runsaasti aikaa ja asiantuntemusta lakiluonnosten arviointiin. Kuntaliitto laati oman lausuntonsa vuorovaikutuksessa kuntakentän kanssa. Voidaankin sanoa, että Kuntaliiton ja kuntakentän yhteinen viesti liittyen sote- ja maakuntauudistukseen oli hyvin selkeä: uudistuksen tavoitteita kannatetaan laajasti, mutta keinoissa niiden saavuttamiseen on vielä parantamisen varaa. Uudistuksessa, sen toteuttamisessa ja aikataulussa piilee vielä useita suuria asioita sekä yksityiskohtia ratkaistavaksi. On muistettava, että uudistuksessa on kyse pidemmän ajan kehityskulkusta, jossa moniin asioihin voidaan ja pitää vielä vaikuttaa. Työ jatkuu.

#### Kuntaliiton uusi strategia valmisteltiin

Sote- ja maakuntauudistuksen myötä myös Kuntaliiton rooli muuttuu tavalla tai toisella. Yhdessä henkilöstömme ja jäsentemme kanssa työstetty Kuntaliiton uusi strategia hyväksyttiin valtuustossamme 24.11.2016. Strategia antaa Kuntaliitolle yhteisen tulevaisuuden suunnan muutosten keskellä.

Tahtotilamme kiteytyi visioksi ”Onnistuva Suomi tehdään lähellä”. Visio viittaa siihen, että Suomi onnistuu vain alhaalta ylöspäin tapahtuvan kehityksen kautta. Etenkin nyt kun elämme monimutkaisessa ja epävarmassa toimintaympäristössä tulisi uskaltaa joustavoittaa hierarkioita, normeja ja sääntöjä. Onnistuvan Suomen visiossamme valtion makrotasoinen ohjaus jättää liikkumavaraa paikallisiin olosuhteisiin perustuvalla harkinnalla, kehittämiselle ja innovaatioille.

Osana vuoden 2016 strategiatyötämme käynnistimme myös kuntien ja uusien maakuntien mahdollisen yhteisen järjestön selvitystyön yhdessä kuntien, maakuntien liittojen, sairaanhoitopiirien ja muiden toimijoiden kanssa. Mahdollisen yhteisen järjestön selvitys- ja valmistelutyötä jatketaan eri vaiheineen vuosien 2017-2018 aikana.

Vuonna 2016 perustettiin myös Kuntaliiton valtuuston päätöksellä Suomen kuntasäätiö, joka toimii tiiviissä yhteistyössä Kuntaliiton kanssa. Säätiön pääomaksi siirrettiin Kuntaliiton sijoitusvarallisuutta sekä Kuntatalo Oy:n osakekanta. Säätiön pääoma on hieman yli 150 miljoonaa euroa. Säätiö toteuttaa tehtävänsä sijoittamansa pääoman tuotolla. Säätiön perustehtävänä on edistää kuntien elinvoimaisuutta, demokratiaa ja muita pyrkimyksiä sekä vahvistaa kunnallista itsehallintoa. Säätiö tukee Kuntaliittoa mm. tarjoamalla sille Kuntatalon toimitilat vastikkeetta.

#### Kokonaisuus ratkaisee

Tulevaisuuden kunnilla ja maakunnilla tulee olemaan voimakkaat keskinäisriippuvuudet. Ne muodostavat yhdessä kokonaisuuksia, jotka osin kilpailevat keskenään kansallisesti, mutta myös kansallisvaltioiden rajat ylittävästi muiden vastaavien alueiden kanssa. Niillä alueilla, jotka kykenevät muodostamaan maailman muutoksia ennakoivia ja yhteiseen maaliin pelaavia kokonaisuuksia, on menestyksen avaimet käsissään. Kuntien ja maakuntien keskinäiseen kilpailuun keskittymiseen ei liene yhdelläkään alueella varaa.

Pidetään me kunta-alalla huolta siitä, että Suomi onnistuu muutosten tuulten keskellä, sillä kuten visiomme viestittää: onnistuva Suomi tehdään lähellä.

Jari Koskinen  
Toimitusjohtaja  
Suomen Kuntaliitto

## 4. TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS SEKÄ TOIMINNAN JA TALOUDEN KEHITYSSUUNTA 2016

Maailma, Suomi ja Suomen kunnat ovat keskellä suuria siirtymiä. Toimintaympäristö näyttää epävarmelta, epäjatkuvalta ja sumuisemmalta kuin kenties koskaan elinaikanamme. Todennäköisesti elämme uuden aikakauden murrosvaihetta, jota tulevaisuuden tutkijat kutsuvat usein älykkään teknologian aikakaudeksi. Edellinen aikakausi, jota kutsutaan usein informaatioteknologian aikakaudeksi, on tullut päätepisteeseensä. Sen päätti finanssikriisi ja lama. Samalla edelleen käynnissä on suomalaisen yhteiskunnan jo pitkään jatkunut rakennemuutos, joka näkyy elinkeinorakenteen muutoksina, kaupungistumisena, ikääntymiskehityksenä sekä matalana syntyvyytenä.

Epävarmuuden ohella murroskausi tarjoaa myös lukuisia mahdollisuuksia mikäli niihin osataan tarttua. Kunta-alaan liittyviä mahdollisuuksia tarjoavat nyt ja tulevaisuudessa mm. älykäs hyvinvointi- ja terveysteknologia ja oppimisympäristöt, kiertotalous, kokeilukulttuurin kehittäminen, älykäs kaupunkikehitys, etäpalvelut, elämäntapojen ja -arvojen muutokset, uudet osallisuuden ja demokratian muodot jne.

### ***Sote- ja maakuntauudistus - toimiva kokonaisuus ja hallittu muutos tavoitteenamme***

Kuntien toimintaympäristöä muuttaa voimakkaasti sote- ja maakuntauudistus, joka on maamme historian suurin julkisen hallinnon reformi. Muutos koskettaa kaikkien kansalaisten palveluja sekä satojen tuhansien ihmisten työtä. Muutos on merkittävä tulevaisuuden kunnan roolin ja tehtävien näkökulmasta sekä luonnollisesti sosiaali- ja terveydenhuollon rahoituksen, ohjauksen ja verotuksen näkökulmasta.

Kuntaliiton tavoitteena on vaikuttaa siihen, että sote- ja maakuntauudistuksen myötä syntyy toiminnallisesti yhtenäinen kunta- ja maakuntakenttä, joka toimii yhteisten kuntalaisten, yritysten ja muiden yhteisöjen parhaaksi paikallisen ja alueellisen itsehallinnon periaatteiden mukaisesti.

Kuntaliitto on Paras-hankkeen, kuntauudistuksen sekä nyt vireillä olevan sote- ja maakuntauudistuksen yhteydessä korostanut, että olosuhteiden poiketessa voimakkaasti maan eri osissa lainsäädännön tulisi antaa joustoa alueellisesti eriytyneisiin ratkaisuihin esimerkiksi suurilla kaupunkiseuduilla ja harvaan asutuilla alueilla. Tämä näkökulma on tärkeä myös vireillä olevassa uudistuksessa.

Näkemyksemme mukaan maakuntien itsehallinnon tulee olla todellista. Maakuntien valtionohjauksen tulee keskittyä makrotasoihin poliittisesti strategisiin kysymyksiin jättäen maakuntien päätös- ja harkintavallalle riittävästi toimintaedellytyksiä.

Sote- ja maakuntauudistuksessa on myös muodostettava rakenteita, joilla turvataan suomen- ja ruotsinkielisen väestön tosiasialliset mahdollisuudet saada palveluja omalla kielellään samanlaisten perusteiden mukaan.

### ***Tulevaisuuden kunta on tekemisen kysymys***

Kunta luo itse tulevaisuuttaan: se muokkaa toiminnoillaan, teoillaan ja valinnoillaan toimintaympäristöään ja sen kehitystä. Kunnan tulevaisuus on monin tavoin avoin ja sen roolit sekä toimintatavat ovat muuttumassa. Jokaisessa kunnassa on vahvuuksia ja ominaisuuksia menestyvän kunnan tulevaisuuteen. Keskeistä on löytää itselle oikeat painopisteet ja sopivat toimintatavat. Menestyminen edellyttää omien vahvuksien löytämistä ja strategista ja pitkäjänteistä päätöksentekoa.

Kuntaliitto hahmotti v. 2016 tulevaisuuden kunnalle seitsemän erilaista roolia:

1. Sivistysrooli
2. Hyvinvointirooli
3. Osallisuus- ja yhteisörooli



4. Elinkeino- ja työllisyysrooli
5. Elinympäristörooli
6. Itsehallintorooli
7. Kehittäjä- ja kumppanirooli

Sote- ja maakuntauudistuksen yhteydessä ja kuntien toimintakentän muuttuessa muuttuvat myös kuntien toiminta, johtamiskäytännöt ja -rakenteet, osallisuusmallit ja -keinot, kumppanuuden tavat ja tehtäviin liittyvät toimintatavat.

Uudistuksen myötä kunnan ja maakunnan välille syntyy yhdyspinta. Asiakkaat, kuntalaiset, ovat tulevaisuudessa samat sekä kunnalle että maakunnalle. Samoin yhteiset, toimintoja läpileikkaavat prosessit – elinvoima, osallisuus sekä hyvinvointi ja terveys – ovat yhteiset. Kuntien ja maakunnan yhteistyön tarve on ilmeinen. Kuntien ja maakuntien neuvottelumenettelylle ja yhdyspintayhteistyölle on syytä luoda jo alusta saakka hyvät edellytykset ja käytännöt.

Kuntaliitto oli aktiivisesti mukana tulevaisuuden kunta-kärkihankkeen parlamentaarisen sekä asiantuntijatyöryhmän työssä vuonna 2016. Vuonna 2016 jatkettiin Kunnat 2021-kehitysohjelman sekä sote- ja maakuntauudistuksen muutostuen toimintaa, jotka muodostavat moninaisia tukirakenteita ja -projekteja kunnilla ja alueilla.

### ***Kuntatalous: nykyisen hallituskauden kuntatalouden tasapainottamistavoite läheni***

Kuntien ja kuntayhtymien vuoden 2016 tilinpäätösarviot osoittavat kuntatalouden etenevän hyvään suuntaan. Samalla lähivuosien tulopohjamuutokset kuntataloudessa vaativat tarkkaa taloudenpitoa.

Kuntasektorin menot kasvoivat maltillisesti koko maassa, keskimäärin 1,3 prosenttiyksikköä. Vuoden 2016 tilikauden tulos parani ennakoarvion mukaan lähes puoli miljardia euroa. Tilikauden tulos oli kuitenkin negatiivinen 111 kunnassa, yhteensä 0,2 miljardia euroa. Kuntatalouden rahoituksellista tasapainoa kuvaava toiminnan ja investoinnin rahavirta parani puoli miljardia euroa. Lainakanta nousi 18 miljardiin euroon ja velkaantumisen kasvu hidastui 3,6 prosenttiin. Negatiivisen vuosikatteen, eli niin sanotun ”syömävelan” osuus kuntien lainakannan muutoksesta on erittäin pieni, vuosina 2000-2016 se on ollut viiden prosentin luokkaa.

Kuntien ja kuntayhtymien talouden tasapainottoimet ovat tuottaneet tulosta ja kuntatalous lähenee nykyisen hallituskauden kuntatalouden tasapainottamistavoitetta. Hallituksen parin vuoden takaisissa ennusteissa kuntasektorin velan arvioitiin nousevan kolme miljardia nyt toteutunutta suuremmaksi. Lisäksi toiminnan ja investoinnin rahavirran ennakoitiin painuvan raskaasti negatiiviseksi. Tämä ennuste ei toteutunut, mutta edessä on sen sijaan tiukempi taloustilanne johtuen valtionosuuksien ja verotulojen heikkenemisestä.

Tasapainoisen talouden taustalla maltillinen menokehitys ja parantuneet tulot  
Kuntatalouden parantumisen taustalla löytyy maltillinen menokehitys, joka johtuu muun muassa kuntien ja kuntayhtymien henkilöstökulujen sopeuttamisesta, sekä vähäisestä kustannustason kasvusta kuntapalveluissa.

Kuntien ja kuntayhtymien tulot lisääntyivät erityisesti kasvaneiden valtionosuuksien kautta. Vuoden 2016 valtionosuuksissa kompensoitiin kuntien veroperustemuutoksista johtuvia veromenetyksiä 260 miljoonaa euroa ja lisäksi kunnat saivat 270 miljoonaa euroa valtionosuuksia kuntien ja valtion välisen kustannusjaon tarkistuksen seurauksena. Kuntien verotulot 2016 kasvoivat maltillisesti koko maan tasolla yhteensä 1,4 prosenttia, eli 300 miljoonaa euroa. Vaimeaa kehitystä selittää muun muassa kuntien korotetun yhteisöveron jako-osuuden poistuminen.

Nyt on ensisijaisen tärkeää, että hyvää kuntatalouden hyvää kehitystä ei katkaista vaan annetaan talouden edetä hallitusohjelman mukaisesti kohtaamaan tulevaisuuden kasvun ja mm. korjausvelan tuomat haasteet.

## Tietolaatikko: Verkostoituva Kuntaliitto

Verkostoituminen on välttämätöntä nykypäivän toimintaympäristössä. Mitä kompleksisemmaksi toimintaympäristö muuttuu, sitä enemmän tarvitsemme toisiamme arkipäivän haasteiden ratkaisemisessa. Kuntaliitossa on panostettu verkostomaisen toiminnan vahvistamiseen kehittämällä ja ottamalla käyttöön Kuntaliiton verkostomalli. Kuntaliiton strategiset asiakastutkimukset osoittavat, että verkostomaista toimintaa pidetään jo yhtenä onnistuneimmista Kuntaliiton toiminnan osa-alueista.

Tavoittelemme verkostoilla entistä parempaa:

- vuoropuhelua jäsentemme kanssa
- vaikuttavuutta sidosryhmätyöhön ja kunta-alan ydinkysymyksiin
- tehokkuutta ydinprosesseihimme: edunvalvontaan, kehittämiseen ja palveluihin.

Verkostotoiminnalla voimme lisätä toimintamme kuntalähtöisyyttä sekä luoda uutta kehittävää yhteistyötä erilaisten kuntien, toimialojen ja toimijoiden kanssa. Verkostot toimivat myös erilaisten asioiden ja ilmiöiden esiin nostajina. Näitä nousemassa olevia asioita voimme hyödyntää mm. kuntien edunvalvonnassa ja kehittämisessä sekä yleisesti kansallisessa keskustelussa.

Kuntaliitolla on yli 90 verkostoa verkostosalkussaan. Niissä on noin 6 000 henkilöjäsentä. Kuntaliiton verkostomalliin kuuluu, että verkostoistamme priorisoidaan vuositason strategiset verkostot. Vuoden 2016 strategiset verkostot olivat:

- **Kuntajohtajien ryhmä 44, Sote-valmistelijoiden verkosto** sekä **Svenska reformgruppen**, joita hyödynnettiin suunnitelmallisesti sote- ja maakutauudistuksen edunvalvonnassa sekä liiton toiminnan suuntaamisessa.
- **Kuntaliiton demokratiaverkosto**, jonka puitteissa kehitettiin alueellisen demokratian ja osallisuuden näkökulmaa osana sote- ja maakuntauudistusta. Demokratiaverkoston toiminnassa kehitettiin myös monikulttuurisuuteen liittyvää teema-aluetta.
- Aktiivinen osallistuminen **Kansalliseen ennakointiverkostoon (KEV)**, jonka tarjoamia mahdollisuuksia hyödynnettiin Kuntaliiton sisäisessä ja ulkoisessa ennakointityössä.

## 5. STRATEGISEN ASIAKASTUTKIMUKSEN TULOKSET VUONNA 2016

Kuntaliitto teetti marraskuussa 2016 asiakastutkimuksen, jonka käytännön toteutuksesta vastasi Innolink Research Oy. Tutkimus tehtiin samassa formaatissa nyt kolmatta kertaa.

Tutkimuksen tarkoituksena on mitata Kuntaliiton asiakkaiden tyytyväisyyttä Kuntaliiton toimintaan ja palveluihin sen strategiaan perustuvilla mittareilla. Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluilla ja internetkyselyinä. Tutkimus perustuu yhteensä 456 vastaukseen.

Kuntaliitto haluaa olla luotettava toimija ja tuntee hyvin kuntien toiminnan edellytykset. Näitä asioita kuvaavat mittarit ovat tutkimuksen mukaan erinomaisella tasolla. Kuntaliiton panostus verkostomaiseen toimintaan on ollut myös onnistunutta. Kuntien odotukset Kuntaliiton edunvalvontaa kohtaan ovat erittäin korkealla. Tämä näkyy arvioissa edunvalvonnan onnistuneisuutta kuvaavissa arvioissa.

### 80 % vastaajista arvioi Kuntaliiton tuntevan hyvin kuntien toiminnan edellytykset

Tutkimustulosten mukaan hiukan yli 80 prosenttia vastaajista (keskiarvo väittämälle 4,0) arvioi, että kuntaliitto tuntee kuntien toiminnan edellytykset hyvin. Myös kuntaliiton toiminnan luotettavuus on erinomaisella tasolla.

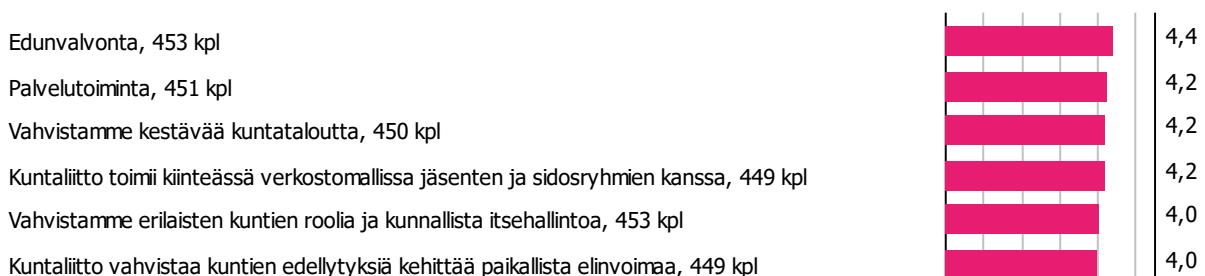


Kuva 1: Arvioi seuraavia kriteerejä (asteikko: 1=täysin eri mieltä ... 5=täysin samaa mieltä)

Lähes kaikki yllä arvioidut tekijät ovat kehittyneet positiivisesti tai vähintäänkin pysyneet ennallaan edellismittaukseen verrattuna. Erityisesti kuntaliiton tunnettuus on lisääntynyt; nyt 68 prosenttia arvioi tuntevansa kuntaliiton toimintaa melko tai erittäin hyvin, kun vuotta aiemmin vastaava osuus oli 51 prosenttia.

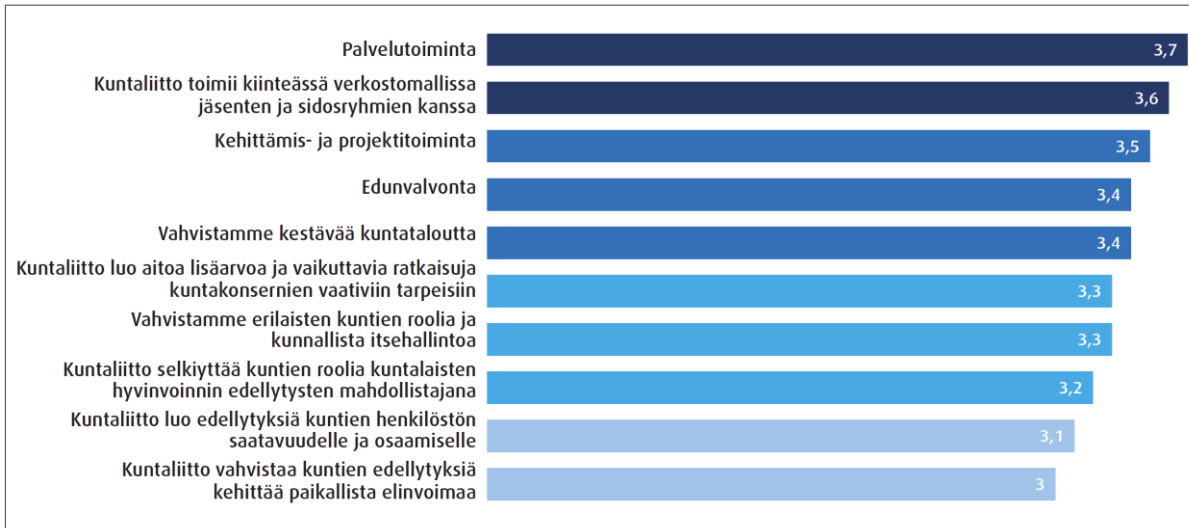
### Parhaimmat onnistumiset liiton palvelutoiminnassa ja verkostomallissa - edunvalvonnassa odotukset korkeimmalla

Kuntaliiton jäseniltä ja asiakkailta kysyttiin, miten merkittävänä he pitävät Kuntaliiton eri palvelualueita. Kuvaan on rajattu mukaan vastaajien tärkeimpinä pitämiä tekijöitä. Edunvalvonta saa keskiarvoksi 4,4 (asteikko 1-5), seuraavaksi tärkeimmät on palvelutoiminta sekä kestävä kuntatalouden vahvistaminen ja verkostotoiminta.



Kuva 2: Toiminnan tärkeimmät tekijät (Asteikko: 1= ei lainkaan tärkeä ... 5=erittäin tärkeä)

Vastaajat kokevat Kuntaliiton onnistuneen parhaiten palvelutoiminnassa, verkostomallissa, kehittämis- ja projektitoiminnassa, edunvalvonnassa sekä kestäväen kuntatalouden vahvistamisessa.



Kuva 3: Toiminnan onnistuneimmat tekijät (Asteikko: 1=onnistunut erittäin huonosti ... 5=onnistunut erittäin hyvin)

Kokonaisarvosanaksi Kuntaliitto saa 3,7 (asteikko 1-5); 66 prosenttia vastaajista antoi Kuntaliitolle asteikon parhaita arvioita 4 tai 5. Kuntaliiton kokonaisarvosana on parantunut edellismittauksesta, jolloin kokonaisarvosanaksi muodostui 3,6.



Kuva 4: Sanapilvi; millaisia odotuksia sinulla on Kuntaliitolle tulevaisuudessa?

## 6. KUNTALIITON STRATEGIA 2017-2021

Kuntaliiton strategia "Onnistuva Suomi tehdään lähellä" hyväksyttiin Kuntaliiton valtuustossa marraskuussa 2016. Strategia antaa Kuntaliiton toiminnalle ja päätöksenteolle yhteisen tulevaisuuden suunnan muutosten keskellä. Strategia on suunnattu valtuustokauden 2017-2021 ajalle. Strategiassa on hahmotettu toimintaympäristön muutosajureita, Kuntaliiton olemassaolon merkitystä nyt ja tulevaisuudessa sekä mitä liiton toiminnalla tavoitellaan. Kuntaliitto myös selvittää ja valmistele uuden strategiansa pohjalta kuntien ja maakuntien mahdollisen yhteisen järjestön perustamista nykyistä toimintaa ja organisaatiota muuttamalla.



Kuva 5: Kuntaliiton strategia

### Kuntaliitto tekee kuntien ja maakuntien kanssa kestävää tulevaisuutta

Kuntaliiton missio "Teemme kuntien ja maakuntien kanssa kestävää tulevaisuutta" viestii toiminnallisesti yhtenäisestä kuntien ja maakuntien muodostamasta kokonaisuudesta, joka mahdollisimman saumatta palvelisi tulevaisuudessa sekä kuntien että maakuntien yhteisiä asukkaita ja yhteisöjä.

Kestävän tulevaisuuden tekemisellä tarkoitamme sitä, että keskeinen tehtävämme on sovittaa yhteen erilaisten kuntien ja maakuntien tarpeisiin sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestäviä ratkaisuja. Kestävyydellä tarkoitamme myös sukupolvet ylittävää oikeudenmukaisuutta, sukupuolten tasa-arvoa ja asukkaiden yhdenvertaisuutta. Liiton toiminta perustuu vahvaan kumppanuuteen ja verkostomaiseen yhteistyöhön.

### Visio: Onnistuva Suomi tehdään lähellä

Onnistuva Suomi "tehdään lähellä" viittaa siihen, että kestävät ratkaisut hyvinvoinnin ja elinvoiman edistämiseksi syntyvät parhaiten tekoina alhaalta ylöspäin läheisyysperiaatteen mukaisesti paikallisyhteisöissä, kunnissa, kaupungeissa, kaupunkiseuduilla ja maakunnissa – kunkin omista lähtökohdista ja toimintaympäristön ominaispiirteistä käsin.

Kunnilla ja maakunnilla tulee olla riittävät taloudelliset ja toiminnalliset edellytykset sekä vapaus tehtäviensä toteuttamiseen. Onnistuvan Suomen visiossa valtion makrotasoinen ohjaus jättää liikkumavaraa paikallisiin olosuhteisiin perustuvalle harkinnalle, kehittämiselle ja innovaatioille.

Asukkaiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa lähellä oleviin asioihin on onnistuvan Suomen kivijalka. Onnistuvan Suomen kehityksen avaimet ovat meistä jokaisen käsissä: sekä pienillä että suurilla paikallisilla teoilla on merkitystä.

Onnistuva Suomi on jatkuvasti uudistuva, paikallisesti globaali, verkostoitunut ja älykkääseen teknologiaan nojaava hyvinvointiyhteiskunta. Älykäs teknologia ja tietoverkot vahvistavat paikallisuuden ja globalisaation yhteisvaikutuksia.

### **Painopisteet: Askeleen edellä - Yhteistyötä yli rajojen - Uudistava kulttuuri**

Painopisteet ovat valintoja, joiden mukaisesti toimimalla voimme saada aikaan muutosta, joka johtaa kohti onnistuvan Suomen visiotamme.

#### *Askeleen edellä*

Ennakoiva edunvalvonta, kehittäminen ja palvelu tuottavat parhaan lisäarvon Kuntaliiton jäsenille. Siksi Kuntaliiton tavoitteena on vahvistaa ennakointikykyään kaikessa toiminnassa. Kuntaliitto tukee kuntia ja maakuntia muutoksen hallinnassa sekä ennakoinnissa. Edunvalvontamme keskeisenä tavoitteena on huolehtia proaktiivisesti siitä, että tulevaisuuden kunnilla on avainrooli elinvoiman, osaamisen ja hyvinvoinnin edistäjinä.

#### *Yhteistyötä yli rajojen*

Kuntaliiton tavoitteena on, että kunnat ja maakunnat muodostavat asukkaiden ja yhteisöjen parhaaksi toimivan kokonaisuuden. Kuntaliitto haluaa edistää toimijoiden välistä yhteistyötä alueellisesti ja kansallisesti. Myös Kuntaliiton sisällä vahvistetaan kuntien ja uusien maakuntien toimialat ylittävää yhteistyötä. Toimintamme perustuu kumppanuuteen ja verkostoitumiseen kuntien ja maakuntien kanssa.

#### *Uudistava kulttuuri*

Tulevat vuodet edellyttävät vahvaa muutoksen hallintaa kunnissa ja maakunnissa. Samalla Kuntaliitto haluaa tukea uudistavan ja kokeilevan toimintakulttuurin syntymistä, jonka kautta voidaan saavuttaa taloudellisia ja toiminnallisia hyötyjä. Samalla haluamme edistää jatkuvasti uudistavaa ja kokeilevaa toimintakulttuuria myös Kuntaliitossa.

## Tietolaatikko: Kuntaliiton edunvalvonnan myötävaikutuksena vuonna 2016:

**Kuntatalousohjelmaan** kirjatuissa toimita huomioitiin kuntien taloudellisia vaikutuksia, mikä osaltaan on turvannut kuntien taloudellisia toimintaedellytyksiä.

**Kilpailukykysovimuksen** vaikutukset kuntatalouteen huomioitiin osittain. Veroperustemuutokset kompensoitiin kunnille, mutta palkansääjien maksukorotuksista aiheutuvia verotuottojen menetyksiä ei kompensoitu.

**Kunnallisveron** verokatto poistettiin vuosilta 2020 ja 2021.

**Hankintalainsäädännön** kokonaisuudistus saatiin direktiivitasolta kansalliseen lakiin.

Kuntien erikoissairaanhoidon liittyviä **valtionosuusvähennyksiä** peruttiin noin 25,5 miljoonan euron edestä vuonna 2017.

**Uudessa kirjastolaissa** luovuttiin yksityiskohtaisista henkilöstön kelpoisuus- ja koulutusrakennevaatimuksista.

Vuoden 2017 alusta voimaan tullut **nuorisolaki** vahvistaa kunnan itse-näistä vastuuta ja valtaa toteuttaa nuorisotyötä- ja poliittikka paikallisiin olo-suhteisiin ja nuorten tarpeisiin sopivalla tavalla.

**Perusopetukseen** valmistavan opetuksen rahoitusta korjattiin vuosina 2016 ja 2017 niin, että opetuksen järjestäjät saavat opetuksen järjestä-misestä aiheutuneita kustannuksia vastaavan rahoituksen.

Oleskeluluvan saaneiden **turvapaikanhakijoiden** hallitsematonta muut-toa vastaanottokeskuksista kuntiin on kyetty hillitsemään kuntaansiirty-misprosesseja kehittämällä.

**Sote-toimitilojen** omaisuusjärjestelyjä koskeviin menettelyihin on saatu joustavuutta.

**Kuntalakia** muutettiin siten, ettei työterveyshuoltoon kuuluvaa sairaan-hoitoa tarvitse yhtiöittää.

**EU:n tietosuoja-asetus** antaa kunnille enemmän liikkumavaraa.

**EU:n arvonlisäverostrategiassa** ei ennakkotiedoista huolimatta sisällä muutoksia julkisen sektorin asemaan.

**Jätelain** uudistustyöryhmässä on saatu nostetuksi keskusteluun jätehuol-lon kokonaisuuden kannalta olennaisia asioita ja mm. torjuttu eräiden han-kintalain säädösten suora soveltaminen jätehuoltoon.

**Tulevaisuuden kunta** kärkihankkeen parlamentaarisessa työssä saatiin vahvasti esillä kuntien näkemykset tiiviin verkostoyhteistyön myötä. Han-keen asiantuntijaryhmän raporttiin sisältyy USO-verkostokuntien kanssa tehty etukäteisarviointi maakuntauudistuksen vaikutuksista kunnan tehtä-viin ja toimintatapoihin.

Kunnista esille nousseet kunnan ja maakunnan **yhdyspintakysymykset** nostettiin keskiöön uudistusten valmistelussa.

**Alueellisen hyvinvointikertomuksen** valmistelussa on huomioitu tarve kunnan omalle hyvinvointityölle ja tuleva tarve kuntien ja maakuntien vä-liselle yhteistyölle.

**Avoimen hallinnon** toimintaohjelmassa on huomioitu kunnat hyvin ja kunnat ovat olleet aktiivisessa roolissa seuraavan toimintasuunnitelman laadinnassa.

Kuntalaisten **kielellisten oikeudet** huomioidaan sote- ja maakuntaudis-tuksessa.

Ruotsinkielisten kuntien edunvalvonta ja viestintä koottiin uuteen **Kom-muntorget.fi -verkkoalustaan**.

**Kuntalainojen marginaalin** korotusoikeutta koskeva erimielisyys pank-kien ja kuntien välillä päätyi kuntien voittoon (taloudellinen intressi 12 milj. euroa).

**Työvoima- ja yrityspalveluiden** alueellisen kokeilujen eteneminen ko-keilulakiesitykseksi, jonka mukaan kunnat vastaisivat kokeilualueilla val-tion rahoittamien julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden tarjoamisesta ko-keilun asiakaskohderyhmälle.

**Kilpailuoikeudellista vahingonkorvausta** koskeva sääntely saatiin di-rectiivitasolta kansalliseen lakiin, mikä turvaa kuntien mahdollisuudet saada vahingonkorvauksia esimerkiksi kartellitilanteissa.

**Toimeentulotuen KELA-siirron** lainsäädäntö toteutettiin riittävän katta-vasti ja osa valtionosuusvähennyksistä (4 milj. €) siirrettiin toteutettavaksi myöhemmin vuosina.

Kuntien maksamille **valokopiointin tekijänoikeuskorvauksille** vuosille 2017-2019 ehdotettua korotusprosenttia saatiin pudotettua noin 66 % ja porrastettua useammalle vuodelle verrattuna siihen, mitä Kopioston kopi-ointitutkimuksen tulokset olisivat edellyttäneet.

**Kansallisen palveluarkkitehtuurin** toteutuksessa huomioidaan parem-min kuntien toimintaympäristö.

**Kuntien valtionosuuksien** leikkaaminen kuntien ja valtion yhteisiin tie-totekniikkahankkeisiin lopetettiin vuonna 2017.

**Korjausavustusten** käsittelyn siirtäminen kunnilta ARA:lle vähentää kun-tien tehtäviä ja siten tuo säästöjä henkilöstömenoihin (arvio 3-5 milj. €).

**Liikennekaarta** täsmennettiin siten, että yksinoikeuden asettaminen joukkoliikennereiteille on edelleen mahdollista (ns. PSA-suoja), jolloin markkinaehtoisien joukkoliikenteen ei sallita kilpailla viranomaisten jo ker-taalleen kilpailuttaman ja maksaman liikenteen kanssa samoista asiak-kaista.

**Pelastustoimen** uudistushankkeen valmistelutyöryhmien puheenjohta-jiksi onnistuttiin SM:n alkuperäisestä ehdotuksesta poiketen saamaan mer-kittävä määrä pelastuslaitosten edustajia.

**Maankäyttöä, kestävien yhdyskuntien** ja koko kunnan kehittämistä palvelevat **rakennusvalvonta ja ympäristönsuojelu** pysyvät maakunta-uudistuksen myötäkin tulevaisuuden kunnassa.

**Energiatsehokkuussopimuksia** kaudelle 2017-2025 koskevat neuvottelut saatiin päätökseen työ- ja elinkeinoministeriötä edustaneen Energiaviras-ton kanssa. Sopimusneuvotteluissa oli alusta alkaen mukana myös kuntien edustajat. Lokakuussa järjestetyssä allekirjoitustilaisuudessa sopimukseen liittyi jo 16 kuntaa ja kuntayhtymää.

## 7. KUNTALIITON TOIMINTA JA TULOKSET V. 2016 ERI TEEMOISSA

Tässä luvussa kuvataan otteita toimintamme kärjistä ja konkreettisista tuloksista vuoden 2016 aikana. Lisätietoja liiton toiminnasta laajemmin saa internet-osoitteesta [www.kuntaliitto.fi/toimintasalkku](http://www.kuntaliitto.fi/toimintasalkku).

Tarkastelu on jaoteltu seuraaviin kunta-alan ja Kuntaliiton toimintaa jäsentäviin teemoihin

### Läpileikkaavat teemat

- Sote- ja maakuntauudistuksen muutostuki
- ARTTU2-tutkimusohjelma
- Hankintalain valmistelun edunvalvonta

### Demokratia, organisaatiot ja johtaminen

- Tulevaisuuden kunnan edunvalvonta
- Tulevaisuuden kunta (Kunnat 2021) -kehittämisohjelma
- Uuden sukupolven organisaatiot ja johtaminen (USO3) -verkostoprojekti
- Maakuntalain valmistelun edunvalvonta

### Elinkeinot, kilpailukyky ja työllisyys

- Kasvupalvelut-kokonaisuuden edunvalvonta
- Työllisyyspoliittinen kuntakokeilu ja arviointi
- Kotouttamisen ja vastuiden määrittelyn edunvalvonta

### Hyvinvointi ja osaaminen

- Sote-uudistuksen valmistelun edunvalvonta
- Arkeen voimaa-projekti
- Toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformin edunvalvonta
- Ammatillisen koulutuksen omistajaohjaus (OMA) -projekti

### Palvelukehitys, kokeilutoiminta ja digitalisaatio

- Alueiden ja kuntien tietohallintoyhteistyöfoorumi AKUSTI
- KuntaKaPA
- Uskalla kokeilla-kehittämisohjelma

### Talous

- Kuntatalousohjelma
- Kiky-sopimuksen edunvalvonta
- Muu talouteen liittyvä edunvalvonta

### Yhdyskunta ja ympäristö

- Jätelain edunvalvonta
- Tonttutuotannon ja asuntorakentamisen lisäämiseen tähtäävät lainmuutokset

### 7.1 Läpileikkaavat teemat

#### Sote- ja maakuntauudistuksen muutostuki

Kuntaliitto tukee kuntia ja alueita sote- ja maakuntauudistuksen suunnittelussa ja toteutuksessa muun muassa tarjoamalla maksutonta matalan kynnyksen asiantuntijaneuvontaa. Muutostuen tavoitteena on tukea kuntia, kuntayhtymiä, alueita ja uudistusta suunnittelevia projektiorganisaatioita uudistuksen eri vaiheissa sekä lisätä vuoropuhelua kuntien, alueiden ja valtion välillä.

Muutostuen tavoitteena on myös nostaa esiin ja etsiä vastauksia siihen, miten yhteistyöprosessit ja maakuntien muodostaminen etenevät ja millaisia organisaatioiden muodostamiseen ja käynnistämiseen liittyviä ongelmia työssä kohdataan.

Muutostuki vuonna 2016 jaottui seuraaviin osa-alueisiin:

- Luotiin palvelujärjestelmä neuvontapalvelun antamiseksi (tukipyynnöt ja kysymykset keskitetyn palveluosoitteen [muutostuki@kuntaliitto.fi](mailto:muutostuki@kuntaliitto.fi) kautta)
- Oppaat: "Rajapinnoilta yhdyspintoihin" -kehittämisaloite kuntien ja maakuntien yhteistyöstä, "Kuu-lehan sie minnuu" -kehittämisaloite asukasosallisuudesta sote- ja maakuntauudistuksessa, Muutostuen verkkosivumuotoisia oppaita



- Uudistuslinikat: Kuntaliiton asiantuntijat ja ministeriöiden edustajat vastaavat maakuntauudistusta, tulevaisuuden kuntia ja sote-palveluita koskeviin kysymyksiin Uudistuslinikka-verkkovastaanotolla. Uudistuslinikat lähetetään suorana lähetyksenä Kunta.tv:ssä erikseen ilmoitettuna ajankohtana. Vuonna 2016 uudistuslinikoita järjestettiin 3 kpl. Tallenteet jo pidetyistä Uudistuslinikoista on katseltavissa Kunta.tv:ssä.
- Muut muutostuen muodot: Kuntaliitto edistää sote-valmistelijoiden keskinäistä verkostoitumista. Verkostoitumisen tarkoituksena on lisätä vuoropuhelua kuntien, alueiden ja valtion välillä. Kuntaliitto järjestää myös alueellisia ja kansallisia seminaareja uudistusta valmisteleville henkilöille. Sote- ja maakuntauudistuksen toimeenpanon alueellisen valmistelun tilanteet on kuvattu omilla internet-sivullaan. Sivulta löytyvät myös alueellisten valmistelijoiden keskeiset tiedot.

## **ARTTU2-tutkimusohjelma**

ARTTU2-tutkimusohjelman avulla arvioidaan paitsi kunnissa toteutettavia ja kuntiin kohdistuvia uudistuksia myös Paras-hankkeen aikana suunniteltujen ja toteutettujen pidempiaikaisia vaikutuksia kuntien kannalta. Tutkimusohjelma ja sen eri osaprojektit tekevät näkyväksi myös sen, mitä toimenpiteitä kunnat ovat omaloitteisesti tehneet sopeutuakseen toimintaympäristön moninaiisiin muutoksiin.

Tutkimusohjelman avulla varmistetaan pitkäjänteisen ja systemaattisen vertailutiedon tuottamisen paikalliseen ja kansalliseen päätöksentekoon ja johtamiseen sekä. Tutkimustiedon saaminen kuntia koskevien uudistusten vaikutuksista palvelee myös kunnallisen itsehallinnon kehittämistyötä. Tutkimusten toteuttajina ovat olleet keskeiset kuntatutkimusta tekevät yliopistotahot. Myös Kuntaliiton asiantuntijoita eri yksiköistä on osallistunut tutkimusten ja selvitysten tekemiseen.

ARTTU2-tutkimusohjelman puitteissa järjestettiin kaksi kuntaseminaaria (25.5. ja 16.12.) ja kaksi erityistä kuntien yhdyshenkilöiden tapaamista (4.2. ja 8.11.). ARTTU2-tutkimusohjelmassa valmistui vuoden 2016 aikana kaikkiaan 12 raporttia ja ne julkaistiin Uutta ARTTU2-ohjelman sarjassa. Julkaisut ovat teemoiltaan koskettaneet kuntalaisten osallistumista ja vaikuttamista, palveluverkkoja, kuntataloutta, luottamushenkilötyötä ja poliittista johtamista, kuntien monikeskisuutta, hyvinvoinnin edistämisen käsitettä ja sisältöä, kuntatyöntekijöiden hyvinvointia ja johtamiskäytänteitä sekä reaaliaikaista uudistusten arviointia.

## **Hankintalain valmistelun edunvalvonta**

EU:n uudet hankintadirektiivit annettiin v. 2014 ja niillä oli kahden vuoden voimaansaattamisaika. Kansallinen laki ei kuitenkaan ollut voimassa vielä 18.4.2016, minkä takia direktiivien välitön oikeusvaikutus oli huomioitava tehdyissä EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa. Kuntaliiton Julkisten hankintojen neuvontayksikkö informoi asiasta tehokkaasti hankintoja tekeville tahoille.

Hankintalaki eteni vihdoin kesäkuussa 2016 eduskunnan käsiteltäväksi. Annettu hallituksen esitys poikkesi kuitenkin merkittävästi TEM:n valmisteluryhmän mietinnöstä, joka oli valmisteltu edellisen hallituksen kaudella. Kunnille keskeisiä pykälä oli muutettu olennaisesti. Lisäksi esitys sisälsi kohtia, joita valmisteluryhmä ei ollut valmistellut.

Kuntaliitto oli kuultavana eri valiokunnissa yhteensä seitsemän kertaa. Lisäksi toimitettiin 11 kirjallista lausuntoa, lausumaa ja lisämateriaalia. Eduskuntakäsittelyn aikana korostettiin erityisesti ns. sidosyksikköhankintoihin liittyviä näkökohtia. Koska sääntelyn kiristämisestä ei käsiteltävänä olevassa esityksessä ollut riittävää vaikutusarviointia, pyrki Kuntaliitto tuomaan laajasti vaikutuksia esiin. Toisena keskeisenä edunvalvonnallisena kärkenä keskityttiin ehdotettuun hankintojen valvontaan. Intensiivisestä toiminnasta huolimatta sääntelyyn ei saatu kaikkia toivottuja muutoksia. Sidosyksikkösääntelyn osalta saavutuksina voidaan pitää jätehuollon erillistä siirtymäprosenttia (15%) vuodelle 2017 sekä avoimuusilmoituksen mekanismin täsmenämistä talousvaliokunnan mietinnössä. Lisäksi Kuntaliitto oli yksi harvoja organisaatioita, jonka toimittamaan materiaaliin viitattiin nimenomaisesti Eduskunnan käsittelyn eri vaiheissa.

## 7.2 Demokratia, organisaatiot ja johtaminen

### Tulevaisuuden kunnan edunvalvonta

Tulevaisuuden kunta –hankkeessa määriteltiin parlamentaarisen valmistelun pohjalta visio tulevaisuuden kunnasta vuonna 2030. Parlamentaarisen työryhmän työstämiä skenaarioita ja visioita käytiin läpi kaikkiaan 12 sidosryhmätapaamisessa, joista Kuntaliiton verkostot olivat keskeisiä. Näin myös työryhmän raportissa skenaarioita tarkasteltiin erikseen suurten kaupunkien, kehyskuntien, seutukaupunkien sekä maa-seutu- ja pienkuntien näkökulmasta.

Tulevaisuuden kunta kärkihankkeen asiantuntijaryhmä kokosi vuonna 2016 maakuntauudistuksen vaikutuksia kunnan tehtäviin, rooleihin, tehtävien toteuttamiseen, rahoitukseen, henkilöstöön, osaamiseen, johtamiseen ja kuntademokratiaan. Tähän työhön sisältyy Kuntaliiton Uuden sukupolven organisaatiot ja johtaminen -projektikuntien kanssa tehty etukäteisarviointi maakuntauudistuksen vaikutuksista kunnan tehtäviin ja toimintatapoihin. Eri toimintaympäristöissä toimivien kuntien näkemykset on välitetty asiantuntijaryhmän työhön.

### Tulevaisuuden kunta (Kunnat 2021) -kehittämishjelma

Ohjelman kautta kunnat saavat tukea roolinsa ja toimintansa kehittämiseen seuraavalla valtuustokaudella. Omista vahvuuksistaan ponnistavat kunnat kirkastavat tulevaisuuden kunnan eri rooleja ja tekoja. Kunnat kehittävät yhdessä uudenlaisia johtamis-, kumppanuus-, vuorovaikutus- sekä verkostomalleja ja jakavat hyviä käytäntöjä toisilleen. Kunnat saavat Kuntaliitolta sparrausapua ja uutta tietoa ennakointi-, strategia- ja tulevaisuustyöhön sekä uusien luottamushenkilöiden perehdyttämiseen. Tulevaisuuden kuntaan ja kunnan eri rooleihin liittyvä keskustelu on vilkastunut. Keskustelu on vilkasta myös sosiaalisessa mediassa. Ohjelman tuotoksina on syntynyt mm.:

- Tulevaisuuden kunta -verkkoavoriihi, vastauksia yli 1500. Aineistoa hyödynnetty asiantuntijapuheenvuoroissa ja materiaaleissa ja julkaisuissa.
- Tule tekemään tulevaisuuden kuntaa -julkaisu.
- Käynnistettiin Tulevaisuuden kunta -kirja yhdessä VM:n ja tutkijoiden kanssa.
- Kumppanuutta kuntien kanssa: esim. työpajoja ja asiantuntijapuheenvuoroja kuntien valtuustoseminaareissa ja muissa tilaisuuksissa kuten Kuntaliiton maakuntatilaisuudet, Kuntamarkkinat, Demokrationpäivä jne.
- Suunniteltu ja toteutettu Kuntaliiton maakuntatilaisuuksien tulevaisuuden kuntaa koskevat osiot ja materiaalit.
- Viestintä- ja markkinointimateriaali: Tule tekemään tulevaisuuden kuntaa -vlogisarja käynnistynyt. Tulevaisuuden kunnan roolit -kortit ja julisteet visualisointi. Tulevaisuuden kunnan kehityspolku -visualisointi. Kuntapäätäjän motivointi-, ja päätettävien asioiden visualisointi. Tulevaisuuden kunta -nettisivut. Edellä mainitut markkinointimateriaalit on toimitettu puolueiden käyttöön kunta-vaaleja silmällä pitäen. Materiaalit on myös saatavilla ilmaiseksi Kuntaliiton nettisivuilta. Materiaaleja on ollut jaossa eri tapahtumissa. Niitä ovat myös lukuisat paikalliset ja alueelliset lehdet hyödyntäneet.

### Uuden sukupolven organisaatiot ja johtaminen (USO3) -verkostoprojekti 2015-2016

Kaksivuotinen USO3-projektikausi päättyi vuoden 2016 lopussa. Osallistujina oli 32:n kunnan poliittinen ja ammatillinen johto. Projektissa toteutettiin 15 kuntien yhteistä tai kuntaryhmäkohtaista seminaaria tai työpajaa, joissa kehitettiin ennakointiin ja kuntien strategiseen johtamiseen liittyviä toimintamalleja, tuotettiin uutta tietoa, vertailtiin muiden kuntien käytänteitä sekä osallistuttiin Kuntaliiton edunvalvontatyöhön.

Kuntakohtaisesti projektin puitteissa toteutettiin yhteensä n. 200 kuntakohtaista työpajaa. Työpajat toteutettiin FCG:n johdon konsultoinnin fasilitoimina. Työpajojen kautta kunnissa linjattiin kuntastrategioita ja kehittämishjelmia, tuettiin strategioiden ja kehittämishjelmien toimeenpanoa, uudistettiin johtamisjärjestelmiä, hallitus- ja valtuustotyöskentelyä jne.

Projektissa laadittiin yhdessä projektikuntien kanssa etukäteisarviointityö sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksista kunnan toimintaan ja johtamiseen. Etukäteisarvioinnit ovat osa Tulevaisuuden kunta kärkihankkeen asiantuntijaraporttia. Arviointeja on myös hyödynnetty maakuntauudistukseen liittyvässä edunvalvonnassa, Kunnat 2021 -ohjelman toimenpiteissä ja asiantuntijapuheenvuoroissa.

Projekti tuotti yhdessä projektikuntien kanssa "Tulevaisuuden kuntakuvat" -ennakointijulkaisun ja piirrosvideot. Tulevaisuuden kuntakuvissa kuvataan kolmen eri kuntaryhmän, pienten kuntien, keskikokoisten kuntien sekä kaupunkien mahdollisia tulevaisuuksia kunnan ja sen johtamisen sekä kuntalaisten muuttuvista rooleista käsin.

Projektin osana osallistujakunnille toteutettiin Ruotsin opintomatka, jossa tutustuttiin erityisesti ruotsalaisten kuntien johtamisjärjestelmiin ja -käytäntöihin sekä kuntien ja maakuntien yhteistyöhön.

### **Maakuntalain valmistelun edunvalvonta**

Maakuntalaki tulee olemaan kuntalain tapaan yleislaki, jolla luodaan edellytykset maakuntien itsehallinnon toteutumiselle. Maakuntalaissa säädetään maakuntien tehtävistä, maakuntien ja valtion suhteesta, demokratian ja asukkaiden osallistumisoikeuden toteuttamisesta, johtamisesta ja hallinnon järjestämisestä, luottamushenkilöiden kelpoisuudesta, taloudesta ja toiminnasta markkinoilla.

Samanaikaisesti maakuntalain kanssa valmisteltiin sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislakia ja muita maakunnan tehtäväalueeseen liittyvää lainsäädäntöä sekä maakuntien rahoituslakia ja muutoksia kuntien peruspalvelujen rahoitusta koskevaan lakiin. Erityislainsäädännön valmistelun jatkuessa on erityistä huomiota kiinnitettävä siihen, että niihin ei tule sisällyttää säännöksiä, jotka rajoittavat maakuntien valtuustojen päätösvaltaa

Kyseessä on ainutlaatuinen ja vaiheittain etenevä hallinnon uudelleen järjestäminen, jossa merkittävä osa kuntien tehtävistä siirretään maakunnille. Maakuntalain edunvalvonnassa on erityisesti kiinnitetty huomiota kunta - maakuntasuhteeseen. Maakuntien tehtävät eivät saa olla päällekkäisiä kuntien tehtävien kanssa ja toisaalta kuntien ja maakuntien väliselle yhteistyölle tulee olla joustavat mahdollisuudet. Kuntien ja maakuntien työnjaon tulee lainsäädännössä olla selkeä, mutta samalla maakuntalaissa tulisi säätää kuntien ja maakunnan alueelliset olosuhteet huomioon ottavasta sopimismahdollisuudesta palveluiden tuotannossa ja järjestämisessä. Kuntien ja maakuntien yhteistyön tulisi olla mahdollista samaan tapaan kuin se on mahdollista kuntalaissa kuntien kesken.

## **7.3 Elinkeinot, kilpailukyky ja työllisyys**

### **Kasvupalvelut-kokonaisuuden edunvalvonta**

Kasvupalvelu-uudistus tarkoittaa Tem:n hallinnonalan työllisyys- ja yrittäjyyspalveluiden uudistamista ja kokoamista yhdeksi kasvupalvelukokonaisuudeksi. Uudistus on osa hallituksen sote- ja maakuntauudistusta. Työ käynnistyi, kun Tem asetti 11.7. lakiryhmän aluekehittämisjärjestelmän ja kasvupalveluiden uudistamiseksi. Kuntaliitto sai oman edustuksensa uudistuksen valmistelua seuraavaan ohjausryhmään. Samassa ryhmässä on oma edustajansa myös suurista kaupungeista ja maakuntien liitoista, joiden kanssa on tehty tiivistä yhteistyötä.

Edunvalvonnan ensimmäisessä vaiheessa Kuntaliiton toimesta laadittiin muistio, jossa yritettiin käytössä olevien suuntaviivojen perusteella arvioida uudistuksen vaikutusta kuntakenttään. Muistion pohjalta käytiin keskusteluja niin maakunnan liittojen kuin kuntakentänkin edustajien kanssa. Aihetta käsiteltiin eri kuntaryhmissä, Sekes ry: hallituksessa (kehittämisyhtiöt) sekä kuntien työllisyyspalveluista vastaavien henkilöiden ja työllisyyskeilualueiden tapaamisissa. Kuntaliitto esitti muistion pohjalta jalostuneen kantansa valmistelua seuraavan ohjausryhmän kokouksissa sekä välitti kirjallisesti kuntakentän näkökulmaa lain valmistelijoille. Aiheeseen liittyen tavattiin useita kertoja valmistelusta vastaavia Tem:n virkamiehiä. Kuntaliitto tuki niin maakunnan liittoja kuin eri kuntaryhmiäkin omien kannanottojensa laatimisesta (suuret kunnat, seutukaupungit). Esityksen täsmennyttyä Kuntaliiton asiantuntijat ovat esitelleet sitä alueellisissa tilaisuuksissa (esim. Uusimaa, Pohjois-Pohjanmaa, Pirkanmaa, Etelä-Pohjanmaa) keräten samalla eri tahojen näkemyksiä uudistukseen.

Kuntaliitto onnistui valmistelun kuluessa sekä lisäämään kuntakentän tietämystä uudistuksen sisällöstä että välittämään kuntien näkemyksiä lain valmistelijoille. Valitettavasti useissa keskeisissä aiheissa kuntien näkökulman ymmärrys näkyy vain lain perusteluissa, mutta lukuisia muutoksia myös pykäläluonnoksiin saatiin aikaan. Työ jatkuu vuoden 2017 aikana.

### **Työllisyyspoliittinen kuntakokeilu ja arviointi**

Hallitusohjelmaan sisältyi kirjaus selvittää työvoimapalveluiden siirtoa resursseineen vaikeimmin työllistävien osalta kuntien vastuulle, Tanskan mallin mukaisesti. Vuoden 2015 päättyneestä työllisyyspoliittisesta kuntakokeilusta saatujen kokemusten pohjalta sekä kunnista tulleiden toiveiden mukaisesti, Kuntaliitto alkoi viedä eteenpäin ajatusta uudesta kokeilusta. Ministeriön asettama työryhmä, jossa Kuntaliiton edustajat olivat mukana, esitti tammikuussa 2016 valmistuneessa selvityksessään, että työvoimapalvelujen järjestämisvastuun siirtoa kunnille tulisi kokeilla joillakin alueilla. Aikaisempien selvitysten, Kuntaliiton määrätietoisien edunvalvonnan sekä kokeiluille suotuisan ilmapiirin johdosta kokeilut sisällytettiin huhtikuussa 2016 päivitettyyn Strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi 2015 – 2019 -toimintasuunnitelmaan.

Työ- ja elinkeinoministeriön johtamassa työryhmässä, jossa Kuntaliiton edustajat olivat tiiviisti mukana, alettiin valmistella hallitusohjelman toimintasuunnitelmaan sisällytetyjä alueellisia kokeiluja. Haku alueellisiin kokeiluihin käynnistyi toukokuun 2016 alussa. Kiinnostus kokeilua kohtaan oli suuri ja hakemuksia tuli yhteensä 41. Kesäkuussa 2016 kokeiluun valittiin mukaan yhdeksän aluetta, joista kolme on maakunnallisia ja kuusi kuntapohjaista kokeilua. Kokeiluun mukaan valitut kunnat ja maakunnat pääsivät mukaan kokeilun valmisteluun. Kokeilua, sen toimeenpanoa ja merkitystä käsiteltiin useissa Kuntaliiton järjestämissä verkostotapaamisissa sekä erilaisissa seminaareissa ja niistä saatuja näkemyksiä on hyödynnetty kokeilun valmistelutyössä.

Kasvupalvelu-uudistuksessa ei kuntien osaamista eikä panostuksia työllisyyden edistämiseen ole tunnistettu. Kokeilu tarjoaa kunnille mahdollisuuden nostaa niitä puolia paremmin esiin.

### **Kotouttamiseen ja vastuiden määrittelyyn liittyvä edunvalvonta**

Vuonna 2015 Suomeen saapui 32 476 turvapaikanhakijaa. Edellisenä vuonna 2014 turvapaikanhakijoita saapui 3 651 ja vuoden 2016 aikana heitä saapui noin 5500. On arvioitu, että turvapaikanhakijoista noin 1/3 saa myönteisen oleskelulupapäätöksen. Vuoden 2016 aikana Maahanmuuttovirasto teki kansainvälistä suojelua hakeville noin 7800 myönteistä oleskelulupapäätöstä. Näiden henkilöiden kotouttamisesta vastaavat kunnat yhdessä muiden paikallistason toimijoiden kanssa. Suomeen jäävien henkilöiden kotouttamisen onnistumisella on merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia.

Kuntaliitto korosti kannanotoissaan, että oleskeluluvan saaneiden turvapaikanhakijoiden siirtymisen vastaanottokeskuksista kuntiin on tapahduttava ”saattaen” tiiviissä yhteistyössä vastaanottokeskuksen, kunnan ja ELY-keskuksen kanssa. Kuntaliitto painotti, että oleskeluluvan saaneita turvapaikanhakijoita tulisi ohjata sellaisille paikkakunnille, joilla on nopea pääsy kotoutumiskoulutukseen, mahdollisuus löytää työtä sekä saada asunto.

Kuntien ja vastaanottokeskusten yhteistyö oleskeluluvan saaneiden kuntaan ohjaamisessa on parantunut vuoden 2016 aikana. Vaikka suurin osa oleskeluluvan saaneista turvapaikanhakijoista muuttaa kuntiin vastaanottokeskuksen ohjaamana ilman etukäteen sovittua kuntapaikkaa, on hallitsematonta muuttoa voitu hillitä kunnan ja vastaanottokeskuksen hyvällä yhteistyöllä.

Maahanmuuttovirasto on ohjeistanut vastaanottokeskuksia kuntaan muuton ohjaamisessa ja kunnan kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Kunnat ja vastaanottokeskukset ovat pystyneet sopimaan kuntaan siirrettävistä tiedoista hyvissä ajoin ennen henkilön muuttoa kuntaan. Myös valtion järjestämää kotoutumiskoulutusta on suunnattu alueille, joilla on tarjolla kuntapaikkoja ja asuntoja muuttajille. Onnistunut kuntiin siirtyminen antaa hyvän perustan kotoutumisen alkamiselle.

## 7.4 Hyvinvointi ja osaaminen

### Sote-uudistuksen valmistelun edunvalvonta

Sote-uudistuksen edunvalvonnassa Kuntaliitolla on ollut edustus lähes kaikissa sote-järjestämislain ja valinnanvapauslain valmisteluryhmissä sekä niiden virallisissa tai epävirallisissa alaryhmissä. Kuntaliiton edustajat ovat edustaneet työryhmätyöskentelyssä kuntasektoria ja tuoneet valmisteluun kentän näkemyksiä. Kuntaliiton edustajat ovat vaikuttaneet valmistelussa tavoitteenaan erityisesti maakuntien itsehallinnon vahvistaminen ja mahdollisimman hyvin toimeenpantavan lainsäädännön aikaan saaminen. Lain valmistelun lisäksi Kuntaliitto on vaikuttanut valiokuntien kuulemisten kautta ja tehnyt suoraa vaikuttamistoimintaa.

Kuntaliiton oman lausunnon laatimisen lisäksi liitto on tukenut kuntia niiden valmistellessa lausuntojaan sote-järjestämislaista, maakuntalaista ja voimaanpanolaista. Liiton hallituksen työvaliokunnan hyväksyttyä lausuntoluonnoksen, se lähetettiin kuntiin ja kuntayhtymiin tiedoksi ja mahdollisia kommentteja varten. Kunnat käyttivät laajasti lausuntoluonnosta ja toimintamallista saatiin runsaasti myönteistä palautetta. Toimintamalli päätettiin ottaa käyttöön myös muussa edunvalvontatoiminnassa.

Muodostumassa olevien maakuntien sote- ja maakuntauudistuksen vastuuvalmistelijoiden verkosto on koontunut säännöllisesti Kuntatalolla. Verkosto on perustettu sote-uudistuksen aiemmassa vaiheessa ja se on muotoutunut uudistuksen edetessä Kuntaliiton, sosiaali- ja terveysministeriön ja valtiovarainministeriön yhteistyönä toteutettavaksi foorumiksi, jossa käsitellään uudistuksen ajankohtaisia asioita ja välitetään tietoa eri toimijoiden välillä.

### Arkeen Voimaa - yhteistyöllä hyvinvointia ja terveyttä -projekti

Arkeen Voimaa on kansainväliseen näyttöön perustuva ryhmätoimintamalli, joka on tarkoitettu henkilöille, joilla on omasta tai omaisen pitkäaikaissairaudesta tai muusta syystä johtuvia haasteita selviytyä arjessa. Toiminnan tarkoituksena on vahvistaa osallistujien itsehoitotaitoja ja sitä kautta parantaa heidän arkipärväämistään.

Arkeen voimaa -jatkoprojektin tavoitteena on Suomeen kehitetyn Arkeen Voimaa toiminnan edelleen kehittäminen ja levittäminen osaksi Tulevaisuuden kunnan uuden roolin mukaista hyvinvoinnin edistämistä ja osaksi tulevan maakunnan palveluvalikkoo. Vuonna 2016 luotiin Arkeen voimaa-toimintamallin verkkosivut: <http://www.arkeenvoimaa.fi/> ja päivitettiin Arkeen voimaa -kirja. Arkeen Voimaa -kuntien kanssa on laadittu yhteistyössä Arkeen Voimaa hyötykartta ja tähän perustuva Kuntaliiton ja Arkeen Voimaa kunnan/alueen välinen kumppanuussopimus. Arkeen Voimaa -projektissa on viriämässä yhteistyötä kuntien ja sairaanhoitopiirien (tulevien maakuntien) kesken Arkeen Voimaa toiminnan levittämiseksi ja kunnan ja tulevan maakunnan hyvinvoinnin edistämiseksi.

### Toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformin edunvalvonta

Toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformi on yksi hallituksen kärkihankkeista. Tavoitteena on uudistaa koulutuksen rahoitusta ja rakenteita jatko-opintokelpoisuus säilyttäen. Reformissa poistetaan nuorten ja aikuisten ammatillisen koulutuksen raja-aidat ja kootaan koulutustarjonta, rahoitus ja ohjaus yhteiseksi kokonaisuudeksi opetus- ja kulttuuriministeriön alle. Lisäksi tavoitteena on lisätä työpaikoilla tapahtuvaa oppimista. Reformiin liittyy hallitusohjelman mukaiset 190 milj. euron säästöt.

Ammatillisella koulutuksella on tärkeä tehtävä erityisesti tulevaisuuden kunnan sivistys- sekä elinkeino- ja työllisyysrooleissa. Kuntaliiton tavoitteena on, että kunnat toimivat jatkossakin pääasiallisina ammatillisen koulutuksen järjestäjinä ja rahoittajina. Tavoitteena on myös taata koulutuspaikka jokaiselle perusopetuksen päättävälle nuorelle. Ammatillisen aikuiskoulutuksen avulla parannetaan erityisesti pitkäaikaistyöttömien työllistymismahdollisuuksia.

Ammatillisen koulutuksen reformia on käsitelty useissa Kuntaliiton verkostoissa. Ammatillisen koulutuksen Areena ja sen työvaliokunta on käsitellyt asiaa säännöllisesti ja antanut Kuntaliitolle evästyttä edunvalvontatyöhön.

Kuntaliitto on jäsenenä opetus- ja kulttuuriministerin asettamassa reformin seurantarivissä. Kuntaliiton asiantuntijat ovat tavanneet säännöllisesti valmistelevia virkamiehiä sekä poliittista johtoa. Kuntaliiton keskeisistä näkemyksistä on keskusteltu kaikkien eduskuntapuolueiden edustajien kanssa. Sivistysvaliokunnan tapaamisessa keskeisenä aiheena oli ammatillisen koulutuksen reformi.

Hallituksen esitysluonnoksen mukaan kuntaperusteisuus tulee säilymään ammatillisessa koulutuksessa. Kunnat voivat jatkossakin toimia ammatillisen koulutuksen järjestäjinä joko yksin tai yhdessä toisten kuntien kanssa ja kuntien rahoitusosuus on säilymässä. Kuntaliiton käsityksen mukaan uusi toiminta- ja rahoituslainsäädäntö ei riittävästi varmista perusopetuksen päättävien jatko-opintoja toisen asteen ammatillisesta koulutuksesta

### **Ammatillisen koulutuksen omistajaohjaus (OMA) -projekti**

Projektin tavoitteena on kehittää ja tukea kuntien ammatillisen koulutuksen Kikyomistajaohjausta yhteistyössä kuntien ja kuntaomisteisten koulutusorganisaatioiden kanssa ja vaikuttaa v. 2017-2018 uudistettavaan toisen asteen ammatillisen koulutuksen toimintalainsäädäntöön.

Projektissa mukana olevat organisaatiot ovat kertoneet projektin käynnistäneen kunta- ja paikallisaluekohtaista uutta ajattelua ja toimintojen yhteistä organisointia perinteisen sektorijärjestyksen sijaan. Esimerkiksi on alettu miettiä kunnan nuoria yhtenäisesti ja kokoontua ammatillisen ja yleissivistävän koulutuksen edustajat yhdessä.

Projektiin osallistuvilta on kartoitettu kantaa Kuntaliiton toimintaa varten siihen, pitäisikö ehdottaa OKM:lle että ammatillisen koulutuksen mittavaa ja keskeneräistä reformia lakiuudistukseen siirrettäisiin vuodelle eteen päin, että lainsäädäntö ehditään valmistella huolellisesti kuntoon.

## **7.5 Palvelukehitys, kokeilutoiminta ja digitalisaatio**

### **Alueiden ja kuntien tietohallintoyhteistyöfoorumi AKUSTI**

AKUSTI-projektissa luotiin yhteistyömalli kansalliselle, verkostopohjaiselle työskentelytavalle, jossa tunnistetaan ja kehitetään soite tietohallinnon kehittämiskohteita ja viedään yhteistyössä niitä eteenpäin. AKUSTI-foorumin tuella on käynnistynyt merkittävät kansalliset sähköisten palvelujen ja asiakas- ja potilastietojärjestelmiä kehittävät hankkeet (ODA, Una, Virtuaalisairaala). AKUSTI toimii myös kansallisen kehittämisen koordinaation ytimessä yhteistyössä STM:n, VM:n ja muiden kansallisten toimijoiden kanssa osallistamalla ja koordinoimalla työtä mm. digi-sotetyöryhmässä sekä maakuntadigiverkostossa.

### **Kunta-KaPA projektitoimisto (osana Tietoyhteiskuntayksikköä)**

Projektitoimiston tehtävänä on tukea ja edesauttaa Kansallisen palveluarkkitehtuurin (KaPA) tavoitteiden toteutumista kuntasektorilla.

Tehtävää on toteutettu

- kuntakontaktien kautta, yhteistoiminnassa kuntatoimijoiden kanssa (yhteyshenkilöiden verkosto ajankohtaisten asioiden tiedottamiseksi) sekä toteuttamalla kansallisen tason seminaareja että alueellisia tilaisuuksia kunnille
- edesautettu kuntatoimijoita luomaan yhteisiä toimialakohtaisia käyttökohdekuvauksia Kansallisen palveluarkkitehtuurin hyödyntämiseksi sekä järjestetty neuvotteluja järjestelmätoimittajien kanssa käyttötapauksiin liittyen
- osana kuntasektorin kokonaisarkkitehtuuri työtä

Projektitoimiston työhön on liittynyt tiedottaminen ja ohjeistus kuntatoimijoille VM:n rahoituksen hyödyntämiseksi KaPA:n käyttöönottoa nopeuttaviin toimenpiteisiin. Kansallisen palveluarkkitehtuurin tunnettuuden lisääntyessä kuntasektorilla on myös SoTe-sektorin ratkaisujen kautta KaPA-toimintaympäristön huomioiminen ja hyödyntäminen kasvanut.

## Uskalla kokeilla -ohjelma

Kuntaliiton Uskalla kokeilla -ohjelma pyrkii tekemään näkyväksi kuntien ja alueiden kokeilutoimintaa sekä edistämään kuntalähtöisiä kokeiluja ja verkottumista. Ohjelman painopisteenä on kokeilukulttuurin vahvistaminen, jolloin korostuvat organisaation toimintatavat, ilmapiiri ja uskallus kokeilla. Kokeilut ovat myös keino rakentaa tulevaisuuden kuntaa. Ohjelman tuloksena odotetaan, että:

- Kokeilujen myötä kuntien ja koko kunta-alan rooli kehittäjinä ja tuloksellisuuden parantajana vahvistuu.
- Kuntien maine suomalaista yhteiskuntaa uudistavina toimijoina vahvistuu.
- Kokeiluille ominainen rajapintojen ylitys kuntaa suuremmilla alueilla lisää seutujen ja alueiden hyvinvointia ja elinvoimaa

Vuonna 2016 kuntien kokeiluja on kuvattu yhteensä 47 kpl ja niitä on tehty näkyväksi 11 eri tavoilla kuten ohjelman www-sivut, MeUskaltajat -ilme, puheenvuorot eri foorumeilla ja niistä tehdyt uutiset, MeUskaltajat -uutiskirjeet, case-kortit, kokeilutekokilpailu, blogit ja vlogi, InnoDuelin IdeaAreena, tarinat-kyselyt, Uskalla kokeilla Sanomat, Uutta Artusta -julkaisu ja kokeilevan kehittämisen työskentely, Kuntamarkkinat ja KuntaTV.

Kokeilukulttuurin muutos kunnissa on käynnistynyt MeUskaltajat -verkoston luomisen avulla, jossa on 244 jäsentä. Kokeilulähtöisiä on 26. Muutosta on tuettu 11 tapahtuman avulla, mm. Tulevaisuusfoorumi, Tarinapaja, Uskalla kokeilla -foorumi sekä IdeaAreenat. Tapahtumiin osallistui vuonna 2016 440 henkilöä + etäosallistujat KuntaTV:n avulla. Kokeilujen ja kokeilukulttuurin arviointi -osaprojektissa tehtiin v. 2016 ensimmäiset mallinnukset.

## 7.6 Talous

Kuntatalouden pidemmän aikavälin kestävyys turvaaminen on ennen kaikkea edunvalvontatehtävä, joka tähtää kuntatalouden tulojen ja menojen mitoittamiseen rahoitusperiaatetta noudattaen niin, että tarpeelliset investoinnit voidaan toteuttaa. Tulevassa maakuntaudistuksessa on turvattava mahdollisimman tasapuolisesti sekä kuntiin jäävien että tulevien maakuntien tehtävien rahoitus.

Kuntatalous kokonaisuutena vahvistui vuonna 2016 johtuen ensisijaisesti kuntien omista säästötoimenpiteistä ja loppuvuodesta moni kunta laski veroprosenttiaan vuodelle 2017. Kuntaliitto oli laaja-alaisesti vaikuttamassa siihen, että kuntatalousohjelmaan kirjatuihin toimiin huomioitiin kuntien taloudellisia vaikutuksia.

### Kuntatalousohjelma

Kuntatalousohjelman valmistelussa ja kuntatalouden tasapainotavoitteen asetannassa päästiin yhteiseen näkemykseen valtion kanssa, mikä osaltaan on turvannut kuntien taloudellisia toimintaedellytyksiä. Tavoite korostaa velkaantumisen hallintaa kestäväntalouden osana tarpeelliset investoinnit toteuttaen. Kuntataloutta koskevat linjaukset ovat pitäneet, ja esimerkiksi kunnille ei tullut uusia tehtäviä.

### Kiky-sopimuksen edunvalvonta

Hallitus, työnantajat ja työntekijät sitoutuivat kesäkuussa 2016 kilpailukyky- eli ns. kiky-sopimukseen, jonka toimenpiteet koostuivat mm. vuosityöajan pitenemisestä, julkisen sektorin lomarahojen leikkauksesta ja työnantajan sosiaaliturvamaksujen alentamisesta ja siirtymisestä osittain palkansaajan maksettavaksi. Kikyyn liitettiin myös laaja tuloveronkevennyspaketti niin palkansaajille kuin eläkeläisillekin.

Kuntaliitto työsti kiky-sopimuksen vaikutusarvioita ja toimenpiteitä valtion ja kuntien välisessä neuvottelumenettelyssä kuntatalousohjelman valmistelun yhteydessä. Kilpailukyky-sopimus tuo kunnille menosäästöjä, mutta hyödyt vähennetään kuntien valtionosuuksista. Sopimuksen veroperustemuutokset kompensoitiin kunnille, mutta palkansaajien maksueroista aiheutuvia verotuottojen menetyksiä ei kompensoitu. Kiky-sopimuksen yhteisvaikutus heikensi kuntataloutta noin 90 milj. euroa vuonna 2017. Valtion budjettialijäämää kiky-sopimus heikensi yli 900 milj. euroa vuonna 2017.

### Muut talouteen liittyvät toimet

Kuntaliitto valmistautui sote-uudistukseen kehittäen laskentamenetelmiä kuntien avuksi, ja oli aktiivisesti mukana vaikuttamassa alueellisten työllisyyskokeilujen valmistelun etenemiseen. Kertomusvuonna liitto oli aktiivisesti mukana myös kuntatieto-ohjelman valmistelussa, veroennusteiden laadinnassa, valtionosuuk-sien laskennassa sekä kirjanpitolautakunnan kuntajaoston toiminnassa.

## **7.7 Yhdyskunta ja ympäristö**

Yhdyskuntarakenteet ja ympäristöstä huolehtiminen ovat peruspalvelujen peruspalveluja, joita ilman yhteiskunta ei toimi. Kuntaliiton projektit ja hyvin toimivat asiantuntijaverkostot tuottavat käytännön tietoa ja kehitysaskelia moniin keskeisiin tekniikan ja ympäristön kysymyksiin. Edunvalvonta pureutuu syvää tietämystä edellyttävään lainsäädäntöön ja EU-direktiiveihin.

### **Jätelain valmistelun edunvalvonta**

Yhdyskuntajätehuollon kuntavastuun supistamista koskeneen hallitusohjelmakirjauksen ja strategisen toimintasuunnitelman perusteella ympäristöministeriö teetti alkuvuodesta 2016 vaikutusten arvioinnin, jonka on tarkoitus toimia pohjana tarvittaville lainsäädäntömuutoksille. Vaikutusten arviointi julkaistiin alku-kesästä. Samaan aikaan Suomessa oli valmisteilla uusi hankintalaki, jonka sidosyksikkösääntelyllä on olennaista vaikutusta erityisesti jätehuollon toimialaan. Hankintalakiehdotukset eivät ehtineet valmistua kuntavastuun rajausta koskeneen selvityksen kuluessa, joten ympäristöministeriö perusti elokuussa 2016 eri ministeriöistä ja sidosryhmistä koostuneen jätelain uudistamistyöryhmän. Sen tehtävänä oli yhteensovittaa jätelain ja hankintalain säädökset sekä tuottaa niiden perusteella ehdotus jätelain muutostarpeista.

Kuntaliitto osallistui osaltaan vaikutusten arviointiin tuottamalla perustietoa konsulleille ja ympäristöministeriölle. Kuntaliitto osallistui aktiivisesti jätelain uudistamistyöryhmän työhön sekä myötävaikutti työn etenemiseen tuottamalla runsaasti tausta-aineistoa ministeriölle yhdessä Jätelaitosyhdistyksen kanssa. Kuntaliiton kannanotoissa korostui mahdollisen vastuumuutoksen haitallisuus jätehuollon toimivuudelle sekä tarve säätää jätehuollon toimialalla toimiville sidosyksiköille oma toiminnan kohdistumista koskeva raja. Pysyväksi ulosmyyntirajaksi Kuntaliitto esittää vähintään 15 prosentin ulosmyyntiä ilman euromääräistä rajaa.

### **Tonttutuotannon ja asuntorakentamisen lisäämiseen tähtäävät lainmuutokset**

Asuntorakentamisen lisääminen on yksi hallituksen kärkihankkeista. Asuntotuotantoa pyritään lisäämään kehittämällä ARA-tuotantotukijärjestelmää ja solmimalla maankäytön, asumisen ja liikenteen aiesopimukset valtion ja neljän suurimman kaupunkiseudun välillä. Lisäksi etsitään uusia ratkaisuja väestön väheneemisestä aiheutuvien tyhjien vuokra-asuntojen ongelmaan.

ARA-rahoitusjärjestelmää kehitettiin luomalla rakennuttamiseen uusi lyhyt korkotukijärjestelmä ja käynnistämällä asumisoikeusjärjestelmän kokonaisuudistus. Kuntaliitto on kannanotoissaan nähnyt lyhyen korkotuen olevan tervetullut lisä ARA-tuoteperheeseen, erityisesti metropolialueen vuokramarkkinoille.

Asumisoikeusasuntojen tuotantoa lisättiin ja aso-lakiuudistus käynnistettiin. Valmistelua on seurattu ja valmistelijoita ja toimijoita verkotettu ja tavattu aktiivisesti valmistelun edetessä.

Suurten kaupunkiseutujen MAL-aiesopimukset päättyivät 2015. Kuntaliitto korosti kannanotoissaan sopimusten perustavanlaatuista arvoa suurten kaupunkiseutujen kehitykselle. Kevään kehysriihen myötä liikenneinvestoinneista ja ARA-tuotantotukien tasosta päästiin sopimukseen ja uudet sopimukset solmittiin kesän kynnyksellä.

Kuntaliitto on toistuvasti pitänyt yllä keskustelua kasvukeskusten ulkopuolisten kuntien vaikeasta ARA-vuokra-asuntojen ylitarjontaongelmasta. Vuoden lopussa ympäristöministeriö asetti työryhmän selvittämään toimenpiteitä, joiden avulla käyttöasteongelmaa ratkotaan. Kuntaliitto on mukana työryhmässä.

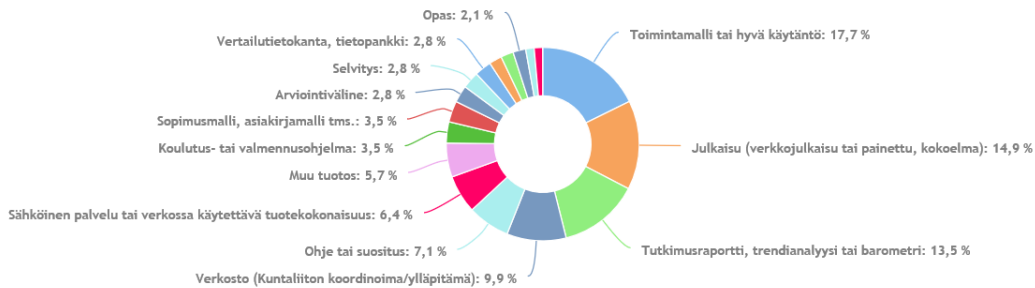


Tonttutuotannon lisäämiseen ja rakentamisen kustannusten alentaminen sekä normien purku ovat olleet esillä myös maankäyttö- ja rakennuslain muutosten valmistelussa. Kuntaliitto oli mukana valmistelemassa muutosesityksiä. Kuntaliiton tavoitteena oli varmistaa kaavajärjestelmän toimivuus ja kuntien maankäytövallan lisääminen sekä mahdollistaa kuntien prosessien keventäminen.

Pääosa ehdotetuista muutoksista on kuntien kannalta myönteisiä. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (Ely:n) tehtävä muuttuu laillisuusvalvonnasta konsultoivaksi ja valvonta painottuu jatkossa vain valtakunnallisiin ja merkittäviin maakunnallisiin asioihin. Usealla säännösmuutoksella vähennetään kuntien hallinnollista työtä ja luodaan edellytyksiä kuntien kaavaprosessien nopeuttamiseen. Lisäksi uudet suunnitteluvälineet antavat erilaisille kunnille erilaisiin suunnittelutilanteisiin monipuolisemmat keinot. Vähittäiskaupan suuryksikköjen sijoittumista koskevia säännöksiä väljennettiin. Mahdollisuus antaa kaupan laattaa ja kokoa koskevia asemakaavamääräyksiä poistettiin laista Kuntaliiton vastustuksesta huolimatta.

Valtakunnallisten alueidenkäyttötavoitteiden uudistamisessa Kuntaliitto asetti ensisijaseksi tavoitteeksi, että tavoitteet koskevat selkeästi alueidenkäyttöä, ne ovat valtakunnallisesti merkittäviä ja tarpeellisia eivätkä ne ole päällekkäisiä erityislainsäädännön kanssa.

## Tietolaatikko: Kehitystoimintamme myötävaikutuksena vuonna 2016 syntyneitä seuraavia tuotoksia:



- Toimintamalli tai hyvä käytäntö (25 kpl)
- Verkosto (Kuntaliiton koordinoima/ylläpitämä) (14 kpl)
- Koulutus- tai valmennusohjelma (5 kpl)
- Koulutusmateriaali (3 kpl)
- Verkosto (Kuntaliiton koordinoima/ylläpitämä) (14 kpl)
- Ohje tai suositus (10 kpl)
- Sopimusmalli, asiakirjamalli tms. (5 kpl)
- Mallinnus (3 kpl)
- Opas (3 kpl)
- Aloite (2 kpl)
- Sähköinen palvelu tai verkossa käytettävä tuotekokonaisuus (9 kpl)
- Arviointiväline (4 kpl)
- Selvitys (4 kpl)
- Vertailutietokanta, tietopankki (4 kpl)
- Muu tuotos (8 kpl)
- Tutkimusraportti, trendianalyysi tai barometri (19 kpl)
- Mittaritutuote (2 kpl)

## Tietolaatikko: Kuntaliiton toiminnan keskeiset indikaattorit 2016

### Edunvalvonta, kehitysprojektit, verkostot ja asiantuntijapalvelut

- 192 edunvalvontatoimenpidettä salkussamme (2015: 182, 2014: 170)
- 128 eduskunta- ja ministeriökuulemista (2015: 92)
- 291 edunvalvontaan liittyvää kirjallista lausuntoa (2015: 227)
- 138 nimeämispyyntöä työryhmiin (2015: 114)
- 85 kehitysprojektia salkussamme (2015: 66, 2014: 66)
- 92 verkostoa salkussamme (2015: 75)
- 235 kuntaa mukana salkutetuissa projekteissa (2015: 256, 2014: 135)
- 118 kuntaa mukana verkostoissa (2015: 138, 2014: 100)
- n. 6000 henkilöjäsentä verkostoissa
- 87 600 saapunutta puhelua = n. 400 puhelua joka arkipäivä (2015)
- 7 000 vaativaa asiantuntijaneuvontatapausta = 32 vaativampaa neuvontakertaa joka arkipäivä. (2015)

### Media:

Mediaseurannan osumat:

- Kuntaliiton näkyvyys verkkouutisissa 3339 osumaa (2015: 3160, 2014: 3577)
- Kuntaliiton näkyvyys painetuissa sanomalehdissä 3723 osumaa (2015: 3216, 2014: 3 010)
- Mediatiedotteet: Kuntaliitto 92 (2015:94, 2014: 114), KT 18 (KT 2015:26, 2014: 29)

### Printtilehdet ja verkkolehdet

- Kuntalehti.fi sivulatauksia keskimäärin: 96 826/kk, käyttäjiä keskimäärin 21 489/kk (2015: 91 000 / kk, käyttäjiä keskimäärin 25 000/kk)
- Kommuntorget (ent. Fikt) keskimääräinen painosmäärä: 2 000 (2015: 2 000, 2014: 2 600)
- Kuntatyönantaja-lehti keskimääräinen painosmäärä: 7 080 (2015: 7 000, 2014: 7 200)
- Kuntateknikka-lehti keskimääräinen painosmäärä 3 325 (2015: 3100, 2014: 3 600)
- Kuntalehti keskimääräinen painosmäärä 10 900 (2015: 11 400, 2014: 12 000)
- Kuntalehden uutiskirjeiden tilaajamäärä: 27 500 (2015 22 000)

### Julkaisut ja uutiskirjeet

- Verkkojulkaisujen latausmäärä 321 262 (2015: 280 000)
- Painettujen julkaisujen myyntimäärä: Kuntaliitto 3 303 (2015: 3 293, 2014: 5 065)
- Painettujen julkaisujen myyntimäärä: KT (2015: 7 319, 2014: 74 575)
- Sähköisten uutiskirjeiden tilaajamäärä: 17 655 (2015: 17 500, 2014: 17 000)

### Suurimmat Kuntaliiton tilaisuudet

- Kuntamarkkinoiden osallistujamäärä 7 600 (2015: 7 500, 2014: 7 200)
- Maakuntatilaisuuksien osallistujamäärä 1 202 (2015: 1 241, 2014: 991)

### Erilliset käynnit verkkopalveluissa, keskimäärin/kk

- Kunnat.net 96952 (2015: 93454, 2014: 92405)
- Kommunerna.net 7410 (2015: 7510)
- Localfinland.fi 1766 (2015: 1374)
- Kuntalehti.fi 44193 (2015: 35777)
- Kommuntorget.fi 6070 (2015: 3255)
- KT.fi 67398 (2015: 64081)
- KT.fi (sv) 4255 (2015: 4537)
- Hankinnat.fi 14248 (2015: 11302)
- Upphandling.fi 1248 (2015: 1478)
- Verkkokauppa 4954 (2015: 4229, 2014: 4022)
- Virtuaalikunta 2899 (2015: 3435, 2014: 3030)

## 8. KUNTALIITON ORGANISAATIO

Kuntaliiton toimitusjohtajana toimii Jari Koskinen. Varatoimitusjohtajina toimivat Timo Reina ja Hanna Tainio. Ruotsinkielisen toiminnan johtajana toimii Kristina Wikberg.

Liiton toimialapohjaiset osaamisalueet ovat sosiaali- ja terveys, opetus ja kulttuuri sekä alueet ja yhdyskunnat. Muut osaamisalueemme ovat lakiasiat, kuntakehitys, demokratia ja johtaminen, kuntatalous, ruotsinkielinen ja kansainvälinen toiminta, tietoyhteiskunta sekä viestintä. Liiton osana toimii kuntatyönantajatehtäviä hoitava KT Kuntatyönantajat. Kuntaliitolla on Brysselissä toimisto, joka seuraa kunnille tärkeiden EU-lainsäädäntöhankkeiden valmistelua, viestii niistä kunnille ja muille sidosryhmille sekä vaikuttaa EU:n päätöksenteossa ja kansainvälisissä verkostoissa. Kuntaliitossa (ml. KT Kuntatyönantajat) työskentelee noin 220 henkilöä pääosin asiantuntijatehtävissä.

<b>Varatoimitusjohtaja Hanna Tainio</b>	<b>Lakiasiat</b> Arto Sulonen	<b>Konserni- yhtiöt</b>  <b>Kuntaliitto Holding Oy</b> • FCG Finnish Consulting Group Oy • KL-Kustannus Oy • Kuntaliitto Palvelut Oy  <b>KL-Kuntahankinnat Oy</b>
	<b>Tietoyhteiskunta</b> Tommi Karttaavi	
	<b>Sosiaali ja terveys</b> Tarja Myllärinen	
	<b>Opetus ja kulttuuri</b> Terhi Päivärinta	
<b>Toimitusjohtaja Jari Koskinen</b>	<b>Ruotsinkieliset ja kansainväliset asiat</b> Kristina Wikberg	
	<b>Viestintä</b> Jari Seppälä	
	<b>Kuntakehitys, demokratia ja johtaminen</b> Kaija Majoinen	
	<b>Henkilöstöasiat</b> Hannele Lindfors	
	<b>Hallintopalvelut</b> Timo Leivo	
<b>Varatoimitusjohtaja Timo Reina</b>	<b>KT Kuntatyönantajat</b> Markku Jalonen	
	<b>Kuntatalous</b> Ilari Soosalu	
	<b>Alueet ja yhdyskunnat</b> Jarkko Huovinen	

Kuva 6. Kuntaliiton organisaatio 31.12.2016

## 9. KUNTALIITTO-KONSERNI

Kuntaliitto-konserniin kuuluu 3 liiketoimintaa harjoittavaa, liiton 100-prosenttisesti omistamaa tytäryhtiötä: FCG Finnish Consulting Group Oy, KL-Kuntahankinnat Oy sekä KL-Kustannus Oy. Kuntaliitto-konsernin palvelut muodostavat seuraavan kokonaisuuden:



Kuva 7. Kuntaliitto-konsernin palvelut

Konsernirakenteen uudistuksen yhteydessä vuonna 2013 perustettiin Kuntaliitto Holding Oy, Kuntaliitto Palvelut Oy ja Kuntatalo Oy, jotka tarjoavat palveluja pääasiassa Kuntaliitto-konsernille. Vuoden 2016 aikana konsernirakenne muuttui siten, että Kuntatalo Oy:n koko osakekanta luovutettiin Kuntaliiton perustamalle Suomen kuntasäätiö sr:lle.

Suomen Kuntaliitto ry:n 100 % omistamat yhtiöt	Toimitusjohtaja	Hallituksen puheenjohtaja
<b>Kuntaliitto Holding Oy</b>	Timo Leivo (va)	Sirpa Paatero
<b>KL-Kuntahankinnat Oy</b>	Raili Hilakari	Timo Leivo
Kuntaliitto Holding Oy:n 100 % omistamat yhtiöt	Toimitusjohtaja	Hallituksen puheenjohtaja
<b>FCG Finnish Consulting Group Oy</b>	Ari Kolehmainen	Jari Koskinen
<b>KL-Kustannus Oy</b>	Marja Honkakorpi	Jari Koskinen
<b>Kuntaliitto Palvelut Oy</b>		Timo Leivo

Tilanne 31.12.2016

## FCG-konserni (FCG Finnish Consulting Group Oy)

FCG Finnish Consulting Group (FCG) tarjoaa julkisten palveluiden kehittämisen, johdon konsultoinnin, monialaisen koulutuksen, ohjelmistoliiketoiminnan ja -kehittämisen, yhdyskuntasuunnittelun, vesihuollon sekä talonrakennuksen ja korjausrakentamisen palveluita kotimaassa ja kansainvälisesti. FCG:n asiakkaina on laajasti sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioita. FCG-konsernin emoyhtiön omistaa Kuntaliitto Holding Oy. FCG:n konsernihoitaja ja emoyhtiön toimitusjohtaja on HTM Ari Kolehmainen.

FCG-konserni jatkoi maltillista ja positiivista tuloskehitystään vuonna 2016. Konsernin palvelurakennetta on kehitetty systemaattisesti vastaamaan toimintaympäristön ja asiakkaiden muuttuvia tarpeita kotimaassa ja kansainvälisesti. Konsernin toimintaa on viety strategian mukaisesti eteenpäin yritysjärjestelyillä, joilla on viime vuosien aikana kasvatettu erityisesti ohjelmistoliiketoiminnan osaamista ja tuettu kansainvälisen liiketoiminnan kasvua.

FCG-konsernin liikevaihto kasvoi edellisvuodesta 11 % ja liikevoitto 15 %. Konsernin koko tilikauden voitto jäi hieman edellisvuodesta. Konsernin liikevaihto vuonna 2016 oli yhteensä 79,0 miljoonaa euroa (71,1 miljoonaa euroa vuonna 2015) ja liikevoitto 2,5 miljoonaa euroa (2,2 miljoonaa euroa vuonna 2015). Tilikauden voitto vuodelta 2016 oli 1,3 miljoonaa euroa (1,8 miljoonaa euroa vuonna 2015).

FCG osti tammikuussa 2016 ruotsalaisen kehityskonsultointiyhtiö ORGUT Holding Ab:n osakekannan. Yhtiöllä on tytäryhtiöt Ruotsin lisäksi Keniassa, UK:ssa ja Suomessa, jotka kaupan myötä tulivat myös FCG:n omistukseen. ORGUT ja FCG:n toinen Ruotsissa toimiva kehityskonsultointia tekevä yhtiö, FCG SIPU International yhdistyivät tilikauden jälkeen alkuvuonna 2017 FCG Swedish Development AB:ksi. Yrityskauppa vahvisti FCG:n asemaa sekä johtavana pohjoismaisena kehityskonsultointikonsernina että Afrikan kehityskonsultointihankkeissa.

Helmikuussa 2016 FCG osti DRG Medical Systems Oy:n (DMS:n) koko osakekannan. DMS on osa FCG:n konsultointiliiketoimintaa. Marraskuussa FCG teki kauppakirjan ohjelmistotoimittaja Elbit Oy:n koko osakekannan hankinnasta. Tämä kauppa vahvisti FCG:n rekrytointiportaali-osaamista ja erityisesti henkilöstöhallinnon sovelluskehitykseen liittyvää palvelutarjontaa. Elbit Oy toimittaa ohjelmistoratkaisuja rekrytointiin, henkilöstötiedon hallintaan, henkilöstön kehittämiseen sekä kuntoutuslaitosten toiminnanohjaukseen. FCG Elbit Oy on ollut osa FCG:tä tammikuusta 2017 lähtien.

FCG:n vuonna 2015 aikana perustettujen tytäryhtiöiden, kaupunkitietoa sisältävien ohjelmistojen, tuotteiden ja palveluiden myyntiin keskittyvän FCG City Portal Oy:n ja Aasian liiketoimintoihin keskittyvän Finnish Consulting Group Asia Pte Ltd:n toiminta käynnistyi odotetusti. FCG Aasia toimii itsenäisenä sekä myynti- ja markkinointiyksikkönä että linkkinä FCG-yhtiöiden ja elinvoimaisten Aasian markkinoiden välillä.

FCG toimii läheisessä yhteistyössä asiakasorganisaatioidensa kanssa ja pyrkii kehittämään omaa palvelutuotantoaan siten, että se vastaa sekä asiakkaiden että toimintaympäristön muutosta. Vuoden 2016 keskeisiä teemoja kotimaassa olivat erityisesti monipuolisen ohjelmistoliiketoiminnan kehittäminen, muutosjohtaminen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon rakennemuutos. Suunnittelu ja tekniikka -liiketoiminnassa luovuttiin vuoden aikana talonrakentamisen projektijohtamisen ja valvontapalvelutoiminnasta sekä maalaboratorio-, maaperätutkimus- ja maastomittauspalveluista.

<b>FCG</b>	<b>Finnish</b>	<b>Consulting</b>	<b>Group</b>	<b>Oy</b>	<b>-konserni</b>
<b>(milj. €)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2011</b>
Liikevaihto	79,0	71,1	72,3	70,3	67
Taseen loppusumma	46,8	48,3	40,9	44,1	41,2
Tulos	1,3	1,8	2,1	0,7	0,7
Oma pääoma	22,3	22,4	21,9	21,4	21,1
Henkilöstön lkm keskimäärin	670	675	686	725	744

## KL-Kuntahankinnat Oy

KL-Kuntahankinnat Oy on valtakunnallinen kunta-organisaatioiden yhteishankintayksikkö, joka kilpailuttaa ja tekee

puitesopimuksia sekä huolehtii sopimushallinnasta asiakkaidensa puolesta. Yhtiöllä oli vuoden 2016 lopussa 1500 asiakasta, jotka käyttivät puitesopimuksia eri mittakaavassa. Asiakkaine olivat kaikki Manner-Suomen kunnat, sairaanhoitopiireistä lähes kaikki, koulutuskuntayhtymiä, liikelaitoksia, kuntayhtiötä, Suomen ev. lut. kirkko ja ortod. kirkko sekä Keva.

Asiakkaiden käytettävissä oli valmista 70 puitesopimusta 200 yritykseltä, joista 31 % oli isoja ja 69 % pk-yrityksiä. Suurimmat puitesopimukset olivat yhtiön strategian mukaisia volyymituotteita, kuten polttoaineet, Microsoft-lisenssit, IT-laitteet, sähkö, elintarvikkeet, teleoperaattoripalvelut, monitoimilaitteet, siivousaineet, terveydenhuollon tarvikkeet, toimistotarvikkeet ja kalusteet.

Keskeisten sopimusten kautta asiakkaat saivat hintasäästöjä keskimäärin 15 % ja erilaisia prosessihyötyjä. Sopimuskannan arvo asiakasostoina oli vuoden lopussa noin 400 miljoonaa euroa.

Kuntahankintojen sopimusvalikoimassa ja kilpailutuksessa oli 16 pelkästään sote-sektoria palvelevaa puitesopimusta sekä hyvin toimiva yhteistyö soten kanssa. Uusina avauksina kilpailutettiin vaikuttavuusinvestointia, aurinkosähkövoimaloita sekä omahoitoa mahdollistavia järjestelmiä.

Yhtiön taloudellinen tilanne ja riskinsietokyky esim. vastuu asiakkaiden puolesta valitusprosessien valitusriskeistä oli hyvä. Palvelumaksut, joilla yhtiö kattaa kulunsa, olivat keskimäärin 1 prosenttia. Asiakastyytyväisyyttä mitattiin kerran vuodessa ja se oli asteikolla 1-5 oli hyvä 3,98.

KL-Kuntahankinnat (milj. €)	2016	2015	2014	2013	2012	2011	Oy
Liikevaihto	3,83	3,47	3,65	3,28	2,34	1,46	
Taseen loppusumma	7,40	5,80	4,44	3,06	2,19	1,51	
Tulos	1,83	1,31	2,21	1,98	1,38	0,57	
Oma pääoma	2500 €	0,0025	0,0025	0,0025	0,7	-0,4	
Henkilöstön lkm	14	12	10	8	6	5	

## KL-Kustannus Oy

Kuntalehden ulkoistettu tuottajamalli on viidessä vuodessa vakiintunut. Sisällön kehitystä on jatkettu mm. tiivistämällä yhteistyötä Kuntaliiton asiantuntijoiden kanssa sekä panostamalla verkkouutisointiin. Lehden levikki pystyttiin säilyttämään lähes edellisvuoden tasolla ja ilmoitusmyynnin tuotto pysyi hyvällä tasolla vastoin alan yleistä kehitystä. Kuntalehden verkkosivuston kävijämäärät kasvoivat n. 20% ja sosiaalisen median kanavissa tunnettuus parantui huomattavasti.

Kuntamarkkinat tuotti täysin omana toimintana jälleen erittäin hyvän tuloksen. Ohjelmien suunnittelussa sovellettiin Kuntaliiton uutta strategiaa. Kuntamarkkinat oli edelleen vuoden suurin kunta-alan tapahtuma ja se keräsi **syyskuussa 2016** Kuntatalolle noin 7 600 kävijää.

Kunta.tv:n liiketoiminnan kasvattamiselle luotiin paremmat edellytykset uudistamalla tekninen alusta vastaamaan asiakkaiden tarpeita sekä alan yleisiä kehitysnäkymiä.

Yhtiön liikevaihto kasvoi hieman ja tulos säilyi edellisvuoden tasolla. Liiketoiminnan tulos ennen veroja oli 545 615 euroa. Tästä tuloksesta on jo vähennetty liitolle maksettu korvaus Kuntamarkkinoiden järjestämisoikeudesta, 34 407 euroa.

<b>KL-Kustannus Oy (milj. €)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Liikevaihto	2,85	2,55	2,52	2,69	3,01	2,83
Taseen loppusumma	1,79	1,60	1,44	1,17	1,27	1,25
Tulos	0,43	0,35	0,36	0,18	0,20	-0,17
<b>Henkilöstön lkm</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

## 10. KUNTALIITON PÄÄTÖKSENTEKO

Kuntaliiton valtuusto päätti kokouksessaan 12.11.2015 yhdistyksen sääntöjen muuttamisesta ja hyväksyi sääntöjä täydentävän valtuuskunnan vaali- ja työjärjestyksen kokouksessaan 27.5.2016. Kuntaliiton ylimmän toimielimen (valtuusto) nimi muuttui valtuuskunnaksi. Nimi otetaan käyttöön uuden toimikauden alkaessa vuonna 2018. Sääntömuutoksella on luovuttu yhdistyksen varsinaisen kokouksen eli Kuntapäivien järjestämisestä. Valtuuskunta valitsee hallituksen. Hallituksella on työvaliokunta, jonka tehtävänä on valmistella hallituksen käsittelemiä asioita sekä huolehtia muista hallituksen sille antamista tehtävistä. Kuntaliitossa on sääntöjen mukaan kaksi neuvottelukuntaa, Pienten kuntien neuvottelukunta ja Ruotsinkielinen neuvottelukunta (Svenska delegationen), jotka valtuuskunta asettaa.

### Valtuusto

Valtuusto kokoontui vuonna 2016 sääntömääräisesti kaksi kertaa. Valtuusto hyväksyi kevätkokouksessaan Suomen Kuntaliiton ja Kuntaliitto-konsernin vuosikertomuksen ja tilinpäätöksen vuodelta 2015 sekä päätti Suomen kuntasäätiö sr:n perustamisesta. Säätiön tarkoituksena on kuntien elinvoimaisuuden ja demokratian sekä muiden pyrkimysten edistäminen ja kuntien itsehallinnon vahvistaminen. Säätiön toiminnan tarkoitus on yleishyödyllinen. Säätiön on suunniteltu toteuttavan tarkoitustaan tukemalla Kuntaliittoa ja muita kunta-alan toimijoita.

Syyskokouksessaan valtuusto hyväksyi Suomen Kuntaliiton strategian 2017-2021 sekä Suomen Kuntaliitto ry:n ja KT Kuntatyöntantajien talousarvioesitykset vuodelle 2017. Valtuusto päätti vuoden 2017 Suomen Kuntaliiton jäsenmaksun ja KT Kuntatyöntantajien maksusuudet. Lisäksi valtuusto hyväksyi kannanoton sote- ja maakuntauudistuksesta.

Valtuuston puheenjohtaja on kansanedustaja Mauri Pekkarinen (kesk.) Jyväskylästä. Ensimmäinen varapuheenjohtaja on kansanedustaja Mika Kari (sd.) Lahdesta ja toinen varapuheenjohtaja on kansanedustaja Sampsu Kataja (kok.) Porista.

### Hallitus

Hallitus edustaa liittoa sekä huolehtii liiton hallinnosta ja taloudesta. Hallituksessa on 15 jäsentä ja 15 varajäsentä, jotka myös osallistuvat hallituksen työskentelyyn.

Hallituksen puheenjohtajana toimii kansanedustaja Sirpa Paatero (sd.) Kotkasta. Hallituksen ensimmäisenä varapuheenjohtajana toimii kaupunginjohtaja Markku Andersson (kok.) Jyväskylästä ja toisena varapuheenjohtajana kansanedustaja Tapani Tölli (kesk.) Tyrnävältä.

Hallituksen työvaliokuntaan kuuluu kuusi jäsentä. Työvaliokunnan tehtävänä on valmistella hallituksen käsittelemiä asioita.

Hallitus kokoontui vuonna 2016 kaikkiaan 9 kertaa ja hallituksen työvaliokunta 20 kertaa.

Varatoimitusjohtaja Timo Kietäväinen irtisanoutui varatoimitusjohtajan tehtävästä tultuaan valituksi Kevan toimitusjohtajaksi. Kuntaliiton hallitus valitsi kokouksessaan 25.5.2016 Kuntaliitolle uudeksi varatoimitusjohtajaksi varatuomari, oikeustieteen maisteri Timo Reinan.

### Neuvottelukunnat

Hallituksen apuna erityisesti asiantuntijatehtäviä varten toimivat pienten kuntien neuvottelukunta ja ruotsinkielinen neuvottelukunta. Neuvottelukunnat antavat hallitukselle ja valtuustolle omat toimintakertomuksensa.

Ruotsinkielisen neuvottelukunnan puheenjohtajana toimii kansanedustaja Mats Nylund (RKP) ja varapuheenjohtajana Marina Suominen (SDP). Pienten kuntien neuvottelukunnan puheenjohtajana toimii Esko Ahonen Lestijärveltä ja varapuheenjohtajana Hannu Oikarinen Pelkosenniementä.

### **KT Kuntatyöntajien valtuuskunta**

Työmarkkina-asioissa ylintä päätösvaltaa käyttää valtiovarainministeriön nimeämä KT Kuntatyöntajien valtuuskunta. Nykyisen valtuuskunnan toimikausi on 1.10.2013–30.9.2017. Valtuuskuntaan kuuluu 11 jäsentä, joista jokaisella on henkilökohtainen varajäsen. Valtuuskunnan puheenjohtajana toimii apulaiskaupunginjohtaja Ritva Viljanen ja varapuheenjohtajina lääkäri Jaana Ylä-Mononen sekä palvelujohtaja Jorma Haapanen.



## Kuntaliiton hallituksen, työvaliokunnan ja valtuuston jäsenet

### Hallituksen jäsenet

#### Varsinaiset jäsenet

Paatero Sirpa, Kotka, pj.	SDP
Andersson Markku, Jyväskylä, I vpj.	Kok.
Tölli Tapani, Tyrnävä, II vpj.	Kesk.
Feldt-Ranta Maarit, Raasepori	SDP
Hautala Lasse, Kauhajoki	Kesk.
Kankaanniemi Toimi, Uurainen	PerusS
Korhonen Martti, Oulu	Vas.
Krohn Minerva, Helsinki	Vihr.
Mäkinen Tapani, Vantaa	Kok.
Raaticainen Kaisa, Keitele	Kesk.
Rautio Sari, Hämeenlinna	Kok.
Räsänen Joonas, Lohja	SDP
Salmi Pekka, Tampere	SDP
Snellman Anne, Oulu	PerusS
Tujunen Taru, Porvoo	Kok.

#### Varajäsenet

Heikkinen Ari, Oulu	Vihr.
Korhonen Ari, Raisio	SDP
Lankinen Sari, Kouvola	Kesk.
Lehtonen Harri, Eura	SDP
Manninen Anneli, Seinäjoki	PerusS
Nousiainen Pekka, Savonlinna	Kesk.
Parkkinen Sanna, Liperi	SDP
Pohjola Tuija, Oulu	SDP
Puhakka Sirpa, Helsinki	Vas.
Randell Aleks, Turku	Kok.
Riihelä Jouni, Mikkeli	Kok.
Rissanen Laura, Helsinki	Kok.
Talvitie Mari-Leena, Oulu	Kok.
Taponen Merja, Janakkala	Kesk.
Ylhäinen Taito, Masku	PerusS

### Hallituksen työvaliokunnan jäsenet

#### Varsinaiset jäsenet

Paatero Sirpa, Kotka, pj.	SDP
Andersson Markku, Jyväskylä, I vpj.	Kok.
Tölli Tapani, Tyrnävä, II vpj.	Kesk.
Kankaanniemi Toimi, Uurainen	PerusS
Korhonen Martti, Oulu	Vas.
Krohn Minerva, Helsinki	Vihr.

#### Henkilökohtaiset varajäsenet

Feldt-Ranta Maarit, Raasepori	SDP
Rautio Sari, Hämeenlinna	Kok.
Hautala Lasse, Kauhajoki	Kesk.
Snellman Anne, Oulu	PerusS
Puhakka Sirpa, Helsinki	Vas.
Heikkinen Ari, Oulu	Vihr.

### Valtuuston jäsenet

#### Varsinaiset jäsenet

Pekkarinen Mauri, Jyväskylä, pj.
Kari Mika, Lahti, I vpj.
Kataja Sampsa, Pori, II vpj.
Ammond Jukka, Jyväskylä
Arve Minna, Turku
Autto Heikki, Rovaniemi
Avaskari Anu, Inari
Granberg-Haakana Charlotte, Helsinki
Grankulla Sven, Luoto
Halonen Hilikka, Kemi
Happonen Aarno, Heinävesi
Harjumaaskola Jarkko, Hamina
Heinonen Kimmo, Seinäjoki
Hellén Ulla, Pietarsaari
Hentunen Mika, Espoo
Herlevi Reino, Kokkola
Hertell Sirpa, Espoo
Honkanen Hannah, Hamina
Ittonen Jarmo, Pietarsaari
Jalonen Vesa, Eurajoki
Jämsä-Uusitalo Vaili, Oulu
Järvenpää Heikki, Lappeenranta
Karjalainen Minna, Kuhmo

#### Henkilökohtaiset varajäsenet

Lahtinen Merja, Jämsä	Kesk.
Jalovaara Ville, Helsinki	SDP
Vepsä Kimmo, Ulvila	Kok.
Mäkinen Tuija, Jyväskylä	Vihr.
Virolainen Anne-Mari, Lieto	Kok.
Aikio-Tallgren Paula, Tornio	Kok.
Kaisanlahti Janne, Kemijärvi	Kesk.
Rantala Marcus, Helsinki	RKP
Rentola Hanne, Sulkava	KD
Lappalainen Mauri, Tornio	SDP
Virtanen Hilikka, Sulkava	SDP
Eloranta Maria, Kouvola	SDP
Koski Susanna, Vaasa	Kok.
Kuusikko Erkki, Isokyrö	SDP
Haverinen Timo, Iisalmi	SDP
Mikkola Silja, Kannus	Kesk.
Kokko Hannu, Vantaa	Vihr.
Jussila Jorma, Kangasala	KD
Träskelin Jerry, Loviisa	Vas.
Juhantalo Kauko, Kankaanpää	Kesk.
Turkia Juha, Lappeenranta	PerusS
Telkkä Tuomas, Lappeenranta	Kok.
Seppänen Juhani, Suomussalmi	Kok.

Kauppinen Markku, Joensuu	Kankkunen Jukka, Kitee	Kesk.
Keränen Pertti, Tervola	Minkkinen Mirja, Konnevesi	Vas.
Kirjavainen Marika, Kotka	Sipiläinen Kirke, Kouvola	Kok.
Koivisto Anna-Liisa, Lieto	Huittinen Ulla, Salo	Kesk.
Kokko Annika, Hyvinkää	Untamo Lauri, Tuusula	Kok.
Konttas Ari, Espoo	Noro Tiina, Vihti	Kok.
Korpela Simo, Pori	Loponen Marjo, Lahti	KD
Kotioja-Partanen Marjo, Forssa	Takala Riitta, Riihimäki	Kok.
Kuikka Seija, Mikkeli	Partio Ismo, Mäntyharju	Kesk.
Kuisma Juha, Lempäälä	Kärkelä Pilvi, Kihniö	Kesk.
Laaninen Timo, Helsinki	Kolbe Laura, Helsinki	Kesk.
Lehtosalo-Lönnberg Eevakaisa, Sysmä	Suhonen Kaarina, Lahti	Kesk.
Malmgren Varpu-Leena, Vihti	Lehtimäki Jukka, Pukkila	Kesk.
Marjeta Ari, Lieksa	Muukkonen Birgitta, Kitee	SDP
Markkanen Sallamaarit, Siilinjärvi	Sistonen Eero, Rantasalmi	Kesk.
Merikoski Riku, Vantaa	Pursiainen Terho, Järvenpää	Vihr.
Mikkonen Krista, Joensuu	Pöntinen Minna, Mikkeli	Vihr.
Minkkinen Minna, Tampere	Yrttiaho Johannes, Turku	Vas.
Mulari Keijo, Suomussalmi	Törmänen Anni-Inkeri, Sotkamo	Kesk.
Myllykangas Sari, Hämeenlinna	Hildén Sirkku, Lahti	SDP
Männistö Lasse, Helsinki	Andersson Hennariikka, Helsinki	Kok.
Nenonen Antero, Tohmajärvi	Törmälä Anssi, Joensuu	Kok.
Niinistö Jaakko, Vantaa	Niemelä Arja, Vantaa	PerusS
Nurmo Mikko, Valkeakoski	Hanweg Harri, Kangasala	PerusS
Ojanen Petri, Janakkala	Holopainen Hanna, Lappeenranta	Vihr.
Parhankangas Kirsi, Hämeenkyrö	Inkeroinen Elina, Hamina	Kok.
Peltomaa Iris, Pyhäranta	Hannula Juhani, Mynämäki	PerusS
Pitko Eeva-Riitta, Kotka	Lindell Harri, Helsinki	PerusS
Puurunen Kirsti, Iisalmi	Kyllönen Sari, Kajaani	Vas.
Rissanen Helena, Pirkkala	Ahonen Jussi, Ylöjärvi	SDP
Rundgren Mikko, Kolari	Sonntag Ritva, Kemi	Kesk.
Ruotsalainen Pauli, Kuopio	Kulin Sirpa, Kuopio	PerusS
Saarinen Pauli, Honkajoki	Järvenpää Susanna, Siikainen	PerusS
Saarinen Sari, Keuruu	Partanen Pauli, Jyväskylä	Kok.
Sahala Eila, Jämsä	Ronkainen Jari, Hollola	PerusS
Sankilampi Jaana, Rovaniemi	Forsblom Tuula, Forssa	PerusS
Sarlund Katri, Turku	Ingervo Sirkku, Helsinki	Vihr.
Sillanpää Minttu, Vantaa	Järvinen Pekka, Lahti	Vas.
Simonen Pekka, Oulu	Laasonen Mira, Pieksämäki	Kok.
Sinisalo Pekka M., Kirkkonummi	Slunga-Poutsalo Riikka, Lohja	PerusS
Stenman Ulf, Luoto	Kemetter Sara, Maarianhamina	Åland
Suomi Kimmo, Jyväskylä	Björklund Mikaela, Närpiö	RKP
Taipale Kaarin, Helsinki	Kalmari Leena, Laukaa	SDP
Toppinen Taisto, Kuopio	Ranne Matti, Kaarina	SDP
Tuomela Pirjo-Riitta, Harjavalta	Berg-Väänänen Nelli, Kuopio	Kok.
Törmi Paavo, Raahe	Lepola Kaisa, Forssa	SDP
Usvasuo Tea, Ruokolahti	Lievetmursu Helena, Kempele	SDP
Vihavainen Kristiina, Lieto	Arola Tapio, Lappeenranta	Kesk.
Viljanen Ilkka, Lahti	Lahtinen Seppo, Siikainen	SDP
Walls Anders, Raasepori	Vekka Tapio, Hämeenlinna	Kok.
Wilén-Jäppinen Tiina, Imatra	Liljestrand Tom, Loviisa	RKP
Yksjärvi Kari, Jyväskylä	Salenius Pentti, Luumäki	SDP
	Lehto Taina, Vaasa	Vas.

# **SUOMEN KUNTALIITTO RY**

## **TILINPÄÄTÖS**

**1.1. – 31.12.2016**

Tämä tilinpäätös on säilytettävä 31.12.2026 asti.

Osoite Toinen linja 14  
00530 HELSINKI

Y-tunnus 0926151-4  
Kotipaikka Helsinki

## SUOMEN KUNTALIITTO

### TILINPÄÄTÖS TILIKAUDELTA 1.1.-31.12.2016

#### Sisällysluettelo

	sivuno
Toimintakertomus	1 - 2
Tuloslaskelma	3
Tase	4 - 5
Konsernin tuloslaskelma	6
Konsernin tase	7 - 8
Tilinpäätöksen liitetiedot	9 - 18
Kirjanpitokirjojen luettelo, käytetyt tositelajit ja numerot	19
Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen päiväys ja allekirjoitus	20

Liitteet: budjettivertailu

## SUOMEN KUNTALIITTO

### Suomen Kuntaliitto -konsernin tilinpäätös ja toimintakertomus 2016

Suomen Kuntaliitto ry:n (Y-tunnus 0926151-4) konsernitilinpäätökseen sisältyy Kuntaliiton oman ja KT Kuntatyönantajien tilinpäätöksen lisäksi KL-Kuntahankinnat Oy:n sekä Kuntaliiton omistaman Kuntaliitto Holding -konsernin tilinpäätökset. Kuntaliiton toimintaa on selvitetty vuosikertomuksessa erikseen ja toiminnasta on lisäksi annettu erillinen raportti valtuustolle. KT Kuntatyönantajien tuottojen ja kulujen yhteismäärä sisältyy Kuntaliiton tilinpäätökseen.

### Suomen Kuntaliitto ry:n (emoyhdistys) tilinpäätös

Kuntaliiton tilinpäätöksen tulos on -37 212 264,08 euroa alijäämäinen.

### Konsernin ja emoyhdistyksen tilinpäätösten keskeiset tiedot ovat seuraavat:

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
	(1000 euroa)	(1000 euroa)
<b>Tulos</b>		
Tilikauden ali-/ylijäämä (konserni)	-53 616	3 003
Suomen Kuntaliitto ry:n tilikauden ali-/ylijäämä, (emoyhdistys)	-37 212	3 640
Tytäryhtiöiden jakamat osingot yhteensä	1 550	1 500
<b>Liikevaihto</b>		
Varsinainen toiminta (konserni)	12 849	13 832
Suomen Kuntaliitto ry (emoyhdistys)	5 098	5 219
Varainhankinta (emoyhdistys)	18 943	18 928
<b>Taseet</b>		
Taseen loppusumma (konserni)	118 127	173 671
Suomen Kuntaliitto ry (emoyhdistys)	101 339	134 901
<b>Henkilökunta (keskimäärin)</b>		
Henkilökunta (konserni)	982	980
Henkilökunta (Kuntaliitto)	165	181
Henkilökunta (KT Kuntatyönantajat)	54	48
Henkilökunta (tytäryhtiöt)	763	751

Liiton sijoitus- ja rahoitustoiminta on 119 442 273 euroa ylijäämäinen. Kuntaliiton varainhankinta perustuu sääntöjen mukaiseen ja valtuuston hyväksymään jäsenmaksuun, jonka suuruus on 17 070 973 euroa. Kuntayhtymät maksoivat lisäksi jäsenmaksurahoitteista palvelua vastaavista palveluista erillistä palvelumaksua, jonka suuruus on 1 871 995 euroa.

Kuntaliiton tilikauden kulujäämä ennen sijoitus- ja rahoitustoimintaa on -156 654 537 euroa. KT Kuntatyönantajien tilityksen mukaiset tulot ja menot ovat 8 220 886 euroa.

### Muutokset konsernirakenteessa

Suomen Kuntaliiton valtuuston päätöksellä perustettiin Suomen kuntasäätiö sr. Kuntasäätiön tarkoituksena on kuntien elinvoimaisuuden ja demokratian sekä muiden pyrkimysten edistäminen ja kuntien itsehallinnon vahvistaminen. Kuntasäätiölle lahjoitettiin peruspääoma ja muuksi omaksi pääomaksi keskinäisen kiinteistöosakeyhtiö Kuntatalo Oy:n koko osakekanta sekä Kuntaliiton omistamien Ekokem Oyj:n osakkeista saatu myyntihinta.

### Toiminnan ja talouden riskit

Kunta- ja maakuntakenttää koskeva keskeinen rakenteiden ja lainsäädännön muutostyö jatkuu. Tämä aiheuttaa haasteita koko kuntakentälle ja edellyttää liitolta keskeistä roolia yhteiskunnallisena toimijana.

Kuntaliiton sijoitussuunnitelmassa on vahvistettu sijoitussalkun sijoitustuotteittaiset ja alueelliset valinnat. Tässä on pyritty löytämään mahdollisimman hyvä tuottotaso normaalitilanteessa käyttäen yleisiä riski-tuottoperiaatteita.

**Vuoden 2017 toiminta ja talous**

Vuoden 2017 talousarviossa on Kuntaliiton toiminnallisen tuloksen arvioitu olevan noin 331 200 euroa ylijäämäinen sijoitus- ja rahoitustuottojen jälkeen.

Kuntaliiton sääntöihin tehdyt muutokset on rekisteröity Patentti- ja rekisterihallituksessa 16.3.2016.

**Henkilökunta**

Kuntaliiton palveluksessa oli tilivuoden 2016 lopussa 224 henkilöä, joista 54 henkilöä hoiti KT Kuntatyönantajien tehtäviä. Palkkojen ja välittömien henkilöstösivukulujen yhteismäärä oli 16 129 927 euroa. Tästä on KT Kuntatyönantajien osuus 4 281 802 euroa. Henkilöstökertomus on erillisenä julkaisuna.

**Ympäristönsuojelu**

Kuntaliitto vaikuttaa ympäristöpäämäärien toteutumiseen edunvalvonnan kautta. Tässä pyritään tunnistamaan ja ottamaan huomioon kuntien kannalta olennaiset ympäristökysymykset ja ne pyritään sisällyttämään Kuntaliiton neuvontapalveluihin.

Kuntaliiton osalta merkittävimmät vaikutukset liittyvät Kuntatalon energian, veden, ym. kulutukseen sekä jätteiden käsittelyyn, joiden osalta haetaan ympäristöystävällisiä ratkaisuja mm. meneillään olevassa Kuntalon remontissa.

Hallitus ehdottaa, että Suomen Kuntaliitto ry:n 2016 tilikauden alijäämä -37 212 264,08 euroa vähennetään omasta pääomasta.

Helsingissä 27.4.2017

Paatero Sirpa  
puheenjohtaja

Andersson Markku  
Tölli Tapani  
Feldt-Ranta Maarit  
Hautala Lasse  
Kankaanniemi Toimi  
Korhonen Martti  
Krohn Minerva  
Mäkinen Tapani  
Raatikainen Kaisa  
Rautio Sari  
Räsänen Joona  
Salmi Pekka  
Snellman Anne  
Tujunen Taru

## TULOSLASKELMA

	2016		2015	
Varsinainen toiminta				
Kunnallinen edunvalvonta				
Tuotot		5 097 532,94		5 219 221,36
Kulut				
Henkilöstökulut	-11 848 124,35		-13 437 634,53	
Poistot	-31 421,61		-28 058,27	
Muut kulut	-168 815 491,98	-180 695 037,94	-13 570 340,67	-27 036 033,47
		<u>-175 597 505,00</u>		<u>-21 816 812,11</u>
KT Kuntatyöntekijät				
Tuotot		8 220 886,27		6 136 828,71
Kulut				
Henkilöstökulut	-4 281 802,40		-3 911 002,17	
Poistot	-248 385,14		-11 028,56	
Muut kulut	-3 690 698,73	-8 220 886,27	-2 214 797,98	-6 136 828,71
		<u>0,00</u>		<u>0,00</u>
Kulujäämä		-175 597 505,00		-21 816 812,11
Varainhankinta				
Tuotot		18 942 967,62		18 928 157,98
Kulujäämä		-156 654 537,38		-2 888 654,13
Sijoitus- ja rahoitustoiminta				
Tuotot	121 106 027,62		9 928 167,63	
Kulut	<u>-1 663 754,32</u>	119 442 273,30	<u>-3 399 687,81</u>	6 528 479,82
Tuotto-/Kulujäämä		-37 212 264,08		3 639 825,69
Tilikauden yli-/alijäämä		<u><u>-37 212 264,08</u></u>		<u><u>3 639 825,69</u></u>

**SUOMEN KUNTALIITTO**

	31.12.2016	31.12.2015
<b>V a s t a a v a a</b>		
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>		
Aineettomat hyödykkeet	7 439,96	0,00
Aineelliset hyödykkeet		
Maa- ja vesialueet	115 237,17	115 237,17
Koneet ja kalusto	198 531,28	138 945,63
Muut aineelliset hyödykkeet	346 691,80	346 691,80
	<u>660 460,25</u>	<u>600 874,60</u>
Sijoitukset		
Osuudet saman konsernin yrityksissä	35 343 366,67	44 489 018,65
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	3 583 386,90	22 683 910,37
Osuudet omistusyhteisyriksissä	0,00	8 572 846,95
Muut osakkeet ja osuudet	972 848,83	972 848,83
Muut saamiset	535 718,58	535 718,58
	<u>40 435 320,98</u>	<u>77 254 343,38</u>
Pysyvät vastaavat yhteensä	41 103 221,19	77 855 217,98
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>		
Vaihto-omaisuus		
Valmiit tuotteet/Tavarat	71 247,52	101 589,41
Lyhytaikaiset saamiset		
Myyntisaamiset	1 029 746,41	897 539,16
Saamiset saman konsernin yrityksiltä	206 346,53	976 083,25
Muut saamiset, lyhytaikainen	1 822 037,66	70 787,67
Siirtosaamiset	736 340,54	333 479,55
	<u>3 794 471,14</u>	<u>2 277 889,63</u>
Rahoitusarvopaperit		
Muut arvopaperit	56 247 981,30	54 634 866,67
Rahat ja pankkisaamiset	<u>122 229,39</u>	<u>31 526,71</u>
Vaihtuvat vastaavat yhteensä	60 235 929,35	57 045 872,42
<b>Vastaavaa yhteensä</b>	<u><u>101 339 150,54</u></u>	<u><u>134 901 090,40</u></u>



	31.12.2016	31.12.2015
<b>Vastattavaa</b>		
Peruspääoma	16 818 792,65	16 818 792,65
Muu oma pääoma	92 406 001,97	88 766 176,28
Tilikauden yli- / alijäämä	-37 212 264,08	3 639 825,69
<b>OMA PÄÄOMA</b>	<u>72 012 530,54</u>	<u>109 224 794,62</u>
<b>PAKOLLISET VARAUKSET</b>		
Muut pakolliset varaukset	9 386 000,00	11 443 700,00
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>		
Lyhytaikainen vieras pääoma		
Lainat rahoituslaitoksilta	0,00	8 394 145,54
Saadut ennakot	515 382,82	416 349,20
Ostovelat	635 538,41	512 453,78
Velat saman konsernin yrityksille	14 738 863,70	1 200 287,89
Muut velat	432 983,13	417 855,17
Siirtovelat	3 617 851,94	3 291 504,20
	<u>19 940 620,00</u>	<u>14 232 595,78</u>
Vieras pääoma yhteensä	19 940 620,00	14 232 595,78
<b>Vastattavaa yhteensä</b>	<u>101 339 150,54</u>	<u>134 901 090,40</u>

## SUOMEN KUNTALIITTO

## KONSERNI (1000 euroa)

## TULOSLASKELMA

	Liitetieto no 1-3	2016	2015
Varsinainen toiminta			
Kunnallinen edunvalvonta			
Tuotot		12 849	13 832
Kulut			
Henkilöstökulut	-16 438		-18 937
Poistot	-684		-1 185
Muut kulut	-168 593	-185 715	-11 329
		<u>-172 866</u>	<u>-17 619</u>
KT Kuntatyönantajat			
Tuotot		8 221	6 137
Kulut			
Henkilöstökulut	-4 282		-3 911
Poistot	-248		-11
Muut kulut	-3 691	-8 221	-2 215
		<u>0</u>	<u>0</u>
Kulujäämä		-172 866	-17 619
Varainhankinta			
Tuotot		<u>18 943</u>	<u>18 928</u>
Kulujäämä		-153 923	1 309
Sijoitus- ja rahoitustoiminta	4		
Tuotot		181 131	78 847
Kulut		-80 825	-77 153
		<u>100 306</u>	<u>1 694</u>
Tilikauden ali-/ylijäämä		<u><u>-53 616</u></u>	<u><u>3 003</u></u>

**SUOMEN KUNTALIITTO**  
**KONSERNI (1000 euroa)**

**TASE 31.12.2016**

<b>VASTAAVAA</b>	Liitetiedot	<b>2016</b>		<b>2015</b>	
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>					
Aineettomat hyödykkeet	6				
Aineettomat oikeudet		93		236	
Muut pitkävaikutteiset menot		399		443	
Konserniliikearvo		<u>6 712</u>	7 205	<u>7 759</u>	8 438
Aineelliset hyödykkeet	7				
Maa- ja vesialueet		227		1 264	
Rakennukset ja rakennelmat		10		15 193	
Koneet ja kalusto		3 021		3 383	
Muut aineelliset hyödykkeet		<u>372</u>	3 630	<u>367</u>	20 207
Sijoitukset	8				
Osuudet saman kons yrityksissä					
Lainasaamiset		536		536	
Osuudet omistusyhteisyriyksissä		531		35 905	
Osakkeet ja osuudet		<u>1 735</u>	2 802	<u>1 653</u>	38 094
Pysyvät vastaavat yhteensä			<u>13 636</u>		<u>66 738</u>
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>					
Vaihto-omaisuus					
Aineet ja tarvikkeet		27		50	
Valmiit tuotteet/Tavarat		<u>71</u>	98	<u>102</u>	151
Lyhytaikaiset saamiset	10				
Myyntisaamiset		16 264		13 853	
Lainasaamiset		137		24	
Siirtosaamiset		10 412		8 662	
Muut saamiset		<u>2 415</u>	29 228	<u>772</u>	23 310
Rahoitusarvopaperit	11				
Muut arvopaperit		<u>61 425</u>	61 425	<u>56 044</u>	56 044
Rahat ja pankkisaamiset			<u>13 739</u>		<u>27 427</u>
Vaihtuvat vastaavat yhteensä			<u>104 491</u>		<u>106 933</u>
<b>Vastaavaa yhteensä</b>			<u><u>118 127</u></u>		<u><u>173 671</u></u>

## KONSERNI (1000 euroa)

<b>VASTATTAVAA</b>		<b>2016</b>	<b>2015</b>	
<b>OMA PÄÄOMA</b>	12			
Peruspääoma		16 819	16 819	
Edell.tilikaus.ylijäämä		107 275	101 146	
Tilikauden ali-/ylijäämä		<u>-53 616</u>	<u>3 003</u>	120 967
<b>VÄHEMMISTÖOSUUS</b>				53
				97
<b>PAKOLLISET VARAUKSET</b>	13			
				9 653
				11 738
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>	14			
Pitkäaikainen				
Lainat rahoituslaitoksilta		4 037	5 028	
Laskennalliset verovelat		<u>283</u>	<u>248</u>	5 276
<b>Lyhytaikainen vieras pääoma</b>				
Saadut ennakot		5 617	5 246	
Ostovelat		4 287	3 771	
Lainat rahoituslaitoksilta		7 369	9 786	
Siirtovelat		12 428	12 769	
Muut lyhytaikaiset velat		<u>3 923</u>	<u>4 021</u>	35 593
<b>Vieras pääoma yhteensä</b>				37 943
				40 869
<b>Vastattavaa yhteensä</b>		<u>118 127</u>	<u>173 671</u>	

## SUOMEN KUNTALIITTO KONSERNI

### TILINPÄÄTÖKSEN LIITETIEDOT

31.12.2016

### TILINPÄÄTÖKSEN LAADINTAPERIAATTEET

Suomen Kuntaliiton tilinpäätös ja konsernitilinpäätös on laadittu Suomen kirjanpitolain ja muiden tilinpäätösten laadintaan vaikuttavien säännösten mukaan.

#### Aineettomien ja aineellisten hyödykkeiden arvostus

Rakennukset	20-30 vuotta	
Rakennuksissa olevat koneet	20-30 vuotta	
Tutkimusalus	15 vuotta	
Laboratoriokalusto	7 vuotta	
Toimistokalusteet	7 vuotta	
Ajoneuvot	4 vuotta	
ATK-laitteet	3 vuotta	
Ohjelmistot	5 vuotta	
Liikearvo	5 vuotta	
Konsernin liikearvo	5-10 vuotta	*
Muut pitkävaikutteiset menot	5 vuotta	

\* Konserni liikearvon vaikutusaika on katsottu olevan 10 vuotta 5 vuoden sijaan.

KT Kuntatyönantajien käyttöomaisuushankinnat poistetaan kokonaan hankintavuonna tilivuositain tasattavien kuntakohtaisten maksuosuuksien vuoksi.

#### Vaihto-omaisuuden arvostus

Vaihto-omaisuus on aktivoitu varovaisuuden periaatetta noudattaen välittömään hankintamenoonsa tai sitä alempaan todennäköiseen myyntihintaan.

#### Pitkän valmistusajan vaativien hankkeiden tuloutus

FCG-konserni: Projektit, joilla on kiinteä budjetti, kirjataan tuotoksi tehdyn työn mukaan varovaisesti siihen asti kun budjettia on käytettävissä. Budjetin ylittävät työt ja kulut kirjataan projektin kuluksi. Näitä vastaavia tuottoja ei jaksoteta. Muut hankkeet tuloutetaan juoksevasti laskutuksen mukaan.

#### Tutkimus- ja tuotekehitysmenot

Tutkimus- ja tuotekehitysmenot on kirjattu vuosikuluksi niiden syntymisvuonna.

#### Sijoitus- ja rahoitusomaisuuden arvostus

Sijoitus- ja rahoitusomaisuuden arvopaperit on arvostettu hankintamenoon tai sitä alempaan markkinahintaan.

#### Konsernitilinpäätöksen laajuus

Suomen Kuntaliiton konsernitilinpäätökseen sisältyy Kuntaliiton oman ja KT Kuntatyönantajien lisäksi liiton kokonaan omistaman tytäryhtiön KL-Kuntahankinnat Oy:n tilinpäätökset sekä Kuntaliiton 100 % omistaman Kuntaliitto Holding- konsernin tilinpäätös. Konsernitilinpäätökseen ei ole yhdistelty SIPU AB-nimistä 60%:sti omistettua yhtiötä. Yhdistelemättä jättäminen perustuu kirjanpitolain 6 luvun 3 pykälän 1. kohtaan.

Ekokemin Oyj:n osakkeet myytiin Fortum Oyj:lle ja niistä saatu kauppahinta lahjoitettiin vuonna 2016 perustetulle Suomen Kuntasäätiölle.

Tilikaudella lahjoitettiin Kuntasäätiölle myös peruspääoma ja Kuntatalon Oy:n koko osakekanta. Näin ollen Kuntatalo Oy ei enää kuulu konserniin.

## SUOMEN KUNTALIITTO

### Konsernitilinpäätöksen laskentaperiaatteet

Konsernin sisäinen omistus on eliminoitu hankintamenomenetelmällä. Konsernin sisäiset saamiset ja velat sekä sisäinen voitonjako on eliminoitu.

Osakkuusyhtiöt on yhdistetty pääomaosuusmenetelmällä. Omistusosuuden mukainen osuus osakkuusyhtiön tilikauden tuloksesta on esitetty rahoitus- ja sijoituserissä.

Tuloslaskelmassa tytäryhtiöt on yhdistetty siihen toimintoon, johon ne luonteensa vuoksi kuuluvat. KL-Kuntahankinnat Oy, KL-Kustannus Oy, KL-Tarkastuspalvelut Oy Kuntaliitto Holding Oy ja Kuntaliitto Palvelut Oy liiton varsinaiseen toimintaan, FCG Finnish Consulting Group -konserni ja sen tytäryhtiöt sekä Kunta-Efeko Oy sijoitustoimintaan.

Toimintokohtaisiin eriin tuotoiksi ja kuluiksi yhdistetään tytäryhtiöiden tuotot tuottoihin ja kulut ao. kuluihin. Toiminnanaloille on kohdistettu toiminnan erilliskulut. Sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuotoiksi ja kuluiksi yhdistetään tytäryhtiöiden rahoitustuotot ja -kulut sekä sijoitustoimintaa palvelevien tytäryhtiöiden tulos.

### Tuloverot

Verot on esitetty sijoitustoiminnan kuluina.

### Laskennalliset verovelat ja -saamiset

Kertyneistä poistoeroista on laskettu laskennallinen verovelka.

### Valuuttamääräiset erät

Ulkomaanrahan määräiset saamiset ja velat on muutettu Suomen rahaksi tilinpäätöspäivän kurssiin. Noteeraamattomien valuuttojen osalta on käytetty liikepankkien ohjeellisia kurseja. Ulkomaisten konserniyhtiöiden tuloslaskelmat on muutettu tilikauden keskipäivän kurssiin ja taseet on muutettu euromääräisiksi tilinpäätöspäivän kurssiin ja kurssiero sisältyy tilikauden voittoon.

Konsernin sisäisen omistuksen eliminoinnista syntyvä muuntoero on esitetty edellisten vuosien voittovaroissa.

### Eläkevastuut

Kuntaliiton ja sen tytäryhtiöiden palveluksessa olevien henkilöiden eläketurva on järjestetty Kevan kautta, lukuun ottamatta FCG Finnish Consulting Group Oy:tä, jonka eläkevakuutukset on hoidettu työeläkevakuutusyhtiöiden kautta.

Kevan valtuuskunta vahvistaa vuosittain eläkemenoperusteisen eläkemaksun kokonaismäärä. Kokonaismäärä jaetaan jäsenyhteisöjen maksettavaksi sen perusteella, miten paljon nyt maksussa olevista eläkkeistä on karttunut kunkin jäsenyhteisön palveluksessa ennen vuotta 2005 tehdystä työstä. Eläkemenoperusteisen eläkemaksun kokonaismäärä vuonna 2016 on yhteensä 880 miljoonaa euroa (vuonna 2015 yhteensä 946 miljoonaa euroa).  
(lähde: Keva.fi)

Kuntaliiton ja KL-Kustannus Oy:n eläkevastuu on arvioitu Finanssivalvonnan säännösten mukaan tehdyn laskelman perusteella ja kirjattu pakolliseksi varaukseksi. Kuntaliiton vastuun kokonaismääräksi on arvioitu 9,4 milj. euroa. Tästä varauksesta on vähennetty KT Kuntatyönantajien lainsäädännön perusteella, kuntien vastuulla oleva 1,4 milj. euroa.

Koko konsernin eläkemenoperusteinen varaus on tilinpäätöshetkellä 8,1 milj. euroa. Eläkevastuu KUEL:n ulkopuolisista varhennetuista eläkkeistä esitetään pakollisena varauksena. Liitolla ei ole muita kattamattomia eläkevastuita.

## SUOMEN KUNTALIITTO

### Tuloslaskelman liitetiedot (1000 €)

#### 1 Liitetiedot henkilöstöstä

	Konserni		Emoyhdistys	
	2016 henkilöä	2015 henkilöä	2016 henkilöä	2015 henkilöä
<b>1.1 Henkilöstön lukumäärä keskimäärin</b>	982	980	219	229
KT Kuntatyöntekijien osuus	48	48	54	48

#### 1.2 Henkilöstökulujen erittely

	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
Palkat ja palkkiot	-47 962	-45 830	-14 080	-13 674
Eläkekulut	-6 521	-8 122	-1 249	-3 090
Muut henkilösivukulut	-2 967	-2 308	-801	-584
Henkilöstökulut	<u>-57 450</u>	<u>-56 259</u>	<u>-16 130</u>	<u>-17 349</u>
Henkilöstökulut sisältyvät tuloslaskelmaan seuraavasti:				
Kunnallinen edunvalvonta	-16 438	-18 937	-11 848	-13 438
KT Kuntatyöntekijät	-4 282	-3 911	-4 282	-3 911
Sijoitustoiminta	-36 731	-33 412	0	0
	<u>-57 450</u>	<u>-56 259</u>	<u>-16 130</u>	<u>-17 349</u>

#### 1.3 Johdon palkat ja palkkiot

Johdon palkat, hallituksen-, työvaliokunnan ja valtuuston palkkiot	2 599	2 248	869	884
---	-------	-------	-----	-----

#### 2 Poistot

	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
<b>Poistojen kokonaismäärä</b>				
Aineettomat hyödykkeet	-3 010	-1 903	2	0
Rakennukset ja rakennelmat	-7	-3 258	0	0
Koneet ja kalusto	-1 144	-903	277	-39
	<u>-4 161</u>	<u>-6 064</u>	<u>280</u>	<u>-39</u>

Poistot sisältyvät tuloslaskelman eriin seuraavasti:

Kunnallinen edunvalvonta	-684	-1 185	31	-28
KT Kuntatyöntekijät	-248	-11	248	-11
Sijoitustoiminta	-3 228	-4 869	0	0
	<u>-4 161</u>	<u>-6 064</u>	<u>280</u>	<u>-39</u>

#### 3 Kokonaistuotot ja -kulut

	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
Varsinaisen toiminnan tuotot	21 070	19 969	13 318	11 356
Varainhankinta	18 943	18 928	18 943	18 928
Sijoitus- ja rahoitustoiminnan tuotot	181 131	78 847	121 106	9 928
<b>Tuotot yhteensä</b>	<u>221 144</u>	<u>117 744</u>	<u>153 367</u>	<u>40 212</u>
Varsinaisen toiminnan kulut	-193 936	-37 588	-188 916	-33 173
Sijoitus- ja rahoitustoiminnan kulut	-80 825	-77 153	-1 664	-3 400
<b>Kulut yhteensä</b>	<u>-274 760</u>	<u>-114 741</u>	<u>-190 580</u>	<u>-36 573</u>
Tilikauden tulos	<u>-53 616</u>	<u>3 003</u>	<u>-37 212</u>	<u>3 640</u>

**3.1 Tilintarkastajan palkkiot**

	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
Tilintarkastuspalkkiot	148	166	40	39
Veroneuvonta	241	293	193	76
Muut palkkiot	5	13	5	13
	<u>394</u>	<u>472</u>	<u>238</u>	<u>129</u>

**4 Sijoitus- ja rahoitustoiminta**

	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
<b>Tuotot</b>				
Osinkotuotot	1 607	112	1 607	2 525
Korkotuotot	124	151	127	222
Myyntivoitot	1 205	2 563	1 205	2 563
Arvonpalautukset rahoitusarvopapereista	1 417	907	1 363	907
Muut rahoitustuotot	99 495	1 015	116 804	3712
Tuotot yhteensä	<u>103 848</u>	<u>4 747</u>	<u>121 106</u>	<u>9 928</u>
<b>Kulut</b>				
Arvonlennukset pysyvien vast sij	0	-839	0	0
Korkokulut	-45	-43	-33	-46
Muut rahoituskulut	-894	-1 642	-690	-1962
Myyntitappiot, arvopaperit	-64	-680	-64	-100
Arvonlennukset rahoitusarvopapereista	-722	-1 327	-876	-1 291
Kulut yhteensä	<u>-1 725</u>	<u>-4 532</u>	<u>-1 664</u>	<u>-3 400</u>
Liiketoiminnan tulos	-1 779	-780		
Osuus osakkuusyhtiön tuloksesta	-37	2 259		
Yhteensä	<u>-1 816</u>	<u>1 478</u>		
Sijoitus- ja rahoitustoiminta yhteensä	100 306	1 694	119 442	6 528

**4.1 Liiketoiminta eriteltynä**

	Konserni	
	2016	2015
Liikevaihto	76 602	71 561
Liiketoiminnan muut tuotot	591	207
Materiaalit ja palvelut	-16 156	-14 604
Henkilöstö- ja muut henkilösivukulut	-36 731	-33 412
Poistot ja arvonalentumiset	-3 228	-4 869
Liiketoiminnan muut kulut	-21 141	-21 800
Liikevoitto	<u>-63</u>	<u>-2 917</u>
Rahoitustuotot ja -kulut	-417	2 766
Verot	-1 347	-678
Vähemmistön osuus	47	48
Tilikauden voitto	<u>-1 779</u>	<u>-780</u>

**5 Tilinpäätössiirrot**

	Konserni	
	2016	2015
Tuloverot	-1393	-1137
Laskennallisen verosaamisen muutos	-5	-11
Poistoero	-29	
Ruotsin vapaaehtoinen varaus	55	-14
	<u>-1373</u>	<u>-1162</u>



## SUOMEN KUNTALIITTO

### Taseen vastaavia koskevat liitetiedot (1000 €)

#### PYSYVÄT VASTAAVAT

6 Aineettomat hyödykkeet	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
<u>Aineettomat oikeudet</u>				
Hankintameno 1.1	2 366	2 393	0	0
Lisäykset	19	65	10	0
Vähennykset	-352	-92	0	0
Hankintameno 31.12.	2 033	2 366	10	0
Kertyneet poistot ja arvonalennukset	-2 199	-2 057	0	0
Luovutusten kertyneet poistot	328	17	0	0
Tilikauden poisto	-97	-159	-2	0
Kertyneet poistot 31.12.	-1 968	-2 199	-2	0
Kirjanpitoarvo 31.12.	65	167	7	0
<u>Liikearvo</u>				
Hankintameno 1.1.	1 116	1 110		
Lisäykset	0	0		
Vähennykset	-10	6		
Hankintameno 31.12.	1 106	1 116		
Kertyneet poistot ja arvonalennukset	-1 047	-1 004		
Luovutusten kertyneet poistot	8	-4		
Tilikauden poisto	-38	-39		
Kertyneet poistot 31.12.	-1 077	-1 047		
Kirjanpitoarvo 31.12.	29	69		
<u>Konserniliikearvo</u>				
Hankintameno 1.1.	16 442	10 779		
Vähennys	0	-1 826		
Lisäys, uudet tytäryhtiöt	0	1 698		
Lisäykset	1 691	5 792		
Hankintameno 31.12.	18 133	16 442		
Kertyneet poistot ja arvonalennukset	-8 684	-7 158		
Tilikauden poisto	-2 738	-1 525		
Kertyneet poistot 31.12.	-11 422	-8 684		
Kirjanpitoarvo 31.12.	6 712	7 759		
<u>Muut pitkävaikutteiset menot</u>				
Hankintameno 1.1.	4 353	4 002		
Lisäykset	92	366		
Vähennykset	-71	-16		
Hankintameno 31.12.	4 374	4 353		
Kertyneet poistot ja arvonalennukset	-3 909	-3 733		
Luovutusten kertyneet poistot	71	3		
Tilikauden poisto	-137	-180		
Kertyneet poistot 31.12.	-3 975	-3 909		
Kirjanpitoarvo 31.12.	399	443		

## 7 Aineelliset hyödykkeet

	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
<u>Maa- ja vesialueet, liittymismaksut</u>				
Hankintameno 1.1.	1 264	1 378	115	170
Luovutukset	-1 037	-114	0	-55
Hankintameno 31.12.	227	1 264	115	115
Kirjanpitoarvo 31.12.	227	1 264	115	115
<u>Rakennukset ja rakennelmat</u>				
Hankintameno 1.1.	21 708	24 973	0	0
Lisäykset	0	4 887	0	0
Luovutukset	-21 621	-8 153	0	0
Hankintameno 31.12.	87	21 708	0	0
Kertyneet poistot ja arvonalennukset 1.1	-6 514	-9 521	0	0
Vähennysten/luovutusten kertyneet poistot	6 445	3 725	0	0
Tilikauden poisto	-7	-719	0	0
Kertyneet poistot 31.12.	-76	-6 514	0	0
Kirjanpitoarvo 31.12.	10	15 193	0	0
<u>Koneet ja kalusto</u>				
Hankintameno 1.1.	11 091	11 830	261	262
Lisäykset	1 421	1 381	369	107
Lisäys, uudet tytäryhtiöt	206	117	0	0
Väh. Yrit sis siirrosta	0	-21	0	0
Vähennykset	-1 674	-2 216	-109	-108
Hankintameno 31.12.	11 044	11 091	521	261
Kertyneet poistot ja arvonalennukset	-7 708	-8 424	-122	-138
Kertyneet poistot, uudet tytäryhtiöt	-206	-22	0	0
Tilikauden poisto	-1 144	-903	-277	-39
Luovutusten kertyneet poistot	1 036	1 640	77	55
Kertyneet poistot 31.12.	-8 023	-7 708	-323	-122
Kirjanpitoarvo 31.12.	3 021	3 383	199	139
<u>Muut aineelliset hyödykkeet</u>				
Hankintameno 1.1.	367	367	347	347
Lisäykset/vähennykset	5			
Hankintameno 31.12.	372	367	347	347

## SUOMEN KUNTALIITTO

8 Sijoitukset	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
Hankintameno 1.1.	38 094	37 402	77 254	73 536
Lisäykset	82	2 261	23 541	6 050
Vähennykset	-35 373	-1 570	-60 360	-2 332
Hankintameno 31.12.	2 802	38 094	40 435	77 254

### 8.1 Kuntaliiton tytäryhtiöosakkeet

	Kpl	Konsernin omistus-osuus %
KL-Kuntahankinnat Oy, Helsinki	2 500	100 %
Kuntaliitto Holding Oy, Helsinki	338 280	100 %

### 8.2 Omistukset konserniyrityksissä

	Kpl	Omistus-osuus %
Kuntaliitto Holding Oy tytäryhtiöt:		
Kuntaliitto Palvelut Oy, Helsinki	2500	100 %
KL-Tarkastuspalvelut Oy, Helsinki	4	100 %
Kunta-Efeko Oy, Helsinki	1 000	100 %
KL-Kustannus Oy, Helsinki	100	100 %
FCG Finnish Consulting Group Oy, Helsinki	18 480 538	100 %
FCG Finnish Consulting Group Oy tytäryhtiöt:		
FCG Koulutus Oy		100 %
FCG Suunnittelu ja tekniikka Oy		100 %
FCG Konsultointi Oy		100 %
FCG International Oy		100 %
FCG International Danismanlik Hizmetleri Limited Sirketi, Turkki		100 %
FCG City Portal Oy		80 %
FCG-Datawell Oy		100 %
Datawell Ab, Ruotsi		100 %
Nirvaco AS, Norja		100 %
FCG-Kuntarekry Oy, Helsinki		100 %
DRG Medical Systems Oy		100 %
FCG SIPU International AB, Ruotsi		100 %
SIPU AB, Ruotsi		60 %
Oma pääoma 31.8.2016	24 324	
Tulos 1.9.2015-31.8.2016	-27,11	
FCG Anzdec Ltd, Uusi Seelanti		100 %
FCG Oü Invicta, Viro		100 %
Finnish Consulting Group SRL, Romania		100 %
POVVIK AD		100 %
LLC Finnish Consulting Group, Ukraina		100 %
FCG Swedish Consulting AB, Ruotsi		100 %
Orgut Consulting AB, Ruotsi		100 %
Orgut Finland Oy		100 %
Orgut UK Ltd, Iso-Britannia		100 %
Orgut Consulting Ltd, Kenia		98 %
Finnish Consulting Group Asia Pte. Ltd, Singapore		100 %

### 8.3 Osuudet omistusyhteisyrityksissä

	Konsernin omistus-osuus %	Viimeksi laaditun tilinpäät mukainen oma pääoma	voitto/tappio
Oü Projektikeskus, Viro	27,3 %	2914	-1658
Kiinteistö Oy Södra Bergbacka	21,7 %	1442	-2
Gustavelund Oy	20,0 %	112	-184

## SUOMEN KUNTALIITTO

### VAIHTUVAT VASTAAVAT

9 Vaihto-omaisuus	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
Aineet ja tarvikkeet				
Hankintameno 1.1.	151	333	102	96
Lisäys	5	6	0	6
Vähennys	-58	-188	-30	0
Hankintameno 31.12.	98	151	71	102

### 10 Lyhytaikaiset saamiset

10.1 Myyntisaamiset	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
	16 264	13 853	1 030	898
10.2 Saamiset saman konsernin yrityksiltä				
Myyntisaamiset	0	0	85	74
Muut saamiset	0	0	121	902
			206	976

### 10.3 Siirtosaamiset ja muut lyhytaikaiset saamiset

Muut lyhytaikaiset saamiset				
Kuntien maksuosuudet	1 787	35	1787	35
Muut	628	772	16	16
	2 415	807	1802	51

Lyhytaikaisten siirtosaamisten olennaiset erät

Projektirahoitus	8 331	7 134	526	159
Vuokrat	230	225	0	0
Palkkionpalautukset	32	32	32	32
Verosaamiset	284	237	0	0
Laskennallinen verosaaminen	53	59	0	0
Työttömyysvakuutuspalautus	37	51	37	51
Henkilöstöön liittyvät saamiset	448	443	66	55
Muut	996	447	94	57
	10 412	8 627	756	354

### 11 Rahoitusarvopaperit

Muut arvopaperit	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
Kirjanpitoarvo 31.12.	61 425	56 044	56 248	54 635
Markkina-arvo	70 873	63 345	65 538	61 936
	9 449	7 301	9 290	7 301

Rahoitusarvopaperit sisältävät pääasiassa julkisen kaupankäynnin kohteena olevia rahastosijoituksia. Rahoitusarvopaperit arvostetaan alkuperäiseen hankintamenuun tai sitä alempaan markkina-arvoon.

## Taseen vastattavia koskevat liitetiedot (1000 €)

	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
<b>12 Oman pääoman ja rahastojen muutokset</b>				
Oman pääoman muutokset				
Peruspääoma 31.12.2015	16 819	16 819	16 819	16 819
Voitto edellisiltä tilikausilta 1.1. oikaisut ed.vuosien tulokseen	104 148	101 023	92 406	88 664
Muuntoeron muutos	-143	20	0	103
Voitto edellisiltä tilikausilta 31.12.	104 204	101 146	92 406	88 766
Tilikauden voitto (tappio)	-53 616	3 003	-37 212	3 640
Oma pääoma yhteensä	<u>67 407</u>	<u>120 967</u>	<u>72 013</u>	<u>109 225</u>

	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
<b>13 Pakolliset varaukset</b>				
Eläkevaraus	9 624	11 709	9 386	11 444
Muut pakolliset varaukset	29	29		
Eläkevaraukset ovat työnantajan maksamia lisäeläkkeitä varten sekä varautuminen eläkemenoperusteiseen maksuun	<u>9 653</u>	<u>11 738</u>		

**14 VIERAS PÄÄOMA**

## Vieraaseen pääomaan kuuluvat olennaiset erät

	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
<b>Lyhytaikainen vieras pääoma</b>				
Projektitoimintaan liittyvät ennakot	5 617	5 246	515	416
<b>Velat saman konsernin yrityksille</b>				
Ostovelat	0	0	517	1200
Muut velat			<u>14 222</u>	<u>0</u>
			14 739	
<b>Siirtovelkojen olennaiset erät</b>				
Lomapalkkavelka sos menoineen	8 422	8 518	3 103	2 962
Projektitoimintaan liittyvät velat	2 219	2 830	30	0
Verot	585	276	0	0
Muut siirtovelat	<u>1 202</u>	<u>1 145</u>	<u>485</u>	<u>329</u>
	12 428	12 769	3 618	3 292

**15 Kuntaliiton taseeseen sisältyvät KT  
Kuntatyönantajien saatavat ja velat**

	Emoyhdistys	
	2016	2015
Lyhytaikaiset saatavat		
Myyntisaatavat	361	309
Muut saamiset	0	833
Maksuosuudet	1 787	35
Siirtosaamiset	165	140
	<hr/>	<hr/>
	2 314	1 317
Pakolliset varaukset, eläkevastuut	467	476
Lyhytaikaiset velat		
Ostovelat	86	41
Muut velat	970	84
Lomapalkkavelka sos menoineen	723	650
Siirtovelat, muut	67	67
	<hr/>	<hr/>
	2 314	1 317

16 Vakuudet ja vastuusitoumukset	Konserni		Emoyhdistys	
	2016	2015	2016	2015
Samaan konserniin kuuluvien yhtiöiden puolesta annettu vakuus				
Yrityskiinnitykset *	15001	15 001	0	0
*) annettu rahoituslimiitin ja pankkitakausten vakuudeksi				
<b>Leasingvastuut</b>	<b>Konserni</b>			
Leasingsopimusten maksamatta olevat määrät				
	<b>2016</b>	<b>2015</b>		
Erääntyy seuraavana vuonna	695	588		
Myöhemmin maksettavat	874	553		
Yhteensä	<hr/>	<hr/>		
	1 570	1 141		
<b>Toimitilojen vuokravastuut</b>				
Erääntyy seuraavana vuonna	2 979	2 840		
Myöhemmin maksettavat	17 123	16 803		
Yhteensä	<hr/>	<hr/>		
	20 103	19 643		
<b>Koronvaihtosopimukset</b>				
Käypä arvo	-37	-24		
Nimellisarvo	3525	2850		
<b>Pitkäaikaiset lainat, jotka erääntyvät 5 vuoden jälkeen</b>				
Velat saman konsernin yhteisölle	2 389	20 425		
Muut velat	0	0		
<b>Korvausvastuu</b>				
Gustavelund-kokoushotellirakennuksen peruskorjauskustannukset enintään 500 000 euroa ja 70% korjauskustannuksista.				
Kuntaliiton osuus 52,94%			265	
Kuntaliitto Palvelut Oy:n osuus 47,06%			<hr/>	
			235	
			<hr/>	
			500	

**Lähipiiritapahtumia koskevat liitetiedot**

Kuntaliitto-konsernin emoyhteisö on Suomen Kuntaliitto ry, jonka lähipiiriin kuuluvat yhteisöt ja säätiöt, joissa Suomen Kuntaliitto ry suoraan tai välillisesti käyttää määräysvaltaa tai huomattavaa vaikutusvaltaa, liiton ja yhtiöiden hallitusten jäsenet ja varajäsenet, liiton valtuuston puheenjohtajisto, liiton ja yhtiöiden toimitusjohtajat, varatoimitusjohtajat, liiton hallintojohtaja sekä heidän perheenjäsenensä sekä sellaiset yhtiöt, yhdistykset tai säätiöt joissa em. lähipiiriin kuuluva henkilö käyttää määräysvaltaa tai huomattavaa vaikutusvaltaa. Kaikki lähipiiriin kanssa tehdyt liiketoimet ovat olleet markkinaehtoisia.

Kunta-Efeko Oy:llä on FCG Finnish Consulting Group Oy:n kanssa sopimus, jossa FCG sitoutuu ostamaan Kunta-Efeko Oy:n henkilöstön työpanoksen ja vastineeksi vastaa näiden henkilöiden palkka-, toimitila- ja työvälinekustannuksista.

**Konserniin kuuluvaa kirjanpitovelvollista koskevat liitetiedot**

Suomen Kuntaliitto ry:n konsernitilinpäätös säilytetään osoitteessa:  
Toinen linja 14, 00530 Helsinki.

## SUOMEN KUNTALIITTO

## TULOSLASKELMA 1000 €

	Talousarvio 2016		2016		2015	
Varsinainen toiminta						
Kunnallinen edunvalvonta						
Tuotot		4 556		5 098		5 219
Kulut						
Henkilöstökulut	-12 837		-11 848		-13 438	
Poistot	-28		-31		-28	
Muut kulut	-13 625	-26 490	-168 815	-180 695	-13 570	-27 036
		-21 934		-175 598		-21 817
KT Kuntatyöntekijät						
Tuotot		7 520		8 221		6 137
Kulut						
Henkilöstökulut	-4 150		-4 282		-3 911	
Poistot	0		-248		-11	
Muut kulut	-3 370	-7 520	-3 691	-8 221	-2 215	-6 137
		0		0		0
Kulujäämä		-21 934		-175 598		-21 817
Varainhankinta						
Tuotot		18 928		18 943		18 928
Kulujäämä		-3 006		-156 655		-2 889
Sijoitus- ja rahoitustoiminta						
Tuotot	3 461		121 106		9 928	
Kulut	-904	2 557	-1 664	119 442	-3 400	6 528
Tilikauden ali/ylijäämä		-449		-37 212		3 640

**SUOMEN KUNTALIITTO****KÄYTETYT TOSITELAJIT JA -NUMEROT 2016**

## TOSITELAJI

2 OSTOLASKUT	Aditron pilvipalvelussa
3 MYYNTILASKUT	Aditron pilvipalvelussa
4 PALKAT	paperitositteet
5 PALKKIOT	paperitositteet
6 PANKKITOSITTEET	paperitositteet
8 MUISTIOTOSITTEET, TILISIIRROT	paperitositteet
9 SISÄISET MUISTIOT	paperitositteet
12 OSTOMAKSUT	paperitositteet
13 MYYNTISUORITUKSET	paperitositteet
14 KORTTIMAKSUTOSITTEET	paperitositteet
15 TRAVEL	Aditron pilvipalvelussa
20 BRYSELIN TOIMISTO	paperitositteet

**LUETTELO KÄYTETYISTÄ KIRJANPITOKIRJOISTA**

PÄIVÄKIRJA	Aditron pilvipalvelussa
PÄÄKIRJA	Aditron pilvipalvelussa
TILINPÄÄTÖS TILIKAUDELTA	sähköisenä tiedostona
MYYNTIRESKONTRA TIETOKONETULOSTEINA	Aditron pilvipalvelussa
OSTORES KONTRA TIETOKONETULOSTEINA	Aditron pilvipalvelussa
PALKKAKIRJANPITO	paperitulosteina
PALKKIOKKIRJANPITO	paperitulosteina
KÄYTTÖOMAISUUS	Aditron pilvipalvelussa



**SUOMEN KUNTALIITTO****TILINPÄÄTÖKSEN JA TOIMINTAKERTOMUKSEN ALLEKIRJOITUKSET**

SUOMEN KUNTALIITTO RY:N HALLITUS

Helsingissä          päivänä huhtikuuta 2017

-----  
Sirpa Paatero  
hallituksen puheenjohtaja-----  
Markku Andersson  
I hallituksen varapuheenjohtaja-----  
Tapani Tölli  
II hallituksen varapuheenjohtaja-----  
Maarit Feldt-Ranta-----  
Lasse Hautala-----  
Toimi Kankaanniemi-----  
Martti Korhonen-----  
Minerva Krohn-----  
Tapani Mäkinen-----  
Kaisa Raatikainen-----  
Sari Rautio-----  
Joonas Räsänen-----  
Pekka Salmi-----  
Anne Snellman-----  
Taru Tujunen-----  
Jari Koskinen  
Toimitusjohtaja**TILINPÄÄTÖSMERKINTÄ**

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.

Helsingissä          päivänä huhtikuuta 2017

KPMG Oy Ab  
Tilintarkastusyhteisö-----  
Heidi Vierros  
KHT

**PIENTEN KUNTIEN NEUVOTTELUKUNTA  
TOIMINTAKERTOMUS 2016**

Pienten kuntien neuvottelukunnan toiminnassa painottui vuonna 2016 pienten kuntien näkemysten esiintuominen erityisesti yksityistielain uudistuksessa, sote- ja maakuntauudistuksessa sekä mm. lomituspalveluiden ja maatalouden tukihallinnon uudistuksessa. Keskusteluissa nostettiin esille mm. palveluiden järjestäminen maaseudulla ja tarve joustaville paikallisille palveluratkaisuille.

Pienten kuntien neuvottelukunnassa on 15 jäsentä ja jokaisella on henkilökohtainen varajäsen. Neuvottelukunnan puheenjohtajana toimii Lestijärven kunnanjohtaja Esko Ahonen ja varapuheenjohtajana Pelkoseniemen kunnanvaltuuston 1. varapuheenjohtaja Hannu Oikarinen. Neuvottelukunnan toiminnasta ja käytännön järjestelyistä vastasi Kuntaliiton erityisasiantuntija Taina Väre yhdessä varatoimitusjohtaja Timo Kietäväisen (1-2/2017) ja Timo Reinan (3-4/2017) kanssa.

**Neuvottelukunnan kokoukset**

Neuvottelukunnan keskeisenä tehtävänä on välittää tietoa pienkuntien erityisongelmista liiton edunvalvonta- ja kehittämistoiminnan pohjaksi. Juoksevien asioiden lisäksi kokouksissa käsiteltiin ajankohtaisia asioita, mm. kunta- ja SOTE -uudistuksen etenemistä ja kuntataloutta sekä käynnissä olevia kehittämishankkeita. Kokouksiin osallistui asiantuntijoita mm. hankkeista ja Kuntaliitosta. Vuoden 2016 pienten kuntien neuvottelukunta kokoontui neljä kertaa.

**1/2016 05.02.2016**

Timo Kietäväinen: Kuntaliiton ajankohtaiskatsaus

Tytti Määttä: Vaikuttavuus ja kustannustieto sekä sen merkitys sote-uudistuksessa

Kaija Majoinen: Kuntaliiton Kunnat 2021-ohjelma

Kuntaliiton maaseutuohjelma

Maaseudun kehittäminen: maatalojen lomitusrjestelmän uudistaminen, maatalouden tukihallinnon uudistaminen, maaseutuvaikutusten arvioinnin koulutuspäivä 31.3.2016, Maaseutupolitiikan neuvoston käynnistyminen

**2/2016 19.04.2016**

Maaseutuseminaari ”Kunta maaseudulla – maaseutu kaupungissa” (19.4.2016) yhteydessä Timo Kietäväisen ajankohtaiskatsaus (sote- ja maakuntauudistus).

Kuntaliiton maaseutuohjelma

Maaseudun kehittäminen: maatalojen lomitusrjestelmän uudistaminen, maatalouden tukihallinnon uudistaminen, maaseutuvaikutusten arviointi, yksityistielain kokonaisuudistus, Virva-hankkeen esittely

**3/2016 15.9.2016**

Varatoimitusjohtaja Timo Reinan esittäytyminen ja Kuntaliiton ajankohtaiskatsaus

Kuntaliiton maaseutuohjelma ja Kuntaliiton maaseutuverkoston kokoaminen: Kuntaliiton maaseutuohjelman laatimista siirrettiin eteenpäin sekä Kuntaliiton strategian uudistamisen, sote- ja maakuntauudistuksen valmistelun sekä Tulevaisuuden kunnat 2021-ohjelman vuoksi. Lisäksi vuoden 2016 aikana valmisteltiin Kuntaliiton maaseutuverkoston toimintaa (mm. kysely verkoston toiminnan teemoista ja tarpeista)

Maaseudun kehittäminen: maatalojen lomitusrjestelmän uudistaminen, maatalouden tukihallinnon uudistaminen, maaseutuvaikutusten arviointi, yksityistielain kokonaisuudistus, postilain uudistaminen

**4/2016 10.11.2016**

Pienkuntapäivien (Vaala 9.-10.11.2016) pienkuntaseminaarin yhteydessä Timo Reinan ajankohtaiskatsaus

Maaseudun kehittäminen: maatalojen lomitusrjestelmän uudistaminen, maatalouden tukihallinnon uudistaminen, maaseutuvaikutusten arviointi, yksityistielain kokonaisuudistus, postilain uudistaminen

## Pienkuntaseminaarit 2016

Pienten kuntien neuvottelukunta järjesti kaksi seminaaria. Kevään seminaari pidettiin 19.4.2016 Kuntatalolla valtakunnallisena maaseutuseminaarina ”Kunta maaseudulla – maaseutu kaupungissa”. Seminaarin teemat ja puheenvuorot:

- Tulevaisuuden kunnat ja maakunnat - kunnan rooli ja tehtävät sekä kunta-maakunta rajapinnat, varatoimitusjohtaja Timo Kietäväinen
- Monimuotoinen maaseutu ja tulevaisuuden kunnat Kuntaliiton maaseutuohjelmassa, erityisasiantuntija Taina Väre
- Maaseutupolitiikan neuvosto ja ajankohtaista maaseutupolitiikasta, pääsihteeri Christell Åström, maaseutupolitiikan neuvosto, MMM
- Maan hallituksen kuntalinjaukset ja Tulevaisuuden kunta -hanke, Kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen
- Elinvoimainen maaseutu ja elinvoimaiset kunnat 2021:
  - Tulevaisuuden kunnat 2020-luvulla - tulevaisuustutkijoiden ajatuksia, erityisasiantuntija Arto Koski
  - Tulevaisuuden kunta - kumppanuuskunta, erityisasiantuntija Ritva Pihlaja, Maaseutupolitiikan neuvosto, kumppanuustyö
  - Maaseutu kaupungissa, kaupunginjohtaja Timo Halonen, Mikkelin kaupunki
  - Hyvinvoinnin ja elinvoiman edistäminen tulevaisuuden kunnassa ja sote:n rajapinta, kunnanjohtaja Tytti Määttä, Vaalan kunta

Syksyn pienkuntapäivät pidettiin Vaalassa 9.-10.11.2016. Pienkuntaseminaarin teemat ja puheenvuorot :

- Ajankohtaista kuntapolitiikasta, varatoimitusjohtaja Timo Reina
- Nuorten tulevaisuuskuva ja maaseutu osaamisen näkökulmasta, tutkimusjohtaja Tuomas Kuhmonen, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto
- Erilaistuvat kunnat maakuntauudistuksen jälkeen, tutkimus- ja kehitysjohtaja Kaija Majoinen
- Elinvoimaa alueelle kuntien yhteistyöllä ja matkailulla, Rokua Geopark, toimitusjohtaja Ritva Okkonen, Humanpolis Oy
- Miten organisoida kunnan päätöksenteko ja kuntalaisten osallistumisen tavat tulevaisuuden kunnassa?
  - Case Paltamo, hallintomalli, kunnanjohtaja Arto Laurikainen
  - Case Utajärvi, elinkaarimalli, hyvinvointivastaava Hannele Karhu, Utajärven kunta
  - Case Kempele, valiokuntamalli, kunnanjohtaja Tuomas Lohi
- Vierailu Säräisniemen puukirkossa, joka on yksi Rokua Geoparkin kohteista
- Pienten kuntien neuvottelukunnan kokouksen yhteydessä Virva-hankkeen työpaja, kaupunkitutkimuspäällikkö Kauko Aronen ja projektitutkija Jarno Parviainen, Suomen Kuntaliitto
- Lounas Vaalan koulukeskuksessa ja info lähiruuasta julkisessa ruokahuollossa sekä yritysvierailut (Pänikkä ja Piironki/nettikauppa, leipomo)

Neuvottelukunta osallistui perinteisesti Kuntamarkkinoille 14.-15.9.2017. Kuntaliiton erityisasiantuntija Väre on osallistunut vuoden aikana lukuisiin valtakunnallisiin ohjaus- ja työryhmiin. Tärkeimmät työryhmät ovat olleet Maaseutupolitiikan neuvosto (MANE) ja sihteeristö, Saaristoasiainneuvottelukunta, Manner-Suomen maaseutuohjelman seurantakomitea, Maaseutupalveluverkoston ohjausryhmä, Mavin YRHA -työryhmä sekä maatalouden tukihallinnon työryhmä (MMM). Maatalouden tukihallinnon uudistamisen merkeissä puheenvuoro YTA -johtajien syyspäivillä 7.9.2016. Maatalouden lomitusjärjestelmien työryhmän työ käynnistyi syksyllä 2016. Lomituslain uudistustyön osalta yhteistyötä on tehty lomituksen paikallisyksiköiden ja Melan kanssa. Mm. lomitusuudistus ja tukihallinnon uudistus (liittyen sote- ja maakuntauudistukseen) veivät vuoden 2016 aikana suunniteltua enemmän työaikaa.

Helsinki 24.3.2017

Taina Väre

## TOIMINTAKERTOMUS 2016

Ruotsinkielisen neuvottelukunnan muodostavat puheenjohtaja ja 14 jäsentä. Kullekin jäsenelle valitaan henkilökohtainen varajäsen. Vähintään yhden jäsenen ja hänen varajäsenensä tulee edustaa Ahvenanmaan kuntia.

Neuvottelukunnan puheenjohtajana toimi Mats Nylund ja sihteerinä Suomen Kuntaliitosta Linda Grönqvist (1.1.–31.5.2016) ja Sandra Bergqvist (1.6.–31.12.2016).

Vuonna 2016 neuvottelukunta kokoontui neljä kertaa.

### *Ruotsinkielisen neuvottelukunnan tehtävät*

Ruotsinkielisen neuvottelukunnan tehtävänä on myötävaikuttaa siihen, että ruotsin- ja kaksikieliset kunnat saavat tarvitsemansa palvelut. Tämä koskee ennen kaikkea sivistys- ja opetusalaa. Neuvottelukunta voi myös pyynnöstä antaa lausuntoja Kuntaliiton päättävälle elimille ruotsinkielisiä kuntia koskevissa asioissa. Lisäksi neuvottelukunnan tehtävänä on seurata Kuntaliiton ruotsinkielistä toimintaa.

### *Toiminta 2016*

Vuonna 2016 suuri osa neuvottelukunnan toiminnasta liittyi käynnissä oleviin uudistuksiin, erityisesti sote- ja maakuntauudistukseen ja uudistusten vaikutuksiin ruotsin- ja kaksikielisissä kunnissa. Neuvottelukunta on lähettänyt Suomen Kuntaliiton hallituksen ruotsinkielisille jäsenille kirjeen, jossa se on painottanut kieleen liittyviä riskejä esitettyssä sote- ja maakuntauudistuksessa. Ruotsinkielinen neuvottelukunta on myös aktiivisesti seurannut ruotsinkielisen neuvontaryhmän työtä ja sen sote- ja maakuntauudistusta koskevaa arviointia.

Neuvottelukunta on myös osallistunut Kommuntorget-verkkoalustan kehittämistyöhön.

Muita käsiteltyjä asioita ovat meneillään oleva Ahvenanmaan kuntauudistus, toisen asteen koulutuksen uudistus, ruotsinkielinen kotouttaminen Suomessa ja Kuntaliiton sääntöjen tarkistus sekä liiton uusi organisaatio ja uusi säätiö.

Ruotsinkielinen neuvottelukunta on tehnyt tiivistä yhteistyötä sekä ruotsinkielisen asiantuntijaryhmän että ruotsinkielisen tiimin kanssa. Neuvottelukunnan kokousten yhteydessä järjestettiin myös Svensk träff -tapaaminen, jossa Kuntaliiton valtuuston ja hallituksen ruotsinkieliset jäsenet tapasivat neuvottelukunnan jäseniä ja keskustelivat yhdessä ajankohtaisista asioista.

# **Suomen kunnat ja maakunnat KM ry**

## ***Yhteisten ratkaisujen alusta – kunta- ja maakuntakentän näkemysten kokoaja?***

Kuntien ja uusien maakuntien yhteisen järjestön esiselvitysvaiheen väliraportti

<b>Yhteenveto</b> .....	3
<b>1 Tausta</b> .....	4
<b>1.1 Kuntaliiton historiaa</b> .....	4
<b>1.2 Sote- ja maakuntauudistus muutosajurina - ekosysteeminen ajattelu ratkaisumallina</b> .....	4
<b>1.3 KM-muutosohjelma kuntien ja maakuntien järjestökentän muutoksen selvittäjänä ja valmistelijana</b> .....	5
<b>1.4 Ulkopuolinen selvitystyö: Kohti uuden sukupolven kuntien ja maakuntien liittoa</b> .....	9
1.4.1 KT:n ja Kevan rooli muutoksessa .....	9
1.4.2 Kansainväliset esimerkit kuntien ja maakuntien järjestöistä.....	10
<b>2. Hyöty- ja riskianalyysit</b> .....	12
<b>2.1 Yhteinen järjestö</b> .....	12
<b>2.2 Erilliset järjestöt</b> .....	13
<b>3. Asiakkaat ja palvelut</b> .....	15
<b>3.1 Kuntien ja maakuntien toiminta-ajatus, tavoitteet ja tehtävät</b> .....	15
<b>3.2 KM-liiton asiakkaat ja Kuntaliiton asiakkuustyö</b> .....	16
<b>3.3 Asiakaspalaute Kuntaliiton palveluista</b> .....	17
<b>3.4 Uusien maakuntien toiminnan kriittiset pisteet</b> .....	18
<b>3.5 Kuntien ja maakuntien näkemyksiä KM-liitosta</b> .....	19
<b>3.6 Havaintoja ja johtopäätöksiä</b> .....	21
<b>4 Hallinto ja talous</b> .....	24
<b>4.1 Järjestörakenne</b> .....	24
<b>4.2 Äänivaltaa käyttävät jäsenet</b> .....	25
<b>4.3 Jäsenmaksut</b> .....	26
<b>4.4 Jäsenten päätösvallan käyttäminen</b> .....	27
<b>4.5 Valtuuston kokoonpano ja päätöksenteko</b> .....	28
<b>4.6 Hallitus ja työvaliokunta</b> .....	28
<b>4.7 Hallituksen jaostot</b> .....	29
<b>4.8 Yhteenveto KM:n valmistelussa huomioitavista seikoista</b> .....	30
<b>5 Henkilöstö ja osaaminen</b> .....	32
<b>5.1 Nykytila</b> .....	32
<b>5.2 Tulevaisuus</b> .....	33
<b>5.3 Prosessin eteneminen</b> .....	33
<b>5.4 Toimintakulttuurin muutosohjelma</b> .....	34
<b>6 Johtaminen, prosessit ja rakenteet</b> .....	35
<b>6.1 Toimintaympäristön muutos ja yhteisen järjestön johtamisen lähtökohdat</b> .....	35
<b>6.2 Yhteisen järjestön organisaatorakenteen valistelun lähtökohta</b> .....	36
<b>6.3 Yhteisen järjestön ydinprosessit ja niiden kehittämisen lähtökohtia</b> .....	37
6.3.1 Edunvalvonta.....	37
6.3.2 Kehittämistoiminta .....	38
6.3.3 Neuvonta- ja tietopalvelut.....	39
<b>7. Kaksikielisyys KM:n toiminnassa</b> .....	40
<b>7.1 Kaksikielisyyden nykytilan kuvaus</b> .....	40
<b>7.2 Kaksikielisyyden tulevaisuus KM-järjestössä</b> .....	41

## Yhteenveto

Tässä väliraportissa esitellään kuntien ja uusien maakuntien mahdollisen yhteisen järjestön valmistelun vaihetta keväällä 2017. Kuntaliitto on käynnistänyt asian valmistelemiseksi kaksivuotisen KM-muutosohjelman. Vuosi 2017 on jäsenetty valmistelun esiselvitysvaiheeksi. Vuonna 2018 tehdään päätökset mahdollisen yhteisen järjestön perustamisesta. Yhteisen järjestön valmistelun lähtökohtana on, että järjestö rakentuisi nykyisen Kuntaliiton pohjalle muuttaen sen sääntöjä, toimintaa ja rakenteita vastaamaan muuttuvaa tilannetta. Mikäli yhteinen järjestö päätetään perustaa, vuonna 2018 käynnistettäisiin myös Kuntaliiton organisaatiomuutoksen käytännön toteuttaminen siten, että yhteinen järjestö voisi aloittaa toimintansa vuodesta 2019 alkaen.

Raportin tarkoituksena on antaa työkaluja tehdä jatkovalmistelussa tarvittavia linjauksia ja valintoja. Raportissa ei linjata tarkemmin järjestön palveluista, hallinnosta, taloudesta, osaamisesta tai toimintatavoista ja johtamisesta. Sen sijaan raportin tarkoitus on avata erilaisia vaihtoehtoja ja näkökulmia, jotka liittyvät yhteisen järjestön valmisteluun. Raportissa on hyödynnetty erillistä ulkopuolisten selvityshenkilöiden laatimaa selvitystyötä ”Kohti uuden sukupolven kuntien ja maakuntien liittoa” (Andersson, Jern, Sandberg 2016). Väliraportti täydentyy syksyllä 2017 esiselvitysvaiheen loppuraportiksi, joka sisältää tarkemmat ehdotukset ja raamit mahdollisen yhteisen järjestön toiminnasta ja organisaatiosta.

Kuntaliiton nykyinen jäsen- ja asiakaskenttä on rakenteeltaan ja palvelutarpeiltaan hyvin heterogeeninen. Tästä johtuen myös jäsenten palvelutarpeet vaihtelevat. Uusien maakuntien myötä yhteisen järjestön jäsenkenttä monimuotoistuisi entisestään. Peruskysymykseksi nousee se, kuinka uusi organisaatio kykenee yhteen sovittamaan toisaalta kuntien ja maakuntien välille väistämättä syntyviä intressiristiriitoja sekä toisaalta myös kooltaan, kehityspotentialiltaan ja vahvuuksiltaan erilaisten kuntien erilaisia tarpeita. Kuntien ja maakuntien yhteisen järjestön valmistelussa on tärkeää lisäksi korostaa, että järjestön toiminnan legitimizeetti syntyy siitä, kuinka hyvin järjestö palvelee maksavia jäseniään ja tuottaa niille sekä ympäröivälle yhteiskunnalle lisäarvoa. Jäsenyyden yksi keskeinen ulottuvuus on mahdollisuus vaikuttaa järjestön toimintaan ja sen kehittämiseen.

Mahdollisia hallintorakennemalleja yhteiselle järjestölle on olemassa useita. Tässä raportissa on avattu niistä merkittävimmät: kokonaan yhteinen järjestö, yhteinen järjestö jaostoilla, keskusjärjestömalli sekä sopimusyhteistyömalli. Raportissa on käsitelty myös kahden erillisen liiton vaihtoehdon pääpiirteitä. Yhteinen liitto jaostoilla saattaisi olla varsin toteuttamiskelpoinen malli, jonka kautta voidaan varmistaa eri jäsenryhmien näkemysten ja tarpeiden suodattaminen järjestön päätöksentekoon kuitenkin hajauttamatta rakennetta liiaksi.

Potentiaaliset synergiahyödyt kuntia ja maakuntia yhdistävissä teemoissa ovat laajoja. Yhteisiä suuria nimittäjiä ovat erityisesti asukkaiden itsehallinto ja demokratia, rahoitusperiaate ja normien väljentäminen, elinvoima sekä asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen.

Kuntien ja uusien maakuntien yhteinen järjestön tehtävänä olisi tukea itsehallinnollisen ja yhtenäisen kunta- ja maakuntakentän rakentumista ja kehittymistä niille yhteisten asukkaiden parhaaksi. Yhteinen järjestö toimisi yhteistyön ja vuorovaikutuksen rakentajana: Yhteisiä asioita sekä myös intressiristiriitoja voitaisiin käsitellä ja ratkoa yhteisen järjestön sisällä hallitusti, ennakoivasti, jäsentyneesti ja omaehtoisesti. Yhteinen järjestö olisi vahva toimija ja voimakas keskustelukumppani valtion suuntaan. Se kokoaisi kunta- ja maakunta-alan asiantuntemuksen ja resurssit yhteen paikkaan. Näin myös vältettäisiin päällekkäinen toiminta järjestökentällä. Kuntien ja maakuntien yhteisen näkemyksen ja toiminnan löytyminen, nimenomaan asukkaan ja asiakkaan näkökulmasta on erittäin tärkeää. Onnistuessaan kuntien ja maakuntien yhteinen liitto saattaisi tarjota tähän merkittävää lisäarvoa verrattuna kunnat ja maakunnat erottavaan järjestörakenteeseen.

# 1 Tausta

## 1.1 Kuntaliiton historiaa

Kuntien välisen yhteistyön edistämiseksi ja kuntien valtakunnallista etua valvomaan perustettiin keskusjärjestöjä 1900-luvun alkupuolella. Kaupunkien ja kauppaloitten edunvalvojaksi perustettiin Kunnallinen keskustoimisto 1912 ja toiminnan vakinaistuttua 1917 se sai nimekseen Suomen Kaupunkiliitto.

Maalaiskunnilta vastaava keskusjärjestö kuitenkin puuttui, ja kuntien edustajat tiedustelivat Pellervo-Seuralta ohjeita useissa lainopillisissa ja taloudellisissa kysymyksissä. Pellervon aloitteesta perustettiin vuonna 1921 suomenkielisten maalaiskuntien edunvalvojaksi Maalaiskuntien liitto, joka sai rinnalleen 1926 ruotsinkielisten Finlands Svenska Landskommuners Förbundin. Kaksikieliset maalaiskunnat kuuluivat jompaankumpaan edellä mainituista liitoista.

Maalaiskuntien liitot muuttivat nimiään, kun monissa maalaiskunnissa elinkeinorakenne muuttui, eikä maalaiskunta-nimitys vastannut enää kunnan luonnetta. Suomenkielisten kuntien liitto sai nimekseen Suomen Kunnallisiitto vuonna 1969 ja ruotsinkielisten kuntien liitto Finlands Svenska Kommunförbund 1970.

Kuntien edunvalvonnan, palvelujen ja kehittämistoiminnan tehostamiseksi em. kuntien keskusjärjestöt sekä Kunnallinen työmarkkinalaitos, Sairaaliitto, Suomen Ammattioppilaitosten liitto ja Suomen maakuntien liitto päättivät fuusioitua Suomen Kuntaliitoksi. Uusi kunta-alan keskusjärjestö aloitti toimintansa kesäkuussa 1993. Kuntaliiton toiminnassa ovat mukana kuntien lisäksi maakuntien liitot, sairaanhoitopiirit ja muut kuntayhtymät. Liitto pyrkii edistämään kuntien ja kuntayhtymien toimintaedellytyksiä, yhteistyötä ja elinvoimaa, ja se toimii edeltäjiensä tavoin kuntien edunvalvojana.

Yhteinen kuntien ja kuntataustaisten organisaatioiden keskusjärjestö on ollut edunvalvonnan, kehitystoiminnan sekä neuvonta- ja tietopalvelujen tuottamisen menestystarina monillakin mittarilla. Keskustelua toiminnan sisällöstä ja painotuksista on käyty vuosien mittaan, mutta järjestö on onnistunut yhteensovittamaan jäsenkentän toisinaan ristiriitaisetkin intressit edunvalvonnassa.

## 1.2 Sote- ja maakuntauudistus muutosajurina - ekosysteemin ajattelu ratkaisumallina

Sote- ja maakuntauudistuksessa kuntien ja valtion tehtäviä aiotaan siirtää valmisteilla olevan uuden maakuntahallinnon järjestämisvastuun piiriin. Uusille maakunnille aiotaan siirtää nykyisin kuntien vastuulla olevat sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävät, maakuntaliittojen tehtävät, palo- ja pelastustoimi sekä valtion vastuulla olevista tehtävistä pääosa ELY-keskusten tehtävistä sekä TE-palvelun tehtävät. Uuden maakuntahallinnon maantieteellinen rakenne perustuu nykyiseen maakuntajakoon, jonka pohjalta toimivat nykyisellään kuntayhtyminä maakuntaliitot sekä suurin osa sairaanhoitopiireistä, jotka uudistuksen yhteydessä lakkaavat. Tämän myötä n. 215 000 henkilön työnantaja muuttuu ja keskimäärin n. 50 % kuntien budjetista siirtyy uusille maakunnille.

Sote- ja maakuntauudistus muuttaa siis sekä kuntien, kuntayhtymien että valtionhallinnon toimintaa sekä keskinäisiä roolituksia. Myös Kuntaliiton rooli muuttuu. Asukkaan vaikutusvalta paikallisiin ja alueellisiin julkisiin palveluihin on muutoksen yhteydessä turvattava. Palveluja asukkaille tuottavien organisaatioiden olisi toimittava yhdessä yhteisten asukkaiden etua ajatellen.

Tulevaisuuden kunnilla ja maakunnilla tulee olemaan voimakkaat keskinäisriippuvuudet. Ne muodostavat ns. alueellisia ekosysteemejä<sup>1</sup>, jotka osin kilpailevat keskenään kansallisesti, mutta myös valtioiden rajat ylittävästi muiden vastaavien alueiden kanssa. Ekosysteemin sisällä "kaikki vaikuttaa kaikkeen".

---

<sup>1</sup> Alueellinen ekosysteemi koostuu kaikista toimijoista tietyllä maantieteellisellä alueella (asukkaat, yhdistykset, yritykset, yliopistot, viranomaiset jne.). Alueellinen ekosysteemi on käsitteenä rinnakkainen biologisen ekosysteemin käsitteen kanssa. Alueellinen ekosysteemi ei kuitenkaan ole tae yhteistyöstä, kehityksestä tai jaetuista tavoitteista. (Raportti "Ecosystem Dynamics in Industry Transformation", Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 5/2016).



Toisin sanoen, mikäli kunnat tai maakunta tekevät päätöksiä vain organisaatioiden omista lähtökohdista käsin kärsii koko ekosysteemin menestys - viime kädessä asukkaat, yritykset ja yhteisöt.

Kuntien ja maakuntien mahdollisen yhteisen järjestön toiminnan johtamisessa ja organisoitumisessa olisi otettava ekosysteemin ajattelu korostuneesti huomioon. Sitä kautta järjestö voisi lunastaa paikansa kuntien ja maakuntien muodostamien asiakokonaisuuksien ja ilmiöiden vahvana hallitsijana ja tätä kautta edunvalvonnan, kehittämistoiminnan sekä neuvonta- ja tietopalvelujen tarjoajana uudessa tilanteessa.

Kuntaliiton vuonna 2017 voimaan tullut strategia (2017-2021) ”Onnistuva Suomi tehdään lähellä” perustuu ekosysteemiseen ajatteluun ja tavoitteeseen mahdollisimman yhtenäisestä tulevaisuuden kunta- ja maakuntakentästä, joka saumatta palvelisi kuntien ja maakuntien yhteisiä asukkaita ja yhteisöjä. Kuntaliiton strategian painopiste ”Yhteistyötä yli rajojen” kuvastaa erityisesti tähän liittyvää Kuntaliiton tavoitetilaa.

Kuntaliiton missio on ”Teemme kuntien ja maakuntien kanssa kestäväää tulevaisuutta”. Missio viittaa siihen, että Kuntaliitto toimii jo tällä hetkellä nykyisten kuntien toimialojen ja tehtävien kautta valmisteilla olevien uusien maakuntien edunvalvonta-, kehittämis- ja palveluorganisaationa.

Strategiaansa perustuen Kuntaliitto valmistelee vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa kuntien ja uusien maakuntien mahdollisen yhteisen järjestön perustamista Kuntaliiton nykyistä toimintaa ja organisaatiota muuttamalla.

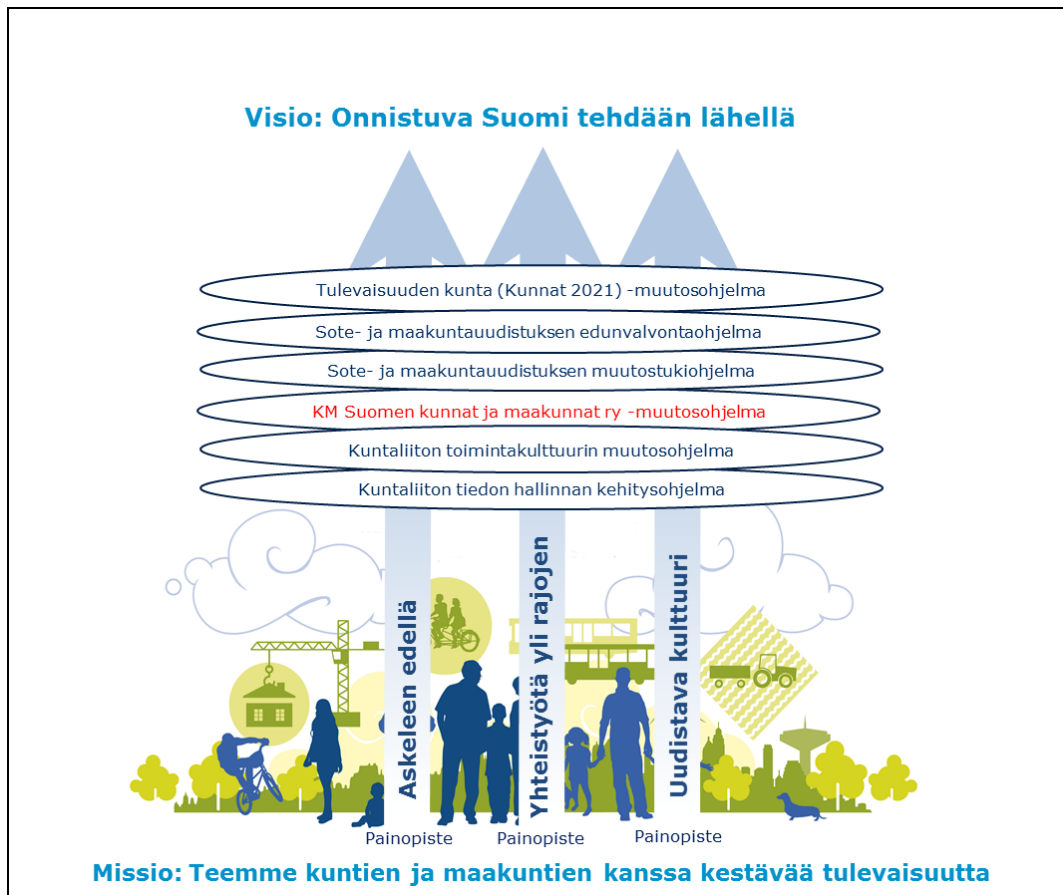
Kuntien ja uusien maakuntien yhteinen järjestö tukisi itsehallinnollisen ja yhtenäisen kunta- ja maakuntakentän rakentumista ja kehittymistä asukkaan parhaaksi. Yhteinen järjestö toimisi yhteistyön ja vuorovaikutuksen rakentajana: Yhteisiä asioita sekä myös intressiristiriitoja voitaisiin käsitellä ja ratkoa yhteisen järjestön sisällä hallitusti, ennakoivasti, jäsentyneesti ja omaehtoisesti.

Yhteinen järjestö olisi vahva toimija ja voimakas keskustelukumppani valtion suuntaan. Se kokoaisi kunta- ja maakunta-alan asiantuntemuksen ja resurssit yhteen paikkaan. Näin myös vältettäisiin päällekkäinen toiminta järjestökentällä.

### ***1.3 KM-muutosohjelma kuntien ja maakuntien järjestökentän muutoksen selvittäjänä ja valmistelijana***

Edellä kuvatun muutoksen selvittämisen ja valmistelun ohjaamiseksi Kuntaliitossa on perustettu KM-muutosohjelma. Ohjelman kautta hahmotetaan kuntien ja maakuntien yhteisen järjestön hyötyihin, riskeihin, talouteen, hallintoon, asiakkuuksiin, palveluihin, henkilöstöön, johtamiseen, prosesseihin sekä rakenteisiin liittyviä asioita. Ohjelma myös toimii yhteisen järjestön mahdollisessa perustamisvaiheessa muutosprosessin tukijana. Mahdollisen yhteisen järjestön työnimeksi on valittu ”KM Suomen kunnat ja maakunnat ry.”

KM-ohjelma on Kuntaliiton strateginen muutosohjelma. Se perustuu marraskuussa 2016 hyväksytyyn liiton uuteen strategiaan. Liiton strategian pääkohdat ja strategian mukaiset muutosohjelmat on kuvattu oheisessa kuvassa.



Kuva 1: Kuntaliiton strategia 2017-2021 ja muutosohjelmat

KM-muutosohjelman tavoitteeksi on asetettu:

1. Selvittää, linjata ja ratkaista tulevaisuuden kuntien ja maakuntien mahdollisen yhteisen järjestön toiminnan ja hallinnon peruspilarit johdonmukaisella ja suunnitelmallisella tavalla. Ohjelman mukainen työ tehdään siten, että mahdollisen yhteisen järjestön toiminta on mahdollista käynnistää uudessa muodossaan vuonna 2019 mikäli niin päätetään.
2. Organisoida valmisteluun ja muutokseen liittyvää vuorovaikutusta eri tahojen kanssa.
3. Tuottaa Kuntaliiton päätöksentekijöille (valtuusto/valtuuskunta ja hallitus) tarvittavat tiedot ja työkalut tehdä päätös siitä, voivatko uudet maakunnat liittyä Kuntaliiton pohjalta muodostuvan järjestön jäseniksi tai sen toiminnan piiriin tavalla tai toisella.
4. Tuottaa uusien maakuntien hallinnolle tarvittavat tiedot ja työkalut arvioida tilanne ja tehdä mahdollinen päätös liittyä Kuntaliiton pohjalta muodostuvan yhteisen järjestön jäseniksi mikäli edellinen kohta sen mahdollistaa.
5. Valmistella Kuntaliiton toimivalle johdolle tarvittavat tiedot, jäsenyykset ja analyysit, jotta nykyisen Kuntaliiton organisaation prosesseissa, rakenteissa, osaamisessa jne. voidaan toteuttaa tarvittavat kehittämistoimenpiteet ja muutokset.
6. Tukea Kuntaliiton toimivaa johtoa toteuttamaan mahdolliset organisaatiomuutokset yhdessä henkilöstön kanssa.

Muutosohjelmaa ohjaa Kuntaliiton johtajistosta koostuva ohjausryhmä: Jari Koskinen (pj), Timo Reina, Hanna Tainio sekä Timo Leivo. Kokonaisuuden valmisteluvastuullisena ohjelmapäällikkönä toimii Markus Pauni. Ohjelman valmisteluryhmän muodostavat yhteysjohtaja Lauri Lamminmäki, talous- ja hallintojohtaja Timo Leivo, henkilöstöpäällikkö Hannele Lindfors, strategiapäällikkö Markus Pauni ja kehityspäällikkö Johanna Viita. Väliaikaishallinnon aloittaessa toimintansa myöhemmin vuonna 2017 ohjelman ohjaukseen otetaan mukaan yhteisen järjestön jäsenten edustajista koostuva ns. KM-neuvonantajaryhmä.

KM-muutosohjelmassa kuntien ja uusien maakuntien yhteistä järjestöä tarkastellaan eri näkökulmista. Näkökulmat on kuvattu oheisessa kuvassa.



Kuva 2: KM-ohjelman näkökulmat

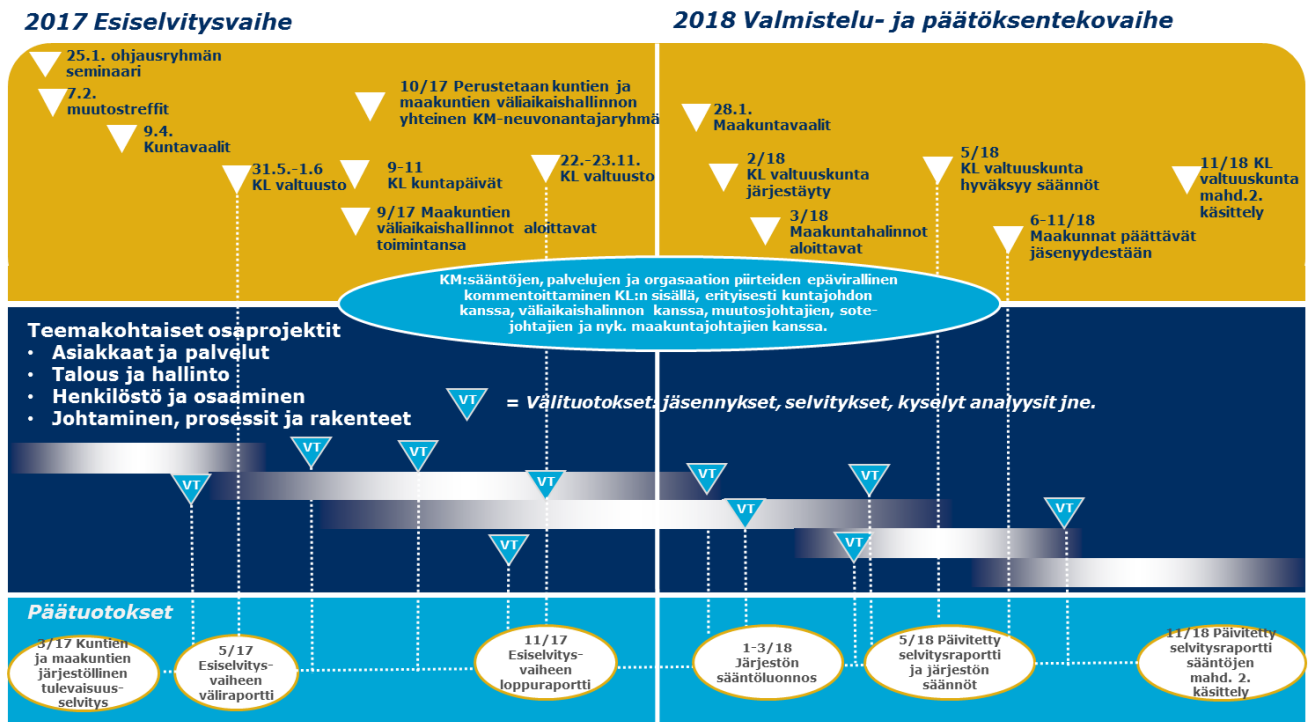
KM-ohjelman työssä ja etenemisessä hyödynnetään kolmen selvityshenkilön (kaupunkineuvos Markku Andersson, maakuntaneuvos Olav Järn ja tutkija Siv Sandberg) erillistä riippumatonta selvitystyötä "Kuntien ja maakuntien järjestöllinen tulevaisuus".

Edellä kuvatut näkökulmat on organisoitu ohjelmaan kuuluviksi neljäksi projektiksi, jotka ovat keskenään voimakkaassa keskinäisriippuvuudessa:

1. **Asiakkaat ja palvelut**
2. **Hallinto ja talous**
3. **Henkilöstö ja osaaminen**
4. **Johtaminen, prosessit ja rakenteet**

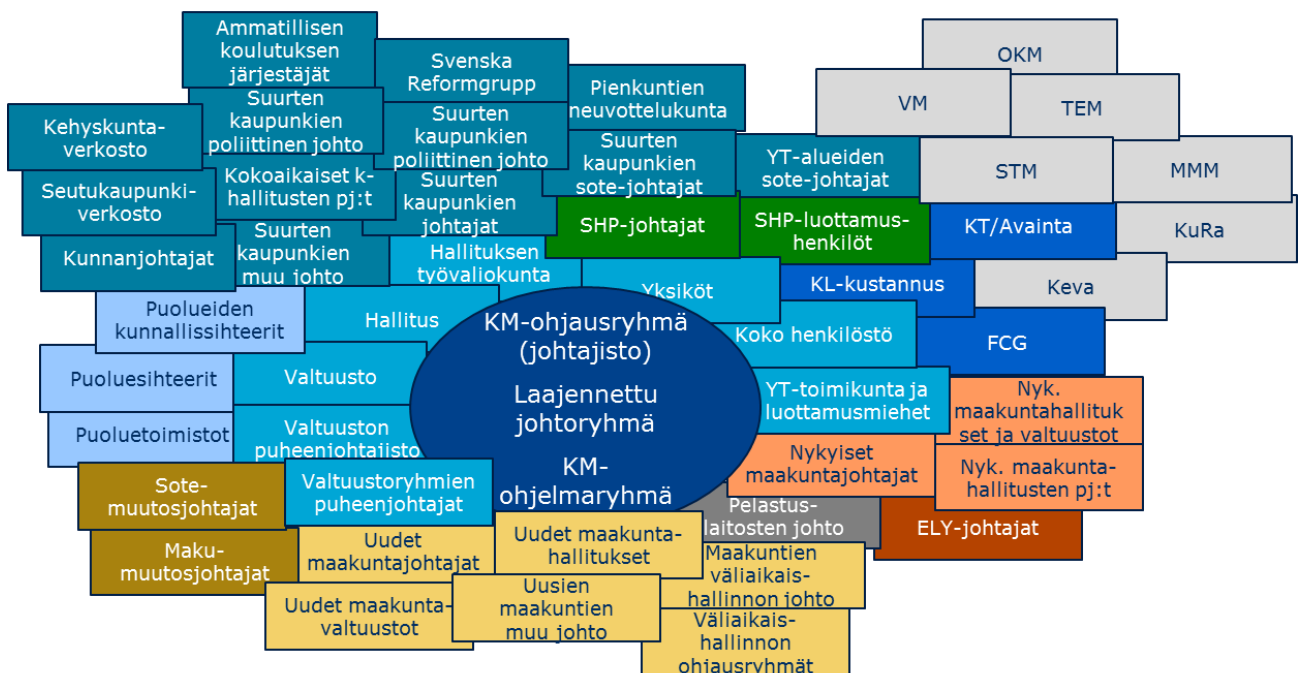
Ohjelma toteutetaan eri vaiheissaan v. 2017-2019 välisenä aikana (ks. kuva 3). Vuoden 2017 toiminta on ns. esiselvitysvaihetta, jolloin kartoitetaan eri tahojen näkemyksiä ja kokemuksia aiheeseen liittyen, tehdään hyöty-riskianalyysyjä, kyselyitä ja selvittelyitä eri näkökulmista. Tämä väliraportti kuvaa esiselvitysvaiheen välivaihetta keväällä 2017. Prosessi toteutetaan vuorovaikutuksessa jäsenten, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa.

Vuonna 2018 on KM-muutosohjelman valmistelu- ja päätöksentekovaihe. Käytännössä päätöksenteko kohdistuu yhteisen järjestön säättöasiakirjaan sekä sen liitteenä olevaan selvitysraporttiin. Tarkoitus olisi, että Kuntaliiton valtuuskunta hyväksyisi säännöt kevätkokouksessaan 2018 ja että uudet maakunnat päättäisivät jäsenyydestään yhteisessä järjestössä kesällä tai syksyllä 2018. KM-ohjelman 3. vaihe, eli toiminnan käynnistys- ja toteutusvaihe alkaa vuoden 2018 loppupuolella päätöksenteon jälkeen ja jatkuu vuonna 2019. Käynnistys- ja toteutusvaihetta ei ole vielä kuvattu oheisessa kuvassa.



Kuva 3: KM-ohjelmaan liittyvät keskeiset tapahtumat, vaiheet ja tuotokset 2017-2018.

Keskeinen osa ohjelman toimintaa on organisoida valmisteluun ja mahdolliseen muutokseen liittyvää vuorovaikutusta eri tahojen kanssa. Seuraavassa on kuvattu ohjelmaan liittyvät tahot ja sidosryhmät, joiden kanssa käydään vuoropuhelua.



Kuva 4: KM-ohjelman viestintäsuunnitelman tahot ja sidosryhmät.

KM-ohjelman viestintäsuunnitelmassa on määritelty sidosryhmittäin viestintätoimenpiteet, välineet/kanavat sekä vastuut.

#### **1.4 Ulkopuolinen selvitystyö: Kohti uuden sukupolven kuntien ja maakuntien liittoa**

Osana KM-muutosohjelmaa Kuntaliitto asetti 4.11.2016 selvitysryhmän, jonka tehtävänä oli kartoittaa Kuntaliiton jäsenten, kumppaneiden ja keskeisten sidosryhmien näkemyksiä siitä, millä tavalla kuntien ja maakuntien edunvalvonta, kehittäminen ja asiantuntijapalvelut tulisi järjestää maakuntaudistuksen toteuduttua.

Kolmihenkinen selvitysryhmän muodostivat kaupunkineuvos Markku Andersson (pj), Olav Jernin ja tutkija Siv Sandberg. Selvityksessä on laajasti kartoitettu myös kansainvälisiä esimerkkejä kuntien ja maakuntien järjestöistä.

Selvitysryhmä kuuli marraskuun 2016 ja helmikuun 2017 välillä Kuntaliiton johtoa, Kuntaliiton nykyisten jäsenten edustajia, maakuntaliittojen, ELY-keskusten ja sairaanhoitopiirien edustajia, kuntasektorin muiden kansallisten toimijoiden edustajia, kuten Kevaa, Kuntarahoitusta, Kuntien takauskeskusta, Kelan ja Valtiovarainministeriön edustajia sekä kaikkien eduskuntapuolueiden edustajia ja Kuntaliittokonserniin kuuluvia KT Kuntatyönantajia ja FCG:tä

Selvitystyöryhmän mielestä kuntien ja uusien maakuntien edunvalvonta, kehittäminen ja asiantuntijapalvelut kannattaa valmistella yhden järjestön mallin mukaisesti siten, että sekä kunnat että maakunnat jatkossa olisivat liiton jäseniä. Selvitystyöryhmän mukaan yleisesti nähdään, että yksi liitto olisi vahva vastapooli ja edunvalvoja valtion suuntaan. Yhden liiton etu olisi merkittävä asiantuntijuus sekä laajojen kokonaisuuksien hallinta. Kunnat ja maakunnat ovat hyvin tiiviissä yhteistyössä hoitaessaan tehtäviään. Jo tämän takia olisi luontevaa, että kunnilla ja maakunnilla olisi yhteinen valtakunnallinen järjestö, selvityksessä todetaan. Tärkeänä pidetään, että yhteinen liitto olisi toiminnaltaan ja organisoinniltaan aidosti uusiutunut.

Asiaan liittyy kuitenkin selvitysryhmän mukaan runsaasti myös varauksellisia näkemyksiä. Sote- ja maakuntaudistuksen keskeneräisyys vaikuttaa arvioihin. Erityisesti se, jääkö maakuntien lakiluonnoksissa kaavailtu riippuvuus valtiosta pysyväksi, vai kehittyvätkö maakunnat itsehallinnollisempaan suuntaan, vaikuttaa eri tahojen käsitykseen parhaasta etenemismallista.

Selvityksessä korostetaan, että uuden sukupolven kuntien ja maakuntien liiton valmistelu edellyttää avointa, läpinäkyvää, tarkkaa ja huolellisesti suunniteltua prosessia.

##### **1.4.1 KT:n ja Kevan rooli muutoksessa**

KT Kuntatyönantajien asema tulee muuttumaan merkittävästi 1.7.2017 lukien sote- ja maakuntaudistuksesta johtuen. Nykyisten KT:n edustamien työnantajien henkilöstöstä (n. 420 000) noin 210 000 siirtyy uusien työnantajajyksiköiden palvelukseen. Seuraavassa referoidaan selvitystyötä ”Kohti uuden sukupolven kuntien ja maakuntien liittoa” (Andersson, Jern, Sandberg 2017).

Uusien työnantajajyksiköiden työnantajaedunvalvonta (kunta ja kuntayhtymien lisäksi) esitetään säädettäväksi kuntien ja maakuntien työnantajaedunvalvonnan järjestämisestä annettavalla lailla, joka annetaan eduskunnalle samassa yhteydessä kuin Sote- ja maakuntaudistusta koskevat lait. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen nimi tulisi KT:lain mukaan olemaan Kunta- ja maakuntatyönantajat KT (KT).

KT-laki koskisi kuntien ja kuntayhtymien lisäksi maakuntalaissa tarkoitettujen maakuntien työnantajaedunvalvonnan järjestämistä. Kunnat, kuntayhtymät ja maakunnat olisivat esityksen mukaan KT:n jäseniä suoraan lain nojalla. Kuntien ja kuntayhtymien osalta edunvalvonnan järjestämisessä ei tapahtuisi muutosta nykyiseen verrattuna.

Huomattavaa on, että KT ei enää lainmuutoksen jälkeen ole osa Suomen Kuntaliitto ry:tä, vaan itsenäinen julkisoikeudellinen yhteisö. Jatkossakin KT voi tehdä yhteistyötä muun ohessa Suomen Kuntaliitto ry:n kanssa normaalien sopimusjärjestelyjen kautta.

KT edustaa KT-lain mukaan työnantajajärjestönä myös kunta- ja maakuntakonserniin kuuluvia yksityis-oikeudellisia yhteisöjä. KT:n jäsenyhteisöksi voisi liittyä samanlainen yhteisö, joka julkisten alojen eläkelain mukaan voi liittyä Kevan jäsenyhteisöksi. Jäsenyhteisöksi liittyminen olisi ko. yhteisöjen osalta vapaaehtoista.

KT:n päätöksenteon organisointi muuttuu merkittävästi päätöksentekuelinten osalta. Päätöksenteko jakautuu kahdelle tasolle, jossa ylimpänä elimenä on hallitus. Eri jäsenyhteisöryhmien päätöksenteon itenäisyyden varmistamiseksi KT:ssä olisi kutakin jäsenyhteisöryhmää edustava jaosto: kuntajaosto, maakuntajaosto ja yritysjaosto.

Kunta- ja maakuntatyönantajat KT aloittaa toimintansa heinäkuun alusta 2017 eli samasta ajankohdasta kuin maakuntien väliaikaishallinto. Se voi siis toimia maakuntasektorin puolesta jo ennalta. Kunta- ja maakuntatyönantajat tulee heti perustamisestaan lähtien kuntasektorin työnantajaedunvalvojaksi.

Sote- ja maakuntauudistus toteutuessaan muuttaa myös Kevan asiakasrakennetta, rahoitus pohjaa ja hallintoa merkittävällä tavalla. Keva muuttuu enemmän julkisten eläkkeiden rahoituksen suunnittelusta vastaavaksi ja toimeenpanijaksi. Ns. Keva-lain perusteluissa lukee Keva ei ole enää jatkossa kiinteä osa kuntataloutta ja –politiikkaa, vaan yhä lähempänä referensseiltään muita työeläkealan toimijoita.

Kunnat eivät enää itsenäisesti päättä eläkkeiden rahoituksesta, vaan hallitus esittää ja VM vahvistaa eläkemaksutason, ja valtuuskunta, jatkossa valtuutetut, muuttuu enemmän hallituksen toimintaa valvovaksi tahoksi. Tähän liittyy myös pariteettiperiaatteen toteutuminen eli itsenäistyvä KT saa edustuksensa Kevan hallintoon ja siten työmarkkinaosapuolten "valta" eläkkeissä toteutuu myös Kevassa.

Kuntien työntekijöiden ja Kevan vakuutettujen siirtyminen suuressa määrin maakuntien yhtiöiden palvelukseen valinnanvapauden toteutuessa voimistaa jo nyt usein esillä olevaa kysymystä siitä, miksi kuntien yhtiöt saavat valita Kevan eläkevakuuttajaksi eikä kilpailutusta ole. Jatkossa asialla on huomattavasti suurempi merkitys. Paine Kevan aseman selvittämiseen on kasvanut ja siksi työryhmä aloittanee jo kevään aikana selvittämään Kevan asemaa ja mahdollisuutta työeläkejärjestelmien (TyEL ja KuEL) yhdistämiseen. (Andersson, Jern, Sandberg 2017.)

#### 1.4.2 Kansainväliset esimerkit kuntien ja maakuntien järjestöistä

Selvitystyössä "Kohti uuden sukupolven kuntien ja maakuntien liittoa" (Andersson, Jern, Sandberg 2017) on selvitetty kansainvälisiä esimerkkejä siitä, miten kuntien ja maakuntien järjestöt ovat organisoituneet. Tässä esitellään lyhyesti pohjoismaiset esimerkit, jotka ovat keskeisimmät kunta- ja aluehallinnon järjestelmien samankaltaisuuksien vuoksi.

Ruotsissa ja Norjassa on kuntien ja maakuntien yhteinen liitto, Tanskassa erilliset kaksi liittoa.

	Norja		Ruotsi		Tanska	
	<i>Kunnat</i>	<i>Maakunnat</i>	<i>Kunnat</i>	<i>Maakunnat</i>	<i>Kunnat</i>	<i>Maakunnat</i>
<i>Lukumäärä</i>	428	19	290	20	98	5
<i>Vaaleilla valittu valtuusto</i>	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
<i>Verotusoikeus</i>	Nimellinen	Nimellinen	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei
<i>Yleinen toimiala</i>	Negatiivisesti määritetty	Negatiivisesti määritetty	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei
<i>Osuus kuntasektorin henkilöstöstä</i>	91	9	70	30	78	22
<i>Lainsäädäntöperusta</i>	Kuntalaki koskee sekä kuntia että maakuntia		Kuntalaki koskee sekä kuntia että maakuntia		Erilliset lait kunnille ja maakunnille	
<i>Edunvalvonnan järjestäminen</i>	Yhteinen etujärjestö KS (Kommunenenes Sentralförbundet)		Yhteinen etujärjestö Sveriges Kommuner och Landsting, SKL		Kaksi erillistä etujärjestöä Kommunenes Landsförning, KL Danske Regioner	

Taulukko: Norjan, Ruotsin ja Tanskan kunta- ja aluehallinnon pääpiirteet

### *Norja*

Norjassa vuonna 1976 perustettujen itsehallinnollisten maakuntien (fylkeskommuner) edunvalvonta on alusta asti järjestetty Norjan KS:n (Kommunesektorens organisasjon) sisällä. Järjestöllä on strategiansa mukaan kolme keskeistä roolia: edunvalvontarooli, työnantajarooli ja kehittämisrooli. Kunta-työnantajana KS edustaa kaikkia Norjan kuntia ja maakuntia (Osloa lukuun ottamatta) neuvotteluissa työntekijäjärjestöjen kanssa. Edunvalvontaroolissa KS käy vuodesta 2001 säännöllisiä neuvotteluja hallituksen kanssa kuntasektorin taloudesta ja toiminnasta. Kehittämisrooliin kuuluu sekä kuntien ja maakuntien tukeminen niiden omassa kehittämistyössään, että valtakunnallisen lainvalmistelutyön tukeminen mm. tutkimus- ja kehittämishankkeiden avulla. (Andersson, Jern, Sandberg 2017)

### *Ruotsi*

Ruotsissa Kuntien ja maakuntien etujärjestö on vuodesta 2007 yhteinen, Sveriges Kommuner och Landsting. Virallista yhdistämistä edelsi noin kymmenen vuoden siirtymäaika, jolloin yhteistyö kahden erillisen liiton, Svenska Kommunförbundet ja Landstingsförbundet, lisääntyi vaihteittain. Jo aikaisemmin liitot olivat tehneet tiivistä yhteistyötä muun muassa työnantajapolitiikassa sekä vaaleja ja demokratiaa koskevassa kehittämistyössä. Keskeinen edellytys yhteisen liiton muodostamiselle oli SK:n ja LF:n yhteisen kannan löytäminen liittoja aikaisemmin erottavassa kysymyksessä demokraattisesti valitun maakuntatason tarpeellisuudesta 1990-luvun lopulla. Tästä lähtien sekä kunnallisen että maakunnallisen itsehallinnon ja demokratian puolustaminen on ollut keskeinen osa SKL:n agenda. SKL kuvaa itsensä työnantaja- ja edunvalvontaorganisaationa. SKL toimii keskeisenä sopijaosapuolena työmarkkinaneuvotteluissa. Edunvalvonnassa SKL korostaa tietoperustaisuutta, mm. avoimen vertailudatan (*Öppna jämförelser*) avulla ja proaktiivisuutta yhteiskunnallisissa kysymyksissä. SKL:llä on korostuneen vahva rooli kuntasektoria koskevassa keskustelussa Ruotsissa. (Andersson, Jern, Sandberg 2017.)

### *Tanska*

Tanskassa on erilliset edunvalvontajärjestöt kunnille (Kommunen Landsforening, KL) ja maakunnille (Danske Regioner, DR). Kahden etujärjestön malli on perua ajalta ennen 2007, jolloin Tanskassa oli kaksi tasavahvaa itsehallinnollista tasoa. Vuoden 2007 rakenneuudistuksen jälkeen Amtsrådsforeningin lakkautettiin ja sen sijalle perustettiin Danske Regioner vastaamaan uuden maakuntatason edunvalvonnasta. Vuonna 2015 Kommunen Landsforening ja Danske Regioner -järjestöjen yhdistäminen oli viireillä, mutta fuusiohanke kaatui KL:n jäsenten enemmistön vastustukseen.

Tanskan kuntaliiton jäsenistö muodostuu maan 98 kunnasta. Jäsenmaksu määräytyy asukasluvun mukaan (3 459 DKK jokaista alkavaa 100 asukasta kohtaan). KL:n henkilöstöön kuuluu noin 400 henkilöä. KL määrittelee arvonsa seuraavasti: 1) toimii proaktiivisesti yhteiskunnallisen päiväjärjestyksen määrittämiseksi, 2) työskentelee määrätietoisesti uskottavien tulosten saavuttamiseksi sekä 3) edustaa ja yhdistää kuntia. KL toimii kuntatyönantajien edustajana neuvotteluissa työmarkkinaosapuolten kanssa.

Danske Regioner on viiden maakunnan edunvalvontajärjestö. DR toimii maakuntatyönantajan edustajana työmarkkinaneuvotteluissa ja edustaa maakuntia valtion kanssa käytävissä budjettikehysneuvotteluissa. Tämän lisäksi DR hallinnoi kehittämismäärärahaa, joka palvelee DR:n jäsenten tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Liiton henkilökunta on noin 160.

Tämän raportin taustamateriaalina on ulkopuolisen selvitysryhmän työn tulokset kokonaisuudessaan.

## 2. Hyöty- ja riskianalyysit

Tässä luvussa kuvataan eri lähteitä, keskusteluja ja kyselyjä hyödyntäen yleisellä tasolla mitä hyötyjä, riskejä ja haasteita kuntien ja uusien maakuntien yhteisestä liitosta voi koitua. Toisaalta analysoidaan sitä, millaisia potentiaalisia hyötyjä ja riskejä liittyy siihen, että yhteistä järjestöä ei olisi, vaan syntyisi kaksi järjestöä, kunnille ja maakunnille omansa.

### 2.1 Yhteinen järjestö

#### Hyötyjä:

1. Kunnat ja maakunnat toimivat saman niukkenevan julkisen talouden kehyksen sisällä yhdessä valtion kanssa. Kunnat ja maakunnat tarjoavat palveluita samoille asukkaille ja yhteisöille, jotka myös rahoittavat ne verotusjärjestelmän kautta. Kuntien ja maakuntien liittoutuminen loisi tässä tilanteessa paremmat edellytykset edunvalvonnalle suhteessa valtioon ja muihin toimijoihin.
2. Kuntien ja uusien maakuntien yhteinen järjestö kattaisi koko paikallisen ja alueellisen demokratian pohjalta toimivan osan suomalaista julkishallintoa. Yhteisiä nimittäjiä ovat erityisesti asukkaiden itsehallinto ja demokratia, rahoitusperiaate ja normien väljentäminen, elinvoima sekä asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen.
3. Kuntien ja uusien maakuntien yhteisiä asioita sekä myös intressiristiriitoja voitaisiin käsitellä ja ratkoa yhteisen järjestön sisällä hallitusti, ennakoivasti, jäsenyteen ja omaehtoisesti.
4. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen rakentaminen, kehittäminen ja vastakkainasettelun välttäminen. Luodaan käytännön yhteistyörakenteita. Kunnan ja maakunnan yhteinen asukas ja yhteisöt ovat keskiössä.
5. Yhteisellä järjestöllä olisi nykyistäkin Kuntaliittoa suurempi painoarvo yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa niissä asioissa, joita järjestö ajaa. Laajemmat hartiast. Vahva neuvottelija valtion kanssa.
6. Yhteinen järjestö olisi merkittävä ja vahva kuntien ja maakuntien yhteinen kehittämiskumppani ja asiantuntijapalvelujen tarjoaja.
7. Kunta- ja maakunta-alan asiantuntemuksen ja resurssien kokoaminen sekä päällekkäisen toiminnan välttäminen järjestökentällä. Mittavat synergiahyötyjen mahdollisuudet. Nämä synergiahyödyt ovat myös koko nykyisen Kuntaliitto-konsernin kattavia.
8. Yhteinen järjestö voisi estää uuden maakuntahallinnon eriytymisen osaksi epätarkoituksenmukaisen vahvaa valtion ohjausta. Tällä kehityksellä olisi toimivien paikallisten ja alueellisten ratkaisujen syntymisen näkökulmasta negatiivisia vaikutuksia.
9. Yhteisen järjestön kautta voidaan positiivisella tavalla kannustaa alueiden väliseen kilpailuun, sen sijaan, että ensisijaisesti kuntien ja maakuntien välille muodostuisi kilpailuasetelmia.
10. Muodostuisi yhdenmukainen järjestäytyminen työnantajatoiminnan (uusi KT) ja eläkeasioiden (Keva) kanssa.
11. Kunta- ja maakunta-alan edunvalvonnan, kehittämisen sekä neuvonta- ja tietopalvelujen prosessien toiminta ja kehittyminen ilman katkoksia ja raskaita uudelleenorganisointumisia.
12. Yhteisellä järjestöllä olisi vahvempi osaaminen ja painoarvo kansainvälisellä kentällä

Seuraavassa on kuvattu yhteisen järjestön toimintaan liittyviä riskejä. Riskit 1 ja 2 liittyvät sote- ja maakuntauudistuksen luonteeseen ja siihen liittyvään edunvalvonnan onnistuneisuuteen jo tätä kirjoitettaessa. Nämä asiat eivät ole luonnollisesti yksin kunta-alan omissa käsissä. Todennäköisesti yhteisen järjestön yksi edunvalvonnallisista tavoitteita liittyy maakuntien itsehallinnollisen luonteen vahvistamiseen tulevina vuosina (ks. riski 1).

Riskit 3-10 liittyvät mahdollisen yhteisen järjestön toiminnan organisoitumiseen ja johtamiseen: näiden riskien välttäminen tai toteutuminen on pitkälle yhteisen järjestön ja sen jäsenistön omissa käsissä.



**Riskejä:**

1. Maakuntien todellinen luonne jäisi kauas itsehallinnollisesta organisaatiosta, vaan ne käytännössä olisivat valtionhallinnon alaista toimintaa. Tällöin niiden paikka ei olisi luontevaa olla kuntien kanssa yhteisessä järjestössä.
2. Resurssien jakoon liittyvä kysymykset, joissa muutokset julkisen talouden kehityksessä eivät saisi olla puhtaasti toisen osapuolen voitto ja toisen tappio
3. Mikäli ei pystytä luomaan yhteisen järjestön sisään toimivia edunvalvontarakenteita, saattaa syntyä epävirallisia edunvalvontarakenteita, jolloin edunvalvonta pirstoutuu ja samalla sen vaikuttavuus heikkenee.
4. 'Avainosaajien' menettäminen muutostilanteen luoman epävarmuuden vuoksi.
5. Kuntien ja maakuntien luottamus yhteistä järjestöä ja sen palvelujen kohdentumista kohtaan jäisi vajavaiseksi.
6. Intressiristiriidat kuntakentän ja maakuntien välillä, joita ei kyettäisi rakentavasti käsittelemään ja johtamaan yhteisen liiton sisällä
7. Uudella järjestöllä on yhä laajempi toimintakenttä ja kokonaisuus mukaan lukien uusien maakuntien yhä laajempi yhtiömuotoinen palvelurakenne. Myös nykyisiä valtion organisaatioita olisi tulossa maakuntien kautta mukaan järjestön toimintaan, jotka eivät ole olleet Kuntaliiton kaltaisen organisaation jäseniä tai sen tarjoamien palvelujen piirissä aiemmin.
8. Järjestön talous- ja henkilöstöressurssien jakautuminen epätarkoituksenmukaisesti kuntia ja maakuntia koskettavien toimintojen tai teemojen välillä.
9. Rahoitukseen ja päätöksentekovallan jakautuminen uudessa organisaatiossa.
10. Mikäli edunvalvonta pirstaloituisi "hampaattomaksi", merkittäviä jäseniä irtautuisi liiton toiminnasta (vrt. EK, FK)

## 2.2 Erilliset järjestöt

Mikäli Kuntaliiton toiminta tulevaisuudessa keskittyisi ainoastaan tulevaisuuden kunnan tehtäväalueille uudet maakunnat todennäköisesti perustaisivat oman yhteistyöorganisaation. Tässä skenaariossa Kuntaliiton ja maakuntien omien järjestöjen toiminta tulisi perustua mahdollisimman toimivalle kumppanuu-delle, jotta ne löytäisivät synergiahötyjä keskenään. Synergiahötyjen hakeminen kahden erillisen organisaation kesken on kuitenkin tunnetusti vaikeampaa kuin yhteisen. Seuraavassa on kuvattu erillisten järjestöjen mallin potentiaalisia hötyjä ja riskejä.

**Hyötyjä:**

1. Päätöksenteko olisi yksinkertaisempaa.
2. Juuri kunnille ja maakunnille koituvat hyödyt järjestöjen toiminnasta olisi yksinkertaisempaa seurata ja todeta.
3. Erilliset järjestöt voisivat keskittyä suppeamman jäsensegmentin asioihin, näkökulmiin ja toimialoihin, jolloin toiminnan organisointi ja johtaminen olisi periaatteessa yksinkertaisempaa.
4. Erillisten järjestöjen edunvalvontatoiminta olisi joissain asioissa terävämpää ja yksinkertaisempaa.

**Riskejä:**

1. Valtio-maakunta-ohjaussuhde todennäköisesti entisestään vahvistuisi. Maakunnat eivät asettautuisi välttämättä osaksi itsehallinnollista kunta- ja aluehallinnon kenttää.
2. Saattaisi syntyä tarpeettomia raja-aitoja kuntien ja maakuntien välille, jotka heijastuisivat suoraan yhteisten asukkaiden ja yhteisöjen tappioksi.
3. Erillisten järjestöjen yhdistyminen myöhemmin olisi vaikeaa toteuttaa.
4. Yhteistyön rakentaminen kuntien ja maakuntien välillä ja niiden keskusjärjestöjen välillä ei välttämättä lähtisi muutosvaiheessa ja sen jälkeen liikkeelle optimaalisesti.
5. Edunvalvonnan organisointi kuntien ja maakuntien omiksi putkiksi vahvistaisi myös palveluiden ja hallinnon siiloutumista kuntien ja maakuntien välillä.
6. Erillisten järjestöjen toiminnassa olisi runsaasti päällekkäisiä toimintoja, mikä merkitsisi resurssien tehotonta käyttöä (esim. juridiikka, talous, demokratia, hallinto, elinvoima, hyvinvointi).
7. Erilliset järjestön operoisivat huomattavasti pienemmällä budjetilla ja henkilöstömäärällä per organisaatio; synergiahyödyt yhteisistä teema-alueista ja resurssien yhteiskäytöstä jäisivät saamatta.
8. Järjestöjen edunvalvonnan vaikuttavuus taloudellisesti ja toiminnallisesti kaikkein merkittävimmissä asioissa jäisi vähäisemmäksi kuin yhdessä toimien.

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan kuntien ja uusien maakuntien yhteisen järjestön muodostamista eri näkökulmista käsin:

- Asiakkaat ja palvelut (Mitä palveluita ja kenelle?)
- Hallinto ja talous (Millaisella päätöksentekorakenteella, säännöillä ja talousresursseilla?)
- Henkilöstö ja osaaminen (Millaisilla henkilöstöresursseilla, osaamisella ja niiden kehittymisellä?)
- Johtaminen, prosessit ja rakenteet (Miten johtamalla, miten toimimalla ja millaisella organisaatorakenteella?)

## 3. Asiakkaat ja palvelut

### 3.1 Kuntien ja maakuntien toiminta-ajatus, tavoitteet ja tehtävät

Kuntien olemassaolon tarkoitus eli toiminta-ajatus tulee kuntalaista. Olemassa olevan Kuntalain 1§:n mukaan *lain tarkoituksena on luoda edellytykset kunnan asukkaiden itsehallinnon sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiseksi kunnan toiminnassa. Lain tarkoituksena on myös edistää kunnan toiminnan suunnitelmallisuutta ja taloudellista kestävyttä. Kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla.*

Tulevaisuuden kunnat tehtävät voi jaotella seuraavan taulukon mukaisesti. Kunnat voivat järjestää ja tuottaa tehtävät yleisen toimialansa puitteissa haluamallaan tavalla.

Kuntalaisen hyvinvoinnin ja alueen elinvoiman edistäminen			
Osaamisen ja kulttuurin edistäminen	Elinympäristön kehittäminen	Kunnan elinvoiman edistäminen	Paikallisen identiteetin ja demokratian edistäminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- varhaiskasvatus</li> <li>- esi- ja perusopetus</li> <li>- lukiokoulutus</li> <li>- ammatillinen koulutus</li> <li>- vapaa sivistystyö</li> <li>- taide- ja kulttuuripalvelut</li> <li>- kirjastopalvelut</li> <li>- nuorisopalvelut</li> <li>- liikuntapalvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maapolitiikka</li> <li>- kaavoitus ja maankäytön suunnittelu</li> <li>- liikenne, joukkoliikenne</li> <li>- tieverkkojen rakentaminen ja ylläpito</li> <li>- vesihuolto</li> <li>- jätehuolto</li> <li>- energiantuotanto ja -jakelu</li> <li>- rakennusvalvonta</li> <li>- asuntotoimi</li> <li>- ympäristönsuojelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- paikkakunnan veto-voimaisuus</li> <li>- vaikeasti työllistyvien tuki: etsivä nuorisotyö, työpajat, työttömyyden pitkittymisen ehkäisy, kaupungin-osatyö, kotouttaminen</li> <li>- elinkeinopolitiikka: yritysneuvonta, kehittämishankkeet, yritystontit, alueen markkinointi, avoin data</li> <li>- resurssiviisaat toimintatavat</li> <li>- kansainväliset ja EU-asiat ja yhteydet yleisen toimialansa perusteella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- monipuoliset osallistumis-mahdollisuudet</li> <li>- paikallinen yhteisöllisyys</li> <li>- viestintä ja vuorovaikutus</li> <li>- vaalit ja edustuksellinen demokratia</li> <li>- kansalaisjärjestöjen toimintamahdollisuudet</li> <li>- asukkaiden omaehtoinen toiminta</li> </ul>

Lähde: Tulevaisuuden kunta -ohjelma, Kuntaliitto

Maakuntien olemassaolon tarkoitus eli toiminta-ajatus tulee maakuntalaista. Hallituksen esityksen 2.3.2017, 1§, mukaan *lain tarkoituksena on luoda edellytykset itsehallinnolle kuntia suuremmalla hallinto-alueella (maakunta) sekä asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteuttamiselle maakunnan toiminnassa. Lain tarkoituksena on myös edistää maakunnan kehittämistä ja sen toiminnan suunnitelmallisuutta ja taloudellista kestävyttä sekä luoda maakunnalle edellytykset tukea asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa tasapainoista kehitystä.*

Maakuntalain mukaiset maakuntien tehtävät voi jaotella esim. seuraavasti. Maakunnilla ei ole yleistä toimivaltaa, vaan niiden tehtävät säädetään laissa. Myös tehtävien järjestämis- ja tuottamistapa on pitkälti säädetty laissa ja asetuksissa.

<b>Asukkaan hyvinvoinnin ja alueen tasapainoisen kehityksen tukeminen</b>			
<b>Sosiaali- ja terveydenhuolto sekä turvallisuus</b>	<b>Elinympäristön kehittäminen</b>	<b>Aluekehittäminen</b>	<b>Alueellinen identiteetin ja demokratian edistäminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sosiaali- ja terveydenhuolto</li> <li>- hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen ja ehkäisevän päihdetyön asian tuntijatuki kunnille</li> <li>- alueellinen alkoholihallinto</li> <li>- pelastustoimi</li> <li>- terveydensuojelu, tupakkavalvonta ym.</li> <li>- maakunnan varautuminen ja alueellisen varautumisen yhteensovittaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maakunnan suunnittelu ja maakuntakaavoitus</li> <li>- kuntien alueiden käytön suunnittelun ja rakennustöiden järjestämisen edistäminen</li> <li>- luonnon monimuotoisuuden suojelun edistäminen ja kulttuuriympäristön hoito</li> <li>- liikennejärjestelmän toimivuus, liikenneturvallisuus, alueellinen tienpito ym</li> <li>- valtionavustus- ja valvontatehtävät</li> <li>- vesihuollon edistäminen ja suunnittelu ym.</li> <li>- vesien ja merien suojelu</li> <li>- ympäristötiedon tuottaminen</li> <li>- <i>joukkoliikenne</i></li> <li>- <i>saaristoliikenne</i></li> <li>- <i>rakennusvalvonta ja ympäristötoimi</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maatalous ja maaseudun kehittäminen</li> <li>- maataloustuotteiden markkinajärjestelyt jne.</li> <li>- kalatalous ja vesitalous</li> <li>- aluekehittämisviranomaisen tehtävät</li> <li>- koulutustarpeiden ennakointi</li> <li>- maatalousyrittäjien ja turkistuottajien lomituspalvelut</li> <li>- yhteispalveluiden alueellinen järjestäminen</li> <li>- kansainväliset ja EU-asiat ja yhteydet toimivaltansa puitteissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alueellisen liikunta-neuvoston asettaminen ym.</li> <li>- maakunnallisen identiteetin edistäminen</li> <li>- kulttuuri osana maakuntastrategiaa</li> <li>- alueelliset romani-asiain neuvottelukuntia ja romani-asioita koskevat tehtävät</li> </ul>

*Kursiivilla tehtävät, jotka maakunta voi hoitaa esim. sopimalla kaikkien alueensa kuntien kanssa.*

### **3.2 KM-liiton asiakkaat ja Kuntaliiton asiakkuustyö**

Kaikki Suomen kunnat ovat tällä hetkellä Kuntaliiton jäseniä. Nykyiset maakuntien liitot, sairaanhoitopiirit, erityishuoltopiirit, pelastuslaitokset sekä kuntataustaiset ammatillisen koulutuksen järjestäjäorganisaatiot ostavat sopimus pohjalta Kuntaliiton palveluja.

Kuntaliiton nykyinen jäsen- ja asiakaskenttä on rakenteeltaan ja palvelutarpeiltaan hyvin heterogeeninen. Tästä johtuen myös niiden palvelutarpeet vaihtelevat. Kuntien koko vaihtelee sekä väestön, että pinta-alan perusteella merkittävästi. Manner-Suomen pienimmän kunnan Luhangan asukasluku on alle 1000, kun Helsingin asukasluku on n. 635 000. Kuntien lukumäärä Manner-Suomessa on yhteensä 295. Tähän ei ole tulossa nopeaa muutosta.

Myös maakunnat eroavat toisistaan. Esimerkiksi Keski-Pohjanmaan maakunnassa on alle 70 000 asukasta, kun Uudenmaan väestömäärä on 1,6 miljoonaa. Keski-Pohjanmaan maakunnan tai sen liikelaitosten ja yhtiöiden palveluksessa olisi noin 4300 työntekijää, kun vastaava luku Uudellamaalla olisi alkuvaiheessa 55 000 - 60 000 työntekijää. Hallinnon johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelisi tuhansia eri alojen osajia. Organisaation mittaluokkaa havainnollistavana vertailupohjana voi käyttää Euroopan Unionia. EU:n instituutioiden (komissio, parlamentti, neuvosto) yhteenlaskettu työntekijämäärä on n. 45 000. Maakuntia on syntyneessä yhteensä 18 sekä 19. maakunta on Ahvenanmaa.

Jo nykyisenkin asiakaskentän heterogeenisuus ja siinä tapahtuvat muutokset edellyttävät Kuntaliitolta uudistumista. Kuntaliiton valtuusto hyväksyi syksyllä 2016 uuden strategian. Asiakkuusmalli ja strategisten asiakkuuksien kehittäminen on yksi keskeinen toimenpide, jolla tuetaan strategian täytäntönpa-  
 noa. Asiakslähtöisen toiminnan lähtökohtana on jäsenkentän jäsentäminen ja segmentoiminen palvelu-  
 tarpeiltaan erilaisiksi kohderyhmiksi.

Tavoitteena on Kuntaliiton ja jäsenkentän yhteydenpidon tiivistäminen. Erityisenä painopisteenä ovat ne asiakasorganisaatiot, joissa toimintaympäristön muutokset ovat suurimmat. Tavoitteena on, että vuoro-  
 puhelu olisi nykyistä tiiviimpää ja järjestelmällisempää. Yhteydenpidon tiivistämisen tuloksena Kuntalii-  
 tolla on tulevaisuudessa nykyistä konkreettisempi ja ajankohtaisempi tieto jäsenkentän olosuhteista ja  
 palvelutarpeista. Tämä mahdollistaa edunvalvonnan tehostamisen ja palvelujen räätälöinnin siten, että  
 ne vastaavat nykyistä paremmin erilaisten kuntien ja tulevaisuudessa myös maakuntien tarpeisiin. Asi-  
 akkuusmallin jalkauttamiseen liittyvä asiakastyö käynnistyi strategisiksi jäseniksi tunnistettujen suurten  
 kaupunkien osalta vuoden 2017 alussa ja maakuntien osalta vuoden 2016 lopussa.

### 3.3 Asiakaspalaute Kuntaliiton palveluista

Kuntaliitto on toteuttanut vuosittain ns. strategisen asiakastutkimuksen, jonka tarkoituksena on mitata  
 liiton strategiaan perustuvilla mittareilla jäsenten ja asiakkaiden tyytyväisyyttä toimintaan ja palvelui-  
 hin. Tutkimuksen kohderyhmän muodostavat Kuntaliiton asiakkaat; kuntien valtuustojen ja hallitusten  
 puheenjohtajisto, kuntajohtajat, koulutuskuntayhtymien johtajat, maakuntaliittojen ja sairaanhoitopi-  
 rien johtajat, Kuntaliiton luottamushenkilöt, sekä kuntien strategia-, kehitys ja toimialajohtajat.

Viimeisin asiakastutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä sekä puhelinhaastatteluina ajalla 11/2016 -  
 1/2017. Tulokset perustuvat 456 vastaukseen ja edellisten vuosien seuranta-aineistoon. Tulosten perus-  
 teella jäsenten tyytyväisyys palveluihin on yleisesti ottaen hyvällä tasolla ja kehityssuunta on ollut pää-  
 osin positiivinen. Toiminnan tunnettuus on parantunut selkeästi. Toiminnan haasteena on edunvalvonta  
 ja nykyisten palvelusopimusasiakkaiden kriittisyys Kuntaliiton toimintaa kohtaan.

TOIMINNAN TEKIJÄT	Keskiarvo N=456	Kuntaryhmä 1: Suuret kaupungit ja maakuntakeskukset N=101	Kuntaryhmä 2: Kehyskunnat N=93	Kuntaryhmä 3: Seutukaupungit N=80	Kuntaryhmä 4: Maaseutukunnat N=111	Kuntaryhmä 5: Erityispiirteiset N=45	Muut kunta- organisaatiot N=9	Palvelu- sopimus N=13
<b>Kuntaliiton toiminta</b>								
Edunvalvonta	-1,1	-1,1	-1,1	-1,0	-1,0	-1,0	-0,8	-1,5
Palvelutoiminta	-0,5	-0,4	-0,5	-0,5	-0,6	-0,8	-0,2	-1,3
Kehittämisen- ja projektitoiminta	-0,4	-0,3	-0,4	-0,1	-0,4	-0,6	-0,6	-1,5
<b>Keskiarvo</b>	<b>-0,66</b>	<b>-0,60</b>	<b>-0,66</b>	<b>-0,54</b>	<b>-0,66</b>	<b>-0,78</b>	<b>-0,52</b>	<b>-1,46</b>
<b>Strateginen valinta: Elinvoimaiset yhteisöt ja hyvinvoivat kuntalaiset</b>								
Vahvistamme erilaisten kuntien roolia ja kunnallista itsehallintoa	-0,8	-0,7	-0,7	-0,5	-0,9	-0,9	0,3	-1,3
Vahvistamme kestäväää kuntataloutta	-0,9	-0,7	-0,9	-0,7	-1,0	-0,9	-0,6	-1,1
Kuntaliitto selkeyttää kuntien roolia kuntalaisten hyvinvoinnin edellytysten mahdollistajana	-0,7	-0,6	-0,6	-0,6	-0,8	-0,9	-0,3	-1,3
Kuntaliitto vahvistaa kuntien edellytyksiä kehittää paikallista elinvoimaa	-1,0	-0,9	-1,0	-0,8	-1,1	-1,3	-1,4	-1,6
<b>Keskiarvo</b>	<b>-0,83</b>	<b>-0,73</b>	<b>-0,80</b>	<b>-0,66</b>	<b>-0,96</b>	<b>-1,02</b>	<b>-0,50</b>	<b>-1,32</b>
<b>Strateginen valinta: Toimintakykyiset kuntakonsernit</b>								
Kuntaliitto luo edellytyksiä kuntien henkilöstön saatavuudelle ja osaamiselle	-0,6	-0,6	-0,7	-0,3	-0,7	-1,0	-0,9	-1,3
Kuntaliitto luo aitoa lisäarvoa ja vaikuttavia ratkaisuja kuntakonsernien vaativiin tarpeisiin	-0,6	-0,6	-0,5	-0,5	-0,8	-0,8	-0,3	-1,2
<b>Keskiarvo</b>	<b>-0,64</b>	<b>-0,57</b>	<b>-0,59</b>	<b>-0,41</b>	<b>-0,72</b>	<b>-0,92</b>	<b>-0,55</b>	<b>-1,26</b>
<b>Strateginen valinta: Verkostoitunut Kuntaliitto</b>								
Kuntaliitto toimii kiinteässä verkostomallissa jäsenten ja sidosryhmien kanssa	-0,6	-0,5	-0,6	-0,6	-0,7	-0,6	-0,5	-0,7
<b>Keskiarvo</b>	<b>-0,62</b>	<b>-0,52</b>	<b>-0,59</b>	<b>-0,61</b>	<b>-0,72</b>	<b>-0,63</b>	<b>-0,50</b>	<b>-0,69</b>
<b>Kaikkien kriteerien keskiarvo</b>	<b>-0,72</b>	<b>-0,64</b>	<b>-0,69</b>	<b>-0,57</b>	<b>-0,80</b>	<b>-0,89</b>	<b>-0,52</b>	<b>-1,29</b>

Kuva 5: Kuntaliiton toiminnan onnistuneisuus toiminnan eri tekijöissä asiakasryhmien mukaan jaoteltuna. Lähde Innolink Oy.  
 Mitä suurempi tekijän negatiivinen kuilu arvo on, sitä heikommin tekijässä ollaan onnistuttu. Kun toiminnassa on onnistuttu, negatiivinen kuilu pienempi kuin -0,6 yksikköä tai kuilu on positiivinen. Kun toiminnassa on parantamisen varaa, negatiivinen kuilu on -0,6 - -0,9 yksikköä. Kun toimintaan kohdistuu hyvin suurta kritiikkiä, negatiivisen kuilun arvo on vähintään -1,0 yksikköä.

Asiakkuusmallin käyttöönottoon liittyen sekä tulevaisuuden palvelutarpeiden kartoittamiseksi on haastateltu kaupunginjohtajia, maakuntajohtajia, ELY-ylijohtajia, sairaanhoitopiirien johtajia sekä sote- ja maakuntauudistuksen muutosjohtajia. Haastattelut jatkuvat edelleen tätä kirjoitettaessa.

Kaupunkien johdon kanssa käytyjen keskustelujen palaute tukee edellä kuvatun strategisen asiakastutkimuksen havaintoja. Tyytyväisyys Kuntaliiton asiantuntija- ja kehittämispalveluihin on yleisesti ottaen hyvällä tasolla. Kaupungit ovat yllättävänkin aktiivisesti mukana erilaisissa kehittämishankkeissa ja yhteistyöverkostoissa. Liiton asiantuntijoiden osaaminen koetaan korkeatasoisena. Suoraa neuvontatukea hyödynnetään kaupunkien omista asiantuntijaresursseista huolimatta aktiivisesti. Toisaalta palvelujen kehittämistarpeita on myös tunnistettavissa. Joidenkin kaupunkien kanssa vuoropuhelua on syytä merkitä merkittävästi tiivistää.

Kuntaliiton edunvalvonnassa on kaupunkien johdon palautteen perusteella parantamisen varaa. Edunvalvonta erityisesti lainsäädäntövalmistelussa koetaan liiton tärkeimmäksi tehtäväksi. Kuntaliitto koetaan jäsenkentän näkemyksiä edustavaksi vastavoimaksi valtiolle. Edunvalvontaan toivotaan kuitenkin terävyyttä, ketteryyttä ja tavoitteellisuutta. Erityisesti sote- ja maakuntauudistuksen yhteydessä kaupunkien merkitys ja rooli oman alueensa kehityksen moottoreina on jäänyt liian vähälle huomiolle.

Sote- ja maakuntauudistus muokkaa toteutuessaan merkittävästi kaupunkien ja maakuntien keskinäistä työnjakoa. Valmistelussa oleva lainsäädäntö luo epäselvyyttä toimijoiden vastuunjakoon erityisesti alueellisen elinvoiman kehittämiseen liittyvissä tehtävissä. Kaupunkien johdon kanssa käydyissä keskusteluissa ovat nousseet esille haasteet, jotka liittyvät kaupunkien ja maakuntien intressien yhteensovittamiseen mm. julkisen talouden resurssien jakamisessa, ns. kasvupalveluissa sekä laajemmin alueiden elinvoiman kehittämiseen liittyvissä asioissa. Asiaa on käsitelty laajemmin ulkopuolisessa selvitystyössä (Andersson, Jern, Sandberg).

Maakuntajohtajien ja sairaanhoitopiirien johtajien haastatteluiden palaute noudatti myös em. Kuntaliiton asiakastutkimuksen tuloksia: se oli pääosin neutraalia tai negatiivista. Palautteeseen saattaa kuitenkin vaikuttaa, että kaikki ko. organisaatioiden käyttämät tai saatavilla mahdollisesti olleet palvelut eivät olleet haasteltavien tiedossa.

Selkeästi eniten maakuntajohtajien ja sairaanhoitopiirien edustajien tyytyväisyyttä on herättänyt Kuntaliiton verkostotoiminta sekä lakipalvelut ja KT Kuntatyönantajien palvelut. Haastateltavien käyttämät muut Kuntaliiton palvelut liittyivät kaavoitukseen, hankintoihin (KL Kuntahankinnat Oy), ruotsinkielisiin termeihin, johtamiseen, ennakointiin, taloustietoihin ja koulutusneuvontaan.

Verkostotyön tärkeys ja siihen tyytyväisyys nousi esiin myös Kuntaliiton strategiatyön yhteydessä teetyissä ryhmätöissä ja kyselyissä. Lisäksi esim. suurten kaupunkien terveysjohtajien ja hoivatyön johtajien mielestä Kuntaliitto myös tuottaa ja analysoi luotettavaa vertailumateriaalia kansallisesti johtamisen tueksi sekä tuottaa asiantuntija-apua, tutkittua tietoa, osaamista ja kannanottoja muuttuvassa tilanteessa.

Maakuntajohtajien ja sairaanhoitopiirien johtajien mukaan Kuntaliitto ei ole katsonut asioita riittävästi kuntayhtymien tai kokonaisuuden kannalta. Tämä käännettiin muutostilanteessa myös mahdollisuudeksi: KM-liitto voisi ajatella asukasta ja sitä, miten sille rakennetaan kokonaisuhyvää kuntien ja maakuntien kanssa yhteistyössä. Myös keskustelukulttuurin puuttuminen asioita valmistellessa sai kritiikkiä.

### **3.4 Uusien maakuntien toiminnan kriittiset pisteet**

Haastateltavilta (maakunta-, muutos-, ELY- ja sairaanhoitopiirien johtajat) kysyttiin asioita, joissa tulevan maakunnan on onnistuttava pystyäkseen menestyksellä hoitamaan perustehtävänsä. Lähes kaikki haastatellut nostivat ns. kriittisiksi pisteiksi maakuntakonsernin johtamisen, asiakaslähtöisen toimintatavan, tietojärjestelmät ja digitaaliset palvelut sekä maakunnan itsehallinnollisuuden, erityisesti rahoituksen ja verotusoikeuden.

Uutta maakuntakonsernia ei hallinnoida eli johdeta hierarkkisesti, vaan hallitaan: toiminta ei ole pelkästään tuottamista, vaan strategian, sopimusten ja verkostojen hallintaa ja karismalla johtamista. Kriittistä on kyky hallita kokonaisuutta sekä järjestäjäosaaminen (mm. hankinta- ja liiketoimintaosaaminen).

Ylipäättään maakuntakonsernin johtamisessa on tärkeintä onnistuminen sote-palveluiden kustannusten kasvun hillitsemisessä.

Sote-palveluiden valinnanvapausmallissa oleellista ovat tehokkaammat ja innovatiivisemmat prosessit, saatavuuden paraneminen, raskaampien palvelujen tarpeen väheneminen sekä transaktiokustannusten pitäminen kohtuullisina. Haasteena on sopimuksen tekemisen taito: miten kyetään määrittelemään esimerkiksi, että sopimuskumppanit huolehtivat kansalaisista eivätkä vain jatkolähetä eteenpäin tai miten sopimuskumppaneille maksetaan siitä, että ”ovi ei kävisi”. Paljon palvelua tarvitsevien henkilöiden palveluissa kriittistä on järjestämisvastuun kokoaminen maakuntaan, mikä lopettaa palvelujen osaoptimoinnin sekä pakottaa suunnittelemaan monimutkaisia ja vaikeita palveluprosesseja kokonaisuuksiksi.

Asiakaslähtöinen eli tarpeisiin perustuva toimintatapa sekä vaikuttavuus vaikuttavat maakunnan jokaiseen työntekijään. Toimintakulttuurin muutoksen tarve on ilmeinen: jos asiakas ei käytä palvelua, toiminta voidaan lakkauttaa. Asiakaslähtöisyys on myös sitä, että kuntien ja maakuntien tulisi muodostaa asiakkaalle yhteinen palvelutarina, koska niillä on yhteinen asiakas.

Uudessa maakunnassa pitää pystyä tekemään tietoon perustuvia päätöksiä. Tietoa tarvitaan esim. väestön palvelutarpeista paikkatietona, terveystietoa, palveluverkkotietoa sekä valtakunnallisia mittareita, joilla vertaillaan palvelun tuottajia.

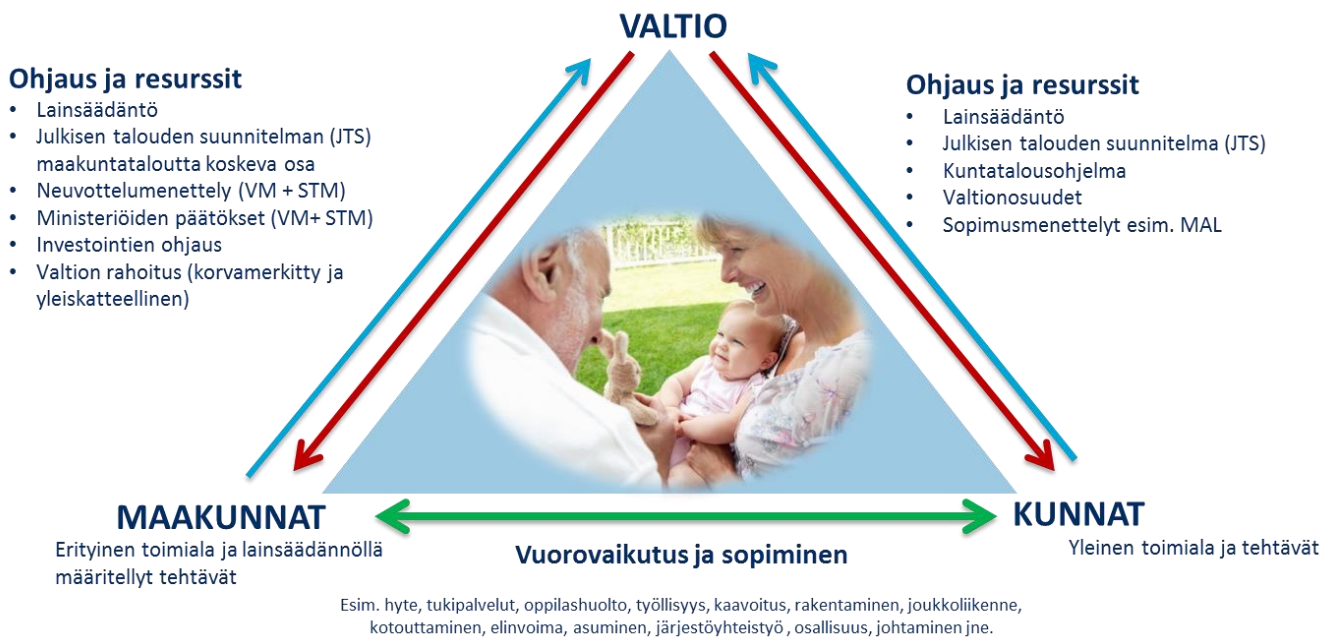
Maakunnan itsehallinnollisuus ja samalla rahoitus on yksi tärkeimmistä kriittisistä pisteistä. Kaavailtuja rahoitusneuvotteluja valtion kanssa pidetään tärkeinä, mutta osa haastatelluista epäili niiden todellisuutta vahvasti. Rahoitusneuvotteluiden tarkoituksena pitää olla strategisen tavoitteen asettelu liittyen esim. maakuntastrategian tavoitteisiin, yhteistyöalue-työnjakoon, investointeihin jne. Neuvottelut eivät saa haastateltavien mielestä koskea operatiivista johtamista eivätkä keinoja. Soten osalta rahoituksen perusteita pidetään kohtalaisen oikeina. Pidemmällä tähtäimellä maakuntien tulee saada verotusoikeus.

Muita haastatteluissa esiin nousseita kriittisiä pisteitä ovat mm. toteutuksen aikataulu, maakuntien välinen yhteistyö, palveluiden yhdenvertaisuus, ennakointi, elinvoiman vahvistaminen ja osallisuus.

### **3.5 Kuntien ja maakuntien näkemyksiä KM-liitosta**

Kaupunkien näkemykset kuntien ja maakuntien yhteiseen KM-liittoon ovat alkuvuodesta 2017 tehtyjen haastattelujen perusteella varovaisia. Perusasenne on positiivinen, ts. yhteinen järjestö nähdään tulevaisuuden tavoitetilana, mutta lainsäädännön keskeneräisyyden ja erityisesti maakuntien epäselvän itsehallinnollisen aseman takia asiaan ei suoraan oteta kantaa.

Mikäli maakuntien asema muotoutuu vertikaalisesti valtion ja kuntien väliin sijoittuvaksi, valtion tahtoa valtion resursseilla ja valtion ohjauksessa alueilla toteuttavaksi organisaatioksi, jolla olisi ohjausvaltaa myös kuntien toimintaan, kriittisyys yhteistä järjestöä kohtaan kasvaa kuntien näkökulmasta. Toisaalta, mikäli maakuntien itsehallinto toteutuu aidosti ja maakuntien ja kuntien tehtäväjako järjestyy selkeällä tavalla horisontaalisesti, yhteistyön edellytykset ovat paremmat (ks. kuva 6).



Kuva 6: Julkisen sektorin yhteistyö- ja sopimusmekanismit.

Sillä, kuinka uuden KM-liiton hallinto ja päätöksentekojärjestelmä rakentuvat, on merkitystä kaupunkien näkemyksiin. Yhdeksi keskeiseksi kysymykseksi muodostuu se, edustaako uusi järjestö maksavia jäseniään, vai politiikan valtarakenteita. Järjestön oman itsehallinnon kannalta sen riippumattomuus maan hallituksesta ja eduskunnasta koetaan tärkeäksi. Suuret kaupungit maksavat merkittävän osan (nykytilanteessa n. 50%) liiton jäsenmaksuista. Tämä, samoin kuin kuntakentän sisäinen heterogeenisuus, tulisi huomioida uuden järjestön valmistelu- ja päätöksentekorakenteessa.

Uusiin maakuntiin siirtyvien haastateltavien mielipiteiden tiivistys yhteisestä KM-liitosta on varovainen vaikkakaan ei aivan yksimielinen kyllä. Kuntien ja maakuntien yhteistyön ja yhdyspintojen lähtökohtana pidettiin yhteistä asiakasta, jonka edun mukaan pitää toimia ja jonka etua pitää valvoa suhteessa valtioon ja kansainvälisesti. Yhteisiä asiakaspintoja löytyy mm. kouluterveydenhoidossa, terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä, tietovarannossa, aluekehittämis- ja elinvoima-asioissa, lähidemokratiassa ja osallistamisessa sekä segregaaation estämisessä. Toisena kuntien ja maakuntien yhteisenä lähtökohtana on haastateltavien mielestä itsehallinnollisuuden tavoite. Yhteisistä lähtökohdista toivottiin yhteisiä linjauksia jo KM-liiton valmisteluvaiheessa.

Mahdollisia ristiriitoja kuntien ja maakuntien kesken nähtiin toimivaltaan ja rahan jakoon liittyen, erityisesti sote- ja maakuntauudistuksen alkuvaiheessa. Esimerkiksi sote-kiinteistöt ja -palveluverkko, sopimukset, henkilöstö, sakkomaksut ja maakuntakaavoituksen rooli saattavat olla haasteellisia. Jatkoa ajatellen isossa KM-liitossa nähtiin olevan edustettuina erilaisia intressejä ja näin ollen siellä katsottiin väkisin olevan myös ristiriitoja. Oleellista on, että kuntien ja maakuntien kesken on aktiivista, säännöllistä vuorovaikutusta sekä yhteisesti sovittu toimintatapa ristiriitojen sovitteluksi. Lisäksi KM-liitolta toivottiin osin eriyntynyttä päätöksentekoa, osin eriyettyjä palveluita ja eri asiakasryhmille omia yhteyshenkilöitä.



Haastatellut toivovat uusien maakuntien saavan KM-liitolta seuraavia palveluita:

- 1. Asukkaiden edunvalvontaa suhteessa valtioon ja kansainvälisesti**
  - jäsenistön välistä vuorovaikutusta ja näkemysten kokoamista
  - jäsenistön toiminnan tuntemista
  - mielipiteiden näkyvää esiin tuomista
- 2. Palvelujen, palveluketjujen ja uusien toimintatapojen kehittämistä**
  - maakuntien kehittämistyön, projektien ja osaamisen esiin nostamista
  - maakuntien käytäntöjen benchmarkkaamista
  - esim. sopimusohjauksen kehittäminen ja konsernihallinnon kehittäminen
  - esim. terveyttä edistävät palvelut ja miten ne tuotetaan/hankitaan, jotta tuottavat hyötyä asukkaalle, kunnalle ja maakunnalle
  - esim. asukkaiden ja asiakkaiden arviot ja osallisuus palvelujärjestelmän kehittämisessä
- 3. Yhteisen valtakunnallisen vertailutiedon tuottamista**
  - esim. palvelutuottajien laadun ja kustannustehokkuuden valtakunnallista vertailua: miten tuotetaan terveydenhuollossa tehtyä lisäarvoa, millä tavalla eri tuotantotapoihin liittyy kustannuksia, eri palvelutuottajien kustannusten vertailu sekä insenttiivit ja sanktiot, jotka perustuvat kerättävään tietoon
- 4. Arjen järjestämiseen liittyviä palveluita**
  - tuki-, ohjaus- ja asiantuntijapalveluita
  - esim. lain tulkintapalveluita, hankintapalveluita, sopimusjuridiikkaa
- 5. Maakuntien segmentointia ja tarpeen mukaisia palveluita erilaisille asiakkaille**
  - esim. erityisosaamisen tarjoamista pienille maakunnille
- 6. Verkostojen hyödyntämistä em. palveluiden tuottamisessa sekä vertaistukea**

Haastatellut haastavat Kuntaliittoa kehittämään organisaatiotaan tulevaisuuden kunnissa ja maakunnissa tarvittavan osaamisen ja strategisten painopisteiden mukaan.

### **3.6 Havaintoja ja johtopäätöksiä**

Maakuntien itsehallinnollinen asema on tätä kirjoitettaessa hyvin heikolla pohjalla. Se, saako tuleva maakunta mandaattinsa ja asemansa kansalaisilta (vaalit, verotusoikeus) vai valtiolta (valtion ohjaus ja rahoitus), vaikuttaa olennaisesti kuntien ja maakuntien välisiin suhteisiin sekä yhteisen järjestön perustamisen edellytyksiin. Saadun palautteen perusteella Kuntaliitolta toivotaan kuitenkin uudistumista sote- ja maakuntauudistuksesta huolimatta.

Kuntien ja maakuntien kokoon, alueelliseen asemaan, sijaintiin, elinkeinorakenteeseen ja kehityspotentiaaliin liittyvät erot ovat merkittäviä. Nämä tekijät vaikuttavat ko. toimijoiden palvelu- ja edunvalvontatarpeisiin. Suurilla kaupungeilla ja maakunnilla on paljon omaa osaamista ja kehittämisresursseja esim. edunvalvonnan tueksi. Pieni kunta tai maakunta on enemmän riippuvainen yhteistyöstä ja ulkopuolista asiantuntijatuesta.

Yhdenkään kunnan, kaupungin tai maakunnan jäsenyys KM-liitossa ei ole jatkossa itsestäänselvyys. Jäsenyys syntyy, jos liitolla on tarjota jäsenmaksuille katetta eli jäsenille lisäarvoa tuottavia palveluja ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Jäsenyyden yksi keskeinen ulottuvuus on mahdollisuus vaikuttaa järjestön toimintaan ja sen kehittämiseen. Toiminnan legitimitetti syntyy siitä, kuinka hyvin järjestö palvelee maksavia jäseniään. Järjestön tehtävänä ei ole eduskunnan tai hallituksen tahdon toteuttaminen. Sen on kuitenkin kyettävä toimimaan paitsi kentän tarpeet kokoavana vastavoimana maan hallitukselle, myös luotettavana ja asiansa hyvin tuntevana yhteistyökumppanina suomalaisen yhteiskunnan rakentamisessa. Toimivien yhteistyösuhteiden ylläpitäminen kansallisen tason päätöksentekoon on jatkossakin yksi uskottavan toiminnan perusedellytys.

Uuden KM-liiton syntymisen ja jatkossa myös olemassaolon peruskysymykseksi nousee se, millaisilla valmistelumekanismeilla ja rakenteilla uusi organisaatio kykenee yhteen sovittamaan toisaalta kuntien ja maakuntien välille väistämättä syntyviä intressiristiriitoja sekä toisaalta myös kooltaan, kehityspotentiaaliiltaan ja yhteiskunnallisessa valtelussa vahvuuksiltaan erilaisten jäsenten erilaisia tarpeita.

Uuden KM-liiton haasteena on hallita kuntien ja maakuntien tehtäväjaossa tapahtuvat muutokset. Pääosin tehtävän pitäisi onnistua, sillä Kuntaliitto vastaa jo nykyisinkin kunnille ja kuntayhtymille tarjottavista asiantuntija-, kehittämis- ja edunvalvontapalveluista. Sairaanhoidopiirien johdon haastatteluissa on noussut tosin esille, että erikoissairaanhoidon näkökulmiin toivottaisiin lisähuomiota liiton toiminnassa. ELY:iltä siirtyvien tehtävien osalta tilanne on uusi, sillä valtionhallinnolta siirtyvien tehtävien hoitamiseen liittyvä asiantuntijatuki on hoidettu perinteisesti valtion itsensä toimesta. Tehtävien siirtyessä maakunnille niiden tuottamistapa kuitenkin muuttuu niin oleellisesti, että myös KM-liitolta edellytettävät palvelut ja osaaminen muuttuvat.

Kuntaliiton nykyinen, toimialarakenteeseen perustuva organisaatorakenne ei kaikilta osin vastaa toimintaympäristön muutoksiin ja asiakaspalautteen esille nostamiin haasteisiin. KM-liitolta edellytettäisiin edunvalvonnan uudelleenarviointia, kehittämispalvelujen uudistamista nykyistä vielä enemmän asiakkaiden toimintaa ja tarpeita vastaavaksi sekä esimerkiksi valtakunnallisen vertailutiedon tuottamisen organisointia, jolle on selvästi tarvetta nykyistä enemmän. (Ks. Luku 6. ”Johtaminen, prosessit ja rakenteet”).

KM-liiton organisaatorakenteen ja toimintatavan tulee perustua asiakkuuksien kokonaisvaltaiselle halluunotolle ja hallinnalle. Palveluiden kehittämisen lähtökohdaksi on otettava asiakkaiden tarpeiden ja toiminnan parempi tunnistaminen sekä palvelujen räätälöinti entistä paremmin yksittäisten asiakkaiden tai asiakassegmenttien mukaan. Palveluja on kyettävä tarjoamaan laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Tämä tuo uusia haasteita henkilöstön osaamisvaatimuksille ja organisaation toimintakulttuurin kehittämiseksi. Kaikkea osaamista ei kuitenkaan tarvitse olla KM-liitossa. Odotuksia on myös esim. jäsenistön osaamisen ja oman kehittämistoiminnan paremmalla hyödyntämiselle. Myös ulkopuolisia asiantuntijapalveluita voitaisiin käyttää nykyistäkin laajemmin.

Huolimatta siitä kuinka yksiselitteisesti tehtävät on määritelty laeissa ja asetuksissa muodostuu kuntien ja maakuntien tehtävien ja palveluprosessien välille joka tapauksessa merkittäviä yhdyspintoja. Kuntien ja uusien maakuntien toiminnoissa on runsaasti myös yllättäviäkin yhtymäkohtia, jotka tulevat esiin vasta kun prosesseja hahmotetaan kokonaisuuksina ja asiakas edellä. Konkreettisia esimerkkejä on kuvattu Kuntaliiton kehittämisaloitteessa ”Rajapinnoista yhdyspinnoiksi” (Kuntaliitto, 2016).

Koska yhdyspinnat ovat merkittäviä, on kuntien ja maakuntien toimintaa järkevää kuvata yhtenä kokonaisuutena. Kokonaisuutta on hahmotettu oheisessa kuvassa. Se on tarkoitettu yleiseksi työkaluksi, kun KM-liiton tarvetta, tarkoitusta sekä konkreettisia palvelukokonaisuuksia suunnitellaan tarkemmin yhdessä kuntien ja uusien maakuntien kanssa.



Kuva 7: Kuntien ja maakuntien toimintakokonaisuus.

Vihreällä on kuvattu sellaisia toimintakokonaisuuksia, joissa kuntien ja maakuntien tehtävät ovat periaatteessa selkeästi määritetyt ja niihin liittyvät rajapinnat ovat todennäköisesti melko yksiselitteisesti ainakin tunnistettavissa ja ehkä kohtuullisesti myös hallittavissa. Sinisellä on kuvattu kuntia ja maakuntia yhdistäviä tekijöitä, joissa kunnilla ja maakunnilla on todennäköisesti laajoja synergiahyötyjä, joiden hallinta saattaa olla myös verraten vaivatonta, mikäli yhteistyöhön halutaan panostaa. Punaisella on puolestaan kuvattu sellaisia toimintakokonaisuuksia, joissa kuntien ja maakuntien rooleissa ja rajapinnoissa on todennäköisesti eniten yhdessä määriteltävää, pohdittavaa sekä mahdollisesti myös potentiaalisia ristiriitoja sekä alueellisesti että valtakunnallisesti. Tämä heijastuu luonnollisesti KM-liiton rooliin ja tehtäviin.

## 4 Hallinto ja talous

Tulevaisuuden kuntien ja maakuntien liiton (KM-liitto) hallinnon ja talouden rakentumista määrittää se, minkälaisessa järjestörakenteessa liitto tulee toimimaan maakuntaudistuksen jälkeen.

Luvussa on ensiksi esitetty vaihtoehtoja uudeksi järjestörakenteeksi. Tämän jälkeen on tuotu esille keskeisiä seikkoja, joihin liittyviä muutostarpeita tulee arvioida ja valmistella valitun järjestörakenteen näkökulmasta. Luvussa on nostettu esille kysymyksiä, joita tulee ratkaista ainakin jäsenyyteen, jäsenmaksuihin, äänivallan käyttämiseen sekä valtuuskunnan ja hallituksen muodostumiseen ja päätösvallan jakautumiseen liittyen. Jos KM-liiton asioiden valmistelutyö jaetaan jaostoihin, tulee vielä määrittää peruseriaatteet jaostojen muodostumiselle, päätösvallalle ja toiminnalle.

**Kuntaliiton sääntöjen muuttamisesta päättää valtuuskunta. Sääntöjen muuttaminen edellyttää, että sitä kannattaa vähintään kolme neljäosan enemmistö äänestyksessä annetuista äänistä.**

### 4.1 Järjestörakenne

Järjestörakenteen osalta voidaan tarkastella ainakin seuraavia rakennevaihtoehtoja:

- A. yksi KM-liitto
- B. yksi KM-liitto jaostoilla
- C. KM-keskusliitto
- D. erilliset liitot ja
- E. sopimusyhteistyö.

**A. Yksi KM-liitto.** Kunnilla ja maakunnilla on yhteinen KM-liitto, jossa edunvalvonta, kehittämistoiminta ja neuvonta- ja tietopalvelut hoidetaan yhden hallinnon ja valmistelukoneiston alaisuudessa. Rakennevaihtoehto mahdollistaa toimivan yhteistyön kuntien ja maakuntien kesken yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhden liiton avulla voidaan hyödyntää paremmin vaikutusvaltaa jäsenten etujen valvonnassa suhteessa valtioon, sekä muutostilanteissa että pitkällä aikavälillä. Riskinä voi olla erilaisten intressien johdosta syntyvä valtataistelu ja tyytymättömyys päätöksentekoon ja toimintaan, jos oman jäsenryhmän ääni ei vaikuta valmistelussa ja päätöksenteossa.

Yhden liiton rakennevaihtoehto edellyttäne, että kuntien ja maakuntien tavoitteena on itsehallinnon vahvistaminen suhteessa valtionhallintoon (ml. verotusoikeuden saaminen maakunnille ja valtionohjauksen rajoittaminen) ja että KM-liitto tarjoaa jäsenilleen sellaisia etuja ja palveluita, että KM-liiton jäsenyys on hyödyllinen sekä kunnissa että maakunnissa.

**B. Yksi KM-liitto jaostoilla.** Kunnilla ja maakunnilla on vaihtoehdon A mukaisesti yhteinen KM-liitto, jonka sisällä on edunvalvonnan, kehittämistoiminnan sekä neuvonta- ja tietopalvelujen tukena jaostoihin jakautunut hallintorakenne. Jaostorakenne mahdollistaa syvällisemmän eri jäsenryhmien tarpeiden huomioon ottamisen asioiden valmistelussa ja tarvittaessa myös päätöksenteossa. Jaostorakenne mahdollistaa tapaamis-, verkostoitumis- sekä keskustelu ympäristön oman jäsenryhmän tai toimialan toimijoiden kesken. Riskinä voi olla, että jaostorakenne johtaa jaostojen keskinäiseen kilpailuun ja valtataisteluun ja pahimmillaan liiton hajautumiseen.

Jaostorakenteeseen liittyy ainakin seuraavia kysymyksiä: toimivatko jaostot vain hallituksen päätösten valmistelijoina vai onko jaostoilla itsenäistä päätösvaltaa tai onko jaostoilla omaa operatiivista toimintaa, esimerkiksi palvelutuotantoa tai edunvalvontatoimintaa, onko jaostoilla omaa budjettivaltaa sekä minkälainen hallintorakenne jaostoilla on.

**C. KM-keskusliitto.** Kunnilla ja maakunnilla on omat liitot, jotka hoitavat itsenäisinä yhdistyksinä edunvalvonta-, kehittämis- ja palvelutoimintaa omilla alueillaan. Liittojen yhteistä edunvalvonta-, kehittämis- ja palvelutoimintaa hoitaa KM-keskusliitto, jonka jäseniä ovat kuntien ja maakuntien liitot. Itsenäiset liitot voivat harjoittaa toimintaansa vapaammin omista lähtökohdista. Keskusliiton alaisten järjestöjen on kuitenkin noudatettava yhteistä KM-keskusliiton strategiaa. Keskusliittomallissa yhteinen edunvalvonta (valtioon nähden) on heikompaa kuin A ja B-kohdissa mainitussa yhden liiton malleissa, ja erillisten yhdistysten hallinnoiminen ja toiminta aiheuttaa runsaasti päällekkäistä työtä.

Yhdistyslain säännökset edellyttävät, että KM-keskusliitossa on oltava vähintään kolme jäsentä. Ennen KM-keskusliiton perustamista on ratkaistava, kuka on/ketkä ovat KM-keskusliiton perustajajäseniä Kuntaliiton ja Maakuntaliiton lisäksi, jotta laissa säädetty vähimmäisvaatimus täyttyy.

**D. Erilliset liitot.** Kunnilla ja maakunnilla on omat liitot, jotka hoitavat erillisinä toimijoina edunvalvonta-, kehittämis- ja palvelutoimintaa. Yhteistä kattojärjestöä ei ole. Liitot tekevät yhteistyötä sopimus pohjaisesti niillä alueilla, joilla yhteistyö nähdään mahdolliseksi ja tarpeelliseksi. Kahden erillisen liiton rakennevaihtoehto antaa laajimman vapauden molemmille liitoille oman edunvalvonta-, kehittämis- ja palvelutoiminnan järjestämiseen, mutta näiden laatu ja määrä jää resurssien hajautumisen johdosta heikommaksi muihin rakennevaihtoehtoihin verrattuna. Mitä edunvalvonta-, kehittämis- ja palvelutoimintoja tarvitaan Kuntaliitosta sen jälkeen, kun osa kuntien tehtävistä on siirtynyt maakunnille, tulee arvioitavaksi tässä vaihtoehdossa.

Tämä rakennevaihtoehto tulee tarkasteltavaksi tilanteessa, jossa maakunnat toimivat ja tulevat pysyvästi toimimaan voimakkaassa valtionhallinnon ohjauksessa, jos mainittua seikkaa pidetään ratkaistavana.

**E. Sopimusyhteistyö maakuntien kanssa.** Sopimusyhteistyöhön perustuvassa rakennevaihtoehdossa toimii yksi järjestö, Kuntaliitto, jolta maakunnat ostavat tarvitsemiaan palveluita. Maakunnilla ei ole erillistä omaa edunvalvontajärjestöä. Tämä vaihtoehto soveltunee siirtymävaiheessa, jos lopullisesta rakennemuodosta ei päästä nopeasti yhteisymmärrykseen ja jos maakunnat vielä arvioivat, minkälaista tukirakennetta kukin maakunta tarvitsee toiminnassaan. Riskinä on, että tämä väljä järjestely jäisi pysyväksi rakenteeksi, joka ei mahdollistaisi pitkäjänteistä edunvalvontaa, kehittämistä ja palvelutoimintaa ja sen resursointia. Palvelujen laajamittainen myynti muille kuin jäsenille voi vaarantaa liiton yleishyödyllisen aseman.

## 4.2 Äänivaltaa käyttävät jäsenet

Kuntaliitossa äänivaltaa käyttävät varsinaisina jäseninä olevat Suomen kunnat. KM-liittoa muodostettaessa tulee äänivaltaa käyttävien jäsenten osalta päättää ainakin

- ketkä käyttävät äänivaltaa KM-liitossa ja
- jaetaanko äänivaltaa käyttävä jäsenet eri jäsenryhmiin

**Ketkä käyttävät äänivaltaa KM:ssä.** Rakennevaihtoehdoissa A, B ja C on ratkaistava, ketkä käyttävät äänivaltaa KM-liitossa. Onko äänivalta vain kunnilla ja maakunnilla vai onko myös muilla mahdollisilla jäsenillä, esimerkiksi kuntayhtymillä tai kuntien, kuntayhtymien ja maakuntien yksin tai yhteisessä määräysvallassa olevilla yhteisöillä ja säätiöillä äänivaltaa tai ylipäätään jäsenoikeutta KM-liitossa?

Tavoitteena tulee olla, että äänivalta KM-liitossa on kunnilla ja maakunnilla. Erikseen tulee miettiä, tulisiko KM-liitossa olla äänivallattomia jäseniä ja jos tulisi, miksi ja ketkä voivat olla äänivallattomia jäseniä sekä mitä oikeuksia ja velvollisuuksia äänivallattomilla jäsenillä olisi.

**Jäsenryhmät.** Eri rakennevaihtoehdoissa tulee myös miettiä, jaetaanko äänivaltaa käyttävät jäsenet eri jäsenryhmiin ja jos jaetaan, millä perusteella (esimerkiksi kuntajäsenet ja maakuntajäsenet). Jäsenryhmäjako mahdollistaa erilaisten oikeuksien ja velvollisuuksien (mm. erilaisten jäsenkriteereiden, erotamisperusteiden, jäsenmaksuperusteiden ja äänimäärien porrastuksien) määrittämisen eri jäsenryhmille.

### 4.3 Jäsenmaksut

Tällä hetkellä kuntien ja yhteistyöjäsenien jäsenmaksujen määrä on yhteensä noin 19 miljoonaa euroa. Kuntien jäsenmaksu määräytyy asukasluvun (3/4), verotettavien tulojen (1/4) sekä alennusperusteiden perusteella.

Jäsenmaksujen osalta on ratkaistava ainakin

- jäsenmaksujen kokonaistavoitetaso
- millä perusteella jäsenmaksut jaetaan kuntien ja maakuntien välillä
- mikä on jäsenmaksujen jakoperuste eri jäsenryhmissä sekä
- onko jäsenmaksuihin alennus- tai vapautusperusteita

**Jäsenmaksujen kokonaistavoitetaso.** Tavoitteena on, että edunvalvonta, kehittäminen, palvelutuo-  
tanto sekä verkostot ovat vaikuttavia ja tehokkaita. Kaikissa rakennevaihtoehdoissa on arvioitava, saa-  
vutetaanko tavoite nykyisen suuruisella jäsenmaksukertymällä vai onko tarvetta kasvattaa toimintaa ja  
jäsenmaksuja tai asetetaanko tavoitteeksi toiminnan ja jäsenmaksujen pienentäminen. Jäsenmaksutulo-  
jen tason säilyttäminen vähintään nykyisen suuruisena on olennaista vaikuttavan ja tehokkaan toimin-  
nan saavuttamiseksi.

Rakennevaihtoehdoissa D ja E tulee arvioida, missä määrin kuntien tehtävien siirtyminen maakunnille  
vähentää kuntien tarvetta käyttää Kuntaliiton palveluita, ja miten tämä vaikuttaa jäsenmaksukertymän  
tarpeeseen.

**Jäsenmaksut kuntien ja maakuntien välillä.** Rakennevaihtoehdoissa A ja B (ja C keskusliittotasolla)  
on mietittävä, millä perusteella jäsenmaksujen kokonaismäärä jakautuu kuntien ja maakuntien (sekä  
mahdollisesti muiden jäsenryhmien) välillä. Jakautuuko jäsenmaksukertymä esimerkiksi ennalta sovitun  
kiinteän jakoperusteen perusteella (KM-liiton budjetista määrätty osa), palveluiden tarjonnan tai käytön  
suhteessa, kuntien ja maakuntien yhteenlaskettujen budjettien suhteessa tai kuntien ja maakuntien  
maksamien palkkasummien perusteella.

Maakuntaudistus siirtää tehtäviä kunnilta ja valtiolta maakunnille, mikä aiheuttaa palvelutarpeen  
muuttumisen. Maakunnilla on palveluksessaan asiantuntijoita, mikä saattaa vähentää tarvetta käyttää  
KM-liiton asiantuntijoiden palveluita. Toisaalta sekä maakuntien että kuntien toiminnassa voi esiintyä  
uusia alueita, joissa KM-liitto voi tarjota palveluitaan jäsenilleen. Jäsenmaksujen määräytymiseen vai-  
kuttaa osaltaan myös se, jos joku maakunta ei liity KM-liittoon.

Jäsenmaksujen jakoperuste kuntien ja maakuntien välillä tulee olla kestävä pitkällä aikavälillä ja myös  
toiminnan muutosten yhteydessä (esimerkiksi toiminnan ja henkilöstön yhtiöittämisen jälkeen).

**Jäsenmaksujen jakoperuste eri jäsenryhmissä (kunnissa ja maakunnissa).** Eri rakennevaihto-  
ehdoissa on lisäksi mietittävä, millä perusteella jäsenmaksut määräytyvät eri kuntien ja eri maakuntien  
(sekä mahdollisten muiden jäsenryhmien jäsenten) välillä ja onko kunnilla ja maakunnilla sama määräy-  
tymisperuste.

Jäsenmaksujen määräytymisperusteiden osalta tavoitteena tulee olla mahdollisimman yksinkertaiset,  
selkeät ja kestävät maksuperusteet koko valtuustokaudelle. Talouden ennakoitavuus pitkällä aikavälillä  
on vaikuttavan toiminnan edellytys.

Yksinkertaisessa ja selkeässä mallissa jäsenmaksu määräytyy yhden perusteen, esimerkiksi asukaslu-  
vun, perusteella. Asukasluvuun perustuva maksuperuste aiheuttaa käytännössä lähes samansuuruiset  
jäsenmaksut eri kunnille, mitä nykyisellä laskentamallilla määrättyt kuntakohtaiset jäsenmaksut ovat.

**Jäsenmaksujen alennus- ja vapautusperusteet.** Jäsenmaksujen osalta tulee vielä arvioida, määrä-  
täänkö säännöissä jäsenmaksujen alennus- tai vapautusperusteista, ja jos määrätään, mitä nämä pe-  
rusteet olisivat.

#### 4.4 Jäsenten päätösvallan käyttäminen

Kuntaliitossa varsinaiset jäsenet käyttävät äänivaltaansa vaalipiirikohtaisilla kuntapäivillä, joissa nimeään vaalipiirikohtaiset ehdokaslistat valtuuskunnan vaalia varten. Lisäksi varsinaiset jäsenet käyttävät äänivaltaansa valtuuskunnan jäsenten vaalissa, joka suoritetaan jäsenäänestyksenä postitse, tietoliikenneyhteyden tai muun vaalilautakunnan määräämän teknisen apuvälineen avulla. Muissa asioissa jäsenille kuuluvaa päätösvaltaa käyttävät valtuuskunnan jäsenet kokouksessa.

Varsinaisten jäsenten äänit on porrastettu vaalipiirikohtaisilla kuntapäivillä siten, että kokousedustajien lukumäärä määräytyy säännöissä määrätyn porrastuksen mukaan asukasluvun perusteella. Valtuuskunnan jäsenten vaalissa varsinaisten jäsenten äänit määräytyvät kunnan asukasluvun perusteella.

Varsinaisten jäsenten päätösvallan käyttämisen osalta on ratkaistava ainakin

- missä asioissa jäsenet käyttävät päätösvaltaansa
- millä tavoin jäsenet käyttävät päätösvaltaansa ja
- miten äänimäärät porrastetaan eri jäsenten välillä.

**Missä asioissa jäsenet käyttävät päätösvaltaansa.** Jos jäseniä on paljon (rakennevaihtoehdot A, B, D ja E), päätösvalta tulee siirtää valtuuskunnan jäsenten (valtuutettujen) valintaa lukuun ottamatta valtuuskunnan jäsenille. Jäsenet käyttävät suoraa päätösvaltaa vain valtuuskunnan jäsenten valinnassa ja muissa asioissa jäsenten vallankäyttö on välillistä.

Rakennevaihtoehdossa C tulee KM-keskusliiton osalta miettiä, säilyttävätkö jäsenet enemmän suoraa päätösvaltaa itsellään tai onko edes tarpeellista valita keskusliittotasolla valtuutettuja.

**Millä tavalla jäsenet käyttävät päätösvaltaansa.** Jäsenet käyttävät päätösvaltaansa yhdistyksen kokouksessa. Säännöissä voidaan määrätä, että jäsenet käyttävät säännöissä erikseen mainituissa asioissa päätösvaltaansa ilman kokousta erillisissä äänestystilaisuuksissa, postitse taikka tietoliikenneyhteyden tai muun teknisen apuvälineen avulla.

Kaikissa rakennevaihtoehdoissa tulee päättää, käyttävätkö jäsenet päätösvaltaansa jäsenkokouksessa (esimerkiksi valtakunnallisten KM-päivien yhteydessä) vai erillisissä äänestystilaisuuksissa, ja käytetäänkö ehdokasasetteluun vaalipiirikohtaisia KM-päiviä, vaalipiirikohtaisia kuntapäiviä ja maakuntapäiviä taikka jotakin muuta ehdokasasettelun tapaa. Tarkoituksenmukaista voisi olla, että valtuutettujen valinta suoritetaan jatkossa valtakunnallisilla KM-päivillä.

**Äänimäärien porrastus.** Jäsenten äänimäärien porrastamisesta on määrättävä säännöissä. Eri jäsenryhmillä voi olla erilaisia porrastusperusteita. Myös eri asioissa jäsenten äänimäärät voivat jossakin määrin vaihdella.

Eri rakennevaihtoehdoissa tulee ratkaista, kuinka monta ääntä jäsenellä on, millä perusteella äänimäärät porrastetaan, onko porrastusasteikko sama kunnilla ja maakunnilla (ja mahdollisilla muilla äänivallan käyttäjillä) ja onko äänimäärissä enimmäiskattoja.

Äänimäärien porrastamisessa voidaan käyttää esimerkiksi asukasmäärää. Äänimäärien porrastusasteikko kunnilla ja maakunnilla tulee miettiä erikseen. Jos kunnilla ja maakunnilla on sama porrastusasteikko, yksittäisen maakunnan äänivallan painoarvo yksittäiseen kuntaan nähden voi olla olennaisesti suurempi. Tätä voidaan haluttaessa rajoittaa äänileikkureilla.

Äänimäärien porrastamisella on merkitystä A ja B rakennevaihtoehdoissa ainakin valtuutettujen valintatulokseen. Rakennevaihtoehdossa C äänimäärien porrastaminen tulee miettiä erikseen riippuen siitä, missä määrin jäsenet käyttävät itse päätösvaltaa KM-keskusliitossa.

Myös äänimäärien porrastamisessa tavoitteena tulee olla mahdollisimman yksinkertaiset ja selkeät perusteet.

#### 4.5 Valtuuston kokoonpano ja päätöksenteko

Kuntaliitossa valtuuskuntaan kuuluu 76 jäsentä (ja varajäsentä), joiden tulee olla kuntalaisia tarkoitettuja valtuutettuja. Jäsenistä 66 valitaan kuntavaalien jälkeen samana vuonna järjestettävissä vaaleissa ja yhdeksän tasauspaikoilta. Valtuuskunnan jäsenet valitaan vaalipiireittäin siten, että kustakin vaalipiiristä valitaan jäseniä vaalipiirin asukasluvun suhteessa.

Valtuutettujen muodostumisen ja päätöksenteon osalta on ratkaistava ainakin

- valtuutettujen kokoonpano ja vallanjako eri jäsenryhmien välillä
- kiintiöidäätkö valtuutettujen paikkoja eri jäsenryhmille
- millaiset kelpoisuusedellytykset valtuuskunnan jäsenillä on ja
- käytetäänkö päätöksenteossa määräenemmistösäännöksiä.

**Valtuuskunnan kokoonpano ja vallanjako eri jäsenryhmien välillä.** Eri rakennevaihtoehdoissa tulee miettiä valtuutettujen kokoonpano sekä vallanjako eri jäsenryhmien välillä. Onko esimerkiksi kunnilla ja maakunnilla KM-liitossa siten erilaiset intressit, että valtuutettujen paikat tulee jakaa kuntapaikkoihin ja maakuntapaikkoihin ja jos on, millä perusteella kuntapaikkojen ja maakuntapaikkojen määrät määräytyvät. Arvioitavaksi tulee, toimivatko valtuutetut tosiasiallisesti samanaikaisesti sekä kunta- että maakuntakentällä eli voidaanko henkilöitä jakaa kunta- ja maakuntavaltuutettuihin.

**Valtuuskunnan jäsenpaikkojen kiintiöinti eri jäsenryhmille.** Yhdistyksen säännöissä voidaan määrätä perusteista, joiden mukaan valtuuskunnan jäsenten paikat on jaettava yhdistyksen jäsenten tai näiden muodostamien ryhmien kesken. Perusteissa on ainakin määritettävä, mitkä ovat ne jäsenet tai jäsenryhmät, joilla on oikeus saada tietty määrä valtuuskunnan jäsenten paikkoja, miten valtuuskunnan jäsenten paikat jaetaan kiintiöiden kesken (montako paikkaa kukin kiintiö saa tai miten paikkojen lukumäärä määräytyy jakoperusteen, esimerkiksi asukasluvun, perustella) sekä koskeeko kiintiöinti kaikkia paikkoja vai vain osaa valtuuskunnan jäsenten paikoista.

**Kelpoisuusedellytykset.** Valtuutettujen paikkajaoissa joudutaan myös päättämään, ketkä ovat vaalikelpoisia, miten valtuuskunnan jäsenet valikoituvat, missä määrin valtuuskunnan jäsenten valintaan vaikuttavat puoluepoliittiset, alueelliset tai tasa-arvoon vaikuttavat kysymykset, ovatko valtuuskunnan jäsenten valikoitumisperusteet samat mahdollisilla kuntien ja maakuntien mandaattipaikoilla, sekä missä määrin edellä mainituista voidaan tai on järkevää ylipäätään määrätä säännöissä.

**Määräenemmistösäännökset.** Erityisesti, jos paikat on jaettu erilaisten intressiryhmien välillä, on mietittävä, missä asioissa vaaditaan määräenemmistöä (esim. 2/3) päätösten tekemiseen. Määräenemmistösäännöksiä rakentamisessa on arvioitava, mitkä asioista ovat sellaisia, että ne vaativat suuremman jäsenmäärän sopuratkaisua, mitkä ovat pysyvämpiä linjauksia järjestön toiminnassa ja mitkä ovat siten merkittäviä päätöksiä, että niiden taakse on saatava suurempi määräenemmistö. Määräenemmistösäännöksiä luotaessa on kuitenkin huolehdittava, että KM-liiton toiminnan kehittämistä olosuhteiden ja tarpeiden muuttuessa ei voi estää tarpeettomasti.

#### 4.6 Hallitus ja työvaliokunta

Kuntaliitossa hallitukseen kuuluu 15 jäsentä (ja varajäsentä). Hallitus valitaan noudattaen periaatetta, jonka mukaan eri poliittisten puolueiden tai muiden ryhmien edustus vastaa kuntavaalien suhteellisuusperiaatteen mukaisesti puolueiden tai muiden ryhmien edellisissä kuntavaaleissa yhdistyksen jäsenkunnissa saamia äänimääriä. Jäseniä valittaessa on lisäksi otettava huomioon alueelliset näkökohdat ja erikokoisten kuntien edustavuus.

Työvaliokunnan osalta Kuntaliitossa on käytäntönä, että työvaliokunnassa on yksi edustaja ja tällä henkilökohtainen varajäsen jokaisesta hallituksessa olevasta puolueesta.



**Hallituksen muodostuminen.** Hallituksen valinnan osalta tulee eri rakennevaihtoehdoissa miettiä samat kysymykset, mitä edellä on mainittu valtuuskunnan muodostumisen osalta, kuitenkin siten, että hallituspaikkojen jaosta (kiintiöinnistä) eri jäsenryhmien välillä ei voi määrätä säännöissä vastaavasti, mitä valtuutettujen osalta voidaan tehdä. Hallituksen toimintakyvyn ja ryhmadynamiikan kannalta voisi olla perusteltua pitää hallituksen jäsenmäärä nykyisen suuruisena.

Hallituksen jäsenten osalta tulee lisäksi miettiä, onko hallituksen jäsenillä säännöissä määrättyjä kelpoisuusedellytyksiä. Hallitukseen kuuluvista vähintään yhden jäsenen ja yhden varajäsenen on edustettava ruotsinkielistä väestöryhmää. Hallituksen päätöksenteon osalta on arvioitava, onko tarvetta asettaa joihinkin asioihin määränemmistö säännöksiä.

**Hallituksen sisäiset toimintakäytännöt.** Hallituksen oman toiminnan osalta on mietittävä, onko tarpeellista uudistaa joitakin osin toimintakäytäntöjä. Esimerkiksi varajäsenten läsnäolon osalta tulee arvioida, onko tarpeellista, että varajäsenet kutsutaan kaikkiin kokouksiin vai kutsutaanko varajäsen kokoukseen vain tilanteessa, että varsinainen jäsen on estynyt saapumasta kokoukseen.

**Työvaliokunta.** Työvaliokunnan osalta tulee miettiä, kuinka laaja työvaliokunta hallituksella on, ketä työvaliokuntaan kuuluu, vaikuttaako mahdollinen jaostorakenne työvaliokunnan kokoonpanoon ja näkykö työvaliokunnassa kunta/maakuntajakoon liittyvä edustus.

#### 4.7 Hallituksen jaostot

KM-liiton toiminnassa tulee esiintymään asioita, jotka ovat selkeästi kuntien asioita tai selkeästi maakuntien asioita. Jaostoihin jakautunut rakennevaihtoehto mahdollistaa kuntia ja maakuntia koskevan asiantuntemuksen ja osaamisen keskittämisen jaostoihin edunvalvonta-, kehittämis- ja palvelutoiminnan alueella, lausuntojen antamisessa ja asioiden valmistelussa. Jaostorakenne mahdollistaa syvällisemmän asioiden valmistelun kuntien ja maakuntien omista lähtökohdista.

KM-liiton sääntöjen osalta tulee miettiä, missä määrin jaostojen muodostumisesta määrätään rekisteröidyissä säännöissä, jos jaostot ovat osa KM-liiton hallintoa. Sääntömääräyksillä voidaan esimerkiksi rakentaa pysyviä jaostoja ja hallitukselle voidaan rinnakkaisesti antaa myös yleisempi toimivalta perustaa jaostoja eri tarpeisiin.

Jaostojen osalta tulee ratkaistaa ainakin seuraavat asiat:

- mikä on jaostojen muodostumisen peruste
- onko jaostoilla päätösvaltaa
- onko jaostoilla varojen käyttövaltaa ja
- minkälainen hallintorakenne jaostoilla on.

**Jaostojen muodostumisen peruste.** Jaostoja voidaan rakentaa eri tavalla. Niitä voidaan perustaa esimerkiksi eri jäsenryhmien tarpeisiin (esim. kuntajaosto, maakuntajaosto, kaupunkijaosto) tai erilaisiin tarpeisiin palvelualueittain / osaamisalueittain (esim. hyvinvointi, elinvoima, sivistys sekä maankäyttö ja tekninen) tai olemassa olevien työryhmien pohjalta (kaupunkipoliittinen työryhmä, pienkuntien neuvottelukunta ja ruotsinkielinen neuvottelukunta). Esimerkiksi Ruotsissa ja Tanskassa hallituksen päätöksentekoa valmistelevat elimet on jaettu palvelu/osaamisalueiden mukaisesti.

Jaostot voivat olla valmisteluelimisiä, päätöksentekuelimisiä tai ne voivat olla toiminnallisia jaostoja siten, että jaostojen toimesta tarjotaan erilaisia palveluita. KM-liiton tavoitteena tulee olla, että KM-liiton operatiivinen toiminta on järjestetty yhteisen johdon ja valvonnan alaisuuteen ja jaostot toimivat KM-liiton poliittista johtoa avustavina ja valmistelevina eliminä.

**Päätösvalta jaostoissa.** Hallitus voi siirtää operatiivista päätösvaltaa jaostoille. Jos jaostoilla on päätösvaltaa, riskinä voi olla yhteisen liiton ajatuksen rapautuminen. Liian itsenäinen jaostomalli voi asettaa kyseenalaiseksi koko yhteisen järjestön tarpeellisuuden. Myös eturistiriitojen syntymisen mahdollisuus voi olla suurempi, jos kuntajaosto ja maakuntajaosto hoitavat itsenäisesti edunvalvontaa.

Jos jaostoilla on itsenäistä päätösvaltaa, päätösvalan ala ja laajuus (toimivallan jako hallituksen ja jaostojen välillä) on määritettävä selkeästi ja jaostojen toiminnan valvonta on järjestettävä asianmukaisesti vastuukysymysten välttämiseksi.

Tavoitteena tulee olla, että jaostot ovat KM-liitossa hallituksen valmisteluelimiä, joilla ei ole itsenäistä päätösvaltaa.

**Varojen käyttövalta.** Jaostoissa voi olla omaa varojen käyttövaltaa ja valta omaan varainhankintaan tai ne voidaan rakentaa ilman omaa toimintabudjettia. Jos jaostoilla ei ole varojen käyttövaltaa, jaoston toimintaan varataan kokoontumiseen ja vastaavaan muuhun hallinnointiin tarvittavat varat.

Jaostotoiminnassa tulee kiinnittää huomiota turhien päällekkäisten hallintokulujen välttämiseen. Ulkopuolisen rahoituksen (esimerkiksi Kuntasäätiön rahoituksen) kohdentaminen kuntatoimintaan ja maakuntatoimintaan voi olla helpompaa jaostorakenteessa.

**Jaostojen hallintorakenne.** Jaostojen muodostumisen osalta tulee vielä miettiä, minkälainen hallintorakenne jaostoilla on. Onko jaostoilla jaostokokous ja jos on, miten jäsenet valitaan jaostokokoukseen ja ketkä ovat kelpoisia jaostoon? Toimiiko jaostoissa kunnan ja maakunnan luottamushenkilöiden lisäksi viranhaltijoita? Tavoitteena on, että jaostojen asioiden valmistelu hoidetaan KM-liiton henkilökunnan avulla.

Jaostojen rakentamisessa tulee pyrkiä kaikissa tapauksessa siihen, että kysymys on yhteisen KM-liiton toiminnan sisäisestä organisoimisesta, jossa KM-liiton operatiivinen toiminta organisoidaan yhteisen johdon alle ja ohjaukseen.

#### **4.8 Yhteenveto KM:n valmistelussa huomioitavista seikoista**

Hallinnon ja talouden näkökulmasta kuntien ja maakuntien yhteisen järjestön rakentamisessa tulee huomioida ainakin seuraavia seikkoja:

##### **Järjestörakenne**

1. Tulevaisuuden kuntien ja maakuntien liitto voidaan rakentaa monella eri tavalla. Kunnilla ja maakunnilla voi olla esimerkiksi yksi yhteinen liitto, yhteinen keskusjärjestö tai toisistaan erilliset edunvalvontaorganisaatiot.
2. Yksi yhteinen KM-liitto on vahvempi ja vaikuttavampi edunvalvoja suhteessa valtioon verrattuna erillisiin liittoihin.
3. KM-liiton pitkäaikaiset tavoitteet on määritettävä järjestön valmisteluvaiheessa.
4. KM-liitto mahdollistaa toimivan yhteistyön kuntien ja maakuntien kesken yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos pitkäaikaisia tavoitteita ja yhteisen liiton etuja ei ole määritetty, tämä vaikuttaa KM-liiton toimintakykyyn.
5. KM-liitolla on laajemmat resurssit, joita voidaan käyttää ja kohdentaa tehokkaammin tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos kaikki kunnat ja maakunnat eivät liity KM-liittoon, tämä heikentää KM-liiton vaikuttavuutta.
6. Eri jäsenryhmät voivat olla tyytymättömiä valmisteluun ja päätöksentekoon, jos oman jäsenryhmän ääni ei vaikuta KM-liiton toiminnassa. Eri jäsenryhmien asemaa valmistelussa parannetaan jaostomallilla.

##### **Äänivaltaa käyttävät jäsenet**

1. Uutta liittoa rakennettaessa tulee päättää, ketkä käyttävät KM-liitossa äänivaltaa.
2. Äänivaltaisten jäsenten jakaminen erilaisiin jäsenryhmiin mahdollistaa erilaisten oikeuksien ja velvollisuuksien määrittämisen eri jäsenryhmille.
3. Jos maakunnat säilyvät voimakkaassa valtion ohjauksessa, valtio voi vaikuttaa välillisesti maakuntien kautta KM-liiton toimintaan.

## Jäsenmaksut

1. KM-liiton talous saadaan vahvemmaksi erillisten liittojen talouteen verrattuna suuremman jäsenmäärän johdosta. Yksittäisen kunnan jäsenmaksut pienenevät jäsenmäärän kasvaessa.
2. Jäsenmaksujen kokonaistason säilyttäminen vähintään nykyisen suuruisena on olennaista vaikuttavan ja tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi. Vahva talous mahdollistaa vaikuttavamman ja tehokkaamman edunvalvonnan, kehittämisen ja palvelutuotannon.
3. Jäsenmaksujen jakoperuste kuntien ja maakuntien välillä tulee olla kestävä pitkällä aikavälillä.
4. Jäsenmaksujen jakoperusteet eri jäsenryhmissä (eri kuntien ja eri maakuntien välillä) tulee olla yksinkertaisia ja selkeitä, esimerkiksi asukaslukuun perustuvia. Jäsenmaksuperusteiden yksinkertaistaminen vähentää hallinnollista työtä.

## Jäsenten päätösvallan käyttäminen

1. Päätöksenteko selkeytyy ja joustavoituu siirtämällä suoraa päätösvaltaa valtuuskunnan jäsenille. Suoran päätösvallan pidättäminen jäsenille hidastaa KM-liiton päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä sekä aiheuttaa merkittäviä kustannuksia KM-liiton toimintaan.
2. Äänimääriä voidaan porrastaa eri tavoilla ja äänimäärien porrastuksissa voidaan huomioida tavoitellut ja oikeudenmukaiset valtasuhteet KM-liiton toiminnassa. Äänimäärien porrastusperiaatteet tulee olla yksinkertaiset ja selkeät.

## Valtuuskunnan kokoonpano ja päätöksenteko

1. Uuden jäsenryhmän/uusien jäsenryhmien mukaantulo edellyttää valtuuskunnan kokoonpanon, vallanjaon eri jäsenryhmien välillä ja kelpoisuusedellytysten uudelleenarviointia.
2. Valtuuskunnan jäsenten paikat voidaan kiintiöidä eri jäsenryhmille tai jäsenille. Valtuuskunnan jäsenten paikkojen kiintiöinnillä voidaan pitää vallanjako eri jäsenryhmien välillä tasapainossa.
3. Määräenemmistösäännöksillä voidaan turvata suuremman enemmistön kannatus merkittävässä asioissa.

## Hallitus ja työvaliokunta

1. Uuden jäsenryhmän/uusien jäsenryhmien mukaantulo edellyttää hallituksen kokoonpanon, vallanjaon eri jäsenryhmien välillä ja kelpoisuusedellytysten uudelleenarviointia.
2. Hallituksen ja työvaliokunnan muodostamisessa voidaan huomioida erilaiset intressiryhmittymät.
3. Liiton uudistumisen yhteydessä tulee kehittää hallitustyöskentelyyn liittyviä sisäisiä toimintatapoja.

## Hallituksen jaostot

1. Jaostot ovat joustava tapa ottaa huomioon eri jäsen- ja intressiryhmittymiä KM-liiton toiminnassa. Jaostot mahdollistavat eri jäsenryhmien tehokkaamman mukaan ottamisen ja syväliememmän kuulemisen asioiden valmistelussa. Liian itsenäisinä jaostot rapauttavat yhden liiton toiminta-ajatusta.
2. Jaostotoiminnan avulla voidaan turvata tyytyväisyys asioiden valmisteluun. Liian itsenäinen edunvalvonta jaostojen toimesta voi johtaa eturistiriitihin.
3. Jaostoilla voi olla valmistelupaltaa, päätösvaltaa, omaa toimintaa ja omaa varojenkäyttövaltaa.

## 5 Henkilöstö ja osaaminen

Perinteiden asiantuntijatyö ja asiantuntijuus on muutoksessa. Verkostomaista toimintatapaa edellytetään yhä enemmän, koska tieto ei ole yksin kenenkään hallussa, vaan se syntyy ja leviää erilaisissa verkostoissa. Todennäköisesti tämä muutos edellyttää tulevaisuudessa enemmän yleisosaajia, jotka pystyvät hallitsemaan isoja asiakokonaisuuksia, hyödyntämään verkostoja tiedon hankinnassa ja luomisessa sekä toimimaan asiakasrajapinnassa asiakastarpeiden mukaan.

### 5.1 Nykytila

Kuntaliiton tyyppiselle asiantuntijaorganisaatiolle henkilöstö on kaikkein strategisin resurssi. Henkilöstön korkealaatuinen ja oikeanlainen osaamistaso on keskiössä. Samalla luonnollisesti myös liiton suurimmat kustannukset muodostuvat henkilöstökustannuksista.

Kuntaliitto on supistanut henkilöstömääräänsä viime vuosina. Kuntaliitto asetti syksyllä 2013 tavoitteeseen henkilöstömäärän sopeuttamisen siten, että v. 2014 loppuun mennessä henkilömäärä laskee 17 hengellä ja siitä edelleen vuosien 2015 - 2016 aikana henkilömäärä laskee 10 hengellä vuodessa. Henkilöstön vähentyminen on aiheuttanut muutoksia työtehtävien järjestelyihin ja vastuualueiden laajuuteen - Kuntaliiton asiantuntijat vastaavat keskimäärin yhä laajemmista asiakokonaisuuksista.

Kuntaliiton kehittämällä uusilla järjestelyillä ja toimintamalleilla Kuntaliiton ydintoiminnasta ja toiminnan vaikuttavuudesta on voitu pitää kiinni erittäin hyvin. Joustava ja erittäin sitoutunut henkilöstö on mahdollistanut tämän. Kuntaliitto työnantajana on myös tukennut vahvasti työkyvyn ylläpitoa sekä osaamisen ja työyhteisöjen kehittämistä.

Kuntaliiton henkilöstösuunnitelman peruspilari on asiantuntijuuden vahvistaminen. Jotta Kuntaliiton päätehtävät edunvalvonta, kehittäminen sekä neuvonta- ja tietopalvelujen tuottaminen kyetään pitämään korkealuokkaisena ja kuntien tarpeita palvelevana, henkilöstösuunnittelu on tiukasti sidoksissa liiton strategiaan.

Kuntaliiton ydinosaamiset ovat seuraavat: 1) Poliittishallinnollisen järjestelmän sekä kunnallisen itsehallinnon osaaminen sekä lainsäädäntöosaaminen, 2) Konserniosaaminen, 3) Talousosaaminen 4) Toimialaosaaaminen sekä 5) Kehittämis-, arvioiti ja verkosto-osaaminen. Ydinosaamiset tunnistaen voidaan olemassa olevaa osaamista yhdistää strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi entistä paremmin. Samalla tuetaan sisäistä liiton toimialat ylittävää osaamista ja verkostoitumista.



Kuva 8: Kuntaliiton ydinosaamisten nykytila

## 5.2 Tulevaisuus

Uudella järjestöllä on yhä laajempi toimintakenttä ja kokonaisuus. Valtaosa uusien maakuntien tehtävistä on nykyisten kuntien ja kuntayhtymien tehtäviä. Nykyisellä Kuntaliitolla on vahva ja laaja asiantuntijaosaaminen näihin tehtäviin liittyen. Olisikin tarkoituksenmukaista ja synergiaetua tuottavaa, että asiantuntemus ja resurssit koottaisiin yhteen järjestöön.

Tehtävien siirtyessä uusiin maakuntiin on mahdollista, että odotukset ja tarpeet muuttuvat, koska niitä tarkastellaan uusien entistä suurempien organisaatioiden tarpeista käsin. Kokonaan uusia osaamisalueita tulee nykyisistä valtion vastuulla olevista tehtävistä (ELY-keskusten sekä TE-palvelun tehtävät).

”Kohti uuden sukupolven kuntien ja maakuntien liittoa”-selvitystyössä nousi haastatteluiden perusteella selkeä näkemys siitä, että yhden liiton etu olisi merkittävä asiantuntijuus ja laajojen kokonaisuusien hallinta. Uudella järjestöllä tulisi jatkossakin olla vahvat asiantuntijaresurssit. Yhdessä tekemisen ja verkostomaisen toimintatavan tärkeyttä korostetaan.

Koska oikealla osaamisella on kriittinen rooli kuntien ja maakuntien yhteisen järjestön uuden menestykselle, tulee vision ja strategian toteutumisen kannalta välttämätön ydinosaaminen määrittellä. Kun ydinosaamismäärittely on tehty, tulee luoda käsitys siitä, kuinka liiton nykyosaaminen suhteutuu kuntien ja maakuntien yhteisen järjestön osaamistarpeisiin. Toimintoja ja henkilöstöresursseja tulee suunnata siten, että ydinosaamista vahvistetaan strategisesti keskeisillä osa-alueilla.

## 5.3 Prosessin eteneminen

Seuraavassa kuvataan prosessia, miten KM-ohjelman jatkovalmistelussa henkilöstö ja osaaminen -näkökulmaa työestetään eri vaiheineen.

- Ydinosaamisten määrittely; luomme käsityksen yhteisen järjestön ydinosaamista (osaaminen, joka on organisaation menestyksen kannalta kriittistä)

- Toteutetaan nykyosaamisen arviointi ja vertailu tulevaisuuden tarpeisiin. Näkemyksen luominen siitä, kuinka nykyosaaminen suhteutuu kuntien ja maakuntien yhteisen järjestön osaamistarpeisiin.
- Tehdään suunnitelma, miten nykyosaamisen arviointi ja vertailu tulevaisuuden tarpeisiin toteutetaan.
- Määritellään ydinosaamisiin perustuvat roolit.
- Tehdään resursointi- ja osaamisen kehittämisen suunnitelma (ml. osaamisen hankkiminen joko rekrytoinnin tai verkostoitumisen keinoin).
- Määritellään ydinosaamisten yhteydet suhteessa ydinprosesseihin.
- Ydinosaamiset tunnistaen voidaan olemassa olevaa osaamista yhdistää strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi entistä paremmin. Samalla tuetaan sisäistä toimialat ylittävää osaamista ja verkostoitumista.
- Ydinosaamiset viedään osaksi henkilöstösuunnitelmaa ja sen toimeenpanoa.

#### **5.4 Toimintakulttuurin muutosohjelma**

Kuntaliitossa on uuden strategian perusteella käynnistetty toimintakulttuurin muutosohjelma. Ohjelma on luontevaa jatkoa edellisellä strategiakaudella toteutetulle organisaation ja osaamisen kehittämistyölle. Edellisen strategiakauden aikana liitossa on panostettu paitsi verkostomallin ja -osaamiseen kehittämiseen, myös edunvalvonta-, kehittämis- sekä neuvonta- ja tietopalvelujen prosessien ja työkalujen kehittämiseen. Sote- ja maakuntauudistus on keskeinen muutosajuri liiton uudistumiselle jatkossa, mutta selvää on, että liiton uudistamistyötä jatkettaisiin siitä huolimatta.

Toimintakulttuurin muutosohjelma on uusi avaus tukemaan ja rohkaisemaan kuntaliittolaisia uudistamaan ja kokeilemaan uusia toimintatapoja koko liiton, yksiköiden ja tiimien johtamisessa, edunvalvontatyössä, kehittämistyössä sekä palvelutyössä. KM-ohjelma ja Toimintakulttuurin muutosohjelma ovat kiinteässä kytköksissä toisiinsa. Toimintakulttuurin muutosohjelman kautta Kuntaliitto työyhteisönä lisää muutosvalmiuttaan sekä tekee itse muutosta. Muutos lähtee paitsi KM-järjestön edellyttämästä muutostarpeesta, mutta myös muutoksista, jotka ovat siitä riippumattomia.

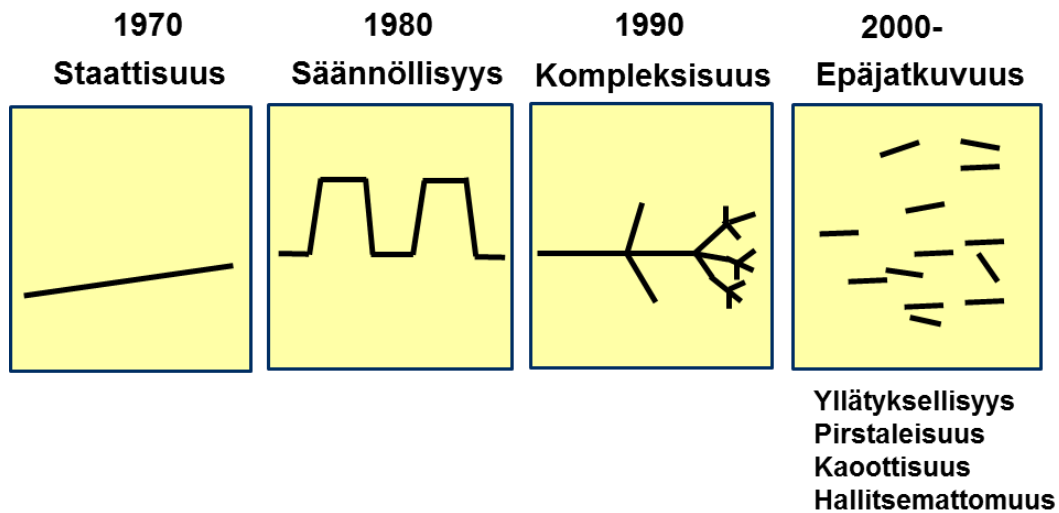
Vain tekemällä asioita toisin voidaan aidosti uudistaa toimintakulttuuria. Sen edellytyksenä on mahdollistava johtaminen. Toimintakulttuurin muutosohjelman osana suunnitellaan ja toteutetaan valmennusprosesseja eri tahoille ja varmistetaan niistä koituvien hyötyjen toteutuminen ja levittäminen toimintakulttuurin muuttamiseksi liitossa.

Ohjelma jakautuu neljään pääosa-alueeseen: Jory-valmennus, EKJ-valmennus, Muutoksentehtävät-toiminta sekä ennakoitukulttuurin kehittämisen tukitoimet. Tämän lisäksi ohjelmaan liittyen järjestetään mm. projekti- ja edunvalvontakoulutusta.

## 6 Johtaminen, prosessit ja rakenteet

### 6.1 Toimintaympäristön muutos ja yhteisen järjestön johtamisen lähtökohdat

Maailman muutos haastaa johtamisen. Niin myös mahdollisessa kuntien ja maakuntien yhteisessä järjestössä. Yhteisen järjestön muodostamista suunnitellaan epäjatkuvuuden ajassa, jota kuvastaa yllätyksellisyys, pirstaleisuus, kaoottisuus ja hallitsemattomuus. On tultu kauas staattisesta ja ennustettavissa olevasta toimintaympäristöstä. Silloin voitiin hyödyntää ns. rationaalis-lineaarisia näkökulmia, jolloin organisoituminen ja johtaminen perustuvat muodolliseen valtaan, hierarkkisiin valta- ja vastuusuhteisiin, organisaation sääntöihin, valvontaan sekä tuotantolähtöiseen ajattelutapaan.



Lähde: Pentti Sydänmaanlakka (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020*.

Kuva 9: Toimintaympäristön muutosvoimakkuuden kasvu johtamisen näkökulmasta

Epäjatkuvuuden toimintaympäristössä menestyvät organisaatiot edellyttävät puolestaan ennakoitukykyä ja nopeaa reagoitukykyä muutokseen, organisaation sääntöjen ja päätöksenteon joustavoittamista, alhaalta ylöspäin tapahtuvaa toimintamallia sekä asiakaskokemukseen ja lisäarvon tuottamiseen perustuvaa jatkuvaa kehittämistä.

Toimintaympäristön muutos asettaa erityisesti myös asiantuntijatyön ja asiantuntijuuden uuteen valoon. Staattisessa, säännöllisessä ja osin kompleksisessa toimintaympäristössä voitiin luottaa siihen, että tiedon hankkiminen organisaation "sisään" substanssiasiantuntijoiden, tietojärjestelmien, tehokkaiden sisäisten prosessien jne. kautta tuottaisi edellytykset organisaation menestymiselle. Sitten tietä on hajautunut eikä se ole enää kenenkään yksin hallussa. Tieto syntyy ja kehittyy matalissa organisaatioissa, verkostoissa ja yhteistyösuhteissa.

Asettautumalla tietoisesti vuorovaikutukseen eri toimijoiden kanssa voidaan yhdessä synnyttää, jakaa ja tulkita relevanttia tietoa. Erityisesti eri asiantuntijusalojen rajapinnoilla synnyttävä uusi kokemus ja tieto ovat useassa tapauksessa eniten lisäarvoa tuottavia asioita.

Epäjatkuvuuden ajassa menestyvät asiantuntijaorganisaatiot ovat taitavia hyödyntämään verkostoja ja suodattamaan relevantin tiedon, näkemyksen ja kokemuksen lisäarvon tuottamiseksi. Siksi myös Kuntaliitossa on jo muutamia vuosia kehitetty verkostoihin perustuvaa toimintamallia "verkostoituva Kuntaliitto". Käytännössä tarvetta on molemmille - sekä omalle substanssitetiedolle että verkostoissa syntyvälle näkemyksellisyydelle ja tiedolle ja näiden taitavalle yhdistämiselle.

Toimintaympäristön muutokseen vastaamisessa on pitkälti kyse siirtymästä organisaatiokeskeisestä toiminnasta yhdessä tekemiseen. Tämä tarkoittaa toiminnan jäsentämistä monimuotoisten verkostojen ja

ekosysteemin kautta. Tätä ajattelutavan muutosta kuvaa seuraavassa esitettävä taulukko, johon tulevaisuuden kuntien ja maakuntien ja niiden muodostaman yhteisen järjestön olisi vahvasti nojattava toiminnassaan.

<b>Organisaatiokeskeinen toiminta</b> Tehokas työnjako	<b>Ekosysteeminen liiketoiminta</b> Tarve tehdä yhdessä
Halvin hinta tuotteelle ja/tai palvelulle	Paras asiakaslupauksen täyttäminen
Ohjaaminen ja kontrollointi	Visiointi ja mahdollisuuksien luominen
Kassavirta	Tulevaisuuden liiketoimintapotentiaali
Organisaatiokohtainen (osa)optimointi	(Eko)systeemitason optimointi
Organisaation ohjaus	Systeemin ohjaus
Asiakas-toimittaja-rajapintojen jyrkkyys	Yritysten välisten rajapintojen madaltuminen
Arvontuotto sisäisessä arvoketjussa	Arvontuotto arvojärjestelmässä
Työntekijöiden identifioituminen yritykseen	Työntekijöiden identifioituminen sekä yritykseen että verkostoon
Organisaatiokohtainen tiedonominen	Avoin ja systeemitason tieto
Yrityksiä suojaavat sopimukset	Systeemiä suojaavat sopimukset

Lähde: Valkokari & al. 2014

*Kuva 10: Organisaatiokeskeinen toiminta vs. ekosysteeminen toiminta.*

Jotta kuntien ja maakuntien yhteinen järjestö voisi tuottaa jäsenilleen ja yhteiskunnalle lisäarvoa, olisi sen johtamisessa, prosesseissa ja rakenteissa huomioitava erityisesti seuraavia periaatteita:

1. **Jäsen- ja asiakaslähtöisyys** → yhä moninaistuvat eri olosuhteet ja jäsenryhmien tarpeet → keskenään erilaiset kunnat ja maakunnat
2. **Ennakoiva ote ja suunnitelmallisuus** kaikessa toiminnassa, aivan erityisesti edunvalvonnassa, koska toiminta monimutkaistuisi uusien jäsenten myötä.
3. **Yhteistyö ja osaamisen yhdistäminen** yli toimiala – ja tiimirajojen yhteisen järjestön sisällä.
4. **Verkostokumppanuudet** muiden organisaatioiden kanssa (erityisesti kunnat ja maakunnat, valtionhallinto, tutkimus- ja kehitysorganisaatiot kansallisesti ja kansainvälisesti)

## 6.2 Yhteisen järjestön organisaatorakenteen valistelun lähtökohta

Tässä raportissa esitetyistä syistä johtuen kuntien ja maakuntien yhteisen järjestön organisaatorakenteessa olisi viisasta välttää kuntia ja maakuntia erikseen palvelevaa toimialaorganisaatiota. Erilliset toimialat olisivat omiaan muodostamaan raja-aitoja ja siiloutumista organisaation sisään. Näin lisäarvon tuottaminen vaikeutuisi ja synergiahyötyjen saavuttaminen olisi vaikeaa.

Organisoitumismallin lähtökohtana olisivat siis kuntien ja maakuntien yhteisessä käytössä olevat osaamiskeskittymät, yksiköt ja/tai tiimit. Tapauskohtaisesti painotuseroja toki tulisi. Esimerkiksi yhteisen järjestön sosiaali- ja terveyspalveluihin liittyvät toiminnot eivät olisi olemassa ainoastaan maakuntien sote-tehtäviä varten, vaan samalla myös kuntien hyvinvointitehtävien näkökulman huomioivia osaamiskeskittymiä. Näin muodostuisi kokonaisnäkemystä kuntien ja maakuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen muodostamasta kokonaisuudesta. Tässä esimerkissä yhdyspinnat kuntien tehtäviin kuuluviin opetus-, kulttuuri, nuoriso- ja liikuntapalveluihin ovat erittäin vahvat. Toisaalta esimerkiksi elinvoiman edistämisen teemassa voisi syntyä osaamiskeskittymä, jolla olisi sekä kokonaisnäkemystä kuntien ja maakuntien muodostamasta kokonaisuudesta, että erityisosaamista kuntien ja maakuntien omien roolien mukaisessa toiminnassa elinvoiman edistämässä. Samaten esimerkiksi laki-, talous-, konserni,



demokratia- jne. asioissa samaa asiantuntemusta voitaisiin hyödyntää sekä kuntien että maakuntien näkökulmasta.

Eri toimintaympäristöjen kuntien ja maakuntien jäsenryhmäkohtaista näkökulmaa voitaisiin johtaa ns. Key Account Management-toimintatavalla (KAM). KAM-toiminnassa eri jäsenryhmien näkökulmaa kehittämään on nimetty vastuuhenkilöt. Jäsen- ja asiakaskohtaisten vastuuhenkilöiden työnä olisi organisoida jatkuvaa vuorovaikutusta jäsen- ja asiakkuussuhteen ylläpitämiseksi, tarpeiden kartoittamiseksi sekä näkemysten ja kokemusten välittämiseksi liiton edunvalvontaan, kehittämistoimintaan sekä neuvonta- ja tietopalveluihin (ks. luku 3. "Asiakkaat ja palvelut").

Eri jäsenryhmien valtaa ja vastuuta yhteisen järjestön sisällä voidaan vahvistaa järjestön luottamushenkilöhallinnon tasolla esim. jaostojen kautta. (ks. luku 4 "Hallinto ja talous").

Yhteisen järjestön organisoitumisvaihtoehtoja tullaan jatkossa kartoittamaan eri vaihtoehtojen kautta. Mahdollisia elementtejä ovat esim. toimialamalli (ilmiöpohjaisesti organisoitumalla), tiimiorganisaatio (osaamiskeskittymät) ja projektiorganisaatio (joustavasti vaihtuvien tilanteiden mukaisesti muuttuva). Edellä mainitut eivät todennäköisesti ole toisilleen vaihtoehtoisia rakenteita, vaan niiden piirteitä saattaa yhdessä sisältyä tavalla tai toisella organisaatiomalliin.

### **6.3 Yhteisen järjestön ydinprosessit ja niiden kehittämisen lähtökohtia**

Tässä väliraportissa on otettu lähtökohdaksi se, että kuntien ja maakuntien ydinprosessit muotoutuisivat samalle pohjalle kuin nykyisen Kuntaliiton (edunvalvonta, kehittämistoiminta, neuvonta- ja tietopalvelut). Prosessien toiminta ja kehittämisen painopisteet tulisivat joka tapauksessa muuttumaan yhteisessä järjestössä. Prosessien kehittäminen asiakastarpeiden perusteella on keskeisessä roolissa.

#### **6.3.1 Edunvalvonta**

##### **Nykytilaa**

Nykyisen Kuntaliiton edunvalvontapalvelujen lähtökohta on turvata kunnille ja tulevaisuudessa myös maakunnille riittävät toimintaedellytykset ja resurssit tuottaa laadukkaita palveluita asukkailleen sekä edistää alueensa elinvoimaa. Kuntaliitto on nykyisellään vahva yhteiskunnallinen vaikuttaja, jonka tavoitteena on olla askeleen edellä vaikuttamassa kansalliseen ja kansainväliseen päätöksentekoon ministeriöissä, eduskunnassa ja Euroopan unionissa.

Kuntaliitolla oli vuonna 2016 käynnissä 192 edunvalvontasalkussamme olevaa edunvalvontatoimenpideä aina laajoista reformeista (kuten sote- ja maakuntauudistus, toisen asteen koulutuksen uudistus, hankintalainsäädäntö) pienempiin ja toimialakohtaisiin lakihankkeisiin. Kuntaliitto oli vuonna 2016 kuuluttavana eduskunnassa ja ministeriöissä 128 kertaa, se antoi 291 edunvalvontaan kuuluvaa kirjallista lausuntoa ja sai 138 nimeämispyyntöä eri työryhmiin.

##### **Muutoksen hahmottelua**

Koska intressit olisivat kuntien ja uusien maakuntien yhteisessä järjestössä nykyistä Kuntaliittoa monimuotoisemmat, korostuu ns. ennakoivan edunvalvonnan merkitys. Ennakoiva edunvalvonta perustuu jatkuvan edelläkävijyyden pyrkimykseen suhteessa toimintaympäristöön ja edunvalvonnallisiin teemoihin. Yhteisen kannan muodostamisen uudet tavat erityisesti verkostoja hyödyntämällä tulevat entistäkin merkittävämpään rooliin.

Parhaimmillaan ennakoiva edunvalvonta on uusien avauksien luomista ympärillä oleva yhteiskunnallinen ja poliittinen tilanne huomioiden, joilla muovataan ja kehitetään toimintaympäristöä eri keinoin siten, että kuntien ja maakuntien edut huomioidaan. Perinteistä, esim. lainsäädäntöhankkeeseen liittyvää edunvalvontaa ei joissain tapauksissa edes tarvita, jos lakiesitykset ovat jo niitä kirjoitettaessa järjestön linjan suuntaisia. Ennakoiva edunvalvonta on pelikentän luomista, taustavaikuttamista ja kehitysmahdollisuuksien ennakoimista.

Kuntien ja maakuntien yhteisen järjestön ennakoivassa edunvalvonnassa huomioidaan eri jäsenryhmäkohtaiset näkökulmat ja tarpeet ennalta. Jäsenryhmäkohtaisista eri tarpeista käsin muodostetaan edunvalvonnallisia kantoja sekä myös tunnistetaan sellaiset asiat, joista yhteistä linjaa ei voida löytää ja sovitaan ennalta miten niissä asioissa toimitaan. Oletettavasti kuntien ja itsehallinnollisten maakuntien intressit ovat useissa suurimmissa asioissa yhteneväiset, ja näissä tilanteissa yhteisellä edunvalvonnalla voidaan parhaiten päästä haluttuihin lopputuloksiin.

Toisaalta ennakoivan edunvalvonnan näkökulma tuo perinteisiin ja kulloinkin käynnissä oleviin lainsäädäntöhankkeisiin ennakoivia elementtejä, kuten eri verkostoissa asioiden vuorovaikutuksellista läpikäymistä, kyselyitä tai esimerkiksi lausuntopuunnostojen kommentoimista eri jäsenryhmien keskuudessa. Ennakoivan edunvalvonnan konkreettisena työkaluna toimivat myös kunta- ja maakunta-alan kehittämisprojektit, joissa voidaan käsitellä ja kehittää jotakin suurta edunvalvonnallista teemaa ennalta kuntien ja maakuntien kanssa. Samoin myös tutkimusprojektien merkitys ennakoivan edunvalvonnan työkaluna korostuvat.

Yleisesti ottaen yhteisen järjestön edunvalvonnan kehittämisessä on tärkeää ristiriitatilanteiden hyväksyminen osana toimintaa. Mikäli tämä onnistutaan tekemään ennakoivasti, voidaan ennalta sopia miten eriävät kannat mahdollisesti huomioidaan tai tuodaan julki esimerkiksi järjestön sisällä toimivien jaostojen kautta.

Kuntaliitto on pitkäjänteisesti kehittänyt edunvalvontaansa nykyisten toimintansa puitteissa. Tämä kehitystyö on mahdollista saumatta liittää jatkumona yhteisen järjestön edunvalvonnan kehittämiseen. Käytännön työkaluna on mm. kehitetty edunvalvontasalkku-tietojärjestelmää.

### 6.3.2 Kehittämistoiminta

#### **Nykytilaa**

Kuntaliiton nykyisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan tehtävänä on edistää kuntien ja koko kunta-alan uudistumista. Kuntaliitto on mukana luomassa edellytyksiä kuntien kestäväälle ja tulokselliselle uudistumiselle sekä elinvoimaisuuden ja kuntalaisten hyvinvoinnin ja osallisuuden vahvistamiselle. Nämä samat periaatteet olisivat sovellettavissa myös KM-liiton toimintaan huomioiden jäsenkentän ja toimintaympäristöjen muutokset.

Kuntaliiton nykyinen kehittämistoiminnan tavoitteena on paitsi tuottaa laajamittaisia hyötyjä projekteissa mukana oleville kunnille sekä liiton omaan edunvalvonta-, kehittämis-, ja palvelutoimintaan. Lähtökohtana on, että kehittämistyön tulokset olisivat laajasti hyödynnettävissä koko kuntakentässä mm. viestinnän, koulutuksen ja konsultoinnin avulla. Kehittämistyön tuloksia hyödynnetään laajasti myös liiton edunvalvonnassa esimerkiksi erilaisten lakien ja säädösten valmistelussa.

Kuntaliitto toteuttaa kehittämistoimintaa verkostomaisesti, laaja-alaisessa yhteistyössä erilaisten kuntien, kunta-alan toimijoiden ja tutkijoiden kanssa. Verkostomaisen kehittämistoiminnan avulla halutaan antaa tilaa erilaisille näkemyksille sekä tietoa ja kokemusta arvostavalle yhteistyölle ja vuoropuhelulle.

Laaja-alainen yhteistyö erilaisten kuntien kanssa mahdollistaa aidosti kuntalähtöisen kehittämistoiminnan sekä mahdollisuuden edistää erilaisissa toimintaympäristöissä toimivien kuntien kehitysmahdollisuuksia. Kuntaliiton tutkimus- ja kehittämisprojekteissa oli vuonna 2016 mukana n. 235 erityyppistä kuntaa tai muuta kunta-alan organisaatiota eripuolelta Suomea. Projekteja oli käynnissä vuonna 2016 yhteensä 85 eri toimialoilta.

Omien tutkimus- ja kehitysprojektien lisäksi Kuntaliitto osallistuu laajasti moniin kunta-alaa kehittävien organisaatioiden projekteihin. Yhteistyö korkeakoulujen ja muiden tutkimuslaitosten kanssa on perusta kestäväälle ja luotettavalle tulevaisuuteen katsovalle kehittämistoiminnalle.

#### **Muutoksen hahmottelua**

KM-jäsenkentässä tapahtuu toimintatapamuutoksia. Näin myös kehittämistoiminnan tarpeet ovat muutoksessa verrattuna nykyisen Kuntaliiton kehittämistoimintaan. Koska yhteisen järjestön jäsenenä olisi

keskimäärin yhä suurempia organisaatioita voidaan olettaa, että keskimääräisellä jäsenorganisaatiolla olisi KM-liitossa jossain määrin enemmän henkilö- ja taloudellisia resursseja kehittämistyöhön.

Todennäköisesti erilainen verkostomainen yhteiskehittäminen, benchmarking-toiminta jne. tulisivat olemaan kehittämistoiminnan tarpeissa korkealla. Näin yhteinen järjestö voisi entisestään vahvistaa rooliaan kuntien ja maakuntien kehittämisalustana ja kehittämiskumppanina tuoden yhteen jäsenten olemassa olevaan kehitystyötä ja ideoimalla yhdessä uusia avauksia.

Koska yhä useamman suuren jäsenen verrokkit ovat maamme rajojen ulkopuolella, saattaa olla niin, että kansainvälinen kehittämistoiminnan ja benchmarking-työn tukeminen ja kumppanuus nostaisi suhteellista merkitystään.

Kuntien ja maakuntien yhteisen järjestön kehittämistoiminnan ydinprosessin kehittämisen koko nykyisen Kuntaliitto-konsernin näkökulmasta (erit. FCG) on tulevaisuudessa keskeinen kehittämiskohde.

Kuntaliitto on pitkäjänteisesti kehittänyt kehittämistoimintansa prosesseja ja ottanut mm. käyttöönsä PORTTI-projektimallin ja siihen liittyvän kehittämiskalkku-työkalun ja salkun johtamiseen liittyvän toimintamallin. Tämä kehitystyö olisi myös uuden KM-järjestön täysimääräisesti hyödynnettävissä jatkossa.

### 6.3.3 Neuvonta- ja tietopalvelut

Kuten edellä, myös neuvonta- ja tietopalveluissa muutoksia aiheuttaa omalta osaltaan se, että järjestön jäsenenä olisi keskimäärin nykyistä suurempia organisaatioita, joilla voi olettaa olevan jossain määrin enemmän omia asiantuntijaresursseja kuin nykyisin. Esimerkiksi lakimiehiä tai muita erityisasiantuntijoita on uusilla maakunnilla omassa palveluksessa enemmän kuin esimerkiksi nykyisillä pienten kuntien muodostamilla sote-yhteistoiminta-alueilla. Näin ollen KM:n neuvonta- ja tietopalveluille asetettavat tietotarpeet muuttuvat jossain määrin.

Kunnat ja uudet maakunnat edellyttävät KM-liitolta todennäköisesti yhä enemmän ja räätälöidympiä vertailutietoja, -aineistoja ja -jäsenyyksiä. Kuntaliitto on käynnistämässä tiedon hallinnan kehittämisohjelmaa sen nykyisten lukuisten kansallisten tietotuotteiden kehittämiseksi.

Kuntaliitossa uudistetaan parhaillaan neuvonta- ja tietopalvelujen prosessia (puhelin- ja sähköpostineuvonta sekä internet-sisällöt). Tämän prosessin luontevana jatkona tullaan toteuttamaan uuden KM-järjestön neuvonta- ja tietopalvelujen prosessien tarkastelu KM:n jäsenryhmien muuttuvista tarpeista käsin. Keskeisenä prosessin kehittämisen työkaluna on parhaillaan uudistettava Kuntaliiton asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM).

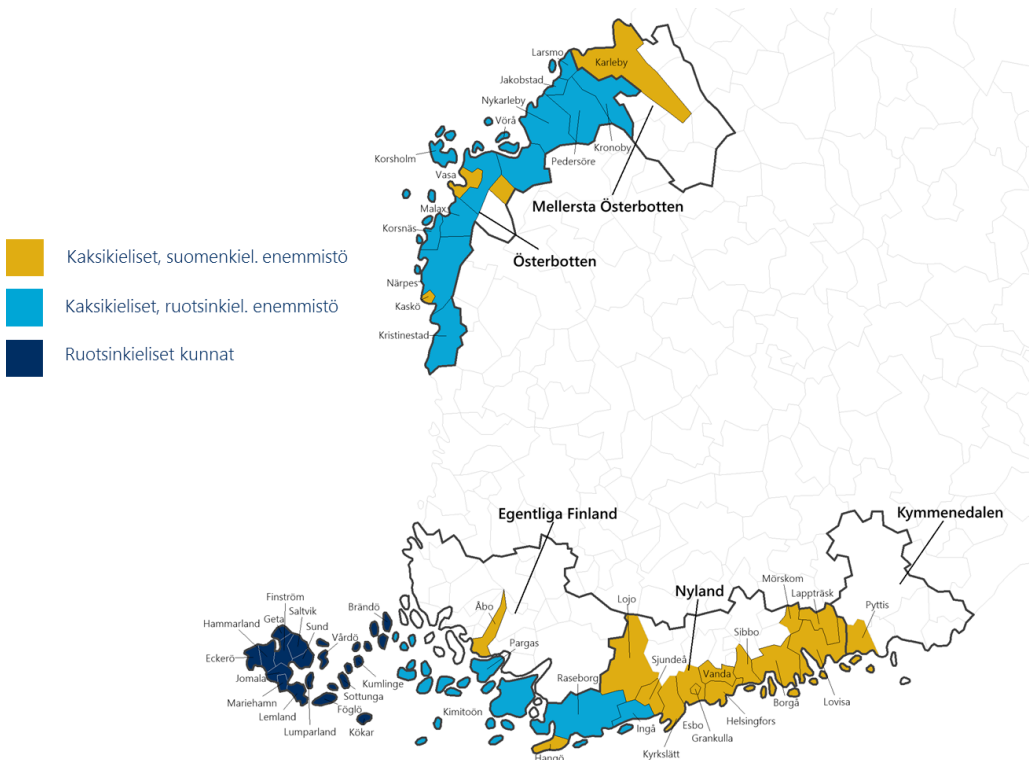
## 7. Kaksikielisyys KM:n toiminnassa

### 7.1 Kaksikielisyyden nykytilan kuvaus

Suomen Kuntaliitto on kaksikielinen järjestö. Kuntaliiton nykyisissä säännöissä on määritelty luottamushenkilöiden osalta, että valtuuston kielet ovat suomi ja ruotsi. Esityslistat ja pöytäkirjat liitettiin käännetään ruotsiksi. Yksi valtuustopaikka on varattu Ahvenanmaalle. Yksi hallituksen jäsen ja yksi varajäsen edustavat ruotsinkielistä väestöä (MF-R SDP; MK Vihreät). Ruotsinkielisen neuvottelukunnan jäsenet nimitetään kuntavaalien ruotsinkielisten äänten perusteella. Neuvottelukunta kokoontuu 4-5 kertaa vuodessa. Säännöissä määrätään ruotsinkielisen toiminnan johtajasta. Ruotsinkielisen toiminnan johtajalla on läsnäolo- ja puheoikeus valtuuston, hallituksen ja työvaliokunnan kokouksissa.

Käytännön toiminnassa ruotsinkielisen toiminnan johtaja johtaa ruotsinkielisten ja kansainvälisten asioiden yksikköä. Yksikössä on kolme tiimiä: ruotsinkielinen tiimi, kansainvälinen tiimi ja kääntäjätiimi. Johtoryhmän nimittämään ruotsinkieliseen Svenska gruppen - asiantuntijaryhmään kuuluu vastuhenkilö jokaisesta yksiköstä. Asiantuntijaryhmä vastaa ruotsinkielisistä asioista. Ruotsinkielinen tiimi koordinoi ruotsinkielistä toimintaa (Kommuntorget, koulutus ja konferenssit, kieli- ja uudistusasiantuntijat). Ruotsinkielinen neuvottelukunta valvoo ruotsin- ja kaksikielisten kuntien etuja. Ruotsinkielinen neuvontaryhmä valvoo aktiivisesti jäsentensä etua.

Seuraavassa kuvassa on esitetty kaksikieliset kunnat ja maakunnat kartalla.



Kuva 11: Kaksikieliset kunnat ja maakunnat 2017

## 7.2 Kaksikielisuuden tulevaisuus KM-järjestössä

Jotta uusi yhdistys olisi kaksikielinen myös muuten kuin nimeltään, voidaan sanoa, että seuraavien kolmen ehdon tulisi täyttyä:

- Kaksikielisuuden tulee näkyä järjestön luottamushenkilöitä koskevissa säännöissä
- Kaksikielisuuden tulee näkyä järjestön työntekijöitä koskevissa säännöissä
- Kaksikielisuuden tulee näkyä järjestön toiminnassa, eli järjestössä on oltava ruotsinkielentaitoisia asiantuntijoita

Sääntöihin kirjattaisiin, että KM on kaksikielinen ry, jossa kaksi tasavertaista kieltä. KM:llä on valtuusto tai valtuuskunta, jossa jäsenet voivat puhua ruotsia, jossa esityslistat ja pöytäkirjat ovat myös ruotsiksi ja jossa on paikka myös Ahvenanmaalle. Järjestöllä olisi ruotsinkielinen työryhmä tai neuvottelukunta, mutta se voi olla esimerkiksi pienempi kuin nykyinen ja jakautuisi esim. erillisiin kuntien ja maakuntien valiokuntiin.

KM:llä olisi ruotsinkielinen johtaja, jolla olisi läsnäolo- ja puheoikeus tärkeimpien toimielinten kokouksissa. Järjestöllä olisi myös ruotsinkielinen tiimi, joka työskentelisi organisaatiossa sekä kuntien että maakuntien kanssa. Uudessa järjestössä olisi riittävästi ruotsinkielisiä asiantuntijoita kaikilla keskeisillä toimialoilla. Ruotsinkielisten jäsenten asiakkuuksien hoitamiseksi sovelletaan asiakkudenhoitomallia, kuten muihin jäsenryhmiin.

Tärkeää on huomioida, että ruotsinkielinen toiminta ei ole "samma på svenska". Tällöin ei ole kyse käännöksestä siitä, mitä sanotaan suomeksi, vaan toiminnalla on oma profiilinsa. Ruotsinkieliselle toiminnalle tulisi tarjota edellytykset omaan työhön ruotsiksi. Ruotsin- ja kaksikielisille kunnille tarjotut palvelut, edunvalvonta ja kehittämistyö tulisi turvata siten, että säännöissä turvataan maan toisen kielen eli ruotsin kielen tulevaisuus Suomen kunnissa ja maakunnissa.

## **Kohti uuden sukupolven kuntien ja maakuntien liittoa**

KM-selvitystyö 2017

Andersson Markku, Jern Olav, Sandberg Siv

## Sisällys

Aluksi .....	3
LUKU 1 Selvitysryhmän asettaminen ja toimeksianto per 4.11.2016 .....	3
LUKU 2 Edessä Suomen suurin julkisen sektorin tehtävien ja vastuiden uusjako.....	4
2.1 Tulevaisuuden maakunta ja keskeiset tehtävät.....	4
2.2 Tulevaisuuden kunta ja keskeiset tehtävät.....	4
2.3 Kuntien ja maakuntien taloudelliset ja rahoitukselliset edellytykset uudistuksen jälkeen .....	5
2.4 Elinvoima-elinkeinopolitiikka-työllisyyden hoito nousevat keskiöön – suuret kaupungit/keskuskaupungit.....	5
2.5 Kasvupalvelujen järjestäminen .....	6
2.6 Merkittävä Kuntatyönantajaa (KT) koskeva muutos.....	7
2.7 Myös Keva suuren muutoksen sisällä .....	8
2.8 Varainhankinnan näkökulma .....	8
LUKU 3 KUNTALIITTO .....	9
3.1 Taustaa ja historiaa .....	9
3.2 Suomen Kuntaliitto tänään.....	9
3.3 Kuntaliiton sisäinen muutostyö .....	11
3.4 Maakuntatason toimijoiden asema nykyisessä kuntaliitossa.....	12
LUKU 4. Kuntien ja alueiden edunvalvonnan järjestäminen ja sen kehitys muissa maissa järjestäminen ja sen kehitys muissa maissa.....	14
4.1 Norja.....	15
4.2 Ruotsi.....	16
4.3 Tanska .....	17
LUKU 5. Yksi vai kaksi liittoa? .....	20
5.1 Haastatteluissa esille tulleet näkemykset .....	20
5.2 Yksi liitto: Mallin tarkastelua.....	21
5.3 Kaksi liittoa: Mallin tarkastelua.....	24
LUKU 6. Alustava tiekartta: ”Uuden sukupolven kuntien ja maakuntien liitto” .....	26
LUKU 7 Selvitystyön yhteenveto ja toimenpide-ehdotuksia.....	28

## Aluksi

Pääministeri Juha Sipilän ”hallituksen linjaus maakunnille siirrettävistä tehtävistä” alkaa linjauksella:

*”Hallitus on sopinut perustuslaissa 121 §:n 4 momentissa tarkoitetuille itsehallintoalueille – maakunnille – osoitettavista tehtävistä (nk. ’maakuntahallinnon ja valtion aluehallinnon yhteensovitus päätös, hallitusohjelma’ s. 30). Ratkaisu toteuttaa hallituksen 7.11.2015 antamat linjaukset sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen ja itsehallintoalueiden perustamisen jatkovalmistelusta ja itsehallintoalueiden aluejaosta.*

*Maakuntien tehtävien perustana on alla kuvatun mukaisesti ’1.1.2019 alkaen työnjako kunnan, maakunnan ja valtion välillä’.*

*Tulevaisuuden työnjaossa:*

- *Kunnat ovat paikallisen osallistumisen, demokratian, sivistyksen ja elinvoiman yhteisöjä.*
- *Maakunnat vastaavat sosiaali- ja terveydenhuollosta, pelastustoimesta, ympäristöterveydenhuollosta, alueellisista kehittämistehtävistä ja elinkeinojen edistämisen tehtävistä, alueiden käytön ohjeistuksesta ja suunnittelusta sekä maakunnallisen identiteetin ja kulttuurin edistämisestä sekä maakunnille lain perusteella annettavista muista alueellisista palveluista.*
- *Valtio vastaa oikeusvaltion ylläpitämisestä ja kehittämisestä, perusoikeuksien turvaamisesta ja arvioinnista sekä turvallisuustehtävistä samoin kuin kansainvälisistä ja valtakunnallisista tehtävistä ja yhdenvertaisuuden ja yleisen edun valvonnasta.”*

## LUKU 1 Selvitysryhmän asettaminen ja toimeksianto per 4.11.2016

Kuntaliitto asetti 4.11.2016 selvitysryhmän (kaupunkineuvos Markku Andersson, pj., maakuntaneuvos Olav Jern ja tutkija Siv Sandberg), jonka tehtäväksi annettiin kartoittaa kuntien ja maakuntien tulevaisuutta järjestönäkökulmasta.

Ryhmä kartoittaa Kuntaliiton jäsenten, kumppaneiden ja keskeisten sidosryhmien näkemyksiä siitä, millä tavalla kuntien ja maakuntien edunvalvonta, kehittäminen ja asiantuntijapalvelut tulisi järjestää maakuntauudistuksen toteuduttua.

Tavoitteena on käydä läpi kansainvälisiä – erityisesti pohjoismaisia – kuntien ja itsehallinnollisten alueellisten toimijoiden valtakunnallisia järjestäytymismuotoja edunvalvonnassa ja muissa asioissa.

Selvityksen pohjalta hahmotellaan alustava tiekartta Suomeen soveltuvasta mallista kuntien ja maakuntien järjestölliseksi tulevaisuudeksi.

Selvitystyön taustalla on Kuntaliiton strategia vuosille 2017-2021, jonka Kuntaliiton valtuusto on hyväksynyt 24.11.2016. Selvitystyö valmistuu helmikuun 2017 loppuun mennessä.



## LUKU 2 Edessä Suomen suurin julkisen sektorin tehtävien ja vastuiden uusjako

Pelkistetysti voi uudistuksen kiteyttää siten, että sote- ja maakuntauudistus sisältää sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisen että aluehallintouudistuksen.

### 2.1 Tulevaisuuden maakunta ja keskeiset tehtävät

Nyt muodostettavat maakunnat ovat itsehallinnollisia toimijoita, joiden päätöksenteko perustuu omiin suoriin vaaleihin. Kunnat eivät siis käytä valtaa maakunnissa, mutta maakunnat eivät myöskään ole valtion hallintoa. - Itsehallinnollisuus onkin verotusoikeuden puuttumisesta johtuen maakuntauudistuksen ehkä suurimpia ongelmakohtia.

Maamme hallituksen 5.4.2016 tekemän linjauksen mukaan maakunnat (18) vastaavat

- . sosiaali- ja terveydenhuollosta
- . pelastustoimesta
- . ympäristöterveydenhuollosta
- . alueellisista kehittämistehtävistä ja elinkeinojen edistämisen tehtävistä
- . alueiden käytön ohjauksesta ja suunnittelusta.
- . maakunnallisen identiteetin ja kulttuurin edistämisestä.

Lisäksi maakunnat vastaavat maakunnalle lain perusteella annettavista muista alueellisista palveluista. Maakuntauudistus muuttaa siten laajasti hallintoa ja toimintatapoja. Sen myötä maakuntien liittojen tehtävät, pääosa ELY-keskusten tehtävistä sekä TE-palvelun tehtävät siirtyvät vuoden 2019 alusta uusien maakuntien järjestämisvastuulle

Maakuntien tehtävien perustana on selkeä työnjako kunnan, maakunnan ja valtion välillä.

### 2.2 Tulevaisuuden kunta ja keskeiset tehtävät

Tulevaisuuden kunnan (295 Manner-Suomessa ja 16 Ahvenanmaalla) perustehtävänä on edistää kuntalaisten hyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja alueen elinvoimaa.

Kunnat vastaavat tulevaisuudessa työllisyyden hoidosta ja edistämisestä sekä osaamisen ja sivistyksen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä, liikunta-, kulttuuri- ja muista vapaa-ajan palveluista, nuorisotoimesta, paikallisesta elinkeinopolitiikasta, maankäytöstä, rakentamisesta ja kaupunkisuunnittelusta. Tulevaisuudessa maakunnat vastaavat sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista.

Tulevaisuuden kunnalla on ainakin seitsemän erilaista roolia:

1. Sivistysrooli
2. Hyvinvointirooli
3. Osallisuus- ja yhteisörooli
4. Elinkeino, elinvoima- ja työllisyysrooli
5. Elinympäristörooli
6. Itsehallintorooli
7. Kehittäjä- ja kumppanirooli

Omista vahvuuksistaan ponnistavat kunnat kirkastavat tulevaisuuden kunnan eri rooleja ja tekoja. Kunnat kehittävät yhdessä uudenlaisia johtamis-, kumppanuus-, vuorovaikutus- sekä verkostomalleja ja jakavat hyviä käytäntöjä toisilleen. Kunnat tarvitsevat tässä muutostilanteessa sparrausapua ja uutta tietoa ennakointi-, strategia- ja tulevaisuustyöhön sekä uusien luottamushenkilöiden

perehdyttämiseen.

Uudessa strategiassaan Kuntaliitto arvioi, että “kaupungistuminen megatrendinä jatkuu. Kaupungeissa asuu jo yli puolet maailman väestöstä ja arvioiden mukaan vuonna 2030 jo yli 70 %.

Suomessa kaupungistuminen on niin ikään voimakasta. Tällä hetkellä jo yli seitsemän kymmenestä (72 %) suomalaisista asuu 30 minuutin aikaetäisyydellä maakuntien keskuskaupungeista (Aro 2016). Suuret elinkeinojen rakennemuutokset ja tästä aiheutuva työmarkkinoiden turbulenssi korostavat kaupungistumista ja ohjaavat ihmisiä sijoittumaan alueille, joilla on työllistymisen mahdollisuuksia. Myös lisääntyvä maahanmuutto kiihdyttää kaupungistumista Suomessa.”

Tästä voi todennäköisenä päätelmänä pitää, että tulevaisuudessa kaupunkiseudut käyvät keskenään aiempaakin tiukempaa kilpailua osaajista, asukkaista ja yrityksistä.

## **2.3 Kuntien ja maakuntien taloudelliset ja rahoitukselliset edellytykset uudistuksen jälkeen**

Kuntien ja maakuntien taloudelliset ja rahoitukselliset edellytykset uudistuksen jälkeen ovat paljolti vielä epävarmat ja ennakoimattomat. Lähtökohtaisesti kuntien vastuulle jäävien palveluiden rahoitus säilyy laskennallisesti uudistusta edeltäneen tilanteen mukaisina. Uudistuksella arvioidaan kuitenkin olevan erilainen vaikutus pienelle vs. suurelle kunnalle ja tulorahoituksella vs. velalla investoineelle kunnalle. Nämä ovat kuitenkin vain eräitä esimerkkejä kuntien tulevista taloudellis-toiminnallisista haasteista ja epävarmuustekijöistä.

Kuntien ja maakuntien tulorahoituksessa tulee uudistuksen myötä tapahtumaan merkittäviäkin muutoksia suhteessa oleviin tehtäviin. Kuntaliiton asiantuntijoiden mukaan uhkana on, että yksittäisiä kuntia joutuu suurten taloudellisten ongelmien eteen heikentyneen tulorahoituksensa vuoksi.

Esimerkiksi kuntien valtuonosuusjärjestelmästä on tulossa niiden kannalta hyvin vaikeasti hahmotettava ja ennakoitava. Uudesta valtuonosuusjärjestelmästä kunnilla ei vielä edes ole olemassa täsmällistä tietoa suunnittelunsa perustaksi.

Tulevat omaisuusjärjestelyt ovat vielä epäselvät. Omaisuusjärjestelyillä ei saisi vaarantaa kuntien mahdollisuuksia vastata niille jäävien palvelujen järjestämisestä ja rahoittamisesta. Kuntien siirtyviin kiinteistöihin, maapohjiin ja niiden vuokrien perusteisiin on myös olemassa runsaasti epävarmuustekijöitä.

Maakunnilla ei tule olemaan verotusoikeutta. Tämä tekee maakuntien asemasta ja taloudellisista mahdollisuuksista erikoisen. Maakuntien tiukat alijäämän kattamisvelvoitteet ja toisaalta maakuntien arviointimenettelyn kriteerit luovat epävarmuutta. Maakunnilla tulee olemaan vain rajoitettu mahdollisuus ottaa lainaa. Maakunnat ovat myös kooltaan, taloudelliselta toimeliaisuudeltaan ja tulevaisuusodotteiltaan kovin erilaisia, mitä tuskin helpottaa tuleva tiukka valtionohjaus.

## **2.4 Elinvoima-elinkeinopolitiikka-työllisyyden hoito nousevat keskiöön – suuret kaupungit/keskuskaupungit**

Itsehallinnollisuuden sekä edunvalvonnan näkökulmasta tarkastellen rahoituksella/veronkanto-oikeudella on iso merkitys. Maakuntauudistuksen toteuduttua kunnille jää verotusoikeus (valtion määräämin rajoituksin), mutta maakuntien rahoitus pääsääntöisesti tulee valtion budjettivaroista erikseen määritetyllä tavalla. Maakuntien itsehallinnollisuuden näkökulmasta verotusoikeuden puuttuminen saattaa osoittautua ongelmalliseksi ja uudistusprosessin etenemisen vaiheissa myös nousta julkiseen keskusteluun, jopa vaatimuksiksi maakuntien suoran verotuksen oikeudesta.

Maakunta on jatkossa maakuntaliiton sijasta laissa tarkoitettu yleinen aluekehitysviranomainen ja vastaa siten alueiden kehittämisestä ja rakennerahastotoiminnan hallinnoinnista annetussa laissa aluekehitysviranomaiselle ja maakunnan liitolle säädetyt sekä ELY-keskukselle säädetyt aluekehittämisen tehtävät.

Jo tähän mennessä julkisuudessa käydyin keskustelun ja saadun palautteen perusteella voi ennakoida syntyvän keskustelua rooli- ja vastuunjaosta kuntien ja erityisesti suurten kaupunkien/keskuskaupunkien sekä maakuntien välillä elinvoimapolitiikan, elinkeinopolitiikan sekä työllisyyden hoidon roolitusta, rahoitusta ja vastuunjakoa koskien.

On varmasti eri tavoin perusteltua ja eduksi, että suurten kaupunkien/maakuntien keskuskaupunkien muista kunnista ja maakunnasta poikkeava erityinen asema ja rooli tunnustetaan ja otetaan huomioon annettavassa normituksessa ja lainsäädännössä.

On myös syytä varautua siihen, että ns. suurilta kaupungeilta/keskuskaupungeilta voi tulla ehdotuksia/vaatimuksia siitä, että ne voisivat toimia myös ns. kaupunki- tai aluekuntina, jolloin ne voisivat vastata nykyisten tehtäviensä (pl. sote-palvelut) lisäksi kokonaan tai osaksi maakuntahallinnon ja valtion aluehallintotehtävistä, kuten MAL (maankäyttö, asuminen, liikenne), innovaatio- ja korkeakoulupolitiikka, elinvoimapolitiikka (laajasti ottaen), työllisyyden edistäminen, joukkoliikenne, sosiaalinen eheys ja alueen yleinen kehittäminen.

On tärkeitä ja kokonaisuuden edun mukaista, että kaikki maakunnat ja kunnat/(keskus)kaupungit sekä ns. suuret kaupungit ovat motivoituneita käynnissä olevaan uudistusprosessiin. Kokeilujen ja vapausasteiden myöntämisten kautta voitaisiin saada myös tulevia uudistuksia hyödyttävää tietoa.

Elinkeinopolitiikan/elinvoimapolitiikan kehittämisalustana voisivat hyvin toimia nykyiset kehittämissyhtiöt, joiden verkosto on maakunnallisesti ja kaupunkiseutuisesti hyvin kattava. Kuntien määräysvallassa olevien kehittämissyhtiöiden toiminnallista roolia voisi vahvistaa ja selkeyttää suhteessa muihin toimijoihin määrittelemällä kehittämissyhtiöiden asema osana julkisin varoin rahoitettua kansallista elinkeinopoliittista kokonaisuutta.

Vuonna 2015 lähes kaikki suomalaiset kunnat olivat omistajina mukana jossakin seudullisessa kehittämissyhtiössä. Näissä kuntien omistamissa kehittämissyhtiöissä yrityskehittämisen parissa työskenteli yli 1000 korkean tason ammattilaista. Yhtiöiden koko vaihteli 5 – 50 työntekijän välillä. Huomattavaa on kehittämissyhtiöiden toiminnan suuri kattavuus, sillä niiden palveluja asiakkaina käytti noin 35 000 yritystä ja kunnat omistajina puolestaan rahoittivat näitä yhtiöitä keskimäärin 25 euroa/asukas.

Maakunnat voisivat hyvin liittyä mukaan kehitysyhtiöiden verkostoon ja suoraan omistamiseen sekä sen myötä käytännön kehittämistoimintaan.

## 2.5 Kasvupalvelujen järjestäminen

Maakuntauudistuksen yhteydessä toteutettava kasvupalvelu-uudistus uudistaa Tem:n alaisen hallinnon yrittäjyys- ja työllisyyspalveluja. Uudistuksen keskeinen tavoite on järjestämisen ja tuottamisen erottaminen toisistaan. Lakiehdotuksen mukaan maakunnat toimivat maakunnallisten kasvupalveluiden järjestäjinä ja palveluiden tuotanto hoidetaan mahdollisimman laajasti markkinoilla toimivien yritysten toimesta.

Esitetystä kasvupalvelumallissa lähtökohtana on, että asiakkaat osaavat hyödyntää kasvupalveluja omissa kehittämishankkeissaan. Kokemukset ovat kuitenkin osoittaneet, että näin ei aina ole. On tavallista, että pk-yritykset hakevat kehittämishankkeissaan kuntien ja niiden omistamien

kehittämissyhtiöiden neuvontaa, jossa he saavat tukea hankkeensa valmistelussa sekä asiantuntija- ja rahoituspalveluiden hyödyntämisessä. Tämä rooli tulee jatkossa korostumaan uudessa markkinatarjontaan perustuvassa kasvupalvelumallissa.

Olisi luontevaa, että maakunnat paikkaisivat vetäytymistään yritysrajoituksesta resursoimalla kuntaomisteisten kehittämissyhtiöiden toimintaa tässä tehtävässä. Ohjaustehtävä sopisi hyvin toimijalle, joka ei ole mukana markkinoilla tuottamassa palveluja ja on näin ollen tuottajista riippumaton.

Voidaan arvioida, että olisi perusteltua etua, jos maakunta olisi mukana resursoimassa tätä kehittämissyhtiöiden välittäjätehtävää kasvu- ja yksityisiin palveluihin.

Tämä voisi tapahtua myös maakuntien ja kuntien keskinäisiin sopimuksiin pohjautuen ja mahdollinen maakunnan omistus kehitysyhtiössä jäisi päätettäväksi tapauskohtaisesti.

”Suomalainen kehitysyhtiö 2020” – valmistelu syytä käynnistää ripeästi.

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM raportti 39/2015: Kehittämissyhtiö – toimiva innovaatio. Seudullisten kehittämissyhtiöiden rooli työ- ja elinkeinopolitiikan edistämässä) selvityksen tuloksia ja elinkeinopoliittista kehittämistä koskevia ajatuksia ja periaatteita voisi olla paikallaan pilotoida nyt, kun uudistamisen elinkeinopoliittiset haasteet ovat kunnilla, seuduilla ja maakunnilla edessään. Suomen Kuntaliittoa organisatorisesti lähellä oleva Suomen Elinkeino- ja Kehitysyhtiöt ry, SEKES voisi hyvin toimia jo valmiina organisaationa ja alustana.

SEKES:in jäsenomistajia ovat mm. useimmat kuntaomisteiset kehittämissyhtiöt sekä Kuntaliitto ja Suomen Yrittäjät.

## 2.6 Merkittävä Kuntatyönantajaa (KT) koskeva muutos

### Laki kuntien ja maakuntien työnantajaedunvalvonnan järjestämisestä (KT-laki)

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen asema tulee muuttumaan merkittävästi 1.7.2017 lukien. Muutos liittyy vireillä olevaan Sote- ja maakuntauudistukseen, jossa nykyisten KT:n edustamien työnantajien henkilöstöstä (n. 420 000) noin 210 000 siirtyy uusien työnantajayksiköiden palvelukseen.

Uusien työnantajayksiköiden työnantajaedunvalvonta (kunta ja kuntayhtymien lisäksi) esitetään säädettäväksi kuntien ja maakuntien työnantajaedunvalvonnan järjestämisestä annettavalla lailla, joka annetaan eduskunnalle samassa yhteydessä kuin Sote- ja maakuntauudistusta koskevat lait. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen nimi tulisi KT:lain mukaan olemaan Kunta- ja maakuntatyönantajat KT (KT).

KT- laki koskisi kuntien ja kuntayhtymien lisäksi maakuntalaissa tarkoitettujen maakuntien työnantajaedunvalvonnan järjestämistä. Kunnat, kuntayhtymät ja maakunnat olisivat esityksen mukaan KT:n jäseniä suoraan lain nojalla. Kuntien ja kuntayhtymien osalta edunvalvonnan järjestämisessä ei tapahtuisi muutosta nykyiseen verrattuna.

Huomattavaa on, että KT ei enää lainmuutoksen jälkeen ole osa Suomen Kuntaliitto ry:tä, vaan itsenäinen julkisoikeudellinen yhteisö.

Kunta- ja maakuntatyönantajien, KT uusi itsenäisyyttä korostava organisointi on selvä. Muutoksella siis korostetaan KT:n itsenäistä asemaa jäsenyhteisöjensä edunvalvojana. Jatkossakin KT voi tehdä yhteistyötä muun ohessa Suomen Kuntaliitto ry:n kanssa normaalien sopimusjärjestelyjen kautta.

KT edustaa KT-lain mukaan työnantajajärjestönä myös kunta- ja maakuntakonserniin kuuluvia yksityisoikeudellisia yhteisöjä. KT:n jäsenyhteisöksi voisi liittyä samanlainen yhteisö, joka julkisten alojen eläkelain mukaan voi liittyä KEVA:n jäsenyhteisöksi. Jäsenyhteisöksi liittyminen olisi ko.

yhteisöjen osalta vapaaehtoista.

KT:n päätöksenteon organisointi muuttuu merkittävästi päätöksentekuelinten osalta. Päätöksenteko jakautuu kahdelle tasolle, jossa ylimpänä elimenä on hallitus. Eri jäsenyhteisöryhmien päätöksenteon itsenäisyyden varmistamiseksi KT:ssä olisi kutakin jäsenyhteisöryhmää edustava jaosto: kuntajaosto, maakuntajaosto ja yritysjaosto.

KT:n jäsenyhteisöinä ovat kaikki kunnat ja kuntayhtymät sekä maakunnat ja lisäksi mahdollisesti yksityisoikeudellisia yhteisöjä.

Kunta- ja maakuntatyönantajat KT aloittaa toimintansa heinäkuun alusta 2017 eli samasta ajankohdasta kuin maakuntien väliaikaishallinto. Se voi siis toimia maakuntasektorin puolesta ennakkollisesti. Kunta- ja maakuntatyönantajat tulee heti perustamisestaan kuntasektorin työnantajaedunvalvojaksi.

## 2.7 Myös Keva suuren muutoksen sisällä

Maakuntauudistus toteutuessaan muuttaa myös Kevan asiakasrakennetta, rahoituspohjaa ja hallintoa merkittäväällä tavalla.

Keva irtaantuu historiastaan ja muuttuu enemmän julkisten eläkkeiden rahoituksen suunnittelusta vastaavaksi ja toimeenpanijaksi, ja kuten ns. Keva-lain perusteluissa lukee Keva ei ole enää jatkossa kiinteä osa kuntataloutta ja -politiikkaa, vaan yhä lähempänä referensseiltään muita työeläkealan toimijoita.

Kunnat eivät enää itsenäisesti päättä eläkkeiden rahoituksesta, vaan hallitus esittää ja VM vahvistaa eläkemaksutason, ja valtuuskunta, jatkossa valtuutetut, muuttuu enemmän hallituksen toimintaa valvovaksi tahoksi. Tähän liittyy myös pariteettiperiaatteen toteutuminen eli itsenäistyvä KT saa edustuksensa Kevan hallintoon ja siten työmarkkinaosapuolten "valta" eläkkeissä toteutuu myös Kevassa.

Kuntien työntekijöiden ja Kevan vakuutettujen siirtyminen suuressa määrin maakuntien yhtiöiden palvelukseen valinnanvapauden toteutuessa voimistaa jo nyt usein esillä olevaa kysymystä siitä, miksi kuntien yhtiöt saavat valita Kevan eläkevakuuttajaksi eikä kilpailutusta ole. Jatkossa asialla on huomattavasti suurempi merkitys. Paine Kevan aseman selvittämiseen on kasvanut ja siksi työryhmä aloittanee jo kevään aikana selvittämään Kevan asemaa ja mahdollisuutta työeläkejärjestelmien (TyEL ja KuEL) yhdistämiseen.

Kaikissa ratkaisuisissa tulisi ottaa huomioon, että kyky julkisten eläkkeiden rahoitukseen tulee turvata.

## 2.8 Varainhankinnan näkökulma

Kuntien ja maakuntien tuleva varainhankinta on yksi uudistuksen kulmakivistä. Kuntarahoituksen näkökulma uudistukseen on, että kuntien yhteinen varainhankintajärjestelmä ja edunvalvontaorganisaatiot tulisi säilyttää pääpiirteissään nykyisenkaltaisina ja maakunnat pitää osana suunniteltua paikallis- ja aluehallintoa. Tämä puolestaan edellyttää Kuntarahoituksen mukaan toimijoiden itsehallinnollista asemaa, omaa taloudenpitoa ja toimimista muun paikallis- ja aluehallinnon mukana yhteisessä edunvalvonnassa.

## LUKU 3 KUNTALIITTO

### 3.1 Taustaa ja historiaa

Selvityksen perustana ovat Suomen hallituksen linjaukset ”maakunnille siirrettävistä tehtävistä” meneillään olevan hallituskauden aikana. Siksi on aivan olennaisen tärkeitä, kun uudistuksia Kuntaliiton organisaatioon ja toimintamalleihin tehdään, niin ne toteuttavat paitsi toimintaympäristön vaatimia muutoksia niin myös pitävät organisaation tiiviisti haasteellisen edunvalvontatehtävän vaatimassa iskussa.

Kuntaliiton organisaatiota ei suinkaan nyt olla ensi kertaa uudistamassa, vaan ympäröivän yhteiskunnan ja/tai kuntia koskevan lainsäädännön muutokset ovat edellyttäneet historian eri vaiheissa jo useaa reagointia ja toiminnallista uudistumista.

Kuntien välisen yhteistyön edistämiseksi ja kuntien valtakunnallista etua valvomaan perustettiin keskusjärjestöjä jo 1900-luvun alkupuolella. Kaupunkien ja kauppaloitten edunvalvojaksi perustettiin Kunnallinen keskustoimisto 1912, ja toiminnan vakinaistuttua 1917 se sai nimekseen Suomen Kaupunkiliitto.

Maalaiskunnilta vastaava keskusjärjestö kuitenkin pitkään puuttui, ja kuntien edustajat tiedustelivat Pellervo-Seuralta ohjeita ja neuvoja mm. useissa lainopillisissa ja taloudellisissa kysymyksissä. Pellervon aloitteesta perustettiin vuonna 1921 suomenkielisten maalaiskuntien edunvalvojaksi Maalaiskuntien liitto, joka sai rinnalleen 1926 ruotsinkielisten Finlands Svenska Landskommuners Förbundin. Kaksikieliset maalaiskunnat kuuluivat jompaankumpaan edellä mainituista liitoista.

Maalaiskuntien liitot muuttivat nimiään, kun monissa maalaiskunnissa elinkeinorakenne muuttui, eikä ”maalaiskunta”-nimitys vastannut enää kunnan luonnetta tai tulevaisuuskuvaa. Suomenkielisten kuntien liitto sai nimekseen Suomen Kunnallisliitto vuonna 1969 ja ruotsinkielisten kuntien liitto Finlands Svenska Kommunförbund 1970.

Kuntien edunvalvonnan, palvelujen ja kehittämistoiminnan tehostamiseksi em. kuntien keskusjärjestöt sekä Kunnallinen työmarkkinalaitos, Sairaaliitto, Suomen Ammattioppilaitosten liitto ja Suomen maakuntien liitto päättivät fuusioitua **Suomen Kuntaliitoksi**.

### 3.2 Suomen Kuntaliitto tänään

Uusi kunta-alan keskusjärjestö Suomen Kuntaliitto aloitti toimintansa kesäkuussa 1993. Kuntaliiton toiminnassa ovat mukana kuntien lisäksi maakuntien liitot, sairaanhoitopiirit ja muut kuntayhtymät. Liitto pyrkii edistämään kuntien ja kuntayhtymien toimintaedellytyksiä, yhteistyötä ja elinvoimaa, ja se toimii edeltäjiensä tavoin kuntien edunvalvojana.

Suomen Kuntaliitto on toimintamääritteensä mukaisesti maamme kaikkien kuntien ja kaupunkien kaksikielinen edunvalvonta-, palvelu- ja kehittämisjärjestö. Kuntaliiton tärkeimmät tehtävät ovat kuntien ja koko kunta-alan edunvalvonta, palvelutoiminta ja kehittäminen.

Liiton toimintaa ohjaavat 76-jäseninen valtuusto, joka valitaan joka neljäs vuosi kunnallisvaalien jälkeen kokoontuvilla kuntapäivillä ja 15-jäseninen hallitus. Valtuusto valitsee hallituksen. – Lisäksi hallituksen asioiden valmistelevana elimenä toimii 6-jäseninen työvaliokunta.

Toimialapohjaiset palvelualueet ovat sosiaali- ja terveys, opetus ja kulttuuri sekä alueet ja yhdyskunnat. Muut palvelualueet ovat lakiasiat, kuntatalous, kuntatyönantajatoiminta (Kunnallinen

työmarkkinalaitos, KT), ruotsinkieliset ja kansainväliset asiat, tietoyhteiskunta, tutkimus- ja kehitystoiminta, tilastotoiminta ja viestintä.

Kuntaliitossa työskentelee noin 230 henkilöä pääosin asiantuntijatehtävissä. Kuntaliitto muodostaa konsernin, jonka liiketoimintaa harjoittavia yhtiöitä vuonna 2016 olivat KL-Kuntahankinnat Oy, KL-Kustannus Oy, FCG Finnish Consulting Group Oy, Kuntaliitto Palvelut Oy sekä Kuntatalo Oy.

Kuntaliiton sääntöjen mukaiset toimielimet on määritelty seuraavasti

*”Yhdistyksen toimielimet ovat:*

1. *valtuuskunta*
2. *hallitus*
3. *vaalilautakunta*
4. *vaalipiirikohtaiset kuntapäivät*
5. *Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunta, josta säädetään työmarkkinalaitoksesta annetussa laissa (vanha laki 254/1993) ja*
6. *ruotsinkielinen neuvottelukunta sekä*
7. *pienten kuntien neuvottelukunta”*

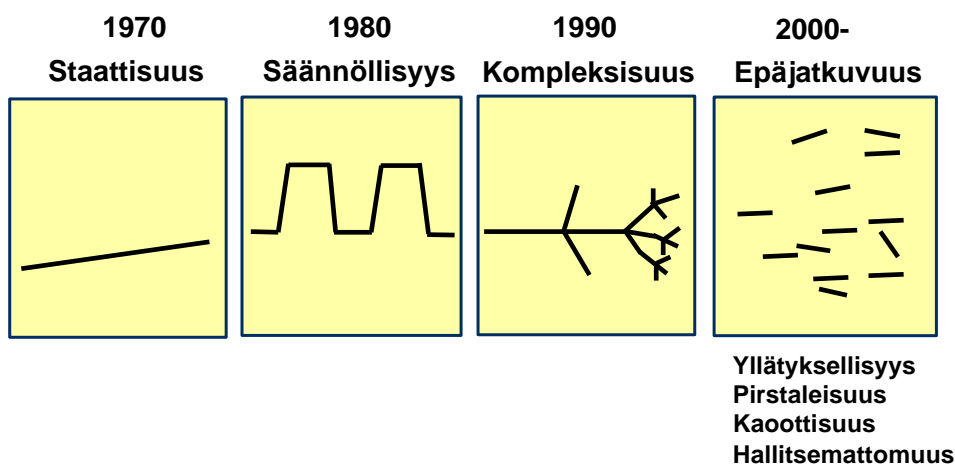
Nykyinen yhden liiton malli on yleisesti nähty ja koettu kokoavaksi, hyväksi ja tulokselliseksi edunvalvonnan ja intressien edistämisen malliksi. Kulumassa olevan talvikauden aikana Kuntaliitto on ulkopuolisissa arvioissa jopa nähty suomalaisten edunvalvontayhteisöjen ykkösvaikuttajaksi.

Kuntaliitto on tuoreessa strategiassaan kuvannut edessä olevien tehtävien ja vastuiden uusjaon tulevaisuuden kuntien, maakuntien ja valtion osalta Suomen julkisen sektorin tehtävien ja vastuiden uusjaoksi turbulenssissa toimintaympäristössä.

Sen mukaan kompleksisuus lisääntyy ja siirtyminen lineaarisesta maailmasta kohti epäjatkuvuuksien maailmaa, lienee tulevaisuuden realismia. FT, henkilöstöjohtamisen konsultti Pentti Sydänmaanlakan (2014) pohtimalle tulevaisuuden johtamiskuvalle on tunnusomaista ”yllätyksellisyys, pirstaleisuus, kaoottisuus ja hallitsemattomuus”. – Tämä tulevaisuuskuva on realismia myös uuden edunvalvonta-asetelman pohdinnassa ja tulevissa järjestörakenteissa!

Näin on kehitystä myös ennakoitu Kuntaliitton strategiakuvassa (alla):

## Toimintaympäristön muutosvoimakkuuden kasvu johtamisen näkökulmasta



Lähde: Pentti Sydänmaanlakka (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020.*



Kuntaliitto on uudessa strategiassaan paneutunut vahvasti tulevaan muutokseen: *”Muutokset liiton organisaatiokulttuuriin, organisaatorakenteeseen ja toimintaprosesseihin (nykyisen liiton näkökulmasta, mutta erityisesti kun valmistelemme KM:ää).”*

Toimintaympäristön muutos on ollut todella suuri vuoden 1993 Kuntaliiton organisoitumisesta ja rakenteellisesta kehittymisestä. Mahdollisen uuden KM-liiton rakentuminen edellyttää uutta organisaatiota rakennettaessa vahvaa järjestöllistä uusiutumista sekä kokonaan uudenlaista organisoitumisen ajattelua ja toiminnallisen epäjatkuvuuden tunnusmerkkien tunnistamista. Olennaisinta ei ole vain, miltä uusi organisaatio näyttää, vaan miten se sitouttaa ja vakuuttaa uusiutuvan yhdistyksen jäsenet sekä kaikki eri toimijat ja eri yhteistyötahot. Epäjatkuvuus on edessä, kun uutta rakennetaan.

### 3.3 Kuntaliiton sisäinen muutostyö

Kuntaliiton valmistelussa keskeisiä esille nostettuja kysymyksiä ovat olleet mm.:

- Vallan- ja vastuunjako mahdollisessa uudessa KM-liitossa;
- Hallintorakenne (ml. luottamushenkilöhallinto)?
- Jäsenmaksuperusteet
- Onko jotain, josta voidaan luopua, mitä tulisi vahvistaa, mitä kokonaan uutta osaamista tarvitaan?
- Kuinka nähdään Kuntaliiton nykyosaamiset suhteessa kuntien ja maakuntien yhteisen järjestön osaamistarpeisiin?
- Millaista johtamista mahdollisen KM-liiton toiminta edellyttää?
- Millainen organisaatorakenne tarvitaan?
- Miten ydinprosessit poikkeavat nykyisistä (edunvalvonta, kehittäminen, asiantuntijapalvelut), mitkä ovat niiden kriittiset muutostarpeet?
- Mitä muita keskeisiä kysymyksiä on syytä jo ennakkoon asettaa?



- Maakuntien vuosittaiset rahoitusneuvottelut?
- Maakunta kumppanina –ajattelu (sopimusten, kustannusten ja asiakkuuksien hallinta)
- Ennakointi, elinvoiman vahvistaminen.
- Osallistaminen ja lähidemokratia.
- Maakunnille ja isoille kaupungeille yhteyshenkilöt / key account managerit.
- Voiko olla esim. alueellisia asiakaspäälliköitä?
- Onko kaikkien KM-liiton työntekijöiden työskenneltävä Helsingissä?
- Saako mahdollisesta tulevasta KM-liitosta vastaukset puhelinsoitolla tai ainakin yhteyshenkilön kiinni?
- Miten KM-liitto aidolla, uskottavalla ja vaikuttavalla tavalla uusiutuu?
- Mihin maakunnat tarvitsevat Kuntaliittoa?
- Entä KM-liittoa?

### 3.4 Maakuntatason toimijoiden asema nykyisessä kuntaliitossa

Kuntaliiton varsinaisia jäseniä ovat Suomen kunnat ja kaupungit. Toiminnassa ovat kuitenkin Suomen kuntaliiton perustamisesta lähtien olleet mukana myös maakuntatason toimijoita eli maakuntaliitot, sairaanhoitopiirit, koulutuskuntayhtymät ja erityishuoltopiirit.

Perustehtävänään Suomen kuntaliitto on korostanut sekä kuntien että maakuntien kestävän tulevaisuuden eteen tehtävää työtä. Maakuntatason toimijoiden merkittävyys korostuu kuntaliiton englanninkielisessä nimessä - the Association of Finnish Local and Regional Authorities.

Maakuntatason toimijoiden muodollinen yhteys perustuu kunkin kuntayhtymän kanssa solmittuun palvelusopimukseen ja ”jäsenmaksun” eli kuntaliiton palvelusopimuksen perusteella antamien palveluiden vuotuisen palvelumaksun perusteet vaihtelevat kuntayhtymäryhmittäin. Kutakin kuntayhtymäryhmää varten on määritelty perusmaksu sekä maksukerros, joka kerrataan kunkin kuntayhtymän asukasluvulla tai opiskelijamäärällä.

Palvelusopimusten piirissä olevien maakuntatason toimijoiden maksamien palvelumaksujen summa vuonna 2016 oli 1,9 miljoonaa €.

Sopimuksen mukaan esim. maakuntaliitot saavat Kuntaliitolta seuraavat palvelut:

- maakuntaliittoja koskevien asioiden valmistelu ja koordinointi toteutetaan kokoaikaisen liittojen käytettävissä olevan yhteyshenkilön (maakunta-asiamies) toimesta
- Kuntaliiton johtajistosta yhden vastualueena ovat aluetason asiat
- maakuntaliittoja koskeva edunvalvonta, jolloin olennaisesti liittoja koskevissa asioissa on ennen Kuntaliiton kannan päättämistä kuultava maakuntien edustajia
- maakuntaliittojen puheenjohtajien kokoukset
- kansainvälinen yhteydenpito
- EU:n kansalliseen aluetason lainvalmisteluun ja koheesiopolitiikkaan vaikuttavien asioiden seuraaminen ja edunvalvonta näissä asioissa
- puhelinneuvonta, tilastot, yleiskirjeet ja hallinnonalan erityistiedotteet
- Kuntaliiton muiden asiantuntijoiden tarjoama sektorikohtainen neuvontapalvelu ja yhteistyö

Kuntaliitto on syksyllä 2016 tarkemmin kartoittanut maakuntien palvelutarpeita. Kartoitus on ollut KM-selvityshenkilöiden käytettävissä. Maakuntatason toimijoiden kriittisinä tekijöinä Kuntaliiton nykyisessä organisaatorakenteessa voidaan pitää seuraavia asioita:

- Kuntaliitto on rakennettu kuntien hallintokuntien mukaisesti
- Kunnan perusrakenteen ulkopuoliset asiat ovat nyt erilliskysymyksiä
- Maakuntien strategiset painopisteet eivät näy

## LUKU 4. Kuntien ja alueiden edunvalvonnan järjestäminen ja sen kehitys muissa maissa järjestäminen

Kuntien ja alueiden kansallisen edunvalvonnan järjestäminen vaihtelee vahvasti Euroopan maiden välillä, samalla kuin kuntien ja alueiden järjestymisaste ja etujärjestöjen asema osana kunta-valtiosuhdetta. Karkeasti ottaen kuntien ja alueiden kansallinen järjestäytymisaste on korkeinta Pohjoismaissa ja Alankomaissa. Näissä maissa kuntien ja alueiden kansallisilla etujärjestöillä on vahva, usein lakisääteinen, rooli valtion ja kuntasektorin välisessä vuoropuhelussa. Etelä- ja Itä-Euroopassa etujärjestökenttä on pirstaleisempi, eikä kansallisilla etujärjestöillä ole yhtä vahvaa virallista asemaa kuntien ja alueiden edunvalvojana kuin Pohjois-Euroopassa.

Taulukkoon 1 on koottu tietoja kuntien ja alueiden edunvalvonnan järjestämisestä niissä Euroopan maissa, missä on vähintään kaksi vaaleilla valittua itsehallinnollista tasoa. Kuten taulukosta käy ilmi, kuntien ja alueiden edunvalvonnan järjestäminen on useimmissa maissa hajautettu useammalle toimijalle. Hajautetun edunvalvonnan maissa on yleistä, että kaupungeilla ja maalaiskunnilla on omat etujärjestönsä. Liittovaltioissa on tämän lisäksi yleistä, että kuntien ja aluetason toimijoiden edunvalvonta järjestetään osavaltioittain. Osassa hajautetun edunvalvontakentän maissa (esim. Espanja, Ranska) on kansallinen kattojärjestö, joka edustaa maan kuntia ja alueita kansainvälisillä areenoilla.

Yhtenäinen edunvalvonnan järjestäminen on Euroopan mittakaavassa harvinaisempaa. Norjassa ja Ruotsissa on kansallinen etujärjestö sekä kunnille että maakunnille. Alankomaissa, Kreikassa, Tanskassa ja Tšekissä on kaksi erillistä kansallista etujärjestöä: yksi kunnille ja toinen alueille.

**Taulukko 1:** Kuntien ja alueiden edunvalvonnan järjestäminen Euroopassa. Maat, missä vähintään kaksi vaaleilla valittua kunta- ja/tai aluetasoa. Lähteet: Euroopan neuvosto ([www.coe.int](http://www.coe.int)); CEMR ([www.ccre.org](http://www.ccre.org)), Handbook of Local and Regional Democracy in Europe (2011)

<b>YKSI ETUJÄRJESTÖ</b> Kuntien ja alueiden yhteinen kansallinen etujärjestö	<b>KAKSI ETUJÄRJESTÖÄ</b> Kaksi erillistä kansallista etujärjestöä (kunnilla ja alueilla omat järjestönsä)	<b>USEAMPIA ETUJÄRJESTÖJÄ</b> Useampia etujärjestöjä (esim. kaupungeilla ja maalaiskunnilla erilliset järjestöt ja/tai erilliset etujärjestöt eri maanosissa/osavaltioissa)
Norja Ruotsi	Alankomaat Kreikka Tanska Tšekki	Albania Belgia Bosnia-Hertsegovina Espanja Iso-Britannia Italia Itävalta Kroatia Puola Ranska Romania Saksa Serbia Sveitsi

Tämän selvityksen näkökulmasta Norja, Tanska ja Ruotsi ovat tärkeämpiä vertailukohtia. Maat ovat suurin piirtein samankokoisia yhtenäisvaltioita kuin Suomi. Kuntasektorilla on vahva rooli julkisten palvelujen tuottajana. Kuntien ja alueiden kansallinen järjestäytymisaste on korkea (100 %). Kuntien ja alueiden edunvalvontajärjestöillä on vakiintunut asema kuntien ja valtion välisessä neuvottelujärjestelmässä.

Taulukko 2: Norjan, Ruotsin ja Tanskan kunta- ja aluehallinnon pääpiirteet

	Norja		Ruotsi		Tanska	
	Kunnat	Maakunnat	Kunnat	Maakunnat	Kunnat	Maakunnat
Lukumäärä	428	19	290	20	98	5
Vaaleilla valittu valtuusto	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Verotusoikeus	Nimellinen	Nimellinen	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei
Yleinen toimiala	Negatiivisesti määritetty	Negatiivisesti määritetty	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei
Osuus kuntasektorin henkilöstöstä	91	9	70	30	78	22
Lainsäädäntöperusta	Kuntalaki koskee sekä kuntia että maakuntia		Kuntalaki koskee sekä kuntia että maakuntia		Erilliset lait kunnille ja maakunnille	
Edunvalvonnan järjestäminen	Yhteinen etujärjestö KS (Kommunenenes Sentralforbund)		Yhteinen etujärjestö Sveriges Kommuner och Landsting, SKL		Kaksi erillistä etujärjestöä Kommunenes Landsforening, KL Danske Regioner	

#### 4.1 Norja

##### *Yhteinen järjestö KS, Kommunesektorens organisasjon*

Norjan kuntasektori koostuu 428 kunnasta ja 19 maakunnasta<sup>1</sup> (fylkeskommuner). Oslo vastaa sekä kunnille että maakunnille kuuluvista tehtävistä. Kuntien ja maakuntien juridinen asema on yhtäläinen. Kuntalaki on 1990-luvun alusta yhteinen kunnille ja maakuntien. Kuntien ja maakuntien rahoitus ja toimintavapaus on määritetty samojen periaatteiden mukaisesti. Kunnilla on nimellinen verotusoikeus, mitä tarkoittaa, että eduskunta määrää kuntien ja maakuntien veroprosentin. Periaatteessa – mutta ei käytännössä – kunta tai maakunta voisi päättää alemmasta veroprosentista. Kuntien ja maakuntien yleinen toimiala on negatiivisesti määritetty, eli kunnat ja maakunnat saavat ottaa hoitaakseen tehtäviä, joita ei ole lailla määritetty jollekin toiselle toimijalle (kts taulukko 2). Käytännössä kuntien rooli ja poliittinen painoarvo norjalaisessa yhteiskunnassa on vahvempi kuin maakuntien. Vuodesta 2002, jolloin vastuu erikoissairaanhoidosta siirrettiin maakunnilta valtiolle, maakuntien osuus kuntasektorin työvoimasta on alle 10 prosenttia. Maakuntien tärkeimmät tehtävät liittyvät toisen asteen koulutukseen, kaavoitukseen ja alueelliseen kehittämisselitykseen. Norjassa on ollut yhteinen kuntasektorin etujärjestö, KS (Kommunesektorens organisasjon, aikaisemmin Kommunenes Sentralforbund), vuodesta 1972. Vuonna 1976 perustettujen itsehallinnollisten maakuntien (fylkeskommuner) edunvalvonta on alusta asti järjestetty KS:n sisällä. Tänä päivänä KS:n jäsenistö koostuu kuntien ja alueiden lisäksi myös noin 500 kuntien ja maakuntien omistamasta yhtiöstä (KS Bedrift). Jäsenmaksu määräytyy asukasluvun perusteella. Maakuntien asukaskohtainen jäsenmaksu (24,22 NOK vuonna 2017) on alhaisempi kuin kuntien (33,15 NOK vuonna 2017). Jäsenmaksuille on määrätty maksukatto. Osion maksuosuudesta tehdään erillispäätös. Oslo vastaa sekä kunnalle että maakunnalle kuuluvista tehtävistä, mutta ei hyödynnä KS:n työnantajaroolia.

KS-järjestöllä on strategiansa mukaan kolme keskeistä roolia: edunvalvontarooli, työnantajarooli ja kehittämisrooli. Kuntatyönantajana KS edustaa kaikkia Norjan kuntia ja maakuntia (Osloa lukuun ottamatta) neuvotteluissa työntekijäjärjestöjen kanssa. Edunvalvontaroolissa KS käy vuodesta 2001 säännöllisiä neuvotteluja hallituksen kanssa kuntasektorin taloudesta ja toiminnasta. Neljä kertaa

<sup>1</sup> Käytämme kaikissa maakuvauksissa termiä ”maakunta” kuvaamaan Pohjoismaiden itsehallinnollista aluetasoa, eli fylkeskommuner (Norja), Landsting/regioner (Ruotsi) ja regioner (Danmark)

vuodessa käytävät neuvottelut valtion ja KS:n välillä eivät kuitenkaan sido KS:n jäseniä samalla tavalla kuin työmarkkinaneuvottelut. KS voi esimerkiksi sitoutua edistämään pakolaisten vastaanottoa, mutta ei voi velvoittaa jäsenkuntiaan ottamaan vastaan lisää pakolaisia. Kehittämisrooliin kuuluu sekä kuntien ja maakuntien tukeminen niiden omassa kehittämissäytössään, että valtakunnallisen lainvalmistelutyön tukeminen mm. tutkimus- ja kehittämishankkeiden avulla.

KS:n henkilöstöön kuuluu noin 240 henkilöä, joista 160 työskentelee Oslon pääkonttorissa ja 80 KS:n seitsemässä aluetoimistossa. KS-konserniin kuuluu yksi kokonaisuomisteinen holdingyhtiö KS Holding AS, jonka alla toimii viisi tytäryhtiötä.

KS:n ylin päättäjä elin on liittokokous (*landstinget*). 252 jäsenestä koostuva toimielin kokoontuu joka neljäs vuosi. Ylin päättävä elin liittokokousten välillä on 52 jäsenestä koostuva valtuusto (*landsstyret*), joka kokoontuu kaksi kertaa vuodesta. Hallitus (*hovedstyret*) koostuu 15 jäsenestä. Näiden lisäksi KS:n organisaatioon kuuluu seitsemän alueellista johtokuntaa (*fylkesstyrer*).

Hallituksen 15 varsinaisesta jäsenestä yksi edustaa yhtiösektoria, muut kuntia tai alueita. Vuosille 2016–2020 valitussa hallituksessa puolet jäsenistä edustavat kuntia ja puolet aluetasoa. Kahdella hallituksen jäsenillä on luottamustehtäviä sekä kunta- että aluetasolla. Hallituksen jäsenet ovat (päätoimisia) luottamushenkilöitä kunnissa tai alueilla. Ottaen huomioon, että aluetason osuus kuntasektorin toiminnasta on enää noin kymmenen prosenttia, aluetason edustus KS:n päättävissä elimissä on vahvaa.

Vuonna 2016 ilmestynyt historiateos kuvaa KS:n taivalta otsikolla ”Pysyvät jännitteet” (*Konstante spenninger*). Yhtenäisessä etujärjestössä syntyy aika ajoin tilanteita, jolloin esiintyy ristiriitoja eri jäsenten intressien välillä tai järjestön eri roolien välillä. Kunta- ja aluetason väliset jännitteet liittyvät pääosin keskusteluun julkisen hallinnon rakenteesta. Viime vuosikymmenten kunta- ja alueuudistuskeskusteluissa, joissa itsehallinnollisen aluetason tarpeellisuus vuoden 2002 sairaalanhoitouudistuksen jälkeen on usein asetettu kyseenalaiseksi, KS on puolustanut kahden itsehallinnollisen tason olemassaoloa ja alueiden vahvistamista nyt valtionhallinnolle kuuluvilla tehtävillä. Näin on välttytty ottamasta kantaa osittain jännitteiseen kysymykseen kuntien ja alueiden välisestä työnjaosta.

#### **Norjan mallin ominaispiirteet**

- Yhteinen kuntien ja maakuntien liitto 1970-luvulta lähtien (itsehallinnolliset maakunnat perustettiin 1976)
- Maantieteellisesti hajautettu toiminnallinen ja poliittinen organisaatio (valtakunnallinen organisaatio + 7 alueellista organisaatiota)
- Maakuntatason ylläpidon johtavissa toimielimissä

## **4.2 Ruotsi**

### *Yhteinen järjestö vuodesta 2007: Sveriges Kommuner och Landsting*

Ruotsin kuntasektori koostuu 290 kunnasta ja 20 maakunnasta (landsting/regioner). Kuntien ja maakuntien juridinen asema on identtinen. Perustuslaki tunnistaa ”paikallisen ja alueellisen tason kuntia”. Sekä kunnilla että maakunnilla on verotusoikeus ja yleinen toimiala. Kuntien ja maakuntien organisaatiosta ja johtamisesta säädetään 1990-luvun alusta lähtien yhteisessä kuntalaissa. Maakunnat vastaavat pääosin julkisen terveydenhuollon ylläpidosta ja 13 läänissä myös aluekehittämistehtävistä.

Kuntien ja maakuntien etujärjestö on vuodesta 2007 yhteinen, Sveriges Kommuner och Landsting. Virallista yhdistämistä edelsi noin kymmenen vuoden siirtymäaika, jolloin yhteistyö kahden erillisen liiton, Svenska Kommunförbundet ja Landstingsförbundet, lisääntyi vaiheittain. Jo aikaisemmin liitot

olivat tehneet tiivistä yhteistyötä muun muassa työnantajapolitiikassa sekä vaaleja ja demokratiaa koskevassa kehittämistyössä. Keskeinen edellytys yhteisen liiton muodostamiselle oli SK:n ja LF:n yhteisen kannan löytäminen liittoja aikaisemmin erottavassa kysymyksessä demokraattisesti valitun maakuntatason tarpeellisuudesta 1990-luvun lopulla. Tästä lähtien sekä kunnallisen että maakunnallisen itsehallinnon ja demokratian puolustaminen on ollut keskeinen osa SKL:n agenda.

SKL kuvaa itsensä työnantaja- ja edunvalvontaorganisaationa. SKL toimii keskeisenä sopijaosapuolena työmarkkinaneuvotteluissa. Edunvalvonnassa SKL korostaa tietoperustaisuutta, mm. avoimen vertailudatan (*Öppna jämförelser*) avulla ja proaktiivisuutta yhteiskunnallisissa kysymyksissä. SKL:llä on korostuneen vahva rooli kuntasektoria koskevassa keskustelussa Ruotsissa. Muuttuneessa palvelutuotantoympäristössä muun muassa kunnallisten palvelujen julkisuuskuvasta on tullut tärkeä osa SKL:n julkista toimintaa. Vuosille 2016–2019 on asetettu kolme kärkitavoitetta: 1) Demokratia ja itsehallinto, 2) Hyvinvointipalvelujen kehittäminen ja rahoitus sekä 3) Kuntatyön ja kuntatyönantajan houkuttelevuuden lisääminen.

Liiton jäsenmaksu perustuu kuntien ja maakuntien asukasluukuun sekä keskimääräiseen maksukykyyn. Jäsenmaksut jakautuvat noin 50/50 kuntien ja maakuntien välillä. Yli 200 000 asukkaan kunnille ja yli miljoonan asukkaan maakunnille myönnetään 10 % alennusta jäsenmaksusta. SKL:n henkilöstö on noin 440. SKL:n konserniin kuuluu muun muassa SKL:n ja sen jäsenten yhtiötä hallinnoiva SKL Företag AB, jonka alaisuudessa toimii mm. kuntasektorin eläkeyhtiö KPA Pension.

Liiton ylintä päätösvaltaa käyttää joka neljäs vuosi kokoontuva liittokokous. Liittokokouksen 451 kokousedustajaa valitaan vaalipiireittään vaalituloksen perusteella. Liittokokous valitsee SKL:n hallituksen, johon kuuluu 21 varsinaista jäsentä ja 21 varajäsentä, jotka myös osallistuvat hallituksen työskentelyyn. Työvaliokuntaan kuuluu 7 henkilöä. Hallituksen jäsenet ja varajäsenet ovat kuntien ja maakuntien (usein päätoimisia) luottamushenkilöitä. Hallituksen 21 varsinaisesta jäsenestä seitsemän edustaa tällä hetkellä maakuntatasoa, työvaliokunnassa kaksi yhteensä seitsemästä jäsenestä edustaa maakuntatasoa. Suhteessa jäsenmaksuihin maakunnat ovat lievästi aliedustettuja liiton keskeisissä päättävissä elimissä. Eri asiakysymysten ympärille perustetuissa valmisteluryhmissä maakuntien edustajien osuus on suurempi. Yhteensä SKL:ssä on noin 250 luottamustehtävää hallituksessa ja valmisteluryhmissä.

Kuntien ja maakuntien yhteinen etujärjestö korostaa toiminnassaan jäseniään yhdistäviä isoja teemoja kuten itsehallinto, demokratia, hyvinvointipalvelut ja työnantajarooli. Tämän lisäksi tietoperustaisuus on tärkeä toimintaperiaate yhteiskunnallisessa edunvalvonnassa. Kuntien ja maakuntien toiminnan erilaisuus – kunnilla on laaja vastuualue, maakunnat vastaavat pääosin terveydenhuollossa – näkyy joissakin kysymyksissä, mutta pääosin mahdolliset jännitteet liiton sisällä sijoittuvat muualle kuin kunta–maakunta -akselille.

#### Ruotsin mallin ominaispiirteet

- Kuntien ja maakuntien yhteinen etujärjestö korostaa jäseniään yhdistäviä teemoja (itsehallinto, demokratia, hyvinvointipalvelut, työnantajarooli)
- Tietoperustaisuus edunvalvonnan pohjana (mm. palvelutuotannon avoimet vertailut)
- Laaja luottamushenkilöorganisaatio

## 4.3 Tanska

### *Kaksi edunvalvontajärjestöä: Kommunenes Landsforening ja Danske regioner*

Tanskan kuntasektori koostuu 98 kunnasta ja 5 maakunnasta (*regioner*). Tanskan kunnilla on vahva itsehallinto, johon kuuluu verotusoikeus, yleinen toimivalta ja laaja tehtäväportfolio. Maakuntien itsehallinto on vuoden 2007 kuntauudistuksen jälkeen paljon rajallisempi kuin kuntien itsehallinto (kts. taulukko 2). Viidellä maakunnalla on kansanvaaleilla valitut valtuustot, mutta ei verotusoikeutta eikä yleistä toimialaa. Maakuntien rahoitus koostuu valtionosuuksista, kuntien maksuosuuksista sekä asiakasmaksuista. Maakunnat vastaavat pääosin terveystalvuuksista, tietyistä erikoissosiaalihuollon

palveluista sekä aluekehittämiseen ja joukkoliikenteeseen liittyvistä tehtävistä. Maakuntien toiminnasta ja taloudesta säädetään erillisessä laissa. Tanska on tehnyt varauksen Euroopan neuvoston paikallisen ja alueellisen demokratian peruskirjaan maakuntien osalta.

Tanskassa on erilliset edunvalvontajärjestöt kunnille (Kommunes Landsforening, KL) ja maakunnille (Danske Regioner, DR). Kahden etujärjestön malli on perua ajalta ennen 2007, jolloin Tanskassa oli kaksi tasavahvaa itsehallinnollista tasoa. Vuoden 2007 rakenneuudistuksen jälkeen Amtsrådsforeningin lakkautettiin ja sen sijalle perustettiin Danske Regioner vastaamaan uuden maakuntatason edunvalvonnasta. Vuonna 2015 Kommunes Landsforening ja Danske Regioner -järjestöjen yhdistäminen oli vireillä, mutta fuusiohanke kaatui KL:n jäsenten enemmistön vastustukseen.

Tanskan kunta-valtiosuhteelle leimallinen piirre on vuosittainen budjettikehysneuvottelu kuntien etujärjestöjen ja valtiovarainministeriön välillä. Budjettineuvottelut käydään erikseen KL:n ja valtion sekä DR:n ja valtion välillä, eli kahdella etujärjestöllä on samanlainen neuvottelusuhde valtioon, ottaen kuitenkin huomioon, että valtionrahoitus muodostaa pääosan maakuntien rahoituksesta, kun taas kunnat saavat pääosan tulonsa verorahoituksesta. Budjettineuvottelujen tulos sitoo KL:n ja DR:n jäseniä vahvemmin kuin vastaavat neuvottelut esim. Norjassa ja Suomessa ja siihen liittyy sanktiomahdollisuuksia.

#### *Kommunes Landsforening, KL*

Tanskan kuntaliiton jäsenistö muodostuu maan 98 kunnasta. Jäsenmaksu määräytyy asukasluvun mukaan (3 459 DKK jokaista alkavaa 100 asukasta kohtaan). KL:n henkilöstöön kuuluu noin 400 henkilöä.

KL määrittelee arvonsa seuraavasti: 1) toimii proaktiivisesti yhteiskunnallisen päiväjärjestyksen määrittämiseksi, 2) työskentelee määrätietoisesti uskottavien tulosten saavuttamiseksi sekä 3) edustaa ja yhdistää kuntia. KL toimii kuntatyönantajien edustajana neuvotteluissa työmarkkinaosapuolten kanssa.

KL:n poliittinen organisaatio koostuu vuosittain kokoontuvasta kuntien huippukokouksesta, joka samalla toimii KL:n edustajistona. Hallitus (*formandskab*) koostuu 17 jäsenestä, jotka nimitetään kuntavaalien tuloksen perusteella. Hallituksen jäsenet ovat jäsenkuntien pormestareita. Hallituksen lisäksi poliittiseen organisaatioon kuuluu kuusi eri asiakokonaisuuksista vastaavaa lautakuntaa (*udvalg*).

#### *Danske Regioner*

Danske Regioner on viiden maakunnan edunvalvontajärjestö. DR toimii maakuntatyönantajan edustajana työmarkkinaneuvotteluissa ja edustaa maakuntia valtion kanssa käytävissä budjettikehysneuvotteluissa. Tämän lisäksi DR hallinnoi kehittämismäärärahaa, joka palvelee DR:n jäsenten tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Liiton henkilökunta on noin 160.

DR:n poliittinen organisaatio koostuu vuosittain kokoontuvasta yleiskokouksesta (*generalforsamling*), johon kuuluvat viiden maakunnan kaikki valtuutetut (yhteensä 205 henkilöä), 17-henkisestä hallituksesta sekä viidestä neuvoa-antavasta valiokunnasta. Hallituksen kokoonpano heijastaa maakuntavaalien tulosta. Hallituksen jäsenet ovat maakuntien hallitusten puheenjohtajia tai jäseniä.

#### *Kahden mallin edut ja haitat*

Kahden etujärjestön malli pohjautuu sekä traditioon että kuntien ja maakuntien erilaiseen juridiseen asemaan. Vahvoja kuntia edustava KL on ottanut vahvan ja proaktiivisen roolin yhteiskunnallisen keskustelun päiväjärjestyksen luojana. DR:n liikkumavara on kapean toimialan ja maakuntien vahvan valtionohjauksen vuoksi suppeampi. Liittojen yhdistämisyritys 2015 kaatui kuntien enemmistön vastustukseen, mutta erään asiantuntija-arvion mukaan kahden erillisen liiton ylläpitäminen ei ole tarkoituksenmukaista.

Kahdella liitolla on yhteisiä intressejä muun muassa itsehallinnollisen sektorin edustajina ja työmarkkinaosapuolina. Intressiristiriitoja KL:n ja DR:n välillä ilmenee paitsi vuosittaisissa budjettineuvotteluissa valtion kanssa myös koskien tiettyjen rajapintatehtävien hoitamista ja rahoitusta (esim. vastuu tietyistä potilasryhmistä, kun vastuu lääketieteellisestä hoidosta on maakunnilla ja vastuu kuntoutustoiminnasta kunnilla).

**Tanskan mallin ominaispiirteet**

- Kaksi erillistä etujärjestöä
- Kuntasektorin ja valtion välisen budjettisopimuksen keskeinen asema ja neuvottelutuloksen sitovuus suhteessa yksittäisiin kuntiin ja maakuntiin
- Kevyt organisaatio: Kaikista kunnista/maakunnista koostuva yleiskokous, pieni hallitus ja toiminnallisista kysymyksistä vastaavat lautakunnat



## LUKU 5. Yksi vai kaksi liittoa?

### 5.1 Haastatteluissa esille tulleet näkemykset

Selvitysryhmä kuuli marraskuun 2016 ja helmikuun 2017 välillä Kuntaliiton johtoa, Kuntaliiton nykyisten jäsenten edustajia, maakuntaliittojen, ELY-keskusten ja sairaanhoitopiirien edustajia, kuntasektorin muiden kansallisten toimijoiden edustajia (KEVA, Kuntarahoitus, Kuntien takauskeskus, KT-Työnantajat, FCG), Kelan ja Valtiovarainministeriön edustajia sekä kaikkien eduskuntapuolueiden edustajia.

Keskeinen kysymys kaikissa näissä haastatteluissa oli ”Yksi vai kaksi liittoa?”, eli tarkemmin, tulisiko kuntien ja maakuntien edunvalvonta järjestää yhteisessä vai kahdessa erillisessä liitossa?

Kuultujen tahojen näkemykset *eivät ole yhtenäisiä*. Kuntaliiton jäsenten ja sidosryhmien keskuudessa esiintyy sekä yhden liiton mallia, että kahden liiton mallia puoltavia näkemyksiä. Sote- ja maakuntauudistuksen keskeneräisyys vaikuttaa arvioihin. Epävarmuus tulevaisuudesta on suurta. Tilanteessa, missä monet laajat asiakokonaisuudet ovat vielä ratkaisematta kuntien ja maakuntien edunvalvonnan järjestämisen pohtiminen ei välttämättä ole kuntasektorin toimijoiden ensisijainen prioriteetti. Varsinkin eri tahojen arviot maakuntien asemasta -- jääkö lakiehdotuksessa kaavailtu riippuvuus valtiosta pysyväksi, vai kehittyvätkö maakunnat itsehallinnollisempaan suuntaan? -- vaikuttavat kannanottoihin edunvalvonnan järjestämisestä. Yhden liiton mallia kannattavat tahot (poliittisten puolueiden edustajat, kuntasektorin kansalliset toimijat, enemmistö maakuntien ja ELY-keskusten johtajista) korostivat kuntien ja maakuntien yhteisiä intressejä: itsehallintoa, demokratiaa, kansalaisten palveluja sekä alueellista näkökulmaa. Yhden liiton mallia kannattavat toivat myös esille, että kahden liiton malli hajottaisi rajallisia edunvalvonta- ja asiantuntijaresursseja liikaa. Kuntaliiton ruotsinkielinen neuvottelukunta toi esille, että ruotsinkielisen toiminnan hajottaminen kahdelle liitolle olisi kohtalokasta resurssien käytön näkökulmasta.

Kahden liiton mallia kannattavat tahot (mm. sairaanhoitopiirien johtajat, osa suurten kaupunkien johtajista) korostivat kuntien ja maakuntien itsehallinnon erilaisuutta ja osittain ristiriitaisia intressejä. Kuntatoimijat pelkäsivät, että kuntien ja maakuntien yhteiset intressit jäävät niin vähäisiksi, että edunvalvonnasta tulee hampaatonta, jos se perustuu pienimmän yhteisen nimittäjän periaatteeseen. Haastatteluissa nousi esille sekä epäilyjä sekä siitä, että maakuntien rooli korostuu liikaa yhteisessä liitossa, että kuntien jäämisestä maakuntien varjoon.

Useassa haastattelussa nostettiin myös esille välimallia: yhteinen liitto, jossa sekä kunnille että maakunnille taataan riittävä edustus, riittävä resursointi ja riittävä itsenäinen liikkumavara.

Kuntien ja maakuntien edunvalvonnan sisällöstä ja luonteesta esiintyi monta erilaista mielipidettä. Kaikki nostivat edunvalvonnan tulevan tai tulevien järjestöjen tärkeimmäksi tehtäväksi, mutta edunvalvonnan luonteesta haastatellut olivat eri mieltä. Kuntatoimijoiden mielestä Kuntaliiton tulee vastaisuudessakin tuoda esille jäsentensä intressejä kuntien taloutta ja toimintaa koskevissa neuvotteluissa ja lainsäädäntöprosesseista (neuvotteluosapuoli). Valtiovarainministeriön ja kuntasektorin edustajat odottivat kuntien edunvalvonta tulisi olla nykyistä vahvemmin pitkäjänteistä ja tietoperustaista, jolloin valtio ja kuntien/maakuntien vuoropuhelu koskisi pikemminkin kuntasektorin pitkäjänteisiä toimintaedellytyksiä kuin reagoitua yksittäisiin lainsäädäntöhankkeisiin (think tank).

Käsitykset tulevan liiton/liittojen asiantuntijapalveluista vaihtelivat. Toisaalta todettiin, että kuntien ja maakuntien liitolla pitää olla riittävän vahvat asiantuntijaresurssit, muuten riskinä on kunnille ja maakunnille tarjottavien asiantuntijapalvelujen hajoaminen erillisorganisaatioiden hoidettaviksi. Toisaalta tuotiin esille, että vahvemmat kunnat ja maakunnat eivät välttämättä tarvitse Kuntaliiton palveluja samassa laajuudessa kuin nykyiset kunnat.

Kehittämistehtävien osalta nostettiin yhdessä tekemisen ja verkostomaisen toimintatavan tärkeyttä. Näin yksittäisten kuntien ja maakuntien asiantuntemusta ja kokemusta voidaan hyödyttää kansallisessa kehittämistyössä.

## 5.2 Yksi liitto: Mallin tarkastelua

### Kansanvalta

Eurooppalaisen hallinnon perinteen mukaisesti alue- ja paikallishallinto perustuu kansanvaltaiselle ohjaukselle ja saa legitiimin toimivaltansa vain ja ainoastaan kansalaisilta. Suomi on tässä suhteessa ollut eurooppalaisessa perheessä poikkeus, perustuslain suomista mahdollisuuksista huolimatta: paikallistasolla edustajat valitaan kuntien valtuustoihin suorilla vaaleilla, mutta ei alueatasolla. SOTE- ja maakuntaudistus muuttaa tilanteen. Ehdotuksen mukaan maakuntavaltuustot valitaan suorilla vaaleilla. Kunnat ja maakunnat olisivat tämän mukaan tulevaisuudessa samassa perheessä, vaalijärjestelmät olisivat samankaltaiset ja vaalit samanaikaiset. Kuntien ja maakuntien kansanvalta toteutetaan samoja periaatteita noudattaen.

Samassa liitossa kunnat ja maakunnat voivat yhdessä kehittää ja vahvistaa paikallis- ja aluehallinnon kansanvaltaista perustaa.

Kunnallisella ja maakunnallisella kansanvallalla on siis yhtäläiset perusteet:

- Asukkaiden itsehallinto
- Asukkaiden oikeus itse valitsemiinsa toimielimiin

### Itsehallinnon kaksi toimijaa -- paikallinen ja maakunnallinen

Paikallinen itsehallinto on niin vakiintunut käsite, että sitä pidetään lähinnä itsestään selvyytenä. Perusta löytyy Suomen perustuslaista, 121.1 §: ”Suomi jakaantuu kuntiin, joiden hallinnon tulee perustua kunnan asukkaiden itsehallintoon.” Samassa pykälässä säädetään myös itsehallinnosta kuntia suuremmilla alueilla (PL 121.4 §): ”Itsehallinnosta kuntia suuremmilla hallintoalueilla säädetään lailla.”

Maakuntaudistus toteuttaa vasta nyt itsehallinnon kuntia suuremmilla alueilla.

Kunnilla ja maakunnilla on samanlaiset roolit:

- Osana julkista hallintoa
- Osana julkista taloutta
- Julkiset palvelut kuntien ja maakuntien tehtävänä
- Sääntely- ja valvontatehtävät
- Yhdyskuntarakenteen ohjaus ja muut lakisääteiset tehtävät
- Kuntien ja maakuntien perustuslaillinen toimintaympäristö on yhteinen:
- Itsehallinto (PL 121 §)
- Perusoikeudet ja kunnan velvollisuus turvata perusoikeudet osana julkista valtaa (PL 22 §)
- Ihmisten yhdenvertaisuus (PL 6 §)
- Oikeus omaan kieleen ja kulttuuriin (PL 17 §)
- Toiminnan lakisääteisyys ja lainalaisuus (PL 2.3 §, 80 §, 121 §)
- Asukkaiden vaikuttamismahdollisuudet (PL 2.2 §, 14 § ja 20.2 §)
- Hallintotehtävien ulkoistamisen edellytykset (PL 124 §)

Kuntien ja maakuntien toimivaltaa verrattaessa on eräs oleellinen eroavuus. Sekä kuntien että maakuntien tehtävät perustuvat lainsäädäntöön. Eräät lakisääteiset tehtävät ovat myös hyvin väljästi

tulkittavissa kuten aluekehittäminen, hyvinvoinnin edistämiseen liittyvät ja maakunnallisen identiteetin edistäminen. Kunnan ja maakunnan välillä on kuitenkin kaksi olennaista eroa: Kunnilla on kuntalakiin perustuva yleinen toimivalta ja verotusoikeus. Maakunnille säädettävät tehtävät perustuvat maakuntalain tyhjentävään luetteloon eikä maakunnilla ole verotusoikeutta.

On kuitenkin ilmeistä, että kunnat ja maakunnat omissa toimintaympäristöissään ja kunkin maakunnan alueella ovat hyvin tiiviissä yhteistyössä hoitaessaan tehtäviään. Jo tämän takia on luontevaa, että kunnilla ja maakunnilla on yhteinen valtakunnallinen järjestöllinen toiminta.

### **Julkiset palvelut**

Kunnille ja maakunnille annettavista tehtävistä on säädettävä lailla (PL 121.2 ja 121.4 §§). Maakunnilla, kunnilla ja niiden päättäjillä on jaettu mutta myös osittain päällekkäinen vastuu sekä asukkaiden hyvinvoinnista palveluiden järjestäjinä, että alueen ympäristöstä ja taloudellisesta kestävydestä.

Tässä suuressa maakuntauudistuksessa julkiset palvelut ovat myös laajemmin puntarissa. Kykenemmekö uudistamaan hallinto- ja palvelujärjestelmän kansalaisten tarpeisiin taipuvaksi? Siinä yhteydessä puhutaan yhä enemmän asiakkaista asukkaiden sijaan. Tämä haaste on yhteinen kunnille ja maakunnille.

Kuntien ja maakuntien yhteenlaskettu henkilöstömäärä on mittava ja henkilöstön edustama osaaminen yhteiskunnan useimmilla sektoreilla on maan huippua. Kuntien ja maakuntien yhteisen järjestön voima olisi juuri jäsentensä osaamisessa ja samalla yhteisen järjestön tehtävät tulisi fokusoida johtamisen, taloushallinnon, hallinto- ja palvelujärjestelmien kehittämiseen eikä niinkään kapeiden osaamisalojen kehittämiseen.

### **Kunnat ja maakunnat taloudellisina toimijoina**

Ulkoisesti ja sisäisesti Suomen valtio on vuoden 2000 perustuslain mukaisesti poliittisessa ohjauksessa yksi jakamaton kokonaisuus. Tämä jakautuu kansallisessa talousohjauksessa kolmiosaiseen valtiosuhteeseen. Sen ydinosa on valtiokonserni, siis valtion viranomaiset. Toisen valtiosuhteeseen osan muodostavat itsehallinnolliset toimijat kuten kunnat ja kuntayhtymät, Kela, yliopistot ja Ahvenanmaa. Valtiosuhteeseen kolmannen osan muodostavat markkinaehtoiset toimijat kuten rahastot, liikelaitokset ja yksityisoikeudelliset osakeyhtiöt. Mihin uusi maakuntahallinto sijoittuu tässä kolmijaossa ei ole ihan yksiselitteinen asia. Koska maakuntien rahankäytöstä päättää maakunta – lakisääteisten tehtävien ehtojen mukaisesti – voidaan kuitenkin katsoa, että maakunnat kuuluvat taloudellisina toimijoina itsehallinnollisten toimijoiden joukkoon.

Kuntien ja maakuntien taloushallinnon perustat ovat samankaltaiset, joten tässäkin mielessä kunnat ja maakunnat kuuluvat samaan intressipiiriin.

### **Kuntien ja maakuntien tarvitsemat asiantuntija- ja tukipalvelut**

Kunnilla on samat lakisääteiset tehtävät. Palvelutarpeet vaihtelevat kuntien välillä mutta tarpeet eivät määräydy yksinomaan kuntakoon mukaan.

Maakunnilla tulee olemaan samanlainen tilanne. Lakisääteiset tehtävät ovat kaikille maakunnille samat koosta riippumatta. Palvelutarpeet varmasti vaihtelevatkin.

Asiantuntijapalveluita kunnat ja maakunnat voivat tulevaisuudessa hakea yhteistoiminnassa keskenään, mutta myös yhteisen järjestön tarjoamien palveluiden kautta.

Tukipalveluita, esim. julkisten hankintojen osalta, kunnat ja maakunnat voivat myös rakentaa yhdessä.

## Maakuntien identiteetti

Nykyisellä maakuntajaolla ei ole pitkä historia. Sen perustana on pääosin ollut edelliseen rakennuslakiin perustuva seutukaava-aluejako. Vuonna 1990 rakennuslain muutos astui voimaan mahdollistaen seutukaavoituksen suorittamista myös muun kuntainliiton toimesta kuin yksinomaan seutukaavoitusta varten perustetun seutukaavaliiton toimesta. Tämä johti välittömiin toimenpiteisiin useimmissa silloisissa seutukaavaliitoissa ja maakuntaliitoissa. Tilanne vuonna 1993 oli, että suurimmassa osassa maata seutukaavoituksesta huolehti seutukaava- ja maakuntaliitosta yhdistynyt maakunnan liitto.

Aluejakoon vaikutti myös valtioneuvoston 8.7.1992 tekemä periaatepäätös valtion aluejaotusten yhtenäistämistä. Päätökseen liittyi kartta ja kuntaluettelo toiminnallis-taloudellisista maakunnista ja niihin kuuluvista kunnista. Tämä maakuntajako perustui valmisteluun, jossa oli käytetty hyväksi monia taloutta ja muita toimintoja koskevia tekijöitä. Jako vastasi eräitä vähäisiä poikkeuksia lukuunottamatta rakennuslain tarkoittamaa seutukaava-aluejakoa.

Vuoden 1994 alusta voimaan tullut laki alueiden kehittämisestä loi perustan uusien maakuntaliittojen toiminnalle yhdessä rakennuslain ja kuntalain kanssa. Lailla alueiden kehittämisestä annettiin lääninhallitusten sijasta vastuu maakunnan yleisestä kehittämisestä ja yleisestä aluepoliittisesta suunnittelusta maakunnallisille liitoille, joille olivat kuuluneet muun muassa seutukaavoitus ja maakunnallinen edunvalvonta.

Näin luotiin kuntapohjainen maakunnallinen aluekehittämisen, aluesuunnittelun ja edunvalvonnan viranomaisen. Ja maakunnan identiteetin ylläpitäminen ja vahvistaminen oli osa näiden maakuntaliittojen toimintaa. Toki tämä työ oli tehty varsin määrätietoisesti jo pitkään Suomessa yhdistyspohjaisten maakuntaliittojen puitteissa. Näiden maakuntaliittojen yhteinen tarkoitus oli syventää väestön rakkautta ja kiintymystä kotiseutuun, edistää väestön yhteishenkeä ja kehittää maakunnan henkistä ja taloudellista vaurastumista.

Kun Suomen kuntaliitto perustettiin vuonna 1993 Suomen maakuntien liitto ry – Landskapens förbund i Finland rf lakkautettiin ja toiminta fuusioitiin uuteen kunnalliseen keskusjärjestöön.

Koska nykyiset maakuntaliitot ovat kuntapohjaisia, kuten niiden edeltäjätkin pääosin, maakuntaidentiteetin eteen tehty työ on työstetty varsin tiiviissä yhteistoiminnassa kuntien ja maakuntien välillä. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että maakuntaudistuksen jälkeenkin maakunnat voisivat hoitaa maakuntaidentiteetin rakentamiseen liittyviä yhteisiä tehtäviä samassa keskusjärjestössä Suomen kuntien ja kaupunkien kanssa.

Kaikki 18 maakuntaliittoa ovat myös Suomen Kotiseutuliiton jäseniä.

## Pohjoismainen, eurooppalainen ja laajempi kansainvälinen yhteistyö

Jan-Erik Enestamin ja Marcus Henricsonin Kuntaliitolle tekemässä ”Kuntaliiton EU- ja kansainvälisen toiminnan arviointiraportissa” (23.12.2016) otetaan kantaa myös maakunta- ja sote-uudistuksen vaikutuksiin skenaariotarkastelussa, jonka mukaan maakunnat tulisivat kuntaliiton jäseniksi tai yhteistyökumppaneiksi.

*”Käytännössä uusilla maakunnilla ei liene syytä eikä resursseja muodostaa uutta, maakuntien yhteistä edunvalvonta- ja asiantuntijaorganisaatiota Kuntaliiton rinnalle. Tässä raportissa lähtökohtana pidetäänkin, että uudet maakunnat joko tulisivat Kuntaliiton jäseniksi tai nykyisten maakuntien tavoin, solmisivat yhteistyösopimuksen Kuntaliiton kanssa.*

*Tässä skenaariossa Kuntaliiton asiantuntemukselle, verkostoitumiselle ja edunvalvonnalle asetettavat vaatimukset pysyisivät ennallaan tai kasvaisivat. Tämä koskisi myös EU- ja kansainvälistä toimintaa.”*

### 5.3 Kaksi liittoa: Mallin tarkastelua

#### Itsehallinnon eroavuudet

Kunnallisella ja maakunnallisella kansanvallalla on yhtäläiset perusteet:

- Asukkaiden itsehallinto
- Asukkaiden oikeus itse valitsemiinsa toimielimiin

Maakunnilta puuttuu kuitenkin itsehallintoon kuuluva oleellinen oikeus, nimittäin verotusoikeus. Maakuntauudistuksen valmistelussa korostetaan voimakkaasti valtion tavoitetta leikata sosiaali- ja terveydenhuollon kustannusten nousua, maakuntien talouden suoriutumisen seuranta ja maakuntien rahoitusta yksinomaan valtion varoista. Tästä syystä voi syntyä epäily maakuntien aidosta itsehallinnosta jonka johdosta kunnat ja maakunnat poikkeavat liian suuresti toisistaan itsehallinnon tarkastelunäkökulmasta.

Eräs osoitus tästä on Suomen valtion halu jättää varauma Euroopan neuvoston alueellisen demokratian yleissopimuksen ratifiointiin.

#### Edunvalvonnan ristiriidat

Keskeinen kysymys on, ovatko eturistiriidat todellisia ja mittaluokaltaan niin suuria, ettei yhteinen edunvalvonta ole mahdollinen.

Kipupisteet yhdistetään seuraaviin seikkoihin:

- Maakuntien riippuvuus valtion rahoituksesta voivat johtaa mahdottomiin kilpailutilanteisiin kuntien ja maakuntien välillä niiden pyrkimyksissä vaikuttaa valtion budjettivarojen suuntaamiseen.
- Valtion osoittamat aluekehittämisen, erityisesti EU:n rakennerahastojen varat ohjataan maakuntien kautta, jolloin kunnan asema on alisteinen maakuntaan nähden.
- Maakuntien hallinnoimat liikenneväylien ja joukkoliikenteen ylläpito- ja tukirahat ovat niukkoja valtion rahoja joista niukkuuden takia syntyy ristiriita kuntien ja maakuntien välillä.
- Onko valtion ohjausote maakunnista niin voimakas, että maakuntien toiminta kuntien näkökulmasta on osa valtion toimintaa.
- Kuntien ja maakuntien välillä syntyy kilpailutilanne epäselvien rajapintojen ja erisuuntaisten strategioiden takia, jolloin yhteistyö saman organisaation sisällä on hedelmätöntä.
- Ovatko kunnat ja maakunnat tasavertaisia yhteisen järjestön jäseninä?
- Isojen kaupunkien ja maakuntien välillä voi olla syvä ristiriita esim. aluekehittämisen, elinvoimaisuuden edistämisen, investointien suuntaamisen, kaavoituksen ja maakuntastrategioiden painopisteiden osalta.
- Yhteisen järjestön poliittisen päätöksenteon järjestämisessä voi olla ratkaisematon ristiriita.
- Yhteisen järjestön rahoitus, miten järjestetään rahoitus.
- Minkä näköiseksi rakennetaan Suomen maakuntahallinto: Korostuuko sen rooli itsehallinnollisena maakunnallisena, yhteen sovittavana toimijana vai jääkö sen rooli etäiseksi, ylhäältä johdetuksi viranomaiseksi?

#### Kuntien ja maakuntien yhteisen liiton potentiaaliset hyödyt ja riskit

##### 1. Kokonaisuuden hallinta

**(+)** Liitto kattaisi koko paikallisen ja alueellisen demokratian pohjalta toimivan osan suomalaista julkishallintoa. Edunvalvonnan lähtökohdat olisivat perustuslaissa. Yhteisiä

nimittäjiä ovat erityisesti asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen, elinvoima, asukkaiden itsehallinto ja demokratia, rahoitusperiaate ja normien väljentäminen.

**(+)** Muodostuisi yhtenäinen järjestäytyminen työnantajatoiminnan (uusi KT) ja eläkeasioiden (Keva) kanssa.

**(+)** Maakuntahallinto ei eriytyisi osaksi valtion aluehallintoa.

**(-)** Laajaa kokonaisuutta hallittaessa intressiristiriitoja syntyy nykyistä enemmän. Erityisesti maakuntien sote-palveluverkkopäätökset ovat kovan taloudellisen paineen alla sekä maankäyttöön liittyvät kysymykset ovat potentiaalisia ristiriitoja aiheuttavia tekijöitä. Maakuntiin kohdistuva vahva valtion ohjaus voi myös yleisesti ottaen heijastua ristiriitaisten tavoitteiden ja jännitteiden muodossa.

## **2. Yhteistyö, yhteinen kokonaiskuva ja yhteiset päämäärät**

**(+)** Yhteistyön ja vuorovaikutuksen rakentaminen, kehittäminen ja vastakkainasettelun välttäminen. Luodaan käytännön yhteistyörakenteita.

**(+)** Yhteisen kokonaiskuvan ja yhteisten päämäärien luominen edistää eri osapuolten näkökulmien ymmärtämistä ja vähentää jännitteitä. Kunnan ja maakunnan yhteiset asukkaat ja yhteisöt keskiössä.

**(-)** Yhteiset tavoitteet ja linjaukset voivat jäädä liian yleiselle tasolle, koska koskettavat laajoja kokonaisuuksia ja kahta eri hallinnon tasoa. Riskinä on, että ei saada riittävää syvyyttä toimintaan.

## **3. Edunvalvonta**

**(+)** Nykyistäkin suurempi painoarvo yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa niissä asioissa, joita liitto ajaa. Laajemmat hartiast ja vahva neuvottelija valtion kanssa.

**(-)** Edunvalvonnan tavoitteet voivat hämärtyä. Joissakin ristiriitoja aiheuttavissa asioissa liiton tulee kokonaan pidättäytyä toimimasta. Nämä asiat tulisi ennakoita.

## **4. Resurssit ja organisointi**

**(+)** Kunta- ja maakunta-alan asiantuntemuksen ja resurssien kokoaminen sekä päällekkäisen toiminnan välttäminen järjestökentällä; Suomen kokoisessa maassa resursseja ei pidä hajottaa liiaksi. Kuntaliittoon vuosien varrella kehkeytynyt laaja-alainen osaaminen maakunnille siirtyvissä tehtävissä olisi sellaisenaan hyödynnettävissä ilman raskaaseen uudelleen organisoitumiseen liittyviä katkoksia.

**(-)** Riskinä, että maakuntien asiat ja sote-toimiala saavat liiallisen painoarvon liiton toiminnassa. Riskejä liittyy myös rahoitukseen sekä päätöksentekovallan jakautumiseen. Vaarana on liiton luottamushenkilöiden roolien epäselvyys, jos istutaan kahdella tai kolmella pallilla.

## **5. Kuntien suhteellinen ääni**

**(-)** Suomen Kuntaliitto on nykyisellään kuntien ja kuntataustaisten organisaatioiden järjestö. Kuntien ja maakuntien yhteisessä liitossa kuntien suhteellinen ääni heikkenee. Riskinä on, että maakuntauudistuksen vaatimat sopeuttamistoimet vievät ainakin alkuvaiheessa niin paljon resursseja, ettei kuntien perinteiselle edunvalvonnalle jää tilaa.

## LUKU 6. Alustava tiekartta: ”Uuden sukupolven kuntien ja maakuntien liitto”

Suomen Kuntaliitto on strategiassaan vuosille 2017–2021 linjannut:

- Tavoitteena on toiminnallisesti yhtenäinen kunta- ja maakuntakenttä, joka mahdollisimman saumatta palvelee kuntien ja maakuntien yhteisiä asukkaita ja yhteisöjä.

Olettamuksena on, että kuntien ja maakuntien valtakunnallinen järjestäytyminen on mahdollista rakentaa yhtenäiselle pohjalle nykyisen Suomen Kuntaliitto ry:n toiminnan pohjalta. Mitään kilpailevaa organisaatiota ei ole, eikä myöskään lainsäädännöllisiä esteitä uusien organisaatioiden perustamiselle.

Valtiovarainministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö pyysivät kirjeellään 26.5.2016 maakuntaliittoja käynnistämään maakuntauudistuksen esivalmistelua ja maakuntauudistuksen lainvalmistelussa on myös lähdetty siitä, että maakuntaliitot vastaavat maakuntahallinnon väliaikaisen toimielimen asettamisesta ja sen toiminnan käynnistämisestä.

Samalla Kuntaliitolla on palvelusopimus kaikkien maakuntaliittojen kanssa ja palvelusopimus jopa velvoittaa yhteistoimintaan maakuntauudistukseen liittyen: ”maakuntaliittoja koskeva edunvalvonta, jolloin olennaisesti liittoja koskevissa asioissa on ennen Kuntaliiton kannan päättämistä kuultava maakuntien edustajia”. Johtopäätös tästä on, että Kuntaliitolla on sekä mandaatti että velvollisuus valmistella järjestön toiminnan, hallinnon ja rakenteiden muuttamista siten, että uudet maakunnat voisivat olla kuntien kanssa sen jäseniä vuoden 2019 alusta lukien: ”Uuden sukupolven kuntien ja maakuntien liitto”

### Valmistelutyön tiekartta

#### Vaihe 1: Valmisteluvaihe (2017)

Kuntaliitto perustaa riittävän laajapohjaisen valmisteluorganisaation maakuntaliittojen/väliaikaisten toimielinten kanssa. Valmisteluorganisaation rakentamisessa tiiviissä vuorovaikutuksessa maakuntien maakuntauudistuksen valmisteluverkostojen ja kuntien kanssa toimintamallin, jossa luodaan Suomen kunnat ja maakunnat KM ry:lle visio, toimintaperiaatteet ja palvelurakenne.

Valmisteluorganisaation tulee ottaa kantaa ainakin seuraaviin asioihin:

- Poliittisen johto-organisaation rakenne ja vaalimenettely
- Asiantuntijatehtävien järjestäminen:
  - Demokratia, johtaminen
  - Talous, juridiikka
  - SOTE-asiat
  - Elinkeinot, aluekehittäminen, elinvoima, kilpailukyky
  - Yhdyskuntasuunnittelu, infrastruktuuri
  - Sivistystyö, koulut, kulttuuri
  - Konserni- ja hallintopalvelut
- Läpäisyperiaatteella toimivat horisontaaliset ja/tai vertikaaliset toiminnot, esim.:

- Ruotsinkieliset palveluverkot (ml. Ahvenenmaa)
- Viestintä, tutkimus, tietopalvelut

Tässä vaiheessa luodaan myös mallit valtio – kunnat – maakunnat –neuvotteluille.

### Vaihe 2: Päätöksentekovaihe (2018)

Tammikuun 2018 maakuntavaalien jälkeen Kuntaliitto perustaa kuntien ja maakuntien poliitikoista koostuvan muutoksen johtoryhmän. Muutoksen johtoryhmän tehtävänä olisi tehdä tarpeelliset linjaratkaisut ”uuden sukupolven kuntien ja maakuntien liiton” luomiseksi. Keväällä 2018 tämän johtoryhmän tulee esittää vaihtoehdot jatkovalmistelulle:

- Yhteinen, täysin integroitu järjestö Suomen kunnat ja maakunnat KM ry., jonka jäseninä olisivat kunnat ja maakunnat. Kuntayhtymät voisivat solmia palvelusopimuksen järjestön kanssa.
- Löyhempi yhteenliittymä Suomen kunnat ja maakunnat KM ry, jossa on osittain eriytetty maakunnille ja kunnille suunnatut palvelut. Päätöksenteko jakautuisi kahdelle tasolle, jossa ylimpänä elimenä olisivat yhteinen valtuusto ja hallitus. Eri jäsenyhteisöryhmien päätöksenteon itsenäisyyden varmistamiseksi järjestössä olisi kutakin jäsenyhteisöryhmää edustava jaosto: kuntajaosto ja maakuntajaosto.



## LUKU 7 Selvitystyön yhteenveto ja toimenpide-ehdotuksia

Suomella on edessään historiamme suurin julkishallinnon ja julkispalveluiden sekä tehtävien vastuiden organisointi. Uudistus perustuu maamme hallituksen ohjelmaan.

1.1.2019 käynnistävät uudistuneet maakunnat toimintansa, mihin mennessä koko valmistelu- ja uudistusprosessin on määrä toteutua. Ennen em. ajankohtaa on vielä tapahduttava todella paljon ja lavealla rintamalla niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla.

Maakuntien roolin muutos on jättimäisen suuri. Maakuntien tulevaisuuden tehtävien perustana on ”selkeä työnjako kunnan, maakunnan ja valtion välillä.”

Kuntaliitto on reagoinut jo odotettavaan muutokseen monin eri tavoin. Kuntaliitto asetti marraskuussa 2016 selvitysryhmän (kaupunkineuvos Markku Andersson (puh.joht.), maakuntaneuvos Olav Jern sekä tutkija Siv Sandberg), jonka tehtäväksi annettiin kartoittaa kuntien ja maakuntien tulevaisuutta järjestönäkökulmasta.

Selvitysryhmän tehtävänä on ollut kartoittaa Kuntaliiton jäsenten, kumppaneiden ja keskeisten sidosryhmien näkemyksiä siitä, millä tavalla kuntien ja maakuntien edunvalvonta, kehittäminen ja asiantuntijapalvelut tulisi järjestää maakuntauudistuksen toteuduttua.

Selkeä näkemys useimmilla kuulluilla asiantuntijoilla ja eri tahoilla on ollut eteneminen yhden kunnat-  
-maakunnat -liiton (KM-liiton) valmistelun pohjalta. On kuitenkin paikallaan todeta, että runsaasti on kuulunut myös erilaisia epäileviä tai varauksellisia näkemyksiä, joille yhteistä useasti oli se, ettei epäilyksiä haluttu pukea esityksiksi. Uudistuksen eteenpäin ja läpivieminen edellyttää avointa ja läpinäkyvää demokratiaprosessia sekä tarkkaa ja huolellisesti suunniteltua prosessia.

Yleisesti nähdään, että yksi liitto olisi vahva vastapooli ja edunvalvoja valtion suuntaan. Yhden liiton etu olisi merkittävä asiantuntijuus sekä laajojen kokonaisuuksien hallinta. Tärkeänä pidetään, että uusi liitto on toiminnaltaan ja organisoinniltaan aidosti uusi ja uusiutunut. Huonointa olisi, jos mitään ei tehdä eikä muutokseen reagoida tai että olevat toimintatavat ja rutiinit sellaisenaan siirtyisivät uuteen liittoon ja työtapoihin.

Kuntavaalit järjestetään huhtikuussa 2017 ja uusimuotoiset maakuntavaalit tammikuussa 2018. Näin uudet maakuntahallinnot aloittaisivat jo maaliskuussa 2018.

Tarkastelumme syventämiseksi olemme tarkastelleet myös pohjoismaisia sekä eurooppalaisia kuntien ja maakuntien edunvalvonnan malleja ja käytäntöjä.

Aikataulu tähän Suomen historian suurimpaan julkishallinnon uudistuksen valmisteluun on todella tiukka eikä takapakkeja aikatauluihin mahdu.

**Ehdotus:** Suomen Kuntasäätiö on käynnistänyt, järjestäytynyt ja asemoinut toimintaansa vuoden 2016-2017 aikana.

Sääntöjen mukaisesti ”säätiön tarkoituksena kuntien elinvoimaisuuden ja demokratian sekä muiden pyrkimysten edistäminen ja kuntien itsehallinnon vahvistaminen”.

”Tarkoituksensa toteuttamiseksi säätiö voi

- - jakaa apurahoja ja avustuksia sekä myöntää taloudellista tukea
- - harjoittaa tutkimus-, tiedotus- ja koulutustoimintaa.”

**Esitämme** käynnistettäväksi säätiön sääntöjen mukaisesti ja säätiön varoin tutkimus- ja kehittämisohjelman, jolla tuetaan kuntien ja maakuntien uudistusprosessia sekä uuden KM-liiton toiminnallista, pitkäjänteistä kehittämistä.

**Lopuksi**

*Saamansa toimeksiannon sekä suorittamansa selvitystyön perusteella työryhmä esittää, että jatkovalmistelu tapahtuu yhden liiton mallin mukaisesti, kunnat-maakunnat liitto (KM-liitto) valmisteluun perustuen.*

## Lähdeluettelo

- Blom Hansen, Jens (2002): *Den fjerde statsmagt? Kommunenes Landsforening i dansk politik*. Aarhus Universitetsforlag.
- Callanan Mark (2012): "Subnational Collective Action: The Varied Patterns of Mobilisation of Local Government Actors" *Local Government Studies* 38:6, 753–775.
- CEMR (2013): *Decentralisation at a crossroads: Territorial reforms in Europe in times of crisis*. Council of European Municipalities and Regions.
- Entwistle Tom & Laffin Martin (2003): "The multiple strategies of the Local Government Association: partner, player and think-tank?". *Policy and Politics* 31 (1), 37–50.
- Heinelt Hubert & Bertrana Xavier, eds. (2011): *The Second Tier of Local Government in Europe. Provinces, counties, départements and Landkreise in comparison*. Routledge Advances in European Politics.
- Hompland Andreas & Lesjø Jon Helge (2016): *Konstante spenninger. KS i den norske modell*. Kommuneforlaget.
- Hooghe Liesbeth, Marks Gary & Schakel Arjan (2010): *The Rise of Regional Authority. A Comparative Study of 42 Democracies*. Routledge.
- Hooghe et al (2016): *Measuring Regional Authority: A Postfunctionalist Theory of Governance Vol I*. Oxford University Press.
- LBK nr 770 af 09/06/2015 (Regionsloven)
- Sandkjer Hanssen Gro, Saglie Jo & Smith Eyvind (2012): "KS i det norske flernivådemokratiet", teoksessa Reitan Marit, Saglie Jo & Smith Eyvind (red.) *Det norske flernivådemokratiet*. Abstrakt forlag.
- Suomen Kuntaliitto (2016): *Onnistuva Suomi tehdään lähellä. Kuntaliiton strategia 2017-2021*.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2008): *Ett sekel i självstyrelsens tjänst. Sveriges Kommuner och Landsting 100 år*.
- Sydänmaanlakka Pentti (2014): *Tulevaisuuden johtaminen 2020*.
- Sørensen Eva M, Hovik Sissel, Lorentzen Hilde, Nergaard Erik & Rieper Olaf (2007): *Konsultationer og aftaler mellem stat og kommuner – i Norge och Danmark*. Rapport fra AKF og NIBR. København: AKF Forlaget.

**Kuntaliiton jäsenet 2016**

Akaa	Inari	Kivijärvi	Luumäki
Alajärvi	Inkoo	Kokemäki	Luvia
Alavieska	Isojoki	Kokkola	Maalahti
Alavus	Isokyrö	Kolari	Maarianhamina
Asikkala	Janakkala	Konnevesi	Marttila
Askola	Joensuu	Kontiolahti	Masku
Aura	Jokioinen	Korsnäs	Merijärvi
Brändö	Jomala	Koski TI	Merikarvia
Eckerö	Joroinen	Kotka	Miehikkälä
Enonkoski	Joutsa	Kouvola	Mikkeli
Enontekiö	Juankoski	Kristiinankaupunki	Muhos
Espoo	Juuka	Kruunupyö	Multia
Eura	Juupajoki	Kuhmo	Muonio
Eurajoki	Juva	Kuhmoinen	Mustasaari
Evijärvi	Jyväskylä	Kumlinge	Muurame
Finström	Jämijärvi	Kuopio	Mynämäki
Forssa	Jämsä	Kuortane	Myrskylä
Föglö	Järvenpää	Kurikka	Mäntsälä
Geta	Kaarina	Kustavi	Mänttä-Vilppula
Haapajärvi	Kaavi	Kuusamo	Mäntyharju
Haapavesi	Kajaani	Kyyjärvi	Naantali
Hailuoto	Kalajoki	Kärkölä	Nakkila
Halsua	Kangasala	Kärsämäki	Nivala
Hamina	Kangasniemi	Kökar	Nokia
Hammarland	Kankaanpää	Lahti	Nousiainen
Hankasalmi	Kannonkoski	Laihia	Nurmes
Hanko	Kannus	Laitila	Nurmijärvi
Harjavalta	Karjajoki	Lapinjärvi	Närpiö
Hartola	Karkkila	Lapinlahti	Orimattila
Hattula	Karstula	Lappajärvi	Oripää
Hausjärvi	Karvia	Lappeenranta	Orivesi
Heinola	Kaskinen	Lapua	Oulainen
Heinävesi	Kauhajoki	Laukaa	Oulu
Helsinki	Kauhava	Lemi	Outokumpu
Hirvensalmi	Kauniainen	Lemland	Padasjoki
Hollola	Kaustinen	Lempäälä	Paimio
Honkajoki	Keitele	Leppävirta	Paltamo
Huittinen	Kemi	Lestijärvi	Parainen
Humppila	Kemijärvi	Lieksa	Parikkala
Hyrnsalmi	Keminmaa	Lieto	Parkano
Hyvinkää	Kemiönsaari	Liminka	Pedersören kunta
Hämeenkyrö	Kempele	Liperi	Pelkosenniemi
Hämeenlinna	Kerava	Lohja	Pello
Ii	Keuruu	Loimaa	Perho
Iisalmi	Kihniö	Loppi	Pertunmaa
Iitti	Kinnula	Loviisa	Petäjävesi
Ikaalinen	Kirkkonummi	Luhanka	Pieksämäki
Ilmajoki	Kitee	Lumijoki	Pielavesi
Ilomantsi	Kittilä	Lumparland	Pietarsaari
Imatra	Kiuruvesi	Luoto	Pihtipudas

Pirkkala	Siilinjärvi	Vihti
Polvijärvi	Simo	Viitasaari
Pomarkku	Sipoo	Vimpeli
Pori	Siuntio	Virolahti
Pornainen	Sodankylä	Virrat
Porvoo	Soini	Vårdö
Posio	Somero	Vöyri
Pudasjärvi	Sonkajärvi	Ylitornio
Pukkila	Sotkamo	Ylivieska
Punkalaidun	Sottunga	Ylöjärvi
Puolanka	Sulkava	Ypäjä
Puumala	Sund	Ähtäri
Pyhtää	Suomussalmi	Äänekoski
Pyhäjoki	Suonenjoki	
Pyhäjärvi	Sysmä	
Pyhäntä	Säkylä	
Pyhäranta	Taipalsaari	
Pälkäne	Taivalkoski	
Pöytyä	Taivassalo	
Raahe	Tammela	
Raasepori	Tampere	
Raisio	Tervo	
Rantasalmi	Tervola	
Ranua	Teuva	
Rauma	Tohmajärvi	
Rautalampi	Toholampi	
Rautavaara	Toivakka	
Rautjärvi	Tornio	
Reisjärvi	Turku	
Riihimäki	Tuusniemi	
Ristijärvi	Tuusula	
Rovaniemi	Tyrnävä	
Ruokolahti	Ulvila	
Ruovesi	Urjala	
Rusko	Utajärvi	
Rääkkylä	Utsjoki	
Saarijärvi	Uurainen	
Salla	Uusikaarlepyy	
Salo	Uusikaupunki	
Saltvik	Vaala	
Sastamala	Vaasa	
Sauvo	Valkeakoski	
Savitaipale	Valtimo	
Savonlinna	Vantaa	
Savukoski	Varkaus	
Seinäjoki	Vehmaa	
Sievi	Vesanto	
Siikainen	Vesilahti	
Siikajoki	Veteli	
Siikalatva	Vieremä	

## Kuntaliiton yhteistyöjäsenet 2016

### Erityishuoltopiirit

1 (2)

Eskoon sosiaalipalvelujen ky  
Eteva kuntayhtymä  
Kolpeneen palvelukeskuksen ky  
Kärkulla samkommun  
Vaalijalan ky  
Varsinais-Suomen erityishuoltopiirin ky

### Sairaanhoitopiirit

Etelä-Karjalan sairaanhoitopiiri  
Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri  
Etelä-Savon sairaanhoitopiiri  
H:gin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri  
Itä-Savon sairaanhoitopiiri  
Kainuun sairaanhoitopiiri  
Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiri  
Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri  
Keski-Suomen sairaanhoitopiiri  
Kymenlaakson sairaanhoitopiiri  
Lapin sairaanhoitopiiri  
Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri  
Pirkanmaan sairaanhoitopiiri  
Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiiri  
Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri  
Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri  
Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri  
Satakunnan sairaanhoitopiiri  
Vaasan sairaanhoitopiiri  
Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri

### Maakuntaliitot

Etelä-Karjalan liitto  
Etelä-Pohjanmaan liitto  
Etelä-Savon maakuntaliitto  
Hämeen liitto  
Kainuun liitto  
Keski-Pohjanmaan liitto  
Keski-Suomen liitto  
Kymenlaakson liitto  
Lapin liitto  
Pirkanmaan liitto  
Pohjanmaan liitto  
Pohjois-Karjalan maakuntaliitto  
Pohjois-Pohjanmaan liitto  
Pohjois-Savon liitto  
Päijät-Hämeen liitto  
Satakuntaliitto  
Uudenmaan liitto  
Varsinais-Suomen liitto

## Kuntaliiton yhteistyöjäsenet 2016

### Koulutuskuntayhtymät

2 (2)

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä  
Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä  
Etelä-Savon koulutus Oy  
Itä-Savon koulutuskuntayhtymä  
Itä-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä  
Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä  
Jyväskylän koulutuskuntayhtymä  
Järviseudun koulutuskuntayhtymä  
Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä, Lappia  
Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä  
Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, Keuda  
Kotkan-Haminan seudun koulutusky.  
Koulutuskuntayhtymä Tavastia  
Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä  
Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä  
Länsirannikon Koulutus Oy Winnova  
Optima samkommun  
Oulun seudun koulutuskuntayhtymä  
Oy Porvoo International College Ab  
Peimarin koulutuskuntayhtymä  
Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä  
Päijät-Hämeen koulutus konserni -kuntayhtymä  
Raahen koulutuskuntayhtymä  
Raision seudun koulutuskuntayhtymä  
Rovaniemen koulutuskuntayhtymä  
Salon seudun koulutuskuntayhtymä  
Samkommunen för yrkesutbildning i Östra Nyland  
Sastamalan koulutuskuntayhtymä  
Satakunnan koulutuskuntayhtymä  
Savon koulutuskuntayhtymä  
Seinäjoen koulutuskuntayhtymä  
Suupohjan koulutuskuntayhtymä  
Svenska Österbottens förbund för utbildning och kultur  
Valkeakosken seudun koulutuskuntayhtymä  
Ylä-Savon koulutuskuntayhtymä  
Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä