

**KUNTA
LIITTO**

***Onneksi on
KUNNAT!***

Parempia päätöksiä paremmalla keskustelu- ja päätöksenteko- kulttuurilla

**Luottamushenkilön
opas työskentely- ja
toimintatavoista**



Sisältö

1. Kunnallinen päätöksenteko perustuu yhteistyölle
2. Luottamushenkilön vaikuttaminen päätöksentekoprosessin eri vaiheissa
3. Hyvät luottamushenkilötaidot toimivan päätöksentekokulttuurin perustana



1.

**Kunnallinen päätöksenteko
perustuu yhteistyölle**

***Onneksi on
KUNNAT!***

Sisältö

- Hyvällä keskustelu- ja päätöksentekokulttuurilla on merkitystä
- Julkisen johtamisen periaatteet
- Toimiva yhteistyö kunnissa
- Luottamushenkilön rooli
- Kunnan keskustelu- ja päätöksentekokulttuuri
- Kuntaliiton nostot hyvästä keskustelu- ja päätöksentekokulttuurista



Hyvällä keskustelu- ja päätöksentekokulttuurilla on merkitystä

- Hyvä keskustelu- ja päätöksentekokulttuuri **nähdään tärkeänä riippumatta puolueesta tai kuntakoosta**
- Suurin osa kokee **keskustelu- ja päätöksentekokulttuurin vaikuttavan** melko tai erittäin paljon oman **kunnan toimintaedellytyksiin**
- Ajallisesti **päätöksentekokulttuuri on parantunut**, erityisesti kunnan viranhaltijajohdon ja henkilöstön välillä sekä luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä
- **Eettiset pelisäännöt nähdään tärkeänä** ja niiden käyttöönottoon ja kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti



Luottamushenkilö voi toiminnallaan kehittää rakentavaa ja avointa keskustelu-ilmapiiiriä, joka osaltaan vahvistaa kunnan toimintaa!

Julkisen johtamisen periaatteet luottamushenkilön näkökulmasta

Mukaillen Julkisen johtamisen arvot ja periaatteet julkaisua (Valtiovarainministeriö 2025)

Osaavasti

Luottamushenkilö ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sekä osaa asettaa tavoitteita ja arvioida päätöksentekoa.

Vaikuttavasti

Luottamushenkilö edistää kunnan ja sen asukkaiden etua ja toimii arvokkaasti tehtävän edellyttämällä tavalla.

Eettisesti

Luottamushenkilö toimii oikeudenmukaisesti ja yhteisten arvojen pohjalta. Toiminnassa korostuu vastuullisuus, läpinäkyvyys ja päämäärätietoisuus. Toiminnassa noudatetaan yhteisiä eettisiä pelisääntöjä.

Kestävästi

Luottamushenkilö huomioi päätöksissä pitkäaikaiset vaikutukset ympäristölle, ihmisille ja taloudelle sekä vastaa, että kunnan strategia ja suunnitelmat edistää näitä tavoitteita.

Ratkaisukeskeisesti

Luottamushenkilö hahmottaa kunnan toimintaympäristön, kehityksen suunnan ja ratkaisee haasteita rakentavasti. Päätökset pohjautuvat kunnan strategioihin ja toimintasuunnitelmiin.

Yhdessä

Luottamushenkilö rakentaa avointa ja monipuolista keskustelukulttuuria sekä huolehtii kuntalaisten osallistumismahdollisuuksista. Luottamushenkilö toimii yhteistyössä muiden luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kanssa.



Toimiva yhteistyö kunnassa

Luottamus ja kunnioitus

Keskinäinen **luottamus ja kunnioitus** ovat toimivan yhteistyön perusta.

Luottamushenkilöt ja viranhaltijat **tukevat ja kunnioittavat toistensa rooleja**. Ymmärtävät omien rooliensa merkityksen - **vältetään ohjohtamista**.

Viranhaltijalla on alueensa **syvällinen osaaminen**, joka on rekrytointivaiheessa hyväksi todettu.

Luottamus viranhaltijoiden osaamiseen ja päätöksiin tärkeää, jotta luottamushenkilötyö on sujuvaa.

Yhteistyö yli rajojen

Kunnan johtamisen perusajatuksen kuuluu **yhteistyö** yli puolue- ja ryhmärajojen (ei hallitus-oppositio asetelmaa).

Erityisen tärkeää kunnan kokonaisjohtamisen näkökulmasta on **toimiva yhteistyö ja luottamus**.

Selkeät roolit ja vastuu

Viranhaltijan on saatava tehtävän hoitamiseen **tuki luottamushenkilöiltä**.

Luottamushenkilön **tulee kannustaa ja edistää toimia**, joilla kehitetään kunnan toimintaa ja henkilöiden motivaatiota.

Avoim ja rakentava vuorovaikutus

Runsas, monipuolinen ja rakentava keskustelu edistää avoimuutta ja demokratiaa sekä takaa laadukkaan päätöksenteon.

Avoimen ja monipuolisen keskustelun puute voi lisätä luottamuspulaa.

Kunnan keskustelu- ja päätöskulttuurissa

On hyväksyttävää

- Olla eri mieltä
- Kertoa oma mielipide suoraan
- Vaatia kohtuullisessa määrin lisätietoa päätettävistä asioista
- Muuttaa omaa mielipidettänsä

Luottamushenkilöt vahvistavat hyvää keskustelukulttuuria tukemalla kansalaiskeskusteluja ja dialogisia menetelmiä – näin ehkäistään polarisaatiota ja vahvistetaan luottamusta päätöksentekoon.



Ei ole hyväksyttävää

- Syyttää ja epäillä toisten tarkoitusperiä
- Jatkuvasti kritisoida valmistelua
- Valehdella tai levittää huhupuheita
- Käyttää epäasiallista kieltä tai käyttäytyä aggressiivisesti
- Ilmeillä ja eleillä vähätellä toisia
- Jumiutua vanhoihin asioihin ilman halua eteenpäin pääsystä
- Vain ja ainoastaan oman ryhmän tai viiteryhmän näkemysten kuuntelu

*Hyvä keskustelukulttuuri → päätöksentekokulttuuri
→ hyvä päätöksentekokyky → hyviä päätöksiä!*

Käyttäytymisen ja toiminnan aste-erot kunnallisessa päätöksenteossa

Käytös on sivistynyttä, arvostavaa ja ystävällistä.

Kritiikki ja palaute annetaan hyvien tapojen mukaisesti ja rakentavasti.

Käytös on häiritsevää ja epäystävällistä.

Kritiikki ja palaute eivät ole asianmukaista ja rakentavaa.

Kritiikki kohdistuu usein henkilöihin.

Käytös on häiritsevää, epäasiallista ja kiusaamista.

Toisia loukataan, vähätellään, halvennetaan ja mustamaalataan.

Levitetään väärää tietoa.

Järjestelmällisesti, toistuvasti ja pitkäkestoisesti häiritsevää, painostavaa, loukkaavaa tai alistavaa käytöstä henkilöä kohtaan.

ASIALLINEN

VASTUUTON

EPÄASIALLINEN

VÄKIVALTAINEN

Yhteistyötä tehdään asiallisesti kaikkien kanssa ja kaikki otetaan mukaan päätöksentekoon.

Päätöksenteko on sujuvaa ja yhteisiin päätöksiin sitoudutaan.

Yhteistyötä tehdään valikoiden ja päätöksentekoon syntyy ”kuppikuntia”.

Päätöksenteossa on häiriöitä ja yhteisiin toimintatapoihin ja päätöksiin ei sitouduta.

Yhteistyötä ei tehdä, muiden mielipiteet ja näkemykset jätetään huomioimatta.

Prosessit ja päätöksenteko viivästyvät eikä asioita saada eteenpäin.

Henkilölle aiheutuu terveydellistä riskiä ja kyseessä on työturvallisuuslain vastainen tila.

Päätöksenteko halvaantuu.

2. Luottamus henkilön vaikuttaminen päättöksentekoprosessin eri vaiheissa

Sisältö

- Päätöksentekoprosessi askel askeleelta
- Vaikutusten ennakoarvioinnin merkitys
- Päätöksen vireilletulo
- Valmistelu
- Päätöksenteko, tiedoksianto ja täytäntöönpano



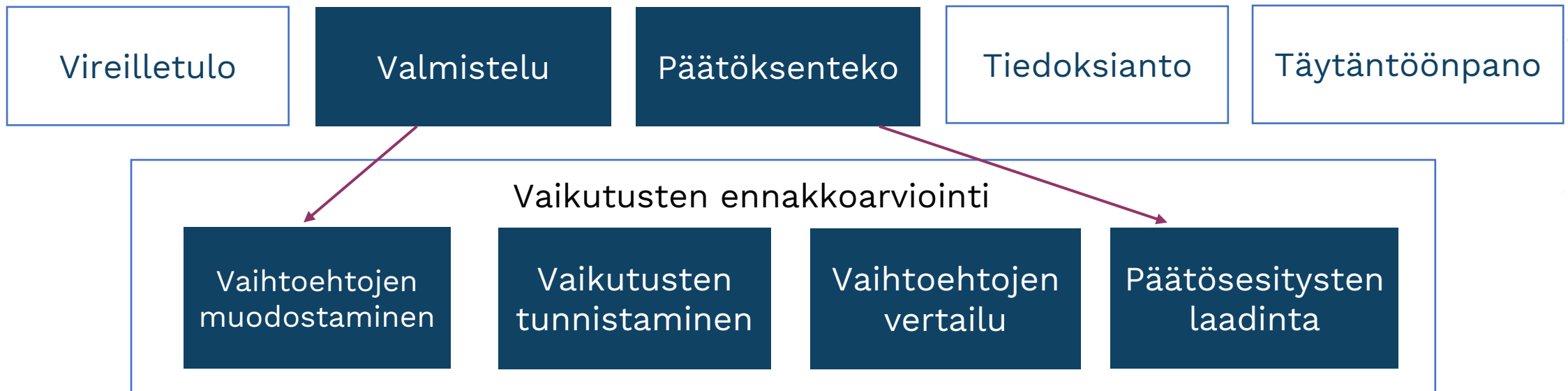
Päätöksentekoprosessi



**Aktiivinen
viestintä osana
prosessia!**

Vaikutusten ennakkoarviointi

- Vaikutusten ennakkoarviointi on päätettävän esityksen **erilaisten lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutusten tunnistamista**. Arviointi tuottaa luottamushenkilöille tietoa päätöksenteon tueksi.
- Kunnissa tehtävillä päätöksillä on **monia erilaisia vaikutuksia**. Ne kytkeytyvät kuntalaisiin, ympäristöön, organisaatioon ja henkilöstöön sekä talouteen. Päätöksiä tehdessä nämä kaikki tulisi huomioida.
- Ennakkoarviointi korostuu etenkin **valmistelu- ja päätöksentekovaiheessa**.



Vireilletulo

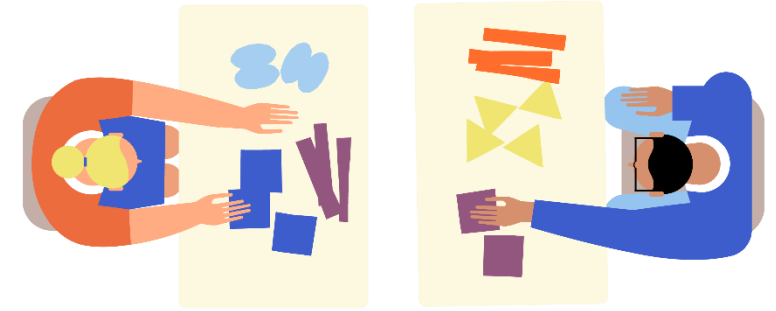


Huomioitavia asioita

- Asian voi saattaa vireille virallisia tai epävirallisia kanavia pitkin.
 - **Valtuustoaloite ja kuntalaisaloite** ovat virallisia kanavia
 - **Vuoropuhelun viranhaltijoiden kanssa** tai yhteisen työskentelyn kautta voidaan laittaa asioita vireille
- Vireille tulevista asioista on tärkeä keskustella mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja ennakoida tulevia päätöksiä.
- Luottamushenkilöiden on hyvä **tiedottaa ja nostaa keskusteluun vireille tulevia asioita** kuntalaisten kanssa, **lukuun ottamatta salassa pidettäviä asioita.**

Asian vireilletulosta alkaa viranomaisen käsittelyvelvollisuus. Viranomaisella on velvollisuus käsitellä ja antaa päätös asianmukaisesti vireille tulleessa asiassa.

Valmistelu



- **Valmistelussa** kuvataan päätöksen toteutus ja siitä seuraavat vaikutukset.
- Luottamushenkilöt voivat ohjeistaa valmistelua ja käydä keskustelua viranhaltijoiden kanssa valmistelun eri vaiheissa.
- Valmistelu voidaan jakaa myös eri osiin, jossa muodostetaan päätösesitys, sen mahdolliset vaihtoehdot sekä arvioidaan tarvittaessa päätöksen vaikutuksia.
- Valmistelun aikana **on kuultava riittävästi asianomaisia, joihin päätöksen vaikutukset kohdistuvat.**
- Viranhaltija on **vastuussa valmistelun lopputuloksesta.**

Valmistelun käynnistyttyä, viranomaisen on huolehdittava asian riittävästä ja asianmukaisesta selvittämisestä hankkimalla asian ratkaisemiseksi tarpeelliset tiedot ja selvitykset.

Päätöksenteko, tiedoksianto ja täytäntöönpano



- Luottamushenkilöiden rooli on tehdä **lopullinen päätös** hyödyntäen valmistelussa tuotettua arviointia.
- Päätöksenteon valmistelu, keskustelu ja pohdinta tapahtuu ennen päätöstilannetta. Päätöksen jälkeen on **tärkeää sitoutua lopputulokseen**, vaikka se ei olisikaan oman kannan mukainen.
- Luottamushenkilöiden on myös hyvä viestittää toteutuneista päätöksistä omille kohderyhmilleen.
- Viranhaltijoille tulee antaa riittävästi tilaa päätösten täytäntöönpanoon.

Valmistelun pohjalta tehdään asiasta sen vaativan tason päätös, jota lähdetään sen jälkeen viemään täytäntöön. Päätös kirjataan ylös ja se annetaan tiedoksi. Päätöksen täytäntöönpanolla toteutetaan päätöksen oikeus- ja tosiasialliset vaikutukset.

3.

**Hyvät luottamushenkilötaidot
toimivan päätöksentekokulttuurin
perustana**

Sisältö

- Luottamushenkilötehtävän arvokkuus ja yhteistyö
- Luottamushenkilön mielipiteen muodostaminen
- Luottamushenkilön kiinnostus, aloitteellisuus ja kuntalaisten osallisuus
- Luottamushenkilön sitoutuminen ja vastuullisuus



Luottamushenkilötehtävän arvokkuus ja yhteistyö

- Luottamushenkilötehtävän lähtökohtana **tasa-arvoinen, kunnioittava ja asiallinen** käyttäytyminen.
- **Kunnioittaa ja ymmärtää kunnan johtamisen roolit:** viranhaltijoilla on vastuu ja valta asioiden valmistelussa, esittelyssä ja toimeenpanossa.
- Keskustelee **asiasisältöjen** kautta, ymmärtää faktojen merkityksen
- Toimii **laaja-alaisessa yhteistyössä** eri toimijoiden kanssa: sidosryhmien, viranhaltijoiden ja muiden ryhmien jäsenten kanssa.
- Tunnistaa **luottamukselliset ja salassa pidettävät tiedot** ja kunnioittaa niitä.
- **Viestii asiallisesti ja vastuullisesti**, myös sosiaalisessa mediassa.
- Toimii **kunnan edustajana**, käyttäytyy asiallisesti ja roolinsa mukaisesti muun muassa asukkaiden ja sidosryhmien kanssa.

Luottamushenkilön mielipiteen muodostaminen



- **Muodostaa monipuolisen ja faktoihin perustuvan** näkökulman
 - ei pohjaa mielipidettään vain yhteen näkökulmaan
- Muodostaa mielipiteensä **rakentavasti** ja **asiallisesti** myös **sosiaalisessa mediassa**
- **Tekee harkittuja päätöksiä** ja ymmärtää vaikutusten ennakoarvioinnin ja tulkinnan
- **Perehtyy** päätöksenteossa oleviin asioihin ja **valmistautuu kokouksiin**
- **Ei anna tunteiden tai paniikin** ohjata päätöksentekoa
- Ottaa esille **rohkeasti uusia ratkaisuja** ja keskustelee erilaisista vaihtoehdoista, on utelias eri mielipiteitä kohtaan ja ymmärtää niiden taustat
- Ymmärtää **faktojen** ja **yhteisen keskustelun** merkityksen, ei lähde mukaan huhuihin tai fantasioihin



Luottamushenkilön kiinnostus, aloitteellisuus ja kuntalaisten osallisuus

- **On laajasti kiinnostunut** yhteiskunnallisista ja omaa kuntaa koskevista asioista.
- **On aktiivinen tiedonhankinnassa**, käy keskustelua asiantuntijoiden kanssa ja kysyy itselleen epäselvistä asioista työnjakoon ja valmisteluprosesseihin liittyen.
- **Tekee valtuustoaloitteita**, jotka ovat harkittuja ja hyvin pohdittuja. Selvittää, onko asiasta tehty aiempaa aloitetta, onko kunnalla mahdollisuutta toteuttaa aloitteen edellyttämä asia.
- **Arvostaa moniäänistä keskustelua**, tuo esiin erilaisten kuntalaisten näkemyksiä.
- **Osallistuu keskusteluun kaikkien kuntalaisten kanssa** ja huomioi kuntalaisten näkemykset.
- Jakaa **oikeaa tietoa** päätöksenteossa olevista asioista.



**Onneksi on
KUNNAT!**

**KUNTA
LIITTO**

Luottamushenkilön sitoutuminen ja vastuullisuus

- On **sitoutunut** luottamushenkilötehtävään.
- **Valmistautuu ja perehtyy huolellisesti** päätöksenteossa oleviin asioihin.
- **Osallistuu aktiivisesti** valtuustoseminaareihin ja iltakouluihin.
- Sitoutuu tehtyihin päätöksiin ja seisoo yhteisten päätösten takana esimerkiksi eriasteisissa toimielimissä.
- **Edistää kunnan etua** verkostoissa ja ylikunnallisissa toimielimissä.
- Tuo esille mahdollisia **epäkohtia** yhteisissä toimintatavoissa sekä päätöksenteko- ja toimintakulttuurissa.
- Ymmärtää **eettisen toiminnan** merkityksen päätöksenteossa.
- Ei tue **hyväveliverkostoja**.
- Vastaa, että kunnan ohjausasiakirjoissa asetetaan **pitkäjänteisiä tavoitteita** sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen kestävyys edistämiseksi.



***Onneksi on
KUNNAT!***

KUNTA
LIITTO