

USO7 Työseminaari

Kuntaorganisaatiot ja niiden uudistaminen

Perjantaina 12.5.2023 klo 12–15

Työseminaari

Perjantaina 12.5. klo 12–15, Kuntatalo & Teams

- 11.00 Lounas**
- 12.00 Tilaisuuden avaus**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
- 12.10 USO-kuntien organisaatiouudistukset**
Johtava konsultti Anni Antila, FCG
- 12.45 Kuntaesimerkit**
Kunnanjohtaja Ari Kinnunen, Pihtiputaan kunta
Kaupunginsihteeri Tiina Honkanen, Viitasaaren kaupunki
Kaupunginjohtaja Noora Pajari, Keuruun kaupunki
vt. Kaupunginjohtaja Juhana Juntunen, Kuhmon kaupunki
Tarkastusjohtaja Arja Kekki & Elinvoimajohtaja Susanna Issakainen, Imatran kaupunki
- 13.45 Työskentely: Top 10 tärkeintä asiaa tulevaisuuden kuntaorganisaation rakentamisessa**
Mitä huomioida organisaatiouudistuksen suunnitellussa, toteutuksessa sekä uudessa organisaatorakenteessa?
- 15.00 Tilaisuus päättyy**



USO työseminaari 12.5.2023 klo 12.10-12:45

USO-kuntien organisaatiouudistukset

Johtava konsultti Anni Antila, FCG
anni.antila@fcg.fi; 050 406 3540

**Kuntastrategia ja
toimeenpano**

**Hyvinvointialue- ja
TE-uudistus**

**Väestötrendi ja kuntien
eriytymiskehitys**

**Ajankäyttö, keskittyminen
ja päätöksentekokyky**

**Uudistumisen
ajureita
organisaatiossa**

**Kestävä talous ja
sopeutuminen**

**Resurssien haavoittuvuus
ja niukkuus**

**Konsernin merkitys
ja johtaminen**

**Edustuksellisen
demokratian
houkuttelevuus**

**Kilpailu
osaavasta
työvoimasta**

**Verkostot ja asioiden
poikkihallinnollisuus**

**Elinvoima ja
edunvalvonta**

Kuntaorganisaatiot myllerryksessä...kö?

Eli kaverin puolesta kyselen

Onko kunnassa yhtenäistä näkemystä muutoksen tarpeesta ja tavoitteista?

- Kunnat eritahtisesti liikkeellä – osassa suurempi uudistus toteutettu aikaisemmin
- Suuri muutos haastamaan ajattelua vai viilailua ja toiminnan jatkuvuuden varmistamista?

Miten arvioidaan ja painotetaan eri ratkaisujen vaikutuksia?

- Jokainen ratkaisu yhdistelmä etuja ja haittoja
- Vaihtoehtojen arviointi kuntakokonaisuuden näkökulmasta vs. yksilönäkökulmasta

Löytyykö muutoksen työkalut rakenteiden ja työnjaon muutoksilla vai/ja toimintatapojen ja kulttuuriin uudistamisella?

- Rakenteen sekä johtamisen valta- ja vastuusuhteiden ja roolien selkeys; vastuiden katvealueiden, päällekkäisyyksien ja ristiriitojen ehkäiseminen
- Löytyykö muutoksen työkalut rakenteiden ja työnjaon muutoksilla vai/ja toimintatapojen ja kulttuuriin uudistamisella?

Tunnistetaanko riittävästi organisaation ja etenkin toimintakulttuurin polkuriippuvaisuus ja hidas muutos?

- Useissa uniikeissa uudistumisissa taustalla evoluutio



Samoja keskustelun kuumottajia – erilaisia ratkaisuja

**Elinvoiman
organisointi puhututtaa - paljon!***

**Sivistys-kulttuuri-hyvinvointi
yhdessä vai erillään?**

**Mitä keskitettynä ja mitä
hajautettuna/toimialalla***

**Kaupunginhallituksen tehtävien
organisoituminen**

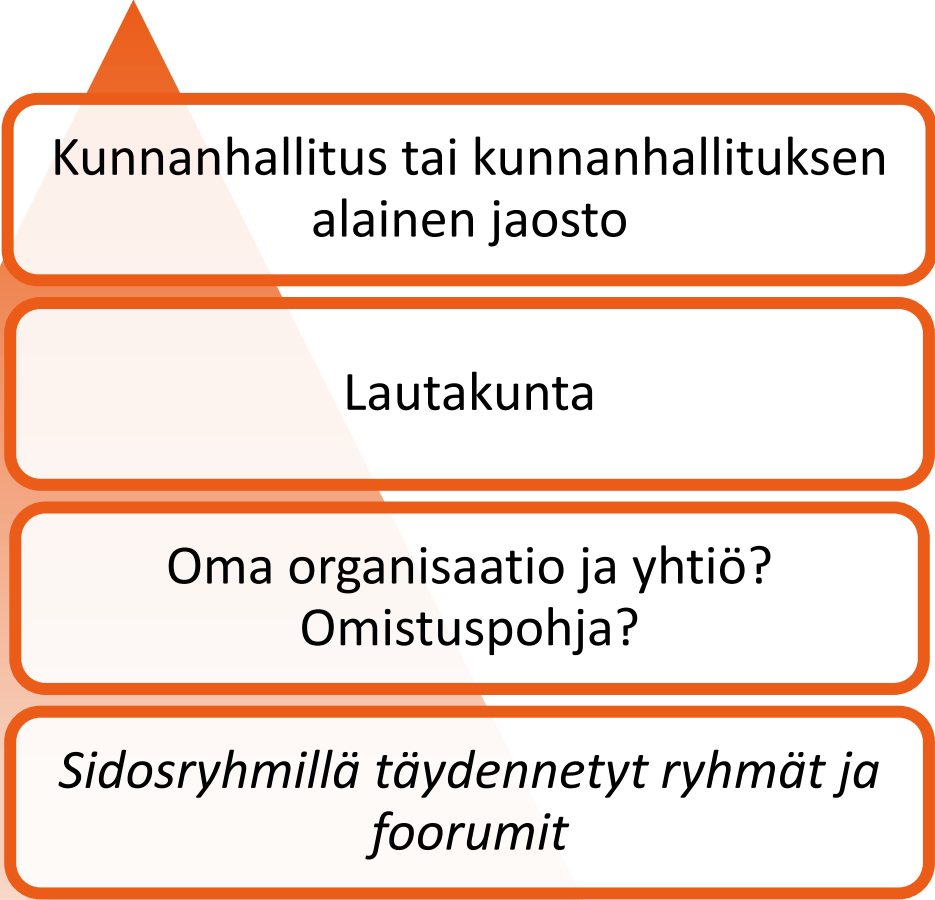
**Toimivallan tarkastelut ja joustavuus
esim. henkilöstöasioissa**

**Hentoa ja haurasta kiinnostusta
valiokuntamalliin ja
puheenjohtajamalliin***

Konsernirakenne tarkastelussa

**Syvenevä ja purkautuva
kuntayhteistyö?**

Elinvoima puhututtaa - paljon



Kunnanhallitus tai kunnanhallituksen
alainen jaosto

Lautakunta

Oma organisaatio ja yhtiö?
Omistuspohja?

*Sidosryhmillä täydennetyt ryhmät ja
foorumit*

Mutta millä tehtävillä

- *Elinkeinot*
- *Työllisyys*
- *Maankäyttö, asuminen ja työllisyys*
- *Ympäristö*
- *Maaseutuhallinto*
- *Kotouttaminen*
- *Markkinointi*
- *Matkailu*
- *Ammatillinen toiseen asteen koulutus*
- *Vapaa-aika, liikunta, kulttuuri ja tapahtumat*
- *Nuorisopalvelut*
- *Ehkäisevä päihdetyö*

Toimielin/toimialarakenteiden muutoksen perusteluita

Tiivis rakenne

(vähän toimielimiä/toimialoja)

- Johtamisen jämäköityminen ja kokonaisohjauksen tehostuminen (osaoptimoinnin ja siiloutumisen vähentäminen)
- Riittävän laajojen (strategisten) kokonaisuuksien kokoaminen yhteen
- Työskentelyn mielekkyys (asioiden ja kokousten määrä)

Laaja rakenne

(paljon toimielimiä/toimialoja)

- Laaja osallistuminen ja edustavuus sekä ehdokashallinnan helpottaminen
- Erikoistuva osaaminen ja panostaminen työskentelyssä
- Kuormittumisen ehkäiseminen ja tehtävien jakaminen - riippuu myös delegoinnista

Organisaatiouudistus ja sen johtaminen mitä ajatuksia nousee?

1. Projektointi:

- **Vastuut ja roolit "kaksoisjohtajuuden kunnissa":** kuka osallistuu, mihin ja miten
- **Aikataulu:** valmistelussa ja toteutuksessa, mahdolliset vaiheistukset

2. Lähtötilanteen ymmärrys ja arviointi: Mikä kuntaorganisaatio ja mikä meidän kuntaorganisaatio

3. Fokusointi ja tavoite: Mitä tehdään, miksi tehdään

4. Vaihtoehtojen tunnistaminen ja arviointi: Ja tietenkin kuntavertaiskokemusten hyödyntäminen omassa kontekstissa

5. Ja entä nämä

- Aika, paikka ja tila vuorovaikutukselle?
- Muutosviestintä ja muutoshuoliin reagointi?
- Seuranta, arviointi ja oppiminen jatkoon?

USO työseminaari 12.5.2023 klo 12.10-12:45

Kuntaesimerkit



Pihtipudas

Wiitaunionin purkuun liittyvä prosessi

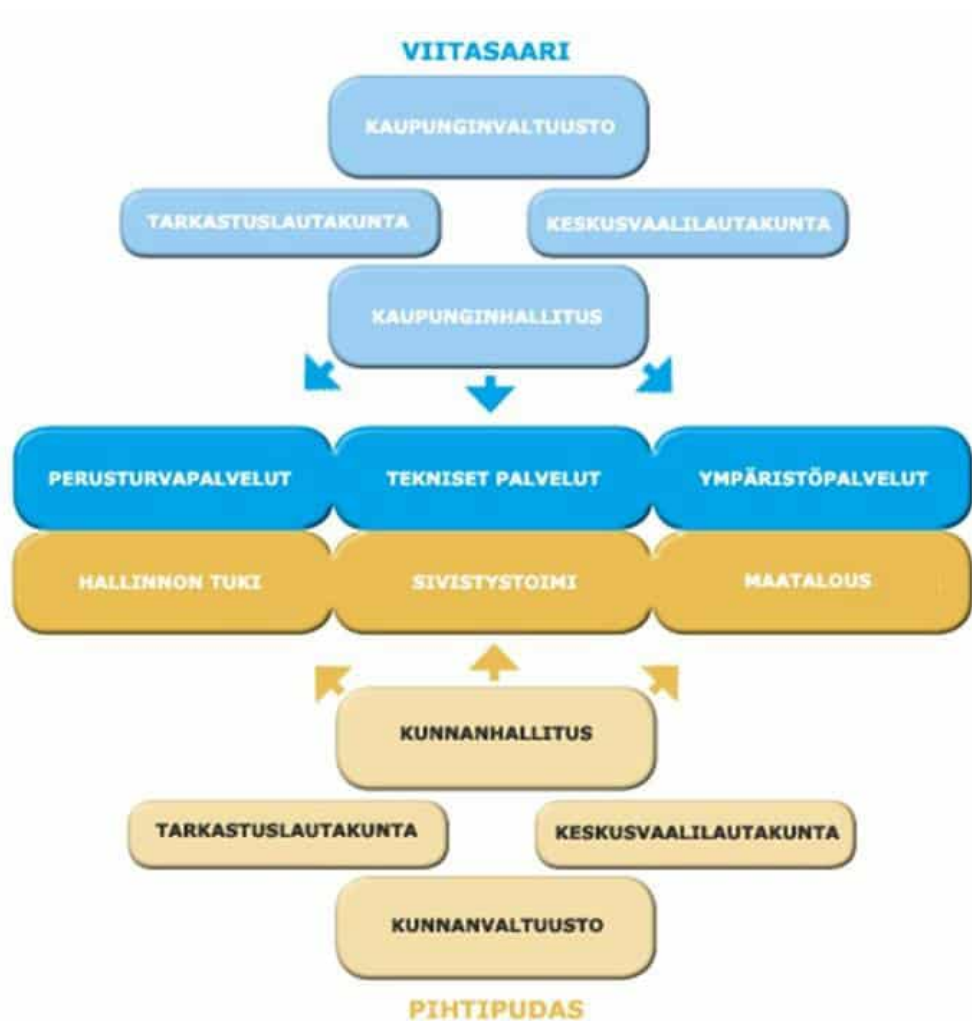
Ari Kinnunen

Pihtiputaan kunnanjohtaja

12.5.2023

Wiitaunionin yhteinen organisaatio

Innovaatiopalkittu
vuonna 2005



Wiitaunionin organisaatio

- Tavoitteena kustannustehokkuus
 - Johtavat viranhaltijat pääosin yhteisiä
 - Yhteiset asiantuntijat toimialoilla: aluelukion yhteinen rehtori, aluearkkitehti, tilapalvelut, perusturvan palvelut (v.2022 asti), ICT, talous- ja palkkahallinto
- Työnjako perustuu kummankin kunnan vahvuuksiin
 - Viitasaarella sote, tekninen toimi ja ympäristötoimi, Pihtiputaalla sivistystoimi ja hallinnon tukipalvelut sekä maataloushallinto
- Taloudellisena pohjana yhteisesti sovittu kustannus- ja laatutaso
 - Yhteisten viran- ja toimenhaltijoiden palkkakustannukset asukaslukujen perusteella 60/40
- Kunnilla itsenäinen harkintavalta mitä palveluita asukkaille tarjotaan
 - Peruskunnat päättivät mitä palveluita järjestetään ja missä, ja lautakunta päätti miten palvelut järjestetään



Yhteinen elinkeinoyhtiö

- Pihtipudas oli vuoden 2022 loppuun saakka mukana neljän kunnan omistamassa Kehittämisyhtiö Witas Oy:ssä
- Wiitaunionin purkautumisen yhteydessä Pihtipudas, Kinnula ja Kivijärvi irtautuivat kehittämisyhtiöstä.
- Pihtiputaalla perustettiin kunnan oma elinvoimayksikkö vuoden 2023 alussa
- Elinvoimayksikkö toimii saman suuruisella resurssilla, kuin mitä aiemmin käytettiin yhteiseen yhtiöön
- Uudistuksen myötä Pihtiputaalla on käytössään enemmän paikallista palvelua



Millainen itse uudistusprosessi (erkaantuminen) on ollut?

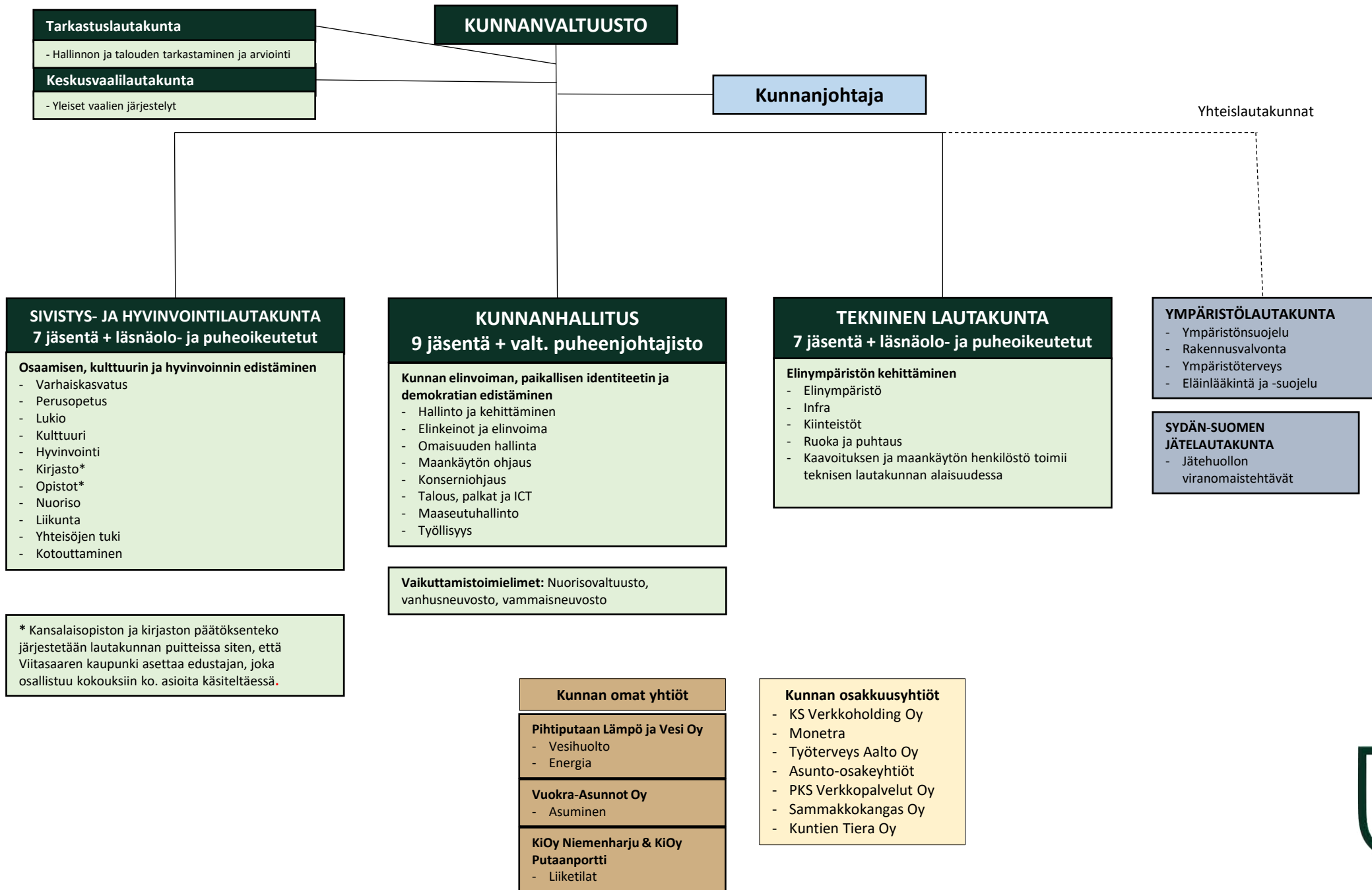
- Erkaantuminen lähti liikkeelle Viitasaaren kaupungin aloitteesta hyvinvointialueuudistuksen julkaisun aikoihin – sosiaali- ja terveystoimi ollut suurin yksittäinen osa kuntien yhteistä palvelutuotantoa, Viitasaari toiminut soten vastuukuntana
- Yhteistoiminnan purkamista valmisteltu yhteistyössä, suurimpana määrittävänä tekijänä yhteistoimintasopimukseen kirjatut periaatteet esim. liikkeenluovutuksesta
- Hyvinvointialueuudistuksen myötä kunnan tehtäväkenttä muuttuu -> uuden kunnan tehtävät:
 - Osaamisen ja kulttuurin edistäminen
 - Elinympäristön kehittäminen
 - Kunnan elinvoiman edistäminen
 - Paikallisen identiteetin ja demokratian edistäminen



Mitä haasteita läpiviennissä on ollut?

- Suurin haaste on ollut yhteisen palvelutuotannon kustannustehokkuuden menettäminen – palvelutuotannon eriyttäminen aiheuttaa kertaluonteisia ja pysyviä lisäkustannuksia
 - Yhteiset johtavat viranhaltijat joudutaan palkkaamaan erikseen molempiin kuntiin
 - Hallinnon järjestäminen erikseen molempiin kuntiin
- Uusien kuntakohtaisten lautakuntien valmistelu vaatinut paljon keskustelua
- Teknisessä toimessa ja lukiopalveluissa olisi ollut halua jatkaa yhteistyötä -> ajoittain esiintynyt työntekijöiden ja viranhaltijoiden kritiikkiä yhteistyön purkamisesta
- On mahdollista, että kaksi pientä kuntaa ei ole rekrytointien näkökulmasta yhtä houkutteleva kuin yksi isompi kokonaisuus
- Hallintosääntö on ollut yhteinen. Syksyn aikana valmistellaan vielä erilliset hallintosäännöt







Kiitos!



Ari Kinnunen

Kunnanjohtaja

044 459 6806

ari.kinnunen@pihtipudas.fi

VIITASAARI pikkasen parempi periferia

Tarkastuslautakunta
tilintarkastus



Kaupunginvaltuusto



Keskusvaalilautakunta
vaalit

Kaupunginhallitus

Kaupunginjohtaja, hallinto- ja henkilöstöjohtaja, talous- ja tietohallintojohtaja, johtoryhmä

Elinympäristön ja asumisen lautakunta

Tekninen johtaja

Maankäyttö ja kaavoitus
Asuminen ja asuinympäristö
Rakennuttaminen ja infra
Kiinteistöjen ylläpito
Ruoka- ja puhtauspalvelut
Liikuntapaikat, puistot, reitistöt ja
muut yleiset alueet



Konsernipalvelut

Viestintä ja markkinointi
Rekrytointi
Työllistäminen ja kotouttaminen
Osallisuuden edistäminen
Edunvalvonta
Talous- ja henkilöstöhallinto
Tieto- ja asiakirjahallinto
Joukkoliikenne



Elinvoimapalvelut

Kaupunginhallitus koordinoi
tytäryhtiöiden elinvoimatyötä
Kehittämisyhtiö Witas Oy
Viitasaaren Vuokra-asunnot Oy
Wiitaseudun Yrityspalvelu Oy
Keskittien Kauppakiinteistö Oy
Viitasaaren Koulutuskiinteistö Oy



Sivistys- ja hyvinvointilautakunta

Sivistys- ja hyvinvointijohtaja

Opetus- ja kasvatuspalvelut

Varhaiskasvatus
Perusopetus
Lukio
POKE-yhteistyö
Muu tutkinto- ja
harrastustavoitteinen koulutus



- Opistotoiminta, korkeakoulu-
yhteistyö, etäopetus,
osaamiskeskus



Hyvinvointi- ja vapaa-aikapalvelut

Liikunta- ja kulttuuripalvelut
Perhe- ja nuorisopalvelut
Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen

Porthan-keskus

Ympäristö- lautakunta

Ympäristöjohtaja

8 kunnan yhteinen,
Viitasaari vastuukunta
Lupa- ja valvonta-
viranomaisen
Ympäristönsuojelu
Rakennusvalvonta
Terveysvalvonta
Ympäristöterveysvalvonta
Eläinlääkintä ja elänsuojelu

Vaikuttamis- toimielimet

Vanhusneuvosto
Vammaisneuvosto
Nuorisovaltuusto
Lapsiparlamentti
Järjestöfoorumi
Mökkiläisfoorumi
Kestävän kehityksen
toimikunta

Osto- ja inhouse-palvelut

Talous- ja palkkahallintopalvelut, ict-palvelut



Ylikunnallinen yhteistyö

Aluekirjasto, opistotoiminta, jätehuolto, maaseutupalvelut, ympäristöpalvelut





KEURUU

USO 7

Työseminaari 12.5.2023

Noora Pajari
Kaupunginjohtaja



Organisaatiouudistus

- miksi?

Organisaatiouudistuksen tavoitteet

”Luodaan nahkamme uudelleen”

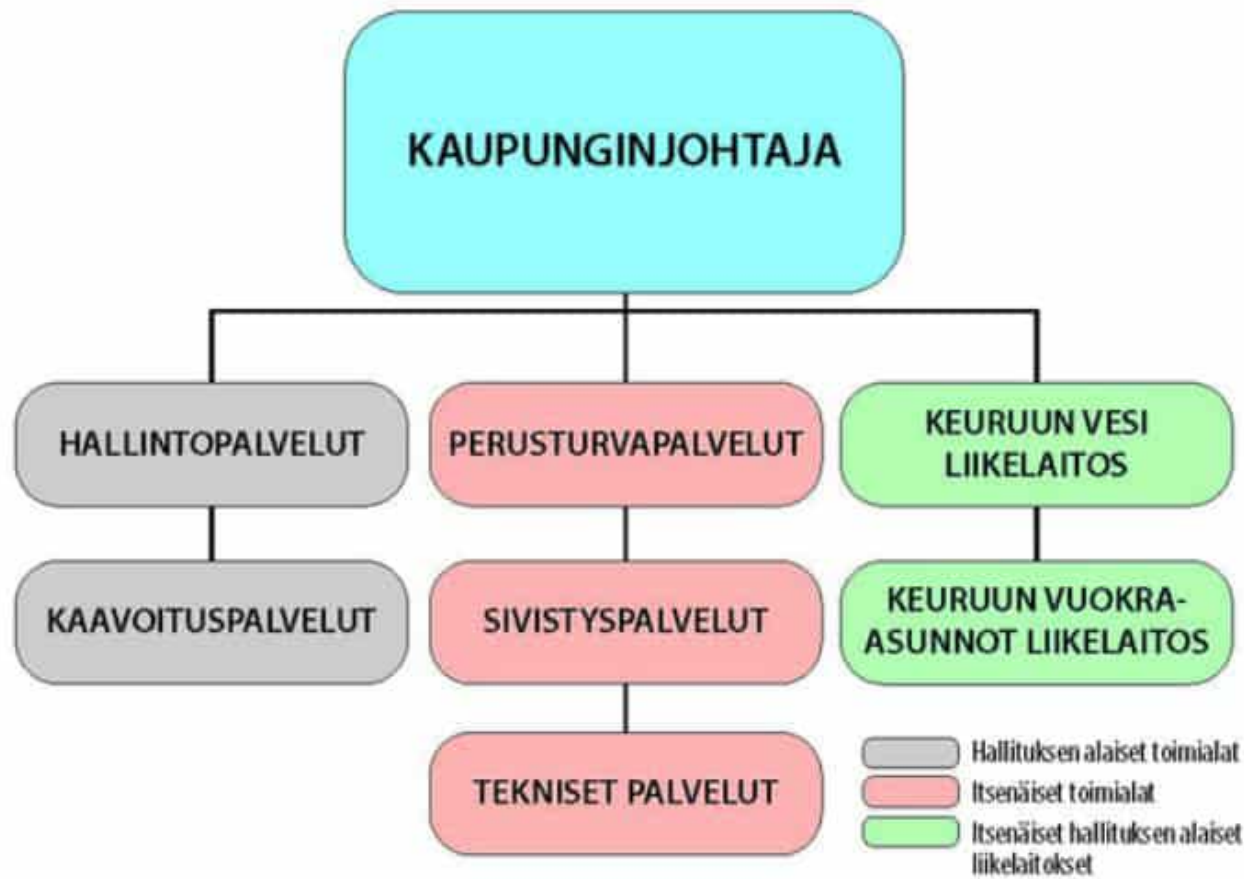
- Organisaatio vastaa sote-uudistuksen jälkeen kunnille jääviä tehtäviä
- Tarkastelemme jokaisen tehtävän tarkoituksen, tehtäväkuvauksen ja siihen varatut resurssit
- Tarkastelemme, että onko kaikki pakko tehdä itse ja yksin?

Ketterä ja joustava organisaatio kuntalaisia palvelemissa

- Poistamme päällekkäisiä tehtäviä ja sujuvoitamme palveluita
- Lisäämme yhteistyötä eri toimijoiden välillä ja unohdamme ”siilot”
- Hyödynnämme digitalisaation mahdollisuudet

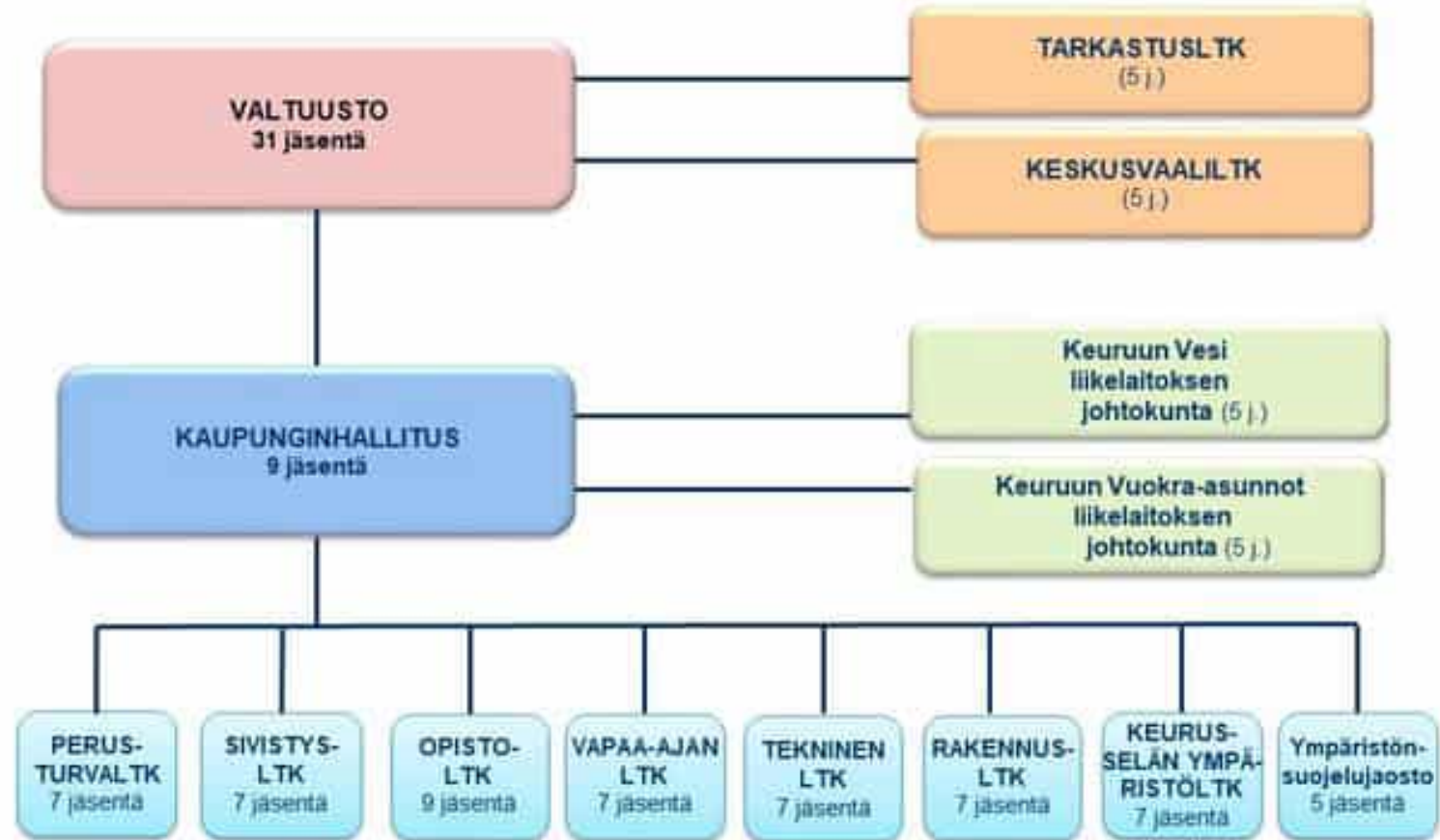


Keuruun kaupungin palveluorganisaatio (=henkilöstöorganisaatio)





LUOTTAMUSHENKILÖORGANISAATIO
KEURUUN KAUPUNKI



Henkilöstöorganisaatio
Keuruun kaupunki

Kaupunginjohtaja

Hallinto- ja tukipalvelut

Hallintojohtaja

Taloushallinto
Henkilöstöhallinto
Yleis- ja tietohallinto
Konsernipalvelut

Kasvu ja hyvinvointi

Hyvinvointijohtaja

Kasvatuspalvelut
Opetuspalvelut
Koulutuspalvelut
Vapaa-aikapalvelut
Opistopalvelut
Kirjastopalvelut

Elinvoima ja asuinympäristö

Elinvoimajohtaja

Elinvoimapalvelut
Viranomaispalvelut
Tekniset palvelut
Maaseutupalvelut

Keuruun Vesi
-liikelaitos

Valtuusto

Kaupunginhallitus

Hallinto- ja
tukipalvelut

Kasvun ja hyvinvoinnin
lautakunta

Elinvoiman ja
asuinympäristön
lautakunta

Keuruun
vesi-
liikelaitos

Keskusvaaliltk

Tarkastusltk

Opistolautakunta

Keurusselän
ympäristöltk

Rakennus-
lautakunta

Keurusselän
ympäristön-
suojelujaosto

Merkittävimmät muutokset

KEURUU

- 3 toimialaa entisen 5-6 sijaan
- Sivistystoimiala uudistui kasvun ja hyvinvoinnin toimialaksi. Toimialan tehtävistä koulutuspalveluita vahvistettiin, eli 2. asteen koulutukseen ja aikuiskoulutukseen panostetaan toiminnallisesti aiempaa vahvemmin jatkossa.
- Tekninen toimiala uudistui siten, että toimialaan yhdistyvät kaupungin elinvoimatehtävät (mm. elinkeino- ja työllisyyspalvelut, kaavoitus). Näin ollen elinvoiman ja asuinympäristön toimiala kattaa laajemmin työllisyyteen, elinkeinorakenteeseen, maankäyttöön ja asuinympäristöön liittyvät palvelut
- Maaseutupalvelut sekä lomituspalvelut siirtyivät elinvoiman ja asuinympäristön toimialalle pois kaupunginhallitukselta
- Sote-uudistuksen myötä hyvinvointialueen kanssa käytävä yhdyspintatyö tuli uutena elementtinä kaupungin hyvinvointityöhön
- Hyvinvointityön koordinaatio sijoittuu kasvun ja hyvinvoinnin toimialalle, vaikka todellisuudessa hyvinvointityötä tehdään kaupungin jokaisella toimialalla
- **Lisäksi johtamisjärjestelmän uudistus**

Johtamisjärjestelmän muutos

KEURUU

Organisaatiouudistuksen myötä kaupunkiorganisaation johtamisjärjestelmää tiivistettiin:



Laajennettu
johtoryhmä

Kaupunginjohtaja

Hallinto- ja tukipalvelut

Hallintojohtaja
Talouspäälikkö
Henkilöstöpäälikkö

Kasvu ja hyvinvointi

Hyvinvointijohtaja
perusopetuksen rehtoreiden
edustaja
lukiokoulutus
muu koulutus
opistot
kirjastot
vapaa-aika
varhaiskasvatus

Elinvoima ja asuinympäristö

Elinvoimajohtaja
elinvoimapalvelut
viranomaispalvelut
yhdyskuntatekniset palvelut
maaseutuhallinto
lomituspalvelut
kiinteistöpalvelut

Henkilöstön edustaja



KEURUU

Kiitos!

Ylpeästi
keuristi

Nyt rupesi
keurimaan!

Keuruttaako jo?

keuruttaa / *verbi* ['keurut'ta:]
kaivata turvallista kasvualustaa tai
ympäristöä esimerkiksi yritykselle,
kanoille tai lapsille

Kuhmon kaupunki:

**vt. Kaupunginjohtaja
Juhana Juntunen**

Imatran kaupunki:

**Tarkastusjohtaja Arja Kekki &
Elinvoimajohtaja Susanna Issakainen**

Työseminaari

Perjantaina 12.5. klo 12–15, Kuntatalo & Teams

- 11.00 Lounas**
- 12.00 Tilaisuuden avaus**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
- 12.10 USO-kuntien organisaatiouudistukset**
Johtava konsultti Anni Antila, FCG
- 12.45 Kuntaesimerkit**
Kunnanjohtaja Ari Kinnunen, Pihtiputaan kunta
Kaupunginsihteeri Tiina Honkanen, Viitasaaren kaupunki
Kaupunginjohtaja Noora Pajari, Keuruun kaupunki
vt. Kaupunginjohtaja Juhana Juntunen, Kuhmon kaupunki
Tarkastusjohtaja Arja Kekki & Elinvoimajohtaja Susanna Issakainen, Imatran kaupunki
- 13.45 Työskentely: Top 10 tärkeintä asiaa tulevaisuuden kuntaorganisaation rakentamisessa**
Mitä huomioida organisaatiouudistuksen suunnitellussa, toteutuksessa sekä uudessa organisaatorakenteessa?
- 15.00 Tilaisuus päättyy**

USO työseminaari 12.5.2023 klo 12.10-12:45

Ryhmätyöskentely:

**Mitä huomioida organisaatiouudisuksen suunnitellussa,
toteutuksessa sekä uudessa organisaatorakenteessa?**

Konsultti Santeri Lajunen, FCG

USO Uuden sukupolven
organisaatiot

FCG.

**KUNTA
LIITTO**

[illegible]