

USO8 Uuden sukupolven organisaatiot

USO8 Tapaaminen: Hyvät opit jakoon!

Tiistaina 15.9.2026 klo 12.00–16.00
Marski by Scandic & Teams

USO8 Tapaaminen: Hyvät opit jakoon!

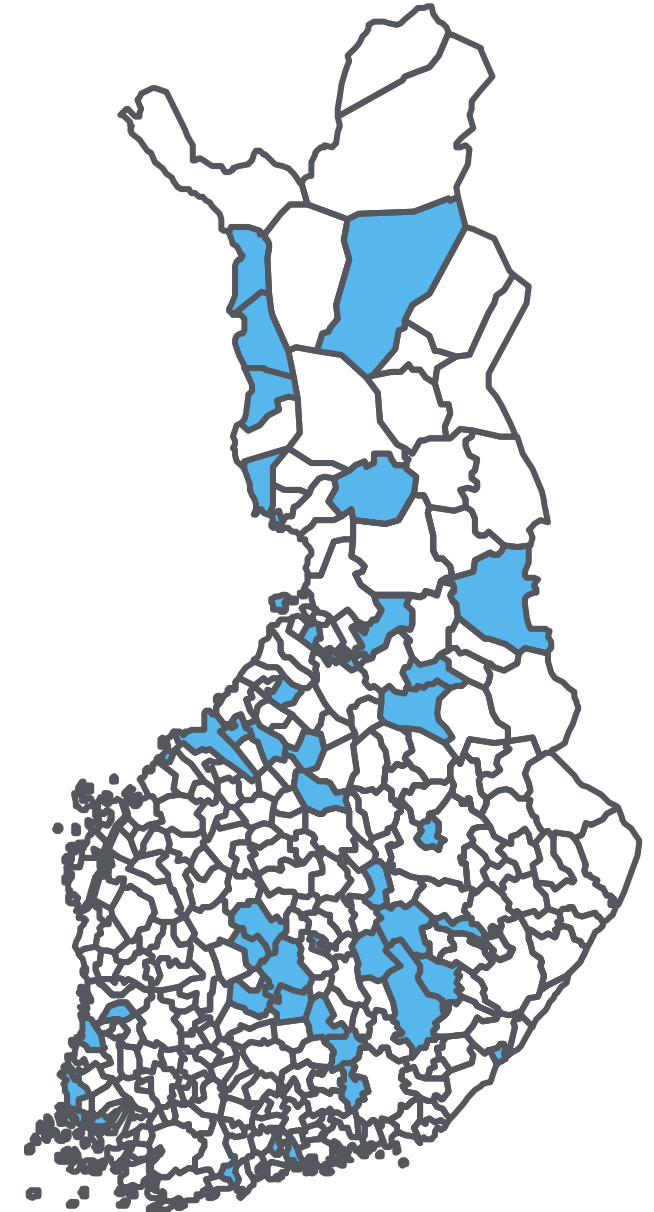
15.9.2026 klo 12–16, Marski by Scandic & Teams

- 12.00 Lounasbuffet
- 13.00 **Tilaisuuden avaus**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
Johtava konsultti Anni Antila, FCG
- 13.30 **Verkostokaudella tehtyä: Ranuan kuntastrategia ja elinkeino-ohjelma**
Kunnanjohtaja Tuomas Aikkila, Ranuan kunta
- 13.50 **Verkostokaudella tehtyä: Pieksämäen kuntastrategia ja elinkeinopoliittinen ohjelma**
Kaupunginhallituksen puheenjohtaja Hanna Moilanen, Pieksämäen kaupunki
- 14.10 **Verkostokaudella tehtyä: Suomussalmen kuntastrategia**
Kunnanjohtaja Erno Heikkinen, Suomussalmen kunta
- 14.30 **Tauko**
- 14.50 **Katse kohti tulevaa: USO9 –verkostokauden esittely**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
Johtava konsultti Anni Antila, FCG
Johtava asiantuntija Valtteri Laasonen, FCG/MDI
- 15.15 **Pöytäkeskustelut: Kuntajohtaminen ja tulevaisuuden kehittämistarpeet**
Kokemuksia kuluvasta valtuustokaudesta ja näkemyksiä jatkoon
USO-verkoston 9. kauden suunnittelu ja sparraus
- 15.50 **Tilaisuuden päätös ja tärpit Kuntamarkkinoille**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
- 16.00 **Tilaisuus päättyy ja vapaata verkostoistumista**



USO-kunnat kaudella 2025–2026

- | | | |
|----------------|---------------------|------------------|
| 1. Sodankylä | 17. Sievi | 33. Kuhmoinen |
| 2. Muonio | 18. Haapajärvi | 34. Sysmä |
| 3. Kolari | 19. Pietarsaari | 35. Ulvila |
| 4. Pello | 20. Pihtipudas | 36. Eurajoki |
| 5. Tornio | 21. Siilinjärvi | 37. Heinola |
| 6. Ranua | 22. Rautalampi | 38. Imatra |
| 7. Kemi | 23. Keuruu | 39. Iitti |
| 8. Suomussalmi | 24. Pieksämäki | 40. Uusikaupunki |
| 9. Utajärvi | 25. Varkaus | 41. Taivassalo |
| 10. Hailuoto | 26. Kangasniemi | 42. Masku |
| 11. Liminka | 27. Mänttä-Vilppula | 43. Raisio |
| 12. Paltamo | 28. Muurame | 44. Tuusula |
| 13. Oulainen | 29. Jämsä | 45. Sipoo |
| 14. Kajaani | 30. Mikkeli | 46. Siuntio |
| 15. Kannus | 31. Juva | |
| 16. Kokkola | 32. Orivesi | |



Verkostokauden vaiheet



Uuden sukupolven
organisaatiot

Kevät 2025

Kauden käynnistys kohti
uutta valtuustokautta
Ennakointi strategiatyön
tukena
Jatkoaskeleet elinvoima-
hyvinvointikuntaan

Teemaseminaari I

Luottamus-
henkilösparraus 1

Yhdyshenkilöiden
USO Kick off

Syksy 2025

Uusien valtuustojen työ alkaa
Luottamushenkilöiden ja
viranhaltijoiden roolit, yhteistyö ja
vaikuttava työskentely
Katse kuntastrategiaan ja
strategiseen johtajuuteen

Teemaseminaari II

Luottamus-
henkilösparraus 2

Luottamus-
henkilösparraus 3

Kevät 2026

Työkalut ja polku elävään
kuntastrategiaan
Pitkäjänteinen päätöksenteko
muuttuvassa toimintaympäristössä
Kestävä kuntakonsernien talous

Teemaseminaari III

Luottamus-
henkilösparraus 4

Luottamus-
henkilösparraus 5

Syksy 2026

Strategian johtaminen ja
toimeenpanomallit
Yhteistyö yhdyspinnoilla
ja uusilla te-alueilla

Teemaseminaari IV

Luottamus-
Henkilösparraus 6

Yhdyshenkilöiden
tapaaminen

Yhdyshenkilöiden Teams-palavereita järjestetään kauden aikana

Kuntakohtaiset kehittämispajat ja kunnan tilanneanalyysi

Verkostokauden tilaisuudet

Tilaisuudet	Teemat	Ajankohta
Luottamushenkilösparraus 1	• Valtuustokauden opit hyvään ja toimivaan päätöksentekoon ja luottamushenkilötyöhön	19.3.2025
Teemaseminaari I	• Kauden käynnistys kohti uutta valtuustokautta & Ennakointi strategiatyön tukena	21.5.2025
Luottamushenkilösparraus 2	• Luottamushenkilön rooli, oikeudet ja vastuut	3.9.2025
Kuntamarkkinatapaaminen	• Toimielinten puheenjohtajuus ja puheenjohtajana toiminen & Verkoston ajankohtaiskatsaus	16.9.2025
Luottamushenkilösparraus 3	• Päätöksentekoprosessi ja kokouksen askeleet	8.10.2025
Teemaseminaari II	• Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolit & Kuntastrategia ja strateginen johtajuus	5.11.2025
Luottamushenkilösparraus 4	• Eettisyys, esteellisyys ja julkisuus – mitä luottamushenkilön on hyvä tietää	14.1.2026
Luottamushenkilösparraus 5	• Kunnan talouden ABC ja talousprosessi tutuksi	11.2.2026
Teemaseminaari III	• Työkalut elävään kuntastrategiaan & Pitkäjänteinen päätöksenteko & Kestävä konsernitalous	25.3.2026
Kuntamarkkinatapaaminen	• Hyvät opit ja ideat kiertoon & katsaus tulevaan	15.9.2026
Luottamushenkilösparraus 6	• Luottamushenkilö sosiaalisen median pyörteissä	7.10.2026
Teemaseminaari IV	• Strategian johtaminen ja toimeenpanomallit & Yhteistyö yhdyspinnoilla ja uusilla te-alueilla	18.11.2026

+ USO:n RAFO-tapaamiset
+ USO:n opintomatka Brysseliin

Työpajoissa tehty ja suunniteltu mm.

~200

Valtuustokauden arvioinnit ja opit tulevaan

Arviointikyselyt, opit ja testamentti tulevalle valtuustolle. Toimielintyöskentelyarviointit **tulossa puoliväliarvioinnit**

Valtuustokauden kick off ja kapulanvaihdot

Valtuuston rooli ja strategia tutuksi
Keskinäinen tutustuminen ja toimintatapoihin perehtyminen

Muut luottamushenkilö-koulutukset

Valtuuston ja toimielinten koulutukset, puheenjohtajien ja esittelijöiden pajat. *Yhteistyö, roolit, valmistelu- ja päätöksentekoprosessit ja tiedonkulku/viestintä*

Valtuustosopimukset ja pelisäännöt

Pelissäntökeskustelut ja toimintatapojen kirjaukset.

Strategian arviointi ja päivittäminen

Arvioinnit ja tavoitteet tulevaan strategiatyöhön
Eri aikajänteitä päivittämiseen
Tulevaisuuskyselyt ja sidosryhmätilaisuudet
Kunnan tilannekuvan muodostaminen ja skenaariot

Muut strategiset ohjelmat ja strategian toimeenpano

Johtoryhmän strategisen johtamisen ja strategian toimeenpanon sparraus, toimeenpanopajat esihenkilöille ja strategialäksyt työyhteisöille, mittarien ja raportoinnin kehittäminen, talousarvioasetanta

Organisaation uudistaminen

Toteutetun organisaatiouudistuksen arviointi
Elinvoiman organisointivaihtoehtojen arvioiminen.
Hallintosäännön päivittäminen

Omistajaohjaus ja omistajapolitiikka

Konsernijohtoon pajat ja konsernin yhteispäivät (roolit, hallituskokoonpano, nimittäminen ja työskentely), strategian toimeenpano tytäryhteisöissä, kuntayhteistyö

Muu toiminnan kehittäminen

Hyvinvointi ja HYTE, elinkeinopolitiikka, elinvoima ja muuttoliike, digitiekartta, viestintä ja maine, opetuksen kehittäminen

Kestävä konsernitalous

Talouden ennakkoinnin tuki ja talouskoulutukset uudelle valtuustolle, talouden sopeuttaminen



USO-kuntien strategiat

Strategiatyön evoluutiosta tällä valtuustokaudella

1. Kaikilla kunnilla oma strategiatyön polku, jota kuljettu omaan tahtiin

- Strategiota hyväksytty tasavahvasti kahdessa aallossa ennen ja jälkeen vuoden vaihteen. Osa keskittyi päivittämään koko strategian tai sen osia - osa uudisti koko strategian.
- Siltoja vahvistettu: Uusille valtuustoille pyritty antamaan hyvät lähtökohdat (arviointit ja opit, tietopohja ja kriittiset kysymykset)
- Ohjausryhmästä ja valtuustoryhmistä vahvempaa vipuvoimaa linjausten yhteensovittamiseen.

2. Toive tiiviYTEEN ja valintoihin – kaippu selkeyteen ja johdonmukaisuuteen

- Rakkaimmat ja tärkeimmät kullannuput loistamaan.
- Vaikka vaikeita valintoja ja aiheita ei olisi ratkaistu, niin onko niistä voitu puhua ja lisätä yhteistä ymmärrystä?

3. Huomiota etenkin strategian toimeenpanoon!

- Pää pinnalle mittareiden ja ohjelmien merestä
- Oman toimeenpano- ja seurantamallin kirkastus ja yhteinen ymmärrys
- Kunnanhallitukset ja johtoryhmä kokonaisuuden tilannehuoneena ja toteutumisen varmistajana
- Ammatillisen ja poliittisen keskijohdon vahvempi mukanaolo strategian toimeenpanoon

Huomioita valtuustokauden strategiatyöstä



**Elinvoimanäkökulma
vahvistunut edelleen**

**Energia- ja
kehittämishankkeet
jakaa**



**Turvallisuudesta tämän
kauden hitti**

**Kasvun rinnalle on
noussut vahvemmin
resilienssi**

**Kuntayhteistyötä
lisäämällä
liikkumavaraa?**

**Strategia? Identiteetti?
Mainos?**



USO8 Tapaaminen: Hyvät opit jakoon!

15.9.2026 klo 12–16, Marski by Scandic & Teams

- 12.00 Lounasbuffet
- 13.00 **Tilaisuuden avaus**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
Johtava konsultti Anni Antila, FCG
- 13.30 **Verkostokaudella tehtyä: Ranuan kuntastrategia ja elinkeino-ohjelma**
Kunnanjohtaja Tuomas Aikkila, Ranuan kunta
- 13.50 **Verkostokaudella tehtyä: Pieksämäen kuntastrategia ja elinkeinopoliittinen ohjelma**
Kaupunginhallituksen puheenjohtaja Hanna Moilanen, Pieksämäen kaupunki
- 14.10 **Verkostokaudella tehtyä: Suomussalmen kuntastrategia**
Kunnanjohtaja Erno Heikkinen, Suomussalmen kunta
- 14.30 **Tauko**
- 14.50 **Katse kohti tulevaa: USO9 –verkostokauden esittely**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
Johtava konsultti Anni Antila, FCG
Johtava asiantuntija Valtteri Laasonen, FCG/MDI
- 15.15 **Pöytäkeskustelut: Kuntajohtaminen ja tulevaisuuden kehittämistarpeet**
Kokemuksia kuluvasta valtuustokaudesta ja näkemyksiä jatkoon
USO-verkoston 9. kauden suunnittelu ja sparraus
- 15.50 **Tilaisuuden päätös ja tärpit Kuntamarkkinoille**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
- 16.00 **Tilaisuus päättyy ja vapaata verkostoistumista**



RANUA

US08 Yhdyshenkilö- ja puheenjohtajatapaaminen 15.9.2026

Kunnanjohtaja Tuomas Aikkila

16.9.2026

Ranuan kunnan kuntastrategia- ja elinkeino-ohjelmatyö

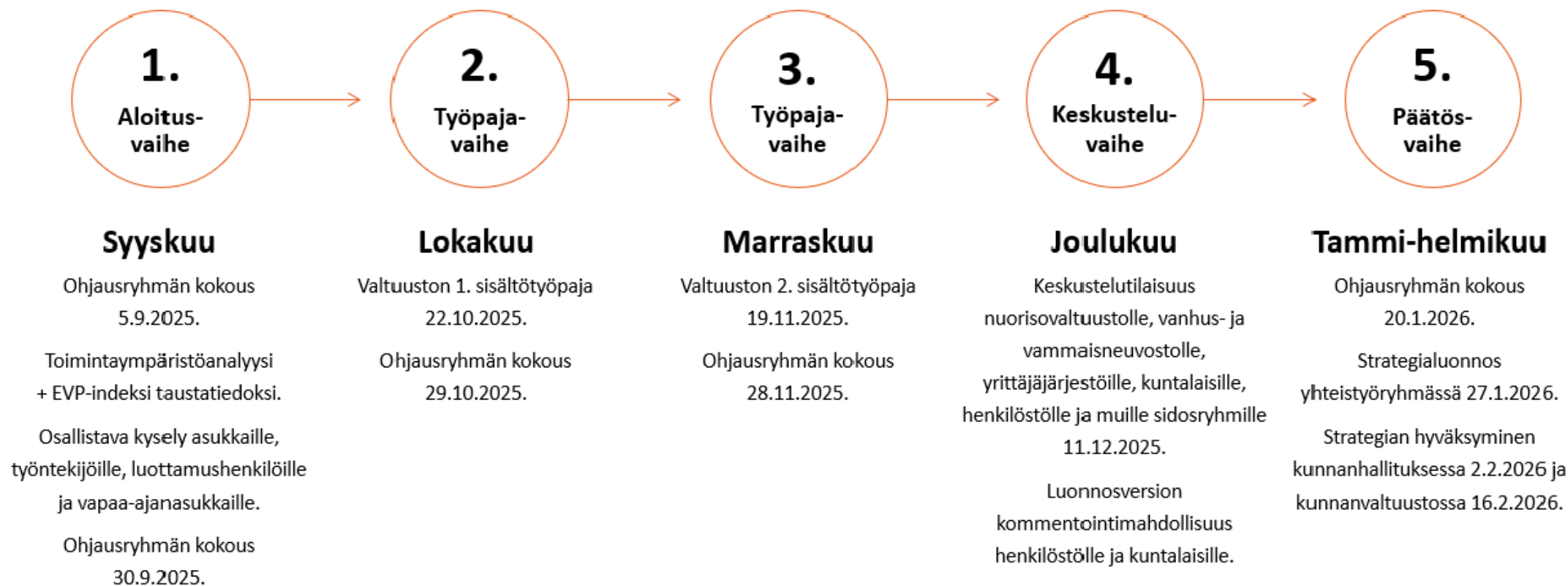
Kuntastrategia Q3/2025-Q1/2026 ja elinkeino-ohjelma Q1-2/2026

16.9.2026

Ranuan kunta – päivitetty 29.8.2025

Kuntastrategiatyö osana USO8-verkostohanketta

Strategiatyön vaiheet ja sisällöt



Vastuullinen, elinvoimainen ja yhteisöllinen – Lapin vetovoimaisin kunta.

VISIO

**Hyvinvoiva
kuntalainen**

- ✓ Terveys ja hyvinvointi arjessa
- ✓ Turvallinen kaikenikäisten kunta
- ✓ Osallisuus ja yhteisöllisyys

**PAINOPISTEEN
TAVOITTEET**

**Kestävä
elinympäristö**

- ✓ Ilmastoviisaus ja resurssitehokkuus
- ✓ Luontoarvot turvattuina
- ✓ Viihtyisät asuinalueet

**PAINOPISTEEN
TAVOITTEET**

**Kasvuhakuinen
kunta**

- ✓ Elinvoima ja kilpailukykyisyys
- ✓ Vetovoimainen asuminen ja palvelut
- ✓ Kestävä kasvu ja yhteistyö

**PAINOPISTEEN
TAVOITTEET**

Rakennamme yhdessä turvallista ja elinvoimaista kuntaa, jossa jokaisella on mahdollisuus hyvään elämään.

MISSIO

Rohkeus – Avoimuus - Vastuullisuus

ARVOT

VISIO

Vastuullinen, elinvoimainen ja yhteisöllinen
– Lapin vetovoimaisin kunta

STRATEGISET PAINOPISTEET

Hyvinvoiva kuntalainen

Kestävä elinympäristö

Kasvuhakuinen kunta

PAINOPISTEIDEN TAVOITTEET

Terveys ja hyvinvointi arjessa
Turvallinen kaikenikäisten kunta
Osallisuus ja yhteisöllisyys

Ilmastoviisaus ja resurssitehokkuus
Luontoarvot turvattuina
Viihtyisät asuinalueet

Elinvoima ja kilpailukykyisyys
Vetovoimainen asuminen ja palvelut
Kestävä kasvu ja yhteistyö

MISSIO

Rakennamme yhdessä turvallista ja elinvoimaista kuntaa,
jossa jokaisella on mahdollisuus hyvään elämään.

ARVOT

Rohkeus – Avoimuus – Vastuullisuus

SEURANNASSA KÄYTETTÄVÄT MITTARIT

Hyvinvoiva kuntalainen

- HYTE-kerroin ja kouluterveyskysely
- Lapsiystävällinen kunta -toimintamallin arviointi
- Työtyytyväisyys/pulssikysely
- Hyvinvointia edistävät tilaisuudet ja tapahtumat sekä osallistujamäärät
- Kuntalaiskysely/kuntastrategian arviointi

Kestävä elinympäristö

- Uusiutuvan energian hankkeiden määrä
- Ranuan KHK-päästöt Syken hiilineutraalisuomi sivustolta
- Ympäristötietoisuutta lisäävät tilaisuudet ja tapahtumat sekä osallistujamäärät
- Kuntalaiskysely/kuntastrategian arviointi

Kasvuhakuinen kunta

- Verokertymä
- Nettomuutto
- Uudet rakentamisluvat
- Uusien asuntojen määrä
- Työpaikkojen määrä
- Yritysten määrä
- Matkailijoiden määrä
- Elinkeinojen kehittämiseen liittyvät tilaisuudet ja tapahtumat sekä osallistujamäärät

Ranua on

*Vastuullinen, elinvoimainen ja yhteisöllinen – Lapin
vetovoimaisin kunta.*

VISIO JA ARVOT

Avoimuus

Rohkeus

Vastuullisuus



Ranuan elinkeino-ohjelman toteutussuunnitelma



Sisältö

- Tarkoitus ja lähtökohdat
- Päämäärät
- Tavoitteet ja toimenpiteet
- Strategiset hankkeet 2026–2028
- Elinkeino-ohjelman mittaaminen ja seuranta



Päämäärät

- » Päämäärä 1: Kehittyvät ja kasvavat yritykset*
- » Päämäärä 2: Elinvoimaa kehittyvistä toimialoista**
- » Päämäärä 3: Ranuan tunnettavuus ja vetovoima***

*Toteuttaa kuntastrategian Elinvoima ja kilpailukykyisyys sekä Kestävä kasvu ja yhteistyö -tavoitteita.

**Toteuttaa kuntastrategian Kestävä kasvu ja yhteistyö sekä Ilmastoviisaus ja resurssitehokkuus -tavoitteita.

***Toteuttaa kuntastrategian Veto- ja pitovoimainen asuminen ja palvelut -tavoitetta.

Strategiset hankkeet 2026–2028

Päämäärä 1: Kehittyvät ja kasvavat yritykset

- Rovaseudun osaaja-allianssi 2026-2028

Päämäärä 2: Elinvoimaa kehittyvistä toimialoista

- Ranuan vihreä energia ja biotuote-ekosysteemin –investointipolku hanke 2026-2027
- Ranuan matkailun aluemarkkinoinnin vakiinnuttaminen ja vahvistaminen 2026-2030

Päämäärä 3: Ranuan tunnettavuus ja vetovoima

- Ranuan kunnan vuokra-asumisen kehittämissuunnitelma 2026-2030

Elinkeino-ohjelman mittaaminen ja seuranta

- Elinkeino-ohjelmassa olevia päämääriä, tavoitteita ja toimenpiteitä mitataan ja seurataan säännöllisesti.
- Ohjelman tavoitteita ja toimenpiteitä päivitetään tarvittaessa Ranuan kuntastrategian ja muiden strategisten ohjelmien tavoitteiden mukaisesti.
- Elinkeino-ohjelman toimeenpanon etenemisestä ja tuloksista viestitään avoimesti valtuustokauden lopussa. Välitavoitteiden kautta pystytään seuraamaan, eteneekö elinkeino-ohjelman toteutus haluttuun suuntaan.

Elinkeino-ohjelman keskeisimmät mittarit

Kehittyvät ja kasvavat yritykset

- Yrityskannankehitys
- Avoimen sektorin työpaikkojen määrän kehitys
- Yrittäjien kuntabarometrin elinkeinopolitiikan keskiarvo
- Verokertymä

Elinvoimaa kehittyvistä toimialoista

- Matkailun liikevaihto
- Yritysten vihreän energian hankkeiden (kaavoitus, investoinnit, kehityshankkeet) lukumäärä
- Maa- ja porotalouden tuotantotukien hakijoiden lukumäärä
- Kaivostoiminnan ja louhinnan työpaikkojen määrä

Ranuan tunnettavuus ja vetovoima

- Elinvoima-, vetovoima- ja pitovoimaindeksi (EVP)
- Uusien asuntojen lukumäärä
- Yritystonttien määrä

RANUA

PIEKSÄMÄKI

Elämäsi asemapaikka



Havaintoja Pieksämäen kuntastrategian työstämisestä

Hanna Moilanen
kaupunginhallituksen puheenjohtaja
15.9.2026/USO8-tapaaminen



Pieksämäki

- 17 000 asukkaan maaseutukaupunki ja risteysasema Etelä-Savon pohjoisrajalla
- 1150 yritystä (paljon pienyrittäjyyttä)
- 1/3 työpaikoista hoiva-alalla, metalli perinteisesti toinen vahva toimiala
- Kehittyvä puhtaan energian, turvallisuusalan ja tapahtumamatkailun kaupunki.



Strategia ja elinkeinopoliittinen ohjelma

- Laadimme kuntastrategian ja elinkeinopoliittisen ohjelman rinnakkain kesän ja syksyn 2025 aikana. >> Valtuustokäsittely maaliskuussa 2026.



Mitä USO-hanke antoi?

- Kattavat tausta-aineistot: mm. toimintaympäristöanalyysi, EVP-analyysi, yrittäjille suunnattu kysely ja yrittäjien haastattelut.
- Työkaluja ja uusia näkökulmia strategiatyöhön
 - Strategian tekeminen ensimmäistä kertaa MWB-mallilla.
- Valtuutettuja osallistavien työpajojen suunnittelu, fasilitointi ja yhteenveto
- Strategiaprosessin koordinointi yhdessä ohjausryhmän kanssa.



Strategiaprosessin onnistumisia

- Asukkaiden ja sidosryhmien laaja osallistaminen (mm. kumppanuuspöydät, vaikuttamistoimielimet, yrittäjät, asukkaat)
- Lopputuloksena elinvoimastrategia, vrt. keskittyminen kunnan palveluntuottajarooliin
- Limittäin strategian kanssa työstetty elinkeinopoliittinen ohjelma konkretisoi strategialinjauksia.



Strategiaprosessin haasteita

- Uskallus tavoitella muutosta – erimielisyys muutoksen suunnasta >> Lopputuloksena kompromissi. Olisiko kannattanut tavoitella terävämpää kärkeä, johon valtuuston enemmistö sitoutuu?
- Luottamushenkilöiden aiemmat kokemukset ja kokemattomuus strategiatyöstä
- Strategian jalkauttaminen
- Uskallus resursoida strategian toimeenpanoon?







Näin epäonnistut kuntastrategiaprosessissa

15.9.2026

KUNNANJOHTAJA ERNO HEIKKINEN
SUOMUSSALMEN KUNTA



SUOMUSSALMI

Strategiaprosessi 1.0 vs 2.0



Strategiaprosessi 1.0

- Ulkoistettu prosessi
- Tsemppi ulkoa päin
- Ajankäytön tehokkuus
- Jokaiselle jotakin
- Strategiatyö valmis

Strategiaprosessi 2.0

- Omistajuus, johtajuus
- Sisäinen motivaatio
- Ajankäytön vaikuttavuus
- Rohkeat valinnat
- Strategiatyön aloitus



-LIITY USO-verkostoon!



VISIO 2035: PARASTA ELÄMÄÄ PERHEELLESI

Arvomme
yhteisöllisyys,
oikeudenmukaisuus,
rohkeus ja
luottamus

Väestömuutokseen
vaikuttaminen ja
investoinnit
mahdollistavat
kestävän kasvun.

Tarjoamme
elementit
hyvinvoivaan ja
turvalliseen arkeen.

Luonnollisesti
uudistuva
Suomussalmi.

KUNTASTRATEGIA 2026–2030

SUOMUSSALMI

SUOMUSSALMI

Aikajana

Ohjausryhmä

Strategiakysely

Valtuuston
strategiaseminaarit

Esihenkilöiden,
henkilöstön,
järjestöjen ja yritysten
strategiatyöpajat

Valtuusto
hyväksyminen

Strategiasta eläväksi
talousarvioksi



Tuula Leskinen/Suomussalmen kunta

Strategia-matkan ABC

1. Missä olemme nyt?
2. Minne olemme menossa?
3. Mitä reittiä sinne mennään?
4. Mistä tiedämme olevamme oikealla tiellä?



Touho Häkkinen



Miten strategiamatkalla eksytään?

1. Lähdetään liian kovaa liikkeelle
2. Seurataan muita
3. Menetetään karttakontakti
4. Yritetään väkisin sovittaa maasto karttaan
5. Eksyessä lisätään vauhtia
6. Motivaatiomonttu

”Suurin osa suunnistusvirheistä liittyy kiireeseen, keskittymisen herpaantumiseen tai siihen, että suunnistaja tekee oletuksia ilman riittäviä varmistuksia. Loppujen lopuksi suunnistuksessa ei voita se, joka ei koskaan tee virheitä – vaan se, joka tekee niitä vähiten ja osaa korjata ne nopeasti.”
Turku-Rastit 10 yleisintä virhettä suunnistuksessa – ja miten vältät ne



Touho Häkkinen





Touho Häkkinen



Kiitos!

SUOMUSSALMI.FI

