



USO8 Teemaseminaari:

***Kuntien tulevaisuuden suunta:
kestävä talous ja kuntastrategia arjessa***

Keskiviikkona 25.3.2026 klo 9.30–15.00,
Technopolis Yliopistonrinne (Häggman) & Studio Linjat -striimi

USO8 Teemaseminaari keskiviikkona 25.3.2026 klo 9.30–15.00: *Kuntien tulevaisuuden suunta: kestävä talous ja kuntastrategia arjessa* Tampere Technopolis Yliopistonrinne (Häggman) & etäyhteys

USO
Uuden sukupolven
organisaatiot

FCG • **KUNTA
LIITTO**

- 9.00 Kahvitarjoilu
- 9.30 Tilaisuuden avaus**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
- 9.35 Ministerin tervehdyspuheenvuoro**
Kunta- ja alueministeri Anna-Kaisa Ikonen
- 9.55 Kuntien tulevaisuus väestömurroksessa**
Erityisasiantuntija Ville Nieminen, Kuntaliitto
- 10.25 Kuntakonsernien talouden tilanne ja kestävyys**
Johtaja Eero Laesterä, FCG
- 11.20 Kunnan tulevaisuus annettuna ja tehtynä**
Professori Arto Haveri, Tampereen yliopisto
- 12.00 Lounas**
- 12.45 Strateginen ohjaus ja pitkäjänteisyys Tampereen kaupunkikonsernissa**
Konsernijohtaja Juha Yli-Rajala, Tampereen kaupunki
- 13.15 Haastava ja merkityksellinen kuntajohtajan työ**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
Tutkimuspäällikkö Marianne Pekola-Sjöblom, Kuntaliitto
Kommentit kuntajohtajilta
- 13.40 Tauko**
- 13.50 Kuntapuheenvuorot: Työkalut elävään kuntastrategiaan ja kestävään talouteen**
Kehittämispäällikkö Ada Pentinmikko, Tuusulan kunta
Kaupunginjohtaja Matti Ruotsalainen, Kemin kaupunki
- 14.30 Paneelikeskustelu: Polku elävään kuntastrategiaan ja kestävään talouteen**
Juontajina liiketoimintajohtaja Kimmo Haapasalo & johtava konsultti Anni Antila, FCG
- 14.55 Tilaisuuden päätössanat**
Kehittämispäällikkö Jarkko Majava, Kuntaliitto
- 15.00 Tilaisuus päättyy: kahvi- ja mustamakkaratarjoilu (vapaata verkostoitumista)**



Strateginen ohjaus ja pitkäjänteisyys kaupunkikonsernissa ja kaupunkikehityksessä

USO | Tampere 25.3.2026 | Tampereen kaupungin konsernijohtaja Juha Yli-Rajala



VISIO 2035

Tekemisen kaupunki

Tampere on aina ollut työnteon kaupunki. Kaupungin tarinaan kuuluvat suuret suunnitelmat ja tavoitteet James Finlaysonin ajoista asti. Tästä perinnöstä on kehittynyt Tampereen ominaispiirre asioiden rohkeaan aikaansaamiseen.

Tulevaisuuden kaupunkia tehdään yhdessä ja tekemisen voima syntyy jokaisesta tamperelaisesta. Tampereella jokainen voi olla oma itsensä.

Osaaminen ja uudet ajatukset ovat aina kohdanneet Tammerkosken rannalla. Kasvava ja kansainvälinen tekemisen kaupunki rakentaa osaamisella kestävää tulevaisuutta.

Tekemisen kaupunki



PORMESTARIOHJELMA

TAMPEREEN STRATEGIA 2035

Kehitysohjelmat

Strategiset erillisohjelmat
ja muut suunnitelmat

Kantakaupungin
yleiskaava

Strategian toteutussuunnitelma

Vuosittainen toiminnan ja talouden suunnittelu

TALOUSARVIO VUOSISUUNNITELMA

Johtoryhmä-
työskentely

Johdon tuloskortit,
tavoite- ja
kehityskeskustelut,
palkitseminen

Projekti-
kehittäminen

Viestintä,
strategia-
foorumit

Strategian seuranta ja arviointi

Sanoista tekoihin

Strategian toteuttaminen ja seuranta

Strategia on ylin kaupungin toimintaa ohjaava asiakirja ja se luo pohjan kaupungin strategiselle johtamiselle ja kehittämiselle.

Strategian sisältöjä tarkennetaan lautakuntien ja kaupunginhallituksen alaiselle toiminnalle laadittavissa toteutussuunnitelmissa. Toteutussuunnitelmat laaditaan valtuustokausittain. Toteutussuunnitelmien sisällöt tarkentuvat talousarviossa ja vuosisuunnitelmissa. Talousarvion toiminnan tavoitteet johdetaan vuosittain strategian valtuustokauden tavoitteista.

Kaupunginhallituksen ohjauksessa toteutetaan kehitysohjelmia, jotka ovat keskeisiä välineitä merkittävien strategisten muutosten toteuttamiseen. Kehitysohjelmat ovat laajoja, useita toimijoita yhdistäviä kokonaisuuksia, joihin liittyy myös merkittäviä taloudellisia panostuksia. Maankäytön suunnittelun osalta strategiaa konkretisoidaan valtuustokausittain päivitettävässä Tampereen kantakaupungin yleiskaavassa. Strategian toteutuksen tueksi ja kaupungin perustoiminnan suuntaamiseksi strategian sisältöjä tarkennetaan erillisohjelmissa. Erillisohjelmat jakautuvat strategisiin erillisohjelmiin ja muihin suunnitelmiin.

Strategian toteuttamisessa korostuu laaja yhteistyö sidosryhmien ja asukkaiden kanssa sekä kaupunkikonsernin sisällä tavoitteiden asettaminen, vastuuttaminen ja seuraaminen. Myös johtoryhmätyöskentely, tuloskortit, tavoite- ja kehityskeskustelut sekä palkitseminen ovat tärkeitä välineitä strategian toteuttamisessa. Toteuttamista tukevat lisäksi viestintä ja yhteiset foorumit sekä projektikehittäminen.

Strategia sisältää keskeiset viestit omistaja- ja henkilöstöpolitiikasta. Näitä tarkennetaan kaupunginvaltuuston hyväksymillä konserniohjeella ja omistajaohjauksen periaatteilla sekä kaupunginhallituksen hyväksymillä henkilöstöpolitiikan periaatteilla.

Strategian seuranta on olennainen osa strategista johtamista. Strategian valtuustokauden tavoitteiden toteutumista arvioidaan vuosittain.

SUOMEN VETOVOIMAISIN KAUPUNKI

Asuinkaupunki

Opiskelukaupunki

Matkailukaupunki

Keskustan vetovoima ratkaisee kaupungin menestymisen.

Kaupunkien kehittämisessä keskustan vetovoimaisuus on ratkaisevan tärkeää.

Keskustan pitää olla helposti saavutettava kaikilla kulkutavoilla.

Keskustan tulee tarjota hyvät edellytykset erilaiselle yritystoiminnalle.

TIETOJA TAMPEREESTA JA KAUPUNKISEUDUSTA



TAMPERE.
FINLAND

VÄKILUKU

263 526

Vuosimuutos +3 346

TYÖTTÖMYYSASTE

15,9 %

Muutos +2,1 %

ASUNTOTUOTANTO

1 986

Vuosimuutos -2 199

 Tampereen
KAUPUNKISEUTU

427 918

Vuosimuutos +4 631

13,8 %

Muutos +1,8 %

3 107

Vuosimuutos -2 967



**Tampereen kaupungin-
valtuusto 150 vuotta**

PORMESTARISTO



**apulaispormestari
Anne-Mari Jussila**

kasvatus- ja
opetuslautakunta
kulttuuri- ja vapaa-
aikalautakunta



**apulaispormestari
Johanna Kirjavainen**

elinvoima- ja
osaamislautakunta
asunto- ja
kiinteistölautakunta



**apulaispormestari
Ilkka Porttikivi**

yhdyskuntalautakunta
alueellinen
jätehuoltolautakunta
kaupunkiseudun
joukkoliikennelautakunta



**pormestari
Ilmari Nurminen**



**konsernijohtaja
Juha Yli-Rajala**



johtaja Mikko Nurminen
kaupunkiympäristön palv.al.



johtaja Pekka Salmi
elinvoiman palvelualue



johtaja Lauri Savisaari
sivistyspalvelujen palvelualue



johtaja Anna-Kaisa Heinämäki
vetovoima ja edunvalvonta -ryhmä



johtaja Reija Linnamaa
strateginen ohjaus ja
konsernipalvelut -ryhmä



johtaja Maria Nikkilä
digitalisaatio ja
tietohallinto -ryhmä

Tampereen kaupungin organisaatio 1.1.2026



KAUPUNGINVALTUUSTO

Keskusvaalilautakunta

Tarkastuslautakunta

KAUPUNGINHALLITUS

Kaupunginhallituksen konsernijaosto

PORMESTARI

Konsernijohtaja

KONSERNIHALLINTO

Digitalisaatio ja tietohallinto, vetovoima ja edunvalvonta, strateginen ohjaus ja konsernipalvelut, johdon tuki

Kasvatus- ja opetuslautakunta

Apulais-
pormestari

Johtaja

Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta

SIVISTYSPALVELUJEN PALVELUALUE

Varhaiskasvatus ja esiopetus, perusopetus, liikunta ja nuoriso, kulttuuri, yhteisö- ja kehittämispalvelut, henkilöstöhallinto, taloushallinto, kehitysohjelma

Johtokunta Sara Hildénin taidemuseo

Elinvoima- ja osaamislautakunta

Jaosto¹

Apulais-
pormestari

Johtaja

ELINVOIMAN PALVELUALUE

Ammatillinen koulutus, lukiokoulutus, työllisyys- ja kasvupalvelut, kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka, elinkeino- ja innovaatiopolitiikka

Asunto- ja kiinteistölautakunta

Yhdyskuntalautakunta

Jaosto²

Jaosto³

Apulais-
pormestari

Johtaja

KAUPUNKIYMPÄRISTÖN PALVELUALUE Kaupunkiympäristön suunnittelu, joukkoliikenne, kaupunkiympäristön rakennuttaminen ja ylläpito, kestävä kaupunki, strateginen hankekehitys, talouspalvelut, paikkatieto, henkilöstö- ja hallintopalvelut, kehitysohjelmat

Kaupunkiseudun joukkoliikennelautakunta

Alueellinen jätehuoltolautakunta

Konserniyhteisöt
Tytäryhteisöjä 69
Osakkuusyhteisöjä 14
Säätiöitä 2

¹Työllisyysjaosto, ²Alueellisen ympäristöterveydenhuollon jaosto, ³ Ympäristö- ja rakennusjaosto

Tampere-konserni

2024

Tytäryhtiöt ja -yhteisöt

Tytär- yhteisöjen avainluvut

Liikevaihto:

1103Me

Tase:

3310Me

Henkilöstö:

3538

Infra ja energia

Osuus äänivallasta, %

| | |
|--------------------------------------|--------|
| Tampereen Energia –konserni | 100,00 |
| Finnpark-konserni | 100,00 |
| Pirkanmaan Jätehuolto Oy | 65,33 |
| Tampereen Seudun Keskuspuhdistamo Oy | 71,20 |
| Tampereen Raitiotie Oy | 99,85 |
| Tavase Oy | 79,56 |
| Tampereen Infra Oy | 98,00 |
| Tampereen Vesi Oy | 100,00 |
| Tampereen Kaupunkiliikenne Oy | |

Asunnot

Osuus äänivallasta, %

| | |
|---------------------------------|--------|
| Tampereen Vuokra-asunnot Oy | 100,00 |
| Pirkan Opiskelija-asunnot Oy | 100,00 |
| Vilusen Rinne Vuokra-asunnot Oy | 100,00 |
| Tampereen Vuokratalosäätio | |

Kehitys ja palvelu

Osuus äänivallasta, %

| | |
|-----------------------------------|--------|
| Pirkanmaan Voimia Oy | 82,00 |
| Ekokumppanit Oy | 62,50 |
| Tampereen Sarka Oy | 100,00 |
| Hiedanrannan Kehitys -konserni | 100,00 |
| Tullinkulman Työterveys -konserni | 75,19 |
| Tammenlehväsäätio | |

Matkailu ja elinkeinotoiminnot

Osuus äänivallasta, %

| | |
|---------------------------------|--------|
| Tampereen Särkänniemi -konserni | 100,00 |
| Tampere-talo -konserni | 100,00 |
| Business Tampere Oy | 60,47 |
| Visit Tampere Oy | 60,47 |
| Oy Runoilijan Tie | 72,58 |
| Suomen Hopealinja Oy | 100,00 |

Kiinteistöt


Osuus äänivallasta, %


| | |
|--------------------------------------|--------|
| Tampereen Tilapalvelut Oy | 98,00 |
| Tampereen Palvelukiinteistöt Oy | 100,00 |
| Tredu-kiinteistöt Oy | 66,46 |
| Tampereen Messu- ja Urheilukeskus Oy | 66,00 |
| KKOy Tampereen Virastotalo | 100,00 |
| Nurmi Resort Oy | 100,00 |

Muut yhtiöomistukset

Osuus äänivallasta, %

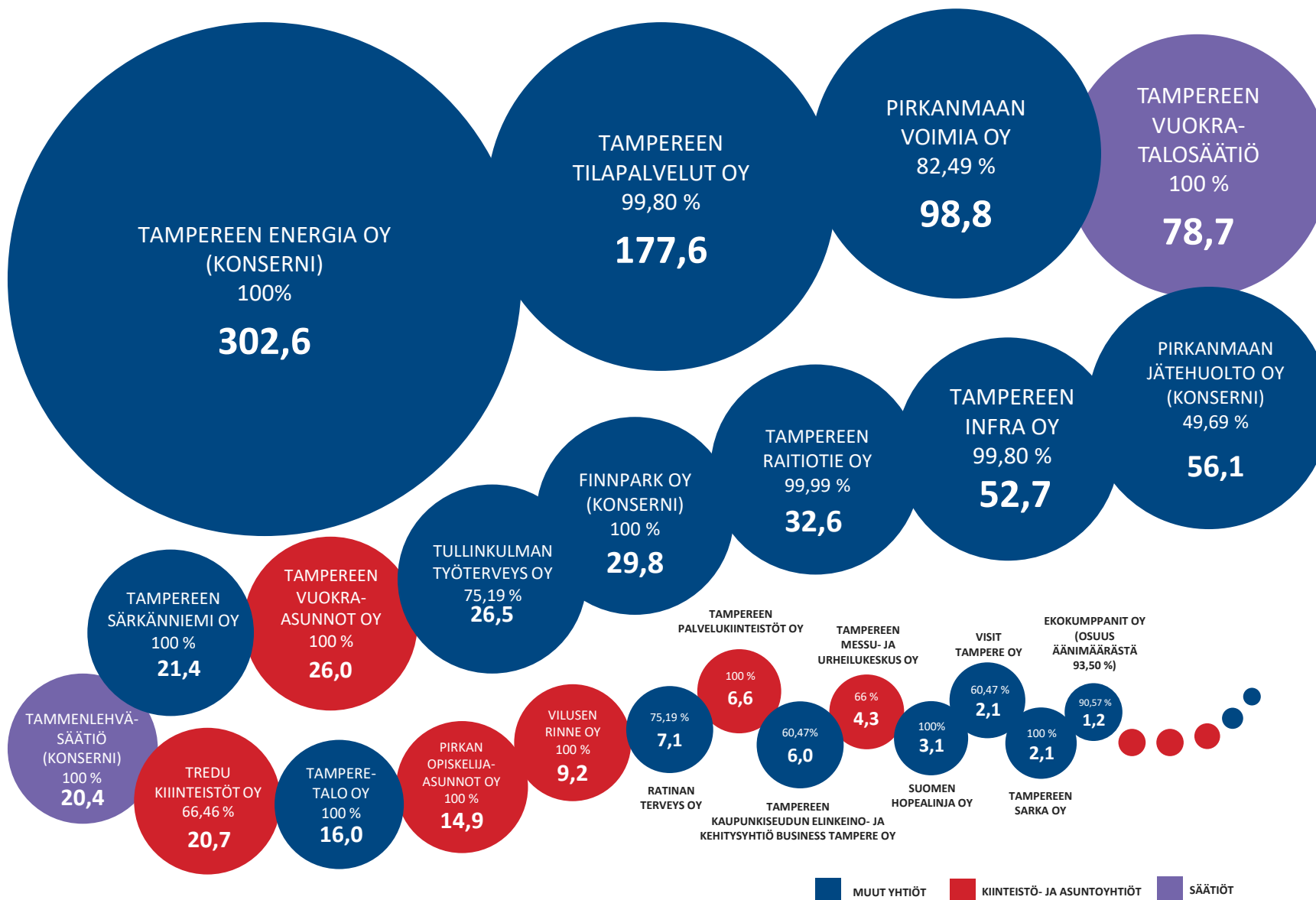
| | |
|-------------------------------|-------|
| Ateljeetalo Oy | 47,66 |
| Tuomi Logistiikka Oy | 29,19 |
| KOY Tampereen Monitoimiareena | 40,00 |
| Hakametsän kehitys Oy | 40,00 |
| Tuotekehitys Oy Tamlink | 24,00 |
| YH Kodit Oy | 21,86 |
| Monetra Pirkanmaa Oy | 21,00 |
| Monetra Oy | 21,00 |
| Tampereen Ravirata Oy | 19,66 |
| Waltti Solutions Oy | 13,21 |
| Vuores Palvelu Oy | 8,20 |
| Tampereen Messut Oy | 4,95 |

 = konserniin kuuluva in-house yhtiö

 = Konserniin kuuluva säätio

TAMPEREEN KAUPUNGIN KONSERNIRAKENNE

KONSERNIN
OMISTUSOSUUS %
LIIKEVAIHTO, MEUR



Kuviossa on esitetty Tampereen kaupungin konserni-tilinpäätökseen yhdistellyt tytäryhteisöt. Säätiöiden osalta kuviossa esitetty prosentti kuvaa osuutta määräysvallasta.

Vuoden 2024 lopussa kaupunkikonserniin kuului 69 tytäryhteisöä.

Tampereen kaupunki oli jäsenenä 2 kuntayhtymässä.

Strateginen ohjaus ja pitkäjänteisyys kaupunkikonsernissa ja kaupunkikehityksessä

- Tampereen kaupunkikonserni: muutos palvelujen ja kehityshankkeiden mukaisesti
- Hankkeet yli vaalikausien ja viranhaltijaurien

Kaupunkikehitystä
tehdään ajassa, jossa
tekijät vaihtuvat
– mutta kaupunki jää.

Asemakeskus ja Kannen alue



Raitiotien Linnainmaa-Pirkkala rakentaminen



Kaupunkikehitys- hankkeiden erityinen luonne

- elinkaari 10–40 vuotta
- suuret investoinnit ja sidotut päätökset
- vaikutukset:
 - yhdyskuntarakenteeseen (myös seudullisuus)
 - elinvoimaan
 - kaupunkikuvaan

Kaupunkikehityshankkeessa keskeisin riski on suunnan vaihtuminen kesken matkan.



Tampereen seudun keskuspuhdistamo



Särkänniemen alue

Tampereen strategia kehityshankkeiden ankkurina

Strategia ohjaa:

- kasvun suuntaa
- keskustan ja alakeskusten roolia
- julkisen ja yksityisen yhteistyötä
- strategia antaa hankkeille perustelun, joka kestää aikaa

**Strategia ei tee hanketta –
mutta ilman strategiaa hanke ei kestä.**

Kaupunkikonsernin rakenne ja toteutus

kaupunki:

- vastaa kokonaisedusta
- määrittää suunnan

yhtiöt ja kumppanit:

- toteuttavat
- kantavat operatiivista riskiä

konsernin rooli:

yhteen sovittaa, ei yhdenmukaistaa

9.8.
2021



Hiedanrannan rakentaminen



Hämpin Parkin laajennus



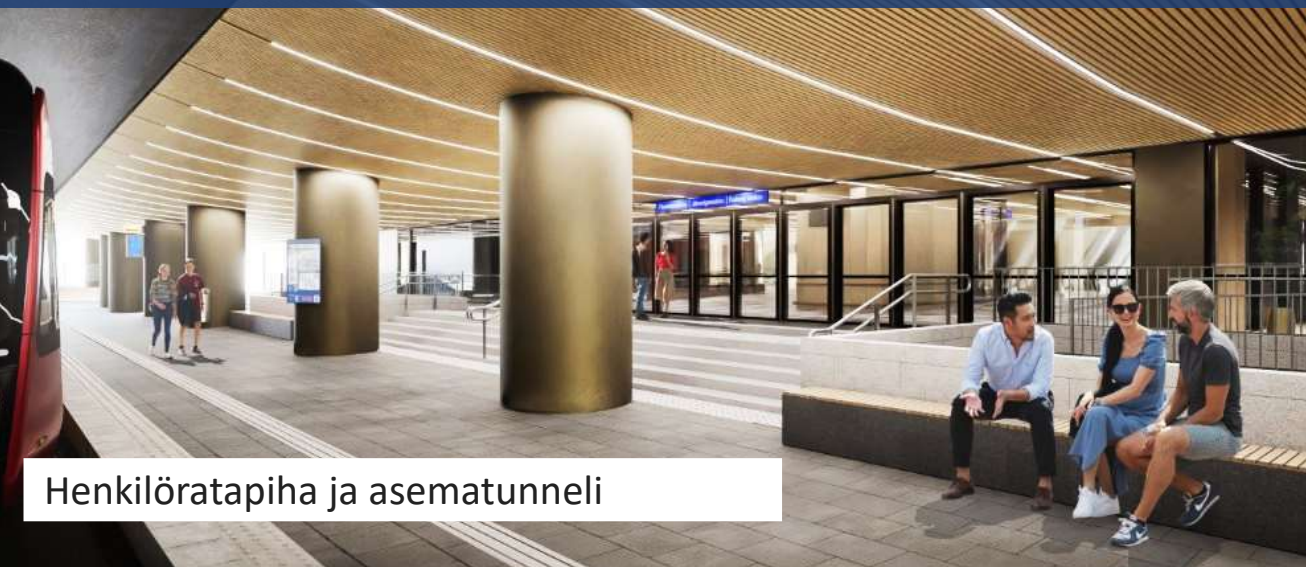
Pitkjänteisyyden perushaaste

- vaalikausien vaihtuvat painotukset
- viranhaltijajohdon ja hallitusten vaihtuvuus
- taloudelliset ja ulkoiset shokit

Hankkeet ovat pysyviä.
Päätöksenteko on ajallista.

Tästä syntyy tarve strategiselle ohjaukselle.

Henkilöratapiha ja asematunneli



Viinikanlahden alueen rakentaminen



Solo Sokos Hotel Torni Tampere



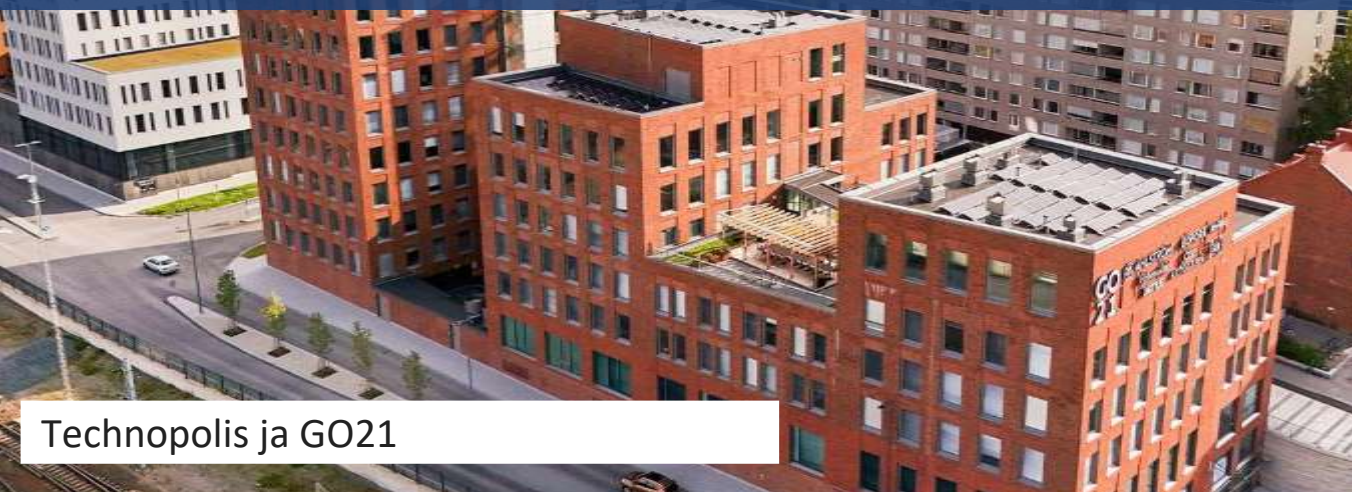
Opaali ja Topaasi



Rohkea kaupunki vetää pääomia puoleensa

- Pitkäjänteinen kaupunkikehitys on osoittanut Tampereen tavoitesuunnan ja kyvyn toteuttaa
- Tämä on vähentänyt epävarmuutta yksityisille toimijoille
- Institutionaaliset sijoittajat näkevät kaupungin houkuttelevana ja luotettavana investointiympäristönä

👉 Julkiset investoinnit ovat mahdollistaneet yksityiset investoinnit



Technopolis ja GO21



Ratinan kauppakeskus

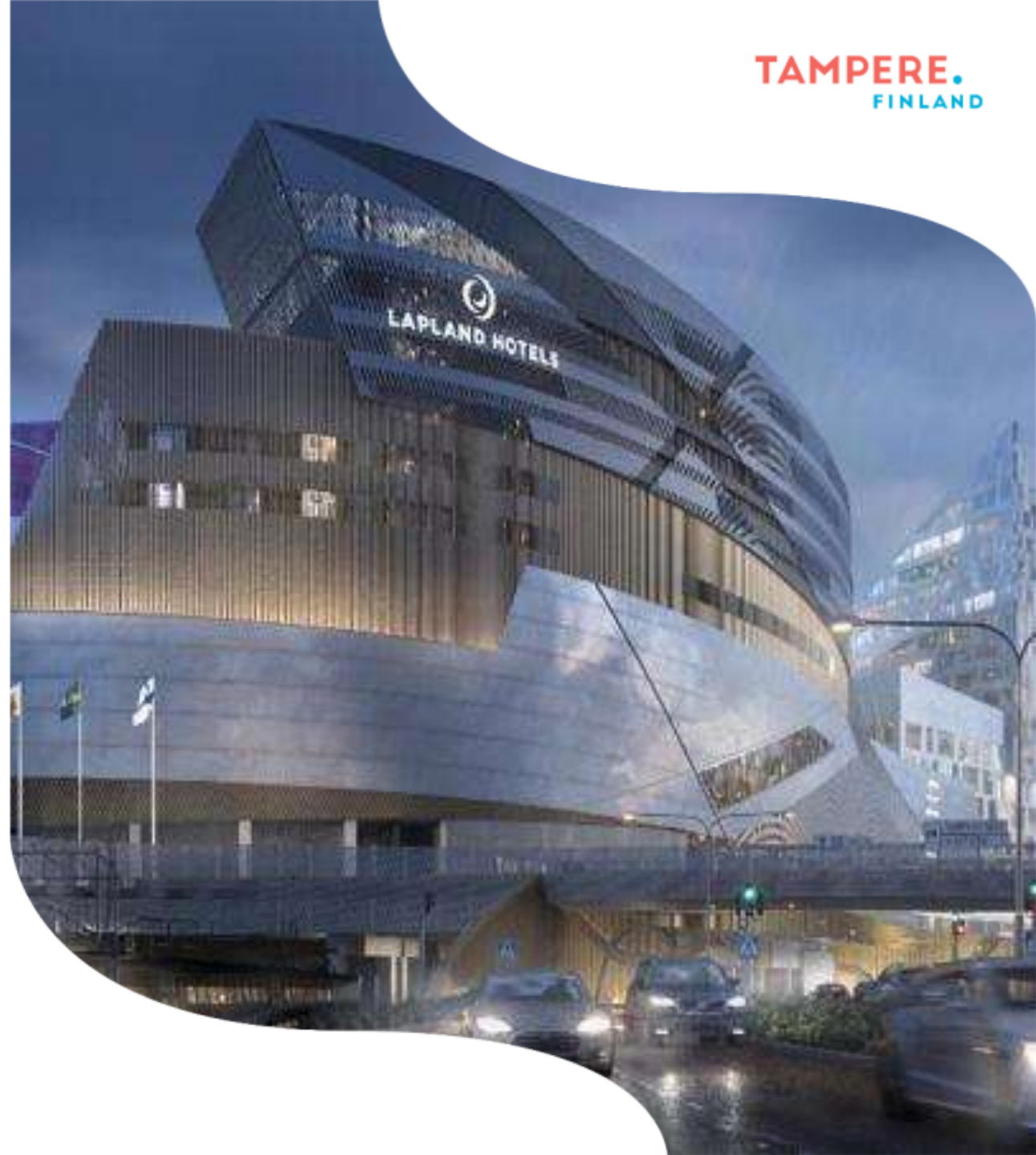
Esimerkki: Nokia Arena kaupunkikehityshankkeena

Nokia Arena ei ole yksittäinen rakennus, vaan:

- pitkän aikavälin keskustakehityshanke
- liikenteen, elinvoiman ja kaupunkikuvan solmukohta
- julkisen ja yksityisen toteutuksen yhdistelmä

Keskeistä pitkäjänteisyyttä:

- idea syntyi kauan ennen toteutusta
- päätöksiä tehtiin useilla valtuustokausilla
- hanke vietiin maaliin, vaikka päättäjät vaihtuivat useaan kertaan





1979



2009

Hankehistorian kerroksia: Hakametsän hallista keskustan kehittämishankkeeksi



2009

Kuva:NCC



2010

Mitä strateginen ohjaus tarkoitti Nokia Arenassa?

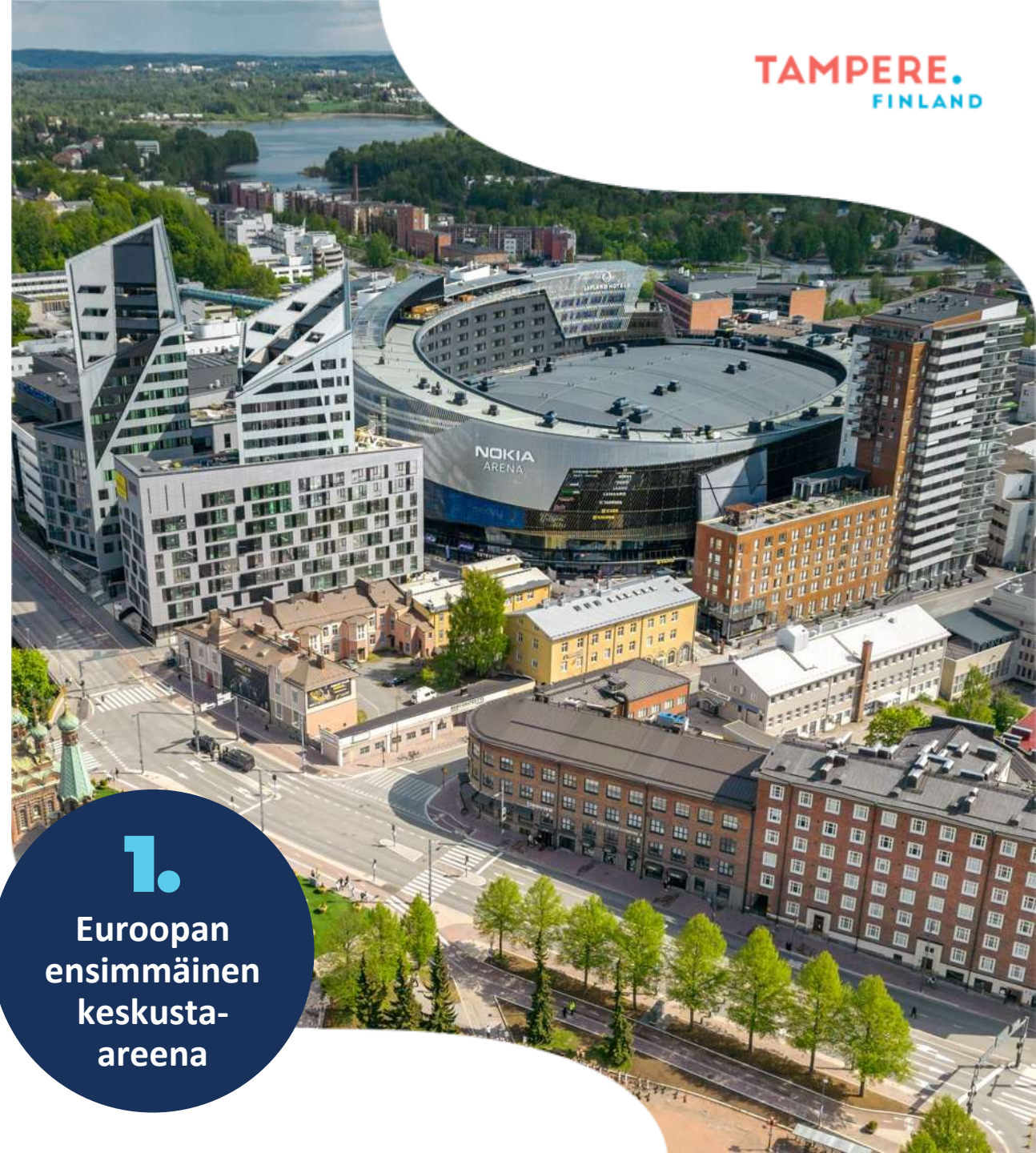
Yhteinen tahtotila:

- keskustan kehittäminen
- monikäyttöisyys
- kansainvälinen vetovoima

Strateginen ohjaus:

- piti hankkeen suunnassa
- mahdollisti joustamisen ilman suunnan kadottamista
- erotti hetkelliset kiistat pitkistä tavoitteesta

👉 strategia kantoi yli tilanteiden



1.

Euroopan
ensimmäinen
keskusta-
areena

Päätöksenteon periaatteet ja opit

Nokia Arena ei nojannut:

- yksittäisiin päättäjiin, viranhaltijoihin tai kumppaneihin

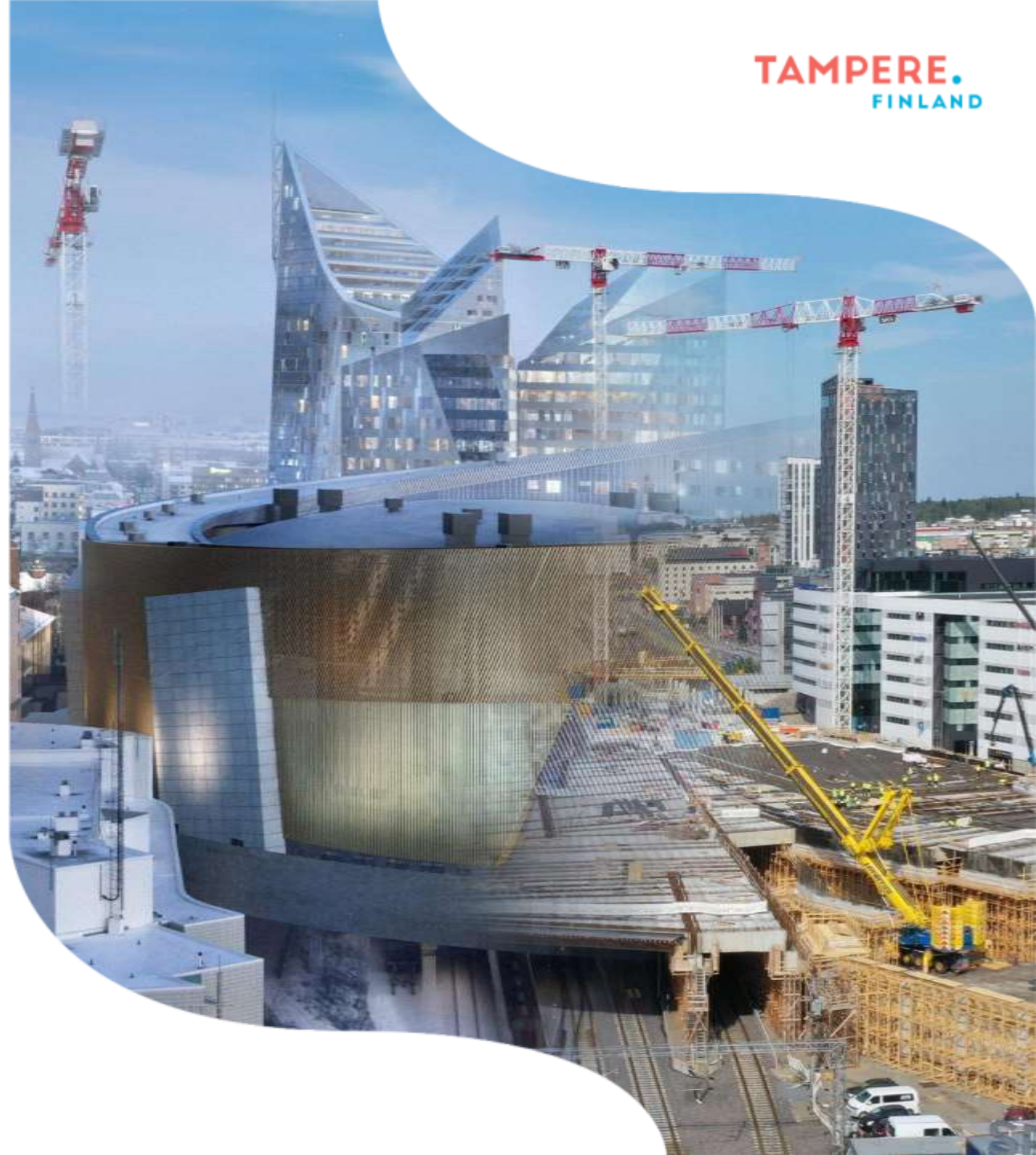
Vaan:

- kirjattuihin linjauksiin
- vaiheistettuihin päätöksiin
- institutionaaliseen muistiin
- strategiseen perustaan ennen hankepäätöstä
- omistajaohjauksen selkeään rooliin
- jatkuvaan poliittiseen ja ammatilliseen dialogiin
- kykyyn sietää keskeneräisyyttä ja kritiikkiä

Pitkäjänteisyys \neq jäykkyys

Pitkäjänteisyys = hallittu jatkuvuus

Tämä on pitkäjänteisyyden ydin kaupunkikonsernissa.



Kolme viestiä kaupunkikehityshankkeista

1. Suuret hankkeet ylittävät aina toimikaudet, kaikki ei ole helppoa mutta suunta ei saa kadota
2. Strateginen ohjaus tuo jatkuvuuden päättäjien ja henkilöiden yli
3. Nokia Arena onnistui, koska suunta säilyi vaikka keinot kehittyivät

Mikä tämän päivän hankkeista testaa pitkäjänteisyyttä 10–20 vuoden päästä?



Esityksen valokuvat: Laura Vanzo, Laura Hoppo, Marko Kallio, Mikko Vares, Mostphotos

TAMPERE.
FINLAND

KIITOS



TAMPERE

Tämän kiinteistön
vuokraa D-Kulma
Kysy lisää tästä
muista kohteista
d-kulma@tampere.fi
D-KULMA OY

ALEXANDRIA

inspiration

MERKITYKSELLINEN JA HAASTAVA KUNTAJOHTAJAN TYÖ.

**Faktoja, näkemyksiä ja kokemuksia kuntien
johtamisesta.**

Jarkko Majava ja Marianne Pekola-Sjöblom

MERKITYKSELLINEN JA HAASTAVA KUNTAJOHTAJAN TYÖ. Faktoja, näkemyksiä ja kokemuksia kuntien johtamisesta.



**Kuntajohtajien työtä koskeva Kuntaliiton
selvitys julki torstaina 12.3.2026.**

Sisällysluettelo

Tiivistelmä
Resumé
Summary

- 1 Johdanto
 - 2 Kuntajohtajien taustat
 - 2.1 Kunnanjohtajan asema eri vuosikymmeninä
 - 2.2 Kunnanjohtajaa koskevat säädökset nykyisessä kuntalaissa
 - 2.3 Kunnan- ja kaupunginjohtajat lähikuvassa
 - 2.4 Kuntajohtajien profiilien pohjoismaista vertailua
 - 3 Kuntajohtajien työhyvinvointi vuosina 2018–2024
 - 3.1 Kuntajohtajien työkyky on hyvällä tolalla
 - 3.2 Kuntajohtajat ovat tyytyväisiä johtamisen puitteisiin
 - 3.3 Kuntajohtajat johtavat omaa kuntaansa haastavassa ajassa
 - 4 Kuntajohtajatyön sisältö
 - 4.1 Selvityksen toteutus
 - 4.2 Kuntajohtaminen on yhteistyötä eri toimijoiden kanssa
 - 4.3 Kuntajohtamisen työn sisältö on monipuolista
 - 4.4 Kuntajohtajan työn tavoiteasetanta ja arviointi kunnassa
 - 5 Lopuksi – pohdintaa kirjoittajilta
- Käytetyt lähteet

**Merkityksellinen ja haastava kuntajohtajan
työ. Acta nro 287 | Kuntaliitto.fi**



Kuntajohtajien sanomana:

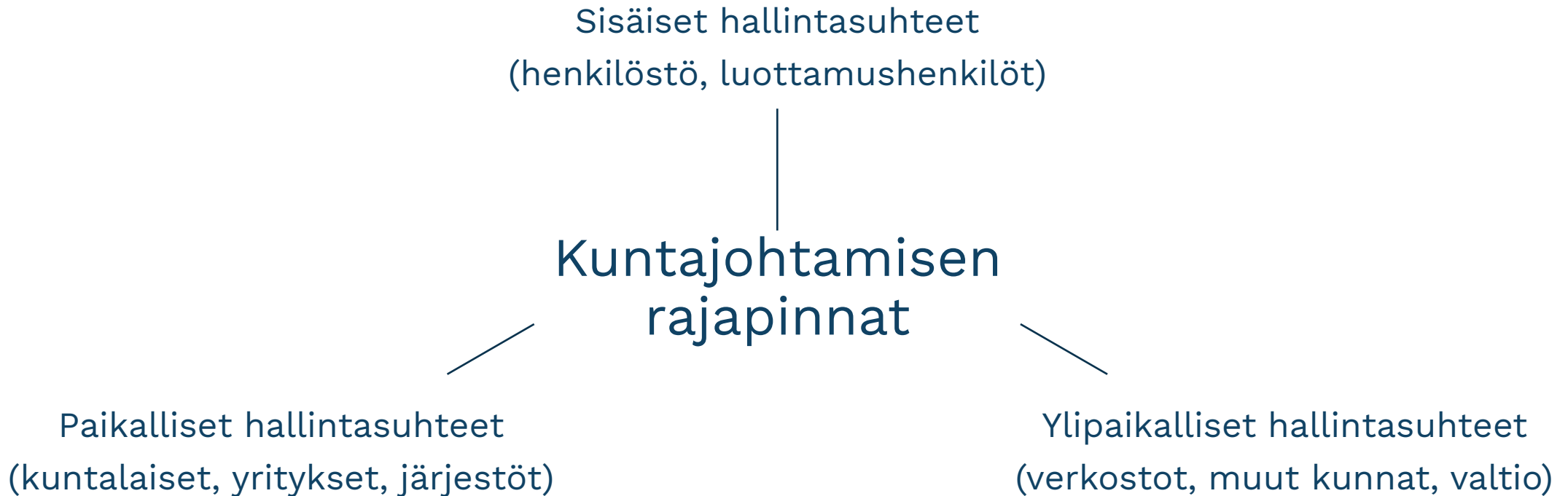
”Työ on haastava, merkityksellinen ja mielenkiintoinen. Harmi, että niin harva tietää, mitä kaupunginjohtaja tekee. Työstä, sen sisällöstä ja haasteista on kummallisia käsityksiä.”

”Minulle kuntajohtajan työ aina ollut kaikkein mielenkiintoisin ja monipuolisin, mutta myös kaikkein vaikein työ, jonka tiedän. Tämä on ihmisten kanssa töitä tekemistä ja ihmisten johtamista. Kuinka hyvin pystyy toimimaan erilaisten ihmisten kanssa, joilla on erilaisia tavoitteita, intressejä ja haluja.”

Esimerkki kuntajohtajan hakuilmoituksesta

Tehtävän menestyksekkäs hoitaminen edellyttää sinulta ylempää korkeakoulututkintoa ja vahvaa julkishallinnon ja -talouden tuntemusta sekä kokemusta tuloksellisesta johtamisesta. Odotamme tulevalta johtajaltamme kykyä motivoida ja innostaa muita muutokseen, intohimoa kuntamme kehittämiseen sekä aitoa halua ihmisten kohtaamiseen. Koska tehtävä edellyttää kykyä yhteistyön rakentamiseen ja kehittämiseen, toivomme, että olet luontainen verkostoituja, etkä pelkää heittäytyä uusiin tilanteisiin. Lisäksi tehtävä edellyttää kykyä viestiä vakuuttavasti eri kanavissa ja foorumeissa.

Kuntajohtamisen työn sisältö on tasapainottelua eri rajapinnoilla



Kuntajohtamisen työn sisältö on monipuolista

Viranhaltija -
luottamushenkilö-
yhteistyö

Strategia ja
strateginen
johtaminen

Talouden ja
hallinnon
johtaminen

Toiminnan
johtaminen ja
kehittäminen

Konsernijohtaminen

Yhteisöjen
johtaminen

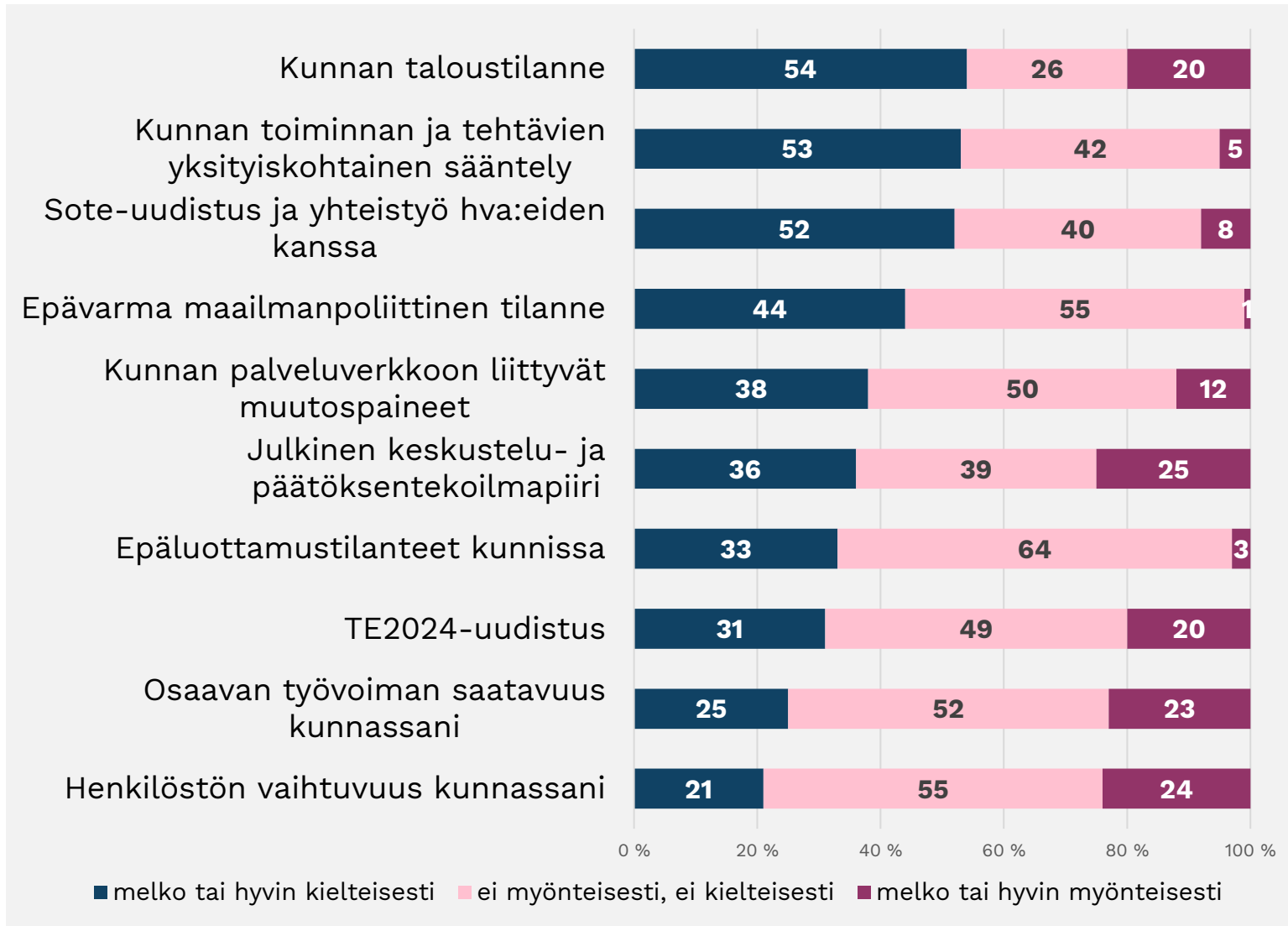
Verkostojen
johtaminen ja
verkostoissa
toimiminen

Kuntajohtajien työn kuormituksen taustalla on moninaisia tekijöitä:

- **Toimintaympäristöstä** aiheutuvia tekijöitä, esimerkiksi kansainväliset kriisit ja niiden vaikutukset kuntiin
 - **Valtionohjauksesta** johtuvia tekijöitä, esimerkiksi kuntien kokema yksityiskohtainen säätely ja hallinnolliset uudistukset
 - **Kunnan omaan toimintaan** liittyviä tekijöitä, esimerkiksi kunnan taloustilanne ja kunnan palveluverkon muutospaineet
 - **Ilmapiiriin ja henkilösuhteisiin** liittyviä tekijöitä, esimerkiksi riitainen päätöksentekoilmapiiri ja luottamushenkilöiden suunnalta tuleva epäluottamus kuntajohtajaa kohtaan.
- ✓ ”Sähköpula, Ukrainan kriisi, Hybridiuhkat”
 - ✓ ”Sote-uudistuksen jälkivaikutukset, TE-uudistus, nopea lainsäädännön muutosvauhti”
 - ✓ ”Talouden tasapainottaminen ja kouluverkkoon liittyvät päätökset ovat rikkoneet hyvää päätöksentekokulttuuria”.
 - ✓ ”Luottamushenkilöiden keskinäiset ristiriidat ja niistä johtuva päätöksenteon epäjohdonmukaisuus. Työn kyseenalaistaminen ja arvostelu.”

Arviot ajankohtaisten asioiden vaikutuksesta omaan työhyvinvointiin

Vastausten %-jakaumat asteikolla 1=vaikuttaa erittäin kielteisesti, 5=vaikuttaa erittäin myönteisesti. (N=181-186)



Kuntajohtajien omaan työhyvinvointiin kielteisimmin vaikuttavat tekijät:

1. Kunnan taloustilanne (54%)
2. Kunnan toiminnan ja tehtävien yksityiskohtainen sääntely (53%)
3. Sote-uudistus ja yhteistyö hyvinvointialueiden kanssa (52%)

Kuntajohtajien omaan työhyvinvointiin vähiten vaikuttavat ajankohtaiset asiat (% neutraalisti suhtautuvia):

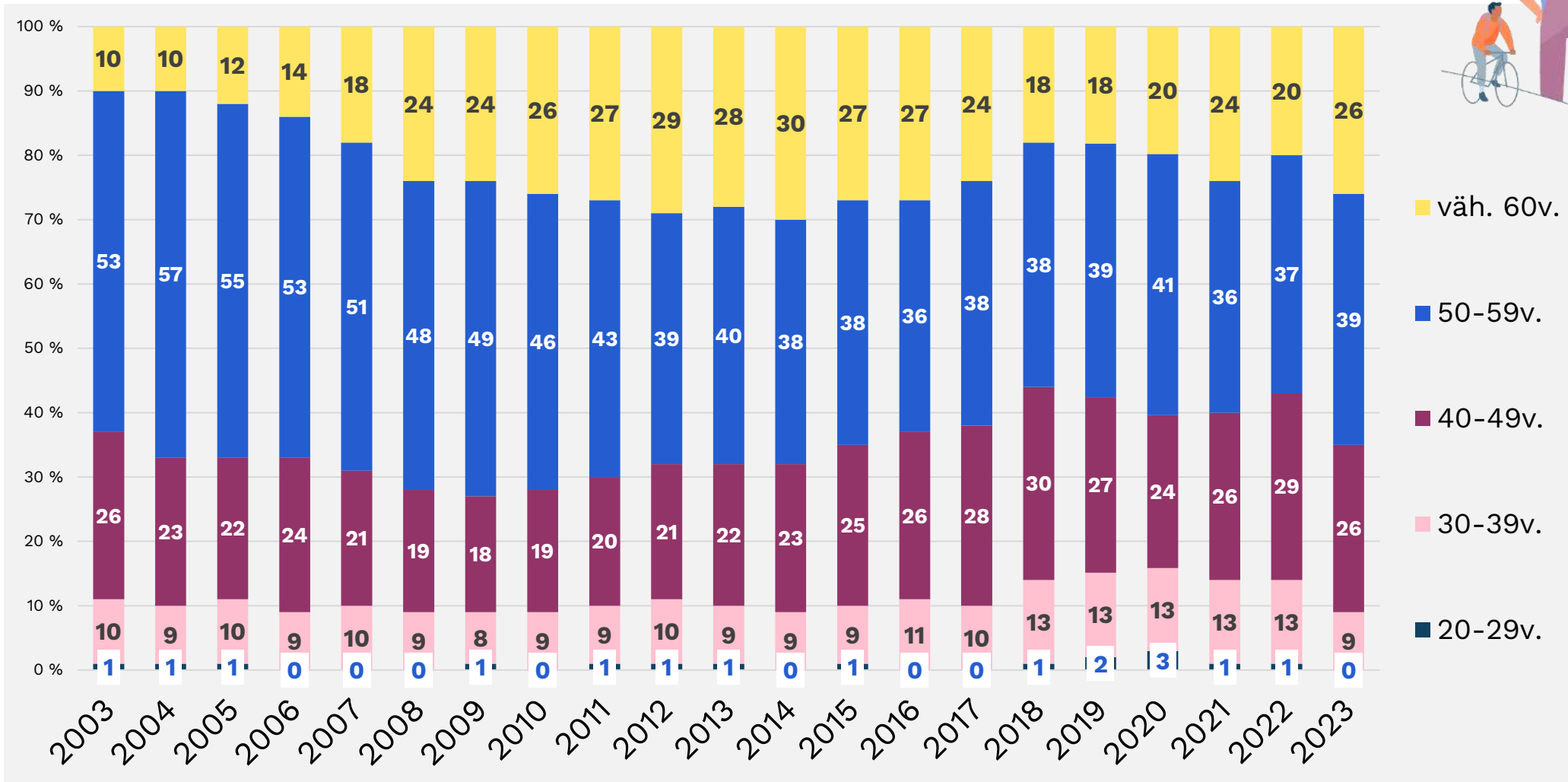
- Epävarmuustilanteet kunnissa (64%)
- Epävarma maailmanpoliittinen tilanne (55%)
- Henkilöstön vaihtuvuus kunnassani (55%)
- Osaavan työvoiman saatavuus kunnassani (52%)
- Kunnan palveluverkkoon liittyvät muutospainet (50%)

Faktoja, näkemyksiä ja kokemuksia kuntajohtajan työstä

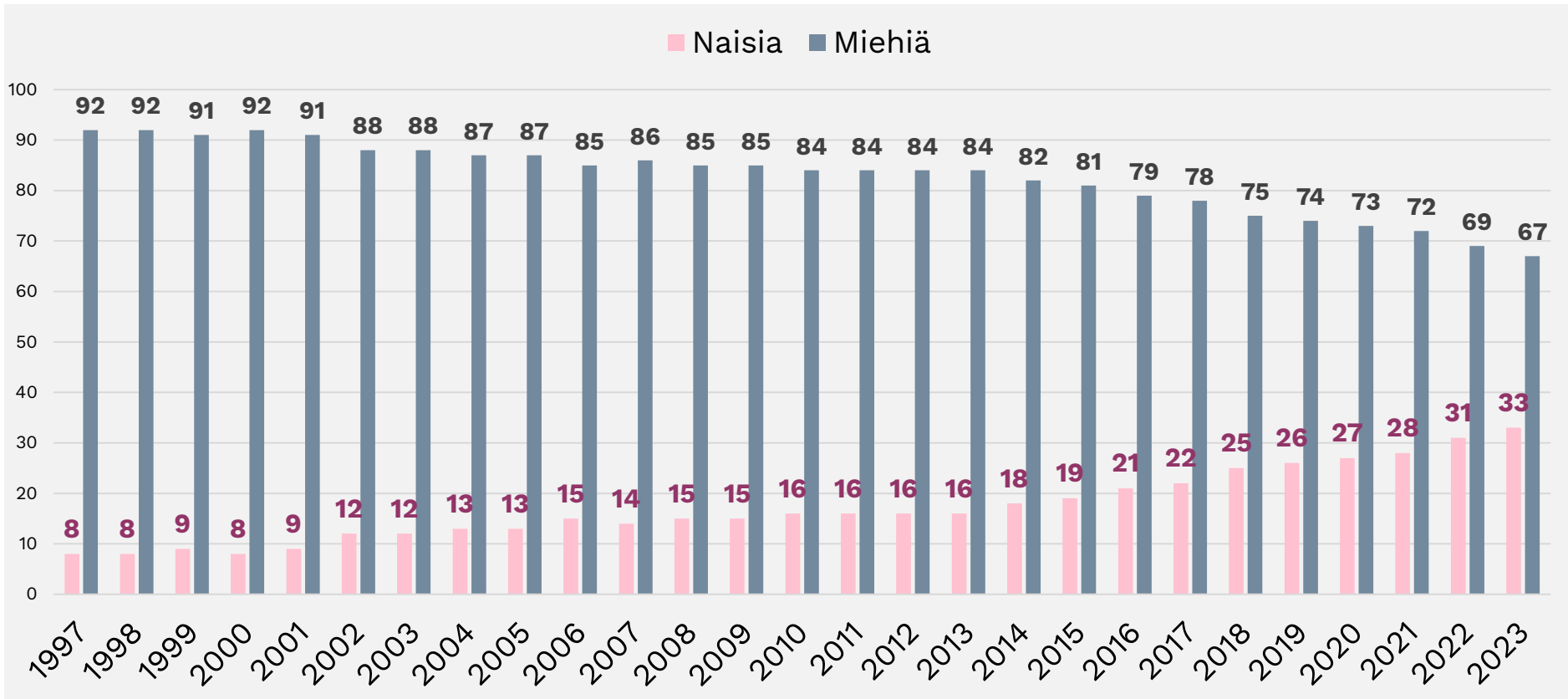
Marianne Pekola-Sjöblom, Kuntaliitto

Kuntajohtajat ovat keskimäärin 52-vuotiaita.

50-59-vuotiaat suurin ikäryhmä, joka neljäs 60+-vuotias, alle kolmekymppiset kuntajohtajat harvinaisuus.



Naisten osuus kuntajohtajista on kasvanut 1990-luvun alle kymmenesosasta nykyiseen joka kolmanteen



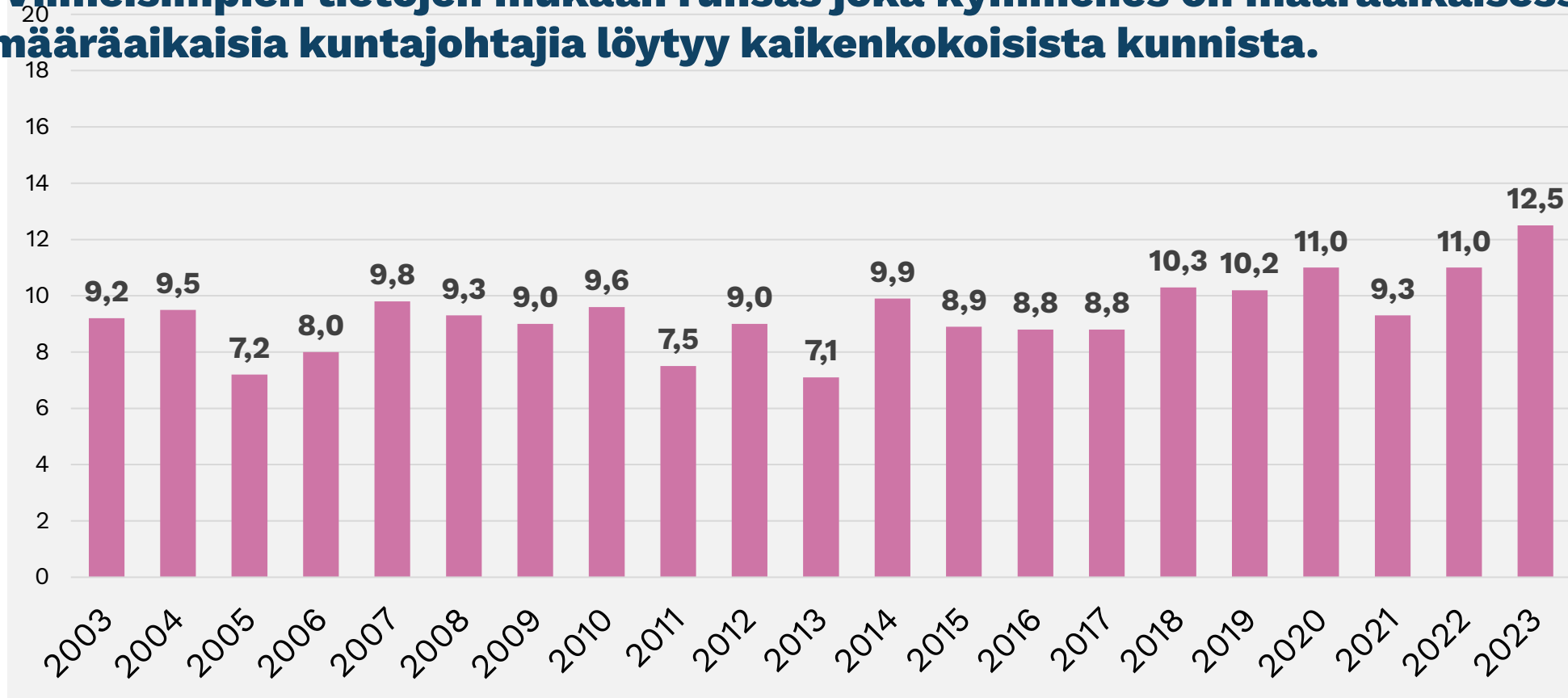
Naisten osuus kuntajohtajista edelleen noin 33 %.

Vuonna 2025 valituista kuntajohtajista 36 % naisia.

Lähteet: Kuntasektorin palkat 1997-2003, Tilastokeskus; Kuntatyönantajat, Kaupungin- ja kunnanjohtajien palkat 2023.

Kuntajohtajat ovat pääsääntöisesti vakinaisessa virkasuhteessa - määräaikaisten kuntajohtajien osuuksissa on selkeää ajallista vaihtelua.

Viimeisimpien tietojen mukaan runsas joka kymmenes on määräaikaisessa pestissä, määräaikaisia kuntajohtajia löytyy kaikenkokoisista kunnista.



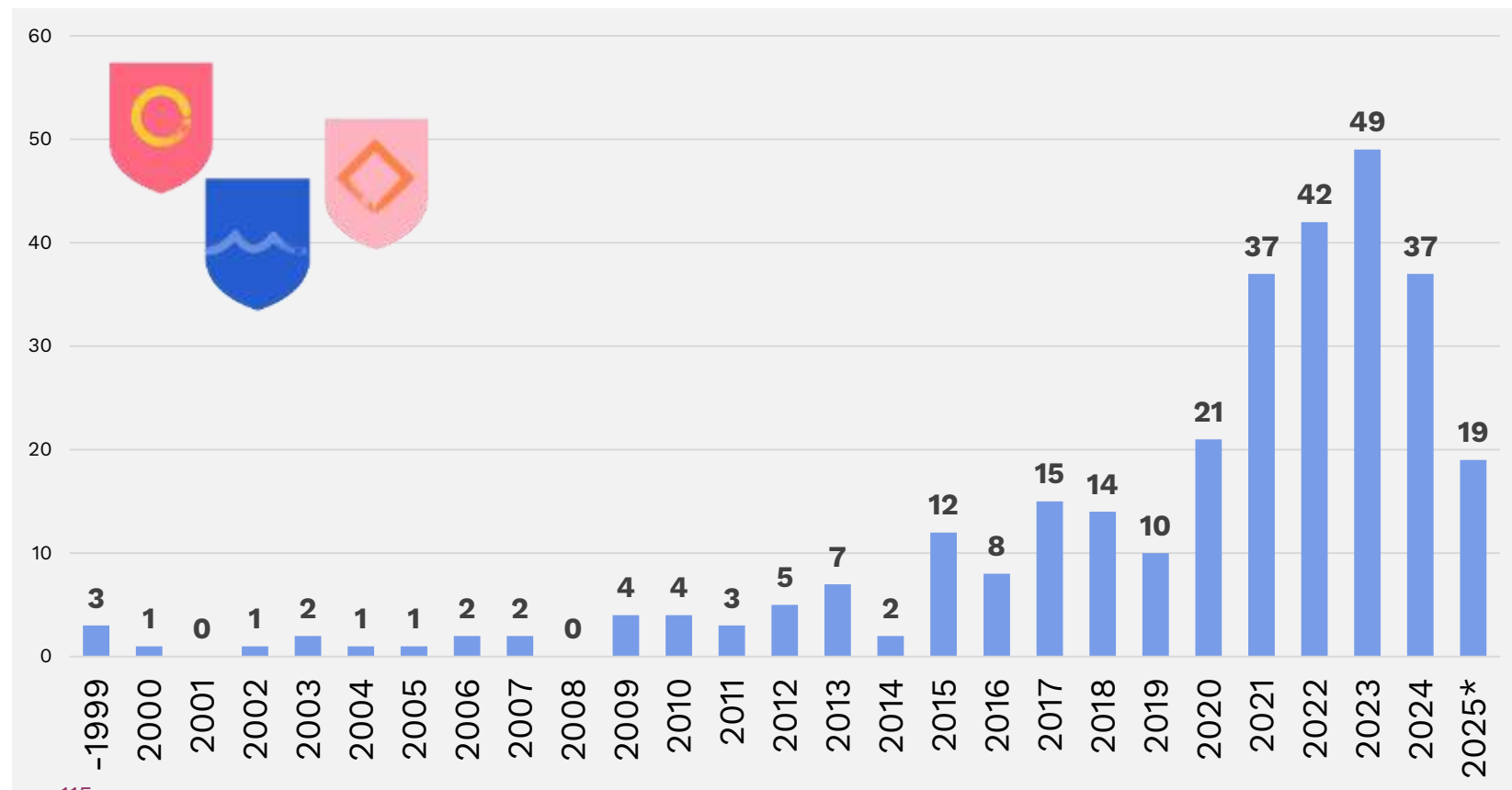
Esimerkkejä viime vuosilta:

- Espoo 7v.
- Kokkola 7v.
- Kirkkonummi 7v.
- Kerava 7v.
- Loviisa 7v.
- Lappeenranta 6v.
- Multia 6v.
- Raasepori 5v.
- Kuhmoinen 5v.
- Juupajoki 4v.
- Enontekiö 3v.

jne.

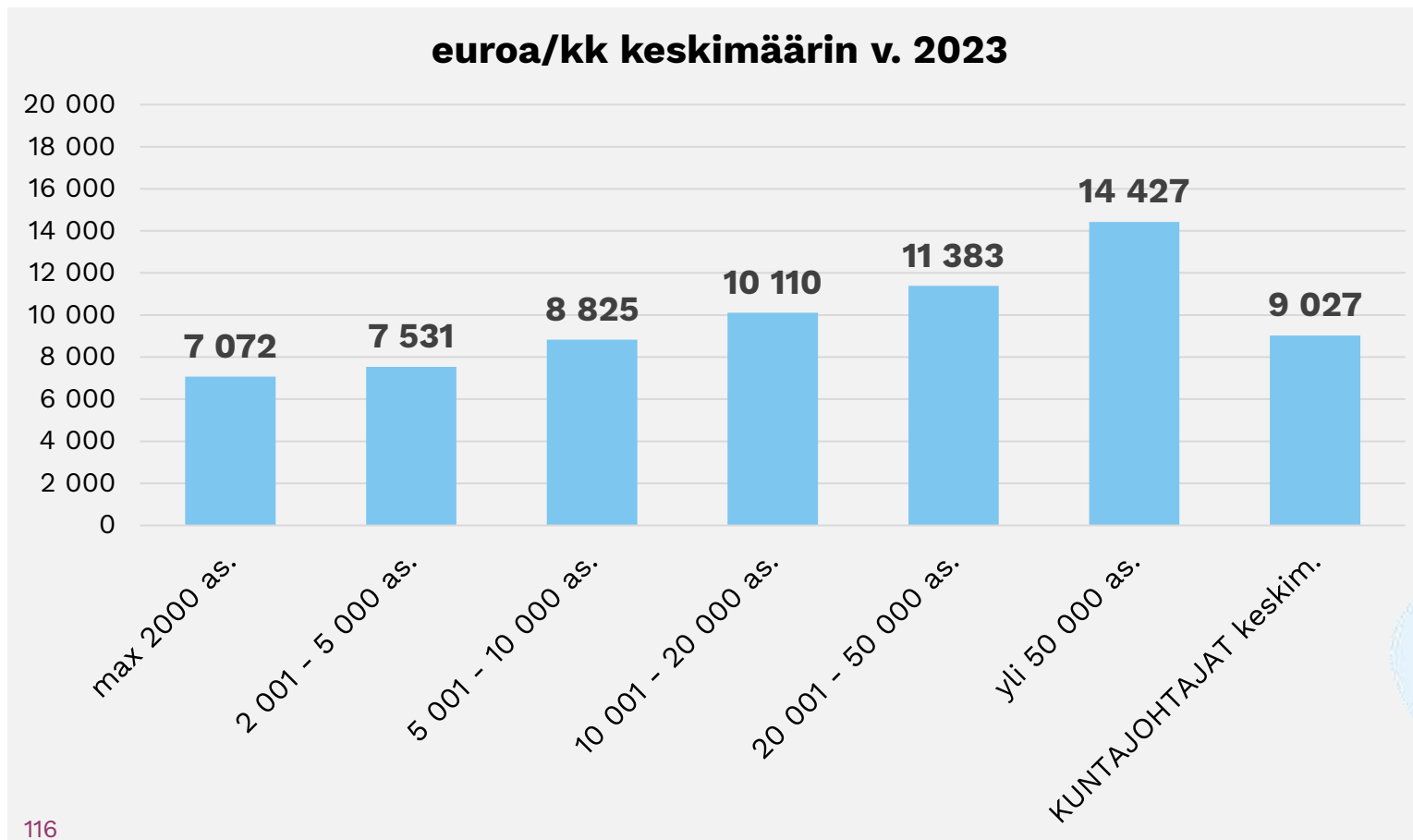
Kuntajohtajilla on vahvaa työkokemusta kunta-alalta –

- siitä huolimatta useampi kuin kaksi kolmesta kuntajohtajasta on toiminut johtajana nykyisessä kunnassa/kaupungissa max 5 vuotta.
- pitkän kuntajohtajauran yhdessä ja samassa kunnassa tehneitä on hyvin vähän.

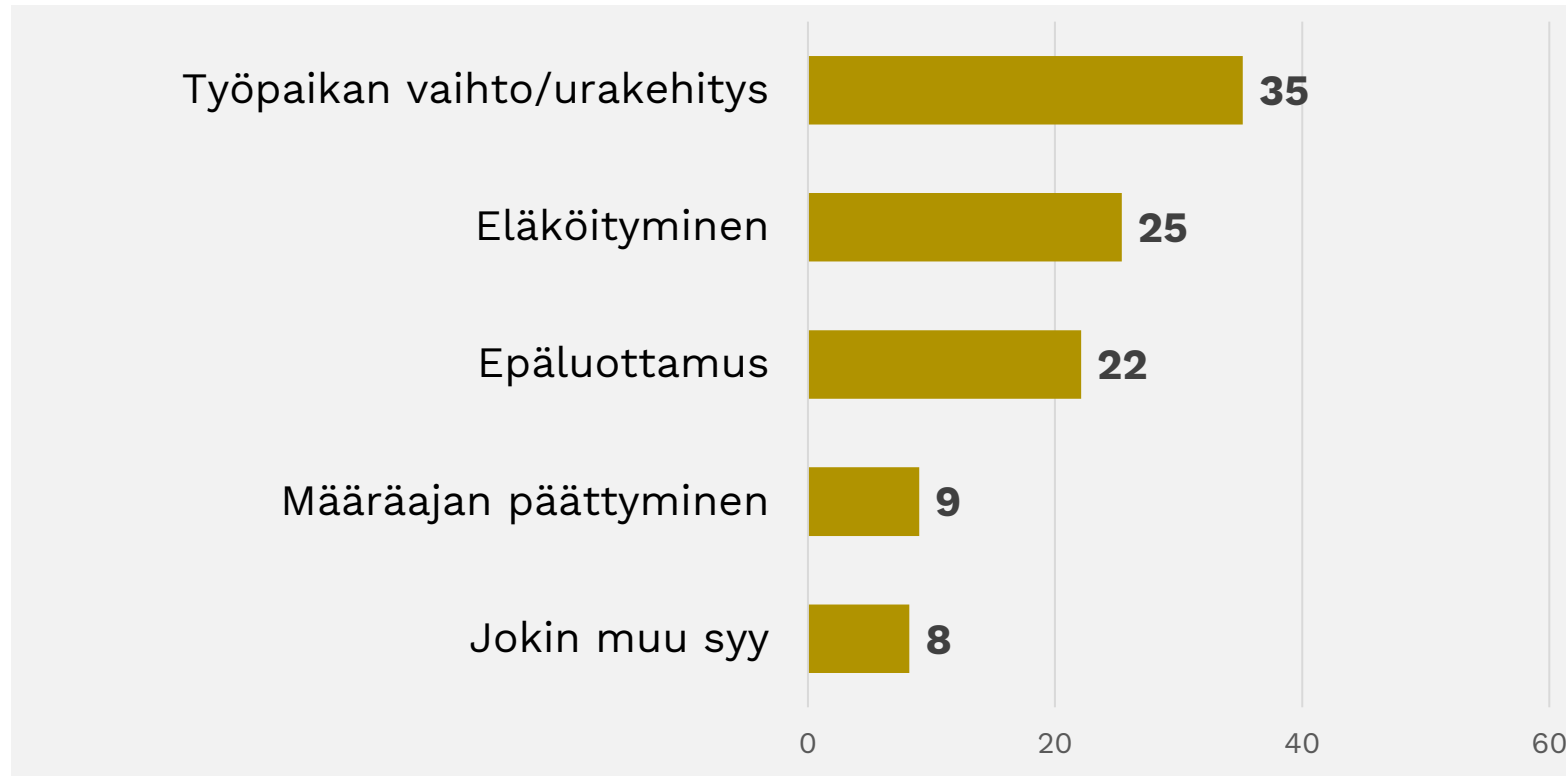


Kuntajohtajat tienasivat vuonna 2023 keskimäärin 9 000 euroa kuukaudessa

– kuntakoko on yksi selkeä, mutta ei ole ainut palkkaeroja selittävä tekijä



Työpaikan vaihto ja urakehitys on suurin syy viime vuosien kuntajohtajavaihdoksiin



% vuosien 2023-2025 kj-vaihdoista.

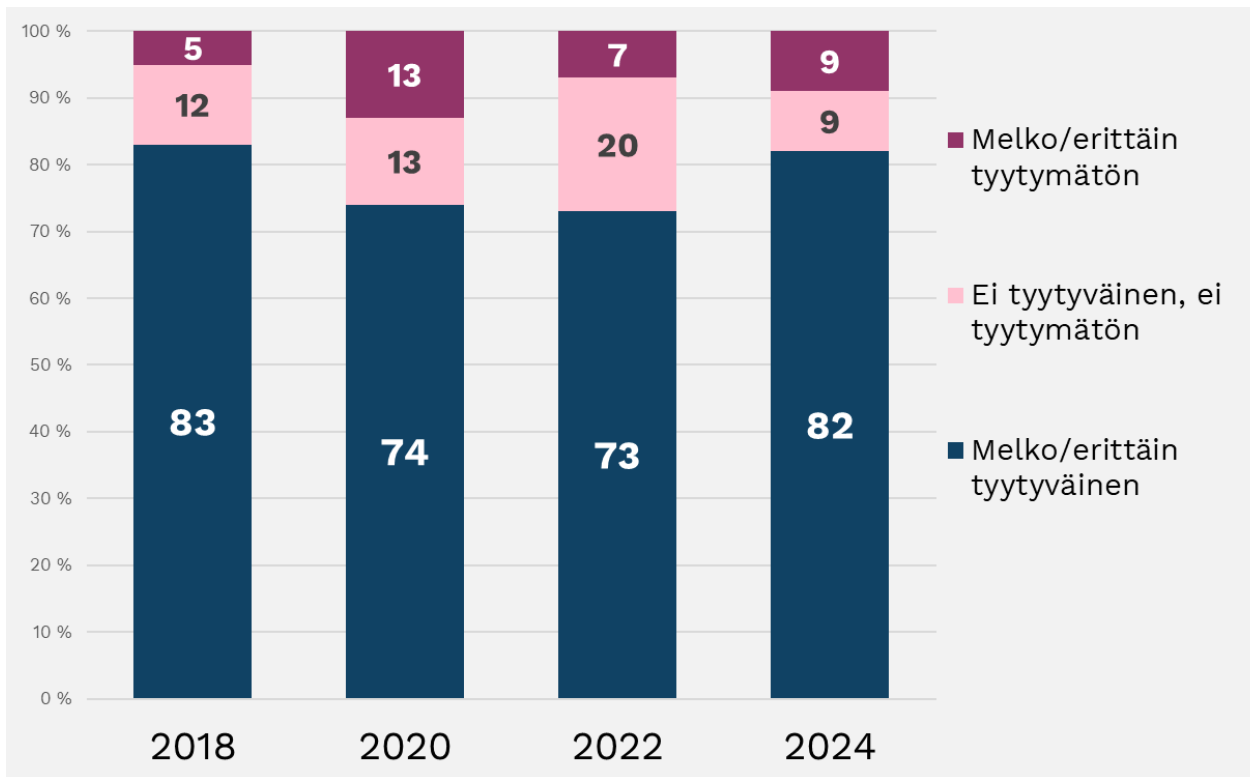


Yleisimmät kuntajohtajien työn päättymisen taustalla olevat syyt ovat pitkälti samoja Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa.

| Maa | Syy nro 1 | Syy nro 2 | Syy nro 3 |
|-----------------------------|--|------------------------------|---|
| Suomi (2023–2025) | Työpaikan vaihto/urakehitys 35 % | Eläköityminen 25 % | Epäluottamus (yhteistyöongelmat poliitikkojen tai viranhaltijoiden kanssa) 22 % |
| Ruotsi (2025) | Yhteistyöongelmat poliitikkojen tai viranhaltijoiden kanssa 36 % | Eläköityminen 26 % | Työpaikan vaihto/urakehitys 19 % |
| Norja (2021) | Yhteistyöongelmat poliitikkojen tai viranhaltijoiden kanssa 39 % | Eläköityminen 33 % | Työpaikan vaihto/urakehitys 27 % |



Kuntajohtajat ovat tyytyväisiä työhönsä, kokevat työkykynsä hyväksi ja tuntevat vahvaa työn imua



Vastausten %-jakaumat. (N-2018=184, N-2020=169, N-2022=189 ja N-2024=185)

”Työlläni on paljon merkitystä ja siinä on monipuolisia virikkeitä, koska suomalainen kunta on monessa mukana.”

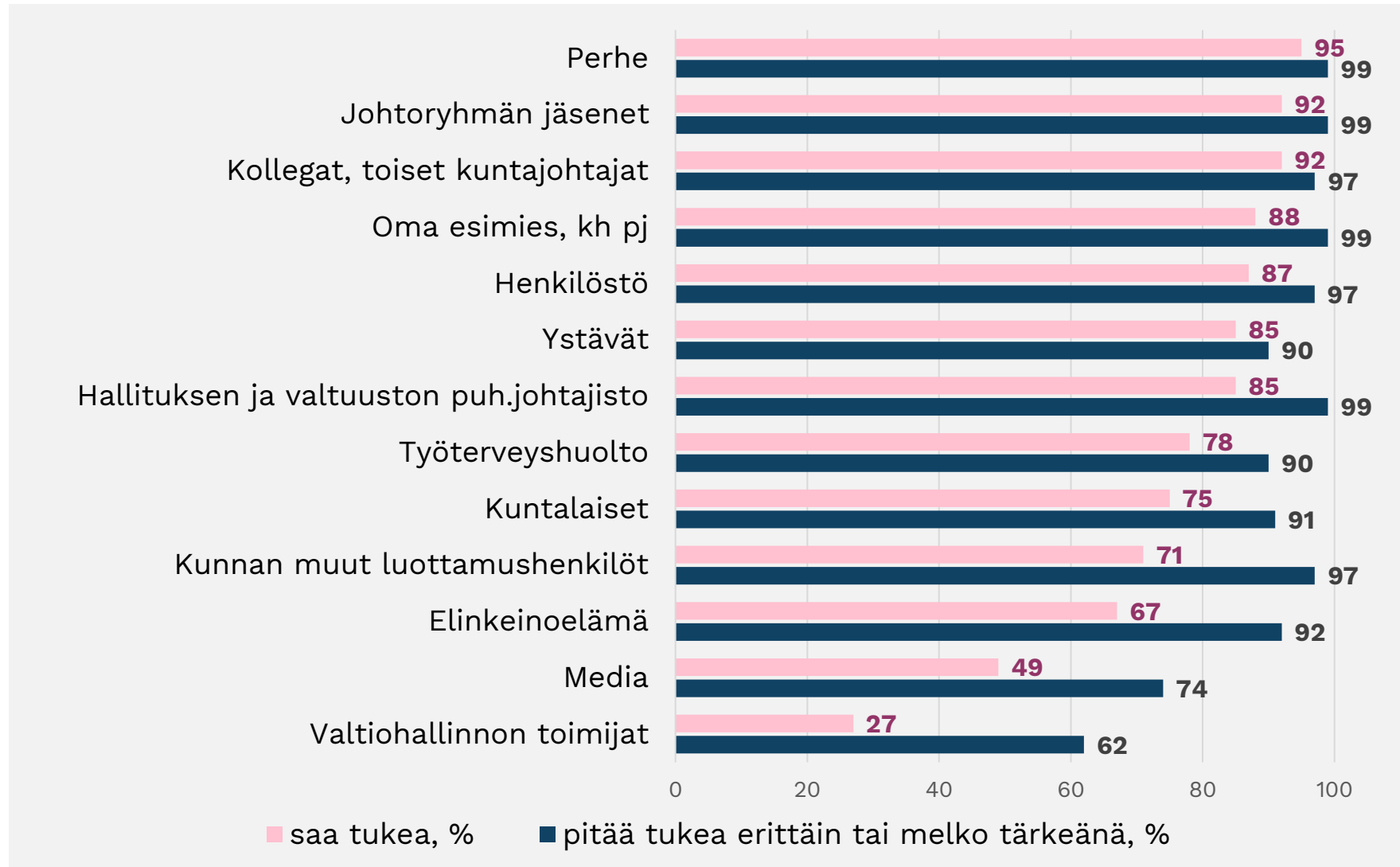
”Erilaisista haasteista selviytyminen/onnistuminen antaa voimia jatkaa.”

”Kyllä paras tekijä on se kun saa valmista ja näkee ihmisten/kuntalaisten tyytyväisyyden.”

Useimmiten jopa hymy niiden huulilla, jotka äänekkäästi vastustivat asiaa, ovatkin nyt tyytyväisiä.

Se on kyllä erittäin voimaannuttavaa”.

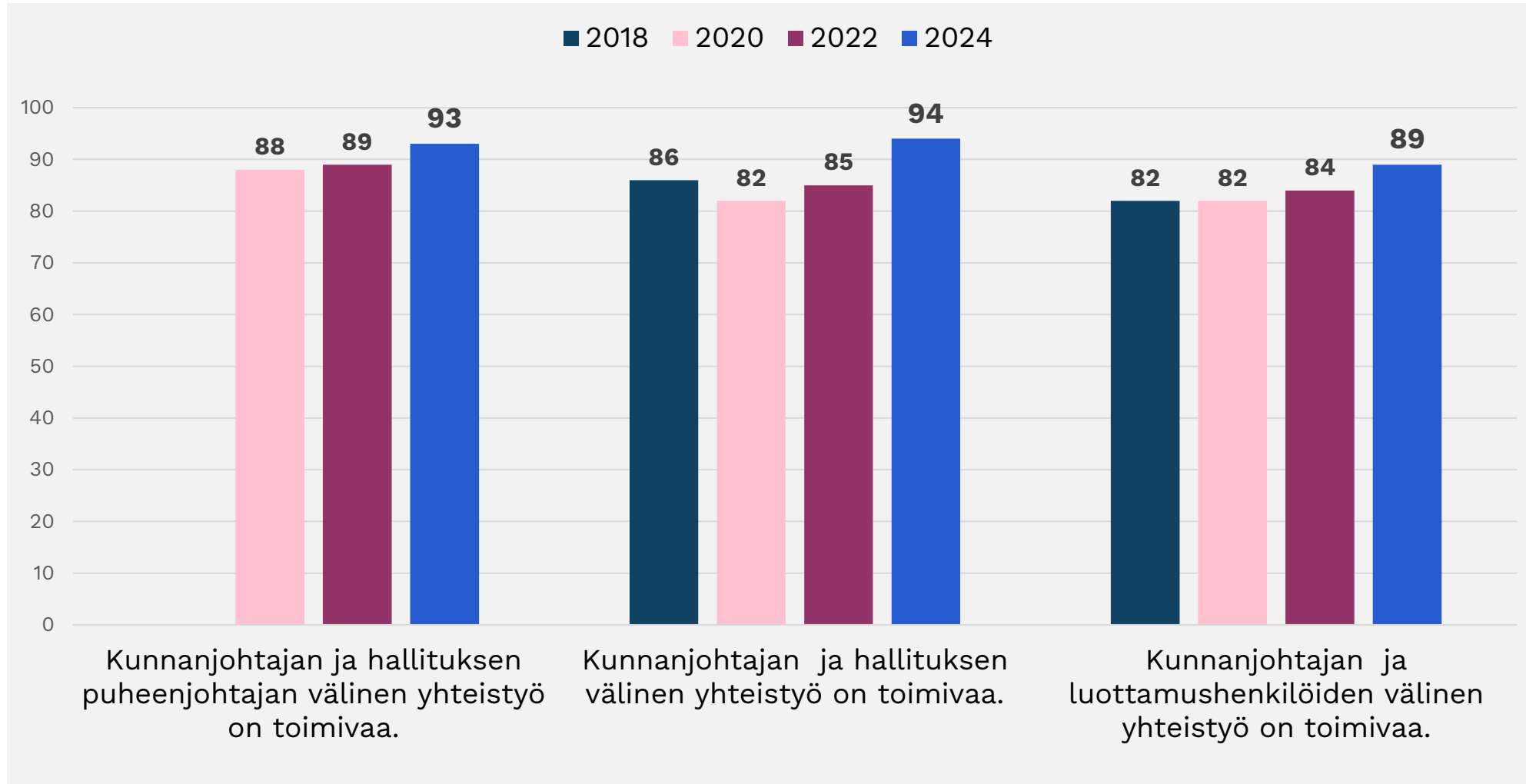
Kuntajohtajilla on laaja jaksamista tukeva tukiverkosto - tuen tärkeys korostuu.



% vastanneista 2024. (N=177-184)

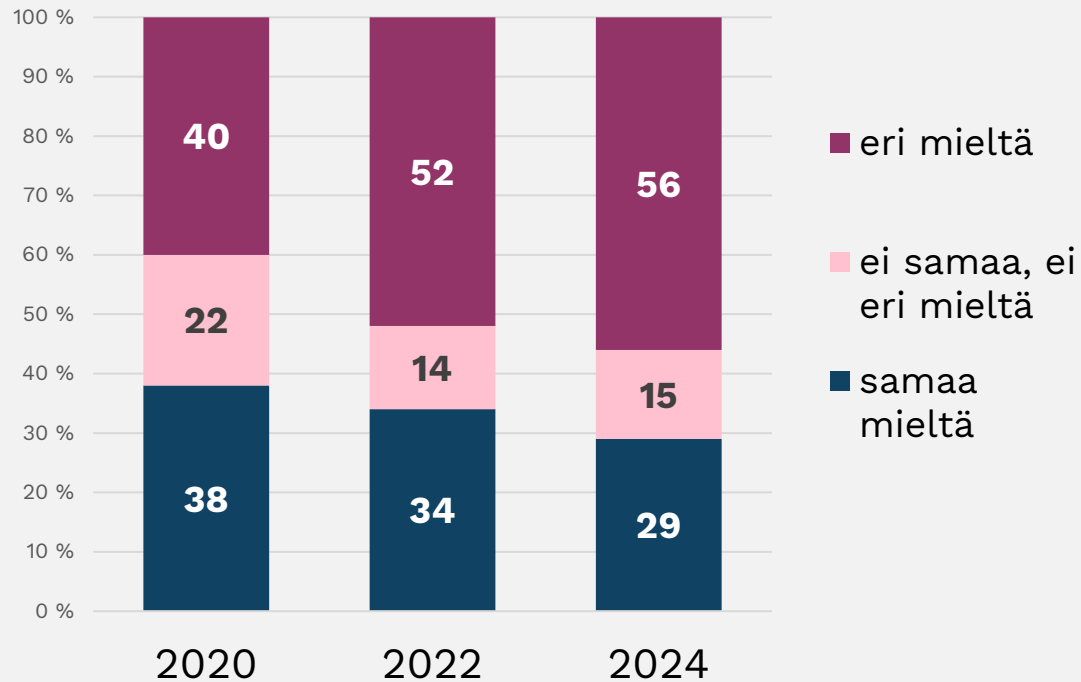
”Verkostot ja kollegat ovat ensiarvoisen tärkeitä, koska ilman heitä tästä hommasta ei tulisi yhtään mitään. Vaikka joskus on vaikeaa, kollegoiden ja ystävien tuki auttaa!”

Kuntajohtajat pitävät yhteistyötä poliittisten päättäjien kanssa pääosin toimivana.



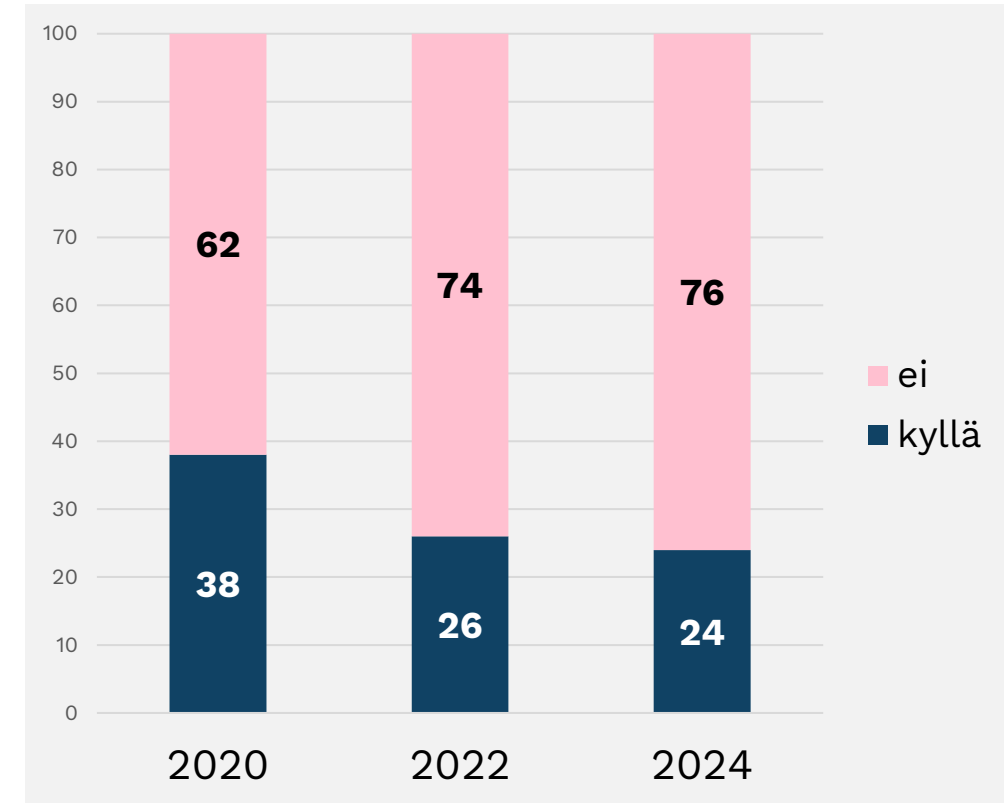
Huono päätöksentekoilmapiiri vaivaa yhä monia kuntajohtajia, vaikka ilmapiirin koetaan parantuneen.

”Päätöksentekoilmapiiri on heikentynyt kunnassani tämän valtuustokauden aikana”.



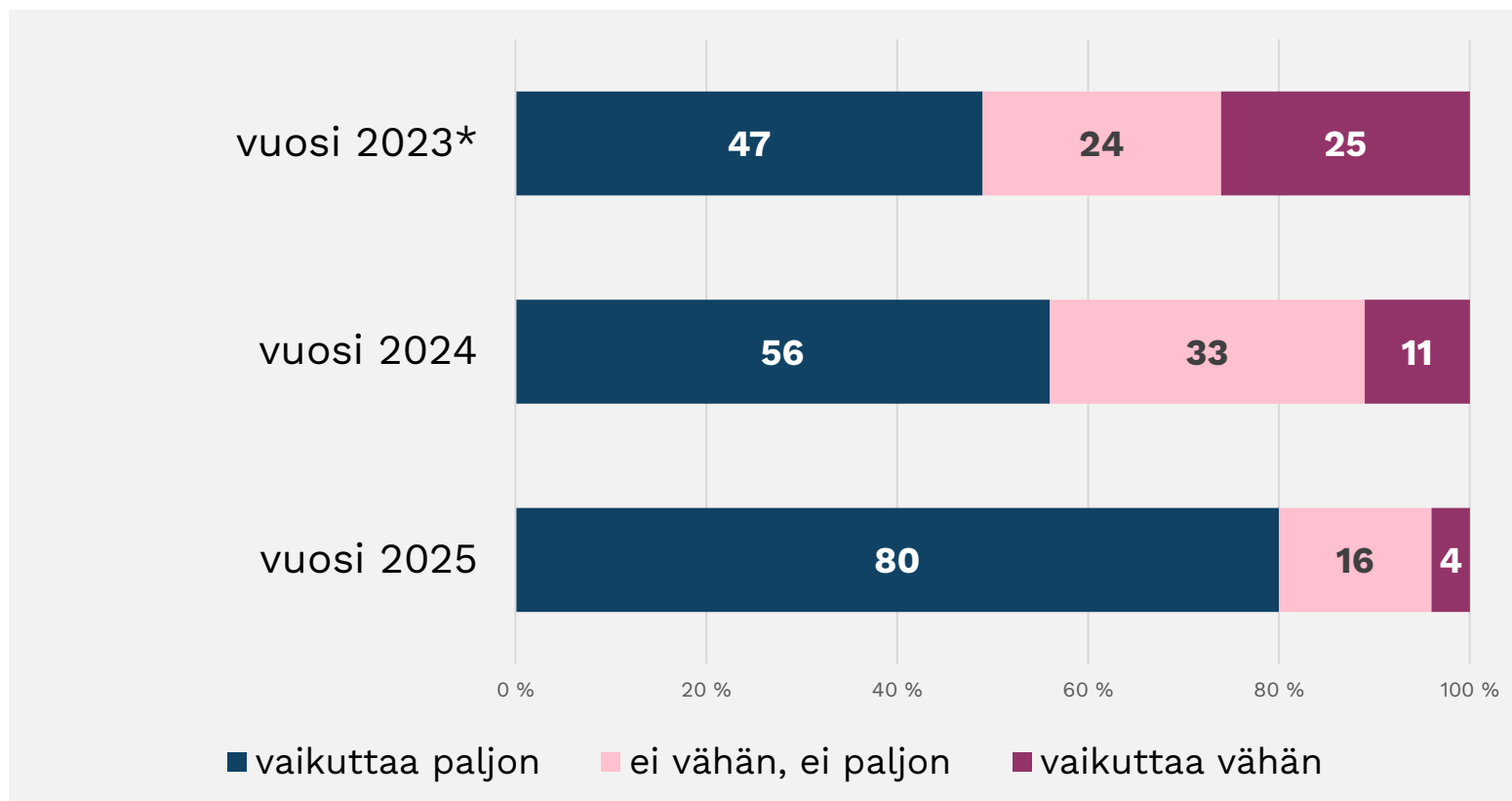
% vastanneista (N=169–193)

Joka neljäs kuntajohtaja on kokenut epäluottamusta - tilanne kuitenkin selvästi parempi kuin vuonna 2020.



Luottamushenkilöiden ja johtavien viranhaltijoiden arviot keskustelu- ja päätöksentekoilmapiirin vaikutuksesta oman kunnan toimintaedellytyksiin.

Vastausten %-jakaumat vuosina 2023, 2024 ja 2025. (N-2024=2549)



Keskustelu- ja päätöksentekoilmapiirin merkitys kunnan edellytyksiin vaikuttavana tekijänä on kasvanut voimakkaasti viime vuosina.

Johtavat viranhaltijat painottavat keskustelu- ja päätöksentekoilmapiirin vaikutusta oman kunnan toimintaedellytyksiin enemmän kuin luottamushenkilöt. (85% vs. 78%).

Vuoden 2023 kysymysmuotoilu: ”Missä määrin haastaa...”

***Luottamus, avoin
keskusteluilmapiiri ja
yhteinen näkemys
tavoitteesta
(strategia).***

***Avoimuus, avoimuus,
avoimuus!***



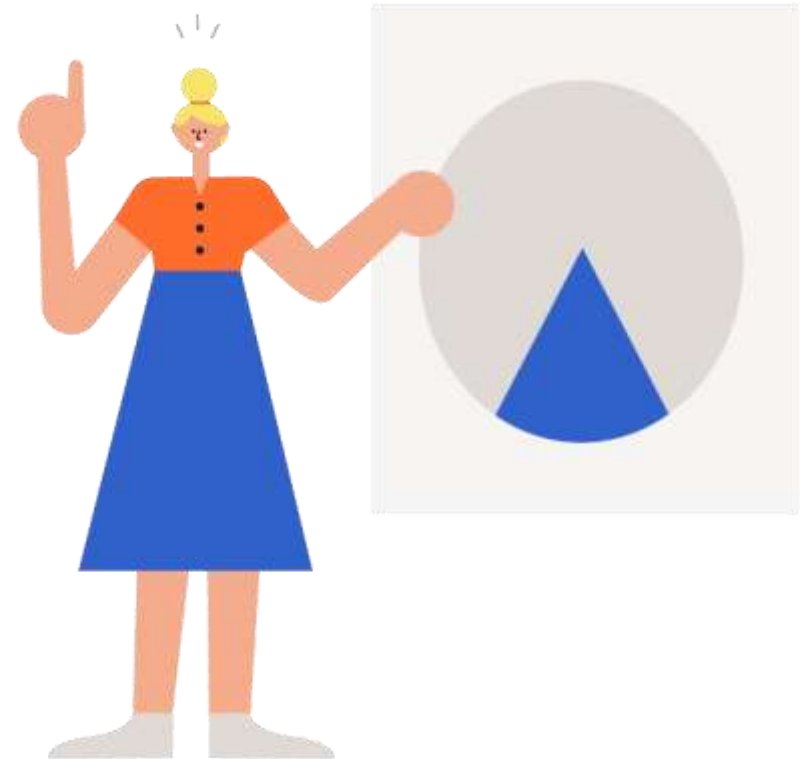
Muistipaikaksi ja muistin virkistämiseksi

Kuntajohtajien työhyvinvointitutkimuksen seuraava tiedonkeruu

- touko-kesäkuussa 2026.
- ensimmäisiä tuloksia luvassa Kuntajohtajapäivillä elokuussa.

Tietoja kuntapuheenjohtajien kokokuvasta valtuustokauden 2025-2029 alussa

- julkaistiin 21.8.2025.
- tiedot löytyvät Kuntaliiton verkkosivulta osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2025/historiallisen-paljon-naisia-kuntien-poliittiseen-johtoon>



Kysymyksiä kuntajohtajille

- **Mikä selvityksessä yllätti, mikä taas ei yllättänyt yhtään?**
- **Mikä kuntajohtajan työssä on keskeistä – miten siinä onnistuu?**



Kiitos. Tack.



www.kuntaliitto.fi

www.kommunforbundet.fi



Tuusulan kunnan strategiakausi 2026-2029

TUUSULA

Ada Pentinmikko | Kehittämispäällikkö, yhteiset palvelut
USO seminaari, Tampere 25.3.2026

Mitä halusimme uudistaa ja toisaalta varmistaa?

- Korjata edeltävän strategian koetut haasteet
- Suuntaa ei muuteta, mutta tahtotila ja reitti sanoitetaan uudelleen
- Tarve avoimuudelle, ymmärrettävyydelle ja yhteiselle tilannekuvalla
- Huomioida pormestarimalli ja laaja sitoutuminen
- Tavoitteena strategia, joka olisi johdettavissa ja eläisi arjessa



Avoimen strategian ideologia

- Avoin ja jaettu tietopohja, tutkimuksellinen ote
- Luottamuksen rakentaminen läpinäkyvyydellä, dokumentaatio avainhenkilöiden saatavilla
- Selkeät roolit: Kunnan johtoryhmä projektiryhmä, toimialueiden johtoryhmät, henkilöstö, luottamushenkilöt ja asukkaat
- Yhteinen, vaikuttava ja osallistava valmistelu, vaiheittainen validointi
- Rohkeat ja perustellut valinnat

Strategiavalmistelu aikajanalla





Mitä muutoksia syntyi

- Tiiviimpi ja valikoivampi strategia- ohjausvaikutus kasvoi
- Strategiapaperi – visio, kulmakivet, valtuustokauden tavoitteet
- Must win battle: näissä haluamme onnistua, tähän muutokseen on tartuttava
- Strategian mittaristo uudistettiin ja siitä erotettiin taktinen taso
- Ohjelmat kirkastuivat
- Arvopohja määriteltiin uudelleen, merkitys suuri
- Sitoutumisen taso korkea. Prosessi turvasi valmistelun haastavassakin organisaation tilanteessa.

Y♦α[々Z αλέ♦λ:° 1♦ λλ:~々々| α::Z

- Talouden reunaehdot – talousaviotyö, kasvun ja talouden hallintaohjelma, arvopohja
- Viestintä, "lanseeraus" ja omaksuminen (henkilöstö, luottamushenkilöt, asukkaat)
- Strategian seurannasta avoin tilannekuvaraportti
- Strateginen johtaminen rakenteisiin: johtoryhmän pelisäännöt ja valmennus, päätöspohjat, kehittämiskeskustelupohjat, esihenkilöiden koulutusohjelma, johtoryhmien yhteiskokoukset ja työskentelyt, ohjelmajohtamisen malli, jne.
- Tulevaisuus- ja ennakointityö suunnitteilla



Strategian valmistelussa tärkeää on matka, avoimesti jaettu tietopohja, uskottava prosessi ja rohkeus tehdä valintoja – ja viiedä ne loppuun asti.

Strategia ei ole vain paperi – se on yksi tehokkaimmista tavoista rakentaa yhteistyötä ja luottamusta kuntien tulevaisuuteen.





Y11N6(丙

Lisätietoja kuntastrategiasta antaa mielellään:

Ada Pentinmikko | Kehittämispäällikkö, Tuusulan kunta

TUUSULA

Strategiavalmistelu aikajajalla



The background is a vibrant blue with a complex, organic pattern of darker blue shapes and thin white lines that create a sense of movement and depth. The text 'КЕМІІ' is centered horizontally and vertically in a bold, white, serif font.

КЕМІІ

MERI-LAPPI POTENTIAL

INVESTMENTS 20++ B€
EMPLOYMENT OF 1000'S



Teollinen toimintaympäristö ja geopolitiikan muutos

Meri-Lappi on perinteistä ja vahvaa teollisuusaluetta, jossa Kemi on ollut ytimessä
1% Suomen väestöstä tuottaa n. 7-8% Suomen ulkomaanviennistä

- Teollisuus ollut voimakkaassa murroksessa (metsäteollisuus) ja kehityssuunta ollut vahvasti vihreään siirtymään;
- Metsä-, ja mineraaliteollisuus ja niiden jatkojalostusasteen nousut, Energiaintensiiviset suunnat, Teollisen mittakaavan kiertotalous, biopolttoaineet, Ammoniakki, Vety ja sen liitännäiset
 - Geopolitiikan muutosten myötä herätty myös huoltovarmuuteen
- Matkailu noussut merkittäväksi tekijäksi omaksi klusteriksi erityisesti Tunturi-Lapissa
 - Miksi? Logistinen sijainti, Energia, Satamat, makean veden saatavuus



Työkalut elävään kuntastrategiaan

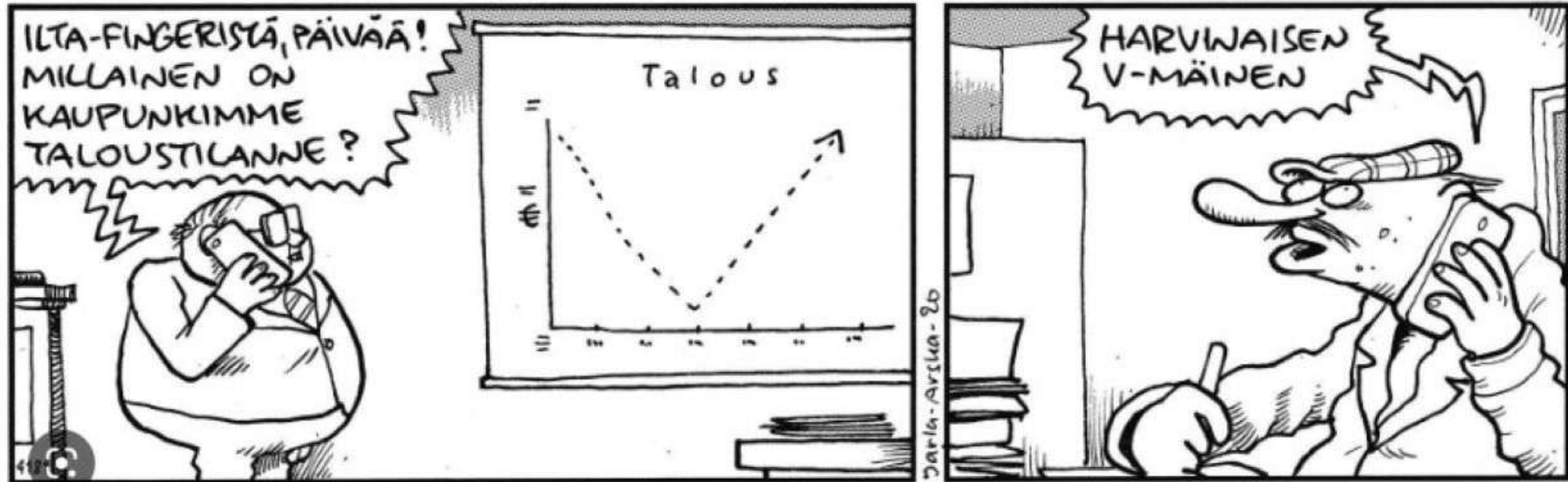
- Kemin kaupunkistrategiassa korostuu toimintaympäristön muutos ja siihen sopeutuminen
 - Arvot: Turvallisuus, Rohkeus, Vastuullisuus
 - Päämäärät: Viisas, Välittävä, Vihreä ja Viettelevä
 - Keskeistä toteutus koko organisaatio läpileikaten ⇔ Lean
- Taustalla se että Kemi on Suomen ISOin kaupunki ⇔ ISO 14001, ISO 45001



Kaupungin talous kestäväälle pohjalle

- Kemin kaupungin historian laajin talouden sopeutusohjelma aloitettiin 2021
 - Koko organisaatio ja kaikki palvelut käytiin lävitse samaan aikaan kun hyvinvointialueuudistuksen toteutus käynnistyi
- Palveluverkko päätettiin etunojassa ja viimeiset muutokset toteutuvat 2029
 - Henkilöstöä väheni 160 htv, sen lisäksi mitä henkilöstöä siirtyi HVA:lle
 - Omaisuuksia realisoitiin velkojen pienentämiseksi
- Toteutus vaikutti käyttökustannuksiltaan todella hyvältä ja velkarakenteeltaan kestävältä, kunnes...

KEMI





- Valtionosuusjärjestelmä edelleen rikki!
- Vastaako enää sitä maailmaa, jossa toimimme!
- Pitäisikö valtionosuusjärjestelmä muuttua valtionapujärjestelmäksi tai määritellä vuosivähimmäistaso jollekin tasolle esim. 15% kunnan menotasosta?
- Parlamentaarinen työryhmä ⇔ Sivistystoimen palvelut kärkenä ⇔ Väestörakenteen muutos
 - *”Kunnilla näytön paikka?”*
- Kuntien polarisaatio vain kiihtyy aiempaa rajummaksi ⇔ Onko jo perustuslaillinen kysymys kuntalaisten näkökulmasta?
 - Onko ”Kunta” se itseisarvo vaiko ihmiset joille palveluja tuotetaan?
 - Kuntayhteistyöllä? Kuntarakenne?
 - Onko kunnilla kyvykkyyttä tarkastella kokonaisuutta oman kuplan ulkopuolelle?
 - Vai pitäisikö valtakunnan päättäjillä olla se rohkeus uudistaa?



- Samaan aikaan kuitenkin lisätään kuntien kustannuksia!
 - Hankintalaki, TE-uudistus, KELA:n asiakkaiden siirto
 - Rahoitusosuudet vain pienenevät!
- Tulisiko avoimesti määritellä mitä "kustannusneutraali" tai "kuntien kustannukset korvataan täysimääräisesti" tarkoittaa?
 - Elinvoiman edistäminen kuntien harteilla?
 - Jos lähtökohtana infraan kuntien 50% rahoitusosuus?
 - Investointien edistymistä tosiasiallisesti vaikeutetaan?
 - Näinkö **kasvua** edistetään?
- Vai onko meillä edessä haaste, joka ratkaistaan perinteisesti vasta kun se kriisiytyy?
 - "Kestävä kuntatalous" – Juu, ihan varmasti ja onnistuu ihan kuntien kesken...?

**Kiitos, ollaan
yhteyksissä!**

Kemin kaupunki

Valtakatu 26
94100 Kemi

#KEMIUUDISTUU
#CITYOFKEMI
@KEMINKAUPUNKI



Paneelikeskustelu:

Polku elävään kuntastrategiaan ja kestäväään talouteen

Kehittämispäällikkö Ada Pentinmikko, Tuusulan kunta
Kaupunginjohtaja Matti Ruotsalainen, Kemin kaupunki
Strategiapäällikkö Piia Isosaari, Kokkolan kaupunki
Kunnanjohtaja Mervi Simoska, Juvan kunta

Vuoden 2026 USO8 tilaisuudet

| Tilaisuudet | Teemat | Kohderyhmä | Ajankohta | Toteutus |
|----------------------------|---|--|--|--------------------------|
| Luottamushenkilösparraus 4 | <ul style="list-style-type: none"> Eettisyys, esteellisyys ja julkisuus – mitä luottamushenkilön on hyvä tietää | Luottamushenkilöt | 14.1.2026 klo 17–19 | Teams |
| Luottamushenkilösparraus 5 | <ul style="list-style-type: none"> Kunnan talouden ABC ja talousprosessi tutuksi | Luottamushenkilöt | 11.2.2026 klo 17–19 | Teams |
| Teemaseminaari III | <ul style="list-style-type: none"> Työkalut ja polku elävään kuntastrategiaan Pitkäjänteinen päätöksenteko muuttuvassa toimintaympäristössä Kestävä kuntakonsernien talous | Luottamushenkilöt & johtavat viranhaltijat | 25.3.2026 klo 9.30–15.00 | Tampere + etäyhteys |
| Kuntamarkkinatapaaminen | <ul style="list-style-type: none"> Tarkempi teema ja kohderyhmä tarkentuu | Yhdyshenkilöt | Kuntamarkkinoita edeltävä päivä 15.9. | Helsinki + Teams |
| Luottamushenkilösparraus 6 | <ul style="list-style-type: none"> Luottamushenkilö sosiaalisen median pyörteissä | Luottamushenkilöt | 7.10.2026 klo 17–19 | Teams |
| Teemaseminaari IV | <ul style="list-style-type: none"> Strategian johtaminen ja toimeenpanomallit Yhteistyö yhdyspinnoilla ja uusilla te-alueilla | Luottamushenkilöt & johtavat viranhaltijat | 18.11.2026 klo 9.30–15.00 | Kuntatalo + etäyhteys |

- USO:n RAFO-tapaaminen 5.2.2026 klo 10.15
- USO:n opintomatka Brysseliin 15.–17.4.2026

FCG • **KUNTA
LIITTO** **USO**
Uuden sukupolven
organisaatiot

Kiitos!