

Kansallinen tilannekuva: tilannekuva kuntastrategian matkaoppaana

Fiksu kuntastrategia: kuntastrategian suunnittelu, toimeenpano ja arviointi –hanke

Helmikuu 2023 (päivitetty joulukuussa 2023)

Sisällys

Sisällys	2
1. Johdanto	3
2. Tiivistelmä: 16 huomiota kunnan strategiseen johtamiseen	4
3. Megatrendit ja tulevaisuuskuvat	6
4. Kuntapolitiikan ja -talouden suuntaviivat	8
5. Kuntia koskevat tulevaisuuden kehitysskenaariot	10
6. Kuntatalousohjelma vuodelle 2023	11
7. Petteri Orpon hallitusohjelman tavoitteet	12
8. Kunta-alan asiantuntijahaastattelujen keskeiset teemat	14
9. Strategiatyön painopisteitä yrityssectorilta	17
10. Kuntastrategian viitekehys ja malli vuonna 2022	18
11. Hyvinvointialueiden käynnistyminen 1.1.2023	21
12. Tiedolla johtaminen ja tietohallinto kunnissa	22
13. Kunnissa toteutettuja esimerkkihankkeita	25
14. Strategisesti kyvykäs kunta	26
15. Strategisesti kyvykäs kunta: näkökulmia ja jäsenystä	29
Käytetyt lähteet	31
Liitteet: Esimerkkejä kuntastrategioista (tiivistelmät)	32

1. Johdanto

Tilannekuvan tehtävä

Fiksu kuntastrategia-hankkeen yhtenä keskeisenä tehtävänä on kuntastrategiatyön toimintaympäristöstä nousevien ilmiöiden, muutostekijöiden ja vaikuttimien tunnistaminen sekä kuvaaminen kuntien strategiatyön tueksi. Toimintaympäristöä voidaan kartoittaa ja jäsentää muun muassa tiettyyn ajankohtaan, esimerkiksi vuosiin 2022-2023, määritettävällä koosteella, tilannekuvalla. Tässä esityksessä tilannekuvaan on sisällytetty erityisesti kansallisen tason toimijoiden näkökulmia selvitysten, raporttien ja henkilöhaastatteluiden avulla. Tilannekuvaukseen on pyritty ottamaan mukaan vain tärkeimpiä toimijoita ja tahoja, mutta luonnollisesti tilannekuvan aineistoa voi koota tarvittaessa laaja-alaisemmin. Tilannekuvaan sisältyy myös esimerkkejä valituista kuntastrategioista.

Tilannekuvasta kuntien strategisen kyvykkyyden jatkuvaan kehittämiseen

Esityksen moniäänisestä aineistosta nostetaan esille tarve kehittää systemaattisesti kuntien kokonaiskyvykkyyttä sekä tiedolla johtamista. Nopeasti muuttuvan toimintaympäristön tulkitseminen tilannekuvien avulla ohjaa kuntien strategiatyötä yhä selkeämmin tiedolla johdettuun ja viisaudella määritettyyn kuntastrategian laadintaan, toimeenpanoon ja seurantaan. Selkeän, mitattavan kuntastrategian onnistunut toteuttaminen edellyttää niin strategista, dynaamista kuin tietoon liittyvää kyvykkyyttä. Fiksu kuntastrategia pitää sanaparina sisällään sekä selkeän, mitattavan strategian johtamisen instrumenttina että kokonaiskyvykkyyden tietoisien ja systemaattisen kehittämisen.

Tilannekuvatietoisuus palvelee kunnan johtoa ja asiantuntijoita

Tämä aineisto on koostettu ja laadittu ennen kaikkea kuntajohdon ja asiantuntijoiden tarpeet huomioiden. Kuntastrategian laadinta- ja toimeenpanovastuu kohdentuu erityisesti kuntien johtoryhmien jäsenille sekä strategiatyön asiantuntijoille. Tämän esityksineiston pohjalta on laadittu lisäksi Executive Summary-tiivistelmä kuntajohdon käyttöön.

Tiivistelmä: 16 huomiota kunnan strategiseen johtamiseen

<p>Megatrendien ennakoiva tunnistaminen ja niiden vaikutusten systemaattinen arviointi kuntaan korostuu entisestään</p>	<p>Muutosta tulee arvioida monipuolisesti eri muutostekijöiden näkökulmien avulla</p>	<p>Kuntapolitiikan ja –talouden uudelleenarviointi jatkuu hyvinvointialueuudistuksen jälkeen. Kuntien roolia ja tehtäviä sekä erilaistumista selvitetään</p>	<p>Toimintamenojen kasvu perustuu ennen kaikkea hintojen nousuun. Tuottavuutta ja tehokkuutta lisäävien rakenteellisten uudistusten tarve jatkuu. Investointitarve pysyy korkeana</p>
<p>Asiantuntijat ja tutkijat korostavat tarvetta uudistaa kuntaa strategisesti käynnissä olevalla valtuustokaudella</p>	<p>Strategisessa uudistumisessa on syytä huomioida elinvoiman vahvistamisen, hyvinvoinnin edistämisen ja demokratian uudet mahdollisuudet. Konserninäkökulma vahvistuu</p>	<p>Tiedolla johtaminen ja yhteentoimivuus ovat avaimia yhä kompleksisemmän toimintaympäristön hallintaan</p>	<p>Strategisessa uudistamisessa on hyödynnettävä entistä enemmän dialogisia ja osallistavia toimintamuotoja eri sidosryhmien mahdollisuudet huomioiden</p>
<p>Kuntastrategioiden sisällöllisessä kehittämisessä korostuvat priorisoidut valinnat, mitattavuus ja toimeenpanon johtamisen edellytysten luominen</p>	<p>Hyvinvointialueiden ja kuntien yhdyspintojen tunnistaminen ja strategialähtöinen yhteistyö edellyttää toimivien mallien rakentamista yhdyspinnoille</p>	<p>Yrityssektorilla nostetaan strategiatyön kärkeen ennakoiva reagointi, edelläkävijäisyys ja rohkeus uudistua, varautuminen epävarmuuksiin sekä vahva investointi tietoon ja teknologiaan</p>	<p>Kunnissa käytetään paljon resursseja tiedon keräämiseen ja tilastointiin, mutta informaation hyödyntäminen on vähäistä. Tarve kohdentaa resursseja kokonaisuuden hallintaan on suuri</p>
<p>Kuntastrategian sisällöllinen kehittäminen ja tiedolla johtamiseen investoiminen eivät takaa strategian toimeenpanossa onnistumista. Kriittiseksi tekijäksi nousee organisaation kyvykkyys</p>	<p>Kunnan tulee kehittää ja vahvistaa strategista kehittämiskapasiteettia, joka antaa sille pysyvää ja pitkäjänteistä kyvykkyyttä uudistua ja vastata toimintaympäristön vaatimuksiin</p>	<p>Kuntajohdon kyky johtaa strategian toimeenpanon kyvykkyyttä ja johtamisjärjestelmää ratkaisee toimeenpanossa onnistumisen</p>	<p>Kunnan strategiset kyvykkyudet ovat kyvykkyksiä, jotka ovat välttämättömiä strategian tavoitteiden saavuttamiseksi</p>

2. Tiivistelmä

Kuntastrategiatyössä ja -johtamisessa onnistumiseen liittyy vahvasti kunnan strategisen kyvykkyyden parantaminen. Kyvykkyydet yhdistetään usein osaamiseen ja kompetensseihin, mutta organisaation kyvykkyyksillä on laajempi merkitys. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation toimintakykyä eli organisaation erilaisia ominaisuuksia ja kilpailutekijöitä, joihin yksittäisen henkilön tai ryhmän osaaminen luetaan. Kyvykkyyksiä tulisikin tunnistaa eri tasoisina ja erilaisissa muodoissa, ei vain ylätasoisina ja abstrakteina kuvauksina, vaan myös osana operatiivista toimintaa ja kehittämistä. Kyvykkyyksien yhteentoimivuutta luovat ja ohjaavat taas kuntastrategiassa määritetyt tavoitteet. Strategioiden keskeisenä tehtävänä on varmistaa kunnan strateginen kehittämiskapasiteetti, jolla luodaan pysyvää ja kestävää kyvykkyyttä uudistua ja vastata toimintaympäristön haasteisiin.

Myös kuntaorganisaatiossa kyvykkyyden tulisi kehittyä strategisten tavoitteiden tasolle, jotta strategiset tavoitteet voivat toteutua. Toteutumattoman strategian ratkaisuna ei ole välttämättä uuden strategian määrittäminen, vaan ennen kaikkea kyvykkyyden ja strategisten tavoitteiden välisen kuilun umpeen kurominen ja strategisten kyvykkyyksien kehittäminen. Strategian toimeenpanon johtamiseen liittyy elimellisesti kyvykkyyden johtamisjärjestelmän kehittäminen.

Fiksu kuntastrategia-hankkeen tilannekuvien selvitystyön perusteella keskeiseksi kehitysehdotukseksi on nostettavissa kuntastrategian ja sen toimeenpanon johtamisessa erityisesti kyvykkyyksien tunnistaminen ja niiden monipuolinen kehittäminen. Kyvykkyydessä on tunnistettavissa kolme kriittistä näkökulmaa, joita on systemisesti tärkeitä kehittää samanaikaisesti. Nämä ovat strateginen kyvykkyys, tietokyvykkyys ja dynaaminen kyvykkyys. Strategisen kyvykkyyden osa-alueita ovat strategian rakenteen ja sisällön, tavoitteiden ja mittareiden sekä seurannan käytäntöjen uudistaminen. Tähän näkökulmaan on liitettävissä myös tavoitteiden toimeenpanon suunnittelu ja johtaminen. Tietokyvykkyys liittyy ennen kaikkea tiedolla johtamisen ratkaisujen ja mahdollisuuksien tunnistamiseen ja käyttöönottamiseen. Dynaaminen kyvykkyys muodostuu muun muassa kyvykkyydestä luoda ja tulkita tilannekuvia, ylläpitää ja kehittää arvioivaa ja dialogista strategiavuoropuhelua sekä tavoitteiden asettamisesta yhteistyössä kunnan sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa.

3. Megatrendit ja tulevaisuuskuvat

Megatrendit vahvistavat ymmärrystämme laajoista muutosten kaarista ja niiden keskinäisistä suhteista. Ne tarjoavat oivalluksia ja vahvistavat pitkän tähtäimen ajattelua ja suunnittelua. Sitran tuore julkaisu ”Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224” tunnistaa aikamme megatrendit viiden teeman kautta. Teemat ovat luonto, ihmiset, valta, teknologia ja talous (s.6).

1. Sitran ennakointityön perusteella on odotettavissa, että **luonnon kantokyky murenee**, sillä elämme keskellä ekologista kestävyyskriisiä. Ekologisella jälleenrakentamisella on kiire eli siirtymällä luonnon tilaa ja ihmisten hyvinvointia parantavaa yhteiskuntaan.
2. **Hyvinvoinnin haasteet kasvavat** toimintaympäristön muutosten vaikuttaessa ihmisten arkeen. Väestö ikääntyy, monimuotoistuu ja keskittyy kasvukeskuksiin, millä on vaikutuksia niin työikäisten määrään ja hyvinvointivaltion rahoitukseen, sosiaali- ja terveyspalveluiden riittävyyteen, demokratiaan kuin teknologian käyttöönottoon. Yleinen tulevaisuutta koskeva epävarmuus voimistaa mielenterveysongelmia.
3. **Demokratian kamppailu kovenee** ja yhteiskunnat ovat koetuksella kriisien kasautuessa. Geopoliittinen valtataistelu on tullut ryminällä takaisin, ja sääntöpohjainen maailman järjestys ja luottamus siihen kytkeytyviin instituutioihin horjuu.
4. Samalla käydään kamppailua digimaailman pelisäännöistä, uuden teknologian vaatimista resursseista ja yleisimmin teknologian kehityssuunnista eli **kilpailu digivallasta kiihtyy**. Teknologia ja data sulautuvat yhä enemmän ihmisten arkeen ja dataa kerätään ja hyödynnetään yhä enemmän.
5. **Talouden perusta rakoilee**, kun globaali eriarvoisuus kasvaa ja ekologinen kestävyyskriisi etenee. Äärisääolojen lisääntyminen ja luonnon tarjoamien palveluiden romahdus murentavat talouden edellytyksiä ja vauraus keskittyy yhä pienemmällä joukolla, mikä luo yhä kiireellisemmän tarpeen uudistaa taloutta.

Linkki aineistoon: <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>

Megatrendit ja tulevaisuuskuvat

Tulevaisuusselonteot muodostavat pohjaa hallituksen ja eduskunnan väliselle tulevaisuusvuoropuhelulle ja sen tehtävänä on tunnistaa päätöksenteon kannalta tärkeitä, tulevaisuudessa erityistä huomiota vaativia asioita.

Tulevaisuusselontekomenettelyllä rakennetaan seuraavien sukupolvien Suomea ja vahvistetaan Suomen tulevaisuusvalmiutta. Valtioneuvosto julkaisi tammikuussa 2023 (Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. ja 2. osa: Näkymiä seuraavien sukupolvien Suomeen. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:1).

Selonteossa tunnistetaan PESTE-arviointimalliin liittyen seuraavat muutosteemat ja –tekijät:

Poliittiset muutostekijät: monenkeskisen ja sääntöpohjaisen järjestelmän muutos, suurvaltakilpailu, EU:n yhtenäisyys ja toimijuus, demokratian ja vaikuttamistapojen muutos, kansainvälinen oikeusvaltiokehitys ja autoritarismin nousu, radikaali yhteiskunnallinen liikehdintä, turvallisuus sirpaloituu ja yhteen kietoutuu, Venäjän kehitys, arktisen alueen strategisen merkitys kasvu, Afrikka valintojen edessä.

Ympäristölliset muutostekijät: ilmastonmuutos, luonnon monimuotoisuuden köyhtyminen, ympäristön tila, kilpailu hupenevista luonnonvaroista, kestävä ruuantuotanto, puhdas vesi, terve maaperä.

Taloudelliset muutostekijät: globaalin talouden kehitys, talouden riskit haastavat hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen, työn murros, uudet talouden muodot, kulutus kasvaa maailmanlaajuisesti.

Teknologiset muutostekijät: tutkimus, kehittäminen ja innovaatiot tulevaisuuden ratkaisijana, teknologinen murros, informaatioympäristön murros, kyberturvallisuuden merkityksen korostuminen, avaruustoiminnan murros, energiamurros siirryttäessä päästöttömään energiatuotantoon, kriittisen infrastruktuurin haavoittuvuuden lisääntyminen.

Yhteiskunnalliset muutostekijät: epätasainen demografinen kehitys, kansainväliset muuttoliikkeet haastavat Eurooppaa, eriytyvä alue- ja kaupunkikehitys, eriarvoistumisen ja yhdenvertaisuuden ristiriitainen kehitys, osaaminen kriittisenä menestystekijänä, hyvinvoinnin ja mielenterveyden hauraus, ihmisten monitahoiset arvot ja asenteet murroksessa, kriisinsietokyky korostuu.

Linkki aineistoon: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164559>

4. Kuntapolitiikan ja –talouden suuntaviivat

Kuntien toimintaympäristöä ja taloutta arvioidaan ennen kaikkea kahdessa ajankohtaisessa julkaisussa: Kuntapolitiikka käännekohdassa? Kuntien toimintaedellytysten vahvistaminen ja kuntapolitiikan tulevaisuuden skenaariot.

Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:5 sekä Kuntatalousohjelma vuodelle 2023. Syksy 2022. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:57. Kuntapolitiikan suuntaviivat-julkaisussa tunnistetaan kuntien toimintaan vaikuttavina tekijöinä muun muassa seuraavia.

Linkki aineistoon: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163805> ja <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164342>

Näkökulma	Painopisteet, joihin kiinnitetään huomiota
1. Toimintaympäristö	Sote-uudistus (hyvinvointialueet 1.1.2023), väestön ikääntyminen, muuttoliike ja kaupungistuminen sekä syntyvyyden lasku vaikuttavat kuntien väestöpohjaan, niiden taloudelliseen kantokykyyn ja kuntien edellytyksiin järjestää asukkailleen lakisääteiset palvelut. Kuntien toimintaympäristön muutosten voidaan katsoa asettavan merkittäviä haasteita kunnallisten palvelujen järjestämiselle ja siten paineita kuntarakenteen kehittämiseksi. Kuntien velvollisuudet ja tehtävät ovat lisääntyneet yhdenvertaisuutta tavoitellessa. Kunnat ovat muuttuneet yhä enenevässä määrin monialakonserneiksi, joiden ohjaaminen vaatii strategista otetta, mutta samalla myös ammattimaista johtamista sekä liiketoiminnan, talouden ja lainsäädännön osaamista.
2. Erilaiset ja erilaistuvat kunnat	Tarve tunnistaa erilaisten kuntien ja alueiden tarpeet aiempaa paremmin on korostunut. Tästä on seurannut tarve löytää räätälöityjä ratkaisuja erilaisten kuntien ongelmiin. Kuntien eriytymiskehityksessä on kysymys lopulta siitä, miten kunnallinen itsehallinto ja kansalaisten sosiaaliset ja sivistykselliset perusoikeudet kyetään tulevana vuosina sovittamaan yhteen. Tulevaisuuden kuntapolitiikassa on pohdittava, voidaanko eriytyvässä tilanteessa yhä jatkaa yhtenäiskunta-ajattelulla vai tulisiko politiikan suuntaa muuttaa. Suomeen on pitkälti väestökehityksen seurauksena syntymässä alueita, joissa kaikille alueen kunnille on kasautunut samankaltaisia ongelmia. Erityisen ongelmallisia ovat tilanteet, joissa myös alueen aiemmin elinvoimaisiin ja taloudellisesti vahvin, usein väestömäärältään suurin kunta alkaa olla vaikeuksissa. Jos tällaisessa tilanteessa alueen keskuskunnalla täyttyvät niin sanotut kriisikuntakriteerit, myös arviointimenettelystä tulee merkittävästi vaikeampi, eikä ongelmien ratkaisemiseen enää auta perinteiset säästötoimet eivätkä välttämättä kuntarakennettakaan koskevat ratkaisut.

Kuntapolitiikan ja –talouden suuntaviivat

Näkökulma	Painopisteet, joihin kiinnitetään huomiota
3. Valtion ohjaus	<p>Kunnallinen itsehallinto on Suomessa vahva. Kunnat hyödyntävät itsehallinnollista liikkumatilaansa hyvinkin eri tavoin. Kunnalliselle itsehallinnolle ei ole pystytty määrittelemään minimisisältöä tai rajaa, jonka jälkeen kunta ei olisi enää kunta. Kunnalle annettavien tehtävien lakisääteisyys, rahoitusperiaatteen toteutumisen, verotusoikeuden ja kuntien yhteistoiminnan edellytysten osalta on olemassa verraten kattava ja johdonmukainen tulkintakäytäntö. Vaikka kunnallisen itsehallinnon juridinen käsite onkin tällä hetkellä vakiintunut, ei se tarkoita sitä, etteikö jatkossa ole tarvetta tarkastella kunnallisen itsehallinnon reunaehtoja. Valtion kuntiin kohdistaman ohjauksen kokonaisuutta ja sen koordinaatiota tulee kehittää huomioiden, että eri tehtävät edellyttävät erilaista ohjausta. Kuntien roolin ja tehtäväkentän muuttuessa suuresti sote-uudistuksen myötä voi tulevaisuudessa nousta tarpeita arvioida myös kuntien johtamista, hallintoa ja päätöksentekoa koskevaa lainsäädäntöä vastaamaan uusien kuntaorganisaatioiden toimintaa ja tarpeita. Kuntien erilaistumiskehitys voi sisältää myös riskin siitä, että varsinkin poliittisen päätöksenteon resurssit hupenevat ja päätöksenteko kriisiytyy. Uusi haaste valtion ohjaukselle on kuntien ja hyvinvointialueiden ohjaaminen samansuuntaisesti ja rinnakkain niissä kokonaisuuksissa, joissa kunnilla ja hyvinvointialueilla on yhteinen vastuu asukkaiden sujuvien palvelujen järjestämisessä.</p>
4. Kuntatalous ja kuntien rahoitusjärjestelmä	<p>Sote-uudistuksella ei lähtökohtaisesti paranneta eikä heikennetä kuntien talouden tilaa, mikä korostaa kuntien hyvän taloudenpidon merkitystä. Talouden ja toiminnan sekä niiden raportoinnin kehittämistä tulee jatkaa kestävyysnäkökulmat huomioon ottaen. Sote-uudistuksen jälkeen valtionosuuksien ja verotulojen osuudet eivät muutu merkittävästi koko maan tasolla, mutta kunnittain ja kuntakokoryhmittäin tarkasteltuna muutokset ovat suurempia. Valtionosuusjärjestelmä sisältää sote-uudistuksen ja TE-palvelujen kuntasiirron jälkeen huomattavan määrän erilaisia muutostasauksia. Järjestelmän uudistamisessa ei tule hätiköidä, vaan seurata ja arvioida sen toimivuutta uudessa tilanteessa.</p>

5. Kuntia koskevat tulevaisuuden kehitysskenaariot

Skenaario	Kuvaus skenaarista
1. Vahvan toiminnallisen kehittämisen ja vastuun	Skenaario lähtee siitä, että valtakunnallisella tasolla pidättäytytään hallintorakenteiden laajoista kansallisista uudistuksista, lukuun ottamatta jo päätettyjä tai valmisteilla olevia uudistuksia. Kuntien uudistuminen ja sopeutuminen toimintaympäristön muutoksiin jäisi pitkälti niiden itsensä johdettavaksi. Ne voisivat etsiä toiminnallisen uudistumisen tapoja esimerkiksi yhteistyöstä, kokeiluista, alustamaisuudesta, digitalisaatiosta, asiakaslähtöisestä kehittämisestä tai muista kehittämissuunnista. Skenaarion toteuttaminen antaisi kunnille paljon vapautta, mutta sen toteuttaminen edellyttäisi kunnilta voimakasta vastuuta sekä riittävää uudistumiskykyä, resursseja ja osaamista. Valtion kuntopolitiikka olisi tässä skenaariossa isossa kuvassa mahdollistavaa ja kuntia tukevaa, mutta viime kädessä tiukasti ihmisten yhdenvertaisuuden varmistavaa.
2. Järjestämiskriteerejä palveluihin	Skenaariossa määritettäisiin lainsäädännöllä ehdot järjestämiselle. Kunnat voivat itse valita toteuttavatko lakisääteiset järjestämiskriteerit kuntayhteistyönä vai kuntaliitoksin. Skenaariossa säädettäisiin tiettyihin palveluihin tai palveluun edellytykset tehtävän järjestämiselle. Käytännössä tämä tarkoittaisi, että tehtävän järjestämisvastuulliselle taholle asetettaisiin laissa säädettävät kriteerit, esimerkiksi väestöpohjaan, ikäluokan kokoon, henkilöstöresursseihin, laatukriteereihin tai muihin tehtävän järjestämisen kannalta olennaisiin seikkoihin liittyen. Jos nämä kriteerit eivät toteutuisi yksittäisen kunnan tasolla, tulisi kunnan täyttää ne joko yhteistyössä muiden kuntien kanssa tai kuntien yhdistymisellä. Kuntien välisen yhteistyön lisääntyminen heikentää kunnan demokraattisesti valittujen päättäjien valtaa, tämä koskee myös taloutta. Kuntaliitosten voidaan katsoa muodostavan itsehallinnollisesti vahvempia kuntia.
3. Yhtenäisestä kuntamallista irtautuminen	Skenaariossa hyväksyttäisiin kuntien eriytyminen kehityskulkuna, jota on jo tapahtunut ja joka tulee jatkumaan. Skenaario olisi vastaus siihen, miten alueiden ja kuntien erilaisuus ja erilaiset tarpeet otettaisiin huomioon uudistamisessa. Näin heterogeenisen kunta- ja aluerakenteen ongelmiin ja kehittämiseen ei yritettäisi löytää yhtä mallia, jonka kuviteltaisiin palvelevan kaikkien alueiden kehitystarpeita. Skenaariossa erilaisten kuntien kehittämisen erityiset vahvuudet ja haasteet eri alueilla otettaisiin valtion kuntopolitiikan lähtökohdaksi. Valtion toimet kuntien myönteisen kehityksen tukemiseksi vaihtelisivat alueellisesti kuntien lähtötilanteen ja ennakoitun tulevaisuuden kehityksen perusteella. Skenaario tarkoittaisi kuntien tehtävien eriyttämistä niin, että esimerkiksi kaupungit vastaisivat joistakin tehtävistä, joita muilla kunnilla ei olisi. Vaihteittain tapahtuvia tarvelähtöisiä ratkaisuja olisivat esimerkiksi kaupunkien aseman ja tehtävien kehittäminen, kaupunkiseudut, kokeilulainsäädäntö, alueelliset hallintokokeilut, kuntien ja hyvinvointialueiden yhteistyö, valtion ja kuntien välisen tehtävänjaon tarkasteleminen.

6. Kuntatalousohjelma vuodelle 2023

Kuntatalouden kehitysarvio vuosille 2024-2026 arvioidaan seuraavaksi (lähde: Kuntatalousohjelma vuodelle 2023. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:57)

Vuosina 2024–2026 kuntatalouden toimintamenot kasvavat keskimäärin 2,9 prosenttia vuodessa. Koska kehitysarvio on niin sanottu muuttumattoman politiikan ura ja koulutuksen ja varhaiskasvatuksen palvelutarve on hieman laskeva, aiheutuu toimintamenojen kasvu pääasiassa hintojen noususta. Kuntien kustannuskehitystä kuvaavan peruspalvelujen hintaindeksin muutos on keskimäärin 3,6 prosenttia vuodessa.

Investointien nopeimman kasvuvaiheen arvioidaan olevan jo takanapäin, mutta kasvu-keskusten investointipaineiden ja koko maan laajuisen korjausvelan vuoksi investointitarpeet pysyvät mittavina. Investointien suhde BKT:hen on pidetty painelaskelmassa loppu vuosina muuttumattomana.

Toimintatulot kasvavat painelaskelmassa keskimäärin 0,7 prosenttia vuodessa vuosina 2024–2026. Verotulot laskevat 5,8 prosenttia vuonna 2024, mikä on seurausta siitä, että soteuudistuksen täysimääräinen vaikutus näkyy kuntien verotuloissa viiveellä vero-vuoden verojen kertyessä useamman kalenterivuoden aikana. Verorahoitus kasvaa keskimäärin 3,0 prosenttia vuodessa vuosina 2025–2026. Kehitysarviossa on huomioitu hallituksen aiemmin tekemä päätös kaivosveron käyttöön otosta, jonka arvioidaan lisäävän kuntien verotuloja aiempaa arviota myöhemmin eli vasta vuodesta 2025 alkaen noin 15 milj. euroa vuodessa.

Kuntatalouden menot pysyvät vuosina 2024–2026 hieman tuloja suurempina. Vuosikate riittää kattamaan poistot kaikkina tarkasteluvuosina painelaskelmassa. Kuntatalouden tilanne helpottuu soteuudistuksen myötä nopeimmin kasvavien menojen siirtyessä pois kuntien vastuulta. Kuntatalouteen jää menojen ja tulojen välille rakenteellinen epätasapaino, joten tuottavuutta ja tehokkuutta lisäävien rakenteellisten uudistusten tarve säilyy soteuudistuksen jälkeenkin. Sote- ja pelastustoimen palveluiden siirtyessä hyvinvointialueille kuntien mahdollisuudet tasapainottaa talouttaan menoja sopeuttamalla kaventuvat. Samanaikaisesti investointitarpeet pysyvät kuitenkin mittavina muun muassa muuttoliikkeen ja rakennuskannan iän vuoksi. Myös ilmastonmuutoksen hillintä ja sen vaikutuksiin varautuminen edellyttävät kunnilta uusien toimintatapojen käyttöönottoa sekä investointeja muun muassa vihreään siirtymään.

Vuonna 2023 kuntatalouden lainoista siirtyy arviolta 5,1 mrd. euroa pois soteuudistuksen myötä. Tämän jälkeen kuntatalouden lainakannan kasvuvauhti hidastuu selkeästi viime vuosikymmenen keskimääräiseen kasvuvauhtiin verrattuna. Kuntatalouden lainakanta kasvaa tarkastelujakson lopulla 21,1 mrd. euroon. Korkotasoa on pysynyt jo pitkään poikkeuksellisen matalalla tasolla, mutta korkoympäristön normalisoituminen useamman vuoden vallinneesta epätavallisesta tilanteesta, jossa nimelliskorot ovat olleet negatiivisia, on jo alkanut. Tämä kiristää myös velkaantunutta kuntataloutta, joissa investointeja olisi rahoitettava.

7. Petteri Orpon hallitusohjelman tavoitteet

Yleisiä havaintoja hallitusohjelman merkityksestä kunnille:

- Ohjelman sisällössä on huomioitu verrattain hyvin Kuntaliiton esittämät tavoitteet kuntapolitiikalle. Ohjelmassa suhtaudutaan ymmärtävästi kuntien erilaistumisen tarpeeseen.
- Kuntiin kohdistuvaa sääntelyä kevennetään (mm. kokeiluohjelma, jossa huomioidaan erilaistuminen ilmiönä). Rahoitusjärjestelmää uudistetaan: suuria rahoitusleikkauksia ei ole tiedossa, sopeutustoimet pieniä. Kiinteistöverotusta uudistetaan. Kuntatalouteen kohdistuvat ratkaisut kompensoidaan.
- Kuntien ja hyvinvointialueiden yhdyspinnoilla tapahtuvaan palveluiden järjestämiseen joustoa mm. paikallisin sopimuksin.
- Sidosyksiköiden hyödyntämistä rajataan: koskee muun muassa sidosyksikköhankintoja.
- Kriisikuntakriteerien tehokkuutta arvioidaan. Kuntakoon kasvattamiseen suhtaudutaan myönteisesti.
- Eriytyinen huomio kohdistuu sivistyspalveluihin: koulutuspalveluiden toteuttaminen edellyttää riittävän laajaa väestöpohjaa ja voi vaatia kuntien välistä järjestämisyhteistyötä tai kuntaliitoksia.
- Digitalisaatio: normipurun hengessä käynnistetään laaja lainsäädännön poikkihallinnollinen uudistusohjelma, jossa tunnistetaan ja puretaan digitalisaatiota estävät tai vaikeuttavat säädökset. Toteutetaan kansallinen tietosuojalainsäädännön kokonaisuudistus.
- Demokratia: päätöksenteon eri tasojen jääviyskysymyksiä sekä työntekijöiden osallistumista selvitetään.

Petteri Orpon hallitusohjelman tavoitteet

Toimialoittainen tarkastelu	Keskeisiä suunniteltuja uudistuksia ja toimenpidekohteita
Kuntatalous	<ul style="list-style-type: none">• Julkistaloutta tarkastellaan kokonaisuutena (jossa kunnat yksi toimijaryhmä)• Sopeutustoimet pidetään maltillisina• Rahoitusjärjestelmää uudistetaan (kuntien uudistuvan roolin huomiointi valtionosuuksissa, kiinteistöverotus)• Kuntien ja hyvinvointialueiden välinen taloudellinen suhde vaatii edelleen tarkennusta
TE2024, työllisyys ja kotouttaminen	<ul style="list-style-type: none">• TE2024-uudistus etenee aiempien linjausten mukaisesti• Rahoitusmallia (kompensaation taso) tarkistetaan vuosittain• Työvoimapalvelujen palveluprosessia kevennetään, kuntouttava työtoiminta palautuu kunnille (yhteistyö HVA:n kanssa)• Kotoutumislainsäädäntöä uudistetaan, ammatillisen koulutuksen rahoitusta uudistetaan
Kasvatus, opetus ja hyvinvointi	<ul style="list-style-type: none">• Varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen järjestämiseen väestöpohjakriteerit, AVI-valtuudet valvontaan kasvavat.• Peruskoulujen laaja-alainen tulevaisuustyö kehittämistarpeiden tunnistamiseksi• Leikkauksia vapaaseen sivistystyöhön ja ammattikorkeakoulutukseen• Laaja-alainen toimenpideohjelma nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseksi, hyvinvointivajeen ja mielenterveyden ongelmien paikkaamiseksi• Kuntien hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen määrärahoja lisätään, yhteistyötä eri toimijoiden kesken lisätään
Maankäyttö, rakentaminen ja asuminen	<ul style="list-style-type: none">• Alueidenkäyttölakiuudistus etenee, rakennuslakia tarkennetaan hallinnollisen prosessin osalta• Rakennusvalvontauudistus koko Suomea koskien, lupakäsittelyjä sujuvoitetaan• Asuntopolitiikkakokonaisuuden arviointi
Infra ja ympäristö	<ul style="list-style-type: none">• Liikenneinfrastruktuuri-investoinnit mittavia (3 mrd €)• Joukkoliikenteen ALV nousee 10 > 14 %• Jätelain uudistaminen• Julkisen sektorin tilaohjelma: tilaomaisuuskysymysten ratkaiseminen mm. kuntien ja HVA kesken• Kuntien ilmastosuunnittelun tavoite poistuu

8. Kunta-alan asiantuntijahaastattelujen keskeiset teemat

Haastateltavina olivat professorit Jari Stenvall, Arto Haveri Tampereen yliopistosta ja Harri Laihonon Itä-Suomen yliopistosta.

Mikä on kuntastrategian merkitys ja rooli kunnan johtamisessa juuri nyt? Entä mihin suuntaan kuntastrategiatyö on kehittymässä?

Kuntien strateginen johtaminen on kehittynyt koko 2000—luvun myönteisesti. Yhä vähemmän näkee kuntastrategioita, jotka näyttävät tehdyn sen takia, että laki velvoittaa siihen (eli minimiponnistuksella tehtyjä). Strategioiden toimeenpanoon kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Samoin siihen, että strategiat erottuvat muiden kuntien vastaavista eli kunnat hakevat aktiivisesti omia erityispiirteitään ja pyrkivät hyödyntämään vahvuuksiaan. Kuntien eriytyminen haastaa yhä voimakkaammin kuntakenttää ja tämä näkyy myös siinä, että strateginen johtaminen on suuremmissa roolissa kuin aiemmin. Soteuudistus ei myöskään vähennä strategisen johtamisen tarvetta vaan päinvastoin; kunnat palaavat juurilleen kun laajan palvelutehtävän merkitys vähenee ja kysymys kunnan elinvoimaisuudesta (millä edellytyksin kunta voi elää ja menestyä) nousee yhä enemmän keskiöön. Strategiatyö on kehittymässä ilmeisesti niin, että siinä tiivistetään visioiden ja valintojen yhteyttä operatiiviseen päivittäisjohtamiseen. Strategia tietystä mielessä myös ”arkipäiväistyy” siten, että se ankkuroidaan yhä selkeämmin toiminnan arkeen, siihen mitä kunnassa tehdään, käytäntöihin ja toimintakulttuuriin. Kohtaamiemme kriisien vuoksi valmiussuunnittelu ja varautuminen on yhä tiiviimmin kytkettynä strategiseen johtamiseen, aika näyttää jatkuuko tämä kehityssuunta.

Kunnat ovat asemoitumassa selviytymismoodiin ja tämä koskee mitä ilmeisimmin myös hyvinvointialueita. Valtionhallinto vaikuttaa edistyvän ja kehittyvän selkeästi nopeammassa aikaikkunassa ja monin tavoin systemaattisemmin. Uusi tulevaisuus voi haastaa muun muassa Kuntaliiton määrittämän ja kuntiin ohjatun strategia- ja kuntakehittämisen mallin ennen pitkää. Nykyinen malli ei välttämättä vastaa syntyneisiin isoihin haasteisiin vaan se hapertuu käsiin. Paluu kunnan perustehtävään eli yksilöiden ja perheyhteisöjen tukemiseen tulee korostumaan ja toiminta ja palvelut järjestetään ennen kaikkea tältä pohjalta. Kuntien tulee huolehtia myös osallistamisen ja osallisuuden, demokratian muodoista. Uusi aika haastaa arvioimaan myös julkista toimijuutta, muun muassa omistajuutta eli ulkoisen konsernin toimintaa (energia- ja sähköyhtiöt sekä yhteys hyvinvointialueiden toimintaan). Edessä on kaiketi väistämättä toimielinrakenteiden ja muun muassa pormestarimallien arviointi. Onko pormestarimalli tulossa yhä useampaan kuntaan jää nähtäväksi, mutta hyvinkin keskustelu voi virittyä aiheesta aktiiviseksi lähiaikoina.

Kuntastrategiat ovat yleisluonteisia, yleensä kompromisseja ja niiden merkitys on usein eittämättä vaatimaton todellisen ohjauksen kannalta. Strategiat noudattavat kopioivat yleisiä malleja ja siksi ne ovat useimmissa kunnissa hyvin samankaltaisia ja ottavat kantaa samoihin asioihin.

Kunta-alan asiantuntijahaastattelujen keskeiset teemat

Mitä tiedolla johtamisella tarkoitetaan kun kontekstina on kuntastrategiat ja -strategiatyö? Mitä on tiedolla johtaminen kunnassa tulevaisuudessa?

Näemme tiedolla johtamisen strategiatyössä niin, että kaikki toiminta – yhtäältä kuntastrategian luominen ja toisaalta päivittäisjohtaminen – perustuu yhä suuremmalta osin ajantasaiseen ja luotettavaan tietoon kunnan toimintaympäristöstä, sen omista resursseista kuten henkilöstön osaamisesta ja fyysisistä resursseista, sekä strategisista vaihtoehdoista. Erityisesti ennakointiosaaminen tulee kasvamaan ja mahdollistamaan erilaiset sosiaaliset investoinnit, joita voidaan hyödyntää kuntien hyvinvointi- ja elinvoimatehtävissä. Näin strategiatyössä voidaan siirtää painopistettä yhä enemmän tulevaisuuteen valmistautumiseen, ei vain reagointiin.

Strategiat ovat tärkeitä ja merkityksellisiä myös tiedolla johtamisen kannalta. Jos strategiat ovat epämääräisiä, ei tiedolla johtamisesta saada tehoja ja hyötyjä irti ja esiin. Tarvitaan merkittävästi enemmän huomiota tavoiteasetantaan ja mittareihin. Tarvitaan fokuksia siihen, mistä tietoa hankitaan ja miten tietoa hyödynnetään strategian suhteen. Osallistaminen nousee tärkeäksi, koska kunta ekosysteeminä monimuotoistuu ja –muotoutuu moniäänisemmäksi. Arvopohjat ovat myös muuttumassa. On kysyttävä myös keneltä tietoa on syytä hankkia. Tiedolla johtaminen on strategisen johtamisen yksi näkökulma ja siksi myös resurssikysymys – millaisin resurssein hankimme ja jalostamme tietoa kunnassa.

Kapean tai laajan osallistamisen näkökulmien ohien olisi syytä tarkastella strategisen dialogin käytäntöjä, kulttuuria, jossa strategia todellistuu. Strategian tulisi vastata juuri meidän tulevaisuuteen ja tarpeisiin. Strategisen kyvykkyyden ja dynaamisen kyvykkyyden näkökulmat ovat perusteltuja. Tiedolla johtaminen raportoi ja informoi, mutta mitä muuta se tekee? Se rakentaa tarinaa - menneestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Kriittistä on saada henkilöstöön liittyvää tietoa sekä tietoa, jota kootaan yhteistyössä kunnan ja hyvinvointialueiden kanssa.

Kunta-alan asiantuntijahaastattelujen keskeiset teemat

Haastateltavina olivat finanssineuvos Anne-Marie Välikangas valtiovarainministeriöstä, kehittämisspäälikkö Elisa Kettunen Suomen Kuntaliitosta sekä ryhmä tilintarkastajia BDO Oy:stä

Mikä on kuntastrategian merkitys ja rooli kunnan johtamisessa juuri nyt? Entä mihin suuntaan kuntastrategiatyö on kehittymässä? Mitä tiedolla johtamisella tarkoitetaan kun kontekstina on kuntastrategiat ja -strategiatyö? Mitä on tiedolla johtaminen kunnassa tulevaisuudessa?

Kunnat tulevat erilaistumaan ja siksi vaaditaan strategioiden päivittämistä. Toimintaympäristön kompleksisuus tulee lisääntymään edelleen. Konserninäkökulma korostuu kunnissa, samoin yllätyksellisyys, epävarmuuskin. Suunnitelmallisuutta, ennakointia, analysointia sekä skenaarioita ja riskianalyysiä kaivataan, tiedolla johtamista. Strategioiden ja niiden toimeenpanon näkökulmasta tarvitaan eri tasoisia mittareita, strategisia, taktisia ja operatiivisia.

Kuntastrategian tulisi ohjata ennen kaikkea kokonaisuutta, mutta edelleen ongelmana ovat kuntien siilomaiset organisaatorakenteet. Samoin vallitsee vahva oletus siitä, että strategioissa on usein heikosti määritettynä tavoitteet, indikaattorit ja mittaritasot. On syytä kysyä, onko mahdollista saada eri toimialojen tietoja yhä enemmän samanlaiseen muotoon? Kootaanko esimerkiksi asiakaspalautteita samalla lailla? Kunta ei ole tästä näkökulmasta tarkastellen hyvin johdettu kokonaisuus. Myös dualistinen johtaminen tuo omia ongelmiaan ja vaikeuksia määrittää, millaista tietoa eri tahot ja toimijat tarvitsevat. Esimerkiksi BI-ratkaisujen tulisi tuoda tietoa strategia-taktinen-operatiivinen tasoilta, ei vain strategiatasolta. Kokonaisvaltaista lähestymistapaa tarvitaan kipeästi. Kunnilla on toki myös moninaisia raportointivelvoitteita eri suuntiin, valtio etunensä ja tämä varmasti kuormittaa voimavaroja ja luo osaltaan hieman sekavan raportointikulttuurin.

Hyvinvointialueiden osalta tulisi määrittää mitä tietoa alueen ihmisistä tuotetaan alueilla ja mitä kunnissa. Mikä on erityistä, mikä yhteistä, toki normit huomioiden. Alueiden ja kuntien väliset yhdyspinnat ja HYTE ovat vielä vaiheessa monin tavoin. Miten esimerkiksi väestö- ja sosioekonomiset tiedot saadaan yhteen ja palvelemaan strategista suunnittelua ja yhteistyöhön pohjaavaa johtamista? TE-uudistus on iso kysymys myös vielä ja palvelujen siirtyminen edellyttää varmuudella uusia yhteistyörakenteita ja käytäntöjä. Muutosta on ilmassa ja monin kohdin tarvitaan tiedolla johtamiseen pelisääntöjä ja toimivia ratkaisuja.

9. Strategiatyön painopisteitä yrityssektorilta

Yritysten strategiatyön painopisteitä arvioidaan vuosittain muun muassa johtavien tilintarkastus- ja neuvonantoyritysten toimesta. Ohessa keskeisiä havaintoja näiden selvitysten ja raporttien pohjalta (muun muassa PwC's 25th Annual Global CEO Survey, jossa yli 4000 yritystä ja 89 maata, EY CEO Global Survey, jossa yli 2000 yritystä sekä KPMG Strategy Survey 2021-2022).

Yritykset nostavat strategiatyössään yhä vahvemmin esille tiedon ja tiedolla johtamisen

- Automatisointi- ja digitalisointitavoitteet ovat kolmen tärkeimmän tavoitteen joukossa.
- Digi-murroksen ennakointiin ja reagointiin kiinnitetään erityistä huomiota (ml. resurssit, joilla ennakoida ja reagoida).
- Kannattavuutta parannetaan tietoisesti ja systemaattisesti erityisesti teknologian ja automatisoinnin avulla (työvoiman hinnan alentaminen tai hallinta, skaalautumisen hyödyt, asiakkaiden kiinteämpi integrointi osaksi prosesseja ja näin kustannusten vähentäminen tai hallinta).
- Datan hyödyntäminen arvostetaan korkealle uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä.
- Yritysten strategiatyön mallit ovat verrattain vakiintuneita – eniten huomiota kiinnitetään juuri nyt mittaamisen ja kannustinten yhteensovittamiseen toimeenpanon johtamisessa.
- **Kolme keskeistä johtamisen viestiä:**
 - Muutos rakennetaan sisältä ulos: prosessit ja osaaminen sekä yhteistyö ratkaisevat
 - Valmistaudu seuraavaan epävarmuustekijään (sillä se tulee joka tapauksessa)
 - Näe uteliaasti nurkan taakse (myös tiedon ja sen hyödyntämismahdollisuuksien osalta)

10. Kuntastrategian viitekehys ja malli vuonna 2022

Kuntaliitto julkaisi vuonna 2022 selvityksen USO 6 –verkostokuntien strategiatyöstä. Loppuraporttiin on koottu tietoa verkosto-ohjelmaan osallistuneiden kuntien strategioista ja strategiakäytännöistä. Ohessa keskeiset tulokset ja havainnot. Linkki aineistoon: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2022/2214-uso-6-verkostokuntien-strategiaselvitys>

Näkökulmat	Tunnistetut painopisteet	Tunnistetut hyvät käytännöt
Kuntien toimintaympäristö	Muutosajureita ovat muun muassa hyvinvointialueuudistus, TE-palvelu-uudistus, kansainväliset odottamattomat kriisit, väestön kasvu ja kestävä kehityksen korostuva huomiointi. Kunnat tekevät omia, paikallisia ratkaisuja ilmastonmuutoksen hidastamiseksi, talouden tasapainottamiseksi, kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi sekä osallistumismahdollisuuksien parantamiseksi. Kestävä kehitys nähdään yhä selkeämmin koko kunnan sekä sen toimialojen ja sidosryhmien yhteisenä, poikkihallinnollisesti työstettävänä asiana.	Äkillisesti muuttuvassa toimintaympäristössä kuntastrategioiden tarkastelu ja uudelleenarviointi valtuustokauden aikana yleistyneet. Osa kunnista on jo tämän huomionut. Strategiatyössä joudutaan pitkällä tähtäimellä arvottamaan, priorisoimaan ja sovittamaan yhteen erilaisia yhteiskuntapoliittisia näkemyksiä ja linjauksia.
Kuntastrategian rakenne ja osa-alueet	Strategiat eroavat kunnissa niin pituudeltaan, laajuudeltaan, arkkitehtuuriltaan kuin tavoitetasoltaankin. Vertailun perusteella strategiat noudattelevat pääosin tiettyä hierarkkista rakennetta, mutta joissakin strategioissa on sovellettu myös epähierarkkisia ja luovia rakenteita.	Strategiaprosessin ja strategian rakenteen yleinen kaava on selvityksen mukaan seuraava: 1) strategiatyön suunnittelu ja aloitus, 2) yhteisen tilannekuvan muodostaminen ja toimintaympäristön muutosten ennakointi, 3) tahtotilan tai vision ja strategian kärkitavoitteiden määrittely, 4) strategian toimeenpano (ml. strategian toteuttamisohjelmat), 5) seuranta ja arviointi sekä reagointi.
Strategian laadintaprosessi	Ei huomioitavaa.	Kuntalain (37 §) määrittämät pakolliset teemasisällöt toteutuvat kuntien strategioita vertailtaessa hyvinkin eri tavoin. Kuntastrategia voidaan laatia lain edellyttämällä tavalla ja silti säilyttää tai saavuttaa yksilöllinen lopputulos. Lopulta kuntastrategian onnistumisen ratkaisee johtaminen dokumenttien ulkopuolella eli arjen toimeenpano ja siihen liittyvät käytännöt.

Kuntastrategian viitekehys ja malli vuonna 2022

Näkökulmat	Tunnistettut painopisteet	Tunnistettut hyvät käytännöt
Strategiset tavoitteet ja niiden mittaaminen	<p>Ylätason abstraktit tavoitteet ovat esimerkiksi visio, arvot, missio ja palvelulupaukset. Vain harvassa kunnassa strategiaan kirjatuille mittareille määriteltiin selvät lähtö- ja tavoitearvot. Konkreettisemmista tavoitteiden osakokonaisuuksista käytettiin termejä kuten strategian painopisteet, painopistealueet, kärkiteemat, päämäärät ja -tavoitteet, strategian kärjet sekä keskeiset alueet. Yleisesti strategioissa strategisia painopisteitä oli määritelty kolme tai neljä, mutta joidenkin kuntien osalta määrä oli suurempikin.</p>	<p>Strategioissa on hyvin vaihtelevalla tavalla mainittu, miten strategian toteutumista seurataan. Tavoitteita ei yleensä strategioissa ole aikataulutettu, mutta useassa strategiassa käytettiin aikaa kuvaavana terminä ”valtuustokauden tavoitteet”, joka määrittelee tavoitteiden aikajänteen olevan kuntavaalien välinen ajanjakso.</p>
Strategian toimeenpano, -ohjelmat	<p>Kaikissa kunnissa ei ole määritelty miten strategisia tavoitteita lähdetään tavoittelemaan. Osassa strategioista toimenpiteet on kirjattuna erilliseen, strategiaan liittyvään dokumenttiin. Toimenpiteiden lisäksi strategiassa voi olla kärkihankkeita, jotka ovat kokoluokaltaan laajempia kokonaisuuksia kuin toimenpiteet. Joissakin kunnissa määritettiin ”strategisia ohjelmia”, jotka kytketään kiinteäksi osaksi strategian toimeenpanoa.</p>	<p>Strategian koetaan olevan nykyisin yhteinen tahtotila ylitse valtuustossa vaikuttavien puolue- ja yhdistysrajojen. Strategioissa on yleensä määritelty yhdelle tavoitteelle useampia toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi. Strategia sisältää näin ollen eräänlaisen tavoite- ja toimenpidehierarkian.</p>
Mittarit ja indikaattorit	<p>Kuntastrategioissa on lähtökohtaisesti kolmea erityyppistä mittaria käytössä: ensimmäisessä mallissa koko strategialle on asetettu yhdet mittarit, toisessa mallissa strategian mittarit on asetettu painopisteittäin, kolmannessa mallissa mittareita on asetettu vielä tarkemmin eli tavoitekohtaisesti.</p>	<p>Mittarit vaihtelevat kunnittain suuresti. Strategioissa on sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. Lähtötasoa ja tavoitetasoa on harvoin määritelty.</p>
Strategian viestintä	<p>Ei huomioitavaa.</p>	<p>Yhteinen ymmärrys ja toimiva vuorovaikutus on strategisen onnistumisen edellytys. Vuorovaikutuksen tulee koskea kaikkia sidosryhmiä, ulkoisia ja sisäisiä.</p>

Kuntastrategian viitekehys ja malli vuonna 2022

Tiedon yhteentoimivuuden kehittäminen korostumassa edelleen

Oikea, ajantasainen ja tarpeellinen tieto on kaiken digikehittämisen pohja myös kunnissa. Jotta tämä pohja olisi vahva, tulee varmistaa tiedon laatu ja käytettävyys suhteessa tietojen käyttötarkoitukseen sekä se, että tieto kuvaa yhteiskunnan ja kuntien kehittämisen kannalta oikeita asioita.

Ensisijaisena toimenpiteenä korostuu tällöin tiedon yhteentoimivuuden kehittäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että kuntien toiminnassaan tarvitsemia julkisen hallinnon yhteisiä tietoaineistoja ja tietovarantoja sekä tietojen luovuttamisessa käytettäviä tietomalleja ja -määrittäjiä on kehitettävä ja niiden hyödyntämistä tuettava. Yhteentoimivan tiedon myötä on mahdollista luoda entistä paremmin yhteentoimivia järjestelmiä. Yhteentoimivuus onkin ensisijainen kehittämiskohde kuntien ja julkisen hallinnon järjestelmäratkaisuissa ja vastaus myös järjestelmäkehittämisen sirpaleisuuteen.

11. Hyvinvointialueiden käynnistyminen 1.1.2023

Hyvinvointialueet käynnistivät toimintansa virallisesti 1.1.2023. Uudellamaalla toimivat sekä Keski-Uudenmaan (Nurmijärvi, Mäntsälä) että Itä-Uudenmaan (Sipoo) hyvinvointialueet. Molemmat hyvinvointialueet ovat hyväksyneet aluevaltuustojen toimesta hyvinvointialuestrategiat vuonna 2022.

Näkökulmat	Keski-Uudenmaan hyvinvointialuestrategia	Itä-Uudenmaan hyvinvointialuestrategia
Toimintaympäristö	Alueella tunnistetut muutosajurit ovat muun muassa osallisuus ja vaikuttaminen, ennaltaehkäisy ja turvallisuuden edistäminen, vahvasti kasvava väestömäärä, teknologia, rahoituksen kiristyminen. Haasteeksi nähdään henkilöstön saatavuus, nopeat toimintaympäristön muutokset ja kompleksisuus, ilmaston muutos ja kestävä kehitys, alueen kuntien väliset eroavuudet, rahoitus ja palvelutarve. Verkosto-osaaminen mahdollistaa parhaiten yhteistyön tiivistämisen ja onnistumisen.	Strategiassa esitetty tausta, tilannearvio, hyvinvointialueuudistuksen päämäärät, terveyden ja hyvinvoinnin tilanne alueella, väestömäärän ja –rakenteen kehitys, palvelujärjestelmä. Keskeisenä tavoitteena on siirtyminen hyvinvointialueelle niin, ettei asukas huomaa muutosta. Haasteena nimetään henkilöstön ja rahoituksen riittävyys.
Strategiat ja ohjelmat	Alueen nimeämät painopisteet ovat: Jokainen on tärkeä. Vaikuttava, ekologisesti ja taloudellisesti kestävä uudistuminen. Arvostettu kumppani. Yhdessä onnistuen. Ihmislähtöisyys, Yhteistyö, vaikuttavuus. Yhteisöohjautuvuus, jatkuva parantaminen ja tiedolla johtaminen. Pelastuslaitoksen toimintavalmius.	Alueen nimeämät painopisteet ovat: palveluiden laatu, saatavuus ja jatkuvuus. Palveluiden integraatio. Hallittu kustannuskehitys ja vaikuttavuus. Osaava, hyvinvoiva ja riittävä henkilöstö. Yhdyspintojen yhteistyötä painotetaan, samoin monituottajamallia. Työnantajavetoisuuden vahvistaminen, edelläkävijä vastuullisena ja kannustavana työnantajana. Valmennuksia toteutetaan esihenkilöille.
Yhdyspinnat	Kehitämme asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa. Verkosto-osaaminen. Arvostettu kumppani.	Huomioitu kunnat, yritykset, järjestöt, HUS sekä sisäinen yhteistyö. Tavoitteena on palveluprosessien integrointi.
HYTE	Ennaltaehkäisy merkittävässä roolissa. Yksilön vastuu omasta hyvinvoinnista ja itsenäinen arjessa pärjääminen.	HYTE on huomioitu kriittisissä menestystekijöissä, painopiste on ennaltaehkäisyssä.
Tiedolla johtaminen	Tiedolla johtamisen keinoin pyrimme löytämään asiakkaille parhaiten sopivat ja vaikuttavimmat ratkaisut.	Vaikuttavuutta arvioidaan ja lisätään. Strategia tarkistetaan vähintään kerran aluevaltuuston toimikaudessa.
Mittarit ja indikaattorit	Mitattavaa numeerista dataa tarvitaan ja tulokset julkaistaan netissä. Kehitystä seurataan mittareiden kautta, palveluyksilöillä tavoitemittarit.	Mittareita paljon jokaiselle painopisteelle ja tavoitteelle. Mittaamme toimintamme tuloksellisuutta, asiakaskokemusta ja henkilöstön hyvinvointia. Olemme valmiita myöntämään ja korjaamaan omat virheet. Seuranta jää kuvaamatta.
Strategian viestintä	Strategia on 15 sivuinen, sisältää myös palvelustrategian (3 sivua). Viestinnästä ei mainintaa.	Alue vahvistaa osallisuutta läpinäkyvillä ja oikea-aikaisilla toimilla sekä avaa uusia vaikuttamisen ja vuorovaikutuksen kanavia. Viestinnästä ei mainintaa.

12. Tiedolla johtaminen ja tietohallinto kunnissa

Havaintoja ja huomioita artikkelista ”Tietojohdaminen osaksi kunnan strategista johtamista” (Harri Jalonen, Harri Laihonen & Antti Lönnqvist, Hallinnon tutkimus, 2/2012)

Mistä kuntien tiedonhallintaongelmat johtuvat?

Onko kysymys poliittis-hallinnollisen järjestelmän ominaispiirteestä, jolle on vaikea tehdä mitään vai onko kysymys sittenkin huonosti ymmärretystä ilmiöstä, josta johtuen myös tiedonhallinnan käytännön ratkaisut jäävät puutteellisiksi? Voiko taloudellisten resurssien ohella kuntien välisiä toiminnallisia eroja selittää myös niiden erilaisilla kyvyillä luoda uutta ja hyödyntää olemassa olevaa tietoa? Toistuvien tietojärjestelmähankkeiden sijaan pitäisi kiinnittää enemmän huomiota tietoon liittyvien johtamisen käytäntöjen, ajattelutapojen ja asenteiden kehittämiseen. Ratkaisua vaativat haasteet voidaan jakaa karkeasti viiteen luokkaan: 1) hierarkkisten ja byrokraattisten toimintamallien korvaaminen kompleksisten vuorovaikutussuhteiden hallinnalla edellyttää strategisempaa otetta tiedolla johtamiseen; 2) julkisen sektorin ja erityisesti kunnallisten hyvinvointipalvelujen tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen kohdistuvat vaatimukset edellyttävät relevanttia tietoa järjestelmien suorituskyvystä ja kehittämispotentiaalista; 3) kuntien tiedonhallinta on mielletty tekniikkaorientoituneeksi funktioksi, jolloin sen linkitys yleisjohdon ja yksittäisen työntekijän tehtäviin on jäänyt etäiseksi; 4) kuntalaisten kokemuksellisen tiedon integrointi osaksi kunnallisia valmistelu- ja päätöksentekoprosesseja on koettu hankalaksi; 5) asiakkaille eli kuntalaisille tiedonhallinta näyttäytyy epätäydellisenä prosessina, joka aiheuttaa tietokatkoksia ja merkittäviä ongelmia sujuvan ja laadukkaan asiakaskokemuksen kannalta.

Huomiota kiinnitettävä tiedolla johtamisen kulttuurin luomiseen

Kuntatoimijat joutuvat työskentelemään erilaisten tietovirtojen leikkauskohdassa, jossa on tasapainoitava monenlaisten ja usein ristiriitaisten odotusten ja vaatimusten välillä, mistä johtuen strategisen tietojohdamisen sovellusalueina nähdään asioiden merkityksellistämisen, olemassa olevan ja uuden tiedon yhteensovittamisen sekä ongelmanratkaisun ja päätöksenteon tukeminen. Yleisesti hyväksytyyn käsitykseen mukaan tieto ja osaaminen ovat nykyorganisaatioiden tärkeimpiä resursseja. Informaation tehokkaan välittämisen lisäksi kysymys on uuden tiedon luomisesta ja sen yhdistämisestä organisaation prosesseihin, kulttuuriin, ihmisiin ja rakenteisiin sitoutuneeseen tietoon. Myös kuntien menestymisen voidaan arvioida riippuvan ratkaisevasti siitä, miten ne onnistuvat erottamaan relevantin ja merkityksellisen tiedon epäolennaisesta informaatiosta. Tietoon liittyvät prosessit voidaan ymmärtää tukifunktioiden sijaan keskeisiksi kunnallishallinnon ja -politiikan instrumenteiksi. Strategisten tietoprosessien kehittäminen edellyttää monessa tapauksessa kokonaisvaltaista johtamiskulttuurin ja toimintatapojen uudistamista. Sovittaessaan omaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön kuntien yhtenä keskeisenä tietojohdamisen tehtävänä onkin tiedolla johtamisen kulttuurin luominen. Tiedolla johtamisen kulttuurilla tarkoitetaan kuntayhteisön historiaa heijastelevaa rakennetta, jonka luomiseen ja uusintamiseen yhteisön jäsenet ovat osallistuneet. Kyse on siis toimintamalleista ja käytännöistä, jotka mahdollistavat tiedon tehokkaan hyödyntämisen kaikilla organisaatio- ja järjestelmätasoilla.

Tiedolla johtaminen ja tietohallinto kunnissa

Mitä tiedolla johtaminen kunnassa käytännössä tarkoittaa?

Aineettoman pääoman johtaminen pyrkii tunnistamaan organisaation strategiset, tietoon liittyvät resurssit ja kehittämään niitä, kun taas liiketoimintatiedonhallinta auttaa skannaamaan toimintaympäristöä kuvaavaa informaatiota ja kiteyttämään suurista, dynaamisista informaatiomassoista jäsentynyttä tietoa päätöksenteon tueksi. Tietojohtaminen lupaa muun muassa tuottavuushyötyjä, mutta empiiriset tutkimukset tietojohtamisen hankkeiden tuloksista ja vaikutuksista puuttuvat. Tietojohtamisen ja operatiivisten hyötyjen välisen yhteyden osoittamisen lisäksi tiedonvaje kohdistuu tietojohtamisen ja kunnan strategisen johtamisen väliseen yhteyteen. Rajapintoihin liittyvän kitkan yhtenä syynä pidetään yhteensopimattomia tietojärjestelmiä julkisten palveluiden tuottavuuden kehittämiseen.

Kunnallishallinnossa ei ole selkeää käsitystä siitä, miten tietoverkkojen kautta saatua tietoa tulisi käsitellä poliittis-hallinnollisissa prosesseissa, eikä kuntatoimijoille myöskään synny kannustimia aktiiviseen tietoverkkojen hyödyntämiseen. Tämän puheenvuoron näkökulmasta olennaista tietoa viestintäteknologian vajakäytössä on se, että näin menetetään yksi mahdollisuus täydentää viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden tietopohjaa kuntalaisten kokemuksellisella tiedolla.

Palveluympäristössä tuottavuuden mittaamiseen liittyvinä haasteina on pidetty palvelun lopputuotteen vaikeaa määriteltävyyttä sekä vaikeuksia asiakkaan osallistumisasteen ja panosten tunnistamisessa. Lisäksi varsinainen palvelun lopputulos on usein vaikea erottaa ko. palvelun pidemmän ajan vaikutuksista. Varsinaisten mittausongelmien ohella keskeinen haaste on olemassa olevan mittausinformaation hyödyntäminen. Informaation keräämiseen ja tilastointiin käytetään paljon resursseja, mutta tämän informaation hyödyntäminen on puutteellista.

Palvelutuotannon tuottavuuteen ja suorituskykyyn kohdistuvia tutkimuksia ovat tehneet muuna muassa Rantanen ym. (2007), Jääskeläinen ja Lönnqvist (2009; 2011), Laihon ja Lönnqvist (2010b) ja Lönnqvist ja Laihon (2012). Näiden tutkimusten yhteisenä nimittäjänä ovat havainnot siitä, että vaikka kunnissa onkin panostettu tuottavuustietoisuuden parantamiseen ja toimintaa kuvaavien mittareiden kehittämiseen, objektiivista tietoa julkisten palvelujen tuottavuudesta ja vaikuttavuudesta on vaikea saavuttaa.

Tiedolla johtaminen ja tietohallinto kunnissa

Kuntatoimijoiden tietomaisema on luonteeltaan rosoinen

Radikaalien innovaatioiden sijaan julkisen sektorin innovaatiot ovat luonteeltaan inkrementaalisia – vähittäisiä uudistuksia. Kuntien innovaatiotoiminnassa tulisi pyrkiä kehittämään käytäntöjä, joilla tuetaan olemassa olevan tiedon soveltamiseen ja tiedon uudella tavalla yhdistelyyn perustuvia innovaatioita. Toimintaympäristön sijaan on mahdollista käyttää tietomaiseman käsitettä. Näin siksi, että tietomaisema on osuvampi vertauskuva, sillä se viittaa kaikkiin niihin objektiivisiin ja subjektiivisiin käsityksiin, joita kuntatoimijat (viranhaltijat, luottamushenkilöt, työntekijät) liittävät ympärillään olevaan informaatioon ja tietoon. Kuntatoimijoiden tietomaisemaa voidaankin hyvin perustein luonnehtia rosoiseksi. Tietomaiseman rosoisuus syntyy sekä tiedon tarjontaan että kysyntään kohdistuvista muutoksista. Käytännössä kunnan tietomaiseman rosoisuus ilmenee kuntatoimijoiden kokemana epävarmuutena ja -selvyytenä. Epävarmuus merkitsee tiedon puutetta, kun taas epäselvyys liittyy tiedon erilaisiin tulkintamahdollisuuksiin. Kuntayhteisössä epävarmuus voi liittyä esimerkiksi väestö- ja työllisyyskehitykseen, jolloin kehitykseen vaikuttavat muuttajat (väestö, ikärakenne, työttömien määrä) ovat tiedossa, mutta niiden tulevat arvot aiheuttavat epätietoisuutta.

Tietohallinnon strateginen rooli toimijana vahvistumassa

Futurice Oy on Kuntaliiton toimeksiannosta kartoittanut kuntien tietohallintojohdon näkemyksiä kuntien tietohallinnon nykytilasta, ICT:n järjestämismalleista ja tietohallinnolta tulevaisuudessa edellytettävistä kyvykkyyksistä. Linkki ohessa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2022/2216-kuntien-tietohallinnon-roolit>

Näkemyksissä nousee esiin tarve kohdentaa resurssit kokonaisuuden hallintaan ja suunnitelmalliseen kehittämiseen. Toimintatapojen uudistaminen vaatii tiivistä yhteistyötä toimialojen kanssa. Vaikuttavat ratkaisut vaativat syvää ymmärrystä toimialojen tavoitteista ja palveluiden tuottajien tarpeista. Tietohallinto ei voi yksin vastata digitalisaation edistämisestä. Uudistusten läpivienti edellyttää muutosjohtamiskykyä ja sitoutumista hankkeiden loppuunsaattamiseen myös toimialojen taholta. Haasteina koetaan mm. kuntien tietohallintojen houkuttelevuus työnantajina ja uuden teknologian mukaisen erityisosaamisen saatavuus. Kyse on siis toimintamalleista, käytännöistä ja osaamisista, jotka mahdollistavat tiedon tehokkaan hyödyntämisen kaikilla organisaatio- ja järjestelmätasoilla.

Tietohallinnon tulee nousta irrallisen taustatoiminnon roolista aiempaa strategisemmaksi toimijaksi, joka tuo esiin mahdollisuuksia ja kyseenalaistaa mm. kunnan toimialojen perinteisiä toimintatapoja. Kunnan tietohallinnosta tai digitalisaation edistämisestä vastaavan henkilön tulisi olla mukana strategiatyössä – tuomassa oman näkökulmansa että kuulemassa ja ymmärtämässä strategian taustalla käytyjä keskusteluja. Näin digitalisaation tavoitteet ovat mahdollisia edistää toteutuksen tasolla ja niillä on olemassa perusteltu yhteys.

13. Kunnissa toteutettuja esimerkkihankkeita

Kunnissa ja kaupungeissa on toteutettu useita hankkeita, joissa on sivuttu kuntastrategian ja erityisesti tiedolla johtamisen keskeisiä kysymyksiä. Tässä kolme hanke-esimerkkiä.

”Strategiatyön linkittäminen tiedolla johtamiseen ja kunnan sidosryhmiin” (Kangasalan kaupunki)

Hankkeessa toteutettiin johdon työpöytä –tietovarastoratkaisu osana laajempaa tiedolla johtaminen –kokonaisuutta. Huomioita ja suosituksia hankkeesta: varmistettava resurssit hankkeen aikana, riittävän aikaisin rohkeasti mallinnuksia ja testauksia, hankkeen aikainen viestintä tärkeitä ja erityinen huomio koulutukseen ja valmennukseen kun sen aika on.

”Ei tuurilla vaan tiedolla” –hanke (Asiakkalan kunta, Hollolan kunta, Orimattilan kaupunki, Heinolan kaupunki)

Hankkeen tavoitteena oli tuottaa tiedolla johtamisen malleja kuntiin neljän pilottiesimerkin kautta (ilmasto- ja ympäristötyö, työllisyys, työkykyjohtaminen ja kuntalaisten hyvinvointi).

”Espoon kaupungin Kuntatieto-raportointi” (Espoon kaupunki)

Espoon kaupungin Kuntatietoraportointiin tulee uusi oma Kuntatieto-sovellus, joka on osa uutta Joto-ratkaisua. Kuti-sovelluksella raportoidaan kaikki muut raportointipaketit lukuun ottamatta konserniraportointia (KKOTR). Aikaisemmasta tietovarasto-raportoinnista luovutaan ja pyritään automatisoimaan tietotuotanto mahdollisimman pitkälle. Niiltä osin kuin Kuntatiedon vaatimia tietoja ei saada kirjanpidosta tai Jotoon integroiduista lähdejärjestelmistä, joudutaan edelleen keräilemään tietoja muista lähdejärjestelmistä ja syöttämään raportteihin manuaalisesti.

14. Strategisesti kyvykäs kunta

Aineistona on hyödynnetty mm. Kyvykkyyksien johtamisen käsikirjaa (Espoon kaupunki) sekä Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius (Annukka Oiva, väitöskirja 2007) julkaisua.

Perinteisen ajattelun sijaan huomiota kyvykkyyksien kehittämiseen

Perinteinen hallintoperustainen ajattelu ja organisaatioiden esitystapa ei tarjoa nykypäivän kehittämis- ja kyvykkyyksivaatimuksille riittävää ketteryyttä ja sopivaa muotoa. Tämän vuoksi julkisellekin sektorille on kehitetty uusia tapoja kuvata, suunnitella ja kehittää toimintaa ja tavoitteita asiakkuusperustaisesti. Nämä uudet kuvaamisen, suunnittelun ja kehittämisen tavat auttavat peilaamaan toiminnan tarkoitusta ja toteutusta arvolupaukseen ja sen lunastamiseen, ei hallinnonalan tehtävien toteuttamiseen. Kyvykkyydet yhdistetään usein osaamiseen ja kompetenssiin, mutta organisaation kyvykkyyksillä on laajempi merkitys. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation toimintakykyä eli organisaation ominaisuuksia ja kilpailutekijöitä, joihin yksittäisen henkilön tai henkilöryhmän yhteinen osaaminen luetaan kyvykkyyksien joukkoon. Toiminnan tarkastelu kyvykkyyksien kautta jää helposti hyvin ylätasoisiksi ja abstrakteiksi kuvauksiksi, jotka käytännön kehittäjät kokevat operatiivisessa toiminnassa kaukaisiksi ja hyödyttömiksi. Siksi onkin tärkeää kuvata kyvykkyyksiä eritasoisten toimintojen kautta ja huolehtia eritasoisten kyvykkyyksikuvausten yhteen toimivuudesta organisaation sisällä. Yhteistä niille ovat kuitenkin organisaation strategiset tavoitteet.

Kyvykkyydet muuttuvat ja uudistuvat ja siksi strategista kehittämiskapasiteettia tarvitaan

Kyvykkyydet, jotka on tunnistettu organisaation toiminnan ydinkyvykkyyksiksi eli niiksi, joilla on organisaation toimintakyvylle strateginen merkitys, voivat ajan kuluessa muuttua väistyviksi kyvykkyyksiksi. Toimintaympäristön muutoksessa organisaation ydinkyvykkyyksiksi nousevat tällöin kokonaan uudet, aiemmin piilevät tai vasta tunnistetut kyvykkyydet. Tällainen muutos on juuri nyt käsillä digitaalisen muutoksen vaikuttaessa tulevaisuuden palveluihin, joissa palvelujen digitalisointi, tekoäly sekä datan hyödyntäminen liiketoiminnan kehityksessä ja vaihdannan välineenä tuovat uusia mahdollisuuksia palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen. Samankaltaisiin johtopäätöksiin on päädytty Ruotsissa vuonna 2020 julkaistussa poikkeuksellisen laajassa kuntaselvityksessä (Statens offentliga utredningar, 2020). Selvityksessä todetaan, että kunnallisen itsehallinnon näkökulmasta ei ole riittävää, että kunta vain suoriutuu päivittäisistä velvoitteistaan, vaan pitemmässä katsannossa kunnalla olisi oltava strategista kehittämiskapasiteettia, joka antaa sille pysyvän ja pitkäjänteisen kyvykkyyden uudistua ja vastata toimintaympäristön kehitykseen.

Strategisesti kyvykäs kunta

Kunnan strategiset kyvykkyydet liittyvät asiakas- ja asukalisäarvoon sekä palveluiden vaikuttavuuteen

Kyvykkyyksien johtaminen liittyy vahvasti ihmisen toimintaan ja prosesseihin, jotka ovat vakiintuneita organisaation toiminnassa. Kun organisaation prosesseja ja ihmisten toimintaa kehitetään, kehittyvät samalla myös kyvykkyydet. Prosesseihin liittyy joko välittömästi tai välillisesti ihmisen toiminta riippuen siitä, kuinka automatisoitu prosessi on. Automatisoitujen prosessien valvomiseen ja huoltamiseen tarvitaan usein jossakin kohdin ihmisen toimintaa, vaikka prosessin lopputulos hoituisikin ilman ihmisen toimintaa. Kyvykkyyksien määrittelyssä on tarpeen nostaa esiin strategiset kyvykkyydet, joilla on erityinen rooli organisaation toiminnassa. Strategiset kyvykkyydet tuottavat muista kyvykkyyksistä erottuvaa lisäarvoa asiakkaille eli niistä muodostuvat organisaation menestystekijät. Liike-elämässä näillä kyvykkyyksillä onkin ratkaiseva merkitys sen kannalta, miten yritys kehittää toimintaansa ja luo uusia liiketoimintoja toimialan kehitysvauhtia nopeammin. Kunnissa strategisilla kyvykkyyksillä on merkitystä palvelujen vaikuttavuuden tavoittelussa.

Peruskyvykkyyksien ja strategisten kyvykkyyksien arviointi ja dynaaminen kehittäminen ovat kunnan toiminnassa avainasemassa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Dynaamisilla kyvykkyyksillä uudistetaan organisaation toimintakykyä, jotta se saavuttaisi liike-elämässä toimiessaan kilpailuetua ja julkisella sektorilla toimiessaan entistä parempaa kilpailukykyä ja vaikuttavuutta veronmaksajille. Kunnan johtamisen viitearkkitehtuurin kyvykkyyksien määrittelyn mukaan kunnan toimintaa tarkasteltaessa kunnan kyvykkyyden osa-alueet ovat välineitä, joiden avulla kunta tuottaa lisäarvoa asiakkailleen ja lunastaa palvelulupauksensa. Kyvykkyyksien osa-alueet ovat toimintamallit, prosessit, tiedot, kanavat, rahoitus, osaaminen ja resurssit. Kyvykkyyksien avulla kunta järjestää ja tuottaa asiakkailleen koko palvelutarjoamansa eli palvelut, palvelupaketit ja palveluryhmät. Yhdenkin kyvykkyyden osa-alueen, esimerkiksi resurssien tai osaamisen, puuttuminen vaikuttaa palvelujen tarjontaan ja laatuun. JHS 179 (JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen) kuvaa organisaatioiden kyvykkyyksien toteuttamiseen tarvittavan kolmea yhdistelmää ja osatekijää: toimintamallit ja prosessit, henkilöstö ja osaaminen sekä tiedot ja järjestelmät. Nämä kyvykkyyksien osatekijät nähdään erityisesti yrityksissä kilpailutekijöinä ja kriittisinä menestystekijöinä.

Strategia asettaa tavoitteet eri toiminnan tasoille ja ohjaa näin myös kyvykkyyksien hallintaa

Strateginen kyvykkyyksien hallinta keskittyy organisaation strategian pohjalta strategiseen suunnitteluun ja varmistaa organisaation toimintakyvyn kyvykkyyksien hallintaan, johtamiseen sekä uudistuvaan kehittämiseen. Strategia asettaa myös tavoitteet toiminnalle, joita vasten taktisen johtamisen taso valmistelee periaatteet ja linjaukset operatiiviselle toiminnalle. Taktisella kyvykkyyksien hallinnan tasolla tunnistetaan ja varmistetaan palvelujen järjestämisessä tarvittavien kyvykkyyksien hallinta asetettuja strategisia tavoitteita kohden. Periaatteet ja linjaukset tukevat strategisia painopisteitä ja antavat raamia operatiivisten kyvykkyyksien hallinnalle.

Strategisesti kyvykäs kunta

Kyvykkyyksien johtamisjärjestelmä on osa kuntastrategian toimeenpanoa

Organisaatioiden johtajat asettavat kyllä haastavia strategisia tavoitteita, mutta eivät riittävästi johda organisaation kyvykkyyttä niiden saavuttamiseksi. Organisaation kyvykkyyden tulee kehittyä organisaation strategisten tavoitteiden tasolle, jotta strategiset tavoitteet toteutuvat. Kyvykkyyden johtamisen hallitseminen on yksi onnistuneen strategian toimeenpanon ennusmerkkejä ja siksi myös organisaation arvoa vahvistava tekijä. Toteutumattoman strategian ratkaisuna ei välttämättä ole uuden strategian määrittäminen, vaan organisaation kyvykkyyden ja strategisten tavoitteiden välisen kuilun arviointi ja strategisten kyvykkyyksien kehittäminen. Käytännössä se merkitsee sitä, että organisaatioiden tulee implementoida kyvykkyyden johtamiskäytäntöjä ja johtaa kyvykkyyden johtamisjärjestelmää.

Kyvykkyyden johtamisjärjestelmän johtamisella ja strategian toimeenpanon johtamisella on vahva yhteys. Strategian edellyttämien kyvykkyyksien johtaminen on strategian toimeenpanoa. Jos organisaatiossa ei ole riittävän kattavia kyvykkyyden johtamisprosesseja ja -käytäntöjä, strategian toteutumisen edellyttämät kyvykkyydet eivät vahvistu. Hyvät, riittävän kattavat ja yhtenäiset johtamiskäytännöt eivät kuitenkaan näytä kehittyvän itsestään, yksittäisten esimiesten toimesta. Strategian toimeenpanon johtamiskäytännöt kehittyvät vain johtamisjärjestelmää johtamalla. Tästä on pääteltävissä, että strategian toimeenpanon ja organisaation kyvykkyyden johtamisessa keskeistä on strategiakeskeisen kyvykkyydenjohtamisjärjestelmän johtaminen. Samaa päättelyketjua edeten, johdon kyky johtaa strategian toimeenpanokäytäntöjä sisältävää kyvykkyyden johtamisjärjestelmää, on organisaation strategian toimeenpanon onnistumisen keskeisimpiä mittareita. Organisaation suorituskyvyn kannalta on merkittävää, toimivatko esihenkilöt oikeassa ja sovitussa roolissa ja minkälaisia johtamiskäytäntöjä he soveltavat. Organisaation kyvykkyyden johtaminen ja esihenkilötyön laatu ovat merkittäviä; ne voivat olla jopa strategisia tekijöitä.

Kyvykkyyden johtamismalli auttaa eheyttämään ja jäsentämään kuntaorganisaation yhdeksi kokonaisuudeksi

Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtamismalli perustuu väitteeseen, että henkilöstön strategisen tietoisuuden aste sekä johtamisjärjestelmän kypsyys- ja jalkauttamisaste muodostavat organisaation strategisen valmiuden ytimen ja eheyttävät organisaation yhdeksi, yhtenäiseksi organisaatiokokonaisuudeksi. Lisäksi koska organisaatiolla on taipumus yli- tai aliarvioida strategista toimeenpanokykyään, ovat aika ajoin tehtävät ulkoiset auditoinnit välttämättömiä. Jotta organisaatio kykenee hyödyntämään uudet teknologiset mahdollisuudet kyvykkyyden ja tuottavuuden parantamiseksi, tulee sen jatkuvasti kehittää johtamisjärjestelmäänsä.

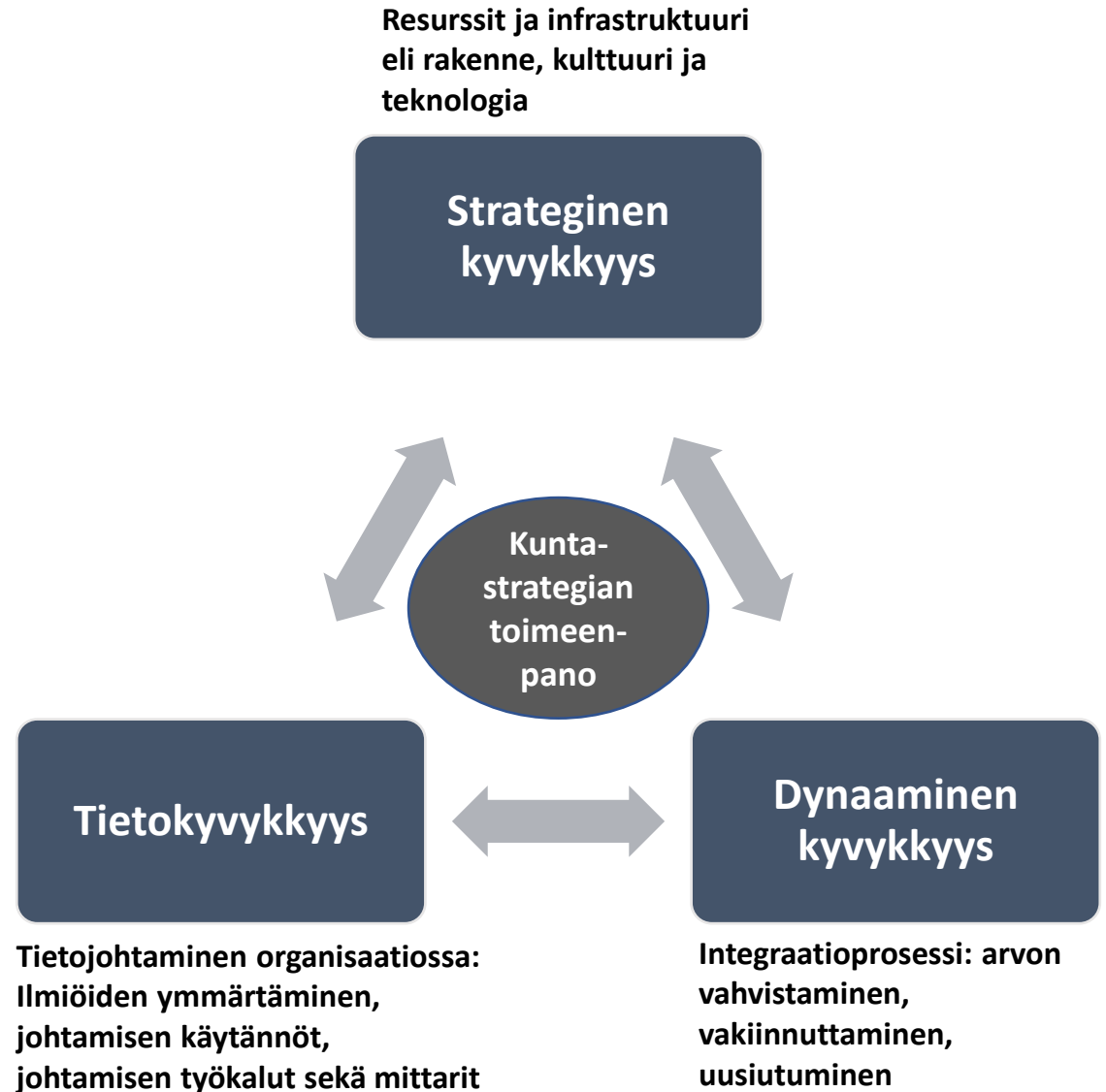
15. Strategisesti kyvykäs kunta: näkökulmia

Kyvykkyyden määrittelyä

”**Kyvykkyydellä** tarkoitetaan aineettomien ja aineellisten pääomien integroitumisprosessin tuloksena syntynyttä yhteenliittymää, joka on kietoutunut organisaation infrastruktuuriin ja ilmenee organisaation toiminnassa vakiintuneina käytäntöinä. Kyvykkyys kuvaa, mitä organisaatio osaa tehdä ja viittaa organisaation ominaisuuteen, ei yksittäisten ihmisten osaamisiin tai teknologian tuomaan hyötyyn. Niiden tuottamalla tuotteilla ja palveluilla on erityisen paljon arvoa asiakkaille. Kyvykkyys määrittää organisaation suoritus- ja kilpailukyvyyn sekä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet.

Strategiset kyvykkyydet ovat kyvykkyyksiä, jotka ovat välttämättömiä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian toimeenpanosuunnitelma perustuu niihin. Strategiset tavoitteet ovat kuitenkin aina lähtökohtaisesti venymisen tavoitteita; tavoitteita asetettaessa organisaatiolla ei ole vielä kyvykkyyttä toimeenpanna niitä. Organisaation kyvykkyyden tulee kehittyä organisaation strategisten tavoitteiden tasolle, jotta strategiset tavoitteet toteutuvat. Siksi strategian toimeenpanon kannalta on oleellista kyky johtaa kyvykkyyksiä strategisten haasteiden edellyttämällä tavalla ja vauhdilla. Strategisten kyvykkyyksien johtaminen on strategian toimeenpanon johtamista. Toteutumattoman strategian ratkaisuna ei välttämättä ole uuden strategian määrittäminen, vaan organisaation kyvykkyyden ja strategisten tavoitteiden välisen kuilun arviointi ja strategisten kyvykkyyksien kehittäminen. Organisaation strateginen valmius kuvaa onko organisaatiolla strategian toimeenpanon ja kyvykkyyksien vahvistumisen edellyttämät johtamisprosessit ja -käytännöt.”

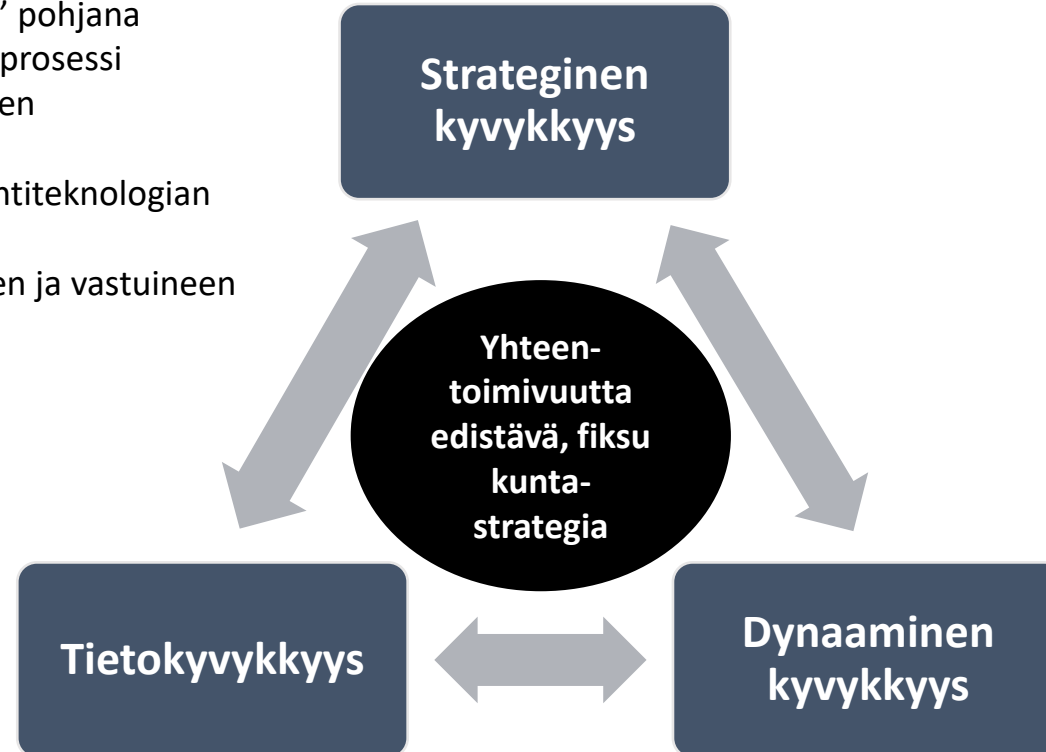
Annukka Oiva, Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius, väitöskirja 2007



Strategisesti kyvykäs kunta: jäsennystä

Strateginen kyvykkyys, kun kyseessä on kuntastrategian laadinta ja toimeenpano:

- ✓ Strateginen ajattelu "toimintamallin" pohjana
- ✓ Jäsentynyt laadinta- ja toimeenpanoprosessi
- ✓ Laadinnan ja toimeenpanon resurssien varmistaminen
- ✓ Laadinnan ja toimeenpanon fasilitointiteknologian hyödyntäminen
- ✓ Selkeä johtamisjärjestelmä rooleineen ja vastuineen



Tietokyvykkyys, kun kyseessä on kuntastrategian laadinta ja toimeenpano:

- ✓ Trendien, ilmiöiden ja muutosajureiden systemaattinen navigointi
- ✓ Strategian sisällöllisen datan koonti ja analysointi (historia-nykyisyys-tulevaisuus, ennakoiva tieto mukaan lukien)
- ✓ Tiedolla johtamisen työvälineiden käyttö ja kehittäminen
- ✓ Tavoitteiden, mittareiden ja tunnuslukujen arviointiosaaminen

Dynaaminen kyvykkyys, kun kyseessä on kuntastrategian laadinta ja toimeenpano:

- ✓ Arvojohtajuus – arvoilla johtaminen
- ✓ Dialogisuus eli vuoropuhelu, konfliktien ja erilaisten mielipiteiden käsittely ja tasapaino
- ✓ Toimijoiden välisen luottamus- ja osaamispääoman vahvistaminen
- ✓ Luovuus, ketteryys, reagoitukyky ja -taidot

Käytetyt lähteet

- Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224.
- Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. ja 2. osa: Näkymiä seuraavien sukupolvien Suomeen. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:1
- Kuntapolitiikka käännekohdassa? Kuntien toimintaedellytysten vahvistaminen ja kuntapolitiikan tulevaisuuden skenaariot. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:5
- Kuntatalousohjelma vuodelle 2023. Syksy 2022. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:57.
- Vahva ja välittävä Suomi – Neuvottelutulos hallitusohjelmasta 16.6.2023
- Kuntaliiton ”Huomenta kunnat, hallitusohjelma 2023-2027” –esitysaineisto 20.6.2023
- PwC’s 25th Annual Global CEO Survey 2022
- EY CEO Global Survey 2022
- KPMG Strategy Survey 2021-2022
- USO 6 – verkostokuntien strategiaselvitys. Somen Kuntaliitto 2022
- Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia (2022)
- Itä-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia (2022)
- Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista, Harri Jalonen, Harri Laihonon & Antti Lönnqvist, Hallinnon tutkimus, 2/2012
- Kuntien tietohallinnon roolit. Futurice ja Suomen Kuntaliitto, 2022
- Kuntadigi-rahoitteisten hankkeiden yhteenvetoraportit: Espoon kaupunki, Kangasalan kaupunki sekä Asikkalan kunta, Hollolan kunta, Orimattilan kaupunki, Heinolan kaupunki
- Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja, Espoon kaupunki
- Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius, Annukka Oiva, Oulun yliopisto, väitöskirja 2007
- Haastattelut: muun muassa Arto Haveri, Harri Laihonon, Jari Stenvall, Anne-Marie Välikangas, Elisa Kettunen

Liitteet

Esimerkkejä kuntastrategioista (tiivistelmät):

Pirkkalan kunta

Lempäälän kunta

Kempeleen kunta

Kangasalan kaupunki

Tampereen kaupunki

Trendit

Kaupungistuminen



Polarisaatio

Teknologian murros

Maailmanlaajuiset kriisit

VIIDEN TÄHDEN KUNTA

Elinvoimainen, hyvinvoiva ja kasvava Pirkkala

Visio



TALOUS

Tasapainoinen talous

- Oikea-aikaiset investoinnit
- Suunnitelmallinen kehitystyö vaihtoehtoiseen
- Kehitämme palvelujen vaikuttavuutta



TYÖ

Monipuoliset ja viihtyisät yritys- ja elinkeinomahdollisuudet

- Yrityskeskittymien vahvistaminen
- Työvoiman osaamisen kehittäminen muuntuviin tarpeisiin
- Motivoivat työolosuhteet henkilöstölle



YMPÄRISTÖ

Laadukas ja turvallinen elinympäristö

- Toteutamme kestäväää ja laadukasta yhdyskunta-rakennetta
- Luonnon monimuotoisuuden edistäminen
- Viisaan ja turvallisen liikkumisen kehittäminen



SIVISTYS

Osaavat ja hyvinvoivat kuntalaiset

- Yhtenäinen kasvun, opin ja hyvinvoinnin polku
- Elinikäinen oppiminen
- Mielekkään arjen ja vapaa-ajan harrastusten mahdollistaminen



ASENNE

Parempi asiakaskokemus

- Helpot palveluväylät asiakkaille
- Aktiivinen yhteistyö kuntalaisten ja sidosryhmien kanssa
- Nopea reagointi ja palvelujen jatkuva kehittäminen

Tavoitteet

Keinot

Toiminta-
periaatteet

Missio

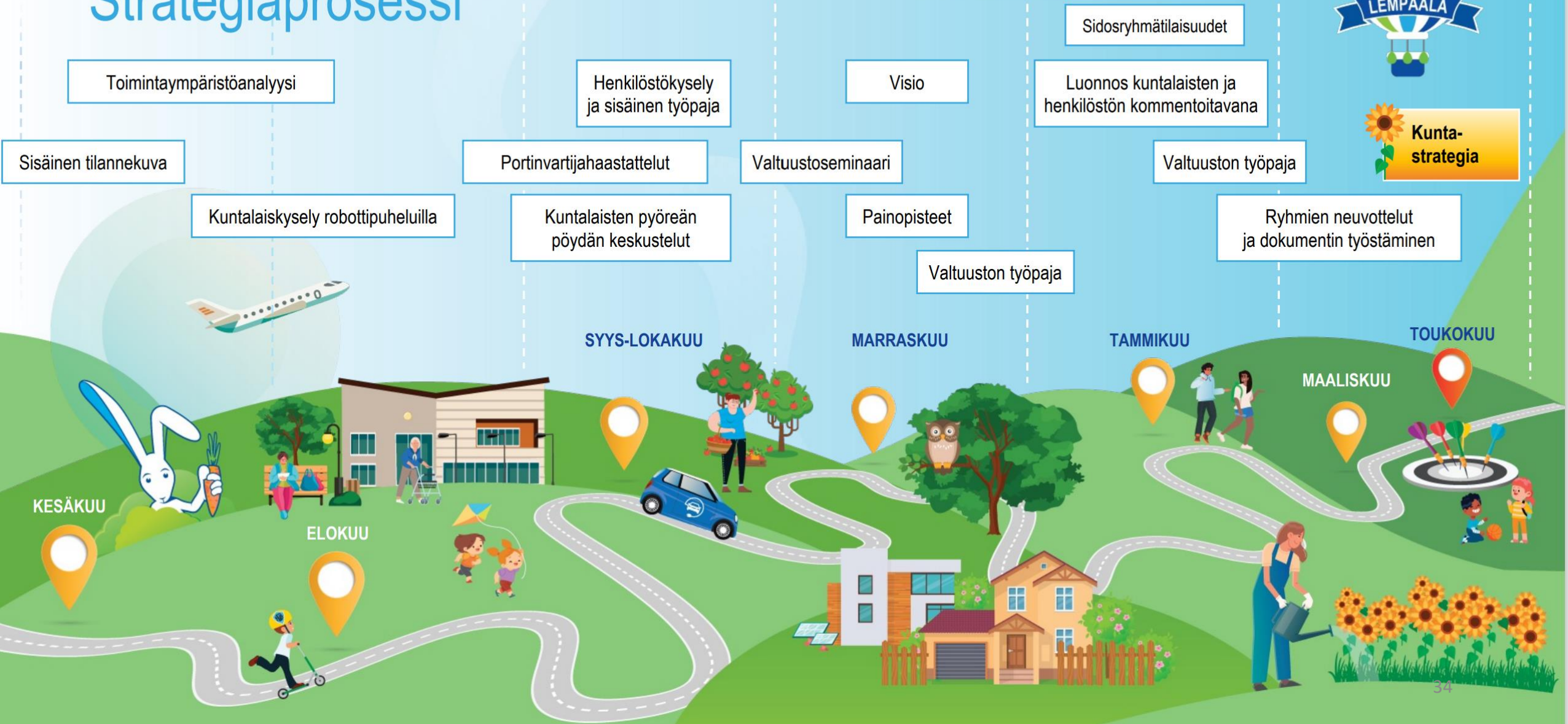
Kestävä kehitys

Korkea laatu

Tahto uudistua

Yhdessä Pirkkalan parhaaksi

Strategiaprosessi



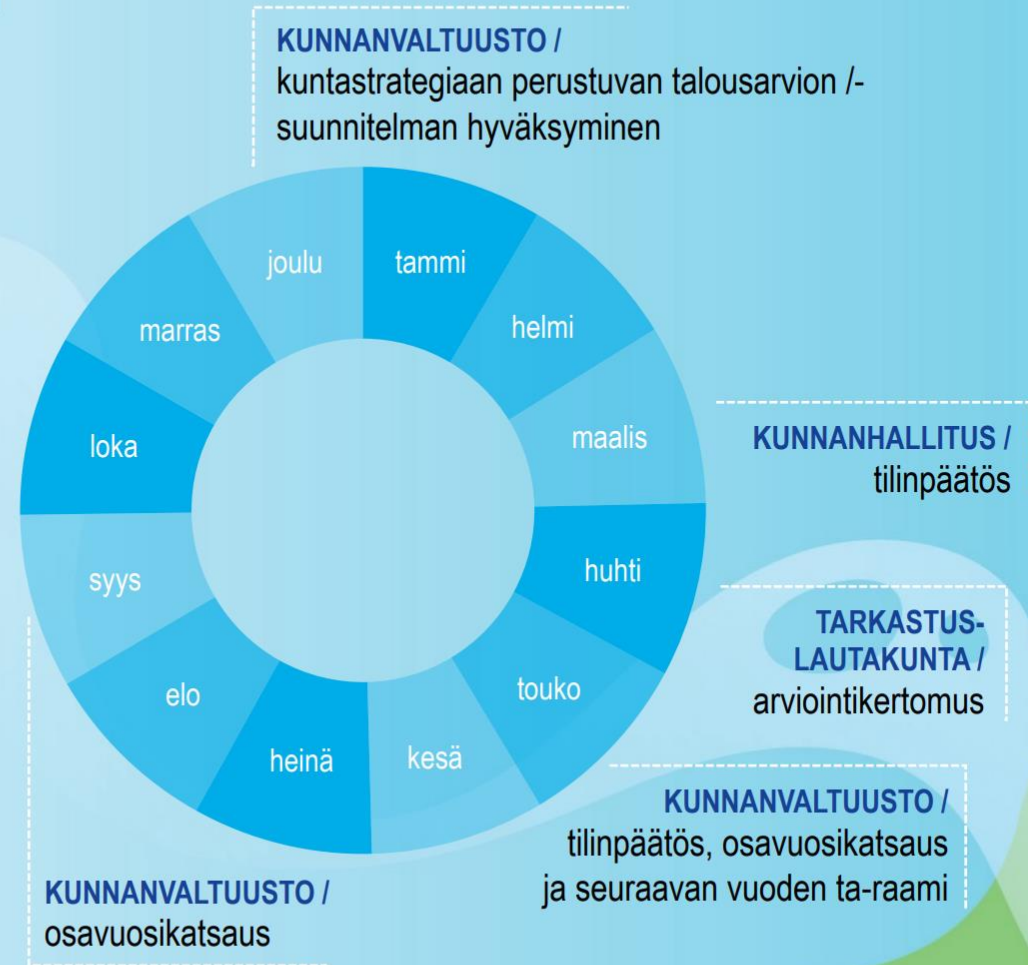
Strategian seuranta ja arviointi

Lempäälän kuntastrategian linjauksia ja täytäntöönpanoa mitataan ja seurataan säännöllisesti. Kuntastrategian ajanmukaisuus arvioidaan ja päivitetään kerran valtuustokaudessa.

Strategiasta johdetaan vuosittain koko kuntakonsernin talousarvion tavoitteet. Lisäksi kuntastrategia toteutuu palvelualueiden, prosessien ja tytäryhtiöiden kehittämishankkeissa.

Tarkastuslautakunta arvioi valtuuston asettamien tavoitteiden toteutumista vuosittain. Kuntastrategiaa ja talousarviota seurataan säännöllisesti myös osavuosisikatsusten ja tilinpäätöksen yhteydessä.

Ennen kaikkea strategia näkyy kunnan jokapäiväisessä toiminnassa – palvelualltiudessamme ja asenteessamme. Viestimme avoimesti ja oikea-aikaisesti eri kanavissa. Panostamme ajankohtais-tiedottamiseen ja sähköisten palvelujen kehittämiseen. Näin kuntalaisilla on mahdollisuus nopeaan ja yksilölliseen palveluun sekä kasvokkain että digitaalisia kanavia pitkin.





Rohkea edelläkävijä - turvallinen kasvukunta

Kempele-sopimus



Kestävästi kasvava

Hyvinvoiva ja aktiivoiva

Kasvua ja oppimista tukeva

Vakaa ja palveleva



**Kestävästi
kasvava**

Kempele on ympäristöstään huolehtiva vahva kasvukunta

- Väestönmuutos, kpl/%
- Hiilidioksidipäästöt / as
- Viisaan työmatkaliikkumisen ohjelman toteutuminen

Yrityskanta vahvistuu ja matkailun merkitys kasvaa

- Uudet perustetut yritykset, kpl
- Luovutetut yritystontit, kpl
- Yhteisöverotulojen kehitys
- Yöpymiset Kempeleessä (kpl), majoituskapasiteetin käyttöaste %

Tonttitarjonta on monipuolista ja palvelut kestävät väestökasvun

- Yritystonttivaranto, kpl
- Asuntotonttivaranto, kpl
- Luovutetut asuntotontit ja valmistuneet asunnot tyypeittäin eriteltynä, kpl

Maankäytön, rakentamisen ja liikenteen ratkaisut tukevat kestäväää kehitystä

- Asunto-ohjelman toteutuminen
- Maankäytön toteuttamisohjelman toteutuminen
- Joukkoliikennevyöhykkeelle sijoittuvien uusien asuntojen %-osuus
- Lähijuna- ja raideliikennehankkeiden eteneminen
- Bussi- ja junaliikenteen matkustajamäärät/vuosi

KANGASALLA 2029

Oksalla ylimmällä

VISIO

Hyvinvoiva ja
kehittyvä kesäpäivän
kulttuurikaupunki



Elinvoiman edellytykset kunnossa

- Kehitämme valtakunnallisesti ja kansainvälisesti kilpailukykyisiä alueita yritystoiminnan tarpeisiin - Lammirahka, Saarenmaa, Tarastenjärvi
- Vastaaamme riipeästi yritysten toimoipaikka- ja tonttitarpeisiin
- Kehitämme houkuttelevaa ja elävää keskustaa yhdessä yrittäjien kanssa
- Hyödynnämme keskeistä sijaintia vetovoimaisella Tampereen kaupunkiseudulla
- Kehitämme liikenneverkkoa
- Käynnistämme raide liikennehankkeita.
- Aloitamme Kehä 2:n rakentamisen yhdessä Tampereen kanssa.
- Osallistumme valteiden 9 ja 12 kehittämiseen
- Kehitämme seudullisessa yhteistyössä matkailupalveluja ja mahdollistamme kasvun
- Keskitymme työllisyydenhoitoon seudullisesti ja omin toimin
- Tuemme yrityksiä osaavan työvoiman saamisessa
- Edistämme työllisyyttä yritysten, oppilaitosten ja työnhakijoiden yhteistyöllä

Hiilineutraali ja kestävä tulevaisuuden kaupunki

- Kasvamme kestävästi, hiilineutraalittua edistämällä
- Saavutamme hiilineutraalisuostavoitteen kannustamalla osuomaan, elämään ja yrittämään kestävästi ja hiilineutraalisti
- Ehkäisemme ilmastonmuutosta kulutustapa- muutoksiin vaikuttamalla kestävästi liikkumista edistämällä
- Edistämme tiheää joukko- ja liityntäliikennettä: kuuma nauha-ajama
- Parannamme kävelyn ja pyöräilyn mahdollisuuksia
- Turvaamme lähiluonnon monimuotoisuuden samalla luontopalveluja kehittämällä
- Maankäytössä huomioimalla hiilinielut, luonnon monimuotoisuus ja muut ympäristövaikutukset

Hyvinvoivat ja terveet kaupunkilaiset

- Monipuolinen kesäpäivän kulttuurikaupunki: liikuntaa, harrastusmahdollisuuksia, taidetta, tapahtumia ja museota
- Hyödynnämme historiaamme ja tunnettavuuttamme
- Toivomme tapahtumat tervetulleiksi kaupunkiympäristöömme, julkinen tila on avoin
- Vahvistamme terveyden vaalimista
- Ehkäisemme syrjäytymistä ja yksinäisyyttä lieveilmäineen
- Tuemme lasten ja nuorten kokonaisvaltaista hyvinvointia ja kasvun edellytyksiä
- Lisäämme yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi
- Edistämme ikäihmisten hyvinvointia ja elämäntahtoa

Kasvun ja oppimisen edelläkävijä

- Kasvatamme lapsia ja nuoria paikalliset juurensa tunteviksi, itseunnallaan terveiksi sekä tulevaisuuteen suuntautuviksi
- Kasvatamme toisia kunnioittavia, suvaitsevia, sivistyneitä ja kansainvälisiä ihmisiä
- Yhteisöllisyyttä vahvistamalla ennaltaohkaisu- me kiusaamista
- Profiloimme monipuolisesti 2. asteen opintojen, työelämäyhteyksien ja yrittäjyyskasvatuk- sen kaupunkina
- Mahdollistamme oppimisen kaiken ikäisille
- Tarjoamme turvalliset, terveelliset ja laadukkaat oppimisympäristöt
- Tiedostamme koulutuksen tuen tarpeen



Liikkuva ja harrastava Kangasala

- Edistämme kaupungin liikuntamahdollisuuksia sisällä ja ulkona
- Kehitämme houkuttelevia retkeilyreittejä ja virkistysalueita
- Mahdollistamme monipuolista harrastustoiminta- ta
- Teemme monipuolista yhteistyötä järjestäjien kanssa
- Vahvistamme harjujen ja näkötorien tunnet- tavuutta ja hyödynnämme harjuja virkistys- ja luontokohteena
- Käytämme järviluontoa monipuolisesti matkai- lun, vapaa-ajan ja harrastamisen kohteena



Osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö

- Ylläpidämme ja vahvistamme kaupungin hyvää imagoa työnantajana työvoimasta kilpailevassa
- Työpäivä Kangasalla vahvistaa hyvän piiriä
- Kehitämme johtamista ja esihenkilötyötä
- Karostamme osaamisen johtamista ja osaami- tarpeiden ennakointia
- Panostamme työhyvinvointiin, työssä jaksami- seen ja työyhteisötyöhön
- Kannustamme henkilöstöä työn ja toimintata- pojen aktiiviseen kehittämiseen



Osallistava ja palveleva, sujuvan arjen Kangasala

- Kerromme aktiivisesti ja avoimesti toiminnas- tamme
- Kuulemme palautteen ja kehitämme asiakas- kemustaa
- Edistämme osallisuutta ja yhteisöllisyyttä, yhte- nä painotuksena perheiden ja vanhemmuuden tukeminen
- Lisäämme avustuksilla ja yhteistyöllä kolman- nen sektorin vaikuttavuutta
- Edistämme esteettömyyttä palveluissa, suun- nittelussa ja rakentamisessa
- Lisäämme sähköisiä palveluita kaupunkilaisille
- Vastuullinen viestintä on kaikkien yhteinen asia



Tiivistyvät taajamat ja mahdollisuuksien maaseutu

- Kehitämme yhtä aikaa sekä kaupunkia että maaseutua
- Luomme edellytyksiä monipuoliselle asun- tuotannolle taajamissa
- Vahvistamme asumista ja yrittämistä maaseu- dulla
- Lisäämme vetovoimaisuutta ja viihtyisyyttä rakennettuna ympäristön laadulla, korkeatasoi- sella arkkitehtuurilla, viheralueilla ja taiteella rakennetussa ympäristössä
- Profiloimme laadukkaan ruoan ja elintarvike- tuotannon alueena



Tuottava ja tehokas kaupunkikonserni

- Pidämme tulot ja menot pysyvästi tasapainossa
- Sosiaali- ja terveyspalvelujen siirtymä hyvin- vointialueille uudistamme toimintaamme ja taluutamme tuottavaksi ja tehokkaaksi
- Mitoitamme palvelutuotantomme ja -verkkome ennakoisesti
- Kehitämme kaupunkikonsernia jatkuvan paran- tamisen periaatteella
- Kaikella omistuksella on oltava tarkoitus ja tavoite
- Hyödynnämme tarkoituksenmukaisesti oikeaa tuotantotapaa toiminnassamme
- Huolehdimme edunvalvonnasta kattavasti
- Olemme rohkeita, sallimme erehtymisen, opim- me virheitä

Kangasala

Painopisteet

YHDENVERTAISET YKSILÖT

Tampere on paras paikka kasvaa, kehittyä ja ikääntyä. Tampereella jokainen voi olla oma itsensä ja toteuttaa unelmiaan.



TEKEVÄT YHTEISÖT

Tampere näyttää suuntaa tulevaisuuden yhteisöllisyyteen. Tampereen moninaiset yhteisöt ja yritykset ruokkivat hyvinvointia, luovuutta ja innovatiivisuutta. Yhdessä teemme parempaa huomista.



HIILINEUTRAALEJA TEKOJA

Tampere on kansainvälisesti tunnettu vaikuttavista teoistaan ilmaston ja luonnon monimuotoisuuden eteen. Kestävien valintojen tekeminen on täällä helppoa - vetovoimamme syntyy arjen sujuvuudesta.



TULEVAISUUDEN EDELLÄKÄVIJYYTTÄ

Tampere jatkaa menestystarinaansa; meillä on parhaat edellytykset tehdä tulevaisuuden ratkaisuja. Tampereen asema kansainvälisenä tieteen ja korkean osaamisen kaupunkina on vahva.



Rohkeasti uudistuva kaupunki

VALTUUSTOKAUDEN TAVOITE

VALTUUSTOKAUDEN TAVOITTEIDEN MITTARIT

Talous on tasapainossa

- Tilikauden tulos
- Konsernitulos
- Investointien tulorahoitus %
- Lainamäärä / asukas
- Konsernilainamäärä / asukas

Esimiestyö on vahvistunut ja henkilöstön työhyvinvointi on parantunut

- Esimiesarviointien tulokset
- Työhyvinvointimatriisi
- Kunta 10
- Työntekijäkokemuskyselyn tulokset

Tampereen houkuttelevuus työnantajana on vahvistunut

- Hakijakokemus
- Suosittelevat kaupungista työnantajana

Asiakaskokemus on parantunut

- Asiakaskokemus
- Asiakastytyväisyys

Asiointi digitaalisessa kanavassa on mahdollista 50 % kaupungin palveluja

- Digitaalisten palvelujen määrä suhteessa palvelujen kokonaismäärään

Hankintojen tuloksellisuus on parantunut ja innovaatio- ja yhteistyökyky on vahvistunut

- Innovaatio- ja yhteistyökykyindeksi
- Hankintojen tuloksellisuus

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 palvelusuunnitelmissa. Palvelusuunnitelmat laaditaan valtuustokausittain. Palvelusuunnitelmien sisällöt tarkentuvat vuosisuunnitelmissa. Johtokunnat tarkentavat strategian sisältöjä vuosittain laadittavissa palvelu- ja vuosisuunnitelmissa. Talousarvion vuosittaiset toiminnan tavoitteet valitaan tukemaan strategian sisältöjä.

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 päivitetävässä Tampereen kantakaupungin yleiskaavassa. Myös erillisohjelmissa ja suunnitelmissa tarkennetaan strategian sisältöjä.

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. Lisäksi viestinnällä, yhteisillä toimintatavoilla ja strategiafoorumeilla tuetaan strategista johtamista ja strategian konkretisointumista toiminnaksi.

Strategia sisältää keskeiset linjaukset omistajapolitiikasta ja henkilöstöpolitiikasta. Näitä tarkennetaan kaupunginvaltuuston hyväksymillä konserniohjeella ja omistajaohjauksen periaatteilla sekä kaupunginhallituksen hyväksymillä henkilöstöpolitiikan periaatteilla.

Strategian valtuustokauden tavoitteiden toteutumista arvioidaan vuosittain.