

Valtuutetun käsikirja

2017–2021



Valtuutetun käsikirja

2017–2021

Valtuutetun käsikirja

2017–2021

Toimittanut Antti Mykkänen



kaks.fi

KUNNALLISALAN
KEHITTÄMISSÄÄTIÖ

Kustantaja

KAKS – Kunnallisan kehittämissäätiö
Fredrikinkatu 61 A
00100 Helsinki
www.kaks.fi

© KAKS – Kunnallisan kehittämissäätiö 2017

Kuvitus

Pekka Rahkonen

Ulkoasu ja taitto

Teemu Junkkaala / gstj.fi

Painopaikka

Edita Prima Oy, Helsinki 2017

ISBN 978-952-7072-79-0 sidottu

ISBN 978-952-7072-80-6 pdf

Sisällys

- 7** Sinä ja työsi
Antti Mykkänen
- 9** Kunnista maailmalle
Sauli Niinistö
- 12** Muutosvaltuustot uudistamaan kunnat
Juha Sipilä

Minä

- 18** Ihannevaltuutettu
Juhani Pehkonen
- 30** Tulevaisuuden valtuutettu
Mari-Leena Talvitie ja Hanna Sarkkinen
- 42** Elinvoimainen kaupunki
Sanna Marin
- 53** Pieni menestyvä kunta
Tytti Määttä
- 63** Kun kaupunginjohtaja katoaa
Kari Häkämies
- 74** Lehdistöoppia valtuutetuille
Jouko Jokinen
- 85** Kuinka sometan?
Pekka Sauri

Työni

- 98** Kunnat megatrendien maailmassa
Mikko Kosonen ja Elina Kiiski Kataja
- 109** Suomen talouden suunta
Markku Kotilainen
- 121** Kunnat sekä maakunta- ja sote-uudistus
Tuomas Pöysti
- 132** Kuntaruno
Henriikka Tavi
- 133** Tulevaisuuden kunta
Jenni Airaksinen ja Jari Stenvall
- 145** Luottamushenkilö pykäläviidakossa
Arto Sulonen
- 158** Palveluiden järjestäjän vastuu
Hannu Leskinen
- 172** Hyvinvointia edistävä johtaminen
Marja-Liisa Manka
- 186** KAKS
Kunnallisalan kehittämissäätiö
www.kaks.fi
Polemiikki-lehti
Yhteystiedot
- 190** Hyödyllisiä linkkejä

Sinä ja työsi

Sinut on valtuutettu huolehtimaan, edistämään, kannattamaan, vastustamaan, säilyttämään, uudistamaan. Päätät lähiyhteisösi asioita kunnassa tai kaupungissa. Ensisijassa toisten ja toissijassa itsesi puolesta. Onnittelut!

Sinuun luotetaan. Se on hyvä alku. Luotat myös itseesi. Vähintään sopivasti. Muuten et olisi valtuutettu.

Kirjaa kirjoitettaessa ei ole vielä tiedossa, millaisen muodon maakunta- sekä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus saavat. Lopullista tietoa ei ole myöskään, kun saat tämän kirjan käteesi.

Koska kaavailtu uudistus muuttaa merkittävästi kunnan toimintaympäristöä, on tähän kirjaan sisällytetty uudistusta sivuavia artikkeleita. Eduskunta päättää asioista tänä vuonna, hyvinkin pian. Silloin olemme kaikki viisaampia.

Kädessäsi oleva *Valtuutetun käsikirja* haluaa osaltaan auttaa Sinua noin neljän vuoden matkallasi. Sekä alku- että jatkometreillä.

Kirjaan on koottu viisaiden ihmisten näkemyksiä tästä päivästä ja tulevaisuudesta. Lämmin kiitos kirjoittajille, maamme eturivin asiantuntijoille!

Minä

Ei ole kahta samanlaista valtuutettua. Jokaisella on omat ominaispiirteensä.

Kansalaisilla on näkemys siitä, millainen on ihannevaltuutettu. Sinulla on vähintään osa niistä piirteistä. Niihin kurkistamme. Pohdimme myös tulevaisuuden valtuutetun vaatimuksia.

Työn kannalta kunnan koolla on merkitystä. Mitä pienempi kunta, sen läheisempi on valtuutetun ja kuntalaisen suhde. Suuressa kaupungissa on aivan omat haasteensa. Siksi tarkastelemme isoja ja pieniä kuntia niiden omista näkökulmista.

On myös hyvä pohtia tapoja, miten saat tavoitteitasi junailtua eteenpäin. Ilman tätä kykyä asioita saa harvoin päätökseen.

Valtuutettuna olet merkittävästi tekemisissä median kanssa, tahtoen tai tahtomattasi. On hyvä tietää pelisäännöt. Yli puolet teistä käyttää myös sosiaalista mediaa luottamustoitessaan. Senkin käyttöön on paikallaan syventyä.

Työni

Ei ole kahta samanlaista valtuustoa. Jokaisella on omat ominaispiirteensä.

Maailma tapahtumiseen heijastuu aina kuntiin. Sen vuoksi on paikallaan arvioida maailman valtasuuntauksien vaikutusta – toki myös Suomen suunnalla ja taloudella on merkitystä.

Maakunta–sote-uudistus vaikuttaa toteutuessaan merkittävästi kuntiin. Tehtävien määrä kunnissa on uudistuksen jälkeenkin maailman suurimpia. Kuntien talouden paineet kevenevät. Erityinen haaste on kuntien ja maakuntien suhteiden järjestäminen.

Sinun on myös hyvä ymmärtää, miten lakia luetaan. Ja tulkitaan.

Palvelujen järjestäminen on eräs kunnan ja maakunnan päätöitä. Erityisesti luottamushenkilön on ymmärrettävä, miten järjestäminen järjestetään. Se ratkaisee paljolti palvelujen toimivuuden.

Kunnan töissä on väkeä jatkossakin parisataa tuhatta. Miten työt tehdään, vaikuttaa kunnan ja kuntalaisten pärjäämiseen. Johtaminen on avainsana. Linjauksia teet Sinä.

Jäädäkö vanhaan vai luodako uutta?

Sinä päätät. Puolestamme.

Antti Mykkänen

asiamiehesi, kirjan toimittaja

KAKS – Kunnallissalan kehittämissäätiö

Kunnista maailmalle

Onneksi olkoon uudet kunnanvaltuutetut! Olette aloittamassa neljän vuoden luottamuskautta. Usein, kun politiikassa uusi kausi alkaa tai henkilöt vaihtuvat, todetaan edessä olevan ”erittäin mielenkiintoiset ja jännittävät ajat”. Nyt kuitenkin tuntuu, että tällaisella pohdinnalla on erityisellä tavalla katetta kuntatasolla. Seuraavan neljän vuoden aikana sovitaan yhteen kokonaan uutta hallinnon tasoa maakunnissa ja käydään läpi sitä, mitä kunnissa tehdään ja millä tavalla.

Maamme paikallishallinnolla on 100-vuotiasta itsenäistä Suomea pidempi historia: yli puolitoista vuosisataa. Kansanvaltaista tasavaltaamme on rakennettu monin tavoin jo paljon ennen sen itsenäistymistä. Kunnilla on tässä historian ketjussa ollut keskeinen rooli. Kunnat loivat ja juurruttivat kansanvaltaista tapaa hoitaa ihmisten asioita. Toisaalta ne tulivat valtion avuksi nälänhädän vuosista lähtien huolehtimaan niistä, jotka siihen eivät itse kyenneet. Tämä työ on jatkunut.

Sinä valtuutettuna vastaat jatkossa kunnan päätösten syntymisestä, oikeellisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Vain oikeellisuuden ja oikeudentajun kautta pystytään rakentamaan kovasti tarvittavaa luottamusta niin päättäjien kuin kuntalaisten välille. Tämän yhteyden vaaliminen on koko demokratiamme kannalta keskeistä. Ja juuri kunnissa tähän on mahdollisuus, kun yhteys kuntalaisten ja päättäjien välillä on mahdollista olla vielä läheisempi kuin muilla tasoilla.



Kyselytutkimuksissa kansalaiset näkevät tulevaisuuden kunnilla olevan vahvan roolin elinvoiman vahvistajina. Henkisen ilmapiirin ja yhteisöllisyyden edistäminen koetaan tärkeämmäksi kuin palvelujen tuottaminen. Kansalaisten mielissä kuntien tärkein rooli on säilynyt saman oloisena ajassa.

Erityisesti kunnilla on entistä tärkeämpi rooli pohtia, kuinka kunta pidetään elinvoimaisena – mistä saadaan kovasti kaivattuja työpaikkoja sekä niiden takaamiseen tarvittavaa yrittäjyyttä.

Tässä työssä emme pärjää vain sisäisesti. Vaikka globalisaatiossa, maapalloistumisessa, on haasteensa, siinä on myös huomattavia mahdollisuuksia. Etenkin pidemmällä aikavälillä. Maailmalla tarvitaan ratkaisuja, joissa me suomalaiset olemme kärkiluokkaa, kuten puhtaan energian osalta tai korkean teknologian ja teollisen toiminnan yhdistämisessä.

Suomella on vahva maine maailmalla. Melkein missä tahansa kansainvälisessä vertailussa olemme maailman kärkiluokkaa. Meidät on arvioitu maailman vakaimmaksi valtioksi – se on iso etu tässä maailmanajassa sekä otollinen lähtökohta myös yritystoiminnalle.

Jokaisella kunnalla onkin mahdollisuus ottaa hyöty irti maineestamme ja maailman mahdollisuuksista sekä rakentaa yhteistyötä sekä sitä kautta toimeliaisuutta myös rajojemme ulkopuolelle.

Kannustan kuntia ja teitä kuntapäittäjiä jatkamaan omaa aktiivista kansainvälistymistä. On maamme etu, että meillä on monipuoliset yhteydet eri kulttuureihin lähellä ja kauempana.

Hyvät valtuutetut, toivotan teille voimia ja ahkeruutta tulevan nelivuotiskautenne koitoksiin sekä menestystä suomalaisen yhteiskunnan uudistustyössä.

Muutosvaltuustot uudistamaan kunnat

Alkava valtuustokausi on ainutlaatuinen. Onnea Sinulle valtuutettu. Sinulle äänestäjät ovat antaneet luottamuksen rakentaa tulevaisuuden kuntaa. Sinulla on paljon valtaa, johon kuuluu myös suuri vastuu.

Sote- ja maakuntauudistuksen toteutuminen vuoden 2019 alussa muuttaa merkittävästi kuntien tehtäviä, roolia ja rahoitusta. Tämä ei lainkaan vähennä kuntien merkitystä asukkaiden itsehallinnon sekä elinvoiman ja hyvinvoinnin perustana. Päinvastoin, juuri näihin asioihin on nyt mahdollista keskittyä entistä voimakkaammin. Kunnissa on paljon päätettävää, johon yksittäinen kunta ja sen valtuutettu voivat todella vaikuttaa.

Uusien valtuustojen erityisenä haasteena on muutokseen liittyvien käytännön päätösten tekeminen. Kunnan ja maakunnan välille on rakennettava saumaton yhteys.

Suomalainen kunnallinen itsehallinto saavutti viime vuonna 150 vuoden iän. Sen juuret ovat maallisen ja kirkollisen paikallishallinnon irrottautumisessa toisistaan. Olennais-
ta sille on ollut läpi vuosikymmenten paikallislähtöisyys ja asukkaiden halu itse hallita – vaikuttaa ja osallistua oman lähiyhteisönsä kehittämiseen.

Perustuslakimme kaan ei tarkasti ottaen puhu kunnallisesta itsehallinnosta, vaan kunnan asukkaiden itsehallinnosta.

Kuntien vastuut ja lakisääteiset tehtävät ovat vuosien saatossa kasvaneet maamme vaurastuessa. Ikääntyvä Suomi, teknologian kehittyminen ja kallistuvat hoitomuodot ovat

johtaneet nykytilanteeseen. Sosiaali- ja terveystalvelujen tasavertaisen laadun ja saatavuuden turvaaminen edellyttää meillä yhtä kuntaa tai kuntien yhteistyötäkin leveämpiä hartioita ja paksumpaa lompakkoa.

Tämän vuoksi sote- ja maakuntauudistukset ovat välttämättömiä. Myös sen jälkeen suomalainen kunta on paikallisen demokratian ja ihmisten arjen asioiden tärkein kotipesä. Kunnilla on jatkossakin suorat vaalit, vahva verotusoikeus, yleinen toimiala ja erittäin pitkä lista lakisääteisiä tehtäviä. Myös tulevaisuudessa suomalainen kunta on voimavaroiltaan ja tehtäviltään maailman vahvimpiin kuuluva paikallishallinnon yksikkö.

Uudistuvien kuntien tehtäviä ja rooleja on arvioitu monella tavalla eri selvityksissä. Parhaiten kuntien tehtäväkentän kiteyttää kolme kovaa Koota eli koulutus, kaavoitus ja kehittäminen.

Kuntaliiton ”tulevaisuuden kunta”-verkkoaiivoriihessä on kartoitettu mielikuvia tulevaisuuden kunnasta. Ne ovat pääosin positiivisia. Kunta nähdään yhteistyön, yhteisöllisyyden ja monimuotoisuuden mahdollistajana. Ihmisten ja palvelujen verkottuminen korostuu. Osin kysymys on myös kunnan paluusta alkujuurilleen, asukkaiden näköiseksi ja kokoiseksi yhteisöksi.

Eri yhteyksissä on kartoitettu kunnan uudenlaisia – tai uusvanhoja – rooleja. Kunnilla voidaan nähdä olevan sivistysrooli, hyvinvointirooli, osallisuus- ja yhteisörooli, elinkeino- ja työllisyysrooli, elinympäristörooli, itsehallintorooli sekä kehittäjä- ja kumppanirooli. Nämä roolit esiintyvät usein samanaikaisesti. Jokin rooleista voi kuitenkin korostua kunnan historiasta, sijainnista, väestö- ja elinkeinorakenteesta, maantieteestä ja viime kädessä tietenkin sen asukkaiden ja muiden toimijoiden tahdosta riippuen.

Hallituksen Tulevaisuuden kunta -reformissa on selvitetty muutosten vaikutuksia kuntiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Parlamentaarinen työryhmä on hahmottanut erilaisia vaihtoehtoja kuntien tulevaisuudenkuviksi ja visioiksi. Työn

tuloksena syntyi neljä erilaista tulevaisuuskuvaa: Innostava elinvoimakunta, Ratkaisut etsivä kunta, Laiska kunta ja Lannistunut kunta. Viimeisin on uhkaskenaario. Sen ei soisi toteutuvan yhdessäkään kunnassa.

Yhteistä näille kaikille on arvio siitä, että kunnat ovat tulevaisuudessa nykyistä tasavertaisempia selviytymään tehtävistään. Samalla kun kunnat ovat tasavertaisempia, ne voivat myös erikoistua ja profiloitua aiempaakin enemmän.

Kunnilla on erilaisia vahvuuksia ja voimavaroja. Suurten kaupunkien merkitys on erityisen keskeinen esimerkiksi työllisyys- ja elinkeinoasioissa, maahanmuutossa tai innovaatioympäristöjen rakentamisessa. Pienellä kunnalla on omat vahvuutensa. Usein ne liittyvät luontoon, kunnan historiaan, kulttuurielämyksiin, tunnettuihin yrittäjiin ja yrittäjiin, kotiseuturakkauteen tai paikan henkeen.

Kunnilla ja maakunnilla on samat päättäjät ja yhteinenkin vastuu oman alueensa hyvinvoinnista ja elinvoimasta. Lähes kaikissa elinvoiman ja hyvinvoinnin asioissa niiden tuloksellinen hoitaminen edellyttää kuntien ja maakuntien tiivistä yhteistoimintaa.

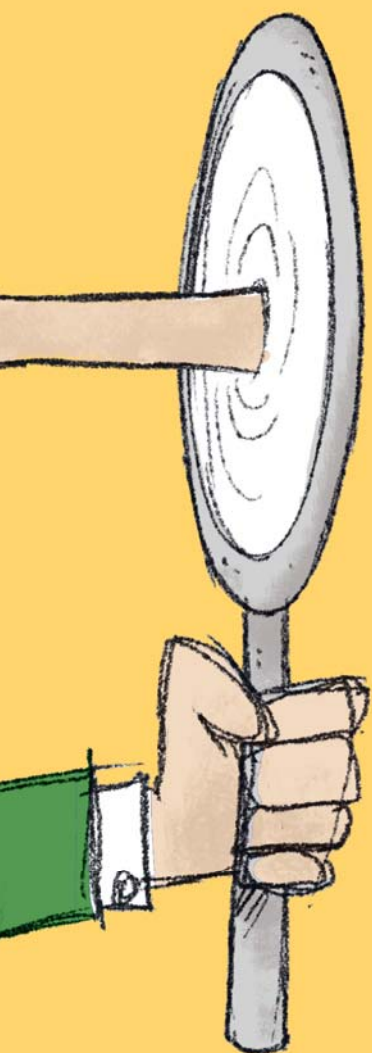
Suomi täyttää tänä vuonna 100 vuotta. Valtiota vanhemmalla kunnallisella demokratialla on muiden arvojen ohella ollut tärkeä merkitys kansallisen eheytemme vaalimisessa. Sitä taas on kipeästi tarvittu valtiollisen itsenäisyytemme turvaamisessa läpi vaaran vuosien.

Tänä päivänä kysymys on yhä enemmän myös vaalien välillä tarvittavien osallisuus- ja osallistumismuotojen kehittämisestä. Uudistuvat kunnat ovat vahvoja vain, kun kaikki pidetään mukana.

Hyvä valtuutettu, muutos kuntakentällä tulee olemaan suuri tulevina vuosina. Toivotan Sinulle rohkeutta ja menestystä työssäsi oman kuntasi ja kuntalaisten parhaaksi.







Minä

Juhani Pehkonen

Yhteiskuntatieteiden lisensiaatti
Juhani Pehkonen on toiminut TNS Gallup Oy:n toimialajohtajana. Pehkonen on toiminut myös tutkijana ja tutkimusasiamiehenä Tampereen yliopistossa, ja hänellä on pitkä ura Suomen Gallup Oy:n tutkimusjohtajana.

Ihannevaltuutettu

Ihmisten yhteiskunnallisia mielipiteitä tiedustellaan monista asioista. Suppeimmat ovat muutaman yksinkertaisen kysymyksen tiedusteluja. Tällaisia mielipidetutkimuksia on tehty esimerkiksi siitä, miten kuntalaiset suhtautuvat kuntaliitokseen. Laajemmissa tutkimuksissa voidaan selvittää sadoilla kysymyksillä johonkin asiaan tai ilmiöön liittyviä asenteita ja uskomuksia.

Mielipide- ja asennetutkimusten tietoa voidaan käyttää eri tarkoituksiin. Tutkimusten tuloksilla voidaan viedä asioita eteenpäin sekä perustella, arvioida, johtaa, motivoida, moittia, palkita, suunnitella ja viestiä. Tutkimukset ovat toiminnan apuväline siinä kuin muukin tieto.

Mielipide- ja asennetutkimuksien yhteiskunnallinen merkitys on kasvanut viime vuosikymmenien aikana. Tuloksia käytetään hyväksi muun muassa markkinoinnissa, politiikassa ja järjestötoiminnassa. Tutkimusten tuloksiin on kuitenkin syytä suhtautua varovaisesti, jotta yksittäisiin kysymyksiin annetuista vastauksista ei tehdä liian laajalle meneviä ja ehdottomia johtopäätöksiä.

Nykyaikaisessa viestintäympäristössä työskentelevä päät-

täjä ei voi välttää kosketusta mielipidetutkimuksiin. Vaikka tutkimukset ovat varsin hyödyllisiä, niitä ei pidä ottaa liian vakavasti. Toisaalta niitä ei voi ohittaaakaan. Monet asennetutkimukset kertovat hyödyllisiä asioita meistä ihmisistä, omasta ajastamme ja yhteiskunnastamme.

Päättäjä, joka sokeasti juoksee kansalaismielipiteen perässä, on heikoilla. Pahimmillaan päätöksenteko vaikeutuu, säntäily ja linjattomuus yleistyvät. Poliitikassa joudutaan tekemään myös ikäviä päätöksiä. Vastustusta herättänyt asia voi muuttua hyväksytyksi, kun seuraamukset tulevat esiin.

Toisaalta kulkeminen täysin kansalaismielipidettä vastaan pahimmillaan nakertaa luottamusta. Näin käy etenkin tilanteissa, joissa ihmiset eivät koe ratkaisuja oikeuteiksi missään olosuhteissa edes jälkikäteen.

Vanhusten hoivan puutteet huolettavat

Kuntalaisten näkemyksiä kunnallishallinnosta on selvitetty vuosittain Kunnallisalan kehittämissäätiön Ilmapuntari-tutkimuksissa vuodesta 1991 lähtien. Tutkimuksissa on selvitetty kuntalaisten nykyaikaa ja tulevaisuutta koskevia näkemyksiä kuntien tehtävistä, palveluista ja taloudesta, demokratiasta ja valtarakenteesta. Kuntavaalivuosina on valotettu myös kunnanvaltuutettuun kohdistuvia odotuksia.

1990-luvun alun taloudellinen kriisi katkaisi Suomessa palvelutuotannon kumulatiivisen kasvukehityksen. Tämän jälkeen Suomessa on käyty päättymätöntä keskustelua palveluiden riittävydestä. Ilmapuntari-tutkimuksissa on monina vuosina seurattu, miten riittävinä ihmiset kokevat kunnalliset palvelut.

Useat kuntapalvelut on arvioitu monina vuosina jokseenkin riittäviksi. Kärkeen ovat kohonneet liikuntaan ja urheiluun liittyvät palvelut, peruskoulut, tekniset palvelut sekä lukiot ja ammatilliset oppilaitokset. Aivan kaiken ei kuitenkaan ole uskottu olevan kunnossa. Kriittisyys on vuosi toisensa jälkeen kohdentunut vanhusten huoltoon.

Huoli vanhusten hoivan riittävydestä on voimistunut viime vuosien aikana. Myös vanhushuolteen palveluiden menojen karsiminen on tyrmätty jokseenkin yksimielisesti. Väestön enemmistön mielestä nykyistä palvelutasoa vanhushuollossa ei ole mahdollista vähentää ilman, että vanhukset kärsivät. Vanhushuolteeseen haluttaisiin panostaa nykyistä enemmän.

Kaikki kuntapalvelut koetaan tärkeiksi

Kansalaiset ovat arvioineet myös erilaisten kunnallisten palveluiden tärkeyttä omassa kotikunnassaan. Kunnallisten palveluiden arvottaminen ei suuresti muuta kuvaa, joka on tutkimuksissa saatu palvelujen riittävydestä ja välttämättömyydestä.

Kaikki kunnalliset palvelut koetaan melko tärkeiksi, suurin osa jopa erittäin tärkeiksi. Kärkeen ovat kohonneet vanhushuolto, terveystieteiden palvelut, peruskoulut ja lasten päivähoito. Hyvin tärkeitä ovat enemmistön mielestä myös lukiot ja ammatilliset oppilaitokset sekä tekniset palvelut. Vähemmän tärkeiksi, joskaan ei merkityksettömiksi koetaan kulttuuripalvelut, liikunta-, urheilu- ja kuntoilumahdollisuudet ja -palvelut sekä kirjastopalvelut.

Kuntien tehtävien hoitamiseksi tarvitaan rahaa ja voimavaroja. Ilmapuntari-tutkimuksissa on selvitetty, mitä voimavaroille pitäisi tehdä kuntien eri tehtäväalueilla. Kansalaisten mielestä rahaa ja voimavaroja ei saisi vähentää. Valtaosa haluaisi säilyttää voimavarat ainakin ennallaan. Joka toinen olisi halukas lisäämään vanhusten hoivan, perusterveydenhuollon ja lastensuojelun voimavaroja.

Sote-uudistukseen suhtaudutaan neutraalisti, mutta seuraamukset epäilyttävät

Kunnat ovat vastuussa siitä, että kansalaiset saavat keskeiset palvelut. Järjestämisvastuun kantavat nykyisin yksittäi-

set kunnat tai kuntaa laajemmilla alueilla kuntayhtymät. Sote- ja maakuntauudistus on suuri hallinnon ja toimintatapojen uudistus. Tavoitteena on, että sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen ja muita alueellisia tehtäviä siirtyy itsehallintoalueille vuoden 2019 alusta lähtien.

Tutkimuksissa on selvitetty sitä, minkälainen alue olisi sopivin järjestämään kuntien tai kuntayhtymien vastuulla olevia palveluita. Enemmistö säilyttäisi monien muiden palvelujen ohella myös sosiaali- ja terveyspalvelut kunnan vastuulla. Suomalaiset ovat haluttomia siirtämään kuntien vastuita maakunnille, vaikka yleisesti ottaen sote-uudistukseen suhtaudutaan neutraalisti.

Olettamukset sote-uudistuksen seuraamuksista selittävät varauksellista suhtautumista. Suomalaisilla on varsin pessimistinen näkemys uudistuksen vaikutuksista. Valtaosa arvioi palveluiden tasavertaisuuden heikkenevän maan eri puolilla. Enemmistö uskoo lisäksi, että palveluiden laadussa ja saavutettavuudessa tapahtuu herpaantumista nykyisestä tasosta. Palveluketjun toimivuuden peruspalveluista aina erikoishoittoa vaativiin palveluihin ennakoidaan myös huonontuvan.

Säästää pitäisi, mutta kunnallisia palveluita ei saisi karsia eikä veroja korottaa

Suomalaisten suhtautuminen kuntien talouteen ja palveluihin on osaksi ristiriitaista. Kansalaisten mielestä kunnallisten palveluiden laadusta ei saisi tinkiä. Palveluita ei saisi karsia edes sillä perusteella, että peruspalvelut voitaisiin täten taloudellisesti turvata. Samansuuntainen kielteinen reaktio syntyy, kun ehdotetaan kunnallisveron korottamista palvelujen turvaamiseksi.

Ehdotus lisätä kunnan lainanottoa palvelujen turvaamiseksi ammutaan alas. Kunnan palveluksessa olevan henkilöstön irtisanominen tai edes lomauttaminen säästöjen aikaansaamiseksi torjutaan. Nämä keinot tuntuvat olevan mahdottomia toteuttaa.

Samaan hengenvetoon suomalaiset torjuvat sen, että oman asuinkunnan säästöissä olisi menty liian pitkälle. Kansalaismielipiteestä voisi tehdä johtopäätöksen, että palvelut olisi turvattava ja säästöjä olisi hyvä saada aikaan. Lainataakkaa ei kuitenkaan tulisi kasvattaa eikä veroja tai maksuja korottaa.



Kansalaiset eivät täysin ajatusta kuntapalveluiden ulkoistamisesta

Kysymys palveluiden ulkoistamisesta ja valinnanvapaudesta kunnallisen toiminnan kehittämiskeinoina on kirvoittanut kiivasta mielipiteenvaihtoa riippumatta siitä, mitä käsitteillä on edes tarkoitettu. Yksityiseen toimeliaisuuteen tukeutuvien ”hyvinvointimarkkinoiden” ideaa on monien tutkimusten mukaan vierastettu, vaikka palvelutarjonta saattaisi parantua.

Monina vuosina yleisimmin kannatettu vaihtoehto on ollut se, että kunnat ja kuntayhtymät tuottavat itse suurimman osan ja ostavat loput palvelut yksityisiltä yrityksiltä ja järjestöiltä. Vain kuudesosa kansalaisista on sitä mieltä, että ulkoistamista ei saisi tapahtua lainkaan.

Kansalaiset eivät täysin tyrmää ajatusta kuntapalveluiden ulkoistamisesta. Yksityisen ja julkisen välillä tulisi kuitenkin vallita tasapaino siten, että suurempi osa palveluista tuotetaan julkisena toimintana.

Kansalaisten ulkoistamishalua on eri vuosina hillinnyt huoli toimenpiteen sosiaalisista seurauksista. Valtaosa kansalaisista epäilee, että kunnallisten palveluiden ulkoistamisesta seuraa eriarvoisuutta ja turvattomuutta. Eriarvoistumishuoli ei ole koskenut vain tulevaa. Moni on ollut taipuvainen hyväksymään näkemyksen, jonka mukaan sosiaalinen ja taloudellinen eriarvoistuminen on omassa kotikunnassa mennyt jo nykyisin liian pitkälle.

Toiseen suuntaan näkemyksiä ulkoistamisesta vetää ajatus yksilön valinnanmahdollisuuksien lisäämisestä.

Valtaosa hyväksyy sen, että kansalaisilla tulisi olla paremmat mahdollisuudet itse ratkaista, haluavatko he verovaroidensa yksityisesti vai julkisesti tuotettuja sosiaali- ja terveystaloudellisia palveluita. Enemmistön mielestä on samantekevää, miten sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut järjestetään maassamme, kunhan hoitoon pääsee.

Kansalaisten näkemyksiä voi pitää luonnollisina sikäli, että suurempi valinnanmahdollisuus viittaa palvelutarjon-

nan määrään. Jos palveluita saa yhden luukun sijasta useista paikoista, niitä myös on enemmän tarjolla ja hyvään hoitoon pääsee helpommin.

Kuntademokratia toimii kohtuullisen hyvin, vaikka päättäjiin ei täysin luoteta

Käsitykset vallasta ja sen jakautumisesta muodostavat olennaisen osan kansalaisten yhteiskuntakuva. Kuntatasolla ne ilmaisevat käsityksiä kunnallisen demokratian toimivuudesta. Valtaa ei ole vain säädöksiin perustuva vallankäyttö, vaan myös näkymätön vaikuttaminen ja pelkkä mahdollisuus vaikuttaa. Valta on pitkälle mielikuvallinen asia.

Tyytyväisyyttä kunnallispoliittisen vallan jakautumiseen on kartoitettu eri vuosina tiedustelemalla, onko päättäjillä kotikunnassa liikaa, liian vähän tai sopivasti valtaa.

Liian vallan haltijoiden lista on yleisilmeeltään hillitty. Sellaista tahoa, jolla on liikaa valtaa, ei löydy. Yleisin vastaus lähes kaikkien arvioitujen tahojen kohdalla on se, että valtaa on sopivasti. Selvä enemmistö suomalaisista arvioi kunnanvaltuustolla olevan valtaa sopivasti. Myös kunnanhallituksen, viranhaltijoiden (mukaan lukien kunnanjohtajan) vallan nähtiin olevan kohdallaan. Tämän mukaan suureen valtaremonttiin ei olisi aihetta maamme kunnissa.

Demokratian toimivuus kotikunnassa ei ole kirvoittanut kuntalaisten keskuudessa laajaa valitusvirttä. Useampana vuotena enemmistö suomalaisista on tunnustanut demokratian toimivan kotikunnassa kohtuullisen hyvin. Enemmistö myös uskoo, että jokainen joka haluaa, pystyy kyllä vaikuttamaan kotikuntansa asioihin.

Jotta harhaista kuvaa demokratian toimivuudesta ei syntyisi, kansalaisten suhdetta kotikuntaan on mahdollista lähestyä myös luottamuksen näkökulmasta. Luottamussuhteen selvittäminen antaa tietoa siitä, hyväksytäänkö päättäjien toiminta. Luottamus päivittyy jatkuvasti vastauksena muuttuviin olosuhteisiin ja tapahtumiin.

Kuntalaisten luottamus oman kotikunnan päättäjiin ei ole hyvässä hapessa. Enemmistö ei luota kotikunnan päättäjiin kovinkaan paljon. Luottamusta kuntapäättäjiin tulisi tutkimustulosten mukaan pystyä parantamaan. Heikkoa tulosta kirkastaa jonkin verran tieto siitä, että valtakunnallisiin päättäjiin luotetaan vieläkin vähemmän.

Tietynasteinen epäluottamus päättäjiä kohtaan on osa toimivaa demokratiaa. Demokraattisessa järjestelmässä kansalaisilla on mahdollisuus osoittaa epäluottamusta ja tyytymättömyyttä. Toimivassa demokratiassa riittää, että kansalaiset kokevat joidenkin päättäjien toimivan luottamuksen arvoisesti. Luottamus kaikkiin päättäjiin ei ole välttämätöntä.

Julkista keskustelua seuraamalla saa helposti kuvan, jonka mukaan suomalaisten laajasti harrastamaksi poliittisen osallistumisen muodoksi on jäämässä politiikan arvostelu. Taloudellisia ja muitakaan ongelmia tuskin olisi, jolleivät poliittiset päättäjät niitä nimenomaisesti järjestäisi. Tämä ei kuitenkaan ole totuus kuntalaisten tunnoista kunnallista päätöksentekoa kohtaan, vaikka päättäjien syyllistämisen sujuu suomalaisilta varsin juohevasti.

Poliittisten päätösten tekeminen on erisuuntaisten intressien takia tuskallista puuhaa. Usein päätökset ovat kompromisseja, jotka eivät miellytä kaikkia. Väite ”kuntapäättäjiä syyllistetään suotta päätöksistä, joita he tiukoissa tilanteissa ja ristiriitaisten odotusten vallitessa joutuvat tekemään” saa enemmän hyväksyntää kuin torjuntaa. Päättäjien tuskan ymmärtäminen on yleistynyt viimeksi kuluneiden vuosien aikana.

Hyvä kunnanvaltuutettu ajaa kunnan kokonaisetua ja pitää huolta äänestäjiensä eduista

Hyvän kunnanvaltuutetun kuva piirtyy verrattain sovinnaiseksi ja ajan henkeä heijastavaksi. Pelkistetysti valtuutetun tulisi ajatella itsenäisesti, ajaa kunnan kokonaisetua sekä olla yhteydessä äänestäjiinsä ja pitää huolta näiden eduista. Yhtälö on vaikea pureskeltavaksi kenelle tahansa.

Listan kärkeen kohoava ominaisuus ”itsenäisesti ajatteleva” näkee valtuutetun tietyssä määrin riippumattomana toimijana. Kyseenalaistava epäilijä on kaivatumpi kuin muiden menoon hiljaisesti mukautuva myötäilijä. Kuvaus viittaa kriittiseen ajatteluun, jossa ei ole yhtä totuutta. Ehdoilla on rohkeutta esittää eriäviä mielipiteitä, mutta myös kykyä nähdä oma vastuu päätöksenteossa.

Toiseksi sijoittuva määre ”ajaa kunnan kokonaisetua ääniä kalastelematta” viittaa henkilöön, joka on uskollinen asioille, joiden näkee edistävän kunnan kokonaisetua. Tällainen päättäjä koetaan pohjimmiltaan uskottavammaksi kuin mielipidettä usein vaihtava ja kansalaismielipiteen perässä juokseva tuuliviiri.

Kahta muuta ylimpään kärkeen kohoavaa luonnehdintaa ”pitää aktiivisesti yhteyttä omiin äänestäjiinsä vaalien välillä” ja ”ajaa määrätietoisesti kaltaistenne ihmisryhmien etuja” voitaneen pitää hyvän luottamussuhteen perusasettamuksina paikallisdemokratian kannalta.

Kuntalaisten mielestä valtuutetun olisi hyvä olla myös ”räväkkä, aloitteellinen ja esiintymiskykyinen”. Tämä kuvaus viittaa kommunikointi- ja mediataitojen merkitykseen. Ominaisuus ei ole äidinmaidosta imetty, vaan sitä voi opiskella ja harjoitella. Julkisuuden hallinta on tällä haavaa keskeinen kelpoisuusehto myös politiikan paikallistasolla.

Hyvällä valtuutetulla tulisi olla myös laajat suhdeverkot. Suhdeverkostoja pidetään poliittisen päätöksenteon kannalta välttämättöminä. Se, että valtuutetulla on oikea puolueusta, ei ole välttämätön ehto ainakaan valinnan näkökulmasta. Puolueuskollisuudesta voidaan tinkiä, jos vain ”hyvä tyyppi” löytyy.

Valtuutettu ei saisi olla liian radikaali uudistaja

Minkälaisia tavoitteita ajavaa valtuutettua sitten arvostetaan? Tätä ei ole tarpeellista selvittää sitomalla tavoitteita suoraan valtuutetun ominaisuuksiin. Tästä saa tietoa siitä,

mitä kuntalaiset odottavat päätöksentekijöiltä ja mikä on kunnallishallinnon kehittämisen toivottu suunta. Voidaan olettaa, että palveluiden ulkoistamiseen myönteisesti suhtautuva henkilö kannattaa valtuutettua, joka ajaa asiaa.

Kansalaiset arvostavat valtuutettua, joka mieluummin säilyttää kuin rohkeasti uudistaa. Valtuutettu ei saisi olla erityisen innokas ja liian radikaali kunnallishallinnon perinteisten käytäntöjen uudistaja, saati romuttaja.

Valtuutettu, joka vastustaa kunnallisten palveluiden leikkaamista nykyiseltä tasolta, on ollut selvästi suositumpi kuin kollegansa, joka toimii kunnan taloustilanteen parantamiseksi säästöjä etsien.

Tämän takia kunnissa säästöjä kavahdetaan ja etsitään yleensä vain pakon vuoksi. Jos kansalaisilta kysyttäisiin, moni asia ei muuttuisi. Kansalaiset eivät kuitenkaan ole kuu-roja. Ikäviäkin asioita voidaan hyväksyä, vaikka niitä ei ilolla kannatettaisikaan.

Kuntia tarvitaan myös tulevaisuudessa

Kunnallishallintoa on kauan arvosteltu monista asioista. Sen on sanottu turvonneen, toimivan tehottomasti ja maksavan liikaa. Kovimmissa puheenvuoroissa on jopa kysytty, tarvitaanko maassamme lainkaan kunnallishallintoa. Tällainen kysymys kuulostaa useimmista suomalaisista jokseenkin turhalta. Enemmistö suomalaisista yhtyy näkemykseen, jonka mukaan kunnallista itsehallintoa ei saa heikentää missään oloissa.

Vielä selkeämpi tulos on saatu toisesta konkreettista toimintamallia tarjoavasta teesistä. Valtaosa suomalaisista torjuu näkemyksen, jonka mukaan suomalainen kuntajärjestelmä tulisi lakkauttaa ja perustehtävät siirtää valtion tai maakuntien hoidettaviksi. Selvä enemmistö suomalaisista torjuu myös ehdotuksen, jonka mukaan kunnallishallinto voitaisiin lakkauttaa siinä tapauksessa, että paikkakunnalla on muutoin riittävästi palveluita tarjolla.

Jos kuntia kuitenkin tulevaisuudessa tarvitaan, mitkä ovat kunnat tehtävät? Kysymys on aiheellinen, koska sote- ja maakuntauudistuksen myötä kunnan tehtävät ja resurssit vähenevät oleellisesti. Tätä asiaa on sivuttu tiedustelemalla kansalaisilta, kuinka tärkeäksi he kokevat tulevaisuudessa erilaisten asioiden edistämisen maamme kunnissa.

Kaikki jäljelle jäävät tehtäväalueet koetaan vastaisuudessa ainakin jonkin verran tärkeiksi. Tärkeistä asioista tärkein näyttäisi olevan kunnan elinvoimaisuuden kehittäminen. Tämä on haastava tehtävä. Elinvoimainen kunta pitää sisällään menestyviä yrityksiä ja työpaikkoja, yhteisöllisyyttä, turvallisuutta, viihtymistä sekä elämänuskoa.

Kunnan muita tärkeitä tehtäviä ovat kunnan henkisen ilmapiirin tukeminen, yhteisöllisyyden ylläpitäminen kunnassa sekä demokratia-alustana toimiminen. Jonkinlaisena yllätyksenä voi pitää sitä, että palvelujen tuottamista ei vastaisuudessa nähdä aivan kaikkein keskeisimpänä kunnan tehtäväalueena. Selitystä tähän voi hakea siitä, että sote- ja maakuntauudistuksen myötä kunnan palvelutehtävät vähenevät oleellisesti.

Pohdittavaa

- Miten voit hyödyntää mielipidetutkimuksia valtuutetun työssä?
- Minkälaisissa asioissa sinun kannattaa selvittää kuntalaisten mielipiteitä ennen päätöksentekoa?
- Millaisen painoarvon annat kuntalaisten mielipiteille?
- Miten voit vaikuttaa kansalaismielipiteeseen?
- Miten voit erottautua kunnallispolitiikassa?

Tiivistys

- Valtuutetun tulisi olla itsenäisesti ajatteleva ja kunnan kokonaisetua ajava. Hänen tulee kuitenkin pitää aktiivisesti yhteyttä äänestäjiinsä ja ajaa heidän etujaan. Yhtälö on vaikea purtava kenelle tahansa.
- Valtuutettu ei saisi olla liian radikaali uudistaja eikä perinteisten käytäntöjen romuttaja. Jos kansalaisilta kysytään, monikaan asia ei muuttuisi. Monet kokevat, että suunnitelmat kunnan taloustilanteen tasapainottamiseksi ja palveluiden turvaamiseksi vaarantavat heidän etujaan. Muutokset itsessään voidaan kokea järkeviksi ja välttämättömiksi, mutta seuraamuksia pelätään.
- Valtuutetulta odotetaan viestintä- ja mediataitoja. Hänen on kyettävä olemaan aloitteellinen ja esiintymiskykyinen. Hänen on pystyttävä perustelemaan, myös ikävät, päätökset äänestäjille, jotta luottamussuhteen perusta ei rapistu.
- Hyvän valtuutetun tulisi olla uskollinen ajamilleen asioille. Tällainen päättäjä on uskottavampi kuin mielipidettä alati vaihtava ja enemmistön perässä juokseva tuuliviiri. Erotumiselle voi nykyajassa ajatella olevan jopa aiempaa enemmän kysyntää, mikä auttaa valtuutettuja profiloitumisessa. Kaikkia ei tarvitse miellyttää.

Hanna Sarkkinen

Filosofian maisteri Hanna Sarkkinen on oululainen Vasemmistoliiton varapuheenjohtaja, kansanedustaja ja kaupunginvaltuutettu.

Mari-Leena Talvitie

Ympäristötekniikan diplomi-insinööri Mari-Leena Talvitie on oululainen kansanedustaja. Hän toimii kokoomuksen puoluevaltuuston puheenjohtajana ja Kuntaliiton hallituksessa.

Tulevaisuuden valtuutettu

Mikään muu ei ole niin varmaa kuin muutos. Monenlaiset muutosvoimat vaikuttavat kuntiin ja sitä kautta kunnalliseen päätöksentekoon. Maakunta- ja sote-uudistuksen myötä kuntien tehtäväkentän muutokset muokkaavat kunnallista itsehallintoa sekä päätöksentekoa. Näiden uudistusten ohella myös monet muut muutosvoimat haastavat ja pakottavat kuntia ennakoimaan ja ottamaan huomioon toimintaympäristönsä, uudistamaan toimintatapojaan ja muuttumaan.

Hallinnon uudistusten lisäksi keskeisiä kuntiin vaikuttavia muutosvoimia ovat globaalin talouden kehitys, maan sisäinen muuttoliike ja maahanmuutto, väestön ikääntyminen, teknologian kehitys ja digitalisaatio, demokraattisen osallistumisen muutokset, alueellinen erilaistuminen, ilmastomuutos ja luonnonvarojen ehtyminen, kansalaisten elämäntapojen muutokset sekä työelämän ja työn tekemisen muutokset.

Tulevaisuuden kunnassa kuntapäättäjien on otettava muutosvoimat huomioon ja kyettävä ennakoimaan tulevia polkuja entistä enemmän. Osa muutosvoimista on myönteisiä ja osa kielteisiä, osa vähän molempia.

Kuntapäättäjien on realistisesti tunnistettava erityisesti omaan kuntaansa vaikuttavat muutosvoimat ja viitotettava valtuustokauden alussa laadittava kuntastrategia vastaamaan muutosvoimiin. Kuntastrategia auttaa kuntaa navigoimaan muuttuvassa toimintaympäristössä kohti oikeita valintoja ja yhteistyötä, menestystä sekä kuntalaisten hyvää elämää.

Kuntien uudistumiskyky on kuntien omassa vaikutusvallassa, kun taas kuntien ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvien megamuutoksien vaikutusta on vaikeampi hallita tai hyödyntää. Kaikista muutoksista huolimatta kunnan perusolemus ei muutu. Kunnat ovat nyt ja tulevaisuudessa suomalaisen yhteiskunnan keskeisiä itsehallinnollisia toimijoita. Kuntien rooli osana julkisen hallinnon kokonaisuutta säilyy vahvana.

Kuntapäättäjien merkitys ei vähene, vaan kunnallisella päätöksenteolla on jatkossakin suuri merkitys alueen kehitykseen ja asukkaiden hyvinvointiin. Valtuutetut ovat jatkossakin paljon vartijoina.

Tulevaisuudessakin kaikki tapahtuu jossain paikassa ja tilassa, elämä tapahtuu lopulta aina jossain kunnassa. Kunta on edelleen koti kaikelle.

Maakuntaudistus muuttaa paljon

Valtuutetun kannalta ehkä keskeisin ja ilmeisin lähiajan muutos kunnallisessa päätöksenteossa on maakunta- ja sote-uudistus. Uudistuksen myötä iso siivu kunnan tehtävistä ja rahoituksesta siirtyy maakunnalle. Uuden, jokseenkin itsehallinnollisen hallinnon tason syntyminen kunnan rinnalle muuttaa suomalaista päätöksenteko- ja hallintojärjestelmää perusteellisesti.

Kun vastuu sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä siirtyy kunnilta maakunnille, vähenee toisaalta kuntapäätäjien päätösvalta, mutta toisaalta kunnallisen päätöksenteon liikkumavara voi myös kasvaa. Kun raskas vastuu sosiaali- ja terveyspalveluista nostetaan pois kuntien harteilta, voi kunnilta vapautua energiaa miettiä tarkemmin kunnan strategisia valintoja ja omia vahvuuksia. Samalla kuitenkin vähenevät kuntien työkalut toteuttaa halua- maansa politiikkaa.

Uudistus pienentää valtuutettujen päätösvallassa olevia budjetteja. Jo nykyisellään iso osa kuntien budjeteista on ollut kuntapäätäjien tosiasiallisen päätösvallan ulkopuolella erilaisissa kuntayhtymissä, kuten sairaanhoitopiireissä. Toisaalta muutos lisää kuntapäätöksenteon taloudellista ennustettavuutta ja vakautta, kun usein vaikeasti ennustettavat ja kuntien taloutta heiluttelevat sosiaali- ja terveysmenot siirtyvät maakunnan laajemmille harteille.

Ei voi kuitenkaan ajatella, että uudistuksen jälkeen kuntapäätäjillä ei olisi enää mitään tekemistä sosiaali- ja terveyspalveluiden ja muiden maakuntaan siirtyvien tehtävien kanssa. Valtuutettujen rooliin voi tulevaisuudessa kuulua se, että he toimivat kuntalaisten viestinviejänä suhteessa maakunnalliseen päätöksentekoon.

Terveyden edistämisen tehtävä kuuluu kunnille

Vaikka vastuu sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä siirtyy maakunnille, kunnille jää tärkeä ja laaja-alainen terveyden edistämisen tehtävä. Terveyden edistäminen voi olla monimuotoista kuntalaisten hyvinvoinnin lisäämistä: liikuntamahdollisuuksia, monipuolisia kulttuuripalveluja, yksinäisyyden yhteisöllistä vähentämistä, pyöräilyn edistämistä, puistojen ja lähimetsien vaalimista, nuorten syrjäytymisen estämistä, työllisyyden hoitoa, terveellisten elämäntapojen levittämistä tai sisäilmapuhtaan rakentamisen edistämistä.

Tärkeää on myös se, miten kuntalaiset kutsutaan mukaan ja pääsevät vaikuttamaan oman lähiympäristönsä kehittämiseen, sillä kaikki viisaus ei asu kunnanvaltuustossa. Edellytykset ihmisten terveyden edistämiseen lähtevät jo kaavoituksesta ja siitä, miten se luo pohjan liikkumiselle, lähipalveluille ja toimivaan, turvalliseen ja sujuvaan arkeen.

Nykyisin kunta niittää terveydenedistämisen hyödyllistä satoa alentuneina sosiaali- ja terveystkustannuksina. Esimerkiksi senioreille annettavat liikuntapaikka-alennukset lisäävät seniorien liikkumista. Tämä ylläpitää ja parantaa heidän toimintakykyään ja terveyttään, mikä tukee heidän kotona asumistaan ja vähentää sairastelua. Tämä puolestaan vähentää kunnille koituvia sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksia.

Jatkossa rahallinen hyöty kuntien terveyden ja hyvinvoinnin edistämisestä menee pitkälti maakunnalle. Tässä vaiheessa jää paljolti kuntapäätäjien viisauden, tarkkana-köisyyden ja ihmisrakkauden varaan toteuttaa terveyden edistämisen tehtävää, vaikkei siihen olisi suoria taloudellisia kannustimia. Valtuutettujen pitää sisäistää tärkeä roolinsa ja vastuunsa kuntalaisten laaja-alaisen hyvinvoinnin edellytysten luojina.

Toivottavasti jatkossa terveyden edistäminen ei ole pelkästään kuntapäätäjien viisauden ja vastuullisuuden varassa. Toivottavaa olisi, että viimeistään seuraavan valtuustokauden aikana kuntien valtiosuusjärjestelmää muutetaan tukemaan terveyden edistämisen tehtävää, ja siten kunta saa siihen myös suoria taloudellisia kannustimia.

Jokaisen kunnan on löydettävä oma juttunsa

Valtuutettujen kyky ajatella strategisesti korostuu, kun kunnan palvelutehtävä pienenee ja megamuutokset mylläävät kunnan toimintaympäristöä. Sote-palvelutehtävän maakunnille siirtymisen myötä korostuvat kunnan elinvoimatyö, alueen kehittämisrooli, sivistyspalvelut, yhteisö-

rooli sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävät. Jokaisen kunnan on kunnanvaltuuston johdolla valittava, mihin tehtäviin ja rooliin oma kunta haluaa erityisesti panostaa ja millä strategisilla valinnoilla kunta voi menestyä tulevaisuudessa tai ainakin välttää suurimmat ongelmat.

Muutos antaa kunnille mahdollisuuden erikoistua ja tehdä painotuksia kunnan ja alueen omista vahvuuksista. Kunta voi esimerkiksi valita, että se panostaa erityisesti kuntalaisten hyvinvointiin satsaamalla liikunta- ja kulttuurimahdollisuuksiin sekä sivistyspalveluihin. Tai sitten



kunta voi painottaa elinkeinoelämän tukemista ja alueen elinvoiman kehittämistä satsaamalla yritysmyönteiseen toimintaympäristöön.

Yksi mahdollisuus on panostaa yhteisöllisyyteen tarjoamalla järjestöille ja kansalaisryhmille toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksia. Kunta voi päättää panostaa alueellisten ja kansainvälisten verkostojen kehittämiseen ja hakea kumppaneita ja roolia sitä kautta. Kunta voi menestyä esimerkiksi satsaamalla energiatehokkuuteen ja ympäristöystävällisyyteen ja luomalla siitä itselleen vetovoimaisen brändin.

Kuntapäätäjien tulisi miettiä valtuustokauden alussa kuntastrategian kautta oman kuntansa heikkouksia ja vahvuuksia, haasteita ja mahdollisuuksia yhdessä kuntalaisten, järjestöjen, henkilöstön ja elinkeinoelämän kanssa. Sitä kautta löytyy näkemystä ja kykyä linjata, millaisten strategisten valintojen ja painotuksien avulla kunta voisi kukoistaa muuttuvassa maailmassa omia vahvuuksiaan hyödyntäen.

Tulevaisuuden valtuutetun roolit

Tulevaisuuden kunnan rooli muuttuu palveluiden järjestäjästä enemmän elinvoiman moottoriksi ja sivistyksen ja hyvinvoinnin edistäjäksi. Se, miten hyvin kunnassa mahdollistetaan asukkaiden, kaupunginosaryhmien, vapaaehtoisten ja järjestöjen toiminta sekä erilaisten tapahtumien toteutus, vaikuttaa siihen, vahvistuuko vai heikentyykö kuntademokratia. Tämä yhdessä toimintaympäristön muutosten kanssa muokkaa väistämättä myös luottamushenkilön roolia ja tapaa toimia sekä tehtäväkenttää.

Tulevaisuuden kunnanvaltuutetun perustehtävä on tehdä päätöksiä sekä ohjata kunnan taloutta ja toimintaa. Perinteisen päätöksentekoroolin lisäksi luottamushenkilöillä on erilaisia päällekkäisiä ja limittäisiä rooleja, ja eri valtuutetuilla on erilaisia tapoja toimia. Osa valtuutetuista tulee toimimaan demokratian vahvistajana eli yhteisön viestijänä ja verkostojen vetäjänä, osa kunnan uudistajana ja ideoijana, jotkut

kehittäjinä ja markkinoijina ja toiset kumppanuuksien luojina ja yhteistyön rakentajina. Osa toimii toisiaan tukevissa ja täydentävissä rooleissa tulevaisuuden rakentajana. Osa valtuutetuista ja päätöksentekijöistä on parhaimmillaan jo toiminut samanaikaisesti monessa edellä luetellussa roolissa.

Valtuutettu demokratian rakentajana

Suomessa on pitkät perinteet edustuksellisen demokratian toteutumiseen äänestämisen ja puolue toiminnan kautta. Perinteisesti myös kansalaisjärjestö kenttä on Suomessa ollut vahva. Kuitenkin näiden rooli on pirstaloitumassa, ja samalla innostus projektiluonteiseen kansalaistoimintaan kasvaa. Samanhenkiset hakeutuvat samanhenkisten seuran ikään kuin omiin heimoihinsa. Valtuutetuilla voi olla päätöksentekotehtävän ja puolue-edustuksen lisäksi roolina tuoda ja viedä viestiä erilaisten kansalaisliikkeiden ja -projektien näkemyksistä perinteiseen kunnalliseen päätöksentekoon ja toisin päin.

Äänestysvilkkauksen lasku heikentää edustuksellisen päätöksenteon ja kuntahallinnon oikeutusta ja edustavuutta. Vuoden 2012 kuntavaalien valtakunnallinen äänestysprosentti oli ensi kertaa alle 60. Valtuutetun tehtävä on edustaa äänestäjiään ja kuntalaisia päätöksenteossa, ja on tärkeää, että luottamus valtuustolle tulee reilusti yli puolelta kuntalaisista. Valtuutetun yksi tärkeä tehtävä onkin kertoa kuntalaisille kunnallisesta päätöksenteosta, sen sisällöstä ja merkityksestä ja samalla kannustaa kansalaisia osallistumaan ja äänestämään.

Teknologian muutos ja digitalisaatio muuttavat edelleen valtuutettujen työtä. Ne muuttavat myös demokratian toteutumista. Digitalisaation myötä työskentely siirtyy tietokoneille ja verkkoon, mutta se muuttaa myös demokraattista osallistumista. Valtuutettujen tulisi olla yhä valmiimpia kohtaamaan kansalaisia verkon kautta ja käyttämään digiosallistumisen työkaluja. Erityisesti nuoret kokevat verk-

kopohjaisten osallistumistyökalujen käytön luontevampana kuin esimerkiksi perinteiset kuulemistilaisuudet.

Valtuutettu voi olla merkittävä kuntademokratian toteutumisen mahdollistaja ja vahvistaja. Hän voi kutsua kuntalaisia mukaan, jakaa ja kerätä tietoa ja palautetta tai mahdollistaa kuntalaisten viestin kuulumisen päätöksenteossa ja olemalla käytettävissä erilaisissa tilaisuuksissa ja tapahtumissa. Yhä enenevissä määrin kuntalaiset toimivat ja ovat yhteydessä päättäjiin digitaalisten välineiden kautta. Nuoremille valtuutetuille se on jopa ainut luonteva yhteydenpitoväylä kuntalaisiin ja sidosryhmiin.

Avoin ja laaja osallisuus sekä strateginen päätöksenteko eivät aina yhdisty mutkattomasti, mutta niitä kannattaa tavoitella. Sitä kautta tavoittaa uusia ihmisiä ja erilaisia tapoja toimia, se voi johtaa kestävämpään ja tuloksellisempaan päätöksentekoon ja vahvistaa kuntademokratiaa.

Valtuutettu uudistajana ja ideoijana

Valtuutetut voivat toimia myös tulevaisuuden muutosvoimien tunnistajina ja sparrata kuntaa muuttamaan perinteisiä toimintatapoja ja uudistumaan. Innostunut valtuutettu etsii ja jakaa tutkittua tietoa, seuraa kehitystä ja ideoi uusia toimintatapoja yhdessä kuntalaisten ja sidosryhmien kanssa.

Joskus valtuutetut kohdistavat voimansa lähinnä eri palveluiden puolustamiseen ja säilyttämiseen. Hyvien palveluiden puolustaminen on tärkeää ja oikeutettua, mutta valtuutetun työn ainoan sisällön ei soisi olevan vain vanhan säilyttäminen. Kunnan ja kunta politiikan pitää uudistua ja elää ajassa. Jatkuvan uudistumisprosessin avulla pystytään tekemään strategisia valintoja ja korjaamaan tarvittaessa suuntaa.

Usein kunnat kaipaavat rohkeutta tehdä asioita toisin, hyväksyä keskeneräisyys ja irrottautua hallintokeskeisyydestä kuntalais-, asiakas- ja yrittäjänäkökulmaan. Tämän jatkuvan uudistumisprosessin vauhdittamisessa ja uudistusmyönteisen asenteen luomisessa on kunnanvaltuutetuilla tärkeä rooli.

Valtuutettu yhteistyön rakentajana

Tulevaisuuden kunnan laajentuvien elinvoimatehtävien myötä valtuutetun odotetaan olevan myös verkostoituja ja kumppani. Se konkretisoituu suhteessa elinkeinoelämään ja kansalaisjärjestöihin. Erityisesti kasvukeskuksissa ja kaupunkiseuduilla valtuutetulta toivotaan kiinnostusta elinvoima-asioihin eli työllisyyden hoidon ja yrittäjäpolitiikan lisäksi kasvu-, tutkimus- ja innovaatiopolitiikkaan.

Muuttuvassa ja pirstaloituvan tiedon maailmassa jokaisella kunnalla on hyvä olla pysyviä kumppaneita ja ystäviä sekä kunnan että maamme rajojen ulkopuolella. Siksi on tärkeää, että ainakin osa valtuutetuista olisi kiinnostunut kunnan ulkopolitiikasta eli vaikuttamisesta ja verkostotoiminnasta niin alueellisesti, valtakunnallisesti kuin kansainvälisesti. Valtuutettujen on hyvä pohtia, mitkä ovat ne verkostot ja yhteisöt, jotka ovat oman kunnan kehityksen ja kumppanuuksien kannalta elintärkeitä ja vaikuttavia.

Uutena roolina valtuutetuille tulee yhteistyörooli suhteessa itsehallinnolliseen maakuntaan. Uusien maakuntien päätöksenteossa ei ole kuntamandaatteja, sillä maakunta tulee olemaan kunnan rinnalla toimiva itsehallinnollinen taho. Kunnat vaikuttavat uusia maakuntia rakennettaessa edunvalvonnan kautta, jonka toteutus on osaltaan myös valtuutettujen vastuulla. Kunnan johto ja valtuutetut tulevat omalta osaltaan toimimaan kumppaneina, viestinviejinä ja yhteistyön rakentajina suhteessa maakunnalliseen itsehallintoon.

Menestynyt kunta on siellä toimivien ihmisten kumppanuuksien ja verkostojen summa ja onnistujayhteisö, johon kuntalaiset voivat eri tavoin inspiroitua, tukeutua ja kiinnittyä. Poliittisen johdon eli valtuutettujen haasteena on saada eri tavoin ajattelevat ja erilaiset yhteisöt tavoittelemaan yhteistä hyvää, yhdessä sovittuja asioita ja toimimaan samaan suuntaan. Siinä onnistuminen on kunnan menestymisen kannalta keskeistä.

Valtuutettu kuntalaisnäkökulman esiintuoja

Kunnan menestys ja valtuutettujen onnistuminen mitataan lopulta sen mukaan, kuinka hyvin kunta pystyy vastaamaan asukkaidensa ja muiden alueen toimijoiden tarpeisiin ja edistämään näiden hyvinvointia ja menestystä.

Tulevaisuuden kunnassa pitää irrottautua vahvasta hallintonaikakulmasta ja sisäistää sen sijaan kuntalaislähtöinen, ihmisläheinen toimintatapa. Ihminen on asetettava uudistusten keskiöön ja byrokratian edelle. Tämä tarkoittaa samalla yrittäjä-, asiakas- ja toimijalähtöisyyttä. Erilaiset palveluprosessit tulee suunnitella ja toteuttaa kuntalais- ja asiakaslähtöisesti, ei hallintokeskeisesti.

Osa kunnan työntekijöistä ja päättäjistä saattaa pelätä tätä muutosta, mutta sujuvasti toteutuessaan se koituu kaikkien kuntalaisten ja kunnan hyödyksi.

Valtuutettu päätöksentekijänä

Valtuutetun perustehtävä on tehdä päätöksiä kunnan taloudesta ja toiminnasta. Valtuutetun keskeisin tehtävä ei muutu, vaikkakin kyky strategiseen ajatteluun ja valmius toimia erilaisissa rooleissa korostuvat muutosten keskellä.

Tulevaisuudessakin valtuutetun tehtäviin kuuluu asioihin perehtyminen ja vaikuttaminen, esityslistoihin tutustuminen, kuntalaisten kanssa viestiminen, yhteydenpito ja kuunteleminen sekä kokoustaminen.

Kuntapäättöksenteko on yhteistyötä oman puolueen ja muiden ryhmien sekä viranhaltijoiden ja eri verkostojen ja toimijoiden kanssa. Päätökset syntyvät pitkällisen prosessin ja yhteistyön jälkeen, eikä valtuutettu voi saada paljoa aikaiseksi, ellei hän osaa ja halua toimia yhteistyössä muiden kanssa.

Valtuutetun on hyvä olla sopivan utelias, vastuullinen ja tulevaisuusorientoitunut, sillä yhteisten linjauksien ja poliittisten päätösten valmistelu vie aikaa ja päätökset vai-

kuttavat pitkälle tulevaisuuteen. Valtuutetun on opeteltava siihen, että poliittisessa järjestelmässä liian harvoin saavat kiitosta tai risuja he, jotka ovat valmistelleet asiaa ja ovat siitä olleet päättämässä. Yleensä kiitoksen vastaanottavat he, jotka ovat hyvän toimintatavan alkaessa valtuutettuna tai päätöksentekijöinä.

Valmistelun ja päätöksenteon prosessit ovat pitkiä, ja päätökset näkyvät arjessa usein vasta vuosien päästä. Kuntapäätöksenteko on verrattavissa joukkuetriathloniin, jossa on harvoin pikavoittoja.

Pohdittavaa

- Mitkä ovat kuntaasi keskeisesti vaikuttavat muutosvoimat, ja millä strategisilla valinnoilla kuntasi voisi uudistaa toimintaansa ja menestyä muuttuvassa maailmassa?
- Millaisilla päätöksillä voisit valtuutettuna edistää kuntalaisten hyvinvointia ja terveyttä?
- Mitkä ovat parhaat väylät ja tavat pitää yhteyttä kuntalaisiin ja kuulla heidän ajatuksiaan?
- Miten voisit parhaiten valtuutettuna edistää kuntasi elinvoima-asioita alueellisesti, maakunnallisesti ja valtakunnallisesti?
- Mitkä ulkomaat tai kansainväliset yhteisöt ovat kuntasi kannalta sellaisia, joiden kanssa olisi tärkeä tehdä yhteistyötä?

Tiivistys

- Vaikka maakunta- ja sote-uudistus kaventaa kuntien tehtäviä ja budjetteja, kunta on jatkossakin merkittävä itsehallinnollinen päätöksenteon ja hallinnon toimija.
- Kunnan rooli muuttuu palveluiden järjestäjästä elinvoiman moottoriksi, sivistyksen ja hyvinvoinnin edistäjäksi ja kuntademokratian mahdollistajaksi – samalla muuttuu myös valtuutetun rooli.
- Palvelutehtävän kaventuessa kunnan strategiset valinnat korostuvat ja valtuutettujen kyky strategiseen ajatteluun on yhä tärkeämpää.
- Valtuutettujen tulee sisäistää kunnan laaja-alainen hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tehtävä.
- Kuntapäättäjät toimivat jatkossa kuntalaisten viestinviejinä suhteessa maakuntaan.
- Digitalisaatio muuttaa valtuutettujen työtä ja demokraattista osallistumista.
- Valtuutetuilla on iso rooli siinä, miten irrottaudutaan vahvasta hallinto-keskeisyydestä ja siirrytään kuntalais-lähtöisiin toimintatapoihin.
- Valtuutetun on hyvä olla sopivan utelias, vastuullinen ja tulevaisuusorientoitunut.

Sanna Marin

Hallintotieteiden kandidaatti Sanna Marin on tamperelainen kansanedustaja, kaupunginvaltuutettu ja SDP:n varapuheenjohtaja. Hän on toiminut edellisellä valtuustokaudella kaupunginvaltuuston puheenjohtajana.

Elinvoimainen kaupunki

Kaupunki on tulevaisuudessa yhä useamman ihmisen koti. Kaupunkien päättäjät ovat avainasemassa kaupunkien johtamisessa ja kehittämisessä. Suuren kaupungin päättäjältä vaaditaan aikaa, perehtymistä ja sitoutumista luottamustehtävien hoitoon. Kaupunkipolitiikan toimintaympäristö on laaja, eikä sen haltuun ottaminen ole helppoa.

Kaupunkien tulevaisuuden haasteena on väestönkasvun vastaanottaminen taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla. Päättäjien on löydettävä tapoja toimia linkkinä erilaisten ihmisten ja sidosryhmien välillä. Kaupunkien asukkaat ovat valtava voimavara, mikäli heille annetaan mahdollisuuksia toimia ja osallistua kaupunkien kehittämiseen.

Kaupunki johtamisen ympäristönä

Luottamushenkilön tulee hahmottaa, miten oman kaupungin johtamisen kokonaisuus toimii. Luottamushenkilöt ovat päätöksentekijöitä, ja siten heillä on keskeinen rooli johtamisessa. Johtamisen ympäristö käsittää niin kunnan oman

organisaation, muun paikallisen alueyhteisön kuin hallinnon ja päätöksenteon eri tasot.

Kunnan organisaatio pitää sisällään luottamushenkilöorganisaation sekä työ- ja virkasuhteissa toimivien työntekijöiden muodostaman hallinto- ja palveluorganisaation. Johtaminen jakautuukin edustukselliseen demokratiaan nojaavaan poliittiseen johtamiseen ja virkavastuuseen nojaavaan ammatilliseen johtamiseen. Käytännössä poliittinen ja ammatillinen johtaminen limittyvät keskenään monin tavoin. Kunnan oman organisaation lisäksi johtamisen kenttään kuuluu kuntakonserni eli ne yhtiöt, säätiöt, yhdistykset ja muut yhteisöt, joissa kunnalla on määräysvaltaa.

Kunnan organisaatio on osa paikallista alueyhteisöä. Tähän kuuluvat kunnan lisäksi muut paikalliset toimijat, kuten asukkaat, muut kunnat, yritykset, kolmannen sektorin toimijat sekä muu paikallis- ja aluehallinto. Kaupunkien johtaminen on sekä oman organisaation että kumppanuuksien ja verkostojen johtamista.

Kuntaorganisaation sekä paikallisen alueyhteisön lisäksi johtamisen ja hallinnan kenttä voidaan hahmottaa suhteessa ylikunnalliseen hallintoon, valtionhallintoon ja ylikansalliseen hallintoon. Luottamushenkilöt ovat avainasemassa esimerkiksi siinä, miten oman kaupungin tavoitteita viestitään alueen kansanedustajille, maan hallituksen ministereille ja keskeisille valtionhallinnon virkamiehille. Kyse on vaikuttamisesta ja edunvalvonnasta. Kaupunkipolitiikassa on valtuustokausittain lukuisia asioita, jotka vaativat vahvaa edunvalvontaa esimerkiksi juuri valtionhallinnon suuntaan.

Kuntien ja erityisesti kaupunkien johtamisjärjestelmiä on uudistettu viime vuosina suuntaan, jossa luottamushenkilöiden ammattimaisuutta ja asemaa suhteessa viranhaltijoihin on haluttu vahvistaa. Monissa kaupungeissa on siirrytty tai ollaan siirtymässä johtamisjärjestelmiin, joissa yksi tai useampi luottamushenkilö toimii päätoimisena tai osa-aikaisena.

Pormestarijärjestelmä on esimerkki pitkälle viedystä poliittista johtamista korostavasta mallista. Myös johtamisjärjestelmät, joissa kaupunginhallituksen tai lautakuntien puheenjohtajat toimivat päätoimisina tai osa-aikaisina luottamushenkilöinä, ovat poliittista johtamista korostavia malleja.

Vaikka kaupunkien johtamisjärjestelmät ovat muuttuneet siihen suuntaan, että yksittäisten luottamushenkilöiden asemaa on vahvistettu luottamushenkilöorganisaatiossa paitsi suhteessa viranhaltijoihin myös muihin luottamushenkilöihin, on päätöksenteko silti kollektiivista eli päätökset tehdään toimielimissä, kuten valtuustossa, hallituksessa, lautakunnissa tai johtokunnissa.

Kunnallinen päätöksenteko onkin yhteistyön hakemista, neuvottelua ja kykyä vaikuttaa muihin. Päätöksenteon sosiaalista luonnetta ei voi korostaa liiaksi.

Kuntajohtamiseen liittyvät haasteet ja säätelyn muutostarpeet nousivat vahvasti esille uuden kuntalain (410/2015) valmistelussa. Uudessa laissa korostuvat kuntakonsernin kokonaisvaltainen johtaminen, kuntastrategia valtuuston tärkeimpänä ohjausvälineenä kunnan johtamisessa sekä kunnanhallituksen rooli kunnan toiminnan, hallinnon ja talouden johtamisessa ja toiminnan yhteensovittamisessa kuntastrategian mukaisesti.

Laissa on kiinnitetty huomiota siihen, että poliittisen ja ammatillisen johtamisen työnjakoa tulee selkeyttää ja vahvistaa. Uusina pykälinä lakiin on nostettu muun muassa kunnanhallituksen puheenjohtajan asema, velvoite laatia johtajasopimus kunnan ja kunnanjohtajan välille sekä keskeisten luottamushenkilöiden toimiminen päätoimisina tai osa-aikaisina luottamushenkilöinä valtuuston niin päättäessä.

Uuteen kuntalakiin on eritelty ensimmäistä kertaa vaihtoehtoisia toimielinorganisaation malleja, joita ovat vakiintuneen lauta- ja johtokuntiin nojaavan perusmallin rinnalla valiokuntamalli ja puheenjohtajamalli. Vaikka säännökset

ovat uusia, kuvastavat ne pikemminkin kuntakentässä jo tapahtuneita muutoksia kuin tuovat uusia ulottuvuuksia kunnan johtamiseen.

Valtuustokauden polttavia kysymyksiä

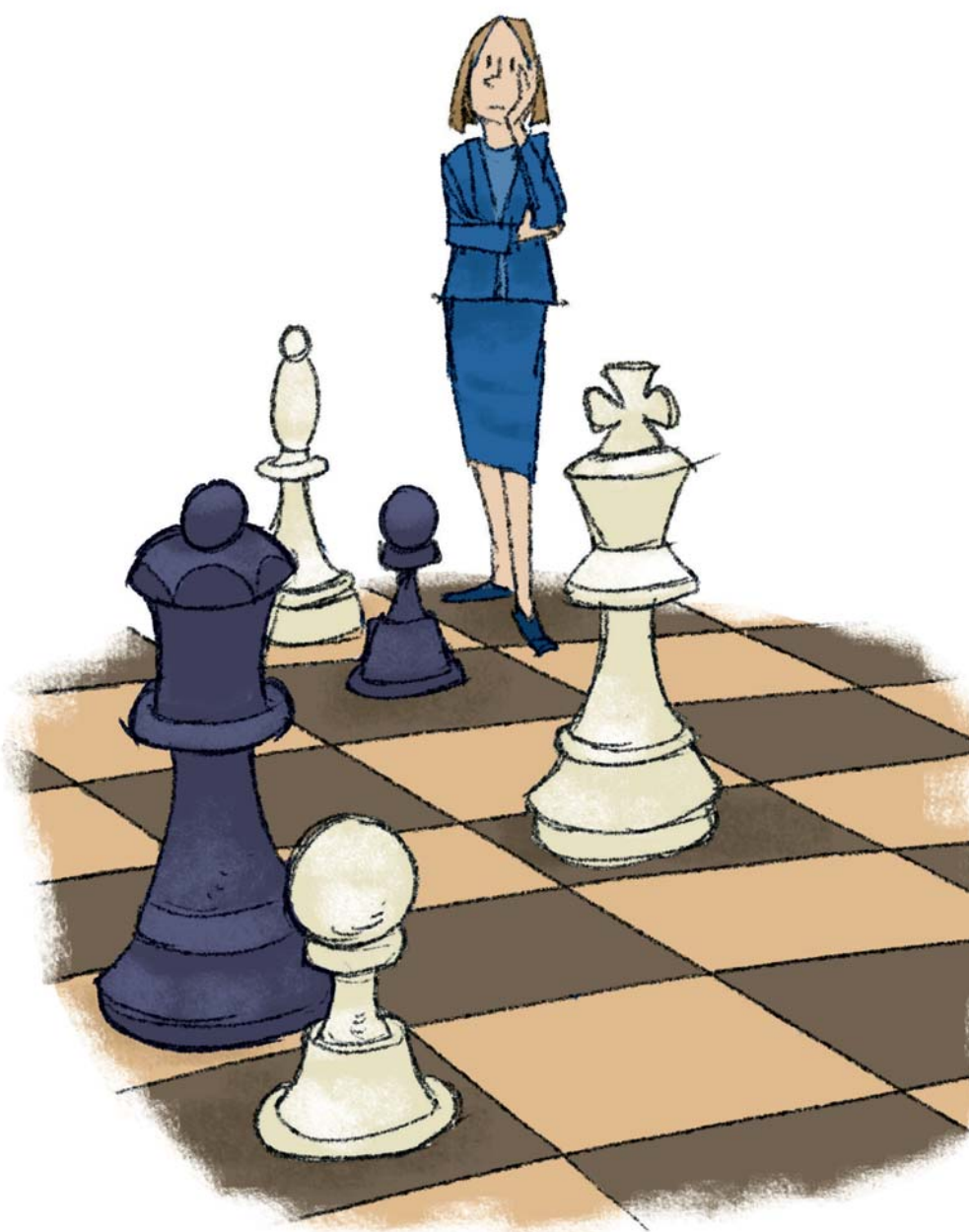
Kunnallishallinnon uudistuskysymykset ovat tällä hetkellä isoja ja muuttavat toteutuessaan kuntien roolia merkittävästi. Sosiaali- ja terveydenhuollon siirtäminen uudelle hallintotasolle kuntien ja valtion väliin tarkoittaa eri kunnille erilaista muutosta.

Pienemmissä kunnissa muutos ei ole yhtä suuri kuin keskikokoisissa tai isoissa kaupungeissa. Pienemmät kunnat ovat tähänkin asti hoitaneet sosiaali- ja terveydenhuollon palveluitaan ylikunnallisesti yhteistoiminta-alueilla, kuten kuntayhtymissä, tai esimerkiksi vastuukuntamallilla. Kaupungeille, jotka ovat hoitaneet sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta itse, muutos maakuntien Suomeen on merkittävä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta ei voi tehdä yksittäisten kuntien tai kaupunkien näkökulmasta. Puolueiden välillä vallitsee melko suuri yksimielisyys siitä, että järjestämisvastuu kokonaisuudesta siirretään kunnilta alueellisesti ja väestöllisesti leveämmille harteille.

Sen sijaan kaupunkipäättäjän näkökulmasta tuotannon rajaaminen kuntien tehtävien ulkopuolelle lainsäädännöllä siten, etteivät kunnat voi enää tulevaisuudessa toimia palvelujen tuottajina, herättää ihmetystä. Kaupungeissa onkin ihmetelty sitä, miksi reilu 70 000 asukkaan Kainuun maakunta, tätäkin pienempi Keski-Pohjanmaan maakunta tai yksityinen yritys voivat toimia palveluntuottajina, mutta esimerkiksi 230 000 asukkaan Tampere tai yli 600 000 asukkaan Helsinki ei voi.

Toinen näkökulma, joka sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa on jäänyt liian vähälle huomiolle, on palvelujen horisontaalinen integraatio. Riippumatta siitä, toteutuuko



sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus ja millä tavalla, yksi asia on varma: ihmiset asuvat, liikkuvat ja elävät elämäänsä kunnissa ja kaupungeissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen on tulevaisuudessakin oltava osa palvelujen kokonaisuutta eikä erillinen saarekkeensa.

Kokonaisuuden hahmottaminen uudessa hallintaympäristössä vaatii paljon kuntien ja kaupunkien päättäjiltä. Kysymystä ei siis voi jättää vain mahdollisten maakuntapäätäjien päänvaivaksi, vaan kaikilla poliittisilla päättäjillä on yhdessä vastuu siitä, että ihmisten elämä sujuu myös uudistuksen aikana ja jälkeen.

Kansainvälinen ilmastositopimus tuli voimaa viime vuonna. Kaupungit ovat keskeisessä roolissa Suomen ilmastotavoitteiden toteuttamisessa, sillä suurin osa väestöstä asuu juuri kaupungeissa. Kaupunkien päätöksenteossa keskeisiä asioita ilmastotavoitteiden toteuttamisessa ovat esimerkiksi maankäytön suunnittelu, joukkoliikenteen ja kevyen liikenteen kulkutapaosuuden lisääminen, energiatehokkuuden parantaminen, älykkäiden ratkaisujen käyttöönotto kaupunkiympäristössä ja palveluissa sekä kunnallisten energia-yhtiöiden toiminta.

Liikenteen ja asumisen päästöjen lisäksi kaupungeissa tulee kiinnittää huomiota kulutustottumuksiin ja niiden ohjaamiseen. Kestävä luonnonvarojen käyttö ja resurssien riittävyys ovat isoja kysymyksiä paitsi ympäristön myös sukupolvien välisen solidaarisuuden näkökulmasta. Luonnonvarojen ylikulutus on ollut merkittävä ongelma pitkään. Ihmiskunta käyttää 1,5 maapallon kantokyvyn verran luonnonvaroja, ja suomalaiset kuluttavat jopa kolminkertaisesti biokapasiteettia verrattuna kestävään kulutukseen.

Tulevaisuuden taloudellinen kasvu tai hyvinvointi ei voi kestävästi perustua luonnonvarojen ja materiaalin ylikulutukseen. Nykyisillä sukupolvilla ei ole oikeutusta käyttää luonnonvaroja tulevien sukupolvien kustannuksella. Kulutusta on vähennettävä ja raaka-aineita käytettävä nykyistä tehokkaammin. Kaupunkien päätöksenteon yksi ydinkysy-

mys tulevaisuudessa onkin se, miten väestönkasvu otetaan vastaan mahdollisimman kestävästi niin taloudellisesti, sosiaalisesti kuin ympäristöllisestikin.

Kaupunkien haasteena on myös eri kaupunginosien ja alueiden eriytyminen. Tämä näkyy esimerkiksi kaupunginosien asukkaiden tulo- ja koulutustasossa mutta myös äänestysaktiivisuudessa. Esimerkiksi vuoden 2012 kuntavaaleissa osallistumisero Helsingin aktiivisimman äänestysalueen Paloheinän ja passiivisimman alueen Jakomäen välillä oli jopa 40 prosenttiyksikköä. Edellisessä äänestysprosentti oli yli 76,7 ja jälkimmäisessä alle 36,7. Päätöksenteolla voidaan vaikuttaa eriytymiseen joko sitä kiihdyttävästi tai hidastavasti.

Tampereella alueiden eriytymistä on pohdittu paljon, ja se on ollut esillä muun muassa kaupungin palvelualueiden uudistustyössä. Kaupungissa on käynnistetty esimerkiksi Länsi-Tampereella sijaitsevan Tesoman lähiöalueen Oma Tesoma -hanke. Sen tavoitteena on ollut osallistaa alueen kehittämiseen asukkaita ja muita toimijoita, kuten yrityksiä ja yhdistyksiä, sekä luoda alueellinen toimintamalli, jolla edistetään kaupunginosien tasapainoista kehittämistä ja lähiöiden sosiaalista eheyttä. Hankkeen taustalla ovat alueen sosiaalinen eriarvoistuminen ja tästä johtuvat ongelmat.

Maahanmuuton ja pakolaisuuden lisääntyminen näkyvät nekin kaupunkien arjessa. Kaupunginosien välillä tapahtuvaan eriytymiseen ja eriarvoisuuden lisääntymiseen on kiinnitettävä huomiota, kun väestö moninaistuu ja maahanmuuttajataustaisten ihmisten osuus lisääntyy. Kaupungeissa tehtävillä päätöksillä on vaikutusta siihen, tuleeko väestön moninaistumisesta alueille voimavara vai ongelma. Siksi kaupunginvaltuustoissa on pohdittava sitä, miten kaupunginosia ja palveluita kehitetään ottaen huomioon taustoiltaan erilaiset ihmiset. Kotoutuminen ulottuu moniin kunnan päätöksenteon lohkoihin aina varhaiskasvatuksesta kaavoitukseen ja työllisyydenhoidon palveluihin.

Vaikka kaupungit painivat pitkälti samankaltaisten haas-

teiden kanssa, on kaupunkien välillä merkittäviä eroja. Kaupunkien talous- ja työllisyystilanne on tällainen kysymys. Siinä missä vaikkapa Helsingin ja Espoon talous porskuttaa hyvällä mallilla eikä kaupunkien työttömyysaste ole Suomen yleiseen tilanteeseen nähden hälyttävä, on esimerkiksi Tampereella tai Oulussa tilanne toinen. Tampereella kaupungin talous on ollut alijäämäinen koko edellisen valtuustokauden ja työttömyysaste pidemmän aikaa 18 %:n tuntumassa. Myös Oulu painii korkean työttömyyden ja erityisesti pitkäaikaais- ja rakennetyöttömyyden kanssa.

Taloudelliset raamit ja mahdollisuudet asettavatkin kaupungit erilaiseen asemaan esimerkiksi sen suhteen, miten palveluja voidaan kehittää ja tehdä kasvun kannalta tärkeitä investointeja.

Monet kaupunkipolitiikan keskeiset kysymykset myös seuraavalla valtuustokaudella liittyvät kaupunkien elinvoimaisuuden vahvistamiseen. Erilaisista taloudellisista tilanteista huolimatta kaikilla kaupunkiseuduilla on vastuu toimia Suomen taloudellisina moottoreina sekä korkean osaamisen ja innovaatiotoiminnan alustoina. Siksi kaupungeissa tarvitaan rohkeita päätöksiä, joiden perspektiivi on yhtä valtuustokautta ja hetkellistä talous- tai työllisyystilannetta pidempi.

Viimeisenä kaupunkipolitiikan kysymyksenä haluan nostaa esille asukkaiden osallistumisen ja vaikuttamisen. Vaikka edustuksellinen demokratia tulee vastakin olemaan kuntien ja kaupunkien päätöksenteon kova ydin, on myös suorille vaikuttamisen välineille tarvetta. Kaupungeissa henkinen ja fyysinen etäisyys asukkaiden ja päättäjien välillä on väistämättäkin isompi kuin pienemmissä kunnissa, joissa kuntalaiset tuntevat henkilökohtaisesti kunnan luottamushenkilöitä. Sen vuoksi kaupungeissa tarvitaan alustoja päättäjien, viranhaltijoiden, asukkaiden ja muiden toimijoiden kohtaamiselle sekä muita välineitä vaikuttaa omaan elinympäristöön.

Asukkaiden tai esimerkiksi palvelun käyttäjien osallistuminen pitää nähdä kaupungeissa moniulotteisesti. Kyse ei

ole vain siitä, että kaupungin luottamushenkilöt ja viranhaltijat kysyvät kaupunkilaisten mielipidettä, vaan siitä, että kaupunkiorganisaatio vastaanottaa syötteitä kaupunkilaisilta päätöksentekoon. Osallistuminen on paljon muutakin kuin palautelaatikko virastotalon seinässä tai sähköpostissa.

Tampereella on tehty pitkään käytännönläheistä työtä asukasdemokratian kehittämiseksi. Osallistumisen välineitä ovat esimerkiksi valtuuston puheenjohtajan ja pormestarin säännölliset asukasillat eri puolilla kaupunkia, kuntalaislähetystöjen vastaanottaminen valtuuston kokousten alussa, alueelliset asukastyöryhmät, karttapohjaiset sähköiset kyselyt ja muut kyselyt, asiakasraadit ja asukkaiden osallistumista vahvistavat hankkeet, kuten Oma Tesoma -hanke tai ennaltaehkäisevää perhetyötä kehittävä Lähivoimalahanke.

Tiivistys

- Luottamushenkilö on keskeisessä roolissa kaupungin johtamisessa. Luottamushenkilön näkökulmasta johtaminen on kollektiivista päätöksentekoa, kumppanuuksien ja yhteistyön hakemista sekä vaikuttamista ja edunvalvontaa.
- Kaupunkien johtamisjärjestelmiä on uudistettu, ja tällä on haluttu vahvistaa luottamushenkilöiden ammattimaisuutta ja asemaa suhteessa viranhaltijoihin.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus tarkoittaa kaupungeille isoa muutosta. Päättäjien tehtävä on varmistaa, että asukkaille tarjottavat

Tampereella on toiminut pitkään lasten parlamentti, nuorisovaltuusto, maahanmuuttajaneuvosto, vammaisneuvosto ja vanhusneuvosto. Esimerkiksi nuorisovaltuuston edustajilla on läsnäolo- ja puheoikeus kaupunginvaltuuston ja lautakuntien kokouksissa.

Tampereen pormestarimalli on antanut päätöksille kasvot ja tuonut päätöksentekoa lähemmäs kaupunkilaisia. Kaupungin kaikki keskeiset luottamushenkilöt ja viranhaltijat tavoittaa Twitteristä, ja kaupunginvaltuuston kokouksia voi seurata ja kommentoida tunnisteella #trevaltuusto. Kokouksia voi lisäksi seurata video- ja radiolähetysten sekä kaupungin livetwiittauksen kautta. Tampereen kaupunginvaltuuston kokousten verkkolähetyksistä onkin tullut suosittuja, ja parhaimmillaan kokouksia on seurannut jopa kymmenet tuhannet ihmiset eri puolilta Suomea.

palvelut toimivat kokonaisuutena riippumatta siitä, kenellä on vastuu niiden järjestämisestä.

- Kaupunkipolitiikassa on otettava huomioon ilmastonmuutoksen hillitseminen ja siihen sopeutuminen, asuinalueiden eriytymiseen puuttuminen ja sosiaalisen tasa-arvon edistäminen sekä elinvoiman ja työllisyyden vahvistaminen.
- Kaupunkien on löydettävä edustuksellisen demokratian rinnalle uusia välineitä, joilla lisätään asukkaiden osallistumista ja osallisuutta.

Pohdittavaa

- Mitkä ovat oman kaupunkisi johtamisen kannalta keskeisiä sidosryhmiä?
- Miten voit päättäjänä edistää sitä, että sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut toimivat mahdollisimman saumattomasti yhteen muiden palvelujen kanssa hallinnon uudistusten aikana ja jälkeen?
- Miten kaupunkisi voi vähentää ilmasto- päästöjä ja ympäristökuormitusta?
- Millaisia päätöksiä kaupungissasi pitäisi tehdä, jotta eri kaupunginosat kehittyisivät sosiaalisesti mahdollisimman kestävällä tavalla?
- Millaisia elinvoimainvestointeja kaupungissasi pitäisi tehdä, jotta alueelle syntyisi uusia yrityksiä ja työpaikkoja?

Tytti Määttä

Valtiotieteiden maisteri Tytti Määttä toimii Vaalan kunnanjohtajana. Määttä on työskennellyt myös Suomen Kuntaliiton erityisasiantuntijana sekä maaseudun kehittämissankkeissa. Hän toimii Harvaan asutun maaseudun verkostossa ja Suomen Kuntaliiton Pienten kuntien neuvottelukunnassa.

Pieni menestyvä kunta

Sinut on valittu päättämään oman kuntasi asioista kunnan valtuutettuna. Perustuslain 121 §:n mukaan kunnan hallinto perustuu kunnan asukkaiden itsehallintoon. Kunnan ylin toimielin, valtuusto, saa valtuutensa kuntalaisilta kunnallisvaaleissa. Päätösvalta kuuluu valtuustolle, jollei erikseen ole toisin säädetty tai jollei valtuusto ole itse siirtänyt toimivaltaansa kunnan muille viranomaisille vahvistamallaan hallintosäännöllä.

Pienen kunnan valtuutetun rooli on mitä suurimmassa määrin julkinen tehtävä. Kohtaat kuntalaisia helposti työssäsi, kaupassa käynnin yhteydessä tai vaikkapa omissa tai perheen harrastuksissa. Side kuntalaisten arkeen on vahva.

Käsittelen tässä artikkelissa pienen kunnan päättäjän roolia ja roolijakoa viranhaltijoiden kanssa, pienen kunnan tulevaisuuden näkymiä, tiedolla johtamista tulevaisuuden kunnassa sekä sosiaalisen median hyödyntämistä johtamisessa ja luottamustoimessa.

Pieni kunta tulevaisuuden kuntana

Usein kunnan kokoa mitataan sen väestön määrällä. Asukaslukuaan kasvattavia kuntia pidetään yleisesti elinvoimaisina. Kunnan paremmuutta ei kuitenkaan ratkaise kunnan koko väestömäärällä mitattuna vaan sen kyky toteuttaa sille annettua perustehtävää, joka on kuntalaisten hyvinvoinnin edistäminen. Valtuutetun tuleekin pitää mielessä, että jokainen kunta pystyy löytämään onnistuneella strategiyöllä vahvuutensa palvella alueen asukkaita parhaalla mahdollisella tavalla.

Tulevaisuuden pieni kunta voi olla osaava ja oivaltava, paikallisista lähtökohdista elinvoimaa rakentava kunta. Tällöin uudistuminen ja yhteistyö ovat kaiken toiminnan ydin. Globaaleista haasteista huolimatta kunta kykenee kasvattamaan yritysten, asukkaiden ja yhteisöjen osaamista.

Innostavassa elinvoimakunnassa yrityksille tarjotaan palvelua lähellä. Lähipalvelussa korostuu paikallistuntemus ja verkostojen avaaminen moninaisiin yhteistyössä tuotettuihin yrityspalveluihin. Kunnalla on ketteryys ja kyky innostaa ja koota alueen ihmisiä toimimaan yhteisönä elinvoiman ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Työn murros yhdessä digitalisaation kanssa luo mahdollisuuksia työhön ja toimeentuloon sijainnista riippumatta.

Tällaisessa kunnassa uudistuminen ja yhteistyö ovat yhteinen tahtotila. Yhteistyöllä syntyy uusia mahdollisuuksia. Asukkaat kokevat, että he voivat vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Ihmiset osallistuvat myös itse palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen. Tällaisissa kunnissa vallitsee ”koko kunta kasvattaa ja kantaa vastuuta” -mentaliteetti. Senioriväestö on kunnan voimavara yhteisöissä ja vapaaehtoistyössä.

Sivistystehtävä on innostavan elinvoimakunnan ydin. Sivistyspalvelut tavoittavat kaikki ikäryhmät. Koulu on kunnan sydän. Koulukeskukset ja kirjastot ovat kaikkien kuntalaisten monipuolisessa käytössä aamusta iltaan ja toimivat

yhteisöllisinä kohtaamispaikkoina. Järjestöille annetaan tilaa toimia niin fyysisesti kuin henkisesti, ja kansainväliset verkostot ovat olennainen osa toimintaa. Hyvä fiilis kasvaa useassa sukupolvessa ja vaikuttaa kaikkien asukkaiden hyvinvointiin.

Digitalisaatio on luonut ja luo mahdollisuuksia uudistaa toimintatapoja. Hajautetut palveluratkaisut, palveluiden tuominen ihmisten koteihin etäteknologian avulla ja liikuvat palvelut ovat arkipäivää innostavissa kunnissa. Digitalisaation täysipainoinen hyödyntäminen tarjoaa globaaleja markkinat yrityksille. Osaaminen ja rohkeus korostuvat kunnan ja yritysten tekemisissä.

Sinut on valittu päättämään kuntasi tulevaisuudesta. Onko kuntasi sisänpäin käpertyvä ja näivettyvä kunta vai innostava elinvoimakunta?

Se, millaisia kuntia Suomeen muodostuu tulevaisuudessa, ratkaistaan osin kansallisesti, kun päätetään tulevaisuuden kunnan roolista ja tehtävien jaosta maakunnan kanssa. Isompi rooli on kuitenkin sillä, millaiseksi itse haluamme kuntamme rakentaa. Tulevaisuuden kuntaa miettimään kannattaa aktivoida myös kuntalaiset, yhteisöt ja yritykset.

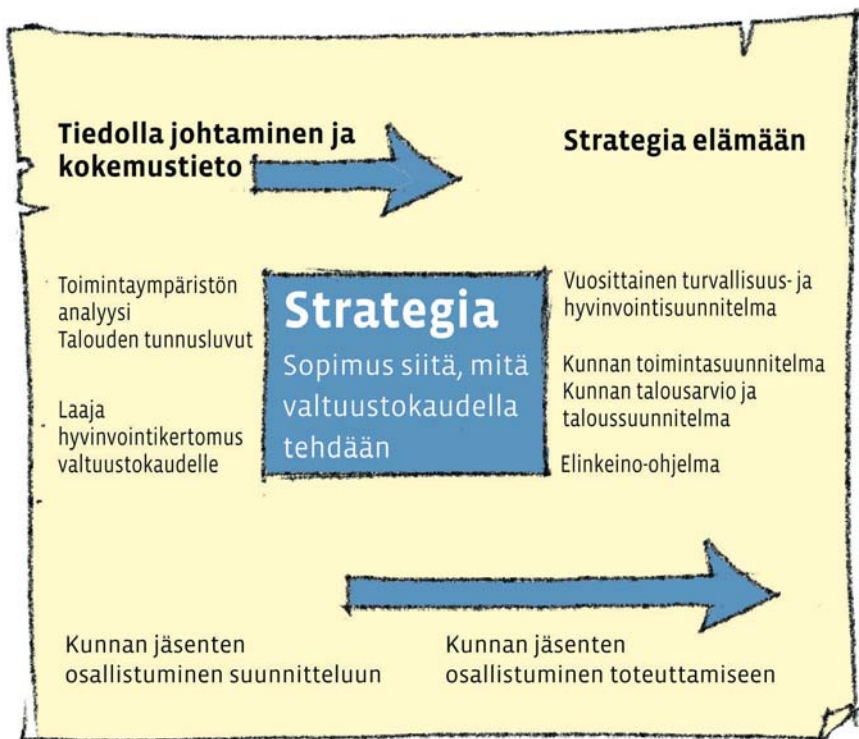
Kunnan strategia toiminnan ohjaajana ja tiedolla johtaminen

Kunnanvaltuuston tärkeä tehtävä on päättää kunnan pitkän aikavälin strategiasta sekä talousarviosta ja toimintasuunnitelmasta. Näiden päätösten pohjalta päättäjät tarvitsee tietoa. Tiedolla johtamisessa korostuu ajantasainen tilannekuva ja tulevaisuuteen suuntaava ote.

Kunnan viranhaltijoiden tehtävänä on tuottaa tietoa päättäjien käyttöön ja valmistella vaihtoehtoja yhdessä luottamushenkilöiden kanssa. Hyvään valmisteluun kuuluu myös kokemustiedon hyödyntäminen. Kokemustietoa tuovat osaksi päätöksentekoa niin kunnan jäsenet, päättäjät kuin viranhaltijat.

Hyvä päättäjä hakee tietoa myös muualta. Hän seuraa kunta-alan ajankohtaisia asioita ja on perillä lainsäädännön pääperiaatteista. Esimerkiksi Suomen Kuntaliitto tuottaa valtavasti tietoa kuntien tueksi. Hyvä päättäjä kuuntelee kuntalaisia, on johdonmukainen kannanotoissaan ja pystyy myös harkitsemaan kantaansa, mikäli uutta ja olennaista tietoa ilmenee.

Kunnilla on jatkossakin vastuu kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisestä ja paikallisesta elinkeinopolitiikasta. Pienessä kunnassa hyvinvointityöhön kannustaa pieni yhteisö. Maaseutumainen elinympäristö tuo kaikenlaiset ihmiset yhteiseen elinpiiriin. On helppo huomata, jos hyvinvointityössä ei ole onnistuttu.



Pienen kunnan tärkeimpiä tiedolla johtamisen välineitä ovatkin hyvinvointikertomus, turvallisuussuunnitelma ja elinkeino-ohjelma. Hyvä tapa toimia on yhdistää lakisääteiset hyvinvointikertomus ja turvallisuussuunnitelma yhdeksi kokonaisuudeksi. On tärkeää huomata strategian suhde näihin asiakirjoihin, ja siksi niiden valmistelu kannattaa osin nivoa yhteen.

Hyvinvointi- ja turvallisuustieto yhdessä talouden tunnuslukujen kanssa on olennainen osa sitä tietopohjaa, joka luo perustan myös kunnan strategian valmistelulle. Itse hyvinvointikertomuksessa ja turvallisuussuunnitelmassa sekä elinkeino-ohjelmassa puolestaan linjataan pidemmän aikavälin toimenpiteet, joita vuosittaisessa kunnan talousarviossa toteutetaan.

Valtuuston ensimmäisissä kokouksissa on hyvä keskustella siitä, miten kunnan strategia viedään osaksi kunnan toimintaa. Onko strategia ajan tasalla, ja miten tiedolla johtamista käytännössä tehdään? Valtuutetun kannattaa seurata sitä, miten strategia viedään osaksi toimintaa. Pienessä kunnassa kätevin tapa saada strategia elämään arjessa on johtaa vuotuinen toiminta strategiasta ja seurata toteutumista tilinpäätöksen yhteydessä.

Työnjako, roolit ja luottamus

Menestyvässä kunnassa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, kyky yhteistyöhön ja taito tarvittaessa uudistua. Luottamus viranhaltijoiden ja päättäjien, kuntalaisten ja kunnan toimijoiden sekä työntekijöiden välillä palvelee kunnan menestymistä. Hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri antaa mahdollisuuden käsitellä vaikeitakin asioita yhdessä sekä etsiä niihin ratkaisuja.

Valtuustoryhmän puheenjohtajalla on iso rooli siinä, millaiseksi keskustelukulttuuri omassa valtuustoryhmässä muodostuu. Avoin keskustelukulttuuri huomioi erilaiset mielipiteet ja johtaa usein parempiin päätöksiin. Myös

valtuuston ryhmäytyminen on alkuvaiheessa tärkeää, jotta valtuutetut oppivat tuntemaan toisensa.

Kun toiseen voi henkilönä luottaa, onnistuu yhteistyökin. Yhteistyön tulee toimia luottamushenkilöiden kesken ja viranhaltijoiden kanssa. Myös poliittisten ryhmien välillä vallitseva yhteistyön kulttuuri edistää asioiden jouhevaa etenemistä. Kunnan pitää myös verkostoitua ja tehdä yhteistyötä. Se onnistuu paremmin, jos yhteistyöhön voi lähteä luottavaisin mielin ja tavoitteena on kaikkien osapuolten hyötyminen yhteistyöstä.



Kuntalain 42 §:n mukaan kunnan ja kunnanjohtajan välille on tehtävä johtajasopimus, jossa sovitaan kunnan johtamisen edellytyksistä. Johtajasopimukseen voidaan ottaa määräyksiä kunnanjohtajan ja kunnanhallituksen puheenjohtajan työnjaosta kunnan johtamisessa ottaen huomioon, mitä hallintosäännössä määrätään.

Työnjaosta sopiminen on tärkeää. Se selkiyttää poliittisen johdon ja virkamiesjohdon välisiä suhteita. Kun roolit ovat selkeät ja sopimuksesta pidetään kiinni, ongelmia ei yleensä synny, vaan luottamus kunnanjohtajan ja ylimpien luottamushenkilöiden kanssa kasvaa. Hyvä pääperiaate on se, että kunnanjohtaja vastaa viraston johtamisesta ja poliittinen johto poliittisesta johtamisesta. Viranhaltijoilta on myös lupa odottaa hyvää ja eri näkökulmat esille tuovaa valmistelua.

Toisinaan ja erityisesti pienessä kunnassa luottamushenkilön voi olla vaikeaa pysyä riittävän etäällä viraston ja käytännön työn johtamisesta, koska monet asiat tulevat esimerkiksi kunnan työntekijöiden kautta hyvin lähelle luottamushenkilöä. Silloin kannattaa pohtia, miten haluaisit asioita käsiteltävän vaikkapa omalla työpaikallasi.

Usein paras tapa toimia on selvittää asia ensin asianosaisten viranhaltijoiden kanssa ja vasta sen jälkeen ottaa kantaa asiaan. Sama asia voi tulla esille, kun joku pyytää tukea omalle hankkeelleen. Valtuuston ja kunnanhallituksen päätäntävällän kunnioittamista on se, että yksittäiset luottamushenkilöt tai viranhaltijat eivät lupaille tukea ilman mandaattia, vaan asiat käsitellään avoimesti ja tasapuolisesti kunnassa.

Myös päätöksenteon luottamuksellisuus kannattaa ja tulee säilyttää. Suljettujen kokouksien keskusteluja ei saa kertoa julkisuuteen, vaikka päätös tai äänestyksen tulos olisi julkinen. Voit siis kertoa reilusti, mitä mieltä itse olet ollut, mutta toisten päättäjien tai viranhaltijoiden kokouksessa esittämiä mielipiteitä et kokouksen jälkeen voi jakaa eteenpäin.

Jo heti valtuustokauden alussa kannattaa pohtia sitä, edistääkö oma toimintani luottamuksen syntymistä valtuustossa. Miten minä voisin omalla toiminnallani rakentaa luottamusta ja luoda hyvän yhteistyön ja avoimen keskustelun kulttuuria?

Yhteisö, sosiaalinen media ja johtaminen

Kuntalain 22 §:ssä säädetään kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista. Valtuuston on pidettävä huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen mahdollisuuksista. Pieni kunta on yleensä demokratian näkökulmasta kiitollinen, sillä jo perinteisillä kyläilloillakin tavoitetaan merkittävä osa kuntalaisista. Kunnan tavoite on kuitenkin olla läsnä siellä, missä ihmisetkin ovat. Tämä koskee myös sosiaalisen median eri kanavia.

Sosiaalinen media ei syrjäytä vanhoja hyviä viestintäkanavia, vaan täydentää niitä, monipuolistaa tiedottamista sekä tarjoaa mahdollisuuden vuorovaikutukseen kunnan, sen päättäjien ja kuntalaisten välillä. Edelleen kannattaa pitää käytössä myös hyviä perinteisiä tapoja kohdata kuntalaisia, yrityksiä ja yhteisöjä. Näitä ovat esimerkiksi nettisivut, paikallislehden jutut, yrittäjien aamukahvit, järjestöillat, kyläparlamentti ja erilaiset toimikunnat.

Poliitikkojen ja median suhteita tutkinut professori Pekka Isotalus Tampereen yliopistosta antaa suorastaan ukaasin päättäjille mennä sosiaaliseen mediaan. Sosiaalisen median eri sovelluksilla on omat käyttäjäryhmänsä, minkä vuoksi kunnan ja sen päättäjien sekä virkamiesten on tärkeää olla mukana useassa eri some-kanavassa.

Esimerkiksi Instagram perustuu hyviin kuviin ja palvelee loistavasti laajaa yleisöä esittelemällä kunnan asuinympäristöjä ja matkailukohteita. Instagramin kautta voi myös kannustaa kuntalaisia osallistumaan sisällön tuottamiseen.

Sosiaalisen median käytössä on kyse myös johtamisesta. Johtamista tehdään monilla eri areenoilla, ja niin kuntajohtajan kuin luottamushenkilöiden kannattaa olla läsnä so-

messä. Somessa korostuu myös vastavuoroisuus ja viesteihin reagoiminen. Siihenkin pitää varautua ja oppia käymään vuoropuhelua. Somessa voi nostaa esille kunnan eri ammattiryhmiä, kannustaa niitä ja innostaa myös yrityksiä. Some ja blogit ovat myös hyvä keino vaikuttaa ja valvoa kunnan etua.

Ihmisiä kiinnostavat arjen asiat ja niiden hoitaminen itseä kiinnostavalla tavalla. Tämän vuoksi vaikuttamisen kanaviakin tulee olla monia. Kannattaa pohtia, miten voit edistää omalla toiminnallasi kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Hyödynnätkö uusia tapoja olla mukana kuntalaisten arjessa? Hallitsetko sosiaalisen median kanavat ja niiden kautta keskustelun ja vaikuttamisen?

Pohdittavaa

- Onko kuntasi sisäänpäin käpertyvä ja näivettyvä kunta vai innostava elinvoimakunta?
- Miten kunnassasi strategia viedään osaksi kunnan toimintaa ja miten tiedolla johdetaan käytännössä?
- Edistääkö oma toimintasi luottamuksen syntymistä valtuutettujen kesken sekä luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä?
- Miten luot hyvää yhteistyötä ja avointa keskustelua?
- Miten edistät kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, ja mitkä ovat itsellesi luontevia tapoja käydä vuoropuhelua kunnan jäsenten kanssa?

Tiivistys

- Jokainen kunta löytää onnistuneella strategiatyöllä vahvuutensa palvella alueen asukkaita. Asukkaat ja kunnan jäsenet kannattaa ottaa mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan strategiaa.
- Kunnanvaltuuston tehtävä on päättää kunnan pitkän aikavälin strategiasta, talousarviosta ja toimintasuunnitelmasta. Päätösten pohjalle päättäjä tarvitsee tietoa. Tiedolla johtamisessa korostuu ajan tasainen tilannekuva ja tulevaisuuteen suuntaava ote.
- Menestyvässä kunnassa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, kyky yhteistyöhön ja uudistumistaito. Hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri ja avoin keskustelukulttuuri edesauttavat vaikeidenkin asioiden käsittelyä ja ratkaisujen etsimistä yhdessä.
- Johtamista tehdään monilla eri areenoilla, joten kuntajohtajan ja luottamushenkilöidenkin kannattaa olla läsnä sosiaalisessa mediassa. Somessa korostuu vastavuoroisuus ja viesteihin reagoiminen eli vuoropuhelu.

Kari Häkämies

Oikeustieteen kandidaatti, varatuomari Kari Häkämies on toiminut maakuntajohtajana Varsinais-Suomen liitossa vuodesta 2015 alkaen. 1990-luvulla hän toimi sekä oikeusministerinä että sisäministerinä. Häkämies on tuottelias rikosromaanikirjailija.

Kun kaupunginjohtaja katoaa

Kertomus siitä, mikä on murhatutkinnan ja kunnanvaltuutetun vaikutusvallan yhteinen Seiska-sääntö.

Ylikonstaapeli Matti Joronen heräsi tahmeaan oloon. Ensimmäisen kerran moneen vuoteen hän ei muistanut kotiin tuloa mitään. Syy reippaaseen juhlintaan oli onneksi hyvä. Joronen oli yllättäen noussut perussuomalaisten ääniharavaksi kuntavaaleissa Helsingissä. Hän oli päihittänyt oman puolueen ministerin ja europarlamentaarikon.

Hienoinen moraalinen krapula teki tuloaan. Joronen muisti vetäisseensä Frank Sinatran My Wayn Simon Pubin riehakkaassa vaalikaraokessa. Sellainen ei kuulunut hänen tapoihinsa. Hän ei osannut laulaa eikä myöskään muiden poliitikkojen lailla ollut viehättynyt julkisesta pelehtimisestä.

Joronen tiesi, että jo muutaman päivän kuluttua häntä ruvettaisiin houkuttelemaan ensin maakuntavaaleihin ja vuotta myöhemmin eduskuntavaaleihin. ”Olenko minä nyt oikea poliitikko?” Pohdinnan keskeytti keskusrikospoliisin päällikkö Nils Hackmanin puhelu.

– Kuulostat väsyneeltä?

– Vaali-iltamissa meni myöhään. Onneksi on lomapäivä.

– Hieno tulos kerta kaikkiaan! Pitääkö ruveta varautumaan siihen, että olet seuraava sisäministeri? Hackman naureskeli.

– Oliko sinulla myös ihan oikeaa asiaa?

Joronen ei pitkän poliisiuransa aikana ollut koskaan kumarrellut korkeita esimiehiään, ei ainakaan itseään nuorempia.

– Minun on pakko perua vapaapäiväsi. Kaksikerran kaupunginjohtaja Sakari Ponsi on kummallisesti kadonnut. Tapaus kuulostaa niin merkilliseltä, että kyseessä taitaa olla henkirikos.

– Tänään en lähde mihinkään!

– Ymmärrän, mutta olet KRP:ssä ainoa, joka tuntee kuntapolitiikan. Minun on pakko määrätä sinut duuniin.

– No, niin kai sitten.

Joronen oli suunnitellut käyvänsä pitsalla ja päiväoluella, mutta murha on aina murha. Ponsin katoaminen kuulosti mielenkiintoiselta. Tosin Jorosella ei ollut harmainta aavistusta, missä Kaksikerran kaupunki sijaitsi. Eikä olemattomilla tiedoilla voinut olla edes varma, oliko tapaus henkirikos. Ehkä kaupunginjohtaja oli vain saanut tarpeekseen yli-innokkaista valtuutetuista ja lähtenyt muutamaksi päiväksi Tallinnaan juopottelemaan.

– Tutkintaan liittyy myös koulutuksellinen näkökulma, Hackman kakisteli.

– Mitä hemmettiä sellainen tarkoittaa?

– Poliisiammattikorkeakoulun kurssilla on kolme opiskelijaa, jotka tulivat sinun laillasi valittua valtuustoon. Ajattelin laittaa heidät avuksesi.

– Et voi olla tosissasi. Heistä on enemmän vaivaa kuin hyötyä.

– Joka tapauksessa niin olen päättänyt. Yksi heistä, Jussi Kaksonen, noutaa sinut tunnin kuluttua.

– En ehdi juoda edes aamuolutta!

– Tuota en kuullut, hyväntuulinen Hackman hörähti ja lopetti puhelun.

Aranoloinen Jussi Kaksonen näytti jännittävän Kaksker-taan menoa. Ei mikään ihme. Jorosen maine ammattitai-toisena mutta hieman vaikeana murhatutkijana oli taatus-ti nuorelle poliisiharjoittelijalle tuttu. Jorosta väsytti. Hän torkkui melkein koko matkan.

Kakskerta oli viidentuhannen asukkaan pikkukaupunki lähellä Turkuja. Piparkakkumainen kaupungintalo muistut-ti enemmän vanhaa pappilaa kuin nykyaikaista hallintoko-lossia. Kaupunginjohtajan sihteeri Elsa Kivalo otti vieraat vastaan huolestuneen oloisena.

– Keitin kahvia ja tein voileipiä. Maistuuko? Kaksi muuta poliisia on ollut täällä jo jonkin aikaa.

– He ovat harjoittelijoita. Oikeaksi poliisiksi on vielä pitkä matka. Toivottavasti ette ole antaneet heidän sotkea paikkoja.

– Ihan kiltisti ovat eteisessä odottaneet, Elsa Kivalo kuiskasi.

Emma Winst ja Lauri Kakko tulivat esittäytymään. Jo-ronen ei kysynyt heiltä vaaleista mitään. Kumpikin näytti muutoinkin riittävän tyytyväiseltä itseensä. Koko porukka siirtyi kaupunginjohtajan virkahuoneeseen. Joronen pyysi sihteeria kertomaan kaiken, mitä tapauksesta tiesi.

– Valitettavasti en pysty teitä juurikaan auttamaan. Sa-kari Ponsi on ollut päällikköme vasta vajaan vuoden. Hän tuli tänne pohjoisesta Suomesta. Hän on hyvin sosiaalinen, mutta yksityishenkilönä en hänestä tiedä juuri mitään. Hän ei saapunut torstaina eikä perjantaina töihin. Huone on ol-lut tyhjänä myös tänään. Kaupunginjohtaja on työssään niin pedantti, että selittämätön poissaolo rupesi ahdistamaan minua. Soitin Nils Hackmanille. Nils on sisareni poika. Siksi uskalsin lähestyä häntä.

Jaha, ei ihme, että Hackman oli soittanut henkilökohtaises-ti Kaks Kerran keikasta. Yleensä KRP:n päällikkö ei puuttunut yksittäisiin juttuihin. Joronen pyysi sihteeria poistumaan. Poliisityötä ei voinut tehdä ulkopuolisten läsnä ollessa.

– Jaha, sitä on päästy oikein valtuustoon. Ja jos saan ar-vata, niin Emma edustaa vihreitä, Lauri kokoomusta ja Jus-si demareita.

– Näytät seuraavan koko maan kuntapolitiikkaa tarkasti, Emma ihasteli.

– Pelkästään Stadia. Puoluekannat päättelin ulkoisesta olemuksestanne.

Joronen ei viitsinyt huomauttaa, että kohteliaan poliisiharjoittelijan tulisi teititellä arvostettua ylikonstaapelia. Alan piireissä monet pitivät Jorosta maan parhaana murhatutkijana. Onneksi Emma Winst huomasi erehdyksensä.

– Tarkoitin tietenkin, että te, ei sinä.

– No jaa, otetaan rennosti vaan. Minä olen Matti. Kun epäilemme, että kyse on henkirikoksesta, niin mitä pitää tehdä?

– Perhetausta, Jussi ehdotti.

– Puhelintiedot, Lauri lisäsi.

– Ja tietenkin pitää kuulustella kaupungintalon koko väki, erityisesti lähimmät työtoverit, Emma muistutti.

– Jep, alkakaa pakertaa. Ja ei sitten ensimmäistäkään johdopäätöstä ennen kuin kotiläksyt on tehty kunnolla.

* * *

Joronen jätti virkaintoiset poliisioppilaat töihinsä. Hän oli miettinyt jo kotvan, miksi Kakskerta tuntui jotenkin tutulta, kunnes muisti: Yrjö Vahvaselkä. Ykä oli häntä aika lailla vanhempi rikostutkija, opiskellut nelikymppisenä työn ohessa juristiksi ja häipynyt sitten kotikaupunkiinsa Kakskertaan nimismieheksi. Vallesmannijärjestelmä oli jo aikaa sitten kuopattu ja Ykä eläkkeellä, mutta hengissä varmaan. Elsa Kivalo antoi ajo-ohjeet entisen työtoverin luo.

Yrjö Vahvaselkä asui kaukana Kakskerran pienestä keskustasta meren rannalla. Helsingissä samanlaisesta merenrantahuvilasta olisi saanut pulittaa vähintään miljoonan. Vahvaselkä oli silmin nähden iloinen vanhan kaverinsa yllättävästä vierailusta.

– Joronen perhana. Hieno juttu, että ilmestyit. Laitan rantasaunan päälle. Voimme juhlia vaalivoittoasi. Minulle tulee kulmakunnan ainoa Hesari. Tunsin pientä vahingoniloa, kun

huomasin sinun päihittäneen puolueesi ammattipoliitikot.

– Taidat edelleen perustaa maalaisliittoon?

– Ilmaisit asian aivan oikein. Olen ollut Kaksikerran kaupunginhallituksen puheenjohtaja kolme vaalikautta. Mutta tällä kertaa äänet eivät riittäneet. Tänne on ruvennut muuttamaan kokoomusporvareita ja vihreiden vegaaneja. Väittävät, että olen jäävi puheenjohtajaksi, koska vaimoni valittiin jokin aika sitten kaupungin talousjohtajaksi. Se oli kai yksi syy putoamiseeni.

Jorosella ei olisi ollut aikaa saunomiseen, mutta Vahvaselkä saattoi olla hyvä tietolähde Sakari Ponsin suhteen. Arvaus oli väärä. Vahvaselkä ei innostunut puhumaan Ponsista. Ehkä vaimon virka-asema piti suuta supussa.

Oli jo iltamyöhä, kun Joronen viimein pääsi irrottautumaan. Hän ajeli Kaksikerran entiselle kristilliselle opistolle. Opiskelijoiden kaikkotua siitä oli tehty matkustajakoti. Joronen tunsii tarvitsevänsä oluen. Sulateltavaa oli paljon. Onneksi tulomatalla oli käyty ostoksilla.

* * *

Joronen hämmästyti, kun poliisiharjoittelijoiden yhteiskämpän olohuoneessa paloi vielä valo. Hän koppasi oluet mukaansa, ylitti pihamaan ja astui sisään koputtamatta. Kolmikko melkein pelästyi yllätysvierailusta. Lauri ja Jussi yrittivät piilottaa kaljapullonsa.

– No hemmetti, onko minulla maine jonakin moraalipoliisina? Joronen naureskeli.

– Ei, ehkä pikemmin päinvastoin, Lauri uskalsi vastata.

Joronen istuutui parhaat päivänsä nähneeseen nojatuoliin ja aloitti tenttaamisen:

– Mitä olette saaneet selville?

– Perhetausta on melkein olematon. Vanhemmat kuolleet, ei sisaruksia. Ponsi on ollut naimisissa, mutta eronnut jo monta vuotta sitten. Soitin ex-rouvalle. Lyhyt puhelu. Sanoi, että ei ole kuullut Sakarista moneen vuoteen eikä halua



kuullakaan. Eron ei kuulemma ollut mitään erityistä syytä. Vain se tavanomainen: kasvoivat erilleen, Jussi selvitti.

– Hyvä, mutta älä jätä avioeroanalyysia vaimon kertomuksen varaan. Yritä tarkastaa. Koskaan ei tiedä, mitä viatoman ja rehellisen oloisen puheen takaa voi löytyä.

Emma näytti niin innokkaalta, että hän melkein keskeytti Jorosen.

– Kun haastattelin kaupungintalon väkeä, minulle syntyi Sakari Ponsista aivan erilainen kuva kuin Jussille. Kaikki sanoivat, että Ponsi on mukava, juttelee kaikkien kanssa virka-asemasta riippumatta.

– Luottomiehiä tai -naisia?

– Kaupungin keskushallinto on kovin pikkuruinen. Tärkeä henkilö taitaa olla talousjohtaja Sinikka Vahvaselkä. Tapasin myös hänet, mutta rouva osoittautui perinteiseksi kamreerityypiksi. Vastaukset tulivat kuin apteekin hyllyltä, mutta rikostutkijalle ei jäänyt käteen yhtään mitään.

Emma oli tehnyt tunnollista työtä, mutta Joronen ei voinut mitään sille, että Emmen itsestään käyttämä rikostutkija-nimitys oli huvittava.

– Lauri, mitä kerrottavaa sinulla on?

– Sain puhelintietojen hankinnassa apua Turun KRP:ltä. Eihän poliisiharjoittelijan valtuudet riitä mihinkään. Puheluita oli todella vähän ja melkein kaikki virkatovereille.

– Eikö teitä ihmetytä, että alle viisikymppisellä miehellä ei näytä olleen yksityiselämää?

Kolmikko nyökkäsi.

– Kun minulle jäi aikaa, liityin Emmen avuksi kaupungintalon väen puhuttamisessa. Ja esiin tuli yksi kiinnostava juttu, Lauri jatkoi.

– No?

– Ponsi on ajautunut pahaan riitaan kaupungin mahtimiehen Kaarlo Ristilän kanssa. Ristilä on suurmaanomistaja ja kiistää on rantojen kaavoituksesta ja siitä, että valtuusto päätti pakkolunastaa Ristilän maita yhden äänen enemmistöllä kauppakeskusta varten.

– Kaikki maalaiskomedian ainekset, Joronen murahti.

Emmaa nauratti.

– Onko Sinikka Vahvaselkä kaunis nainen?

– Kuinka sellainen liittyy rikostutkintaan? Emma ihmetteli.

– Vastaa, ole hyvä!

– Tavallaan, ainakin hän on hyvin muodokas. Voin kuvitella, että tiettyntyyppiset miehet näkevät hänen kaltaistaan naisista päiväunia. Mutta...

Jorosta alkoi väsyttää. Myöhemmässä keski-ikässä krapulapäivät ottivat koville.

– Hyvää yötä, Joronen toivotti. – Ja muistakaa, että olen aamuvirkku. En siedä teinimäistä aamu-unisuutta.

Vuoteessa Joronen jaksoi vielä hetken miettiä Sakari Ponsin kohtaloa. Jonkinlainen ajatuskehikko alkoi hahmottua. Sitten syvä uni vei miehen.

* * *

Joronen istahti Sinikka Vahvaselän pienen työhuoneen ainoaan vierastuoliin. Emma, Lauri ja Jussi jäivät oven pieleen seisomaan. Istumapaikkoja ei riittänyt kaikille.

– Työtilamme ovat tehokkaassa käytössä, Vahvaselkä selosti, ikään kuin hän olisi osannut lukea poliisien ajatukset.

– Mitä tiedätte kaupunginjohtaja Ponsin katoamisesta?

– En oikeastaan mitään. Teemme paljon työtä yhdessä, mutta en voi sanoa tuntevani häntä. Silti uskaltaisin väittää, että kärpäsestä on tehty härkänen.

– Mitä tarkoittatte?

– Elsa Kivalolla on tapana kerran viikossa muistuttaa, että Nils Hackman on hänen sisarensa poika. Luulen, että teidät on komennettu tänne juuri sen vuoksi. Minusta tuntuu, että Ponsi on vain saanut tarpeekseen pikkukaupungin ympyröistä ja lähtenyt jonnekin huvittelemaan.

– Onko hän sen tyyppinen?

– Itse asiassa ei.

Sinikka Vahvaselän puhelin pirahti.

– Minun on pakko vastata, Vahvaselkä selitti ja livahti käyttävään. Hän palasi jo parin minuutin kuluttua.

– Ponsi taisi olla riidoissa liikemies Kaarlo Ristilän kanssa?

– Pakkolunastus oli Kaks Kerrassa ennenkuulumaton asia. Mutta jos joku suuttuu valtuuston päätöksestä, niin sille ei voi mitään. Ja anteeksi, minun pitäisi rynnätä zumbatunnille.

– Kaikin mokomin, lupasi Joronen ja johdatti harjoittelijaporukan ulos. Hän lupasi tarjota koko joukolle pullakahvit KaksBaarissa.

– Mitä tehdään? Joronen uteli muilta, kun kahvit oli juotu.

– Luulen, että Sinikka Vahvaselkä on väärässä. Ei Ponsi ole mikään tuurijuoppo. Liikemies Ristilää pitää seurata. Hän on avainhenkilö, Lauri aprikoi.

Emma ja Jussi olivat samaa mieltä.

– Olette oikeilla jäljillä. Rikostutkinnan on aina perustuttava tosiasioihin. Tunteelle ei saa antaa valtaa, paitsi joskus. Pitää ymmärtää, että murhaaja voi olla kuka vaan.

– Siis Ristilän perään, Emma hoputti.

* * *

Auton seuraaminen oli vaikeaa. Välimatkaa oli pakko pitää. Linja-autopysäkin kohdalla kuljettaja pysäytti ajoneuvonsa. Joronen löi jarrut pohjaan. Toivottavasti häntä ei ollut nähty.

Kuljettaja nousi pienestä Skodasta. Näytti siltä, että hän kiikutti jotakin vanhanaikaisen maitolaiturin suojiin. Vaikka kevät oli pitkällä, alkava hämärä esti tarkat havainnot. Jo hetken perästä auto kaasutti pois. Joronen päätti jäädä odottamaan. Hän oli varma, että joku tulisi noutamaan lastin.

Joronen oli oikeassa. Vain varttitunnin kuluttua tummaan urheiluasuun pukeutunut hahmo ilmestyi varovaisin askelein laiturin kulmille. Joronen päätti toimia.

– Poliisi! Pysähdy!

Joronen syytti taskulamppunsa ja suuntasi sen hiippailijaan. Hän ja nuoret poliisiharjoittelijat tunnistivat hämentyneen näköisen Sakari Ponsin heti.

Tunnelma takkatuvassa oli hulvaton.

– Voi hemmetti, ensimmäinen murhajuttuni kuivui työpaikkaromanssiksi, Jussi nauroi.

– Ehkä ei kannata olla liian hilpeä. Saattoi hyvinkin olla, että Yrjö Vahvaselkä olisi tehnyt jotakin Ponsille, jos emme olisi tulleet paikkakunnalle. Hän sai tietää vaimonsa ja kaupunginjohtajan suhteesta viime viikolla, ja pari päivää sen jälkeen kuntalaiset pudottivat miehen valtuustosta. – Ykä oli jo poliisiaikoina kiivas mies. Ei ihme, että Ponsi pelästyí ja meni piiloon, Joronen muistutti.

– Mutta suorastaan sööttiä oli, että Sinikka Vahvaselkä toimitti poikaystävänsä ruokalähetyskí, Emma kihersi. – Yhtä romanttisen höpsöä kuin viisikymmentäluvun kotimaisissa elokuvissa.

– Kiitoksia hyvästä koulutussessiosta, vaikka emme pääsetkään tutkimaan murhaa. Mutta oliko sinulla tarkoituksena samalla opettaa meille myös kuntapolitiikkaa, Lauri mietiskeli.

– Tarkka poika. Murhan tutkimisessa ja valtuutetun vaikutusvallassa pätevät samat säännöt.

Emma innostui. Hän nappasi pöydältä tussikynän ja asettui kulahtaneen fläppitaulun ääreen.

– Samaa mietimme me. Teimme Jussin ja Laurin kanssa ryhmätöy. Saimme kokoon murhatutkijan ja valtuutetun Seiska-säännön, Emma selitti.

– Eli?

– 1: *Ole kohtelias vanhemmille kollegoille, älä kuitenkaan sorru pökkurointiin.*

– 2: *Tee kotiläksyt huolellisesti.*

– 3: *Tarkista asiat, älä usko ensimmäiseen selitykseen.*

– 4: *Ole sosiaalinen, erakot pärjäävät harvoin.*

– 5: *Aseta tavoitteet korkealle, vältä pyrkyrin leimaa.*

– 6: *Ole tarvittaessa itsenäinen. Älä mene aina valtaviran mukana.*

– 7: *Perusta tosiasioihin, unohda tunteet.*

– Aika hyvä, mutta viimeistä sääntöä en täysin hyväksy. Poliitiikassa ja murhassa tunteet ovat pinnassa. Kuunnelkaa Juha Vainion laulua ”Elämää ja erotiikkaa”. Siihen on kirjoitettu kaikki, Joronen pohdiskeli.

– Mistä se kertoo? Emma uskalsi kysyä.

– Se opettaa, että vaikka olisi mikä maisteri, mutta ei ymmärrä ihmismielen piilotajuntaa, kaikki on pelkkää retoriikkaa.

– Ja juuri tuon ”Elämää ja erotiikkaa” -säännön vuoksi lähdimme Sinikka Vahvaselän, emme Kaarlo Ristilän perään.

– Juuri niin. Mutta nyt meni niin filosofiseksi, että kipaisen hakemassa pullon Jaloviinaa kämpältäni.

– Hyvä ajatus! tuli kolmesta suusta yhtä aikaa.

Jouko Jokinen

Humanististen tieteiden kandidaatti Jouko Jokinen toimii Aamulehden vastaavana päätoimittajana. Hän on toiminut myös Helsingin Sanomissa uutispäällikkönä ja toimituspäällikkönä sekä Satakunnan Kansassa vastaavana päätoimittajana ja kustantajana.

Lehdistöoppia valtuutetuille

Kuntien murros tarjoaa uusille valtuutetuille erinomaisen tilaisuuden. Vaikka sosiaali- ja terveyspalvelut ja puolet kuntien rahoista häviävät kuntapäätäjien esityslistoilta, heidän valtansa ei puolitu. Kunnanvaltuutettujen valta päinvaltoin kasvaa. Nyt he pääsevät oikeasti päättämään, ja asiat ovat tärkeitä. Puhe tynkäkunnista on typerää.

Valtuustoihin on perinteisesti menty lupaamalla säilyttää nykyiset kunnan terveyspalvelut. Vanhusten vaipoilla on otettu monta valtuustopaikkaa. Varmasti huhtikuun 2017 vaaleissakin moni ratsasti kuntapäätäjäksi puhumalla vanhusten hoidosta ja terveyspalveluista. Niissä puheissa ehdokas on puhunut asian vierestä ja äänestäjä ampunut väärään tauluun. Uudet valtuustot eivät enää sote-asioista päättä.

Sote-asioihin ei valta riittänyt

Tästä syystä moni vanha valtuutettu saattaa olla hieman ek-syksissä. Sote-asioista on aina ollut helppo puhua. Asiantuntemustakin on hankittu. Paljon on ollut asiaa, ja tunnettakin

on saanut helposti puheeseen mukaan. Välttämättömyyden valtakunta (sote-kulujen kasvu, lainsäädäntö, iäkarakenne, sairaanhoitopiirin itsevaltaisuus) on taannut, että sote-asioissa on jouduttu ajelehtimaan suuren virran mukana.

Perusterveydenhoidon heikkeneminen, erikoissairaanhoidon kustannusten nousu ja eriarvoisuuden kasvaminen paljastavat, että aika vähän kuntapäättäjät ovat saaneet aikaan. Tai sitten heidän valtansa ja voimansa eivät vain ole riittäneet sote-maailman muuttamiseen.

Kun sote-asiat häviävät valtuustojen esityslistoilta, sieltä häviää paljon näennäisvaltaa ja -vastuuta. Sote-päätökset ovat jo pitkään syntyneet muualla ja muilla perusteilla kuin valtuustojen päätöksillä. Nyt voi keskittyä asioihin, joihin voi oikeasti vaikuttaa.

Ohje nro 1

Lopeta sote-asioista puhuminen. Tai jatka puhumista, mutta kerro, että poliittinen tähtäimesi on tammikuun 2018 maakuntavaaleissa tai / ja 2019 eduskuntavaaleissa.

Uusien valtuustojen valtaa on välillä vähätelty. Turhaan. Sote-asioiden menettäminen antaa mahdollisuuden kirkastaa kunnallisen päätöksenteon merkitystä.

Kuntien tehtävä kirkastuu

Kuntien elinkeinopolitiikka, yritysten tukeminen, työpaikkojen luominen, kaavoitus, varhaiskasvatus, koulut, liikunta- ja kulttuuripalvelut, kirjastot, vesi, viemärit, rakentaminen, kadut, pyörätiet, nuoriso, ympäristö, asuminen, järjestöt, yleinen viihtyvyys kunnassa...

Asukkaitten kannalta erittäin tärkeitä tehtäviä. Myös sellaisia tehtäviä, joita ei välttämättä ratkaista rahalla tai si-dota lainsäädännön ja sote-kulujen kasvun pakkopaitaan. Aika pienen osan elämästämme olemme sairaita tai käyttämme sosiaalipalveluita.

Hyvä elämä syntyy yleensä muista tekijöistä. Nyt kunta-päättäjät voivat keskittyä näihin asioihin.

Ohje nro 2

Älä vähättele uuden kunnan tehtäviä. Ole niistä oikeasti innostunut. Nyt hyvillä ideoilla on kysyntää.

Kuntien tehtäviin kuuluu myös konsulttikielen lempisana ”kehittäminen”. Nyt tuon sanan voisi ottaa tosissaan.

Maakuntaudistus muuttaa suomalaisten kuntien roolin. Kukaan ei oikein tiedä, millainen rooli kunnille tulee. Uusien valtuustojen olisi ryhdyttävä tosissaan rakentamaan uusien kuntien tehtäviä ja merkitystä.

Kuntien tehtävänä on myös huolehtia demokratiasta. Maakuntavaltuustot ja maakuntien tehtävät saattavat jäädä kansalaisten kannalta aika kaukaisiksi palveluorganisaatioiksi ja viranomaistoimiksi. Kunnan pitää olla aina lähellä. Ihmisillä pitää olla tunne, että ainakin kunnan asioihin he voivat vaikuttaa.

Ohje nro 3

Kuntien uusi rooli huutaa ideoita, rohkeaa ajattelua ja paikallisuuden renessanssia. Jos kunnat jatkavat toimintaansa entisellään miinus sote-asiat, kunnat surkastuvat. Nyt tarvitaan uutta, rohkeaa ja raikasta kunta-ajattelua. Luottamusmiesten lisäksi myös virkamiehiltä.

Suomeen syntyy maakuntahallinto vahvassa poliittisessa ohjauksessa. Maakuntahallintoa valmistelevista henkilöistä huomaa, että itsetunto on kohdallaan.

Maakuntiin tulee keskittymään erittäin paljon valtaa. Se on tuttu kuvio. Maakunta- tai läänijärjestelmä on ollut Suomessa 800 vuotta keskushallinnon työkalu, jolla on johdettu koko laajaa Suomenmaata. Tässä asiassa mikään ei ole muuttunut. Parhaimmillaan se merkitsee tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta, pahimmillaan keskusvallan ylimielistä sanelua.

Maakunta haaveilee pian verotusoikeudesta

Maakunta ei saanut verotusoikeutta. Aivan varmasti kymmenen vuoden sisällä maakuntahallinto nostaa vakavan keskustelun kuntien tehtävistä. Mitkä niistä hoidettaisiin tehokkaammin maakuntatasolla?

Kun tehtäviä siirtyy tarpeeksi maakuntiin, se tulee havittelemaan myös verotusoikeutta. Kuntien on oltava erittäin valppaina maakuntahallinnon kanssa.

Ohje nro 4

Opiskele maakuntahallinto tarkkaan. Tutki sen toimintatapoja. Tee parannusehdotuksia. Olet lähellä tavallista kansalaista. Mittaa maakuntahallinnon toiminta kansalaisen edulla. Hallinto pystyy aina perustelemaan toimintansa, mutta onko siitä oikeasti hyötyä tavalliselle kuntalaiselle. Olet maakuntahallinnon valvoja kuntien – siis kansalaisten – suuntaan. Kerro medialle, onko uusilla maakuntakeisareilla vaatteita. Toki maakunnan vaalistuneita byrokraatteja saa kehuakin.

Valtuutettuja on kahdenlaisia. Ne jotka näkyvät, ja ne joita ei oikein edes muisteta valtuutetuiksi. Molemmilla on kuitenkin samat säännöt. Ja molemmat voivat hoitaa tehtävänsä yhtä hyvin tai huonosti.

Valtuutettu on julkisuuden henkilö, jonka toimintaa mitataan ensisijaisesti valtuutetun roolin kautta. Ei ole olemassa rivivaltuutettua. Olethan saanut kansalaisilta luottamuksen hoitaa yhteisiä asioita. Se on iso valtuutus.

Vain yhdet mielipiteet

Julkisuuden henkilön pitää muistaa kaksi asiaa. Olet koko ajan seurannassa. Sinun odotetaan toimivan aktiivisesti mutta asiallisesti. Et voi olla eri mieltä yksityishenkilönä ja valtuutettuna. Yhdet puheet on pidettävä.

Ohje nro 5

Ilta-yö, viinipullo ja sosiaalinen media ovat huono yhdistelmä. Jätä ärhäkkäin tai rajuin ehdotus tekemättä. Tai kerro siitä vain luotetussa piirissä kavereiden kesken. Kun öinen raju some-merkintä lähtee aamulla kiertoon asiayhteydestä irrotettuna, saattaa tuulettimestasi lentää sitä itseään käsittämätön määrä. Mieti, miltä asiat



*näyttävät ja kuulostavat. Käytä luotettuja ihmisiä mieli-
piteittesi palloseinä. Älä kirjoita sosiaaliseen mediaan
mitään sellaista, jota et sanoisi viestin kohteelle kasvok-
kain. Kannattaa myös muistaa, että julkisessa viestinnäs-
sä – sitähan sosiaalinen media on – huumori on erittäin
vaikea tyyliä. Satiiria ei kannata edes kokeilla.*

Median kanssa on helppo toimia. Sillä on omat liikenne-
sääntönsä, historiansa ja logiikkansa. Ne pitää vain oppia.

Ohje nro 6

*Hyvät tavat on hyvä tie – myös median kanssa. Älä selit-
tele, älä mielistele. Muista, että toimittaja kuulee uransa
aikana mittaamattoman määrän soopapuhetta. Älä lisää
tuota määrää. Toimittajan on helppo tarkastaa puheesi.
Saa myös sanoa, että ”en tiedä” tai ”otan selvää”. Polii-
tikkoja tulee ja menee toimittajan uran aikana valtava
määrä, joten joudut aika kovaan vertailuun.*

Kun sinusta tuntuu, että lehdistö on kohdellut sinua epäoi-
keudenmukaisesti, mieti tarkkaan, mistä tunne johtuu. En-
sin kannattaa miettiä omaa toimintaa.

Jos hienoa aherrustasi ei ole huomattu, mieti rehellises-
ti, olisiko edes pitänyt. Oletko oikeasti tehnyt jotain uuti-
sen arvoista? Erityistä? Utteruus ja ahkeruus ovat perus-
asioita, eivät syitä jutuntekoon.

Anna palautetta, älä pura tunteitasi

Jos tunnet, että lehdistö on kirjoittanut sinusta virheellises-
ti tai vääristellen, mieti, mistä se johtuu. Salaliitto on liian
helppo selitys. Toimittajien haukkuminen tuskin ratkaisee
ongelmaasi. Oletko viestinyt asiiasi selkeästi? Mistä lehdis-
tö on saanut mielestäsi väärät tai virheelliset tiedot? Mieti
jonkun aikaa ennen kuin otat yhteyttä toimitukseen. Mie-
ti, mitä haluat sanoa, älä pura tunteitasi.

Ohje nro 7

Vastuullinen lehdistö oikaisee aina virheen. Virhe pitää osoittaa, eikä se saa olla tulkinnanvarainen. ”Väärä” mielipide ei ole virhe. Vastine on jo juridinen toimi. Saat julkaistua vastineen päätoimittajan päätöksellä, mutta silloin sinuun on pitänyt kohdistua kovaa kritiikkiä. Yleensä toimitus ottaa mielellään vastaan kommenttikirjoituksia. Niiden pitää vain pysyä asiassa. Jos haluat tarkentaa, selvittää tai jatkaa keskustelua, yleensä se on aina mahdollista.

Toimitusten työssä ei ole mitään ihmeellistä. Journalismi elää uutisista, kiinnostavista ilmiöistä ja mielipiteistä. Siis niistä asioista, jotka kansalaisia kiinnostavat. Toimitukset eivät ole kiinnostuneita julkilausumista, itsekehuista, byrokratiasta eivätkä toiveista, sillä lukijatkaan eivät ole niistä kiinnostuneita.

Ohje nro 8

Opettele toimitusten sisäistä logiikkaa. Miksi jotkut asiat ovat uutisia? Mitkä asiat ovat ilmiöitä? Mikä on toimituksen rytmi?

Toimittajat ovat tavallisia ihmisiä. Pidä heihin yhteyttä. Pyydä kahville ja kerro taustoja. Tiedotteet ja sähköpostit eivät yleensä saa kovin monen sekunnin huomiota.

Tutustu toimittajiin. Opettele heidän erikoisalansa ja mielenkiintonsa kohteet. Tulevaa uutista kannattaa pedata. Skuppeja kannattaa tarjota. Mieti, milloin uutisrima on alempana. Perjantaina iltapäivällä ei yleensä ole pula uutisista.

Toimittaja on erittäin luotettava, kun sovitaan julkaisuajankohdista ja annetaan lähteelle täydellinen suoja. Toimitukselta voi myös kysyä, jos asiat eivät suju mielestäsi hyvin. Yleensä taustalta löytyy looginen syy.

Ohje nro 9

Toimitustyötä ja journalismia voi ja pitää opiskella.

Valtuutetun tärkein media on paikallinen. Paikallislehti, maakuntalehti, niiden verkkopalvelut, Ylen maakuntaradiot ja paikallisradiot ovat mediakenttäsi. Suomessa paikallinen ja maakunnallinen media on erittäin vahva. Pidä huolta siitä. Se on myös demokratian kivijalka. Kolme minuuttia A-studiossa on täysin merkityksetöntä julkisuutta paikallisen median rinnalla.

Ohje nro 10

Arvosta ja rikasta paikallista mediaa.

Voit joutua keskelle mediahässäkkää, syystä tai syyttä. Jos olet merenkulkija, toimi täsmälleen samoin kuin myrskysä. Toimi rauhallisesti, lue luonnonvoimia, ennakoi, tarkasta koordinaatit, merikortti, suunnat ja tuulen voima moneen kertaan. Puhu ääneen, vaikka olisit yksin. Älä missään tapauksessa ryhdy hätäilemään ja sähläämään.

Jos tilanne on selvä, nopea reagointi ja totuuden puhuminen on ainoa vaihtoehto. Tunnusta virheesi. Pahoittele. Ole tavoitettavissa. Marttyyriin roolissa on riskinsä, mutta tunteet saa näyttää. Rauhoita itsesi kahdella ajatuksella. Kukaan ei ole kuollut (toivottavasti), ja jokainen myrsky tyynyy jossain vaiheessa – mediamyrskyt hyvinkin nopeasti. Tee damage control vasta selvästi myöhemmin.

Jos olet mediamyrskyssä ilman omaa syytäsi – tai ainaakaan et ole päätekijä, ole rauhallinen, perustele kantasi, mutta älä ryhdy väkäämään ja väittelemään. Toimittajien kanssa voi käydä taustakeskusteluja.

Ole sosiaalisessa mediassa varovainen. Ole siellä läsnä, mutta hillitysti. Kiitä kommentteista, tee tarkentavia kysymyksiä, linkitä kannaltasi tärkeisiin materiaaleihin, kysy arhäkkäimmiltä enintään, että ”oletko todella tuota mieltä”, mutta älä ryhdy kalistelemaan sapeleita. Liian innokkaista puolustajistakin saattaa olla enemmän haittaa.

Muista, että jokainen mediahässäkkä kerää paikalle lauman trolleja, joiden märkä uni on saada sinut väkäämään heidän kanssaan. Sitä painia ei voi voittaa.

Usein mediakriisi ei ole mikään kriisi. ”Somekohut” ovat muutaman intomielen masinoimia pärskähdyksiä. Malta mielesi. Kysy joltain fiksulta kaveriltasi, miltä tuo ”somekohu” näyttää. Kannattaako siihen vastata? Usein myrsky on vain pientä loiskintaa vesilasissa.

Ohje nro 11

Kriisissä kannattaa kokeilla totuutta.

Olemme kaikki toimittajia. Pidämme blogeja, ahkeruimme sosiaalisessa mediassa, teemme videoita ja jaamme sisältöjä. Hyvä niin.

Samaan aikaan kirjoittamisen taito on romahtanut. Maisterit eivät osaa pilkkusääntöjä eivätkä yhdyssanoja. Kun ihmiset eivät lue kaunokirjallisuutta, heidän kielen tajunsa heikkenee. Samalla heikkenee kyky kertoa monimutkaisista asioista ajatuksia herättävästi.

Hyvä kirjoittaminen erottuu myös somessa

Opettele itsesi ilmaisemista kirjallisesti. Myös some-maailmassa hyvä sanankäyttö erottuu. Oikeinkirjoituksen oppii nopeammin kuin ravintolaenglannin. Tekstien rakenteet ja hyvän kirjoituksen säännöt ovat tekniikkaa. Samoin lukijan koukuttaminen.

Sitten tulee vaativin osa. Ajattelu, perustelut, johtopäätökset. Pitää olla sanottavaa. Siihen ripaus persoonallisuutta eli rohkeasti pala omaa itseä. Siitä syntyy hyvä kirjoitus. Sellaisen julkaisee mielellään jokainen tiedotusväline.

Muista, että kirjoittaminen on työtä, joka ei saa olla liian helppoa. Kirjoituksista kannattaa kysyä palautetta. Jos kirjoituksesi ei mene läpi yleisönosastoon, syynä saattaa vain olla, että olet kirjoittanut sen niin huonosti, että edes toimituksellinen editointi ei pelasta tekstiä. Toimitus julkaisee mielellään lyhyitä ja napakoita kirjoituksia, joissa on selkeä ja hyvin perusteltu mielipide.

Ohje nro 12

Opettele kirjoittamaan.

Mediaa saa ja pitää arvostella, mutta älä milloinkaan sano, että ”media on sitä ja tätä”. Se on tyhjä lause. Media on aina monta. Seiska ja Kanava eivät ole samaa maailmaa, vaikka ne ovatkin tekstiä painopaperilla. Mediaa ei voi yleistää.

Kun mediasta puhutaan yhtenä toimijana, se on yhtä typerää kuin puhua politiikasta yhtenä asiana. Media on kielipollisestikin monikollinen sana. Täsmennä ja kohdenna myös mediakritiikkisi.

Ohje nro 13

Media on monikollinen sana. Yksilöi mediakritiikkisi.

Mediaa pitää kritisoida, mutta mikä maailma ja Suomi olisivat ilman vapaata tiedonvälitystä. Sananvapaus on aina ensimmäinen uhri, kun demokratian kimppuun käydään.

Sananvapaus ei ole lehdistön yksinoikeus, vaan se on kansalaisten perustuslaillinen oikeus. Kun arvostat ja tuet vapaata mediaa, arvostat ja tuet kansalaisten sananvapautta.

Nyt viisailta poliitikoilta kaivattaisiin älykkäitä, vapaata lehdistöä puolustavia puheenvuoroja.

Ohje nro 14

Media on demokratian puolella.

Et tarvitse viestintäkonsultteja. Tarvitset vain rohkeutta ja aidon persoonasi. Käytä sitä.

Ohje nro 15

Ole oma itsesi.

Tiivistys

- Uusien valtuustojen työ on todennäköisesti mielekkäämpää kuin vanhojen valtuustojen.
- Lehdistön lainalaisuuksia on helppo opiskella ja oppia.

Pohdittavaa

- Mieti kannaltasi tärkeimmät tiedotusvälineet.
- Kuinka monta toimittajaa näistä tiedotusvälineistä tunnet? Keihin sinun pitäisi tutustua?
- Mieti tarkkaan some-strategiasi. Millaisen kuvan haluat itsestäsi välittää? Keskittyä asioihin vai valottaa omaa persoonaasi?
- Mieti tarkkaan, mikä on kuntasi uusi rooli, kun sote on siirtynyt maakuntiin.
- Lue ajatuksella Journalistin ohjeet (www.jsn.fi).

Pekka Sauri

Filosofian tohtori Pekka Sauri on toiminut Helsingin apulaiskaupunginjohtajana vuodesta 2003 ja ollut lukuisissa Helsingin kaupungin luottamustehtävissä. Sauri on tuottelias kirjailija.

Kuinka sometan?

Sosiaalinen media eli some on Suomessakin jo pitkään ollut arkinen ja tavanomainen vuorovaikutuksen väline. Valtuutetulle ja jokaiselle muullekin päättäjälle se avaa erinomaiset mahdollisuudet suoraan viestintään ja keskusteluun kansalaisten kanssa. Näitä mahdollisuuksia on toistaiseksi hyödynnetty varovaisesti.

Kuten tuore tutkimus (Syväjärvi, Leinonen, Pruikkonen ja Korhonen: Sosiaalinen media kuntajohtamisessa, KAKS 2017) tietää kertoa, ”Kuntajohtajien sosiaalisen median käyttö ei ole toistaiseksi asemoitunut selkeäksi osaksi johtamistyötä ja -viestintää. – Kuntajohtajien työssä sosiaalista mediaa käytetään paljolti yksisuuntaisena tiedottamisen kanavana eikä niinkään kommunikatiivisena eli kaksisuuntaisena, esimerkiksi kuntayhteisölliseen vuorovaikutukseen ja kuntalaisten keskusteluttamiseen tähtäävänä”. Tämä tutkimus tehtiin virkamieskuntajohtajista, mutta samoilla sanoilla voidaan luonnehtia myös valtuutettujen some-aktiivisuutta.

Yritän tässä lyhyessä esityksessä kuvata sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia erityisesti valtuutetun näkökulmasta ja antaa muutaman käytännön ohjeen. Keskityn lähinnä Twitteriin ja Facebookiin, jotka kokemukseni mukaan ovat päättäjän kannalta tärkeimmät some-foorumit.

Kommunikaation vallankumous

Tiedonjakokanavien ja -foorumeiden maailma on lyhyessä ajassa dramaattisesti muuttunut. Vuosituhannen vaihteen jälkeen on tapahtunut globaali kommunikaation vallankumous, jonka merkitystä kansanvallan toteutumisen kannalta vasta opetellaan ymmärtämään. Kun miltei jokaisella kansalaisella on jonkin älylaitteen kautta käsissään pääsy kaikkeen maailmassa julkaistuun tietoon, julkishallinnon ja viranomaisten vuosituhansia kestänyt tiedon monopoli on nopeasti ja lopullisesti murtunut.

Tiedon säännöstely tai salaaminen vallankäytön välineenä ei enää ole mahdollista, ja julkishallinnon tuottama tieto voidaan haastaa vaihtoehtoisella tiedolla ja vaihtoehtoisilla tulkinnoilla. Tämä muutos on ihmiskunnan kehityksessä historiallinen, eikä ole suuri ihme, että se on viime vuosina saanut aikaan monenlaista hämminkiä eri puolilla planeettaa.

Mutta pääsy tietoon on vasta alkua. Yhä useammalla kansalaisella on saman älylaitteen kautta käsissään myös vahva julkaisualusta, ja jokainen voi halutessaan olla oman median kanavansa päätoimittaja. Yhä useammat jo ovatkin. USA:n presidentti Donald Trumpilla on yli 25 miljoonaa seuraajaa Twitter-mikroblogipalvelussa, ja aivan ilmeisesti tällä oli huomattava merkitys hänen kansansuosionsa rakentumiseen.

Sosiaalinen media on hämärtänyt tai suorastaan häivyttänyt rajan vanhojen valtamediodien ja vapaan kansalaiskeskustelun välillä. Perinteiset mediat – julkisin varoin kustannettu yleisradio- ja televisiotoiminta mukaan luettuna – ovat joutuneet aivan uuteen ja jatkuvasti hajautuvaan kilpailutilanteeseen. Kauas on edetty niistä ajoista, kun televi-

siota seurattiin kahdelta kotimaiselta kanavalta ja radiosta kuului yleis- ja rinnakkaisohjelmaa – ja kaikki nämä olivat valtiovallan monopolin alla.

Käytännöllisesti katsoen kaikki vanhat mediat ovat mukana myös sosiaalisessa mediassa ja saattavat tehdä uutisia Twitterissä tai Facebookissa esitetyistä kannanotoista. Poliitikkojen perinteisten viikonvaihteen lehdistötiedotteiden merkitys on samalla vähentynyt. Lehdistötiedotteita ei ehkä uutisoi yksikään media, mutta kannanoton julkistaminen sosiaalisessa mediassa tavoittaa ainakin omat seuraajat – ja tällä on varmasti suurempi merkitys kuin lehdistötiedotteella, jota yksikään media ei julkaise. Moni suomalainen poliitikko tavoittaa sosiaalisessa mediassa jo laajemman yleisön kuin keskisuuri sanomalehti.

Vallan oikeutus edellyttää avoimuutta

Sosiaalinen media on ytimeltään uusi toimintakulttuuri, ei pelkkä uusi viestintäteknologia. Somen keskeinen ominaisuus on, että se murtaa ja ohittaa perinteiset hierarkiat. Samaa keskusteluun voivat osallistua kaikki organisaation tai yhteisön jäsenet muodollisesta asemasta riippumatta. Lukiolainen voi kommentoida ministerin esittämää kannanottoa avoimessa keskustelussa.

Kommunikaation vallankumouksen vaikutuksesta julkishallinnon ja samalla edustuksellisen demokratian legitimitetin perusta on vaihtunut hierarkkisesta, juridis-muodollisesta oikeutuksesta ja asemavaltuutuksesta argumentaation varassa kelluvaan oikeutukseen, jossa keskustelusta, vuorovaikutuksesta, dialogista pidättäytyminen ei enää ole mahdollista – tai tarkemmin ottaen: keskustelusta pidättäytyminen on tietysti aina mahdollista, mutta keskustelu jatkuu joka tapauksessa mukana olevien osanottajien kesken.

Jos julkishallinto ja sen päättäjät eivät ole keskustelussa mukana omine argumentteineen, lisätietoineen ja näkökulmineen, se menettää nopeasti legitimitettinsä. Jos julkis-

hallinto menettää legitimitteettinsä, sen mukana murenee myös kansanvallan käsite sellaisena kuin olemme sitä tottuneet arvostamaan ja puolustamaan.

Sosiaalinen media ei mene ohi

Sosiaalisen median mahdollistama kaksisuuntainen, reaaliaikainen ja monenkeskinen vuorovaikutus on tullut jäädäkseen. Se ei ole mikään ohimenevä muotivillitys, vaan pysyvä ja jatkuvasti uusille elämänalueille levittäytyvä toimintatapa. Vaikka kommunikaation tekniset alustat, sovellukset ja kanavat tietenkin muuttuvat ja kehittyvät – nyt yleisesti käytetyt keskustelufoorumit saattavat milloin tahansa saada uusia kilpailijoita ja syrjäyttää ne – avoimuus ja avoimuuden vaatimus lisääntyvät edelleen.

Mutta pitkä tarina lyhyeksi: Länsimaisissa demokratioissa, joihin Suomi sinnikkäästi kuuluu, yksilöiden ja yhteisöjen toimintaympäristö on yhä läpinäkyvämpi ja ihmisten todellisuus lakeineen, säädöksineen, sopimuksineen ja kaikkine käytäntöineen rakentuu yhä leimallisemmin kansalaisten välisessä vapaassa ja kontrolloimattomassa kommunikaatiossa varsin moninaisilla kanavilla.

Kaikilla kanavilla ei kukaan tietenkään voi olla mukana, ja luottamushenkilön kannattaa keskittyä niihin, jotka taavoittavat oman luottamusaseman kannalta tärkeän seuraajakunnan.

Olennaista on, että luottamushenkilöt viestivät aktiivisesti myös vaalien välillä. Tähän saakka on näyttänyt siltä, että vaaleissa ehdolla olevien kommunikaatio on vilkasta vaalikampanjan aikana, mutta hiipuu tai peräti lakkaa heti vaalien jälkeen.

Päättäjän on myös varauduttava vastaamaan kansalaisten sosiaalisessa mediassa esittämiin kysymyksiin, jotka usein koskevat tekeillä olevien tai jo tehtyjen päätösten perusteluja. Tämä saattaa osaltaan kannustaa päättäjää kirjastamaan päätösten perustelut itselleenkin hyvissä ajoin.

Twitter vai Facebook?

Eri sosiaalisen median kanavat palvelevat erilaisia yleisöjä. Valtuutetun kannalta tärkeimmät välineet ovat oman kokemukseni mukaan Twitter ja Facebook ja nimenomaan tässä järjestyksessä.

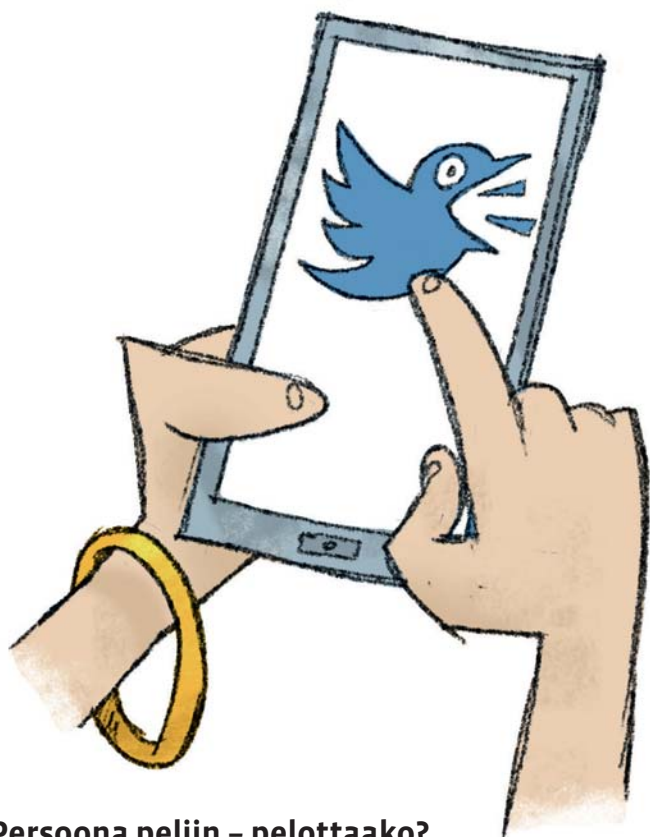
Vaikka Twitterin käyttäjämäärä niin maailmalla kuin Suomessakin on pieni Facebookiin verrattuna, Twitteriä seuraavat kaikki keskeiset mediatoimijat, ja kiinnostava tai kiistanalainen Twitter-päivitys leviää lyhyessä ajassa laajalle myös perinteisessä mediassa.

Facebookia käytetään enemmän tuttavapiirin keskeiseen kuulumisten vaihtoon, mutta toki sitäkin voi käyttää poliittiseen keskusteluun. Kuvaavaa on, että nuoremman sukupolven keskuudessa Facebookia pidetään lähinnä keski-ikäisten ja sitä vanhempien käyttäjien foorumina.

Twitterin käyttäjämäärää saattaa rajoittaa myös viestien pituuden rajaaminen 140 merkkiin, mikä vaatii käyttäjältä ainakin jonkinlaista tottumusta tekstien käsittelyyn ja ydinviestin kiteyttämiseen. Facebookissa ei tätä rajoitusta ole, ja päivitykset saattavat olla siksi rönsyileviä ja muokkaamattomia.

Itse olen ratkaissut valinnan Twitterin ja Facebookin välillä siten, että Twitter-päivitykseni on linkitetty myös Facebookiin. Näin ne tavoittavat molempien foorumeiden käyttäjät ja voivat parhaassa tapauksessa herättää keskustelua kummallakin kanavalla.

Twitterin käytön aloittaminen on hyvin helppoa, eikä vasta-alkajan tarvitse panna itseään millään tavalla alttiiksi: voi vain ryhtyä seuraamaan kiinnostavia henkilöitä ympäri maan ja maapallon, ja toisin kuin Facebookissa heiltä ei tarvitse edes kysyä lupaa. Vähitellen aloittelija voi uskaltautua kommentoimaan jotakin keskusteluketjua ja lopulta ryhtyä kirjoittamaan omia päivityksiä, jotka alkavat kartuttaa seuraajien määrää riippuen niiden herättämästä kiinnostuksesta ja keskustelusta.



Persoonaa peliin – pelottaako?

Kaksisuuntainen vuorovaikutus edellyttää persoonaa kummassakin päässä keskusteluyhteyttä. Ei riitä, että valtuutettu kopipeistaa otteita päätöspöytäkirjoista vastaukseksi ihmettelevän tai kiukkuisen kansalaisen kysymykseen. Hänen on kyettävä selostamaan asia ymmärrettävästi ja omin sanoin eli persoonallisesti.

Tämä saattaa olla monelle aloittelevalle somen käyttäjälle vaikea paikka. Sosiaalinen media voi hämärtää elämän virallisen ja epävirallisen, julkisen ja yksityisen puolen rajan.

Pelko yksityisyyden menettämisestä on kuitenkin turha. Vaikka virallisen ja epävirallisen persoonan välinen kuilu kaikenlaisen, ei tämä suinkaan tarkoita, että yksityisiä asioita pitäisi alkaa kertoa julkisesti. Persoonallisuus viestinnässä

tarkoittaa sitä, että viestijä kertoo käsillä olevista asioista oman persoonansa kautta ja osoittaa siten tuntevansa niiden merkityksen.

Kukin tietysti kertoo asioista omalla tyylillään, eikä ole yhtä oikeaa tyylilajia tai viestinnän tapaa. Persoonallinen viestintä ei kuitenkaan tarkoita, että päättäjän tai muun vallankäyttäjän pitäisi laverrella kansalaisille harrastuksistaan, lemmikkieläimistään tai perheestään.

Arvosi piirtyvät näkyviin

Aktiivisessa vuorovaikutuksessa piirtyy väistämättä näkyviin myös johtajien ja päättäjien arvomaailma, joka puolestaan heijastuu koko organisaation toimintakulttuuriin joko tietoisesti tai tiedostamatta. Mitä aktiivisemmin ja avoimemmin vallankäyttäjä osallistuu keskusteluun, sitä varmemmin hänen arvonsa ja asenteensa näkyvät, ja sitä vaikeampaa hänen on teeskennellä toisenlaisia arvoja kuin minkä pohjalta hän valtaansa päivästä toiseen käyttää.

Jos olet vaikkapa sovinisti tai rasisti, se käy kyllä ennen pitkää ilmi sitä varmemmin, mitä enemmän ja avoimemmin kommunikoit.

Kaksisuuntaisen, monenkeskisen vuorovaikutuksen maailmassa muodollinen asema ei enää takaa vaikutusvaltaa tai painoarvoa. Olet tasan yhtä uskottava kuin viimeisin puheenvuorosi. Vuosikymmenen aikana rakentunut hyvä maine saattaa olla mennyttä yhden onnettoman möläytyksen myötä, ja sitä voi olla vaikea tai suorastaan mahdoton jälleenrakentaa. Pahimmassa tapauksessa möläys on niin mieleenpainuva, että se jää päästäjängsä taakaksi vuosikausiksi tai loppuelämäksi.

Viestinnällinen harhalaukaus tulkitaan helposti niin, että tässä paljastui henkilön todellinen arvomaailma siihen asti pystyssä pysyneen kulissin takaa. Ja niinhän asia voi tietysti ollakin – jostain tietoisuuden kerrostumasta se harkitsematon lausumakin on peräisin.

Osallisuuden ulottuvuudet

Osallisuus ja osallistaminen on tähän saakka nähty ensi sijassa demokratian näkökulmasta: kuka päättää, keneltä kysytään, millaisessa prosessissa päätökset syntyvät. Tämä on sinänsä hyvä ja oikein. Määritelmä ei kuitenkaan riitä kattamaan osallisuuden täyttää merkitystä. Osallisuuden käsitettä on kyettävä laajentamaan demokratiasta eli päätöksenteon legitimitetistä ihmisten osaamisen, ideoiden ja kapasiteetin valjastamiseen yhteisen hyvän eli koko yhteisön parhaaksi.

Hyvin koulutetuilla suomalaisilla on korviensa välissä runsaasti osaamista, ideoita ja muuta inhimillistä kapasiteettia. On silkkaa voimavarojen haaskausta, ellei sitä kyetä hyödyntämään.

Kaikki viisaus ja innovatiivisuus ei voi olla eikä ole koskaan ollutkaan julkishallinnon viranhaltijoiden tai päättäjiksi valittujen hallussa. Mitä enemmän koulutettuja ja osaavia ihmisiä asuu ja työskentelee (mieluiten molemmat) lähellä toisiaan, sitä helpompaa heidän on tavata toisiaan, keskustella keskenään, vertailla muistiinpanojaan ja jakaa tietoa ja kokemuksia. Kuntaorganisaation – ja minkä tahansa organisaation – tehtävänä on luoda yhteisille prosesseille parhaat mahdolliset edellytykset ja olosuhteet.

Kuinka sosiaalista sosiaalinen media on?

Kun some-aktiivisuutta arvioidaan ja käyttäjiä listataan, pitää katsoa paitsi seuraajien määrää, myös ja erityisesti seurattavan osallistumista keskusteluun. Seuraajien määrä ei vielä kerro mitään sosiaalisen median käyttäjän vuorovaikutteisuudesta ja dialogisuudesta. Twiittien määrä antaa tästä paremman käsityksen. Kaikkein paras vuorovaikutteisen viestinnän kuvaaja olisi käyttäjän päivitysten poikimien kommenttien määrä, mutta niitä ei Twitter-profiileista pääse tarkastelemaan.

Monien miljoonia seuraajia keränneiden vallanpitäjien Twitter-tiliä hoitaa lisäksi joku muu kuin he itse, mikä on tavallaan huijausta. Sosiaalisen median idea kun on nimenomaan persoonallinen viestintä ja henkilökohtainen osallistuminen keskusteluun.

Twitter-viestitkin voivat olla pelkästään yksisuuntaisia tiedotteita. Sosiaalista mediaa voidaan käyttää vanhan kunnan faksin tavoin. Silloin kysymys ei itse asiassa ole mistään sosiaalisesta mediasta, koska tällaisesta viestinnästä puuttuu kaksisuuntaisuus, vaikka vastaanottajia olisi miljoonia. Sosiaalisen median aktiivisuudeksi ei myöskään riitä, että päättäjä päivittää profiiliaan kerran kuussa.

Someen osallistuminen edellyttää kaksisuuntaisuutta ja mahdollisimman hyvää reaaliaikaisuutta. Harjoitus tekee somessakin mestarin: esimerkiksi Twitter-kommenttiin vastaaminen ei monta sekuntia vie, jos päättäjä on asiasta perillä. Ennalta tuntemattoman asian selvittämiseen voi tietysti kulua paljonkin aikaa.

Sosiaalinen media ei korvaa virallisia kanavia

On tärkeätä muistaa, että sosiaalinen media täydentää julkishallinnon virallisia ja juridisia yhteydenpitokanavia, ei korvaa niitä. Valitukset tai oikaisuvaatimukset pitää ohjata organisaation virallisiin kanaviin, jos kansalaiset lähettävät niitä sosiaalisen median kautta. Sosiaalisessa mediassa julkishallinto ja sen päättäjät vastaavat kysymyksiin, perustelevat toimintaansa, jakavat tietoa ja antavat valvankäytölle kasvot.

Paljon seuraajia keränneen luottamushenkilön kannattaa olla tarkkana, etteivät seuraajat ala käyttää häntä ensisijaisena palautekanavana koko organisaatiolle – se käy nopeasti ylivoimaiseksi. Tämä riski on käsillä erityisesti siinä tapauksessa, että päättäjän seuraajamäärä on suurempi kuin organisaation ”virallisen” some-profiilin seuraajamäärä. Paljon seuratun päättäjän onkin hyvä säännöllisesti

muistuttaa seuraajiaan organisaation virallisista palautekanavista, jottei hän aja itseään mahdottomaan tilanteeseen.

Valtuutettu on media

Valtuutetun ja muiden luottamushenkilöiden kannattaa alka-jaisiksi asentaa mieleensä tulevaisuuden maailman perusasetus: Jos tieto on avointa, jos keskustelu on vapaata ja jos kansalaisilla on tasa-arvoiset mahdollisuudet korkeata-soiseen koulutukseen, kaikki yhteiskunnan ja viime kädes-

Pohdittavaa

- Ellet ole vielä ottanut sosiaalista mediaa käyttöön yhteydenpidossa kansalaisten kanssa, mikä on ollut esteenä?
- Jos käytät sosiaalista mediaa, käytätkö sitä sosiaalisesti vai yksisuuntaisesti?
- Onko omalla kunnallasi ”virallista” sosiaalisen median profilia, vai onko se luottamushenkilöiden aktiivisuuden varassa?
- Miten tavoitat ne kansalaiset, jotka eivät ole mukana sosiaalisessa mediassa?
- Miten voisit omalla some-aktiivisuudellasi vahvistaa kotikuntasi tunnettuutta tai ”brändiä”?

sä koko ihmiskunnan ongelmat löytävät lopulta ratkaisunsa – eivät ehkä tänään, eivät ehkä huomenna eivätkä ehkä ylihuomennakaan, mutta jonakin päivänä enemmän tai vähemmän toimivat ratkaisut löytyvät.

Luottamushenkilön tai sellaiseksi pyrkivän tulee siksi vaurautua perustelemaan näkemyksiään tärkeissä keskusteluissa ja vilkkaimmilla foorumeilla. Viime kädessä luottamushenkilö on itse media: Hän voi esittämillään argumenteilla saada osakseen hyvinkin laajan kuulijakunnan, joka suotuisassa tapauksessa voi kääntyä kannattaja- ja äänestäjäkunnaksi.

Tiivistys

- Some on reaaliaikainen, kaksisuuntainen ja monenkeskinen foorumi: sitä ei kannata käyttää pelkkään yksisuuntaiseen tiedotteiden lähettämiseen.
- Some on uusi toimintakulttuuri, ei pelkkä tekninen viestintäväline – ja myös erittäin halpa tapa saavuttaa suuri määrä kansalaisia varsin vähällä vaivalla.
- Valtuutetun kannalta Twitter ja Facebook ovat todennäköisesti tätä nykyä hyödyllisimmät sosiaalisen median kanavat, mutta uusia sovelluksia tulee saataville kaiken aikaa.
- Somen avulla valtuutettu voi rakentaa oman mediakanavansa, jonka seuraajamäärä voi parhaimmillaan ylittää monen perinteisen median levikin. Persoonallinen, avoin ja keskusteleva some-läsnäolo kerää nopeasti kiinnostuneita seuraajia.



Työni



Mikko Kosonen

Kauppatieteiden tohtori Mikko Kosonen on toiminut Sitran yliasiamiehenä vuodesta 2008, ja aiemmin hän on ollut Nokiassa mm. konsernin strategia- ja tietohallintojohtajana. Kosonen on julkaissut lukuisia kirjoja ja artikkeleita strategisesta johtamisesta.

Elina Kiiski Kataja

Valtiotieteen maisteri Elina Kiiski Kataja toimii Sitrassa ennakkoinnin johtavana asiantuntijana. Hän vastaa Sitran vuotuisesta trendilistasta ja toimii yhteistyössä valtioneuvoston kanslian kanssa jatkuvan kansallisen ennakointimallin rakentamisessa.

Kunnat megatrendien maailmassa

Näyttää siltä, että uusi millennium on vasta nyt 2020-luvun taitteen lähetessä toden teolla alkanut. Globaali voimakkaan keskinäisriippuvainen maailma, teknologian nopea kehitys ja ekologinen kestävyyskriisi ovat kaikki ilmiöitä, jotka ovat viimeisen vuosikymmenen aikana siirtyneet tutkijoiden kirjoituspöydiltä päivän lehtien otsikoihin ja kahvipöytäkeskusteluihin.

Viimeistään vuoden 2016 poliittiset maanjäristykset saavat meidät pohtimaan, onko päätöksenteossa ja julkisessa johtamisessa hyödynnetty tarpeeksi ennakointityötä ja on-

ko sitä hyödynnetty riittävästi strategisena työkaluna johtamisen apuna.

Jotta ymmärtäisimme ennakkointia strategisen johtamisen työkaluna, meidän on hyvä tarkastella megatrendejä. Megatrendit ovat pitkällä aikavälillä yhteiskuntaan, talouteen, ympäristöön ja ihmiseen vaikuttavia muutosvoimia.

Globalisaatio

Globalisaatio on muuttanut maailmaa valtavasti etenkin 90-luvun taitteen jälkeen. Keskinäis- ja polkuriippuvainen maailma, jossa tavarat, palvelut, pääoma, valmistus, prosessit ja ihmiset liikkuvat rajattomasti, on muuttanut merkittävästi sitä demokratian kenttää, johon kansallisvaltiot voivat vaikuttaa.

Yhä keskinäisriippuvaisempi maailma, jossa toisella puolella maapalloa tapahtuvat asiat vaikuttavat kymmenientuhansien kilometrien päässä oleviin ihmisiin, vaatii uudenlaista osallistumista, jota tuskin vielä on olemassakaan. Epävarma toimintaympäristö haastaa demokratiaa ja hallinnon jäykkiä toimintamalleja lännessä.

Kiinan ja Aasian nousu on haastanut monopolin, joka demokratioilla on tähän asti ollut taloudelliseen hyvinvointiin ja kasvuun. Länsimaissa tunnettujen yhteiskuntaluokkien taantuminen – töiden kadotessa globalisaation kitaan – puolestaan on muuttanut perinteisen poliittisen agendan.

Niin sanottu elefanttikäyrä kuvaa muutosta kolmen viime vuosikymmenen aikana globaalissa tulonjaossa. Taloustieteilijä Branco Milanovicin käyrä osoittaa, että globaalissa tulonjaossa on tapahtunut kolmen viime vuosikymmenen aikana suuria muutoksia. Maailman köyhin viisi prosenttia on edelleen huonossa asemassa eikä juurikaan ole hyötynyt kasvusta. Nousevien talouksien valtava väkimäärä, noin puolet maapallosta on puolestaan päässyt mukaan talouskasvuun ja noussut köyhyydestä.

Perinteisen vauraan keskiluokan kohdalla on kuitenkin tapahtunut notkahdus, joka osoittaa, että teollisuusmaiden



keskiluokan tulot eivät kuluneen kolmenkymmenen vuoden aikana ole kasvaneet juuri lainkaan. Pieni eliitti on puolestaan vaurastunut merkittävästi. Vaikka maailmanlaajuisesti tuloerot ovat tasoittuneet, maaryhmien sisällä ne ovat kasvaneet.

Teollisuusmaiden asemiaan menettäneen keskiluokan tyytymättömyys on ollut yksi osa selitystä Brexitiin, Donald Trumpin menestykseen ja populististen puolueiden nousuun.

Harvardin yliopiston professori Dani Rodrik on kirjoittanut globalisaation paradoksista. Rodrikin ydinväite on, että demokratia, kansallinen itsemääräämisoikeus ja globalisaatio muodostavat ikään kuin trilemmän, joka ei ole ratkaistavissa.

Siksi tulevaisuuden kannalta valittavissa ratkaisutavoissa aina joku näistä joutuu joustamaan. Jos halutaan edistää globalisaatiota, on luovuttava kansallisvaltiosta tai demokraattisesta politiikasta. Jos halutaan säilyttää demokratia tai syventää sitä, on valittava kansallisvaltion ja kansainvälisen yhdentymisen välillä. Jos halutaan pitää kansallisvaltio ja itsemääräämisoikeus, on päätettävä, syvennetäänkö demokratiaa vai globalisaatiota.

Globalisaation hallinnan mahdollisuuksia on tutkittu pitkään. Lukuisilla tutkimuslaitoksilla ja kansalaisjärjestöillä on aiheesta paljon ehdotuksia. Maailma on tilanteessa, jossa erilaisia ehdotuksia globalisaation tulevaisuudesta olisi pohdittava vakavasti niin, että sen hyödyt jatkaisivat edelleen kasvuaan ja sen aiheuttamiin haittoihin voitaisiin puuttua oikeasti.

Tulevaisuudessa uskottavat poliittiset ratkaisut edellyttävät paikallista ja toisaalta myös globaalia ulottuvuutta. Mikään perinteinen poliittinen liike tai puolue ei toistaiseksi ole kuitenkaan ottanut johtavaksi agendakseen globaalien ratkaisujen ja politiikan synnyttämistä, vaikka mittava todistusaineisto osoittaa, että yhä useammat poliittiset kysymykset koskevat koko ihmiskuntaa.

Samaan aikaan päätöksenteon paikallista ulottuvuutta on kehitettävä. Ihmisten on voitava kokea, että he voivat aidosti vaikuttaa omaan elinympäristöönsä. Siksi tulevaisuudessa sekä globaali että paikallinen päätöksenteon ulottuvuus korostuvat.

Teknologian nopea kehitys

Teknologiaa kehitetään nyt kiihkeämpään tahtiin kuin koskaan aiemmin. Harppaukset ovat jättimäisiä. Digitalisaatio, virtualisaatio, keinoälyn kehitys, terveyden instrumentointi, robotisaatio, nanomateriaalien kehitys, bioteknologia ja niin edelleen ovat esimerkkejä nopeasti kehittyvistä aloista.

Teknologian kehityksellä on laajoja vaikutuksia lähes kaikkiin tuntemiimme aloihin, toimintatapoihin ja ihmisten arkeen. Keskustelua kehityksen suunnista kuitenkin käyvät monilla aloilla vain ne tahot, jotka kehitystä parhaiten ymmärtävät.

Myös päätöksentekijöiden ja tavallisten kansalaisten tulisi kyetä osallistumaan siihen keskusteluun, jota tulevaisuuden suunnasta käydään. Tämä on olennaista siksi, että esimerkiksi keinoälyn ja robotisaation valtavan kehitysnopeuden myötä kyse ei ole enää siitä, mitä koneet kykenevät tekemään, vaan siitä, mitä niiden pitäisi ja ei pitäisi tehdä. Jos ihminen jopa lajina muuttuu teknologian (esim. geenimuuntelun) myötä, liittyy asiaan suuria eettisiä keskusteluja, joihin jokaisella on oikeus osallistua.

Teknologian kehitys näkyy erityisesti työelämän, toimeentulon ja eriarvoistumisen kysymyksissä. Nopean teknologisen kehityksen ja ikääntyvän väestön trendien myötä on kysyttävä, miten tulevaisuuden yhteiskunnat uudistuvat ja kehittyvät ja millainen dynamiikka niissä piilee?

Työn ja osaamisen muutosta teknologisen muutoksen paineessa on viime vuosina pohdittu valtavasti. Haasteena on teknologian tuottama talouskasvu, joka ei kuitenkaan luo työpaikkoja. Täystyöllisyyteen pyrkiminen on ollut länsi-

maisten demokratioiden kivijalka. Samalla näyttää siltä, että työn sisällöissä tapahtuu suurta muutosta. Tulevaisuuden taitoina on mainittu esimerkiksi sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot sekä kognitiiviset ongelmanratkaisukyvyt.

Mikäli teknologiakehitys muuttaa yhteiskuntia niin, että talous kasvaa mutta työpaikat eivät lisäänty, ollaan länsimaisten yhteiskuntien peruskysymysten äärellä. On tärkeää pohtia tulevaisuuden vauraudenjakoja ja sitä, miten välttää poliittisen vaikuttamisen keskittyminen hyväosaisten pienen eliitin käsiin.

Internet on demokratisoinut valtaa ennennäkemättömällä tavalla. Ihmisistä on tullut aktiivisia toimijoita ympäristössä, joka koskee niin omaa naapurustoa kuin globaaleja keskusteluja, verkostoja ja toimintaa.

Internet-ajan myötä on syntynyt kuitenkin epäsuhta vallankäytön, demokratian ja politiikan prosessien välille. Länsimaiset demokratiat on viritetty 1900-luvun teolliseen aikakauteen, ja samalla internetin synnyttämä uusi ennustamattomasti virtaava ja digitaalisiin verkkoihin atomisoitunut valta synnyttää jatkuvasti uusia ilmiöitä, joille emme vielä osaa antaa vakiintunutta paikkaa tai nimeä demokratian kertomuksessa.

Teknologian nopea kehitys muuttaa oikeastaan kaikkia aloja, jotka liittyvät ihmisen toimintaan, ja siten teknologian aiheuttamat haasteet ovat kaikkien tulevaisuuskeskustelujen ydintä.

Ekologinen kestävyyskriisi

Poliittinen epävakaus ja väestökasvu yhdistettynä ilmastonmuutokseen, ruoan ja veden riittävyyteen ovat johtamassa siihen, että Lähi-itä, Afrikka ja osa Keski-Aasiaa ovat eniten alttiina ilmastonmuutoksesta johtuville kriiseille. Mikäli ilmastonmuutos etenee nykyistä vauhtia, on osa maapallosta muuttumassa elinkelvottomaksi. On selvää, että tämän kaltaiset muutokset ihmisten elinoloissa aiheuttavat valtavia ihmisten massamuuttoja ja konflikteja. Ihmisten taistel-

lessa selviytymisestään on maiden rajoilla todennäköisesti hyvin vähän väliä.

Maapallon ekologinen kantokyky konkretisoi sitä, miten maapallosta on 1900-luvun jälkeen tullut pieni planeetta suurelle ihmislaajille. Yksikään maa tai kansallisvaltio ei yksin voi ratkaista tätä haastetta.

Viime vuosina näiden kysymysten ratkaisemisessa on saavutettu tärkeitä käännekohtia. Pariisin ilmastopöytäkirja asettaa globaalit kunnianhimoiset tavoitteet, joiden tulisi rajata lämpeneminen 1,5 asteeseen. Monet teknologiset läpimurrot esimerkiksi uusiutuvien energioiden käyttöön otossa ovat positiivisia trendejä, jotka osaltaan ovat kääntäneet maapallon ekologiseen kantokykyyn liittyvää huolta toiveikkouden suuntaan.

Nykyisellä tuotannolla kasvihuonekaasujen määrä tuplaantuisi 50 seuraavan vuoden aikana – lähinnä hiili-intensiivisten teollisuudenalojen toiminnan vuoksi. Ilmansaasteet aiheuttavat yli 7 miljoonaa ennenaikaista kuolemaa vuosittain. Samaan aikaan kamppailemme kriittisten luonnonresurssien riittävyydestä. Vesi, viljelykelpoinen maa, puhdas ilma sekä erilaiset mineraalit ja muut luonnonvarat ovat vakavassa vaarassa ehtyä niiden kestäättömän käytön takia.

Tällä hetkellä globaalisti väestö kuluttaa 1,5 maapallon resurssit vuodessa, mutta jos kaikki eläisivät kuten suomalaiset, tarvitsisimme 3,5 maapalloa vuodessa. Ilmastonmuutoksella ja luonnonvarojen ehtymisellä on moninaisia, pitkällä aikavälillä dramaattisia ja kompleksisia vaikutuksia luonnonympäristöön, ihmisten elinoloihin, talouteen ja yhteiskuntaan.

Siksi aikamme suurin haaste on talouskasvun irtikytkenä luonnonvarojen ylikäytöstä ja päästöistä. Historiallisesti hyvinvoinnin kasvu on ollut sidoksissa sekä talouden kasvuun että luonnonvarojen käytön kasvuun. Irtikytkenällä tarkoitetaan hyvinvoinnin ja talouden kasvun irtikytkenä sekä toisistaan että erityisesti luonnonvarojen kestäättömästä käytöstä. Hyvinvoinnin kasvua tulisi tavoitella myös

matalan talouskasvun aikana ja ilman maapallon kantokyvyn ylittävää luonnonvarojen käyttöä.

Kestävyysskriisiin liittyy moninaisia haasteita mutta vihdoin myös mahdollisuuksia. Ilmastonmuutos on ratkaistavissa, ja ratkaisut voivat tarjota tulevaisuudessa hyvinvointia, työtä ja kehitystä, mikäli näihin mahdollisuuksiin tartutaan. Näitä ratkaisuja tarjoaa esimerkiksi hiilineutraali liiketoiminta, kiertotalous sekä olemassa olevien ja toimivien ratkaisujen skaalaaminen.

Tällä hetkellä monet trendit osoittavat, että puhtailla ratkaisuihin on kysyntää. Sitran selvitysten mukaan globaalien cleantech-markkinoiden arvo olisi vuoteen 2020 mennessä jopa 1 500 miljardia euroa. Suomella on paljon hyvää osaamista, jonka avulla voisimme olla tässä markkinassa tiiviisti kiinni.

Kaiken ytimessä on se, mitä ihmiset ja yhteiskunnat valitsevat ja päättävät tehdä. Paraskaan teknologia ei toimi, mikäli sitä ei oteta käyttöön. Siksi kaiken ytimessä on asennemuutos maapallon ekologisen kantokyvyn rajojen tunnistamiselle ja tunnistamiselle.

Miten megatrendit ja ennakointi voivat hyödyttää strategista johtamista julkishallinnossa?

Megatrendien tuntemus ei yksin riitä, vaan niitä on hyödynnettävä päätöksenteossa osana strategista johtamista. Strategisella johtamisella tarkoitetaan selkeiden päämäärien asettamista ja sen jälkeen toimenpiteiden määrittämistä, miten haluttuun tavoitteeseen päästään.

Koska maailma muuttuu tällä hetkellä jatkuvasti, on ennakointiosaaminen erityisen tärkeää. Ennakoinnissa ei ole kysymys tulevaisuuden ennustamisesta vaan kyvystä tarkastella erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Näiden perusteella voidaan miettiä, millaisin keinoin päämääriin pyritään. On pystyttävä tarkastelemaan maailmaa muuttavia

voimia ja tarvittaessa muutettava suuntaa, jos päämäärät eivät valitulla toimintatavalla ole saavutettavissa.

Hallinnon tulisi kyetä toimimaan haastavassa kompleksisessa ympäristössä ennakoivasti, avoimesti, yhdessä kansalaisten sekä muiden toimijoiden ja hallinnonalojen kanssa. Nyky-yhteiskunnan ongelmat, kuten nuorisotyöttömyys ja syrjäytyminen, läpäisevät monta eri hallinnonala ja vaativat uudenlaista ajattelua ja otetta, jotta niihin pystytään vastaamaan riittävän nopeasti ja tehokkaasti. Yhteistyötä on tehtävä yli hallintorajojen vaikeita yhteiskunnallisia ongelmia ratkottaessa. Toimiva yhteistyö edellyttää yhdessä rakennettua ja jaettua näkemystä tulevaisuuden suunnasta, johon sitoudutaan laajasti.

Sitra on ollut mukana edistämässä strategisen hallitusohjelman käyttöönottoa, joka tarjoaa mahdollisuuksia pitkäjänteisiin visioihin mutta jättää nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä mahdollisuuksia ketteriin toimintatapoihin. Hallinnon on oltava äärettömän kyvykäs toimimaan strategisesti, älykkäästi ja ennakoiden nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Singapore onkin ollut edelläkävijä maailman parhaan virkamieskunnan kouluttamisessa ja houkuttelussa sekä ennakointiosaamisen hyödyntämisessä hallinnossa.

Samaan aikaan hallinnon toiminnassa yhä oleellisempaa on sujuva yhteiskehittäminen kansalaisten kanssa. On siirryttävä kuulemisesta aitoon keskusteluun julkisen hallinnon ja kansalaisten kesken.

Usein uudenlaiset yhteistyön mallit vaativat uudenlaisia kyvykkyyksiä julkiselta hallinnolta, kuten fasilitointi-, design-, osallistamis- tai teknologiaosaamista. Ihmisten toiminnan ymmärtäminen, antropologia, humanismi ja empatia ovat myös tärkeitä näkökulmia. Ennakointiosaamisen lisäksi tällaista monipuolista osaamista olisikin etsittävä strategisesti ja kerrytettävä julkishallintoon.

Isoja yhteiskunnallisia muutoksia ei voi toteuttaa kerta-rysäyksellä, joten muutostyö pitää aloittaa ottamalla askel

kerrallaan ja virheistä oppien. Muutoksen kannalta oleelliset toimijat pitää tuoda yhteen sellaiseen ympäristöön, jossa he voivat vapautuneesti ja ohjatusti yhdessä muodostaa vision toivotusta tulevaisuudesta ja polkuja siihen pääsemiseksi.

Kehitettyjen ratkaisujen toimivuutta voidaan seuraavaksi testata konkreettisilla kokeiluilla. Lyhyet ja rajatut kokeilut ovat edullisia toteuttaa ja toimivat uusien ideoiden tuotekehittelynä. Kokeilun avulla voidaan testata nopeasti, toimisiko uudenlainen toimintamalli laajemmin yhteiskunnassa. Suomessa julkishallinto onkin ottanut isoja askelia kokeilutoiminnassa, ja tällä hetkellä kokeilutoiminta on osa strategista hallitusohjelmaa.

Strategisen johtamisen osaaminen korostuu yhä enemmän tulevaisuudessa ja ennakointi- ja megatrendityö osana tätä strategista johtamista. Kun maailma muuttuu, on haluttuja päämääriä kohti kuljettava strategisesti ennakoiden ja erilaisia tulevaisuuden mahdollisia kehityskulkuja ymmärtäen.

Pohdittavaa

- Mikä tulevaisuuden kysymys on pohdituttanut sinua viime aikoina eniten?
- Minkä megatrendin vaikutukset tunnistat kuntatasolla parhaiten?
- Minkä megatrendin haluaisit haastaa?
- Onko strateginen johtaminen mielestäsi riittävässä käytössä politiikan ja hallinnon alalla?
- Mitkä ovat mielestäsi tulevaisuuden kunta politiikan tärkeimmät aiheet?

Tiivistys

- Ennakointiosaaminen ja megatrendien tuntemus ovat hyödyllisiä työkaluja, kun päätöksentekoa ja hallinnon johtamista kehitetään strategisempaan suuntaan.
- Strateginen johtaminen on tärkeää nopeasti muuttuvassa maailmassa. On kyettävä asettamaan pitkäjänteisiä tavoitteita ja kuljettava niitä kohti ennakoiden ja ketterästi.
- Ennakointi on erilaisten kehityskulkujen mahdollisuuksien ymmärtämistä ja tarkastelua – ei tulevaisuuden ennustamista.
- Megatrendit ovat pitkällä aikavälillä yhteiskuntaan, talouteen, ympäristöön ja ihmiseen vaikuttavia muutosvoimia. Tällä hetkellä eniten maailmaan vaikuttavia megatrendejä ovat muun muassa globalisaatio ja äärimmäisen epävarma toimintaympäristö, nopea teknologinen kehitys sekä ekologinen kestävyys.
- Megatrendit haastavat päätöksenteossa uudistamaan sekä toimintatapoja että politiikan sisältöjä.

Markku Kotilainen

Valtiotieteiden tohtori Markku Kotilainen toimii tutkimusjohtajana Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksessa (Etla). Hän on työskennellyt myös valtiovarainministeriön kansantalousosastolla ja Pellervon taloudellisessa tutkimuslaitoksessa.

Suomen talouden suunta

Maamme on avoin talous ja kotimarkkinamme ovat pienet, joten talouteemme vaikuttaa merkittävästi globaalin talouden pitkäaikainen kehitys. Pelkästään kotimaiseen kysyntään nojaava kasvu on mahdollista vain väliaikaisesti.

Maailmantalous on viime vuosina kokenut useita kriisejä. Finanssikriisi alkoi Yhdysvalloista, ja eurokriisi aiheutui eräiden euromaiden liiallisesta velkaantumisesta. Näiden ohella maailmankaupassa on tapahtunut pitempiä aikaista negatiivista kehitystä. Vuosituhannen vaihdetta edeltäneillä vuosikymmenillä maailmankaupan määrä kasvoi noin kaksinkertaisesti, sen minkä maailman kokonaistuotannon (bkt:n) määrä kasvoi. Sen jälkeen kasvu on hiipunut, ja viime vuosina se on ollut alle maailman bkt:n kasvun.

Maailmankaupan hyvin hidas kasvu vaikuttaa negatiivisesti tuotannon globaaliin kasvuun. Taloudellinen kasvu perustuu työpanoksen kasvun ohella tuottavuuden kasvuun. Tuottavuuden kasvu taas on suurelta osin globaali ilmiö. Se edellyttää tavaroiden, palvelujen ja ideoiden mahdollisimman vapaata liikkumista maiden välillä niin, että kussakin maassa voidaan tuottaa sellaisia tuotteita, joissa maat ovat suhteellisesti parhaita.

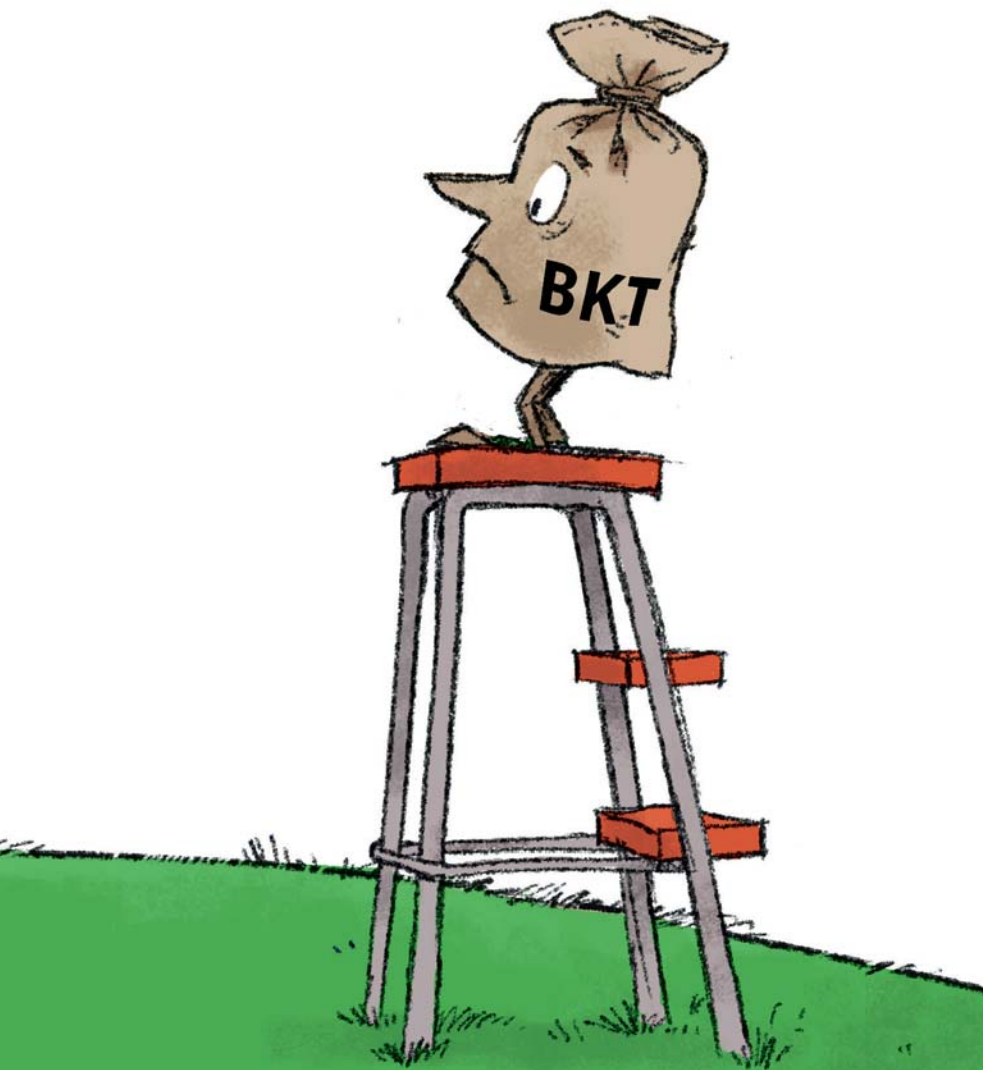
Kauppasopimuksia on tehty, mutta protektionismin uhka on kasvanut

Maailmankaupan kasvua on viime vuosina pyritty edistämään solmimalla kansainvälisiä kauppaja investointisopimuksia. Globalisaatiolla on kiistämättä ollut myös negatiivisia vaikutuksia.



tiivisia vaikutuksia. Teollista tuotantoa on siirtynyt halvan kustannustason ja Aasian suurten markkinoiden maihin, ja teolliset työpaikat ovat vähentyneet kehittyneissä länsimaissa.

Globalisaatioon liittyneet ongelmat ovat synnyttäneet vastavoimia kaupan vapauttamispyrkimyksille ja osittain



jopa jo pitkään vakiintuneille vapauksille. Tästä esimerkkinä ovat Britannian EU-ero (brexit) ja presidentti Trumpin päätökset irtautua Tyynenmeren kauppasopimuksesta ja neuvotella uudelleen Pohjois-Amerikan kauppasopimus.

Kansainvälisessä taloudessa vallitsee tällä hetkellä ilmapii-ri, jossa yhä pitemmälle menevästä kaupan ja muiden talous-toimien vapauttamisesta on siirrytty aikaan, jossa suunta saattaa kääntyä pikemminkin taaksepäin. Pahimmillaan voidaan joutua pahaan kierteeseen, jossa kukin osapuoli vuorol- laan vastaa toisen suorittamaan protektionistiseen toimeen.

Tälle kehitykselle on kuitenkin vastavoimia, eikä se ole tulevan kehityksen pääskenaario. Jonkinasteiseen protek- tionismin lisääntymiseen on kuitenkin syytä varautua.

Maailmantalouden kasvu on silti vahvistumassa

Protektionismin mahdollinen lisääntyminen vie oman ai- kansa. Tällä hetkellä maailman kokonaistuotannon kasvun arvioidaan vielä nopeutuvan. Tämä suotuista kehitys edel- lyttää sitä, että maailmantalous ei kohtaa uusia häiriöitä.

Kansainvälinen valuuttarahasto (IMF) arvioi vuoden 2017 alussa julkaistussa ennusteessaan maailman bkt:n kasvuksi 3,4 % vuonna 2017 ja 3,6 % vuonna 2018. Euroalueen maiden bkt:n kasvun arvioidaan olevan 1,6 % sekä vuonna 2017 että 2018. Yhdysvalloissa kokonaistuotanto lisääntyy pari pro- senttia vuodessa. Kiinan tuotannon kasvun ennustetaan hidastuvan viimevuotisesta 6,7 %:sta kohti kuutta prosent- tia lähivuosina. Venäjän bkt kääntyy runsaan prosentin kas- vuun öljyn hinnan nousun myötä.

Edellä kuvatulle suhteellisen suotuisalle kansainväliselle talouskehitykselle on muitakin riskejä kuin protektionismi. Näitä ovat muun muassa useiden maiden pankkisektorei- den haavoittuvuus, korkea julkisen velan taso mm. monissa euromaissa, mahdollinen EU-maiden välien kärjistyminen populististen puolueiden vahvistumisen myötä, yrityssek- torin korkea velkaantuneisuus Kiinassa, raaka-aineiden (eri-

tyisesti öljyn) hintojen epävakaa kehitys sekä poliittiset ris-
kit muun muassa Ukrainassa ja Lähi-idässä.

Suomen bkt on yhä alle vuoden 2008 tason

Suomen talous on kohdannut vuoden 2009 finanssikriisin ja kaksivaiheisen eurokriisin ohella useita erityisesti oman maamme talouteen kohdistuneita ns. epäsymmetrisiä häiriöitä. Näitä ovat olleet matkapuhelinten valmistuksen loppuminen maassamme, paperin kysynnän lasku länsimaissa, Suomelle tärkeiden investointitavaroiden heikko kysyntä EU-maissa ja raaka-aineita tuottavissa maissa sekä viime vuosina Venäjän kaupan romahdus öljyn hinnan laskun ja Ukrainan kriisin aiheuttamien sanktioiden vuoksi.

Huolimatta vuonna 2016 toteutuneesta, ennakkotietojen mukaan 1,6 %:n kulutus- ja investointivetoisesta kasvusta Suomen kokonaistuotannon määrä oli vielä tuolloin runsaat 4 % matalampi kuin vuonna 2008. Tavaroiden ja palvelujen viennin määrä oli noin 13 % pienempi ja yksityisten investointien määrä noin 15 % pienempi. Yksityisen kulutuksen määrä sen sijaan oli 7 % suurempi kuin vuonna 2008. Kulutuksen tasoa ovat pitäneet yllä periodin alkupuolen tuntuvat palkankorotukset ja julkisen talouden hyvän lähtötilanteen mahdollistama elvyttävä finanssipolitiikka.

Vienti on saatava nousuun

Suomi joutuu kokonaistuotannon osalta lähtemään seuraavia vuosia kohti selvästi takamatkalta verrattuna esimerkiksi Ruotsiin ja Saksaan tai jopa moniin euromaihin, joissa bkt on jo selvästi korkeammalla tasolla kuin ennen finanssikriisiä. Samalla maamme joutuu tekemään selvän suunnanmuutoksen kulutusvetoisesta kasvusta vientiveitoiseen kasvuun. Sekä julkisen että yksityisen sektorin velka on kohonnut sille tasolle, että velkaa kasvattamalla kysyntää ei enää voida vahvistaa.

Viennin kasvu edellyttää panostuksia ns. laadullisen kilpailukyvyyn parantamiseen eli uusien tuotteiden kehittämistä ja tuottavuuden kohottamista. Tämä kanava toimii kuitenkin hitaasti, joten ensi vaiheessa viennin kasvua täytyy tavoitella kohentamalla kustannuskilpailukykyä.

Kustannuskilpailukykyä täytyy parantaa sekä tekemällä maltillisia palkankorotuksia että kohottamalla tuottavuutta. Jatkossa kustannuskilpailukyvyyn säilymistä pyritään edistämään vientisektorin johtamilla palkkaneuvotteluilla ja lisäämällä paikallista sopimista.

Pitkällä aikavälillä Suomen tuotannollisen perustan hyvä kehitys edellyttää tuotevalikoiman jatkuvaa uusiutumista ja vanhojen tuotteiden kehittämistä. Tätä ei saada aikaiseksi ilman kannattavia yrityksiä. Julkinen valta voi kuitenkin edistää innovaatioita tukemalla koulutusta ja tutkimus- ja kehitystyötä.

Myös kuntatason toimijoilla on tässä oma roolinsa. Kuntien elinkeinotoiminnan edistämisestä vastaavat toimihenkilöt voivat luottamushenkilöiden auttamana toimia aktiivisesti yrittäjien tukena. Erityisesti pienissä kunnissa yhteistyö seutukunnallisten ja maakuntatason toimijoiden, mm. kehitysyhtiöiden, kanssa on tärkeää.

Kunnat joutuvat kilpailemaan myös keskenään elinvoimaisista yrityksistä. Koska kunta voi vain harvoin antaa suoraan taloudellista tukea yrityksille, sen liikenneyhteyksillä, verkostoilla ja yritystoiminnan ilmapiirillä on suuri merkitys. Elinkeinopolitiikassa tärkeää on panostaa alueen nykyisiin tai luotavissa oleviin vahvuuksiin.

Julkisen talouden haasteet jatkuvat, vaikka tuotanto on kääntynyt kasvuun

Suomen julkinen talous oli ennen finanssikriisiä selvästi ylijäämäinen. Tämä antoi mahdollisuuden elvyttävään finanssipolitiikkaan finanssikriisin jälkeisinä vuosina. Julkisen talouden tasapaino on kuitenkin heikentynyt nopeasti, ja Suomi rikkoo jo EU:n julkisen talouden sääntöjä.

EU-sääntöjen mukaan koko julkisen talouden vaje saa olla keskipitkällä aikavälillä enintään 3 % suhteessa kokonaistuotantoon. Lisäksi suhdannevaihteluista ja satunnaisista tekijöistä puhdistettu ns. rakenteellinen alijäämä saa olla enintään 0,5 % ja julkinen velka enintään 60 % bkt:sta.

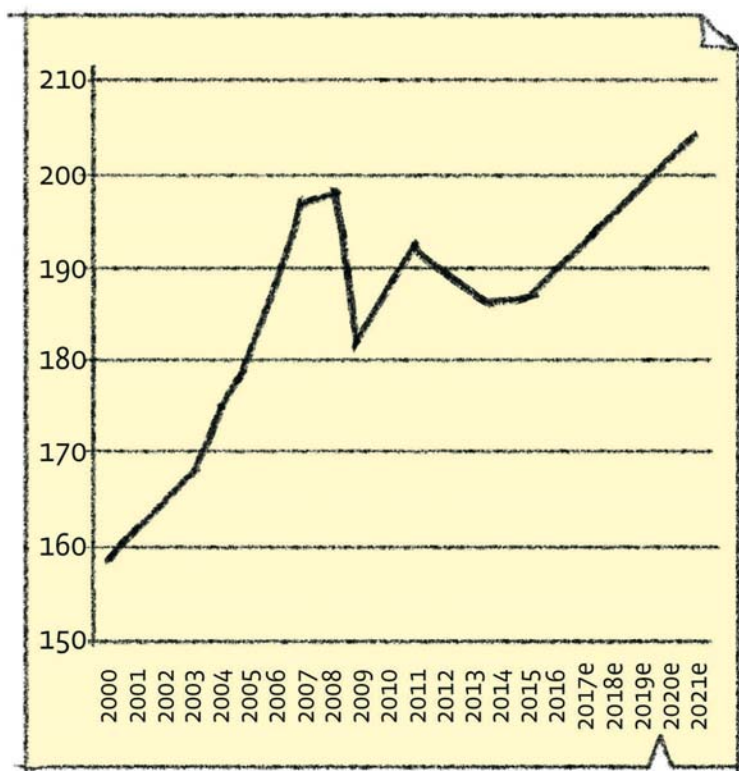
Suomi on saanut pidettyä koko julkisen sektorin alijäämän alle 3 %:n vuoden 2014 tilapäistä ylitystä lukuun ottamatta. Vuonna 2016 koko julkisen sektorin alijäämä oli arvioiden mukaan noin 2 % bkt:sta. Valtion vastaava alijäämä oli 2,5 % ja kuntien 0,6 %. Sosiaaliturvarahastot olivat prosentin verran ylijäämäisiä. Rakenteellinen alijäämä liikkuu sen sijaan runsaan puolentoista prosentin paikkeilla. Julkinen velka on alijäämien myötä nopeassa kasvussa. Vuonna 2016 se oli arvioiden mukaan runsaat 63 % bkt:sta.

Julkinen talous reagoi hyvin herkästi taloudelliseen kasvuun. Suomen lähivuosien ongelma on kuitenkin se, että kokonaistuotannon kasvu on merkittävästi matalampi kuin se, mihin viime vuosikymmeninä totuttiin. Suomen kokonaistuotanto kasvaneen lähivuosina 1,4–1,5 % vuodessa. (Ks. seuraavan sivun kuvio.) Vuoden 2008 taso saavutetaan vuosina 2019–2020.

Tämän jälkeenkin kasvu pysyy keskimäärin melko vaatimattomana, noin 1,5 %:ssa vuodessa vuoteen 2025 saakka. Kasvua rajoittaa työvoiman tarjonnan hidas kehitys. Työtunnit lisääntyvät vain hieman, joten kasvu tulee pääosin tuottavuuden kasvusta.

Tuottavuuden kasvu on maailmanlaajuisesti hidastunut, eikä selvää vetoapua tässä suhteessa ole odotettavissa maailmalta. Uusia innovaatioita kehitetään, mutta niiden kaupallistaminen vie aikansa. ICT-teknologian soveltaminen laajasti palveluihin on yksi kehityssuunta. Muita ovat muun muassa puhtaaseen teknologiaan (cleantech) perustuvat materiaali- ja konekeksinnöt, puuraaka-aineen uudet käyttökohteet ja koneiden väliset internetyhteydet (internet of things).

Suomen bruttokansantuote vuoden 2010 kiintein hinnoin, mrd. euroa, vuodesta 2017 alkaen Etlan ennuste.



Edellä esitetyillä bkt:n kasvuluvuilla ja Suomen hallituksen linjaamilla 4 miljardin euron suuruusilla meno- ja tuloso-
peutuksilla julkisen talouden alijäämä on vuonna 2020 yhä
noin prosentin bkt:sta. Julkisen velan bkt-osuus on tällöin
66 %. Koska Suomen julkisen sektorin rakenteellinen ali-
jäämä ylittää selvästi EU-normin ja velan kasvu jatkuu, on
mahdollista, että komissio ryhtyy aktiivisiin toimiin suun-
nan muuttamiseksi. Toimien luonnetta on vaikea ennakoi-
da, koska monella muullakin EU-maalla on samanlaisia on-
gelmiä ja sääntöjen tulkintoja on löysennetty.

Hallitus on sopeutusohjelmansa ohella pyrkinyt kohen-
tamaan julkisen talouden tasapainoa edistämällä julkisen
sektorin tuottavuutta. Hallituksen keskeinen tavoite on so-
siaali- ja terveysalan perusuudistus, jolla tavoitellaan noin
3 miljardin euron säästöjä. Nähtäväksi jää, miten ja millä
aikataululla säästöt toteutuvat.

Melko vaatimaton talouskasvu ja julkisen talouden so-
peuttamispaineet pitävät kuntatalouden liikkumavaran
pienenä. Kuntien onkin pyrittävä tehostamaan toimintaansa
purkamalla päällekkäisyyksiä ja soveltamalla uutta tek-
nologiaa. Onnistuessaan sote-uudistus helpottaa pienten
kuntien taloustilannetta. Epäedullisen väestökehityksen
kunnissa helpotus ei kuitenkaan ole riittävä, vaan yhdisty-
mis- ja yhteistyöpaineet jatkuvat.

Työllisyysasteen kehitys vaikuttaa merkittävästi niin ta-
louskasvuun kuin julkisen talouden tasapainoon. Korkea
työllisyys tuo lisää verotuloja ja vähentää työttömyystur-
vaan ja sosiaalietuuksiin liittyviä menoja. Sipilän hallituk-
sen 72 %:n työllisyysastetavoitteesta vaalikaudella jäädään
jälkeen, mutta itse tavoite on tärkeä.

Vuoden 2017 alusta voimaan tullut eläkeuudistus kannus-
taa jatkamaan työuria. Työn vastaanottamisen kannusteita on
pyritty lisäämään työn vastaanottovelvoitetta tiukentamalla
ja tuloloukkuja purkamalla. Lisätoimia kuitenkin tarvitaan.

Vuonna 2016 työttömyysaste oli keskimäärin 8,8 %. Työl-
lisyys kehittyi hyvin erityisesti rakennusallalla. Etlä arvioi
työttömyysasteen alenevan 0,2–0,3 prosenttiyksikköä vuo-
dessa niin, että vuonna 2020 se on 7,5 %.

Alueet kehittyvät yhä eri tahtiin

Suomessa on vuosikymmeniä ollut vallalla keskittyvä ja kau-
pungistuva kehitys. Yliopisto- ja muut suurehkot kaupungit
ja niiden lähiympäristö ovat houkutelleet niin ihmisiä kuin
työpaikkoja. Tämä kehityssuunta on näkynyt lievempänä
maakuntien välisessä kehityksessä.

Vuosina 2000–2015 osuus koko maan työvoimasta on kohonnut Uudellamaalla 1,32 prosenttiyksikköä sekä Pirkanmaalla 0,43, Pohjois-Pohjanmaalla 0,15 ja Pohjanmaalla 0,14 prosenttiyksikköä. Keski-Pohjanmaan työvoimaosuus on säilynyt ennallaan. Muut maakunnat ovat menettäneet enemmän tai vähemmän. Suurimmat menettäjät ovat olleet Varsinais-Suomi (–0,27 %-yks.), Päijät-Häme (–0,27 %-yks.), Kymenlaakso (–0,25 %-yks.), Etelä-Savo (–0,23 %-yks.), Etelä-Karjala (–0,18 %-yks.), Pohjois-Karjala (–0,16 %-yks.) ja Kainuu (–0,12 %-yks.).

Maakunnissa, jotka ovat kasvattaneet työvoimaosuutta, on merkittävä yliopisto. Monissa niistä on myös muita innovaatioiden synnylle tärkeitä toimijoita. Menettäjämaakunnille taas on ollut tyypillistä raskaan teollisuuden merkittävä osuus tuotannosta. Metsäteollisuuspaikkakunnat kärsivät muutama vuosi sitten suurista tuotannon alasoista tällä sektorilla.

Työttömyysasteet ovat myös vaihdelleet heijastellen alueiden elinvoimaisuutta ja työvoiman rakennetta. Työ- ja elinkeinoministeriön laskutavalla mitattuna työttömyysaste oli joulukuussa 2016 maan keskiarvoa matalampi Ahvenanmaalla, Pohjanmaalla, Uudellamaalla, Etelä-Pohjanmaalla ja Varsinais-Suomessa. Korkeimmat työttömyysasteet olivat Pohjois-Karjalassa, Keski-Suomessa ja Kaakkois-Suomessa.

Bruttokansantuote henkeä kohti oli vuonna 2014 korkein Uudellamaalla. Seuraavina olivat Ahvenanmaa, Pohjanmaa ja Etelä-Karjala. Matalin bkt henkeä kohti oli Kainuussa. Seuraavaksi matalimmat lukemat olivat Etelä-Savossa, Pohjois-Karjalassa, Keski-Suomessa, Etelä-Pohjanmaalla ja Päijät-Hämeessä. Vuosina 2000–2014 sijoitustaan paransivat eniten Keski-Pohjanmaa, Etelä-Pohjanmaa, Etelä-Savo, Lappi, Etelä-Karjala, Pohjois-Karjala ja Pohjanmaa. Kymenlaaksossa bkt:n volyyymi henkeä kohti aleni pitkälle metsäteollisuuden tuotannon vähenemisen vuoksi.

Vuodelta 2016 ei ole tätä kirjoitettaessa alueellisia tuotantotilastoja. Koko maassa kysynnän kasvun vetureita

olivat yksityinen kulutus ja rakentaminen. Myös yritysten investoinnit elpyivät. Tämä viittaa siihen, että kasvu olisi ollut voimakkainta suurissa kasvukeskuksissa, joissa on kulutuksen painopiste ja joissa rakentamistoiminta on ollut aktiivista. Rakentaminen sekä kone- ja laiteinvestoinnit ovat elvyttäneet jonkin verran myös teollisuusalueiden tuotantoa.

Vuodesta 2017 alkavaksi ennustettu viennin elpyminen lisää tuotantoa teollisuudessa, samalla kun yksityisen kulutuksen ja investointien vauhti hieman hiljenee. Työllisyyden koheneminen kuitenkin vaikuttaa asteittain positiivisesti koko maahan. Uudenkaupungin autotuotannon kasvu, Turun telakan saamat tilaukset, Äänekosken sellutehtaan rakennusprojekti ja Lapin matkailun hyvä menestys luovat tuotantoa, joka säteilee alihankintojen myötä erityisesti lähialueille. Vaikutukset ovat kuitenkin erilaisia eri toimialoille. ICT-sektorin voimakas supistuminen on takana, ja tällä alalla työllistytään jo uuden tyyppisiin yrityksiin.

Vaikka aluekehityksen megatrendit jatkuvat pitkälle entisen kaltaisina, kunkin alueen menestys ei synny itsestään. Yritykset valitsevat sijaintipaikkansa alueen vallitsevan elinkeinorakenteen, osaavan työvoiman saatavuuden, verkostojen, yritysilmapiirin jne. perusteella.

Tuulimyllyjä vastaan ei kannata taistella, mutta kunkin alueen kuntapäätäjien kannattaa etsiä alueensa vahvuuksia ja edistää aktiivisesti alueensa elinkeinotoimintaa.

Lähteet

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (Etla). *Suhdanne* 1/2017
<https://www.etla.fi/ennusteet/>

Kotilainen, M. (2015). Kokonaistuottavuuden kehitys entistä tärkeämpää Suomen pitkän aikavälin talouskehitykselle. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 3/2015. <http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/kansantaloudellinen-aikakauskirja-32015/>

Tiivistys

- Maailmantalouden kasvu on vahvistumassa, mutta protektionismin riski lisääntyy.
- Euromaiden kriisinratkaisumekanismit ovat vahvistuneet, mutta finanssisektori on yhä haavoittuvainen.
- Suomen kokonaistuotanto on kääntynyt kasvuun, mutta bkt on yhä noin 4 % alle vuoden 2008 tason.
- Viennin saaminen nousuun on välttämätöntä, jotta saadaan aikaan kestävää kasvua.
- Alueiden menestys edellyttää osaavia ihmisiä ja tuotannollisen perustan jatkuvaa uudistumista.

Pohdittavaa

- Onko alueesi työvoima riittävän osaavaa uusia tuotannollisia haasteita ajatellen (ICT, cleantech, esineiden internet, korkeatasoiset palvelut)?
- Miten maailmantalouden riskien toteutuminen vaikuttaisi alueesi tuotantoon?
- Onko kuntasi/maakuntasi organisaatio riittävän tehokas vastaamaan tiukkenevan julkisen talouden haasteisiin (ikäntyminen, EU-säännöt)?
- Miten yhdistät tiukan taloudenpidon ja julkisten palvelujen laadun?
- Mistä alueellesi saadaan uusia yrityksiä ja uudenlaista tuotantoa?

Tuomas Pöysti

Oikeustieteen tohtori Tuomas Pöysti toimii alivaltiosihteerinä sosiaali- ja terveysministeriössä ja valtiovarainministeriössä sekä Helsingin yliopiston hallinto-oikeuden dosenttina. Hän johtaa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksia ja maakuntauudistusta.

Kunnat sekä maakunta- ja sote-uudistus

Suomeen perustetaan 18 uutta itsehallinnollista maakuntaa. Maakunta on julkisyhteisö, jolla on alueellaan itsehallinto. Hallinnon kansanvaltaisuus ja ymmärrettävyys lisääntyvät.

Kaikki ei kuitenkaan muutu. Kunta on jatkossakin asukaidensa kansanvaltaisen osallistumisen ja päätöksenteon areena. Kunta on paikalliseen demokratiaan ja osallistumiseen ja osallisuuteen perustuva julkisyhteisö. Kunnalla on jatkossakin yleinen toimiala: kunta hoitaa asioita, jotka kunnan asukkaat ovat päättäneet ottaa hoidettavaksi.

Kunnille jää myös satoja lakisääteisiä tehtäviä. Ne ovat pääosin luonteeltaan paikallisesti hoidettavia. Maakuntauudistuksen jälkeen kunnan tehtävissä korostuvat paikallinen demokratia ja osallisuus, elinvoima- ja sivistystehtävät sekä rooli hyvän ympäristön rakentajana.

Maakunta on kuntaa suurempi itsehallintoalue

Maakunnan asukkaat valitsevat suorilla vaaleilla maakuntavaltuuston, joka käyttää maakunnan asioissa ylintä päätös-

valtaa. Maakunnan asukkailla on myös laajat äänioikeutta ja vaalikelpoisuutta täydentävät suoran osallistumisen oikeudet.

Maakunnan tehtävänä on 1.1.2019 lukien järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon, pelastustoimen ja ympäristöterveydenhuollon palvelut, työ- ja elinkeinopalvelut, maaseudun ja elinkeinoelämän kehittäminen, viljelijätukihallinnon ja maatalouslomituksen sekä kala- ja vesitaloushallinnon tehtävät. Lisäksi se huolehtii maakunnallisesta maankäytön ohjauksesta ja liikennejärjestelmätehtävistä ja hoitaa tienpitoa. Työ- ja elinkeinopalvelut on tarkoitus uudistaa uudenlaisiksi kasvupalveluiksi.

Maakunta on yleinen aluekehitysviranomainen, jonka tehtävänä on alueellisen identiteetin kehittäminen ja ylläpito sekä hyvinvoinnin ja terveyden sekä arjen turvallisuuden edistäminen. Pelastustoimen ohella maakunta on muutenkin merkittävä varautumisen ja turvallisuuden toimija. Maakunnan tehtäviin kuuluu sovittaa yhteen varautumista alueellaan.

Maakuntalaissa maakunnalle säädetään kaikkiaan 26 tehtäväalaa. Laissa lisäksi säädetään 5 muusta tehtäväalasta, joilla maakunta voi hoitaa tehtäviä.

Julkisen hallinnon rakenteelle selkeät periaatteet

Maakuntauudistuksen perustana ovat perustuslakiin ja taloustieteeseen perustuvaan taloudelliseen ajatteluun pohjautuvat periaatteet julkisen hallinnon rakenteesta. Jatkossa Suomen julkinen hallinto koostuu kunnista, maakunnista ja valtionhallinnosta.

Kunta on nyt ja tulevaisuudessa keskeinen julkisen hallinnon kansanvaltainen toimija. Kunnan hallinto perustuu kunnan asukkaiden itsehallintoon. Kunnalla on jatkossakin yleinen toimivalta, eli kunnan asukkaat ja niitä edustava valtuusto voi päättää ottaa itsehallintoon kuuluvia asioita hoidettavakseen.

Kunnalla on laaja erityinen toimiala, eli kunta on hyvin laajasti vastuussa lukuisien hyvinvointivaltioitehtävien hoitamisesta. Kunta voi ottaa toimeksiantona tehtäviä hoidettavakseen sopimuksen perusteella.

Maakunnan ideana on koota alueelliset voimavarat yhteen kuntaa laajemman alueen omaehtoista kehittämistä varten ja hoitaa palveluita, jotka vaativat kuntaa laajempaa näkökulmaa ja väestöpohjaa. Maakuntien perustaminen merkitsee huomattavaa hallinnon selkeytymistä ja kansanvaltaisuuden lisääntymistä. Noin 400 ylikunnallisen tai valtion viranomaisen tehtävää siirtyy 18 maakunnalle.

Valtion tehtävänä uudessa julkisen hallinnon rakenteessa on huolehtia erityisesti oikeusvaltion ylläpitämisestä ja kehittämisestä, perusoikeuksien turvaamisesta ja arvioinnista kaikkien perusoikeuksien suhteen. Se huolehtii myös yleisistä turvallisuustehtävistä sekä tehtävistä, joiden vaikutukset ovat kansainvälisiä tai valtakunnallisia tai joiden kustannusvaikuttava hoitaminen edellyttää valtakunnallista väestöpohjaa. Valtiolle kuuluu yhdenvertaisuuden ja yleisen edun valvonta. Valtion viranomaisten toimivalta on jatkossa pääsääntöisesti aina valtakunnallista.

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen kunnilta maakunnille

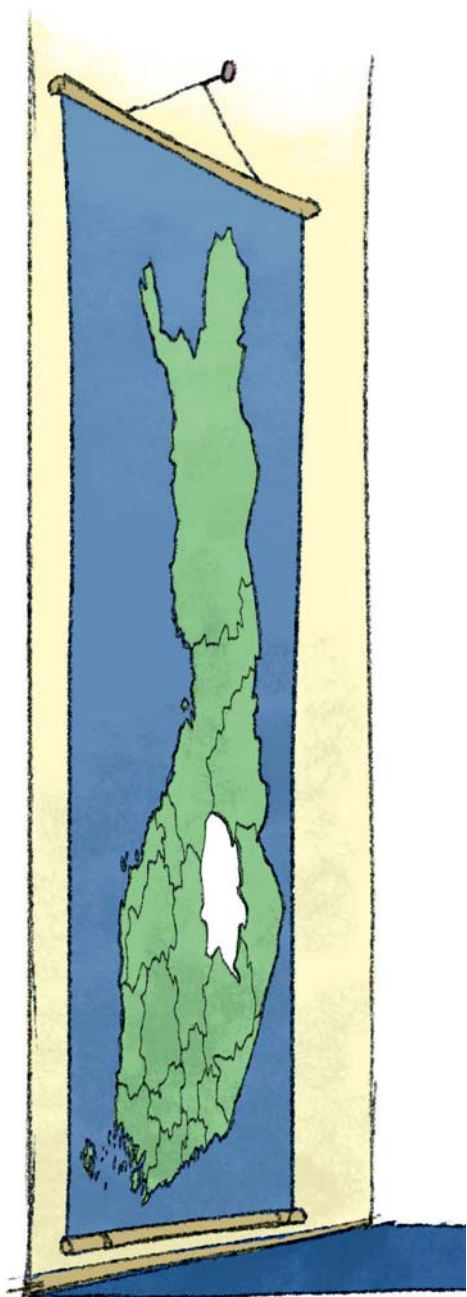
Maakunta vastaa 1.1.2019 sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisestä. Jokaisen oikeudesta välttämättömään hoitoon ja huolenpitoon sekä oikeudesta saada laissa tarkemmin säädetty riittävät sosiaali- ja terveystalvelut säädetään perustuslain 19 §:ssä. Maakuntalain 8 §:n perusteella maakunta voi tuottaa palvelut itse tai käyttää niiden tuottamisessa yksityisiä yrityksiä tai järjestöjä.

Palveluiden tuottamisessa on tarkoitus hyödyntää monituottajamallia. Tässä ei sinänsä ole uutta. Jo 1992 sosiaali-

ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksista annetussa laissa säädettiin, että kunta voi järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävänsä hankkimalla palveluita valtiolta, toiselta kunnalta, kuntayhtymältä tai muulta julkiselta tai yksityiseltä palveluntuottajalta. Yksityistä ja järjestöjen tuotantoa on tarkoitus hyödyntää nykyistä systemaattisemmin.

Taustalla on laajempi yhteiskunnallinen ja taloudellinen muutos. Palvelut ja niitä koskevat odotukset persoonallistuvat, samoin lääkkeet ja hoidot. Persoonallistuminen voi olla taiten ohjattuna ja hyödynnettynä väline täsmäpalveluun ja täsmähoitoon. Näillä voidaan selkeästi lisätä kustannusvaikeuttavuutta. Digitalisoituminen lisää palveluiden persoonallista räätälöintiä ja sen mahdollisuuksia.

Digitaalisuus ja räätälöinti muuttavat yhdenvertaisuuden ja universaalisuuden tulkintaa: ihmisten ja ihmisryhmien välinen yhdenvertaisuus on yhä tärkeämpää palveluiden tuloksissa. Jokaisella on yhdenvertainen oikeus saada vaikuttavinta mahdollista palvelua ja



hoitoa tarpeensa mukaan, ja hoidon ja palvelun tarpeen arvioinnissa otetaan yhdenvertaisella tavalla huomioon resurssien niukkuus eli palvelun kustannusvaikuttavuus.

Monituottajamalli mahdollistaa tuottajien erikoistumisen silloin, kun erikoistumisesta on saatavissa hyötyä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa verkostoon kuuluu laajalaisesti väestöä palvelevia sosiaali- ja terveyskeskuksia. Tarvetta on myös erikoistuneille sosiaali- ja terveyskeskuksille (esimerkiksi kuntouttava terveyskeskus). Sosiaali- ja terveyskeskus on kokoavassa vastuussa asiakkaansa palveluista ja palveluiden yhteensovittamisesta. Se on aina yksilön tukena ja kumppanina sosiaali- ja terveyspalveluissa.

Verkostoon kuuluu lisäksi tiettyihin palveluihin tai hoitoihin erikoistuneita toimijoita tai palveluita kokoavia eri toimijoiden palveluita yhdistäviä keskuksia (esimerkiksi perheiden palveluihin erikoistunut perhekeskus, jossa voi olla läsnä eri tuottajien ja toimijoiden edustajia).



Liiketalous- ja johtamistieteissä tällaista monituottajamallia kutsutaan modulaariseksi. Modulaarinen verkosto on vaihtoehtojaan tehokkaampi käsittelemään ja hyödyntämään monimutkaista informaatiota sekä ratkaisemaan kustannusvaikuttavammin ongelmia. Tuotanto muodostuu pienemmistä osajärjestelmistä, jotka ovat kukin erikoistuneita tehtäväänsä. Malli antaa mahdollisuuden tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon lähipalveluita ihmistä lähellä ja hakea toimivia ratkaisuja varsinkin laajemmin palveluita tarvitsevien tai vaikeiden ongelmien parissa kamppailevien ihmisten pulmiin.

Taloudellisesta näkökulmasta monituottajamalli antaa perinteistä tuotantotapaa paremmat mahdollisuudet kustannusvaikuttavuuteen, koska siinä voidaan hyödyntää erikoistumisen edut ja volyymiedut mutta samalla pitää parasta mahdollista osaamista lähipalveluiden etulinjassa.

Vaikeutena modulaarisessa tuottajaverkostossa on eri toimijoiden ja näiden palveluiden yhteensopivuuden varmistaminen. Tässä on olennaista niin maakunnan rooli järjestäjänä kuin tuottajien roolit ja työnjako. Maakunnan tehtävänä palveluiden järjestäjänä on asettaa eri tuottajien rooleja koskevat pelisäännöt ja tuottajille asetettavat vaatimukset sekä määritellä tuottajien korvaukset. Pelisääntöjen asettaminen ja toimivien tuottajakorvausten määrittely ovat välttämättömiä edellytyksiä sille, että monituottajamalli voisi toimia.

Tämä yhteiskunnallisen sääntelyn tehtävä on tärkeä osa maakuntavaltuuston päätösvaltaa. Maakunta päättää palvelukokonaisuudet ja palveluketjut sekä määrittelee maakuntastrategiaan kuuluvassa palvelutuotantostrategiassa maakunnan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluverkon ja julkisten ja yksityisten tuottajien roolit ja ehdot.

Yksilön tasolla järjestäjä seuraa mahdollisimman ajantasaisesti yksilön hyvinvoinnin tilaa ja palveluiden suju-

vaa toteutumista. Tähän uusi digitaalinen tekniikka antaa aivan uudenlaisia mahdollisuuksia. Keinoälyn ja data-analytiikan tukemana pienikin määrä pätevää henkilöstöä eli lääkäreitä ja sosiaalityöntekijöitä pystyy seuraamaan maakunnan ja sen eri kuntien väestön ja yksilöiden hyvinvointia sekä yksiköiden palveluiden sujuvuutta, laatua ja vaikuttavuutta. Samalla syntyy uudenlainen mahdollisuus kansanterveystyölle ja rakenteelliselle sosiaalityölle. Maakuntavaltuusto organisoii tämän tehtävän hoitamisen maakunnan viranomaisorganisaatioon.

Maakunnan organisaatioon omana yksikkönään ja kustannuspaikkanaan kuuluu maakunnan liikelaitos. Se hoitaa maakuntalain ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain perusteella maakunnan julkista tuotantoa viranomaisena. Maakunta tuottaa sosiaali- ja terveyskeskuspalveluita ja markkinoilla kilpailevia erikoistuneita palveluita omistamissaan yhtiöissä. Kun avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä sekä eri tuottajien tasapuolisuudesta kohtelusta pidetään kiinni, voi maakunnan liikelaitoksen ja valinnanvapauden piiriin kuuluvia palveluita tuottavien yhtiöiden välillä olla yhteistä henkilökuntaa.

Maakuntavaltuuston toiminnassa ensisijaisia ovat järjestäjän tehtävät. Niihin kuuluu eri tuotantotapojen ja tuottajien systemaattinen vertailu. Järjestäjän rooleissa ja tuotannon ohjauksessa korostuu maakuntavaltuutettujen kyky hyödyntää tietoa monista lähteistä, kokonaisuuksien hallinta ja kokonaiskuva, näkemyksellisyys sekä kyky kuunnella ja välittää.

Kunnan talous ja rooli muuttuvat

Uudistus muuttaa kunnan roolia huomattavasti. Kunta ei 1.1.2019 lähtien enää järjestä eikä tuota sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen yleistehtävä kuuluu jatkossakin kunnille. Kunta toteuttaa tätä teh-

täväänsä muilla toimilla kuin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluilla. Kyse on laaja-alaisesta kunnan kaikilla toimialoilla tapahtuvasta vaikuttamisesta hyvinvoinnin ja terveyden taustatekijöihin. Näin kunta rakentaa sillä olevilla keinoilla hyvinvoinnin ja arjen turvallisuuden ympäristöä. Uudessa kuntien valtiosuusjärjestelmässä valtiosuuksien lisäkritereinä on – tosin pienellä painoarvolla – myös hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen.

Maakuntalain mukaan maakunnan velvollisuutena on antaa kunnille hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen sekä arjen turvallisuuden asiantuntijapalveluita. Maakunnan tehtäviin kuuluu näin antaa esimerkiksi rakenteellisen sosiaalityön laaja-alainen, ilmiölähtöinen näkökulma kunnan asukkaiden hyvinvointiin sekä kansanterveys-työstä saatavaa tietoa asukkaiden terveydestä.

Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja arjen turvallisuuden vaaliminen ovat kunnan ja maakunnan yhteistyötehtäviä. Maakuntalain 15 §:n mukaan maakunnan ja kuntien on neuvoteltava tehtäviensä hoitamiseen liittyvästä yhteistyöstä, tavoitteista ja työnjaosta valtuustokausittain. Tässä on muun muassa perusteltua tarkastella rakenteellisen sosiaalityön ja kansanterveystyön sekä muiden näkökulmien perusteella hyvinvoinnin, terveyden ja elinvoiman kehittymistä ja siihen vaikuttavia ilmiöitä sekä sovittava käytännön toimenpiteistä ja yhteistyöstä. Kunnanvaltuustojen ja maakuntavaltuustojen tehtävänä on huolehtia, että prosessi ei jää vain muodolliseksi vaan on järjestelmällisen yhteistyön alusta.

Maakuntauudistus laittaa kunnan talouden aika lailla uuteen järjestykseen. Kuntien vuoden 2017 tasossa 30,7 miljardin euron nettokustannuksista maakunnille siirtyvien tehtävien osuus on noin 17,4 miljardia euroa. Nämä menot ja niitä vastaava osuus tulo-rahoituksesta siirtyvät maakunnille. Kuntien tuloista ja käyttötalousmenoista maakunnille siirtyy noin 57 prosenttia.

Vuonna 2019 kunnan kunnallisveroprosenttia alennetaan 12,47 prosenttiyksikköä ja vastaava verotuotto kannetaan valtiolle valtion tuloverona. Kuntien yhteisöverotuotto-osuudesta siirretään noin 550 miljoonaa euroa valtiolle. Maakunnalle siirtyviä tehtäviä vastaavalla laskennallisella osuudella myös kuntien valtionosuuksia alennetaan.

Valtionosuusjärjestelmän nykyiset pääkriteerit säilyvät, mutta niiden lisäksi otetaan käyttöön uudistuksen vaikutuksia kunnan talouteen rajaavat valtionosuusjärjestelmämuutoksen ja siirtymäajan tasaukset. Näiden avulla kunnan vuosikatteen ja poistojen välisellä suhteella arvioitu rahoitustasapainon muutos rajataan viiden vuoden siirtymäajan jälkeen enintään +/- 100 euroon asukasta kohden.

Kuntien maakunnille siirtyviä tehtäviä vastaava irtain omaisuus ja maakunnalle siirtyviä tehtäviä hoitavien lakisääteisten kuntayhtymien varat ja velat siirtyvät maakunnille. Omaisuusjärjestelyiden lähtökohtana on veronmaksajan ja kansalaisen etu: veronmaksaja ei joudu maksamaan omaisuutta kahteen kertaan. Tämän vuoksi siirtävästä omaisuudesta ei makseta korvauksia.

Omaisuusjärjestelyt heikentävät kunnan tasetta, koska peruskunnan velkoja ei siirry maakunnalle. Vastineena kuitenkin palveluveloitteet aiheuttavat kuntataloudessa julkisen talouden kestävyysvajeen, ja siten kestävyysvaje siirretään kuntataloudesta maakuntien talouteen rahoitettavaksi valtion varoista. Kuntatalouden tosiasialliset vastuut ja niin sanottu palveluvelka vähenevät huomattavasti. Tämä huomioiden kuntien vastuuasema ei kokonaisuutena heikkene.

Maakuntien rahoitus on voittopuolisesti yleiskatteellista: maakuntavaltuusto päättää rahoituksen kohdentamisesta. Yleiskatteellinen maakuntavaltuustojen kohdennettavissa oleva rahoitus on yhteensä noin 18,5 miljardia euroa ja käyttötarkoitukseltaan tarkemmin sidottu erillisaikarahoitus maakunnille noin 2,9 miljardia euroa.

Kunnanvaltuuston ja maakuntavaltuuston tärkeimpiä tehtäviä on johtaa kunnan tai maakunnan taloudenhoitoa ja päättää taloudesta. Tähän kuuluu aktiivinen huolenpito kunnan tai maakunnan rahoittamien toimienpiteiden vaikuttavuudesta eli tavoitteiden saavuttamisesta.

Maakuntauudistuksen jälkeen kuntatalouden liikkumavara on parempi. Kuntataloudessa on merkittäviä tulevaisuuden rahoituksen haasteita. Kasvukunnissa valtuustojen kannalta erityistä huomiota vaatii kasvun rahoittaminen.

Tiivistys

- Suomeen perustetaan 18 itsehallinnollista maakuntaa, joita johtaa vaaleilla valittu maakuntavaltuusto.
- Maakunta on monitoimialainen viranomainen ja julkisyhteisö. Maakunnille siirtyy noin 400 eri kunnallisen tai valtiollisen viranomaisen tehtävää.
- Maakunnan ylimpänä päätöksentekuelimenä on maakunnan asukkaiden suoraan vaaleilla valitsema maakuntavaltuusto.
- Kunta on jatkossakin merkittävä julkisen hallinnon toimija. Maakunta- ja sote-uudistukset siirtävät noin puolet kuntataloudesta ja julkisen talouden kestävyysvajeen kuntataloudesta maakunnille.
- Maakuntavaltuusto ja kunnanvaltuustot johtavat maakunnan ja kuntien välistä tiiviiksi tarkoitettua yhteistyötä.

Epätasapainossa olevissa kunnissa korostuu erityisesti kunnan elinvoiman hyväksi tehtävä pitkäjänteinen työ. Se on pitkällä aikavälillä ainoa kestävä tie kunnan talouden tasapainoon.

Maakuntauudistus on historiallinen uudistus, joka myllää julkisen hallinnon uuteen uskoon. Onnistuuko muutos, riippuu pitkälti siitä työstä, jota 2017 valitut kunnanvaltuustot ja 2018 valittavat maakuntavaltuustot tekevät kukin erikseen ja tiiviissä yhteistyössä. Nyt jos koskaan on historiallisen suuri vaikuttamisen paikka.

Pohdittavaa

- Miten luot muutoksessa kuntalaisille välittämisen ja osallisuuden tunteen ja viet muutosta eteenpäin?
- Mitkä ovat kuntasi elinvoiman vahvistamisen ja talouden tasapainon kannalta tärkeimmät tavoitteet?
- Miten kuntasi osallistuu parhaiten uuden maakunnan rakentamiseen?
- Mitä yhteistyötavoitteita kuntallasi on maakunnan kanssa?
- Mitkä ovat tärkeimmät asiat, joilla kunnassasi edistetään hyvinvointia ja terveyttä, ja miten toimitte yhteistyössä maakunnan kanssa?

Henriikka Tavi

Kuntaruno

Ihmiskunta, eläinkunta, kasvikunta,
kivikunta, saksikunta, paperikunta.
Perikunta, faksikunta, varuskunta,
veriryhmä, kuntaryhmä, kuntatyhmä.

Satakunta, patakunta, kuppikunta,
kuntakeskus, rajakunta, kuntakaava.
Tiekunta, totuuskunta, vesikunta,
keikunta, keinunta, lippukunta.

Lautakunta, puukunta, puistokunta,
pusikkokunta, haukunta, kukunta.
Lintukunta, pilvikunta, aurinkokunta,
valtakunta, vaakunta, maakunta.

Koulukunta, opettajakunta, pöytäkunta,
henkilökunta, pariskunta, paliskunta.
Peurakunta, seurakunta, kuntavero,
kuntakoodi, kuntaoodi, kuntaperhonen.

Paikkakunta, kultahammas, valiokunta,
lääkärikunta, suojeluskunta, kuntayö.
Kansakunta, virkakunta, eduskunta,
veljeskunta, kuntaliitos, huojuunta.

Jenni Airaksinen

Hallintotieteen tohtori Jenni Airaksinen työskentelee yliopistonlehtorina Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa Kunta- ja aluejohtamisen koulutusohjelmassa. Hänen tutkimuksensa keskittyvät kuntien rooliin ja kuntajohtamiseen sekä hallinnon uudistamiseen.

Jari Stenvall

Hallintotieteen tohtori Jari Stenvall työskentelee hallintotieteen professorina Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa. Hän on tehnyt tutkimusta julkisen hallinnon reformeista, muutosjohtamisesta sekä julkisen hallinnon palveluista ja palvelujärjestelmistä.

Tulevaisuuden kunta

Suomalainen kunta on ollut menestystarina. Kansainvälisessä vertailussakin se on näyttäytynyt omanlaisenaan, jopa poikkeuksellisenä. Missään muualla maailmassa ei näin erikokoisten kuntien vastuulla ole ollut saman sisältöisiä, näin laajoja ja merkittäviä tehtäviä.

Kuntien tehtävistä ja roolista osana julkista hallintoa on keskusteltu pitkään. Näkökulma on ollut viimeisen kymmenen vuoden aikana suomalaisessa julkisen hallinnon kehit-

tämisessä vahvasti rakenteellinen. Muutoksiin on pyritty kuntarakennetta muovaamalla tai siirtämällä kunnilta tehtäviä muille hallinnon tasoille.

Tämän artikkelin kirjoitushetkellä keväällä 2017 käynnissä olevat hallintouudistukset muuttavat toteutuessaan syvällisesti hallintomme rakenteita. Muutosten myötä meidän on ehkä muovattava myös käsitystämme kunnasta.

Näyttää siltä, että tulevaisuuden kunnan rooli voi mahdollistaa uudenlaisen lähestymistavan kunta-ajatteluun. Uuden kuntaroolin myötä esiin voi kuoriutua toisistaan hyvinkin paljon poikkeavia kuntana olemisen tapoja. Kehityksessä on nähtävissä viitteitä siitä, että olemme matkalla hyvintointipalveluiden dominoimista yhtenäiskunnista kohti erilaisia painotuksia korostavia moninaiskuntia.

Miten tulevaisuuden kunta eroaa nykyisestä, ja mikä on tämän muutoksen merkitys kuntien näkökulmasta? Näitä kysymyksiä kuntien poliittisten päättäjien on pohdittava 2020-luvulle tultaessa.

Suomen kunnat kansainvälisessä tarkastelussa

Kaikkialla maailmassa on kuntia. Kunnan toimialan, tehtävien, velvollisuuksien ja itsehallinnon määrä ja laatu vaihtelevat kuitenkin maittain. Tehtävien lisäksi kuntien asema valtionhallinnon osana poikkeaa toisistaan, ja joissakin maissa on useita erilaisia kuntamuotoja: kuntia voi olla sekä alueellisella että paikallisella tasolla, ja samalla tasolla toimivien kuntien tyyppi, tehtävät tai organisointi voi vaihdella paljonkin.

Kuntien tehtäviä voidaan tyypitellä suurempiin kokonaisuuksiin, jotta voimme vertailla eri maiden paikallishallintoja ja niiden merkitystä yhteiskunnallisessa kehittämisessä. Tehtävät voidaan jakaa esimerkiksi neljään kokonaisuuteen: identiteetin ja yhteisöön kuulumisen osoittamiseen, sosiaalisiin investointeihin, sosiaaliseen kulutukseen ja post-materiaalisiin asioihin. Eri tehtävät voivat näkyä eri maisa erilaisina käytäntöinä, mutta jokainen näistä tehtävistä

voi olla uhattuna yhteiskunnallisten ja taloudellisten rakenteiden muuttuessa.

Identiteettitehtävässä kunta tarjoaa ihmisille ja ryhmille kiinnittymiskohdan esimerkiksi synnyin- tai asuinpaikkana. Identiteettiroolia pidetään olennaisimpana sellaisissa maissa kuin Ranska ja Italia, joissa kuntien historia ulottuu pitkälle ja kunnilla on vain vähän palvelutehtäviä. Kuitenkin kuntien identiteettitehtävällä näyttää olevan merkitystä myös Suomessa, mikä näkyy ihmisten tapana kysyä edelleen toisiltaan, mistä nämä ovat kotoisin.

Identiteetin rakentuminen kuntien kautta ei enää ole itsestään selvää, sillä esimerkiksi informaatio- ja viestintäteknologia mahdollistaa uudenlaisten yhteisöjen ja identiteettien muotoutumisen paikkariippumattomasti vaikkapa harrastusten ympärille.

Kuntien rooli sosiaalisten investointien kanavoijana liittyy erityisesti elinvoimapuheeseen. Käytännössä rooli ilmenee useina erilaisina toimintoina aina maankäytön suunnittelusta erilaisten innovaatioiden ja elinkeinojen tukemiseen.

Pohjoismaissa ja Hollannissa kuntien sosiaaliseen kulutukseen liittyvä hyvinvointirooli puolestaan on ollut perinteisesti vahva. Pohjoismaissa kunnilla on ollut keskeinen rooli koulutuksen, terveydenhuollon ja sosiaaliturvan järjestämisessä. Keskeisenä haasteena kuntien hyvinvointitehtävässä on kuitenkin määritellä, mitä hyvinvointi ylipäänsä tarkoittaa, mitä toimenpiteitä se kunnilta edellyttää.

Neljäs tehtävä eli post-materiaaliset asiat, yhteisön hallinta ja verkostojen solmukohtana toimiminen, korostaa kunnan tehtävissä erilaisten elintapojen ja elämäntilanteeseen liittyvien valintojen tukijan ja elämän edellytysten mahdollistajan roolia.

Kaikkein vahvimpina kunnallishallintoina pidetään niitä demokratioita, joissa kunnilla on useita eri rooleja. Tässä tarkastelussa Suomen kunnat osoittavat todellisen vahvuutensa, ja niillä on ollut merkittävä rooli kaikilla kuntien toiminnan osa-alueilla.

Kuntien tulevaisuuden osalta on tärkeää ymmärtää maankuntauudistuksen vaikutus. Se kaventaa kuntien tehtäviä konkreettisimmin kuntien hyvinvointiroolin osalta. Silti muutoksen jälkeenkin kunnille jää vielä monia tehtäviä, joilla on myös hyvinvoinnin kannalta suuri merkitys. Näitä ovat esimerkiksi liikunta, maankäyttö, koulutus, varhaiskasvatus, laaja sivistys, kulttuuri- ja vapaa-aikatoiminnot.

Suomalaisen kunnan perustehtävät nyt ja tulevaisuudessa

Jotta kunta voi rakentavasti pohtia tulevaisuuttaan, on sen ensin pohdittava perustehtäväänsä. Perustehtävä kertoo, mitä varten jokin järjestelmä on olemassa. Mitkä ovat sen tärkeimmät funktiot, ja keitä se palvelee toteuttaessaan näitä tehtäviä? Jokaisella järjestelmällä on myös omat erityiset sidosryhmänsä eli henkilöt ja yhteisöt, joille nämä tehtävät ovat merkittäviä ja joiden kanssa sen on toimittava tehtäviä toteuttaessaan. Jotkut kuntien tehtävistä koskettavat kaikkia kuntalaisia ja laajasti yhteiskuntaa, toiset vain rajattuja ryhmiä, kuten yrityksiä tai järjestöjä.

Kuntien perustehtäviä voidaan jaotella monin tavoin. Perinteinen tapa jaotella kunnan tehtäviä on jakaa ne demokraatiotehtäviin, palvelutehtäviin ja elinvoimatehtäviin. Näin jaoteltuna tehtävien keskinäiset painotukset ovat vaihdelleet historian kuluessa.

Demokraatiotehtävän voidaan nähdä korostuneen kunnallishallinnon synnyn jälkeisinä vuosikymmeninä ja vielä itsenäisyyden alussa. Kunnallishallinto koulutti kansalaisia demokraattisen yhteiskunnan toimintatapoihin ja loi ihmisille mahdollisuuden pätevoityä paikallisesti jopa valtiollisesti tärkeiden tehtävien hoitamiseen.

Elinvoimaroolin merkitys on vaihdellut eri aikoina ja eri paikoissa. Esimerkiksi 1990-luvun laman aikaan elinvoiman luomisen ja ylläpitämisen ja samanaikainen syrjäytymisen ehkäisyyn pyrkivä tehtävä oli hyvin tärkeä.

Viimeisten vuosikymmenien aikana kuntien palvelutehtävä ja etenkin hyvinvointipalvelutehtävä ovat korostuneet jopa muiden roolien kustannuksella. Kuntien palveluroolin kasvussa valtio ja kunnat ovat olleet saman kehityssuunnan kannalla: valtio on delegoinut kunnille uusia tehtäviä ja kunnat ovat yleensä ottaneet ne vastaan. Kunnat ovat laajojen tehtäviensä kautta vahvistaneet asemaansa, rooliansa ja valtaansa yhteiskunnallisina toimijoina.

Toisaalta yhä lisääntyvistä palvelutehtävistä on tullut kunnille taloudellinen taakka lisääntyvien tarpeiden ja niukkeiden resurssien seurauksena. Laaja palvelurooli on tehnyt kunnat alttiiksi myös valtion interventioille ja reformeille.

Maakuntaudistus vähentää merkittävästi kuntien palvelukuormaa luomalla itsehallinnollisen alueellisen rakenteen sosiaali- ja terveystalouden sekä maakunnallisen kehittämisen toteuttamiseen. Kunnille tämä tarkoittaa mahdollisuutta tai pakkoa miettiä kunnan toiminnan kokonaisuutta uudelleen. Mitä tulee esimerkiksi palveluroolin tilalle?

Tulevaisuuden kunnan perustehtävä voidaan tiivistää yhteen lauseeseen: *Kunnan perustehtävänä on toimia elämisen edellytyksiä luovana itsehallinnollisena paikallisyhteisönä.*

Tätä tehtävää toteuttaessaan kunta toimii neljässä eri perusroolissa. Nämä roolit perustuvat demokratia- ja itsehallintotehtävään, talouden uusintamisen tehtävään, yhteisöllisyys- ja identiteettitehtävään sekä hyvinvointitehtävään. Jokainen perustehtävä on oma kokonaisuutensa, joiden sisältö tulisi määritellä tulevaisuuden kunnassa. Lisäksi kunnan onnistuminen edellyttää kiinteitä yhteyksiä eri tehtävien välillä.

Demokratia- ja itsehallintotehtävässä olennaista on se, että se luo pohjan muille kunnan perusrooleille. Itsehallinto on väline paikallisyhteisön tahdon kanavoimiseksi. Itsehallinto mahdollistaa paikallisten valintojen tekemisen kuntalaisten eduksi ja demokraattisesti valittujen kuntalaisten kanssa. Demokratia- ja itsehallintorooli sisältää myös kuntalaisten osallisuuden vahvistamisen palveluiden ja kunnan toimintojen suunnittelussa sekä toteutuksessa.

Talouden uusintamisen tehtävässä kiinnitytään kunnan tulopuolen ja elinvoiman vahvistamiseen. Tämä rooli puolestaan on olennainen, jotta kunnan on mahdollista kanavoida varoja yhteisöjen kehittämiseen, käyttää itsehallintoon ja tukea monin eri tavoin kuntalaisten hyvinvointia. Taloustehtävässä kunnallisen itsehallinnon merkitys näkyy siinä, minkälaisia panostuksia kunta tekee paikallistaloutensa vahvistamiseksi.

Hyvinvointitehtävässään kunta tekee päätöksiä, jotka vaikuttavat ihmisten elämään ja arkeen. Osa kunnan tehtä-



vistä on tarkasti säännelty, mutta kunnalla on itsehallinnon-
sa puitteissa mahdollisuus muovata kunnasta omannäköi-
sensä, oli kyse sitten asumisesta, liikenteestä, ympäristöstä,
kuntapalveluista tai omaehtoisen kansalaistoiminnan tu-
kemisesta.

Kunnan yhteisö- ja identiteettitehtävä perustuu sille aja-
tukselle, että kuntayhteisö eli kunnan jäsenet ”omistavat”
kunnan ja rahoittavat sen toimintaa. Kunnan tehtävänä on
huolehtia elämisen edellytyksistä, jotta asuminen ja elämi-
nen kunnassa olisi hyvää ja mahdollista.



Mitä muutos kuntien näkökulmasta tarkoittaa?

Kuntien rooli muuttuu. Vaikka muutokset ovat rakenteellisesti ja toiminnallisesti merkittäviä, ne eivät ole kunnan kokonaishoidon kannalta mullistavia. Tulkintoja muutoksen suunnasta on kuitenkin tällä hetkellä vallalla monia. Ne voidaan karkeasti jaotella kahteen, pessimistiseen ja optimistiseen näkemykseen.

Pessimistisen käsityksen mukaan tulevaisuuden kunta on tynkä, jakojäännös, jonka yhteiskunnallinen merkitys näivetty ja jonka vaikutusmahdollisuudet ihmisten elämän edellytyksiin heikkenevät. Tätä näkemystä perusteellaan esimerkiksi supistuneilla tehtävillä sekä ylipäänsä sillä, että kuntien taloudelliset resurssit heikkenevät.

Optimistisemmän tulkinnan mukaan tulevaisuuden kuntien vapausasteet lisääntyvät ja kunnat pääsevät toteuttamaan itsehallintoaan ja keskittymään ydintehtäviinsä ja rooleihinsa.

Optimistien korostama vapausasteiden lisääntyminen ei ole yhteiskunnallisen kehityksen kannalta yksiselitteistä. Se voi johtaa suurempaan ja nopeampaan erilaistumiseen. Mitä paikallisemmin voidaan päättää, mikä on kunnan kannalta olennaista, sitä erilaisemmaksi kuntakenttä muuttuu. Erilaisuus on itsehallinnon näkökulmasta väistämätöntä, koska itsehallinnolliset yhteisöt ovat vapaita päättämään organisoinnistaan, tavoitteistaan ja toimintatavoistaan.

Itsehallinnollinen eriytyminen voi aiheuttaa myös ongelmia. Ongelmat voivat korostua esimerkiksi tehtävissä, joissa kansalaisten yhdenvertaisuus arvona korostuu ja joissa vertailtavuus on olennaista toiminnan kehittämisen kannalta. Jos kansalaisilla on asuinpaikasta riippumattomia oikeuksia, nähdään voimakas erilaistuminen ymmärrettävästi enemminkin ongelmana kuin kekseliäisyytenä.

Maakuntauudistus ja erilaiset alueet

Maakuntauudistus muuttaa kuntien roolia, mikä monin paikoin tulkitaan uhkana ja aiheuttaa pelkoja. Maakuntauudis-

tuksen osalta nämä pelot ovat erilaisilla alueilla erilaisia.

Väestöä menettävillä ja väestöpohjaltaan pienillä alueilla pelätään tulevaisuuden maakuntarakenteen johtavan vahvaan keskittymiseen, kun niukkenevien resurssien maakuntien tai kustannustehokkuutta tavoittelevien palveluntuottajien ei kannata pitää palveluita kaikkien kuntien alueilla. Kasvavilla kaupunkiseuduilla pelätään, että uusi hallinnon taso johtaa palveluajattelun dominoimaan, tasapäistävään kehitykseen, jolloin kaupunkien ja kehyskuntien tehtäväksi tulee raivata tilaa erikoistumiselle ja uudennaisille kehittämisavauksille. Molemmissa tapauksissa kuntien valta ja mahdollisuudet tehdä itseään ja aluettaan koskevia päätöksiä koetaan heikkeneviksi.

Näyttäisi siltä, että kaikkein nihkeimmin maakuntauudistukseen suhtaudutaan kasvavilla kaupunkiseuduilla, joilla uudistusta ei suoranaisesti tarvita mihinkään. Uudistuksen pelätään rapauttavan vapaaehtoiset verkostot ja vaikeuttavan kaupunkiseutujen yhteistä kehittämistä. Kriitikki uudistusta kohtaan on voimakasta myös alueilla, joilla yhteistyön tekemisen perinne on vähäinen tai kuntien väliset suhteet hyvin jännitteisiä.

Tulevaisuuden kuntien osalta kannattaa muistaa, että uudistumiskykyisten, yhteisten intressien pohjalta toimintaa kehittävien alueiden merkitys yhteiskunnan menestymisen kannalta on myös tulevaisuudessa keskeinen. Esimerkiksi kaupunkiseutujen merkitys säilyy uudessakin tilanteessa tärkeänä.

Kansainvälisestä keskustelusta tiedetään, että kaupunkiseutujen menestystarinat ovat riippuvaisia kaupunkien ja ympäryskuntien toimivista suhteista, jotka näkyvät seudun asukkaille hyvänä maankäytön suunnitteluna, toimivana joukkoliikenteenä, turvallisuutena ja hyvinvointina. Kaupunkiseutujen menestys riippuu osittain valtion ja kaupunkiseutujen suhteesta, mutta ainakin yhtä paljon siitä, miten yhteistyön eri muodot toimivat, miten niihin sitoudutaan ja mitä niillä saadaan aikaiseksi.

Kuntien tulevassa roolissa on useita rajapintoja, joilla kuntien ja maakuntien onnistuminen punnitaan. Käytännössä tulevaisuuden kunnille maakunnat ovat samanaikaisesti yhteistyökumppaneita ja kilpailijoita. Maakunnat ovat myös ”lobattavia” sidosryhmiä, joiden toiminta vaikuttaa kuntien oman toiminnan edellytyksiin, kuten elinvoimaan tai mahdollisuuksiin tuottaa hyvinvointia kuntalaisille.

Lopuksi

Kuntien tulevaisuuden toimintakyvyn kannalta on olennaista olla tietoinen siitä, mitä tehtävää kunnan yleisesti ajatellaan toteuttavan yhteiskunnassa. Tämän yhteiskunnallisen perustehtävän sisällä kuntien on itse mietittävä, millaisilla painotuksilla ne tätä tehtävää toteuttavat. Tulevaisuuden kunnan arvo syntyy sen kyvystä ratkaista aitoja ongelmia ja toimia itsehallinnollisena elämän edellytysten luojana.

Tulevaisuuden kunnan rakentaminen vaatii päätöksentekijöiltä näkemyksellisyyttä. Oleellista on kyetä käynnistämään aktiivisesti kuntia kehittäviä uudistamisprosesseja. Nähdäksemme ensimmäinen edellytys onnistuneen tulevaisuuden rakentamisessa on se, että kunnilla on kohtuulliset perusedellytykset toiminnalleen. Tällä tarkoitamme sitä, että kunnalla on riittävät taloudelliset resurssit ja osaaminen tulevaisuutensa rakentamiseen.

Toiseksi tulevaisuuttaan onnistuneesti rakentavalla kunnalla on kykyä ratkaista isojaakin, paikallisesti näkyviä ongelmia yhteistyölähtöisesti. Kolmanneksi tulevaisuutta rakentavassa kunnassa on aktiivisia avainosaajia viranhaltijoina ja poliittisina päätöksentekijöinä.

Tulevaisuuden kunnan menestys on kiinni monesta tekijästä. Lopulta menestys koostuu kuitenkin arvojen ja asian tuntijuuden jatkuvasta dialogista yhdistettynä ripaukseen rohkeutta ja suureen määrään välittämistä.

Tiivistys

- Tulevaisuuden kuntaan voi suhtautua joko pessimistisellä tai optimistisella asenteella. Pessimisti huomaa kunnan budjetin pienentymisen ja kunnan tehtävien määrän vähenevän, kun taas optimisti katsoo muutosta kunnan vapautumisena velvoitteista ja mahdollisuutena luoda itse oman tulevaisuutensa.
- Kunta tarvitsee uudistumiskykyä luodattaan omaa tulevaisuuttaan ja etsiessään tapansa toimia elämän edellytyksiä luovana paikallisyhteisönä. Olennaista uudistusprosesseissa on pitää huolta asiantuntemuksen ja arvojen välisestä dialogista sekä välittämisestä, joka tulevaisuudessakin muodostaa kunnan ytimen.

Pohdittavaa

- Mikä on oman kuntasi perustehtävä?
- Millaisiin kokonaisuuksiin voisit oman kuntasi toiminnan jakaa?
- Mitä sote- ja maakuntauudistus kuntasi kannalta tarkoittaa?
- Miten voit valtuutettuna pitää huolta siitä, että viranhaltijoiden osaaminen ja valtuutettujen arvomaailma pääsevät rakentamaan dialogiin keskenään?
- Millaisia uudistamisprosesseja omassa kunnassasi pitäisi laittaa liikkeelle, jotta kuntasi pystyisi ennakoimaan muutoksia ja toimimaan kunta-laisten kannalta parhaalla mahdollisella tavalla?

Lähteet

- Harisalo, R. (2011). Kunnallinen itsehallinto: epätodellinen haave vai todellinen mahdollisuus? Teoksessa Haveri, A., Stenvall, J. & Majoinen, K. (toim.) (2011) *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet*. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys ja Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, A. & Airaksinen, J. (2011). Itsehallinto asukkaiden paikalliseen itsehallintoon perustuvana hallintana. Teoksessa Haveri, A., Stenvall, J. & Majoinen, K. (toim.) *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet*. Helsinki: Kuntaliitto. Acta 224, 51–62.
- Haveri, A., Airaksinen, J. & Jäntti, A. (2015). Kuntien tulevaisuus – miten kunnallishallintoa tulisi kehittää? Tampere: Pirkanmaan liitto: http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/tulevaisuuden_kunta.pdf
- Haveri, A., Airaksinen, J., Jäntti, A. & Härkönen, H. (2015). *Miten kuntien rooli muuttuu sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen siirtyessä maakunnalliselle vastuulle?* Tampere: Pirkanmaan liitto.
- Jäntti, A. (2016). *Kunta, muutos ja kuntamuutos*. Acta Universitatis Tamperensis 2215. Tampere University Press. Tampere.
- Kuntalaki 410/2015*.
- Laitinen, I., Piazza, R. & Stenvall, J. (2017). *Adaptive learning in smart cities – The cases of Catania and Helsinki*. *Journal of Adult and Continuing Education*. February.
- Sharpe, L. J. (1970). *Theories and Values of Local Government*. *Political Studies*, 18(2): 1970, 153–174.
- Stenvall, J., Vakkala, H. & Sandberg, S. (2017). *Kelluvat kunnat. Reaaliaikainen arviointitutkimus sote- ja maakuntauudistuksen ja tulevaisuuden kunnan valmistelusta*. Kuntaliitto, Helsinki.

Arto Sulonen

Oikeustieteen kandidaatti Arto Sulonen toimii Suomen Kuntaliiton lakiasian johtajana. Hän on työskennellyt valtion keskushallinnossa kuntien palveluita ja niiden rahoitusta koskevista lainvalmistelutehtävissä opetusministeriössä, sisäasiainministeriössä ja valtiovarainministeriössä.

Luottamushenkilö pykäläviidakossa

Kunnan toimintakenttä on laaja, ja sitä sääntelevät lukuisat lait. Kunnan vastuulla olevia tehtäviä ja palveluita, kuten sosiaali- ja terveydenhuoltoa, opetus- ja kulttuuritointa sekä maankäyttöä ja rakentamista, säädellään omilla laeissaan. Kunnan hallinnosta ja päätöksenteosta noudatettavista menettelytavoista säädetään kuntalaissa ja hallintolaissa.

Kuntien luottamushenkilöt ja viranhaltijat toimivat virkavastuulla, ja heihin sovelletaan rikoslain virkarikoksia koskevia säännöksiä. Luottamushenkilön vastuu luottamustehtävissä kunnalle aiheutetuista vahingoista määräytyy vahingonkorvauslain mukaisesti.

Kunta on myös sopijapuolena sadoissa yksityisten ja julkisten tahojen kanssa tekemissään sopimuksissa, mikä edellyttää hankintalainsäädännön ja sopimusoikeuden tuntemusta.

Luetteloja voisi jatkaa pitkään. Moni luottamushenkilö saattaakin aprikoida, miten tällaisessa pykäläviidakossa osaa toimia.

Luottamushenkilö on poliitikko

Luottamushenkilöitä ei ole valittu valtuustoihin ja kunnan toimielimiin tuomareiksi ja virkamiehiksi tulkitsemaan ja soveltamaan lakia. Luottamushenkilön tehtävänä on tehdä poliittisia päätöksiä kuntalaisten hyväksi kunnan toimialaan kuuluvissa asioissa.

Luottamushenkilöt tekevät päätöksiä valmistelun pohjalta. Valmistelussa otetaan huomioon voimassa oleva lainsäädäntö. Valmistelijat, yleensä viranhaltijat, ovat vastuussa siitä, että päätöksenteon pohjana ovat esitykset ovat lainmukaisia ja asiasisällöltään riittävästi valmisteltuja.

Luottamushenkilön toiminnan tarkoitus on määriteltä hyvin kuntalain 1 §:ssä, jonka mukaan kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävällä tavalla.

Politiikkaa ei pidä juridisoida

Politiikka on asioiden hoitamista ja erilaisten näkemysten yhteensovittamista. Poliittisten erimielisyyksien ratkaisemisen tulisi olla aina asialähtöistä. Valitettavasti näin ei aina ole kunnallishallinnossakaan. Kunnissa on myös valtaistelua ilman oikeaa kytkentää asioihin.

Valitettavan usein poliittisissa ristiriitatilanteissa politiikkaa yritetään juridisoida. Kunnissa tämä ilmenee siten, että itselleen epämieluisat poliittiset päätökset yritetään perustella lainvastaisiksi.

Päätökset pitää tietysti tehdä laillisesti, mutta politiikassa pitää myös hyväksyä itselleen epämieluisia päätöksiä. Oikeudellinen ”kiusanteko” ei tee kunnia demokratialle.

Ketkä ovat kunnan luottamushenkilöitä?

Kuntalain mukaan kunnan luottamushenkilöitä ovat valtuutetut ja varavaltuutetut, kunnan toimielimiin valitut, kunnan kuntayhtymän toimielimiin valitsemat henkilöt sekä muut kunnan luottamustoimiin valitsemat henkilöt.

Kunnan toimielinten jäsenet ovat siten luottamushenkilöitä. Lain mukaan kunnan toimielimiä ovat kunnanhallitus, tarkastuslautakunta, kunnanhallituksen alaisena toimivat lautakunnat ja valiokunnat, johtokunnat, kunnanhallituksen, valiokunnan, lautakunnan ja johtokunnan jaostot, tilapäinen valiokunta sekä toimikunnat. Myös pormestari ja apulaispormestarit ovat kunnan luottamushenkilöitä, joi-
ta koskevat omat erityissäännöksensä.

Luottamustehtäviä on perinteisesti hoidettu muun työn ohessa. Suurissa kaupungeissa on kuitenkin jo pitkään ollut myös päätoimisia ja osa-aikaisia luottamushenkilöitä. Keskeisimpien luottamustehtävien hoidosta, kuten kunnanhallituksen puheenjohtajana toimimisesta, on näissä kunnissa tullut ammatti. Uuteen kuntalakiin on ensimmäisen kerran otettu säännökset päätoimisista ja osa-aikaisista luottamushenkilöistä ja heidän asemastaan.

Oikeudellisessa mielessä luottamushenkilöitä eivät ole nuorisovaltuuston, vanhusneuvoston ja vammaisneuvoston jäsenet, vaikka mainitut vaikuttamiselimet ovat kunnassa pakollisia.

Kunnan edustajat kunnan määräämisvallassa olevissa osakeyhtiöissä ja muissa yksityisoikeudellisissa yhteisöissä eivät myöskään ole kunnan luottamushenkilöitä. Esimerkiksi kunnan edustajan asema ja vastuut osakeyhtiön hallituksessa määräytyvät kuntalain sijasta osakeyhtiölain mukaisesti. Kunnan edustajan tulee osakeyhtiön hallituksessa toimia yhtiön edun mukaisesti. Myös hänen vastuunsa osakeyhtiölle hallituksen toiminnasta aiheutuneesta vahingosta määräytyy osakeyhtiölain mukaan.

Kuntalain mukaan kunnan tytäryhteisön, kuten kunnan määräysvallassa olevan osakeyhtiön, hallituksen kokoonpanossa on otettava huomioon yhteisön toimialan edellyttämä riittävä talouden ja liiketoiminnan asiantuntemus. Yhtiön hallituksessa tulee olla ao. asiantuntemusta, mutta jokaiselta hallituksen jäseneltä ei sitä edellytetä.

Luottamustoimen hoitaminen on virkavelvollisuus

Kunnallisen luottamustoimen vastaanottaminen ei enää ole kenenkään kansalaisvelvollisuus. Lain mukaan luottamustoimeen voidaan valita vain henkilö, joka on suostunut ottamaan toimen vastaan. Valtuutetun osalta suostumuksen tulee olla kirjallinen.

Tultuaan valituksi luottamustoimeen henkilö on velvollinen hoitamaan sitä. Henkilö ei voi ilman pätevää syytä kieltäytyä luottamustehtävänsä hoitamisesta. Pätevä syy on henkilön esteellisyys eli jääviys ja este. Jäävi henkilö ei saa osallistua asian käsittelyyn. Esteenä voivat tulla kysymykseen esimerkiksi sairaus ja työeste.

Poliittiset erimielisyydet ja haluttomuus osallistua ikäviksi koettujen asioiden käsittelyyn eivät ole syitä kieltäytyä hoitamasta luottamustointia.

Valtuutettu ja muu luottamushenkilö voivat erota luottamustoimesta pätevästä syystä. Esimerkkeinä pätevästä syystä voi mainita sairauden sekä vaikeudet sovittaa luottamustoimen hoitaminen työhön tai perhe-elämään. Syyn pätevyyden arvioi ja erosta päättää se toimielin, joka on valinnut luottamushenkilön, valtuutetun osalta valtuusto.

Luottamushenkilön erottamattomuus on vahva

Tultuaan valituksi luottamustoimeen henkilö nauttii vahvaa erottamattomuutta. Demokratiaan kuuluu keskeisesti, että luottamushenkilöllä on oikeus hoitaa tointa. Luottamushenkilön erottamisen tulee aina perustua lakiin.

Tuomioistuin voi tuomita virkarikokseen syyllistyneen luottamushenkilön menettämään luottamustoimensa (viraltapano), ja luottamushenkilö voidaan valtuuston päätöksellä tutkinnan ja oikeudenkäynnin ajaksi pidättää luottamustoimestaan. Valtuusto voi erottaa luottamushenkilön luottamustoimen ulkopuolella tehdyn rikoksen vuoksi, jos luottamushenkilö on vaalin toimittamisen jälkeen lainvoimaisella tuomiolla tuomittu vankeuteen vähintään kuudeksi kuukaudeksi.



Valtuusto voi luottamuspulaan vedoten erottaa kunnan hallituksen, lautakunnan ja muun toimielimen kokonaisuudessaan, jos toimielimen jäsenet tai jotkut heistä eivät nauti valtuuston luottamusta. Vaikka epäluottamus kohdistuisi-kin vain tiettyyn tai joihinkin toimielimen jäseniin, koskee erottaminen aina kaikkia toimielinten jäseniä ja toimielin on siten valittava kokonaan uudelleen. Poikkeuksena tästä toimielimen puheenjohtajisto (puheenjohtaja ja varapuheenjohtajat) voidaan erottaa, jos he tai jotkut heistä eivät nauti valitsijansa luottamusta. Erottamispäätös koskee tällöinkin puheenjohtajistoa kokonaisuudessaan.

Luottamushenkilön käyttäytymissääntö

Kuntalain mukaan luottamushenkilön tulee edistää kunnan ja sen asukkaiden etua sekä toimia luottamustehtävässään arvokkaasti tehtävän edellyttämällä tavalla.

Vaikka luottamushenkilön käyttäytymissääntö on kirjattu lakiin, sen tarkoitus on lähinnä yleisellä tasolla ohjata politiikan toimintatapoja. Pelkästään tämän säännöksen perusteella ketään ei virkavirheestä voida tuomita. Luottamushenkilöltä edellytetään valitsijoidensa edustajana kuitenkin käyttäytymisessä tietynlaista valtiomiesmäisyyttä.

Mihin luottamushenkilön tulisi erityisesti kiinnittää huomiota toiminnassaan?

Vaikka luottamustoimeen valittujen keskeinen tehtävä ei olekaan oikeudellisten kysymysten pohdinta, kuntalaki ja hallintolaki sisältävät kuitenkin eräitä sellaisia säännöksiä, joiden on yleisellä tasolla syytä olla jatkuvasti luottamushenkilön takaraivossa. Tällaisia ovat erityisesti esteellisyys- eli jääviyssäännökset, vaalikelpoisuutta koskevat säännökset ja luottamushenkilön velvollisuus ilmoittaa sidonnaisuuksistaan.

Näiden säännösten noudattaminen on luottamushenkilön omalla vastuulla, koska niiden soveltamisen edelly-

tykset eivät useinkaan ole muun kuin luottamushenkilön itsensä tiedossa.

Vaalikelpoisuus

Vaalikelpoisuudesta kunnallisiin luottamustoimiin säädetään kuntalaissa. Jotta henkilö on vaalikelpoinen kunnan luottamustoimeen, kunnan tulee olla hänen kotikuntansa, hänellä tulee olla äänioikeus jossakin kunnassa eikä häntä saa olla julistettu vajaavaltaiseksi.

Kuntalaissa säädetään lisäksi erityisestä vaalikelpoisuudesta valtuustoon, kunnanhallitukseen, tarkastuslautakuntaan, muihin kunnan toimielimiin, kuntayhtymän toimielimiin ja kuntien yhteiseen toimielimeen.

Luottamushenkilön tulee ilmoittaa, jos hänen vaalikelpoisuuteensa vaikuttavissa olosuhteissa on tapahtunut muutoksia, esimerkiksi kotikunta on muuttunut. Jos luottamushenkilö on menettänyt vaalikelpoisuutensa, tulee valinnasta vastanneen toimielimen todeta luottamustoimi päättyneeksi.

Esteellisyys

Luottamushenkilön esteellisyydestä eli jääviydestä säädetään kuntalaissa ja hallintolaissa. Henkilö on esteellinen silloin, kun hänellä on sellainen suhde käsiteltävään asiaan tai asianosaisiin, että hänen puolueettomuutensa tuossa yksittäisessä asiassa vaarantuu.

Esteellisen on vetäydyttävä asian käsittelystä kokonaan, eli hän ei voi missään vaiheessa osallistua käsittelyyn. Esteellisyys koskee siten asian valmistelua, esittelyä, käsittelyä, päätöksentekoa ja toimeenpanoa – ei siis sitä, että vetäytyy vain päätöksenteosta, esimerkiksi äänestyksestä.

Valtuutettuihin ja kunnan muihin luottamushenkilöihin sovelletaan eri esteellisyyssperusteita. Esteellisyys muissa toimielimissä kuin valtuustossa syntyy huomattavasti valtuustoa helpommin. Kuntalain mukaan valtuutettu on valtuustossa esteellinen käsittelemään vain asiaa, joka koskee

henkilökohtaisesti häntä tai hänen hallintolaissa tarkemmin säädettyä läheistään. Valtuutettuun ei valtuustossa sovelleta muita esteellisyysperusteita.

Muiden luottamushenkilöiden kuin valtuutettujen esteellisyydestä säädetään hallintolaissa. Heidän esteellisyysperusteensa ovat samat kuin kunnan viranhaltijoilla. Esteellisyysperusteita on useita, ja niiden soveltaminen on usein tulkinnanvaraista. Hallintolain mukaiset esteellisyysperusteet ovat

- *osallisuusjäävi* (luottamushenkilö tai hänen läheisensä on asiassa itse asianosaisena)
- *edustusjäävi* (luottamushenkilö tai hänen läheisensä avustaa tai edustaa asianosaista tai sitä, jolle asian ratkaisusta on odotettavissa erityistä hyötyä tai vahinkoa)
- *intressijäävi* (asian ratkaisusta on odotettavissa erityistä hyötyä tai vahinkoa luottamushenkilölle itselleen tai hänen läheiselleen)
- *palvelussuhde- ja toimeksiantojäävi* (luottamushenkilö on palvelussuhteessa tai käsiteltävään asiaan liittyvässä toimeksiantosuhteessa asianosaiseen tai siihen, jolle asian ratkaisusta on odotettavissa erityistä hyötyä tai vahinkoa)
- *yhteisöjäävi* (luottamushenkilö tai hänen läheisensä on hallituksen, hallintoneuvoston tai niihin rinnastettavan toimielimen jäsenenä taikka toimitusjohtajana sellaisessa yhteisössä, säätiössä tai laitoksessa, joka on asianosainen tai jolle asian ratkaisusta on odotettavissa erityistä hyötyä tai vahinkoa) – tätä jääviysperustetta ei kuitenkaan sovelleta kunnan luottamushenkilöön, joka on mainitussa asemassa kunnallisessa liikelaitoksessa tai kuntayhtymässä
- *yleislausekejäävi* (luottamus henkilön puolueettomuuteen vaarantuu muusta erityisestä syystä).

Esteellisen henkilön on itse ilmoitettava esteellisyydestään ja pyynnöstä annettava toimielimelle selvitystä seikoista, joilla voi olla merkitystä hänen esteellisyytensä arvioimisessa.

Esteellisyys on usein vaikeasti tulkittava asia. Suositeltavaa on, että tulkinanvaraisissa tapauksissa luottamushenkilö vetäytyy vapaaehtoisesti asian käsittelystä.

”Aiheeton” itsensä jääväminen ei tee päätöksestä lainvastaista mahdollisessa valitusprosessissa hallinto-oikeuteen. Esteellisen henkilön osallistuminen asian valmisteluun sen sijaan on virhe, joka saattaa johtaa päätöksen kumoamiseen hallinto-oikeudessa.

Sidonnaisuudet

Kuntalain mukaan keskeisimpien kunnan luottamushenkilöiden on tehtävä kunnalle sidonnaisuusilmoitus. Velvollisuus sisällytettiin uuteen kuntalakiin ja ilmoitus tehdään ensimmäisen kerran kesäkuun 2017 alusta alkavalle vaalikaudelle valituista luottamushenkilöistä.

Ilmoitusvelvollisuus koskee luottamushenkilön johtotehtäviä (esim. toimitusjohtajaa) ja luottamustoimia (esim. hallituksen jäseniä) elinkeinotoimintaa harjoittavissa yrityksissä ja muissa yhteisöissä sekä merkittävää varallisuutta (mm. merkittäviä omistuksia yrityksissä ja maaomaisuutta). Ilmoitus on tehtävä muistakin sidonnaisuuksista, joilla voi olla merkitystä luottamustehtävän hoitamisessa.

Sidonnaisuusilmoituksen ovat velvollisia tekemään kaikki kunnanhallituksen jäsenet ja kaikki maankäyttö- ja rakennuslaissa tarkoitettuja tehtäviä hoitavan toimielimen jäsenet (esim. rakennuslautakunnan jäsenet). Myös valtuuston ja lautakuntien puheenjohtajat ja varapuheenjohtajat sekä pormestari ja apulaispormestari ovat velvollisia tekemään ilmoituksen. Ilmoitusvelvollisuus koskee myös tiettyjä viranhaltijoita (kunnanjohtajaa sekä kunnanhallituksen ja lautakuntien esittelijöitä).

Sidonnaisuusilmoitus on tehtävä tarkastuslautakunnalle kahden kuukauden kuluessa siitä, kun henkilö on tehtä-

väänsä valittu. Tarkastuslautakunta valvoo ilmoitusvelvollisuuden noudattamista.

Sidonnaisuusilmoituksen tarkoituksena on avoimuuden kautta lisätä luottamusta päätöksentekoon. Kunnan on pidettävä sidonnaisuuksista rekisteriä yleisessä tietoverkossa.

Valtuuston rooli kunnan ylimpänä päätöksentekijänä

Valtuusto vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta ja käyttää kunnassa ylintä päätösvaltaa. Melkein kaikki muu päätösvallan käyttö kunnasta tulee johtaa valtuuston päättämistä kunnan hallintosäännöstä. Hallintosäännössä valtuusto voi delegoida päätösvaltaansa kunnan toimielimille, luottamushenkilöille ja viranhaltijoille.

Lain mukaan tietyt asiat on pidätetty vain valtuuston päätösvaltaan, eikä valtuusto voi näissä asioissa siirtää päätösvaltaansa muualle. Valtuuston tulee päättää mm. kuntastrategiasta, hallintosäännöstä, talousarviosta ja taloussuunnitelmasta sekä eräitä poikkeuksia lukuun ottamatta jäsenten valitsemisesta kunnallisiin toimielimiin.

Johtaminen kohdistuu kunnan toimintaan kokonaisuudessaan

Hallintosäännössä valtuusto päättää kunnan johtamisjärjestelmästä. Kuntalain mukaan kunnan johtaminen kohdistuu kunnan toimintaan kokonaisuudessaan, ei vain kuntaorganisaation ja sen toiminnan johtamiseen.

Kunnat ovat vuosien saatossa muodostuneet pitkälle konsernimaisiksi rakenteiksi, joissa peruskunta on emoyhteisö ja sen ohjaus- ja vaikutuspiirissä on suuri määrä erilaisia kuntien yhteistoimintamuotoja, kuten kuntayhtymiä ja kuntien yhteisiä toimielimiä sekä yksityisoikeudellisia yhteisöjä, kuten osakeyhtiöitä, yhdistyksiä ja säätiöitä.

Kuntalain mukaan kunnan toiminta käsittää kunnan ja

kuntakonsernin toiminnan lisäksi osallistumisen kuntien yhteistoimintaan (esim. kuntayhtymiin) sekä omistukseen (esim. osakkuudet yhtiöissä), sopimukseen (tavaroiden ja palveluiden hankinnat) ja rahoittamiseen (esim. lukio ja ammatillinen koulutus) perustuvan muun toiminnan. Kunnan toiminnan johtaminen on siten varsin monimutkainen ja vaativa tehtävä.

Kunnan johtaminen ei ole enää pitkään aikaan ollut pelkästään hallintoa vaan myös toimintaa markkinaympäristössä. Tätä kehitystä on vauhdittanut olennaisesti Suomen EU-jäsenyys. Kuntien on pitänyt yhtiöittää toimintansa, joka tapahtuu markkinoilla (esim. satamat sekä sähkön ja energian tuotanto). Ostettaessa palveluita markkinoilta tulee noudattaa lainsäädännön määrittelemiä syrjimättömiä hankintamenettelyitä.

Kuntien tehdessä sopimuksia yksityisten yritysten kanssa tulee ottaa huomioon EU:n valtiontukisäännöstö, joka lähtökohtaisesti kieltää kuntia antamasta valikoivaa tukea kunnan alueella sijaitseville tai sinne sijoittumassa oleville yrityksille. Myös kuntien toimintaa arvioidaan kilpailulainsäädännön näkökulmasta.

Sote- ja maakuntaudistus työllistää kuntia

Kunnalliset palvelut elävät tulevalla vaalikaudella murrosvaihetta. Vireillä olevassa sote- ja maakuntaudistuksessa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu, pelastustoimi ja maakuntien liittojen tehtävät on tarkoitus siirtää vuoden 2019 alusta kunnilta maakuntien vastuulle. Samalla yli puolet kuntasektorin budjetista ja henkilöstöstä siirtyy maakuntiin.

Maakunnat olisivat kunnista erillisiä itsehallinnollisia organisaatioita, joissa ylintä päätösvaltaa käyttää suorilla vaaleilla valitut maakuntavaltuustot. Kunnat eivät kuitenkaan ole maakunnan alaisia.

Tulevalla valtuustokaudella kunnat vastaavat maakunnille siirtyvistä tehtävistä aluksi noin puolentoista vuoden

ajan. Kuntien tulee hoitaa siirtyvien tehtävien ylimenokauden järjestelyitä ja samalla sopeuttaa kunnan oma organisaatio ja toimintansa uuteen tilanteeseen.

Kuntien tulee esimerkiksi käydä läpi olemassa olevat sopimuksensa, omistuksensa, henkilöstönsä ja toimitilansa sen selvittämiseksi, mitkä sopimukset, omistukset, toimitilat ja henkilöt sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin liittyvinä siirtyvät maakuntien omistukseen tai käyttöön. Työ on valtava.

Myös maakunta järjestää jatkossa palvelut kunnan asukkaille, ja siirtymävaiheessa olisikin tärkeää luoda toimivat yhteistyömenettelyt kuntien ja maakuntien välille. Yhteistyötä edellyttäviä rajapintoja kuntien ja maakuntien välillä on paljon esimerkiksi hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä, kaavoituksessa, asumisessa ja rakentamisessa, liikennejärjestelyissä, työllisyyden hoidossa ja tukipalveluiden järjestämisessä.

Tiivistys

- Kunnan luottamushenkilönä olet asukkaiden hyvinvoinnin ja kunnan elinvoiman edistäjä.
- Toimi asialähtöisesti.
- Perehdy kunnan toimintaan kokonaisuutena, älä pelkästään kunnan oman organisaation tekemisiin.
- Edellytä asioiden perusteellista valmistelua ennen päätöksentekoa.
- Huolehdi osaltasi kunnallisen päätöksenteon uskottavuudesta (käyttäytymissääntö, sidonnaisuuksien ilmoittaminen ja esteellisyys).

Kuntien tehtävät ja rooli jatkossakin tärkeitä

Kun uudistus on saatu toteutettua, kunnat keskittyvät muihin palveluihin ja tehtäviin kuin sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Kunta on jatkossakin paikallisen identiteetin ja demokraattisen päätöksenteon keskipiste.

Kunta vastaa tulevaisuudessakin elinympäristön kehittämiseen liittyvistä asioista (maankäyttöön, katu- ym. infrastruktuuriin, rakentamiseen sekä vesi- ja jätevesihuoltoon liittyvistä tehtävistä). Koulutus-, kulttuuri- ja liikuntapalveluiden suhteellinen asema kuntien päätöksenteossa vahvistuu. Myös elinvoimaan liittyvät tehtävät (mm. elinkeinopolitiikka ja työllisyys) kuuluvat jatkossakin kunnan toimintakenttään. Kunnilla säilyy myös maakunnista poiketen yleiseen toimialaan kuuluva mahdollisuus ottaa hoitaakseen muitakin kunnan asukkaiden hyvinvointia edistäviä tehtäviä.

Pohdittavaa

- Mitä eri organisaatioita ja toimintatapoja kuntasi johtamiseen kuuluu?
- Miten asemasi kunnan toimielimen jäsenenä poikkeaa roolistasi kunnan omistaman osakeyhtiön hallituksen jäsenenä?
- Millä perusteilla voit tai sinun pitää vetäytyä päätöksenteosta tultuasi valituksi luottamustoimeen?
- Millä perusteilla sinut voitaisiin erottaa luottamustoimesta?
- Mitä oikeudellisia rajoitteita kunnan tulee ottaa huomioon päättäessään elinkeinopolitiikkaan liittyvistä toimenpiteistä?

Hannu Leskinen

Terveystieteiden tohtori Hannu Leskinen toimii Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin johtajana. Hänet on valittu Pohjois-Pohjanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämismallin valmistelun selvityshenkilöksi.

Palveluiden järjestäjän vastuu

Mitä palveluiden järjestäminen on? Mihin järjestämisen ja tuottamisen eriyttämisellä haetaan vastausta? Millaista osaamista, kyvykkyyttä ja työkaluja tarvitaan onnistuneeseen järjestämisvastuun kantamiseen? Tarkastelen näitä asioita kuntalain sekä kaavailtujen maakuntalain ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain kautta.

Julkisen hallinnon uudistuksilla on haluttu parantaa tuottavuutta ja vaikuttavuutta. NPM (New Public Management) -ajattelussa yksi keskeinen keino uudistaa ja tehostaa julkista hallintoa on ollut markkinasuuntautuneet toimintatavat. Tilaja–tuottaja-malli on yksi tällainen. Osa suomalaisista kunnistakin on ottanut käyttöön markkinasuuntautuneita instrumentteja.

Muutosta parempaan on haettu muun muassa

- ottamalla käyttöön uusia tuotantotapoja (liikelaitostaminen, yhtiöittäminen, ostopalvelut)
- johtamalla omaa palvelutuotantoa liiketoiminnallisella otteella
- lisäämällä toiminnan ja palvelujen kustannus-

- tehokkuutta ja laatua
- luomalla markkinoita
- muuttamalla poliittista johtamista strategisempaan suuntaan
- kehittämällä kilpailukykyä ja vertailukelpoisuutta

ja korostamalla

- asiakaslähtöisyyttä
- tulojen ja menojen tasapainon hallintaa
- paremmin ja nopeammin reagoivaa palvelutuotantoa
- jatkuvaa tuotekehitystä ja palvelutuotteiden arviointia.

Pääministeri Sipilän hallituksen linjaukset

Pääministeri Sipilän strategisen hallitusohjelman (2015) mukaan hallitus sitoutuu 10 miljardin euron kestävyysvajeen kattamiseen hallituskauden aikana. Hallitusohjelman mukaan sosiaali- ja terveystalouden uudistamisen tavoitteena on terveyserojen kaventaminen ja kustannusten hallinta ja se, että uudistus toteutetaan palveluiden täydellisellä horisontaalisella ja vertikaalisella integraatiolla sekä vahvistamalla järjestäjien kantokykyä.

Hallitus on antanut eduskunnalle esitykset maakuntalaiksi ja sote-järjestämislaiksi 2.3.2017. Maakuntien vastuulle siirtyy soten lisäksi mm. pelastustoimi, aluekehittämisviranomaisen tehtävät, maatalous ja maaseudun kehittäminen, liikenneasiat sekä maakuntasuunnittelu ja työllisyyden hoito. Järjestämisvastuu sosiaali- ja terveydenhuollosta siirtyy nykyiseltä lähes 200 kunnalliselta järjestäjältä 18 maakunnalle.

Lakiesitysten mukaan järjestämisvastuu ja tuottaminen erotetaan toisistaan. Perusteet ovat samat kuin muuallakin maailmassa: julkisen rahoituksen riittävyys, väestörakenteen muutos, asiakaslähtöisyyden vahvistaminen sekä

palvelutuotannon taloudellisen, teknisen ja allokatiivisen tehokkuuden ongelmat.

Hallitus tavoittelee sote-kustannuksissa 3 miljardin euron menojen kasvun leikkausta vuoteen 2030 mennessä. Taustalla on usko siihen, että osa palveluista olisi perusteltua tuottaa kilpailullisten menettelyiden piirissä ja kilpailulla on tuottavuuden paranemisen kannalta positiivinen vaikutus johtamiseen ja terveydenhuollon vaikuttavuuteen.

Esimerkiksi Tampereella on arvioitu, että toimiva monituottajamalli edellyttää järjestäjän ja tuottajan eriyttämistä. Toisaalta samalla kun hallitus esittää järjestäjän ja tuottajan eriyttämistä, Suomen kunnissa ollaan juuri luovuttu tai luopumassa tilaajan ja tuottajan erottelusta ja siirtymässä uudenlaisiin hallintomalleihin.

Maakunnan järjestämisvastuu

Maakuntalain 7 §:n mukaan maakunta voi järjestää tehtäviensä hoitamisen itse tai sopia järjestämisvastuun siirtämisestä toiselle maakunnalle. Maakunta vastaa asukkaan laissa säädettyjen oikeuksien toteutumisesta ja palvelukonaisuuksien yhteensovittamisesta sekä järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden yhdenvertaisesta saatavuudesta; tarpeen, määrän ja laadun määrittelemisestä; tuottamistavasta; tuottamisen ohjauksesta ja valvonnasta sekä viranomaiselle kuuluvan toimivallan käyttämisestä.

Maakunta voi tuottaa järjestämisvastuulleen kuuluvat palvelut itse, yhteistoiminnassa muiden maakuntien kanssa tai hankkia ne sopimukseen perustuen muilta palvelujen tuottajilta, jollei lailla toisin säädetä. Julkisen hallintotehtävän maakunta voi antaa muulle kuin viranomaiselle vain, jos siitä lailla erikseen säädetään (8 §).

Sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävien järjestämisen vastuu (SoteJL)

Lakiehdotuksessa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (SoteJL) täydennetään maakunnan järjestämisvastuuta. Järjestämisvastuuseen kuuluu toiminnan yhteensovittaminen kunnan, valtion ja maakunnan muiden palvelujen kanssa. Järjestämisvastuussa oleva maakunta huolehtii lisäksi siitä, että palveluntuottajat toimivat keskenään yhteistyössä siten, että asiakkaiden käytössä on yhteen sovitettuja palveluja (9 §).

Lain 4 §:n mukaan sosiaali- ja terveydenhuolto on suunniteltava ja toteutettava sisällöltään, laajuudeltaan ja laadultaan sellaisina kuin asiakkaiden tarve edellyttää. Palvelut on toteutettava yhteen sovitettuina palvelukokonaisuuksina sekä maakunnan väestön tarpeet huomioon ottaen lähellä asiakkaita. Palveluja kootaan suurempiin kokonaisuuksiin silloin, kun palvelujen saatavuus ja laadun turvaaminen edellyttävät erityisosaamista tai kalliita investointeja tai kun palvelujen tarkoituksenmukainen, kustannusvaikuttava ja tehokas toteuttaminen edellyttävät sitä.

Maakunnan on huolehdittava laaja-alaisesti yhteen sovitettuja palveluja tarvitsevien asiakasryhmien ja asiakkaiden tunnistamisesta, palveluketjujen ja palvelukokonaisuuksien määrittelemisestä sekä asiakasta koskevan tiedon hyödyntämisestä eri tuottajien välillä (13 §).

Maakunnan on laadittava pitkän aikavälin tavoitteet sisältävä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategia. Siinä päätetään myös yksityisiltä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntuottajilta hankittavien palvelujen vähimmäismäärää koskevat tavoitteet. Strategiassa on lisäksi määriteltävä, mikä osa hankinnoista kilpailutetaan palvelujen innovatiivisuutta ja kustannusvaikuttavuutta parantavien uusien ratkaisujen kehittämiseksi (14 §).

Palvelulupaus kertoo maakunnan asukkaille siitä, miten maakunta toteuttaa sosiaali- ja terveyspalvelut. Palve-

lulupaus voidaan laatia osana maakuntastrategiaa (15 §). Maakunnan on järjestettävä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut siten, että asiakkaalla on mahdollisuus valita palveluntuottaja (12 §).

Kunnan järjestämisvastuu

Edellä on kuvattu uusien lakiehdotusten sisältöä maakuntien järjestämistehtävästä ja tuottamisesta. Kuntalaissa (8 §, 9 §) on jo maakuntalakiehdotusta vastaavat säännökset järjestämisestä ja tuottamisesta. Myös kuntastrategiasa (kuntalaki 37 §) tulee ottaa huomioon palvelujen järjestäminen ja tuottaminen.

Mitä onnistunut järjestäminen edellyttää?

Tulevien maakuntien tehtävät osoittavat, että niistä vastuullisen pitää hallita monia asioita. Viimekädessä vastuuta kantavat maakuntavaltuustot, joissa on lakiehdotuksen mukaan 59–99 jäsentä. Valtuuston keskeisiä tehtäviä ovat maakuntastrategiasta, palvelustrategiasta ja palvelulupauksesta päättäminen. Vastaavat tehtävät ja vastuu kunnissa kuuluvat viimekädessä kunnanvaltuustolle.

Sen varmistamiseksi, että kaikki tuottajat ovat samassa asemassa, on maakunnan eriytettävä järjestämisvastuu ja tuottaminen ja muodostettava liikelaitos oman tuotannon toteuttamiseen sekä yhtiöitettävä toimintansa ollessaan tuottajana markkinoilla. Maakunnan liikelaitos ja maakunnan yhtiöt vastaavat osaltaan tuotannosta maakuntavaltuuston asettamien tavoitteiden pohjalta.

Monituottajamallissa on jo nyt runsaasti julkisesti rahoitettua yksityistä toimintaa (yritykset, kolmas sektori), joissa palveluintegraatiolle olisi suuri tarve. Uudistus merkitsee selvää lisäystä toimijakirjoon ja korostaa integraation tarvetta. Järjestäjän onkin kyettävä erimuotoisin päätöksin, sopimuksin ja hankinnoin ohjamaan, edistämään ja johta-

maan yhteistyötä (MaakL 9 §). Järjestäjä vastaa siitä, että palvelut muodostavat yhtenäisen ja toimivan palveluketjun. Tiedon kulkeminen ja integraatio eli tietojärjestelmien toiminta on avainroolissa.

Mitä osaamista ja ominaisuuksia järjestäjä tarvitsee?

Järjestäjän on oltava vahva osaaja, sillä onnistuminen on kiinni järjestäjän vahvuudesta ja kyvykkyydestä ohjata koko toimintaa. Tavoitteet, linjaukset ja valinnat on kyettävä muuttamaan palveluketjuiksi ja korvauksiksi eri toimijoille. Järjestäjä ei saa olla neuvotteluissa tuottajien, omaan konserniin kuuluvien eikä muidenkaan juoksutettavissa. Sen on kyettävä tietoon perustaen rakentamaan tarvittavat palvelukokonaisuudet ja varmistamaan asiakaslähtöinen integraatio.

Perinteisen konsernin johtamisen osaamisen lisäksi erityisesti sopimusehtojen määrittely suoran valinnanvapauden tai muun hankitun palvelun (asiakasseteli, henkilökohtainen budjetti, maksuseteli) osalta on haastanut järjestäjää. Sen on sopimuksellisin keinoin kyettävä hallitsemaan eri tuottajista koostuvaa kokonaisuutta sekä tuottajien korvauksia ja vastuita. Maakunnan onkin vahvistettava sopimusosaamistaan. Sen on myös kyettävä arvioimaan markkinatilannetta ja kehittämään markkinoita.

Sopimus-, palveluketju-, talous-, hyvinvointi- ja terveystietouden lisäksi sekä valmistelijoilla että päättäjillä on oltava avointa mieltä ja harkintakykyä siitä, mitä kannattaa tehdä itse, mitä antaa markkinoille laissa säädetyn lisäksi ja mitä tehdä toisten maakuntien kanssa yhdessä. Tällöin tulee kyettävä ammattimaisesti ja oman tuotannon intresseistä riippumattomalla tavalla arvioimaan oman tuotannon tehokkuutta. Järjestäjän on arvioitava myös laatua ja vaikuttavuutta.

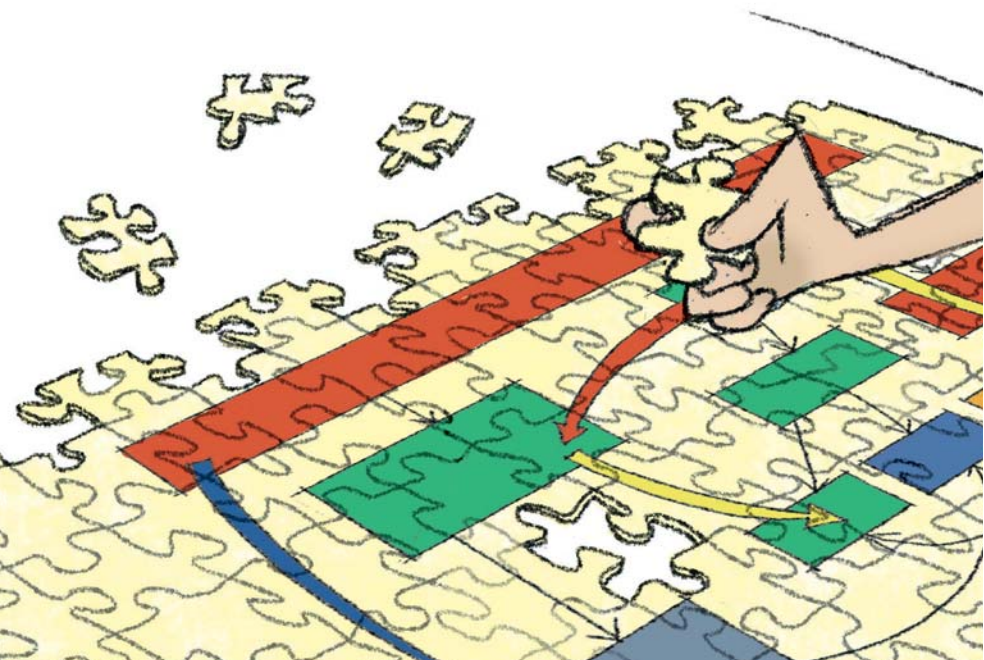
Kunnallishallinnossa on perinteisesti koettu, että järjestäminen ja tuottaminen ovat melkein synonyymeja. Kunnat ovat suurelta osin hahmottuneet palveluntuottajina, eivät

järjestäjinä. Lisäksi niiden on ollut melko vaikeaa löytää vapaaehtoisesti yhteistyötä: kaikki ovat halunneet nähdä itsensä ”vahvana peruskuntana”. Nyt on pelkona, että kaikki 18 maakuntaa näkevät itsensä maakuntina, jotka kykenevät laadukkaasti ja tehokkaasti tuottamaan itse kaikki muut kuin laissa valinnanvapauden piiriin kuuluvat tehtävät.

Toivottavasti ainakin joissakin osissa maata maakunnat kykenevät luomaan yhteisiä tukirakenteita esimerkiksi tietotuotannossa. Tästä hyötyisivät veronmaksajat, eikä automiakaan kärsi siitä, jos tietoa kerätään, jalostetaan sekä analysoidaan ja hyödynnetään yhdessä.

Sama tarve ja samat mahdollisuudet ovat myös kunnilla maakuntien aloittaessa toimintaansa. Kuntien tehtävänä on järjestää muun muassa päivähoitoa ja kulttuuripalveluja.

Samalla kun korostetaan järjestäjän vahvuutta, on paikallaan painottaa myös sitä, että tuottajilla pitää olla riittävästi vapautta toimintamuotojen valinnassa ja työnsä organisoinnissa. Kilpailun keskeisimpinä hyötyinä nähdäänkin useasti innovaatioiden käyttöönottoa edistävä vaikutus.



Mikä erityisesti haastaa järjestäjää?

Maakuntien aloittaessa toimintansa 1.1.2019 järjestämistä vastuussa olevien tulee

- valinnanvapauslainsäädännössä säädetyn lisäksi määrittää suoraa valinnanvapautta täydentävät sote-keskuksen vastuulle kuuluvat tehtävät, niihin liittyvät maksusetelikokonaisuudet sekä asiakassetelin piiriin kuuluvat palvelut ja henkilökohtaisen budjetin piiriin kuuluvat toiminnot sekä kaikkien edellä mainittujen korvauseriaatteen ja korvauksen määrät



- löytää kannusteet sote-keskuksille, jottei synny ”tarpeettomia” lähetteitä, ja rohkaista toimimaan siten, että hyödynnetään täysimääräisesti kansalaisen omat voimavarat ja 3. sektorin mahdollisuudet, ja löytää keinoja kasvattaa kansalaisten omaa vastuunottoa
- muuttaa em. tekijöiden pohjalta asiat sopimusehdoiksi
- kyetä toteuttamaan asiakaslähtöinen palveluintegraatio
 - palveluketjujen ja -kokonaisuuksien määrittely, asiakassuunnitelma
- ottaa huomioon, että maakunnan sotesta vastaavasta liikelaitoksesta tulee väistämättä paitsi iso organisaatio myös osaamiselta vahva organisaatio. Asetelma muistuttaa rahoituksen osalta kunnan ja sairaanhoitopiirin suhdetta. Suhde on koettu vaikeaksi, ja siinä on ollut tiedon ylivalta erityisesti tuottajalla. Järjestäjän onkin löydettävä hyvä muoto tavoitteenasettelulle ja mittaroinnille, ja sillä on oltava riittävä osaaminen tasavertaisen vuoropuhelun aikaansaamiseksi. Tavoitteen asettelun ja ohjauksen pitää kuitenkin jättää liikkumatila tuottajalle.
- ottaa huomioon, että kuntien tehtäväkentän muutos pakottaa ja mahdollistaa kuntia pohtimaan yhteistyön tarpeita toisten järjestäjien kanssa ja tuottamisen eri muotojen hyödyntämistä.

Tiivistys järjestäjän tehtävistä

Aiemmin kuvatun mukaisesti järjestäjän vastuussa korostuvat

- palvelutarpeen ja sen kehityksen arviointi
- vaikuttavuus ja palvelukyky
- valinnat strategisesti tärkeistä asioista
- optimaalisen palveluverkon suunnittelu
- strategiset tavoitteet ja niistä johdetut toiminnalliset tavoitteet (strategia, palvelustrategia, palvelulupaus)

- palveluiden kokonaisuuden hallinta: asiakaslähtöinen palveluintegraatio (asiakas- ja palveluohjaus)
- asiakkuuksien hallinta
- toimittajaverkoston hallinta, sopimusvalvonta, laadun arviointi
- palveluiden kehittäminen yhdessä tuottajien kanssa, innovaatioiden käyttöönotto
- markkinoiden arviointi ja kehittäminen
- kumppanuuden ja luottamuksen rakentaminen
- tuki kuntien ja muiden toimijoiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi
- palvelutuotannon valvonta
- poliittisten valintojen tekeminen.

Mitä työkaluja järjestämisen tehtävän hoitamiseen tarvitaan?

Järjestäjän mahdollisuutta onnistua tehtävässään tukevat

- toimivat tietojärjestelmät
- ajantasainen ja luotettava tieto
 - strateginen ohjaaminen
 - operatiivinen johtaminen
 - asiakastarpeiden ennakointi
 - palveluiden / hoidon porrastus, prosessien johtaminen, palvelurakenteen muutokset, valinnanvapauden toteutuminen, kustannusten hallinta ja laadun toteutuminen
 - asiakkaiden kokemustieto
 - sopimusten toteutuminen
- vertailukelpoinen tieto palveluntuottajien laadusta, kustannuksista ja vaikuttavuudesta
- integraatiovälineet (asiakassuunnitelma, case managerit, personal trainerit)
- päättäjän check-lista: vaihtoehtojen arviointi (itse, yhdessä, markkinoilta)

- uudenlaiset yhteistyömallit: allianssimallit, yhteisyritykset, vaikuttavuusinvestointimallit, integraattorimallit, kumppanuusmallit
- systemaattinen ja määrämuotoinen vuoropuhelu kumppaneiden kanssa
- järjestäjän ”konttori”: vahva osaamiseltaan
- järjestäjien voimien yhdistäminen: osaamista ja tehokkuutta.

Maakuntakonsernin johtamisen kokonaisvastuu

Maakuntavaltuustolle ja -hallitukselle kuuluu omistajana ja rahoittajana myös nykyisten kunnanvaltuuston ja -hallituksen tavoin vastuu konsernin kokonaisohjauksesta (MaakL 16 §). Maakuntavaltuusto asettaa liikelaitokselleen ja tytäryhteisöilleen tavoitteet mm. tehokkuudesta ja tuottavuudesta. Se kantaa huolta myös niiden toiminta- ja kilpailukykyä.

Maakuntavaltuustoa sen päätöstehtävässä avustavat maakuntahallitus ja sen tukena oleva konsernijohto, maakuntavirasto. Toiminnan käynnistyessä 1. 1. 2019 niitä haastavat erityisesti

- valinnanvapauden aiheuttama kilpailukykyisen tuotannon suunnittelu ja toteutus
- kilpailukykyisen yhtiörakenteen suunnittelu ja toteutus riittävän aikaisessa vaiheessa
- rahoitusperusteen muuttuminen, joka tuo joillekin maakunnille johtamishaasteen: kuinka muuttaa tarpeeseen nähden kalliikko toiminta tulorahoitusta vastaavaksi
- ratkaiseminen hallintosäännöllä, miten tytäryhtiöiden omistajaohjaus toteutetaan
- konserniinsa kuuluvan henkilöstön motivaatiosta huolehtiminen muutostilanteessa, sillä halu tehdä työnsä hyvin on merkittävä tuottavuuteen vaikuttava tekijä.

Koska maakunnan vastuisiin kuuluu järjestämisvastuun lisäksi myös muita kokonaisohjaukseen liittyviä vastuita, on uuden aselman pohjalta harkittava, kuinka järjestämisvastuu kannetaan. Onko olemassa esimerkiksi lautakunta, joka vastaa järjestämisestä? Onko erikseen järjestämispäällikkö sotelle vaiko kokonaisvastuulle? Miten omistajan oman toiminnan ohjaus toteutetaan? Mikä on näiden suhde? Mitä ristiriitoja on odotettavissa? Mitä oppia saatavissa?

Samat kysymykset koskevat myös kunnanvaltuutettuja kuntien vastuulla olevien tehtävien osalta ja pohdittaessa kunnan toiminnan organisointia muuttuneessa tilanteessa.

Valmistautuminen ja oppiminen

Maakuntien käynnistäessä toimintaansa kannattaa perehtyä maamme kunnallishallinnon ja kansainvälisiin kokemuksiin tilaaja–tuottaja-malleista, analysoida niitä ja rakentaa niidenkin pohjalta uutta ohjausmallia.

Näyttää selvältä, että järjestämisestä vastuullisen on oltava riittävän vahva ja osaava sekä halukas ja kyvykäs asettumaan oman tuotannon johtamisen sijasta kokonaisuuden hallintaan. Samoin, kun järjestämisestä vastuullinen tekee kaikki merkittävät linjaukset ja valinnat, myös poliittisen päätöksenteon pitää kohdistua järjestämiseen.

Aiemmin on jo korostettu järjestäjän palveluintegraation roolia ja merkitystä. Uusiin tapoihin ja ituihin kannattaa perehtyä ja oppia niistä. Yksi tällainen on Tampereen kotitori-integraattorimalli.

Vuoropuhelu ja kumppanuus ovat sanoja, jotka kannattaa muistaa. Tuleva tilanne haastaa maakuntia luomaan toimivat vuoropuhelun muodot paitsi kuntien ja eri tuottajien kanssa myös tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden, järjestöjen ja elinkeinoelämän sekä innovaatiotoimijoiden kanssa unohtamatta omaa henkilöstöä. Luottamus ja sen myötä menestyksellinen toiminta syntyvät vain avoimen systemaattisen vuoropuhelun kautta.

Vaikka artikkelissa on käsitelty järjestämistä ja tuottamista ja sen problematiikka maakunnan osalta, samat periaatteet pätevät myös kuntiin. Kunnat joutuvat uudessa tilanteessa pohtimaan samoja kysymyksiä vastuulleen jäävien tehtävien osalta.

Järjestäminen ja siihen liittyvä toimintafilosofia haastaa päättäjiä tulevalla vaalikaudella sekä kunnissa että maakunnissa.

Pohdittavaa

- Miten varmistetaan maakunnan ja kunnan järjestäjävastuullisen riittävä osaaminen?
- Miten järjestäminen organisoidaan kunnassa tai maakunnassa?
- Onko sinulla riittävästi tietoa kansalaisten tarpeista ja strategisten tavoitteiden tekemisestä?
- Onko sinulla riittävästi vertailumahdollisuuksia arvioida eri vaihtoehtoja?
- Onko kunnassasi käytävä vuoropuhelu systemaattista ja määrämuotoista kumppaneiden kanssa?

Tiivistys

- Järjestämisen ja tuottamisen eriyttämistä on kunnallishallinnossa käytetty jossain määrin. Nyt se tuodaan pakollisena maakuntahallintoon lainsäädännöllä.
- Tässä rakennelmassa järjestäjän on oltava vahva osaamiseltaan, sillä ohjauksen onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen on kiinni järjestäjän vahvuudesta ja kyvystä ohjata koko toimintaa, hallita kokonaisuutta.
- Järjestäjä ei saa olla neuvotteluissa tuottajien, ei omaan konserniin kuuluvien eikä muidenkaan juoksutettavissa.
- Päättäjillä on oltava avointa mieltä ja harkintakykyä arvioida, mitä kannattaa tehdä itse, mitä antaa markkinoille laissa säädetyn lisäksi ja mitä tehdä toisten maakuntien kanssa yhdessä.
- Päättäjien tulee kyetä arvioimaan ammattimaisesti oman tuotannon tehokkuutta oman tuotannon intresseistä riippumattomasti.

Marja-Liisa Manka

Filosofian tohtori Marja-Liisa Manka on toiminut muun muassa työhyvinvoinnin professorina Tampereen yliopistossa ja edelleen dosenttina. Hän on aktiivinen tietokirjailija ja saanut Vuoden yhteiskuntatieteilijä -tunnustuksen.

Hyvinvointia edistävä johtaminen

Nykyisillä toimintatavoilla ei enää selviydytä jatkossa. Tulevaisuuden arvon lähteiksi ovat nousseet aineellisten resurssien, kuten tekniikan ja eurojen, ohella aineettomat resurssit eli inhimillinen pääoma.

Perinteisiä voimavaroja, mm. henkilömäärää, ei useinkaan enää voida lisätä, mutta työtä voidaan tehdä uudella tavalla. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan henkilöstön osaamista, uudistumiskyvykkyyttä ja innovatiivisuutta sekä organisaation rakenteita, jotka mahdollistavat tämän pääoman käyttämisen. Innostuneisuudella, aloitekykyisyydellä ja sitoutuneisuudella on ennakoitu olevan jopa 80 %:n osuus tulevaisuuden arvonluonnista, mutta ahkeruudella ja älykkyydellä vain 20 %.

Kuntaorganisaatiolle on erityisen tärkeätä turvata inhimillisen pääoman kehittyminen, koska palkkakulut muodostavat yli puolet sen budjetista. Kuntatyössä on havaittavissa monia myönteisiä kehityskulkuja. Työssä voi oppia uusia asioita. Esimiestyön on koettu menneen parempaan suuntaan viime vuosina: esimieheltä saadaan tukea, oikeudenmukaista kohtelua ja palautetta. Sairauspoissaolojen

määrä on kääntynyt laskuun viime vuosina, ja vuonna 2015 se oli keskimäärin 16,5 päivää.

Henkilöstön pääoma-arvoa vähentävät kuitenkin raskaat organisaatorakenteet, huono johtaminen, osaamisen vanhentuminen, psyykkinen kuormittuneisuus ja henkinen väkivalta. Nämä saattavat johtaa sairauspoissaoloihin, työtaturmiin ja liian aikaiseen eläköitymiseen.

Työnsä henkisesti raskaaksi koki noin 70 % ja fyysisesti raskaaksi 45 %. ²/₃ kuntatyöntekijöistä ei voinut vaikuttaa lainkaan omaan työtahtiinsa tai he pystyivät vaikuttamaan vain jonkin verran. (Työolobarometri 2015.) 39 % kertoi työmäärän lisääntyneen jopa yli sietokyvyn, ja sosiaali-, terveys- ja opetus alalla peräti puolet vastaajista koki tällä tavoin (Kunta10-tutkimus 2016).

Henkistä väkivaltaa ja kiusaamista – myös asiakkaiden taholta – on ollut kunta-alalla muihin aloihin verrattuna enemmän. Näillä tarkoitetaan työyhteisön jäseneen kohdistettua eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muuta painostusta. Työtovereiden taholta tulleet kiusaamisesta kertovien osuus oli 49 %, esimiehen taholta 30 %. Yli puolet kuntatyöntekijöistä mainitsi kokevansa henkistä väkivaltaa asiakkaiden taholta melko tai erittäin paljon.

Liian varhainen eläköityminen on vaivannut kaikkia toimialoja. Vuonna 2015 julkisella alalla jäätiin työeläkkeelle keskimäärin 61-vuotiaana ja työkyvyttömyyseläkkeelle 53-vuotiaana. Kaikista eläkkeelle jääneistä työeläkkeelle siirtyi 75 % ja työkyvyttömyyseläkkeelle 25 %. Suurimmat syyt työkyvyttömyyteen olivat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet sekä mielenterveyden häiriöt.

Työhyvinvoinnin johtamisesta euroja

Pitkäjänteisellä hyvinvoinnin johtamisella on saatu vähennettyä riskejä ja siten työkyvyttömyyskustannuksia: sairauspoissaoloja, liian aikaista eläköitymistä ja työtaturmia.

Samalla on edistetty kuntalaisten palvelun laatua ja työnantajamainetta. Kehittäminen hyödyttää niin työnantajaa kuin työntekijääkin.

Seinäjoen kaupunki, jonka henkilöstömäärä on noin 3 200, on onnistunut ehkäisemään varhaista eläköitymistä tehokkaasti maan keskiarvoon verrattuna. Peräti 97 % siirtyi työeläkkeelle normaali-ikäisenä pitkäjänteisen kehittämistyön ansiosta (v. 2015). Erityisesti on kiinnitetty huomiota korvaavan työn tarjoamiseen silloin, kun työntekijä ei enää ole voinut tehdä omaa työtään. Vuonna 2013 työkyvyttömyyden kokonaiskustannukset Seinäjoella olivat runsas 12 miljoonaa euroa, joka oli 3,2 miljoonaa euroa vähemmän kuin keskimäärin 13 vertailukaupungissa.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on jokaisen työhön kuuluvaa, mutta erityisesti työturvallisuuslaki velvoittaa esimiehen työnantajan edustajana ”ryhtymään kaikkiin keinoin toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vähentämiseksi, jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan joko psyykkisesti tai fyysisesti hänen terveyttään vaarantavalla tavalla”. Tärkeä rooli on myös poliittisilla päätöksentekijöillä, jotka antavat suuntaviivat ja resurssit kehittämiselle, mutta myös seuraavat hyvinvoinnin toteutumista.

Mistä hyvinvointi syntyy – että työt sujuvat

Työhyvinvoinnin tutkimus on alkanut yksilön terveyden turvaamisen ja työsuojelun lähtökohdista, mutta nykyisin tutkimus suuntautuu myös koko työyhteisöön ja sen henkilöstön hyvinvointiin. Alun ongelmalähtöisyydestä huomiota alettiin kiinnittää myös työn aktivoiviin ja terveyttä edistäviin piirteisiin. Hyvinvointia voidaan edistää lisäämällä työn voimavaroja kehittäviä toimenpiteitä ja pahoinvointia puolestaan ehkäistä pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina.

Myönteiset tunteet edistävät hyvinvointia, koska ne auttavat näkemään kokonaisuuksia tarkkaavaisuuden laajen-



tumisen vuoksi. Ihminen pystyy silloin helpommin priorisoimaan tekemisiään. Hyvä mieli tarttuu asiakkaisiinkin ja parantaa palvelun laatua. Jokainen työntekijä hyötyy itsekin myönteisyydestä, koska se kartuttaa henkilökohtaisia voimavaroja, kuten elämänhallinnan tunnetta, sitkeyttä ja jopa terveyttä ja onnellisuutta.

Yksinkertaisimmillaan hyvinvointi tarkoittaa sitä, että työhön on mukava tulla ja sieltä on kiva lähteä, kun on saanut hyvää aikaan. Työhyvinvointi ei ole siten vain ”hump-paa ja jumppaa”, kuten aikaisemmin on uskottu – vaikka niitäkin voidaan tarvita hyvään yhteishenkeen – vaan sitä, että työt sujuvat.

Joustavat rakenteet ja työn tuunaus

Jokaisen työntekijän pitäisi tietää työnsä tavoitteet ja perustehtävä, jotta voimat suuntautuisivat oikeaan tekemiseen. Päätöksiä pitäisi voida tehdä mahdollisimman lähellä työn tekemistä, jolloin tietokin kulkee paremmin. Osaamisen kehittäminen tukee hyvinvointia.

Uutena alueena fyysisen ergonomian, kuten oikeiden työasentojen, rinnalle onkin tullut informaatioergonomia. Liiallinen tiedollinen kuormitus, keskeytykset, monenlaiset työkalut ja monitehtäväisyys saattavat johtaa älyllisten resurssien hajautumiseen, hallinnan tunteen menetykseen ja tehottomuuteen. Ylikierroksilla käyvä ei malta keskittyä työn tekemiseen. Tilannetta voidaan korjata luomalla yhteiset pelisäännöt tietotulvan, ohjelmistojen ja sähköpostin ja sosiaalisen median hallintaan.

Työn olisi oltava mahdollisimman monipuolista, ja siinä pitäisi voida oppia sekä vaikuttaa työn tavoitteisiin, pelisääntöihin ja tekemisen tapoihin.

Työn muokkaaminen, tuunaaminen, on myönteisessä yhteydessä työn ilon kokemukseen. Mitä enemmän muok-kausta, sitä epätodennäköisemmin työntekijät leipäänty-

vät työhönsä ja kokevat työuupumusta. Tuunauksella on keksitty myös uusia työnteon tapoja, mikä on vähentänyt lisäresurssien tarvetta.

Työn muokkaamisen keinoja voivat olla:

- työn voimavarojen, itsenäisyyden, vaihtelevuuden ja kehittymisen mahdollisuuksien kasvattaminen, mutta myös priorisoiminen ja tavoitteiden kannalta ”turhan” työn karsiminen
- työn sosiaalisten voimavarojen edistäminen, kuten tuen, palautteen, ohjauksen ja asiakkaiden kanssa yhdessä kehittämisen lisääminen
- työn vaatimusten lisääminen tai työn merkityksen uudelleen pohtiminen, esimerkiksi kuntatyön yhteiskunnallisen merkityksen oivaltaminen.

Johtaminen ja työyhteisötaidot vaikuttavat yhteishenkeen

Sosiaalinen pääoma, yhteisöllisyys, syntyy hyvästä johtamisesta ja työyhteisötaidoista. Vähäiseen sosiaaliseen pääomaan on liitetty jopa 1,3-kertainen sairastumisen ja 20–50 % korkeampi masennuksen ilmenemisen riski.

Hyvinvointia edistävään johtamiseen kuuluvat seuraavat piirteet:

- Reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi. Esi-miehen tehtävänä on huolehtia, että perusasiat ovat kunnossa.
- Esimerkillisyys ja luotettavuus. Esimies on johdonmukainen päätöksenteossaan.
- Henkinen tuki ja tunneälykyys. Esimies toimii valmentajana ja antaa tarvittaessa palautetta, niin myönteistä kuin rakentavaakin. Hänen puoleensa voi kääntyä ongelmatilanteessa, koska hän kuuntelee ja on henkisesti läsnä.

- Työntekijöistä huolehtiminen. Esimies seuraa työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä kuormittuneisuutta ja tarttuu siihen tarpeen mukaan, ja hän ottaa myös ongelmat puheeksi.
- Valtuuttaminen sekä innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen.
- Optimismin johtaminen, työpaikan ilmapiiristä huolehtiminen.

Hyvä johtaminen syntyy vastavuoroisuudesta, jossa toisena osapuolena ovat työntekijät. Vuorovaikutustaitoja on alettu kutsua työyhteisötaidoiksi, joihin kuuluvat seuraavat piirteet:

- perustehtävän tekeminen ja omasta osaamisesta huolehtiminen
- reiluus ja kohteliaisuus, tervehtiminen, kiittäminen, mutta myös anteeksi pyytäminen
- aktiivinen auttaminen, kiinnostuminen toisten työstä ja heidän työnsä arvostaminen
- työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen
- yhteistyö työkavereiden ja esimiesten kanssa; jos jostakin asiasta ei ole tietoa, sitä voi kysyä
- palautteen antaminen ja pyytäminen, jos sitä ei ole saanut. Palautetta on hyvä antaa myös epäkohdista, mutta rakentavasti.
- mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi
- aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön
- myönteisen ilmapiirin edistäminen.

Katse asenteisiin ja vapaa-aikaan

Työelämän muutokset edellyttävät työntekijöiltä sopeutumiskykyä, mutta myös tarvetta toimia itse muutoksen edistäjinä. Omat asenteet vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten työ ja työyhteisö koetaan. Psykologinen pääoma, osaaminen sekä terveys ja fyysinen kunto samoin kuin asiakkaatkin vaikuttavat hyvinvointiin.

Psykologinen pääoma sisältää itseluottamuksen, jolloin ihmisellä on voimia kohdata myös ongelmia. Toiveikkautta puolestaan on asettaa tavoitteita ja tarvittaessa löytää vaihtoehtoisia polkuja niihin. Myönteisyys on taitoa nähdä asioiden hyvät puolet. Tavoitteiden saavuttamisessa tarvitaan myös sitkeyttä: kohdattaessa ongelmia ja esteitä niiden ei anneta lannistaa, vaan ihminen kestää ne ja jaksaa yrittää uudestaan.

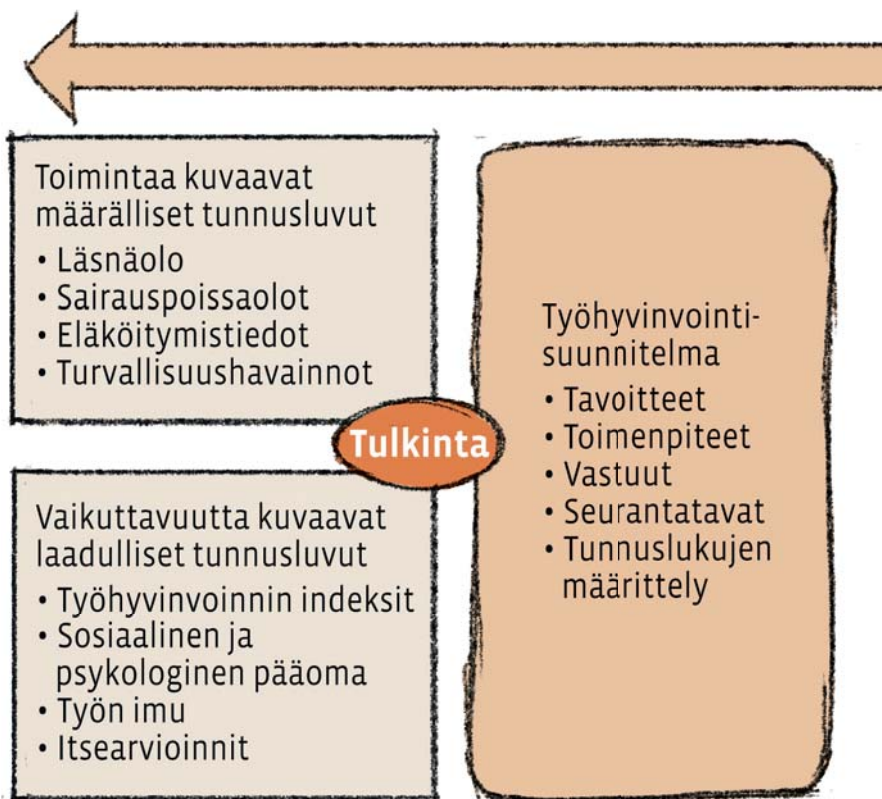
Psykologinen pääoma on yhteydessä työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen ja vähäisempiin poissaoloihin. Sitä on mahdollista oppia ja edistää. Voimavaroja kasvattavat onnistumisen kokemukset, huomion kiinnittäminen siihen, mikä on hyvin, ilonaiheiden etsiminen yhdessä, esteiden ylittämisen pohtiminen ja epäonnistumisten uusi tulkinta.

Hyvinvointiin vaikuttaa myös palautuminen. On tärkeää, että vapaa-ajalla kykenee psykologisesti irrottautumaan työstä eli unohtamaan sen henkisesti. Tämä edistää tehokkaasti työssä menetettyjen voimien palautumista. Irrottautuminen on tärkeää myös silloin, kun työnteke on mukavaa, sillä se takaa, että nautimme työstä jatkossakin.

Palautumista hidastavat negatiiviset tunteet. Myös vuorotyöstä palautuminen vaatii enemmän aikaa verrattuna päivätyöhön. Ikääntyessä palautuminen vaikeutuu, ja tämä koskee erityisesti naisia. Sen sijaan harrastukset ja oman ajan ottaminen edistävät palautumista, samoin omat ja työn voimavarat.

Hyvinvoinnin johtamisen askeleet

Työhyvinvoinnin tulee tukea kunnan strategisia tavoitteita, joista käsin sen tavoitteetkin on asetettava. Suunnittelun on hyvä lähteä nykytilan analysoimisesta käytettävissä olevan tiedon valossa ja yhteistyössä eri toimijoiden kanssa.



Mikä on tilanne? Mitä pitää tehdä?

1 vuosi

Sen jälkeen voidaan määritellä kehittämisen toimenpiteet ja vastuut aikatauluineen.

Tarkastelussa kannattaa käyttää niin henkilöstöhallinnosta, Kevasta kuin työterveyshuollostakin saatavia määrällisiä tunnuslukuja, kuten sairauspoissaoloja, eläköitymistä, turvallisuushavaintoja ja henkilöstön vaihtuvuutta. Näiden

Henkilöstön hyvinvointi

ja tuloksellinen toiminta

Strategiset
tavoitteet

Toimenpiteiden
toteutus ja
seuranta

- 1.
- 2.
- 3.

Henkilöstö-
kertomus

- Vertailu
strategisiin
tavoitteisiin

Toimenpiteet

Miten onnistuttu?

lisäksi olisi hyvä etsiä laadusta ja vaikuttavuudesta kertovia arviointitapoja, joiden perusteella voidaan ennakoida tulevia riskejä ja ehkäistä niiden syntyä.

Työhyvinvointikyselyt tarjoavat hyvän perustan. Myös erilaiset itsearviointit, kuten mielialaa luotsaavat nopeat ”fiiliskyselyt”, voivat edesauttaa ennakointia, mutta toimia samalla työn positiivisten piirteiden vahvistajina. Työn innostavien tekijöiden havaitseminen, positiivisen palautteen kerääminen ja jakaminen sekä hyvästä asiakaspalautteesta raportointi voivat parhaimmillaan muuttaa organisaatiokulttuuria ja lisätä työniloa.

Erityisen tärkeää on pitää mukana henkilökunta ja työsuojeluorganisaatio, kun keskustellaan vastuista, aikatauluista ja seurantatavoista sekä siitä, minkälaisilla toimenpiteillä kunkin kehittämistavoitteeseen päästään. Henkilöstökertomuksessa kehittämisen vaikuttavuutta voidaan arvioida sillä, miten toimenpiteet ovat tukeneet strategisia tavoitteita.

Mitä aikaisemmin työhyvinvoinnin riskeihin voidaan puuttua, sitä vaikuttavampia ovat hyödyt. Esimerkiksi työkyvyttömyyden uhatessa henkilölle voidaan tarjota mukautettua työtä, jota hän voi tehdä turvallisesti ja jatkaa siten ilman sairauslomaa.

Kevan malli suosittaa seuraavia toimenpiteitä terveyden edistämisen eri vaiheisiin:

- Varhainen tuki tarkoittaa sitä, että työyksiköt tunnistavat ja ratkaisevat omin voimin tilanteita, jotka voivat johtaa työkyvyn heikentämiseen. Tämä kuuluu esimiestyöhön, mutta työntekijöilläkin on oikeus ja velvollisuus osallistua.
- Työterveysyhteistyöllä edistetään työkykyä määrittelemällä yhteiset tavoitteet, roolit, vastuut, toimintamallit, seuranta ja arviointi.
- Tehostettu tuki puolestaan tarkoittaa sitä, että työkyvyn heikentyessä ratkaisuja haetaan verkostoyhteistyöllä eri toimijoiden kanssa.

- Paluun tuella turvataan työhön palaamista pitkän sairauspoissaolon jälkeen.

Työhyvinvoinnin ja työsuojelun kehittämistyötä säätelevät monet lait, joiden tarkoituksena ei ole pelkästään epäkohtiin ja haittoihin puuttuminen, vaan hyvinvoinnin edellytysten ylläpitäminen ja luominen. Lait määrittävät myös eri toimijoiden vastuut ja velvollisuudet sekä tarvittavan organisoitumisen. Tärkeimpiä ovat työsopimuslaki, työterveyshuoltolaki, sairausvakuutuslaki, yhteistoimintalaki ja työturvallisuutta koskevat lait.

Luottamushenkilöt tärkeässä roolissa

Työhyvinvoinnin johtamisen vastuut jakautuvat hallinnon tasoille. Valtuusto päättää strategiasta ja työhyvinvoinnin toteuttamiseen tarvittavista resursseista ja seuraa tavoitteiden toteutumista. Hallitus ja ylin johto johtavat työhyvinvoinnin edistämistä, kehittävät johtamisjärjestelmää ja esimiestyötä sekä seuraavat tavoitteiden toteutumista. Esimerkiksi vuosikellon laatiminen jäsentää kulloinkin tarvittavia toimia.

Keskijohto ja lähiesimiehet kehittävät puolestaan omaa johtamistaan, työtä, yhteistyötä ja psyykkistä sekä fyysistä turvallisuutta. He myös raportoivat ylimmälle johdolle työhyvinvointisuunnitelman toteutumisesta ja ovat työturvallisuuslain tarkoittamassa työnantajavastuussa. Henkilöstö sitoutuu sovittujen mallien mukaiseen toimintaan ja kehittää omaa ammattitaitoaan, mutta myös työyhteisötaitojaan.

Henkilöstöpalvelut tuottavat työhyvinvoinnin asiantuntijapalveluita ja tekevät vuosittain henkilöstökertomuksen. Työsuojelun yhteistoimintaorganisaatio ohjaa, neuvoo, seuraa ja kehittää työhyvinvointia. Työterveyshuolto toimii ulkopuolisena työhyvinvoinnin asiantuntijaorganisaationa tukemalla, seuraamalla ja edistämällä henkilöstön terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä.

Tiivistys

- Hyvinvoiva henkilöstö on kunnan menestystekijä: hyvinvointia johtamalla säästetään euroja ja lisätään työntekijän hyvää mieltä eli luovuuden ja terveyden edistäjää.
- Hyvinvointi on parhaimmillaan sitä, että työt sujuvat ja kukin saa hyvää palvelua aikaan kuntalaisille.
- Hyvinvointi on monen tekijän summa, joka koostuu organisaation rakenteista, johtamisesta, yhteishengestä ja työn sekä työntekijän omasta persoonasta.
- Hyvinvointia kannattaa johtaa määrittelemällä sille tavoitteet ja toimenpiteet yhdessä henkilöstön kanssa.

Pohdittavaa

- Mitkä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat omassa kunnassasi hyvin ja mitkä vaatisivat kehittämistä?
- Mitkä ovat oman kuntasi henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeimmät kohdet? Hanki tätä varten tietoa henkilöstöhallinnolta sairauspoissaoloista, työtapaturmista, eläkkeelle jäämisestä ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden keskimääräisestä iästä.
- Mitkä ovat työkyvyttömyyden kokonaiskustannukset palkkamenoista? Mitä vaikutusta olisi sillä, jos työkyvyttömyyden kustannuksissa saataisiin muutaman prosentin säästö?
- Miten luottamushenkilönä voisit vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin?
- Mikä sinulle luottamushenkilönä tuottaa iloa ja mikä vie voimia? Voisitko lisätä omia voimavarojasi tekemällä itsellesi oman hyvinvoinnin suunnitelman?

KAKS – Kunnallisan kehittämissäätiö

KAKS – Kunnallisan kehittämissäätiö rahoittaa kuntia palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa, julkaisee lehteä ja kirjoja, keskustelee ja kouluttaa. Tavoitteena on tukea kuntia ja maakuntia sekä parantaa niiden toimintamahdollisuuksia.

Säätiö myöntää hakemuksesta kaksi kertaa vuodessa, kesä- ja joulukuussa, rahoitusta tutkimus- ja kehittämishankkeisiin sekä apurahoja tutkijoille kaikissa opiskelun ja tutkimisen vaiheissa.

Säätiöllä on omia tutkimus- ja koulutushankkeita. Järjestämme myös kunta-alan seminaareja.

Polemiikki-lehdessämme ja KAKSin kotisivuilla julkaisemme ajankohtaista kuntatietoa ja virittämme mielipiteiden vaihtoa.

Säätiöllä on kolme julkaisusarjaa: ajankohtaista yhteiskunnallista keskustelua ylläpitävä *Polemia*-sarja, tutkimuksia julkaiseva *Tutkimusjulkaisut*-sarja ja kiinnostavia tutkimuksia ja perusteluja mielipiteitä esittelevä *Julkaisut*-sarja. Merkittävin osa säätiön rahoittamista tutkimuksista julkaistaan yliopistojen omissa julkaisusarjoissa.

Vuonna 1990 perustettu itsenäinen säätiö rahoittaa toimintansa sijoitustuotoilla.

KAKSin ylin päättävä elin on noin viisi kertaa vuodessa kokoontuva 16-jäseninen hallitus. Säätiöllä on myös tieteellinen neuvottelukunta.

Voit tutustua toimintaamme, tulostaa julkaisuja, lukea lehteä ja osallistua keskusteluun kotisivuiltamme www.kaks.fi.

Liittymällä Facebook-kaveriksemme saat laajan kunta-alan tutkijoiden ja päättäjien verkoston.

KAKS – Kunnallisan kehittämissätiön verkkosivut www.kaks.fi tarjoavat:

- kunta-alan tuoreita uutisia, julkaisuja ja videoita
- tutkittua tietoa kunnista ja maakunnista
- poimittuja kuntauutisia paikallislehdistä, somesta ja muualta mediasta
- tietoa käynnissä olevista tutkimuksista ja tutkijoista
- Polemiikki-lehden
- Polemia-julkaisuja
- Tutkimusjulkaisuja
- Julkaisut-sarjan julkaisuja.
- Kunnallisan kehittämissätiö on myös Facebookissa ja Twitterissä:
 -  Kunnallisan kehittämissätiö
 -  @Saatio_KAKS

Polemiikki – laajalevikkisin kunta-alan lehti

- Sitoutumaton ja riippumaton, ilmestyy neljä kertaa vuodessa.
- Laajalevikkisin (n. 23 000) kunta-alan julkaisu Suomessa.
- Uuden kuntatiedon erikoislehti.
- Suunnattu kunta-alan luottamus- ja virkahenkilöpäättäjille sekä kaikille kuntatiedosta kiinnostuneille.

Valtuutettuna saat lehden kotiisi vuosittain maalis-, kesä-, syys- ja joulukuussa. Palautetta jutuista voit kirjoittaa nettisivuillemme www.kaks.fi. Voit myös lähettää ehdotuksia siitä, mihin suuntaan lehteä pitäisi kehittää: antti.mykkanen@kaks.fi. Antoisia lukuhetkiä!



KAKS – yhteystiedot

Toimisto

Fredrikinkatu 61 A, 00100 Helsinki
toimisto@kaks.fi

Asiamies

Antti Mykkänen
antti.mykkanen@kaks.fi
0400 570 087

Tutkimusasiamies

Veli Pelkonen
veli.pelkonen@kaks.fi
0400 815 527

Taloudenhoitaja

Anja Kirves
anja.kirves@kaks.fi
0400 722 682

Käy osoitteessa www.kaks.fi



kaks.fi
KUNNALLISALAN
KEHITTÄMISSÄÄTIÖ

Hyödyllisiä linkkejä...

www.kaks.fi

Kunnallisanalan kehittämissäätiö

www.kunnat.net

Kuntatiedon keskus

www.finlex.fi

Suomen lainsäädäntö verkossa

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>

Kuntalaki

www.valtioneuvosto.fi

Valtionhallinto

www.vm.fi

Valtiovarainministeriö

www.mmm.fi

Maa- ja metsätalousministeriö

www.lvm.fi

Liikenne- ja viestintäministeriö

www.tem.fi

Työ- ja elinkeinoministeriö

www.stm.fi

Sosiaali- ja terveysministeriö

<http://www.ym.fi/fi-FI>

Ympäristöministeriö

https://europa.eu/european-union/index_fi

Euroopan unionin portaali

www.thl.fi

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos

www.suomi.fi

Julkishallinnon verkkopalvelu

<http://vm.fi/tulevaisuuden-kunta>

Tulevaisuuden kunta -hanke, valtiovarainministeriö

[http://suomifinland100.fi/project/
tulevaisuuden-kunta-teos/](http://suomifinland100.fi/project/tulevaisuuden-kunta-teos/)

Suomi 100, Tulevaisuuden kunta -teos

[http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/Sivut/
default.aspx](http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/Sivut/default.aspx)

Kuntatyönantajat



VALTUUTETUN KÄSIKIRJA 2017–2021 ON TARKOITETTU kaikille kaupunkien ja kuntien valtuutetuille sekä kunta-asioista kiinnostuneille ihmisille.

Kirja pureutuu valtuutetun rooliin ja tehtäviin. Ei ole kahta samanlaista valtuutettua. Jokainen voi kehittyä luottamustehtävässään. Miten?

Vuosikymmenen vaihteen ylittävä valtuuskausi tuo merkittäviä muutoksia suomalaiseen paikalliseen ja aluehallintoon. Millaisia ovat tulevaisuuden kunnat? Miten ne toteuttavat uutta rooliaan?



Etu- ja takakannen kuva: Pekka Rahkonen
Kannen suunnittelu: Teemu Junkkaala
ISBN 978-952-7072-79-0
www.kaks.fi