

JULKAISU

Antti Mykkänen

**SUOMALAISEN KUNTAJOHTAMISEN
TILA JA TULEVAISUUS 2022**

**SUOMALAISEN
KUNTAJOHTAMISEN TILA JA
TULEVAISUUS 2022**

Antti Mykkänen

**SUOMALAISEN
KUNTAJOHTAMISEN TILA JA
TULEVAISUUS 2022**

**KAKS – Kunnallisan
kehittämissäätiö**

Kunnallisan kehittämissäätiön Julkaisu 52
2022

ISBN 978-952-349-097-0
ISSN 2489-963

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tiivistelmä	2
3	Kokonaistyytyväisyys kuntajohtamiseen noussut tällä vuosituhannella 7+:sta 7½:een	3
4	Johtamisen nykytila – 18 asian lista johtamisen ja strategian toteuttamisesta	7
5	Visio ja strategia hallussa – haasteet käytännön päätöksenteossa	14
6	Toimintaympäristön hallinta tulevan johtamisen tärkein lähtökohta	17
7	Tulevaisuuden kuntajohtajan ominaisuudet – vuorovaikutus ja ongelmanratkaisutaidot, analyyttisyys ja tunneäly	22
8	Liitteet	27

1 Johdanto

Tämä raportti on koottu kuntapäättäjien (valtuutetut ja kuntajohtajat) neljästä menneeseen, nykyiseen ja tulevaan kuntajohtamiseen liittyvästä kyselytutkimuksen osasta. Niillä kaikilla haetaan kokonaiskuvaa suomalaisen kuntajohtamisen tilasta ja tulevaisuudesta. Raportissa kuntapäättäjät arvioivat itse omaa johtamistaan, sen nykyisiä ja tulevia painotuksia.

Kyselyssä tarkastellaan Suomen kuntien johtamisen nykytilaa (2022) ja tulevia näkymiä. Tuloksia verrataan myös soveltuvien osin aiempina vuosina (2018, 2013, 2009 ja 2005) toteutettujen vastaavien kyselyiden tuloksiin.

Raportin ensimmäinen osio (luku 3) käsittää päättäjien koulunumeroilla (4–10) antamaan kokonaisarvioon oman kuntansa johtamisen tilasta. Toisessa osiossa (luvut 4–5) päättäjät arvioivat 18 väittämän avulla kuntansa nykyistä strategiaa ja johtamista. Kolmannessa (luku 6) osiossa 11 asian listauksen avulla päättäjät nostavat esille tulevan johtamisen tärkeimpiä painotuksia. Neljännessä osiossa (luku 7) päättäjät arvioivat tulevien kuntapäättäjien ja johtajien tärkeimpiä henkilökohtaisia ominaisuuksia.

Raportissa arvioidaan kuntajohtamista päättäjien roolin (valtuutettu, kuntajohtaja), kuntakoon, puoluekannan ja alueen (maakunta) kautta.

Tiedonkeruu toteutettiin internet-kyselynä huhti-toukokuun 2022 aikana. Kysely lähetettiin KAKS:n sähköpostiosoitteiden perusteella vähän yli 8000 valtuutetulle ja kuntajohtajalle. Vastauksia saatiin 1466 kappaletta. Vastaajista 1355 on valtuutettua ja 111 kuntajohtajaa.

Vastaajien määrä oli puolueittain (valtuutetut), alueittain (maakunnittain) ja kuntakooltaan edustava. Perussuomalaisten ja RKP:n valtuutettujen vastanneiden määrä oli hieman suhteellista paikkamäärää pienempi, ryhmän Muut hieman suurempi. Pienen vastausmäärän vuoksi (alle 10) Keski-Pohjanmaan ja Liike Nyt:n tuloksia ei esitetä erillisinä.

KAKS – Kunnallissalan kehittämissäätiön kyselyn aineiston kokoamisen ja pääosan kuvioista toteutti MPS-tutkimus/Jan Silvonen.

2 Tiivistelmä

Kokonaistyytyväisyys kuntajohtamiseen noussut tällä vuosituhannella 7+:sta 7½:een

Suomen kuntajohtamisen kokonaisarvosana on päättäjien (valtuutetut ja kuntajohtajat) itsensä arvioimana seitsemän puoli (7½). Se on noussut tällä vuosituhannella plussan verran (7+ → 7½).

Suomen kuntien johtamisen kokonaisarvosanat mahtuvat koulunumeroiden 7–8 väliin. Suurin nousu tällä vuosituhannella on tapahtunut Kymenlaaksossa.

Kuntajohtajien kokonaisarvosana johtamisesta 2022 on 8½ ja valtuutettujen 7½. Puoluekannan mukaan kokonaisarvosanat vaihtelevat vuonna 2022 perussuomalaisten 7+ ja keskustan 8 välillä.

Johtamisen nykytila – 18 asian lista johtamisen ja strategian toteuttamisesta

Läpi 2000-luvun päättäjien ykköseksi nostama väittämä on ollut: ”Kunnallamme on selkeästi määritelty visio ja strategia”. Vuoden 2022 muut kärkiasiat ovat kunnan hyvä selviytyminen kiristyneestä kuntataloudesta, sekä tosiasiatieto päätöksenteon tukena. Suurin kokonaistyytyväisyys on keskustan valtuutetuilla.

Kriittisimpiä tällä vuosituhannella on oltu väitteeseen ”Kuntamme viestintä on tehokasta ja tavoittaa halutut kohderyhmät”. Vuonna 2022 tyytymättömiä ollaan aikaisempien vuosien tapaan myös yhteistyöhön naapurikuntien ja läheisen valtion hallinnon kanssa. Suurin kokonaistyytymättömyys on perussuomalaisten valtuutetuilla.

Visio ja strategia hallussa – haasteet käytännön päätöksenteossa

Suomalaisen kuntajohtamisen vahvuutena voidaan pitää kahta asiaa: Kunnilla on päättäjien mielestä selkeästi määritelty visio ja strategia sekä päätöksenteon pohjana on tosiasiatietoa.

Tulevan johtamisen kehittämisen keskiössä ovat ennen muuta seuraavat ”sisäpoliittiset” asiat: Työnjako poliittisen ohjauksen ja virkamiesjohdon välillä, yhteinen strategia kunnan eri toimielinten välillä, kunnan henkilöstöpolitiikka, kunnan palvelustrategia ja poliittisen ohjauksen vakaus.

Toimintaympäristön hallinta tulevan johtamisen tärkein lähtökohta

Tärkeimpinä pidetyt kunnan kehittämisen ja johtamisen lähtökohdat ovat: Toimintaympäristön ja sen muutosten hallinta, kuntatalouden kiristyminen, asukkaiden palvelutarpeet, työnantajamaiseen ja henkilöstön saatavuus sekä strategian selkiyttäminen ja viestintä.

Tulevaisuuden kuntajohtajan ominaisuudet – vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot, analyttisyys ja tunneäly

Kolme tärkeintä tulevaisuuden johtajan ominaisuutta ovat: Vuorovaikutustaidot ja tunneäly (49 %), analyttisyys ja ongelmaratkaisutaidot (47 %) sekä kyky luoda kannustava ilmapiiri (44 %).

Ylempään keskisarjaan kuuluvat: Oikeudenmukaisuus ja tasapainoisuus (34 %), uteliaisuus ja avoimuus uudelle (32 %) sekä organisaation toimialaan liittyvä osaaminen (26 %).

Painoarvoa ei ole halulla vaikuttaa (3 %), luovuudella (5 %), älykkyydellä (5 %) eikä myöskään erityisemmin aiemmalla johtamiskokemuksella (8 %).

3 Kokonaistyytyväisyys kuntajohtamiseen noussut tällä vuosituhanalla 7+:sta 7½:een

Suomen kuntajohtamisen kokonaisarvosana on päättäjien (valtuutetut ja kuntajohtajat) itsensä arvioimana seitsemän puoli (7½). Se on noussut tällä vuosituhanalla plussan verran (7+ → 7½).

Suomen kuntien johtamisen kokonaisarvosanat mahtuvat koulunumeroiden 7–8 väliin. Suurin nousu tällä vuosituhanalle on tapahtunut Kymenlaaksossa.

Kuntajohtajien kokonaisarvosana johtamisesta 2022 on 8½ ja valtuutettujen 7½. Puoluekannan mukaan kokonaisarvosanat vaihtelevat vuonna 2022 perussuomalaisen 7+ ja keskustan 8 välillä.

KAKS – Kunnallissalan kehittämissäätiön tuoreimmassa vuoden 2022 kuntajohtamistutkimuksessa kootaan yhteen kuntapäättäjien (valtuutetut ja kuntajohtajat) itsearviointeja kuntajohtamisen kokonaistyytyväisyydestä. Tutkimukset ulottuvat valtuustokausiin vuosina 2009, 2013, 2018 ja 2022. Kokonaistyytyväisyyttä arvioidaan koulunumeroin asteikolla 4–10.

Yleisarvosana johtamisesta on noussut hieman jokaisena neljänä tarkasteluvuonna aikavälillä 2009–2022. Vuonna 2005 tehtiin ensimmäinen vastaava tutkimus, mutta vastaajamäärän pienuuden (293) vuoksi tuota vuotta ei käytetä vertailussa. Yleisarvosana kehitys on edennyt seuraavasti: 2009: 7,29/7+ → 2013: 7,46/7½ → 2018: 7,55/7½ → 2022 7,59/7½. Koko Suomen kuntapäättäjien itsearvioon perustuva johtamisen kouluarvosana on noussut tällä vuosituhanalla 7+:sta 7½:een. Korotus ei ole suuri, mutta kohti parempaa.

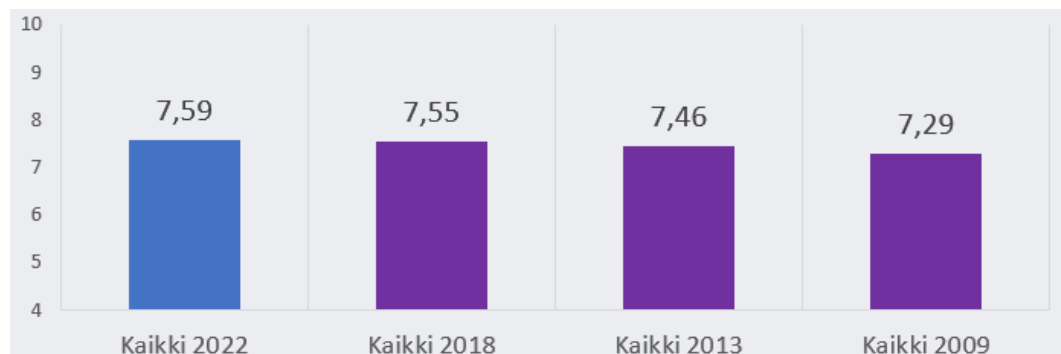
Maakunnittain tarkastellen suurin nousu kouluarvosanoissa vuodesta 2009 vuoteen 2022 on tapahtunut Kymenlaaksossa miinus seitsemästä miinus

kahdeksaan (7- → 8-), eli yhden kokonaisen numeron. Pohjois-Karjalassa nousu on ollut seitsemän plussasta kahdeksaan (7+ → 8) ja Uudellamaalla seitsemästä miinus kahdeksaan (7 → 8-). Suurin lasku on ollut Etelä-Karjalassa (7½ → 7). Kaikkien maakuntien kokonaiskeskiarvot ovat mahtuneet yhden kokonaisen numeron sisään, yleensä välillä 7–8.

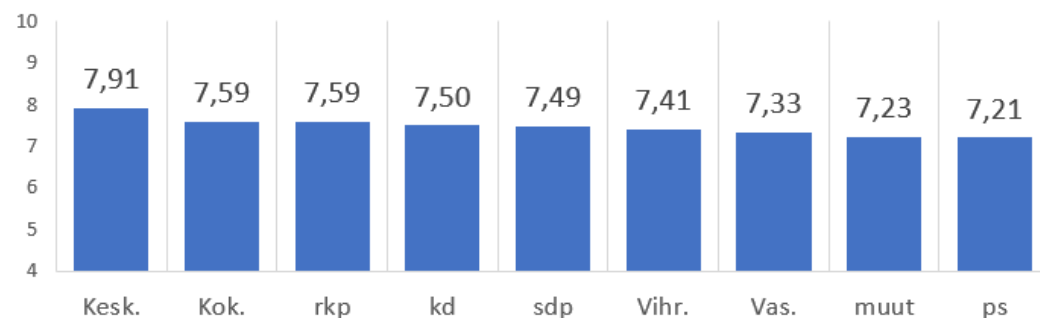
Vuonna 2022 parhaat kokonaisarvosanat kuntajohtamisesta ovat Kainuulla (8), Pohjois-Karjalalla (8) ja Pohjois-Pohjanmaalla (8). Kainuu on maakunnista ainoa, joka on ollut näissä päättäjien oma-arvioinneissa neljän kärjessä vuosina 2009, 2013 ja 2022. Pohjanmaa oli ykkösenä vuosina 2009 ja 2013, mutta 2022 se on sijalla 16, tosin vain ½ numeron tiputuksella.

Kuntajohtajien kokonaisarvosana johtamisesta 2022 oli 8½ ja valtuutettujen 7½. Tänä vuonna yli 30 000 asukkaan kuntapäättäjien keskiarvo on 8- ja alle 30 000 asukkaan kuntien 7½. Vuonna 2022 puoluekannan mukaan kokonaisarvosanat ovat seuraavat: keskusta 8, kokoomus 7½, RKP 7½, KD 7½, SDP 7½, vihreät 7½, vas. 7+, Muut 7+, perussuomalaiset 7+.

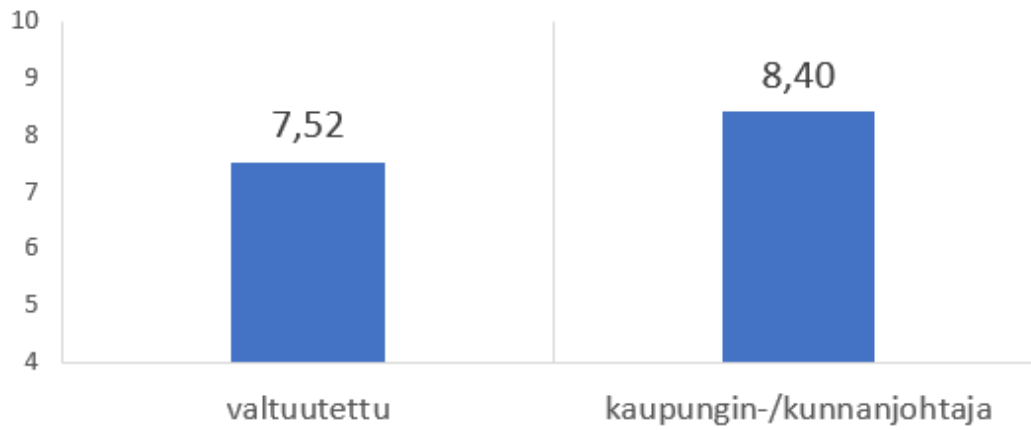
Taulukko 1a. Yleisarvosana johtamisesta eri tutkimusvuosilta



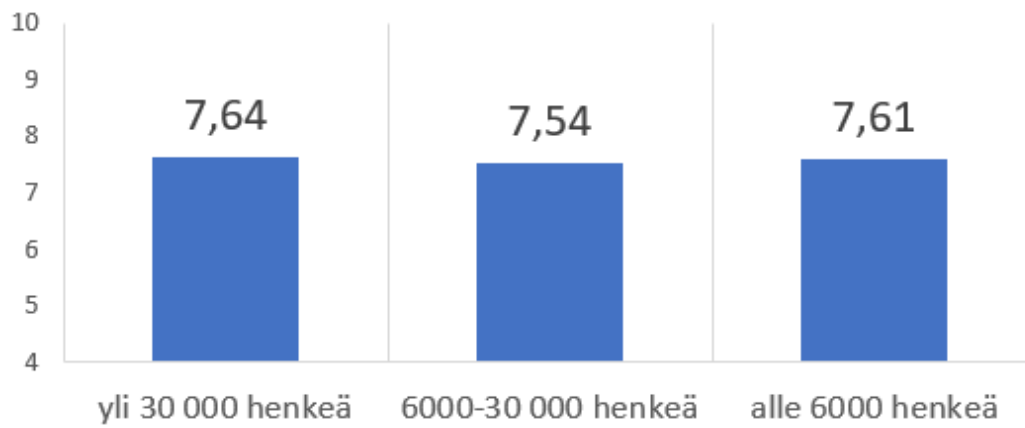
Taulukko 1b. Yleisarvosana johtamisesta puoluekannan mukaan 2022



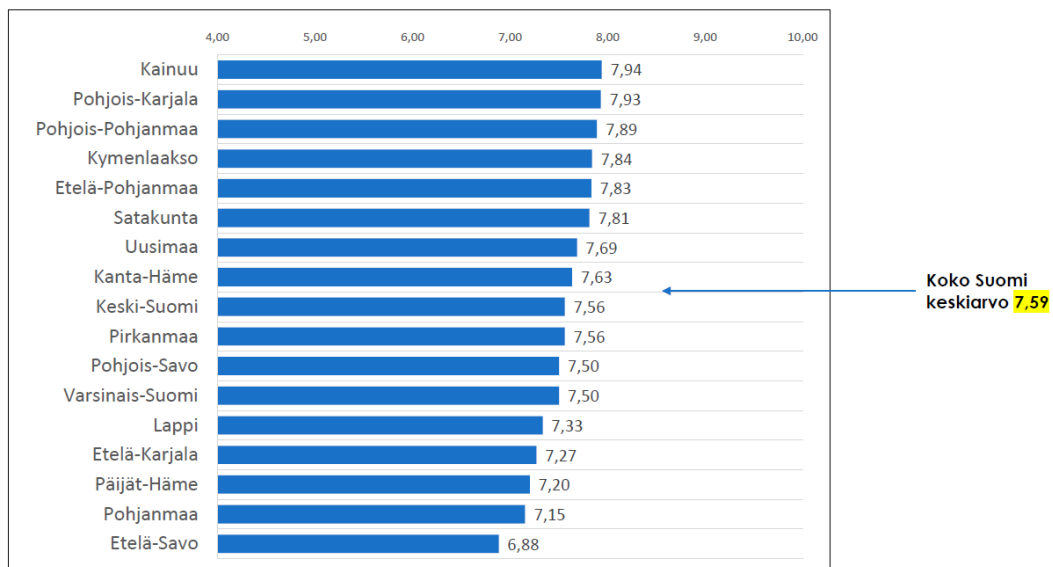
Taulukko 1c. Yleisarvosana johtamisesta vastaajan roolin mukaan 2022



Taulukko 1d. Yleisarvosana johtamisesta kunnan/kaupungin koon mukaan 2022



Taulukko 2. Yleisarvosana kuntajohtamisesta maakunnittain 2022



Taulukko 3. Kouluarvosana kuntajohtamisesta maakunnittain 2009–2022

2022		2013		2009	
Maakunta	koulu-numero	Maakunta	koulu-numero	Maakunta	koulu-numero
Kainuu	8	Pohjanmaa	8	Pohjanmaa	7½
Pohjois-Karjala	8	Satakunta	8-	Kainuu	7½
Pohjois-Pohjanmaa	8	Pohjois-Savo	8-	Etelä-Karjala	7½
Kymenlaakso	8-	Kainuu	8-	Pohjois-Savo	7½
Etelä-Pohjanmaa	8-	Keski-Pohjanmaa*	8-	Satakunta	7½
Satakunta	8-	Kanta-Häme	7½	Etelä-Pohjanmaa	7½
Uusimaa	8-	Etelä-Savo	7½	Kanta-Häme	7½
Kanta-Häme	7½	Etelä-Karjala	7½	Varsinais-Suomi	7½
Keski-Suomi	7½	Päijät-Häme	7½	Etelä-Savo	7½
Pirkanmaa	7½	Pohjois-Pohjanmaa	7½	Pirkanmaa	7½
Pohjois-Savo	7½	Pirkanmaa	7½	Lappi	7+
Varsinais-Suomi	7½	Etelä-Pohjanmaa	7½	Pohjois-Karjala	7+
Lappi	7+	Pohjois-Karjala	7+	Keski-Pohjanmaa*	7+
Etelä-Karjala	7+	Lappi	7+	Pohjois-Pohjanmaa	7+
Päijät-Häme	7+	Varsinais-Suomi	7+	Keski-Suomi	7
Pohjanmaa	7+	Keski-Suomi	7+	Uusimaa	7
Etelä-Savo	7	Uusimaa	7+	Päijät-Häme	7
		Kymenlaakso	7	Kymenlaakso	7-

*Pienen vastausmäärän vuoksi (alle 10) Keski-Pohjanmaan tuloksia ei esitetä vuodelta 2022

4 Johtamisen nykytila – 18 asian lista johtamisen ja strategian toteuttamisesta

Läpi 2000-luvun päättäjien ykköseksi nostama väittämä on ollut: ”Kunnallamme on selkeästi määritelty visio ja strategia”. Vuoden 2022 muut kärkiasiat ovat kunnan hyvä selviytyminen kiristyneestä kuntataloudesta, sekä tosiasiatieto päätöksenteon tukena. Suurin kokonaistyytyväisyys on keskustan valtuutetuilla.

Kriittisimpiä tällä vuosituhannella on oltu väitteeseen ”Kuntamme viestintä on tehokasta ja tavoittaa halutut kohderyhmät”. Vuonna 2022 tyytymättömiä ollaan aikaisempien vuosien tapaan myös yhteistyöhön naapurikuntien ja läheisen valtion hallinnon kanssa. Suurin kokonaistyytyväisyys on perussuomalaisten valtuutetuilla.

Kuntajohtamisen nykytilaa selvitettiin tarkemmin esittämällä vastaajille kunnan strategiaan ja johtamiseen liittyviä väittämiä (18 kpl). Niitä pyydettiin arvioimaan käyttämällä asteikkoa 1–5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

Läpi 2000-luvun väite ”Kunnallamme on selkeästi määritelty visio ja strategia”, on ollut ykkösenä kuntajohtamista arvioitaessa. Kriittisimpiä tällä vuosituhannella on oltu väitteeseen ”Kuntamme viestintä on tehokasta ja tavoittaa halutut kohderyhmät”.

Kuntapäättäjät – valtuutetut ja kuntajohtajat – ovat tyytyväisimpiä kaupunkien ja kuntien nykyisessä johtamisessa selkeästi määriteltyyn visioon ja strategiaan (asteikolla 1–5 kokonaiskeskiarvo 3,69), kunnan hyvään selviytymiseen kiristyneestä kuntataloudesta (3,61) sekä tosiasiatiedosta päätöksenteon tukena (3,56). Tyytymättömiä ollaan yhteistyön tuloksellisuuteen naapurikuntien kanssa (2,97), oman kunnan viestinnän tehokkuuteen (2,98) ja kunnan henkilöstöpolitiikan toimivuuteen muun muassa uudistusten toteuttamisessa (3,01). Tätä mieltä ovat erityisesti valtuutetut.

Valtuutettujen suhtautuminen kuntajohtamisen onnistumiseen on kuntajohtajia kriittisempää kaikkien kysyttyjen asioiden osalta. Kuntajohtajien suurin kritiikki kohdistuu ennen muuta poliittisen ohjauksen vakauteen (3,16) ja yhteistyön tuloksellisuuteen valtion alue- ja paikallishallinnon kanssa (3,18).

Kiinnostavaa on, että kunnan koolla ei vaikuta olevan suurta merkitystä luottamus- ja virkamiesten arvioissa kuntajohtamisen eri osa-alueita. Pieniä eroja toki löytyy. Suuremmissa, yli 30 000 asukkaan kunnissa ollaan alle 6000 asukkaan kuntia tyytyväisempiä elinkeinorakenteeseen, kunnan viestintään ja imagoon. Pienemmissä kunnissa vastaavasti on suurempia enemmän tyytyväisyyttä omaan palvelustrategiaan, poliittisen ohjauksen vakauteen ja kiristyneestä kuntataloudesta selviämiseen.

Puolueiden välillä ei ole suuria eroja 18 asian tärkeysjärjestykseen asetannassa, mutta skaalat vaihtelevat. Puolueittain tarkastellen eroja tyytyväisyydessä johtamiseen on selvästi. Suurin kokonaistyytyväisyys 18 asian osalta johtamiseen on keskustan (3,45) valtuutetuilla ja suurin tyytymättömyys perussuomalaisten (2,99) valtuutetuilla. Lähelle toisiaan mahtuvat tyytyväisyysjärjestyksessä kokoomuksen (3,29), RKP:n (3,27), kristillisdemokraattien (3,26) ja SDP:n (3,23) valtuutetut. Kriittisimpiä perussuomalaisten jälkeen ovat ryhmän Muut (3,09), vasemmistoliiton (3,13) ja vihreiden (3,18) valtuutetut.

Kaikista myönteisin 18 arvioidusta asiasta on keskustan valtuutettujen arvio kunnan selkeästä visiosta ja strategiasta (3,91) ja kriittisin vasemmistoliiton arvio kunnan henkilöstöpolitiikan toimivuudesta (2,57). Saman aiheen sisällä suurin ero liittyi työnjaon toimivuuteen kunnan poliittisen ohjauksen ja virkamiesjohdon välillä; keskustan päättäjistä selvästi suurempi osa (3,52) kuin vasemmistoliiton (2,93) päättäjistä arvioi sen toimivaksi.

Maakunnittain tarkastellen kärkeen nykyisen johtamisen 18-kohdan listassa myönteisyydessä nousi Pohjois-Karjala (3,50) perässään Pohjois-Pohjanmaa (3,48) ja Satakunta (3,43). Hännän kärkinä olivat Pohjanmaa (2,89), Etelä-Savo (3,02), Lappi (3,04) ja Päijät-Häme (3,06). Kaikkien maakuntien keskiarvo asteikolla 1–5 oli 3,27.

Listan asioiden tärkeysjärjestys ei olennaisesti poikkea maakuntien välillä. Myönteisin arvio on Pohjois-Pohjanmaan päättäjien näkemys vision ja strategian selkeydestä (4,06) ja kielteisin Pohjanmaan päättäjien ilmaus (2,38) yhteistyön tuloksellisuudesta naapurikuntien kanssa.

Maakuntien järjestys ei olennaisesti poikkea 18 asiakohdan listan yhteenvedossa kouluarvosanoin määritellystä johtamisen kokonaisarviosta (keskimäärin 1–2 sijaa). Eniten poikkeavat Kainuun (-6 sijaa alempi kuin kouluarvosanoin määritellyssä kokonaisarviossa), Pirkanmaan (+4 sijaa) ja Satakunnan (+3 sijaa) sijaluvut.

Taulukko 4. Kuntapäättäjien näkemykset kuntien strategiasta ja johtamisesta – kokonaistulokset 18 väittämän perusteella 2009–2022 (asteikolla 1–5)

	2022	2018	2013	2009	2009-2022 kokonaiskeskiarvo
Kunnallamme on selkeästi määritelty visio ja strategia	3,69	3,82	3,61	3,40	3,63
Kuntamme johtamisen ja päätöksenteon prosesseissa on käytettävissä tosiasiatietoa	3,56	3,51	3,49	3,43	3,50
Kuntamme toiminnan kehittämisen painopistealueet ovat hyvin selvillä	3,42	3,49	3,39	3,32	3,40
Kuntamme johtamisen kannalta keskeiset muutosvoimat ja riskit on tunnistettu	3,38	3,39	3,42	3,33	3,38
Kuntamme johtaminen ja päätöksenteko on asiantuntevaa ja tehokasta	3,36	3,33	3,27	3,21	3,29
Kuntamme on selvinnyt hyvin kiristyneestä kuntataloudesta	3,61	3,59	2,90	3,00	3,27
Yhteinen strategia ohjaa yhteistyötä kuntamme sisällä (lautakunnat/hallitus/valtuusto)	3,34	3,38	3,25	3,06	3,26
Kuntamme palvelustrategia on ajan tasalla ja vastaa hyvin väestörakenteen ja talouden muutoksiin	3,22	3,27	3,14	3,10	3,18
Kuntamme elinkeinorakenne antaa hyvän pohjan tulevaisuuden rakentamiselle	3,31	3,22	3,05	3,15	3,18
Yhteistyö kuntamme ja täällä toimivien sidosryhmien välillä on avointa ja tehokasta	3,28	3,18	3,16	3,08	3,17
Työnjako poliittisen ohjauksen ja virkamiesjohdon kanssa toimii hyvin	3,23	3,14	3,20	3,10	3,17
Kuntamme poliittinen ohjaus on vakaata	3,12	3,11	3,08	3,05	3,09
Kuntamme imago on houkutteleva asukkaille ja yrityksille	3,09	2,99	3,08	3,10	3,06
Kuntamme henkilöstöpolitiikka on toimivaa ja mahdollistaa uudistusten toteuttamisen	3,01	3,06	3,02	2,94	3,01
Markkinaohjaus ja poliittinen ohjaus on onnistuttu tasapainottamaan	3,07	3,04	2,83	2,84	2,95
Yhteistyö naapurikuntien välillä on tuloksellista	2,97	2,93	2,96	2,88	2,94
Kuntamme yhteistyö valtion alue- ja paikallishallinnon kanssa on tuloksellista	3,13	2,95	2,77	2,88	2,93
Kuntamme viestintä on tehokasta ja tavoittaa halutut kohderyhmät	2,98	2,88	2,88	2,81	2,89
kaikkien arvosanojen keskiarvo	3,27	3,24	3,14	3,09	3,18

Taulukko 5. Näkemykset kuntien strategiasta ja johtamisesta vastaajan roolin mukaan – kokonaistulokset 18 väittämän perusteella (asteikolla 1–5)

	valtuutettu	kuntajohtaja
Kunnallamme on selkeästi määritelty visio ja strategia	3,65	4,25
Yhteistyö kuntamme ja täällä toimivien sidosryhmien välillä on avointa ja tehokasta	3,23	3,90
Yhteinen strategia ohjaa yhteistyötä kuntamme sisällä (lautakunnat/hallitus/valtuusto)	3,32	3,58
Yhteistyö naapurikuntien välillä on tuloksellista	2,94	3,39
Kuntamme johtaminen ja päätöksenteko on asiantuntevaa ja tehokasta	3,32	3,86
Kuntamme johtamisen kannalta keskeiset muutosvoimat ja riskit on tunnistettu	3,34	3,85
Kuntamme palvelustrategia on ajan tasalla ja vastaa hyvin väestörakenteen ja talouden muutoksiin	3,20	3,49
Kuntamme johtamisen ja päätöksenteon prosesseissa on käytettävissä tosiasiatietoa	3,53	3,94
Markkinaohjaus ja poliittinen ohjaus on onnistuttu tasapainottamaan	3,05	3,38
Kuntamme poliittinen ohjaus on vakaata	3,12	3,16
Kuntamme henkilöstöpolitiikka on toimivaa ja mahdollistaa uudistusten toteuttamisen	2,95	3,71
Työnjako poliittisen ohjauksen ja virkamiesjohdon kanssa toimii hyvin	3,20	3,57
Kuntamme toiminnan kehittämisen painopistealueet ovat hyvin selvillä	3,37	4,04
Kuntamme on selvinnyt hyvin kiristyneestä kuntataloudesta	3,59	3,84
Kuntamme viestintä on tehokasta ja tavoittaa halutut kohderyhmät	2,93	3,51
Kuntamme imago on houkutteleva asukkaille ja yrityksille	3,06	3,40
Kuntamme elinkeinorakenne antaa hyvän pohjan tulevaisuuden rakentamiselle	3,29	3,49
Kuntamme yhteistyö valtion alue- ja paikallishallinnon kanssa on tuloksellista	3,13	3,18
Kokonaiskeskisarvo	3,23	3,64

Taulukko 6. Näkemykset kuntien strategiasta ja johtamisesta kunnan koon mukaan – kokonaistulokset 18 väittämän perusteella (asteikolla 1–5)

	yli 30 000 henkeä	6000-30 000 henkeä	alle 6000 henkeä
Kunnallamme on selkeästi määritelty visio ja strategia	3,80	3,64	3,71
Yhteistyö kuntamme ja täällä toimivien sidosryhmien välillä on avointa ja tehokasta	3,28	3,23	3,35
Yhteinen strategia ohjaa yhteistyötä kuntamme sisällä (lautakunnat/hallitus/valtuusto)	3,40	3,27	3,41
Yhteistyö naapurikuntien välillä on tuloksellista	2,92	2,93	3,07
Kuntamme johtaminen ja päätöksenteko on asiantuntevaa ja tehokasta	3,41	3,31	3,39
Kuntamme johtamisen kannalta keskeiset muutosvoimat ja riskit on tunnistettu	3,39	3,36	3,39
Kuntamme palvelustrategia on ajan tasalla ja vastaa hyvin väestörakenteen ja talouden muutoksiin	3,14	3,18	3,35
Kuntamme johtamisen ja päätöksenteon prosesseissa on käytettävissä tosiasiatietoa	3,59	3,50	3,63
Markkinaohjaus ja poliittinen ohjaus on onnistuttu tasapainottamaan	3,07	3,05	3,11
Kuntamme poliittinen ohjaus on vakaata	3,04	3,09	3,23
Kuntamme henkilöstöpolitiikka on toimivaa ja mahdollistaa uudistusten toteuttamisen	3,03	2,98	3,05
Työnjako poliittisen ohjauksen ja virkamiesjohdon kanssa toimii hyvin	3,24	3,14	3,35
Kuntamme toiminnan kehittämisen painopistealueet ovat hyvin selvillä	3,52	3,32	3,50
Kuntamme on selvinnyt hyvin kiristyneestä kuntataloudesta	3,53	3,59	3,68
Kuntamme viestintä on tehokasta ja tavoittaa halutut kohderyhmät	3,15	2,95	2,90
Kuntamme imago on houkutteleva asukkaille ja yrityksille	3,33	3,05	2,98
Kuntamme elinkeinorakenne antaa hyvän pohjan tulevaisuuden rakentamiselle	3,59	3,41	2,96
Kuntamme yhteistyö valtion alue- ja paikallishallinnon kanssa on tuloksellista	3,22	3,12	3,10
Kokonaiskeskisarvo	3,31	3,23	3,29

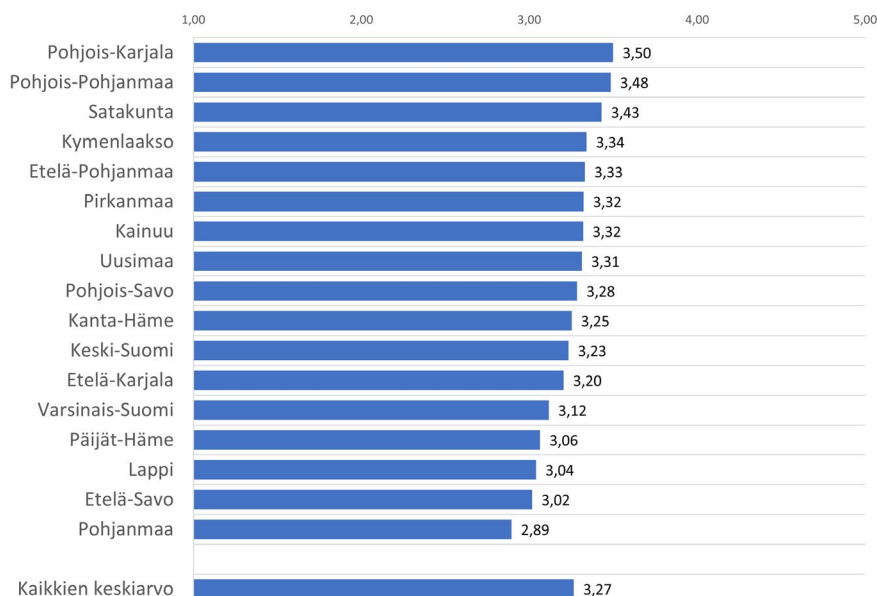
Taulukko 7. Näkemykset kuntien strategiasta ja johtamisesta puoluekannan mukaan – kokonaiskeskisarvot 18 väittämän perusteella (asteikolla 1–5)

	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Suomen Keskusta (Kesk.)					3,45
Kansallinen Kokoomus (Kok.)					3,29
Suomen ruotsalainen kansanpuolue (RKP)					3,27
Suomen Kristillisdemokraatit (KD)					3,26
Suomen Sosialidemokraattinen Puolue (SDP)					3,23
Vihreä liitto (Vihr.)					3,18
Vasemmistoliitto (Vas.)					3,13
Muut					3,09
Perussuomalaiset (PS)					2,99

Taulukko 8. Näkemykset kuntien strategiasta ja johtamisesta puoluekannan mukaan – kokonaistulokset 18 väittämän perusteella (asteikolla 1–5)

	KOK	SDP	KESK	PS	VIHR	VAS	RKP	KD	Muut
Kunnallamme on selkeästi määritelty visio ja strategia	3,62	3,64	3,91	3,50	3,57	3,65	3,66	3,64	3,53
Yhteistyö kuntamme ja täällä toimivien sidosryhmien välillä on avointa ja tehokasta	3,26	3,24	3,46	3,00	3,23	3,13	3,21	3,33	3,11
Yhteinen strategia ohjaa yhteistyötä kuntamme sisällä (lautakunnat/hallitus/valtuusto)	3,30	3,31	3,61	3,18	3,13	3,20	3,28	3,24	3,11
Yhteistyö naapurikuntien välillä on tuloksellista	3,05	2,86	3,13	2,84	2,90	2,71	2,97	3,02	2,80
Kuntamme johtaminen ja päätöksenteko on asiantuntevaa ja tehokasta	3,38	3,33	3,58	3,03	3,13	3,23	3,28	3,36	3,13
Kuntamme johtamisen kannalta keskeiset muutosvoimat ja riskit on tunnistettu	3,34	3,32	3,58	3,08	3,20	3,31	3,34	3,34	3,32
Kuntamme palvelustrategia on ajan tasalla ja vastaa hyvin väestörakenteen ja talouden muutoksiin	3,19	3,18	3,47	2,98	2,93	3,10	3,41	3,14	3,08
Kuntamme johtamisen ja päätöksenteon prosesseissa on käytettävissä tosiasiatietoa	3,65	3,48	3,72	3,33	3,35	3,49	3,68	3,55	3,38
Markkinaohjaus ja poliittinen ohjaus on onnistuttu tasapainottamaan	3,10	3,04	3,32	2,74	3,00	2,85	3,17	3,10	2,90
Kuntamme poliittinen ohjaus on vakaata	3,11	3,06	3,45	2,81	2,94	2,92	3,55	3,02	2,87
Kuntamme henkilöstöpolitiikka on toimivaa ja mahdollistaa uudistusten toteuttamisen	3,07	2,89	3,26	2,78	3,02	2,57	2,93	2,82	2,88
Työnjako poliittisen ohjauksen ja virkamiesjohdon kanssa toimii hyvin	3,26	3,11	3,52	3,00	3,16	2,93	2,97	3,25	3,03
Kuntamme toiminnan kehittämisen painopistealueet ovat hyvin selvillä	3,39	3,31	3,63	3,20	3,20	3,28	3,34	3,48	3,31
Kuntamme on selvinnyt hyvin kiristyneestä kuntataloudesta	3,57	3,73	3,76	3,18	3,64	3,69	3,55	3,48	3,54
Kuntamme viestintä on tehokasta ja tavoittaa halutut kohderyhmät	3,04	3,04	3,04	2,76	3,05	2,81	2,93	3,11	2,72
Kuntamme imago on houkutteleva asukkailla ja yrityksille	3,20	3,19	3,16	2,66	3,11	3,07	3,10	3,16	2,85
Kuntamme elinkeinorakenne antaa hyvän pohjan tulevaisuuden rakentamiselle	3,49	3,34	3,35	2,92	3,33	3,38	3,21	3,52	3,14
Kuntamme yhteistyö valtion alue- ja paikallishallinnon kanssa on tuloksellista	3,20	3,15	3,24	2,87	3,27	3,07	3,28	3,16	2,97
Kokonaiskeskiarvo	3,29	3,23	3,45	2,99	3,18	3,13	3,27	3,26	3,09

Taulukko 9. Näkemykset kuntien strategiasta ja johtamisesta maakunnittain – kokonaiskeskisarvot 18 väittämän perusteella (asteikolla 1–5)



Taulukko 10. Näkemykset kuntien strategiasta ja johtamisesta maakunnittain – kokonais-
tulokset 18 väittämän perusteella (asteikolla 1–5)

Kunnallamme on selkeästi määritelty visio ja strategia Yhteistyö kuntamme ja täällä toimivien sidosryhmien välillä on avointa ja tehokasta Yhteinen strategia ohjaa yhteistyötä kuntamme sisällä (lautakunnat/hallitus/valtusto) Yhteistyö naapurikuntien välillä on tuloksellista Kuntamme johtaminen ja päätöksenteko on asiantuntevaa ja tehokasta Kuntamme johtamisen kannalta keskeiset muutovoimat ja riskit on tunnistettu Kuntamme palvelustrategia on ajan tasalla ja vastaa hyvin väestörakenteen ja talouden muutoksiin Kuntamme johtamisen ja päätöksenteon prosesseissa on käytettävissä tosiasiatietoa Markkinaohjaus ja poliittinen ohjaus on onnistuttu tasapainottamaan Kuntamme poliittinen ohjaus on vakata Kuntamme henkilöstöpolitiikka on toimivaa ja mahdollistaa uudistusten toteuttamisen Työnjako poliittisen ohjauksen ja virkamiesjohtodon kanssa toimii hyvin Kuntamme toiminnan kehittämisen painopistealueet ovat hyvin selvillä Kuntamme on selvinnyt hyvin kiristyneestä kuntataloudesta Kuntamme viestintä on tehokasta ja tavoittaa halutut kohderyhmät Kuntamme imago on houkutteleva asukkailla ja yrityksille Kuntamme elinkeinorakenne antaa hyvän pohjan tulevaisuuden rakentamiselle Kuntamme yhteistyö valtion alue- ja paikallishallinnon kanssa on tuloksellista	Etelä-Karjala	Etelä-Pohjanmaa	Etelä-Savo	Kainuu	Kanta-Häme	Keski-Suomi	Kymenlaakso	Lappi	Pirkanmaa	Pohjanmaa	Pohjois-Karjala	Pohjois-Pohjanmaa	Pohjois-Savo	Päijät-Häme	Satakunta	Uusimaa	Varsinais-Suomi
	3,78	3,73	3,43	3,95	3,42	3,65	3,98	3,40	3,83	3,16	3,99	4,06	3,70	3,40	3,80	3,69	3,48
3,35	3,28	2,97	3,26	3,33	3,22	3,49	3,04	3,25	2,97	3,47	3,48	3,30	3,12	3,66	3,36	3,10	
3,53	3,39	2,97	3,41	3,19	3,39	3,38	3,13	3,44	2,91	3,74	3,60	3,40	3,05	3,47	3,32	3,09	
2,64	3,01	2,99	2,97	2,95	3,03	2,80	2,80	3,17	2,38	3,12	3,10	3,06	2,96	3,12	3,07	2,74	
3,14	3,41	2,92	3,51	3,38	3,39	3,40	3,16	3,35	3,16	3,72	3,57	3,40	3,05	3,63	3,44	3,14	
3,27	3,55	3,07	3,51	3,33	3,33	3,52	3,15	3,45	3,00	3,74	3,54	3,42	3,26	3,44	3,43	3,15	
3,43	3,38	3,20	3,33	3,06	3,22	3,07	3,02	3,17	3,06	3,48	3,52	3,28	3,14	3,29	3,16	2,95	
3,58	3,71	3,41	3,67	3,55	3,57	3,67	3,37	3,60	3,03	3,81	3,83	3,54	3,30	3,60	3,60	3,35	
2,92	3,10	2,72	3,21	3,02	3,06	3,20	2,87	3,06	2,81	3,43	3,25	3,20	2,78	3,22	3,12	2,94	
2,92	3,25	2,68	3,26	3,02	3,19	2,93	2,96	3,10	2,81	3,34	3,28	3,21	2,72	3,53	3,26	3,03	
2,76	3,09	2,96	3,05	3,22	2,99	3,44	2,61	2,89	2,66	3,33	3,28	3,11	2,79	3,21	2,98	2,79	
3,42	3,39	2,62	3,33	3,41	3,24	3,40	3,07	3,14	2,88	3,45	3,45	3,39	2,77	3,42	3,19	3,09	
3,42	3,58	3,17	3,49	3,30	3,30	3,59	3,15	3,59	2,88	3,69	3,71	3,47	3,14	3,45	3,45	3,19	
3,84	3,46	3,35	3,74	3,77	3,48	3,51	3,40	3,65	3,22	3,67	3,84	3,48	3,78	3,90	3,59	3,58	
3,04	2,93	2,82	3,13	3,20	2,85	3,32	2,81	3,08	2,56	3,13	3,10	2,85	2,91	2,93	3,01	2,89	
2,80	3,03	3,01	2,87	3,02	3,04	3,10	2,80	3,29	2,52	3,18	3,26	2,96	2,95	3,16	3,32	3,19	
2,86	3,54	3,11	2,79	3,27	3,18	3,24	3,05	3,44	3,25	3,41	3,47	3,21	2,96	3,67	3,43	3,45	
3,00	3,16	2,90	3,28	3,11	3,07	3,11	2,93	3,33	2,85	3,28	3,36	3,13	3,05	3,27	3,18	2,94	
Kokonaiskeskiarvo (esitetään myös seuraavalla sivulla)	3,20	3,33	3,02	3,32	3,25	3,23	3,34	3,04	3,32	2,89	3,50	3,48	3,28	3,06	3,43	3,31	3,12

5 Visio ja strategia hallussa – haasteet käytännön päätöksenteossa

Suomalaisen kuntajohtamisen vahvuutena voidaan pitää kahta asiaa: Kunnilla on päättäjien mielestä selkeästi määritelty visio ja strategia sekä päätöksenteon pohjana on tosiasiatietoa.

Tulevan johtamisen kehittämisen keskiössä ovat ennen muuta seuraavat ”sisäpoliittiset” asiat: Työnjako poliittisen ohjauksen ja virkamiesjohdon välillä, yhteinen strategia kunnan eri toimielinten välillä, kunnan henkilöstöpolitiikka, kunnan palvelustrategia ja poliittisen ohjauksen vakaus.

Nelikenttäanalyysillä tulkitaan johtamisen vahvuuksia, kriittistä kehitysaluetta, eli mihin kehittämisen painopiste kannattaisi kohdistaa sekä asioita, jotka ovat tärkeys huomioon ottaen jo ehkä yliresursoitu. Nelikentässä tärkeydet on laskettu regressioanalyysillä.

Suomalaisen kuntakentän vahvuutena voidaan pitää kahta asiaa: Kunnilla on päättäjien mielestä selkeästi määritelty visio ja strategia sekä päätöksenteon pohjana on tosiasiatietoa. Nämä molemmat ovat merkittäviä päätöksenteon kivijalkoja. Kun vielä painopisteiden koetaan olevan suhteellisen hyvin selvillä sekä muutosvoimia ja riskejä on tunnistettu, pohja vahvistuu, vaikka asioissa työosarkaa riittääkin.

On kiinnostavaa, että 18 asiakohdan listalla yhteistyötä kunnissa toimivien sidosryhmien välillä pidetään avoimena ja tehokkaana sekä toki kehitettävänä. Johtamisen tärkeimpiä lähtökohtia kysyttäessä (11 asian lista) sen sijaan järjestäytyneiden organisaatioiden paineilla ei ollut lainkaan painoarvoa (1 %). Tästä voisi päätellä, että keskimäärin kuntien kannalta asiat järjestäytyneiden organisaatioiden kanssa ovat tolalla, jossa kehittämistä ei pidetä keskeisenä. Sen katsotaan toimivan jo nyt riittävän hyvin.

Tulevan johtamisen kehittämisen keskiössä ovat ennen muuta seuraavat ”sisäpoliittiset” asiat: Työnjako poliittisen ohjauksen ja virkamiesjohdon välillä, yhteinen strategia kunnan eri toimielinten välillä, kunnan henkilöstöpolitiikka, kunnan palvelustrategia ja poliittisen ohjauksen vakaus. Näissä asioissa onnistuminen on kuntajohtamisen ytimessä yksinkertaisesti siksi, että näihin jokainen kunta voi itse vaikuttaa ja onnistumisella on vahvaa vaikuttavuutta.

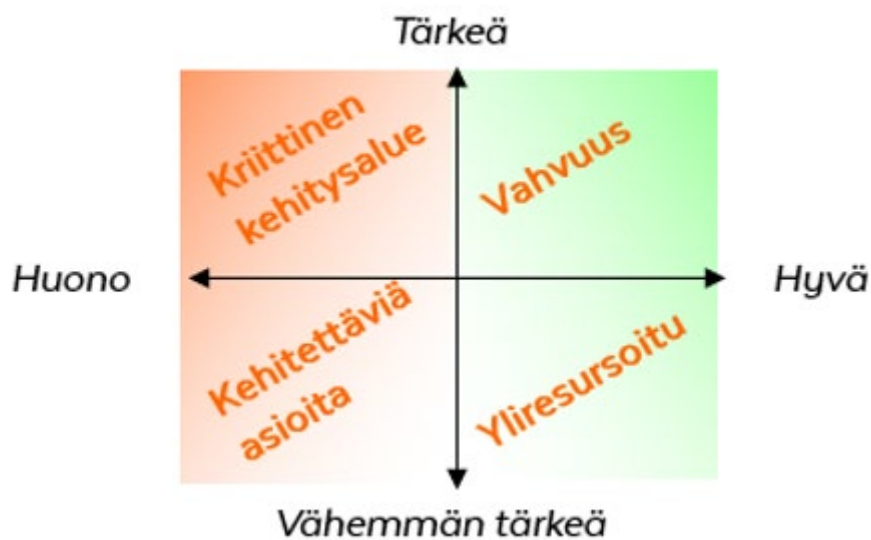
Eräänlaisia ”ikuisuusasioita” ovat kaikissa organisaatioissa, myös kunnissa, tehokas ja tavoitettava viestintä sekä houkutteleva imago. Näihin on kunnissa-kin oltu usein tyytymättömiä. Yleensä kysymys on siitä, että asioiden edetessä julkisuudessa päättäjän ja/tai virkahenkilön näkökulmasta ei toivottuun suuntaan, syytä etsitään viestinnästä. Viestintään toki kannattaa kiinnittää huomiota, mutta harvoin itse asiat edistyvät lisää viestintäihmisiä palkkaamalla. Tärkeintä ovat selkeät ja ymmärrettävät päätökset ja se, että asioista parhaiten tietävät niistä myös viestivät. Kansanvaltaan kuuluu myös erimielisyys

päätöksenteossa ja näistä erimielisyyksistä viestiminen. Tämä on luontevaa poliittisten päättäjien omaa viestintää.

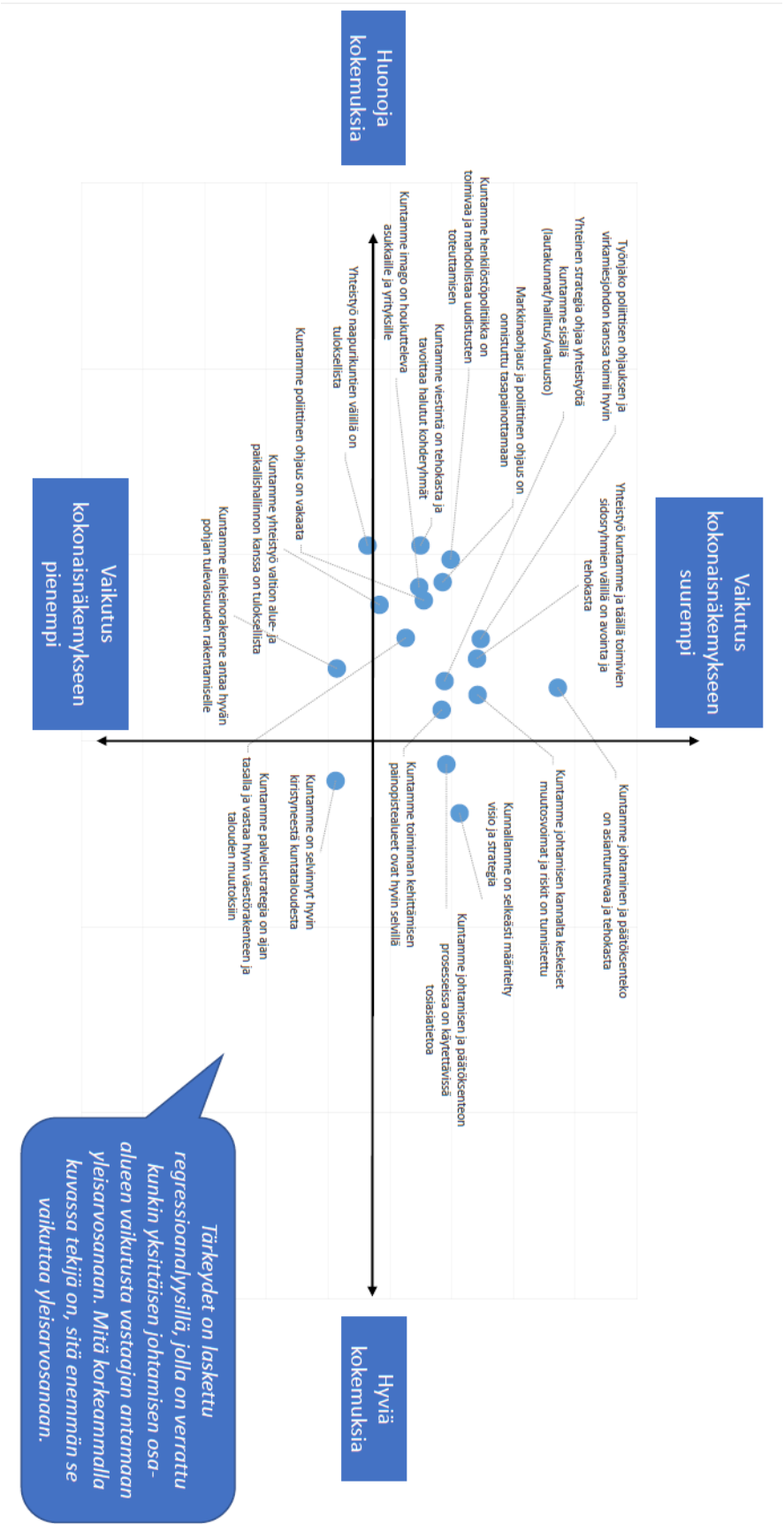
Toinen jatkuvasti toistuvana ongelmana pidetty asia johtamiskyselyissä ovat olleet yhteistyön haasteet naapurikuntien ja valtion hallinnon kanssa. Yhteistyö voi olla työn vaikein muoto. Keskimäärin yhteistyötä tekevät pääsevät pitkässä juoksussa pisimmälle. Tavat ja keinot vaihtelevat.

Kiinnostavaa on, että kuntapäättäjät laajalla joukolla toteavat, että kiristyneestä kuntataloudesta on selvitty hyvin. Kuntataloudessa onnistuminen on jopa sijaluvulla kaksi vuoden 2022 arvioissa. Riski sen huonosta tolasta ei ole toteutunut. Osittain korona-aikaan valtion merkittävillä koronatuilla lienee ollut tähän vaikutusta. Näkymä muuttuu, kun kuntapäättäjät arvioivat tulevia johtamisen haasteita.

Kuvio 1. Nelikenttä



Kuvio 2. Nelikentän analyysi



6 Toimintaympäristön hallinta tulevan johtamisen tärkein lähtökohta

Tärkeimpinä pidetyt kunnan kehittämisen ja johtamisen lähtökohdat ovat: toimintaympäristön ja sen muutosten hallinta, kuntatalouden kiristyminen, asukkaiden palvelutarpeet, työnantajamaineen sekä henkilöstön saatavuus sekä strategian selkiyttäminen ja viestintä.

Pyysimme päättäjiä kertomaan, mitkä ovat heidän mielestään tärkeimmät lähtökohdat kunnan/kaupungin johtamisen kehittämisessä. Vastaajille esitettiin 11 kohdan valmis lista, josta tuli valita omasta mielestä 1–3 tärkeintä asiaa.

Selvästi tärkeimpänä kunnan/kaupungin kehittämisen lähtökohtana on säilynyt toimintaympäristön ja sen muutosten hallinta (70 %). Sen merkitys on hieman korostunut edellisestä tutkimuksesta vuodelta 2018 (+5 %). Toiseksi tärkeimmäksi lähtökohdaksi nousee kuntatalouden kiristyminen (41 %), jonka merkitys on myös noussut (+8 %). Asukkaiden palvelutarpeiden merkitys (37 %) on sen sijaan laskenut (-9 %). Selittävä tekijä voi olla hyvinvointialueuudistus.

Neljänneksi tärkeimpänä mainitaan kunnan strategian selkiyttäminen ja viestintä (36 %). Vahvin nousija on työnantajamaineen sekä henkilöstön saatavuuden merkitys (31 %) kunnan johtamisen lähtökohtana. Sen merkitys on vastauksissa lähes kolminkertaistunut (+20 %). Tarve kumppanuuksien ja verkostojen hallintaan (26 %) sijoittuu tärkeydessä keskivaiheille. Sosiaali- ja terveysalan kasvava palvelutarve (15 %) on menettänyt merkitystään (-8 %), ja on samoissa lukemissa kuntamaineen vahvistamisen (14 %) kanssa. Työttömyyden ja syrjäytymisen merkitys johtamisen lähtökohtana (9 %) on romahtanut (-11 %). Omistajaohjauksen keinot ovat myös häntäpäässä (5 %). Järjestäytyneiden organisaatioiden paineilla (1 %) ei käytännössä mielletä olevan lainkaan merkitystä tulevalle johtamiselle.

Kuntajohtajat priorisoivat selvästi valtuutettuja enemmän toimintaympäristön ja sen muutosten hallinnan merkitystä kuntien johtamisen kehittämisen lähtökohtana. Valtuutetut korostavat sen sijaan hieman kuntajohtajia enemmän asukkaiden palvelutarpeiden tärkeyttä. Tämä on luonnollista, sillä valta valtuutetuille tulee kuntalaisilta.

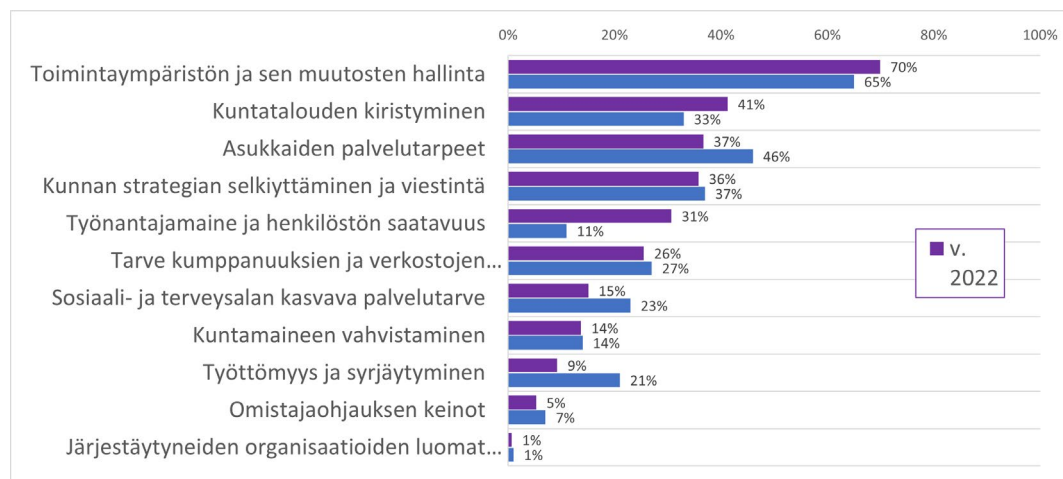
Kunnan koko ei näytä erityisemmin päättäjien vastauksissa. Pitkälle samat asiat painottuvat kuntien ja kaupunkien johtamisen kehittämisessä, riippumatta kunnan koosta. Työttömyys ja syrjäytyminen ja omistajaohjauksen keinot nousevat muita enemmän esille ja kuntamaineen vahvistaminen muita vähemmän yli 30 000 asukkaan kunnissa.

Puolueiden välillä on havaittavia eroja (yli 20 %-yksikköä) viidessä johtamisen lähtökohdista: Kuntatalouden kiristyminen nousee vahvasti esille kokoomuksen (55 %), mutta ei kristillisdemokraattien (22 %), vihreiden (25 %) eikä vasemmistoliiton (25 %) kuntapäättäjillä. Asukkaiden palvelutarpeet sen

sijan nousevat esille vihreiden (52 %), mutta ei niinkään kokoomuksen (29 %) päättäjillä. Työnantajamaine ja henkilöstön saatavuus ovat muita vahvemmin painotuksena vasemmistoliiton (45 %) ja vihreiden (45 %) päättäjillä, mutta ei niinkään kokoomuksen (22 %) kuntaväellä. Työttömyys ja syrjäytyminen ovat eniten vasemmistoliiton (25 %) ja vähiten RKP:n päättäjien (3 %) listalla. Toimintaympäristön muutos nousee korkealle sijalle kristillisdemokraattien (78 %), keskustan (75 %), ja kokoomuksen (74 %) päättäjillä, mutta vähemmän perussuomalaisilla (54 %).

Toimintaympäristön ja sen muutosten hallinta on kaikilla tulevan johtamisen ykkösasia. Järjestäytyneiden organisaatioiden paineita ei koeta johtamisen näkökulmasta kärkiasioiksi lainkaan, sillä vain yksi sadasta (1 %) kuntopäättäjästä nosti sen kolmen tärkeimmän listalleen.

Taulukko 11. Kunnan johtamisen tärkeimmät lähtökohdat vuosina 2022 ja 2018 – 1–3 tärkeintä asiaa (%:a vastanneista)



Taulukko 12. Johtamisen tärkeimmät lähtökohdat (1–3 tärkeintä asiaa) vastaajan roolin mukaan (%:a vastanneista)

	valtuutettu	kuntajohtaja
Toimintaympäristön ja sen muutosten hallinta	69 %	86 %
Tarve kumppanuuksien ja verkostojen hallintaan ja hyödyntämiseen	25 %	34 %
Kuntamaineen vahvistaminen	14 %	9 %
Kuntatalouden kiristyminen	40 %	57 %
Omistajaohjauksen keinot	6 %	2 %
Järjestäytyneiden organisaatioiden luomat paineet	1 %	0 %
Sosiaali- ja terveysalan kasvava palvelutarve	16 %	7 %
Kunnan strategian selkiyttäminen ja viestintä	37 %	23 %
Työnantajamaine ja henkilöstön saatavuus	30 %	41 %
Työttömyys ja syrjäytyminen	10 %	2 %
Asukkaiden palvelutarpeet	38 %	21 %

Taulukko 13. Johtamisen tärkeimmät lähtökohdat (1–3 tärkeintä asiaa) kunnan koon mukaan (%:a vastanneista)

yli 30 000 henkeä 6000-30 000 henkeä alle 6000 henkeä

	yli 30 000 henkeä	6000-30 000 henkeä	alle 6000 henkeä
Toimintaympäristön ja sen muutosten hallinta	72 %	73 %	74 %
Kuntatalouden kiristyminen	47 %	41 %	43 %
Asukkaiden palvelutarpeet	38 %	38 %	40 %
Kunnan strategian selkiyttäminen ja viestintä	31 %	37 %	42 %
Työnantajamaine ja henkilöstön saatavuus	33 %	34 %	29 %
Tarve kumppanuuksien ja verkostojen hallintaan ja hyödyntämiseen	22 %	28 %	28 %
Sosiaali- ja terveysalan kasvava palvelutarve	16 %	15 %	17 %
Kuntamaineen vahvistaminen	9 %	16 %	15 %
Työttömyys ja syrjäytyminen	16 %	8 %	7 %
Omistajaohjauksen keinot	9 %	5 %	3 %
Järjestäytyneiden organisaatioiden luomat paineet	1 %	0 %	1 %

Taulukko 14. Johtamisen tärkeimmät lähtökohdat (1–3 tärkeintä asiaa) puoluekannan mukaan (%:a vastanneista)

	KOK	SDP	KESK	PS	VIHR	VAS	RKP	KD	Muut
Toimintaympäristön ja sen muutosten hallinta	74 %	69 %	75 %	54 %	70 %	61 %	55 %	78 %	70 %
Asukkaiden palvelutarpeet	29 %	39 %	35 %	40 %	52 %	47 %	45 %	40 %	39 %
Kuntatalouden kiristyminen	55 %	36 %	43 %	40 %	25 %	25 %	48 %	22 %	37 %
Kunnan strategian selkeyttäminen ja viestintä	35 %	35 %	38 %	38 %	39 %	28 %	31 %	40 %	43 %
Työnantajamaine ja henkilöstön saatavuus	22 %	34 %	27 %	27 %	30 %	45 %	45 %	29 %	41 %
Tarve kumppanuuksien ja verkostojen hallintaan ja hyödyntämiseen	32 %	26 %	26 %	19 %	18 %	23 %	14 %	20 %	27 %
Sosiaali- ja terveysalan kasvava palvelutarve	14 %	19 %	14 %	22 %	13 %	11 %	21 %	16 %	12 %
Kuntamaineen vahvistaminen	9 %	13 %	12 %	18 %	11 %	12 %	24 %	16 %	23 %
Työttömyys ja syrjäytyminen	6 %	11 %	7 %	14 %	11 %	25 %	3 %	4 %	8 %
Omistajaohjauksen keinot	4 %	7 %	4 %	8 %	7 %	9 %	7 %	4 %	3 %
Järjestäytyneiden organisaatioiden luomat paineet	0 %	1 %	1 %	1 %	2 %	1 %	0 %	0 %	1 %

Kuvio 15. Johtamisen tärkeimmät lähtökohdat (1–3 tärkeintä asiaa) maakunnittain (%:a vastanneista)

Toimintaympäristön ja sen muutosten hallinta	Etelä-Karjala	Etelä-Pohjanmaa	Etelä-Savo	Kainuu	Kanta-Häme	Keski-Suomi	Kymenlaakso	Lappi	Pirkanmaa	Pohjanmaa	Pohjois-Karjala	Pohjois-Pohjanmaa	Pohjois-Savo	Päijät-Häme	Satakunta	Uusimaa	Varsinais-Suomi
Kuntatalouden kiristyminen	72 %	66 %	75 %	72 %	73 %	69 %	71 %	70 %	63 %	70 %	70 %	79 %	75 %	67 %	65 %	66 %	64 %
Asukkaiden palvelutarpeet	34 %	44 %	49 %	31 %	41 %	43 %	45 %	32 %	44 %	42 %	45 %	41 %	43 %	28 %	42 %	50 %	37 %
Kunnan strategian selkiyttäminen ja viestintä	30 %	39 %	35 %	49 %	39 %	38 %	31 %	28 %	41 %	27 %	37 %	36 %	29 %	46 %	28 %	41 %	44 %
Työnantajiamaine ja henkilöstön saatavuus	40 %	38 %	33 %	38 %	28 %	44 %	14 %	45 %	34 %	33 %	23 %	38 %	38 %	47 %	40 %	34 %	35 %
Tarve kumppanuuksien ja verkostojen hallintaan ja hyödyntämiseen	38 %	33 %	17 %	41 %	36 %	25 %	21 %	40 %	38 %	27 %	30 %	28 %	27 %	18 %	22 %	32 %	36 %
Sosiaali- ja terveysalan kasvava palvelutarve	20 %	34 %	29 %	23 %	27 %	22 %	29 %	20 %	28 %	33 %	17 %	22 %	24 %	33 %	42 %	21 %	25 %
Kuntamaineen vahvistaminen	14 %	8 %	21 %	10 %	16 %	11 %	12 %	15 %	13 %	30 %	18 %	15 %	16 %	12 %	8 %	14 %	22 %
Työttömyys ja syrjäytyminen	18 %	15 %	10 %	8 %	17 %	15 %	14 %	18 %	14 %	27 %	16 %	13 %	11 %	18 %	12 %	12 %	10 %
Omistajaohjauksen keinot	4 %	9 %	4 %	3 %	16 %	9 %	17 %	5 %	8 %	0 %	16 %	10 %	6 %	16 %	7 %	14 %	7 %
Järjestäytyneiden organisaatioiden luomat paineet	6 %	9 %	8 %	5 %	2 %	2 %	10 %	8 %	7 %	6 %	4 %	4 %	10 %	7 %	5 %	4 %	1 %
	2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	3 %	1 %	0 %	0 %	0 %	1 %	2 %	0 %	1 %	1 %

7 Tulevaisuuden kuntajohtajan ominaisuudet – vuorovaikutus ja ongelmaratkaisutaidot, analyttisyys ja tunneäly

Kolme tärkeintä tulevaisuuden johtajan ominaisuutta ovat: 1) Vuorovaikutustaidot ja tunneäly, 2) analyttisyys ja ongelmaratkaisutaidot ja 3) kyky luoda kannustava ilmapiiri.

Keskisarjaan kuuluvat: 4) Oikeudenmukaisuus ja tasapainoisuus, 5) uteliaisuus ja avoimuus uudelle ja 6) organisaation toimialaan liittyvä osaaminen.

Painoarvoa ei ole 13) halulla vaikuttaa, 12) luovuudella, 11) älykkyydellä eikä myöskään erityisemmin aiemmalla johtamiskokemuksella.

Millaisia johtajaominaisuuksia kuntapäättäjiltä tulevaisuudessa odotetaan? Kuinka paljon eri puolueiden päättäjien näkemykset hyvistä johtajaominaisuuksista vaihtelevat? Onko eroja Suomen eri alueiden välillä?

Selvittääksemme, millaisia kuntajohtajia tämän päivän päättäjät nyt ja tulevaisuudessa arvostavat, esitimme 13 erilaista johtajaa kuvaavaa ominaisuutta. Pyysimme päättäjiä valitsemaan niistä enintään kolme, joita he pitivät omasta mielestään tärkeimpinä tulevaisuuden johtajaa kuvaavana ominaisuutena.

Kaksi nousi kärkeen. Tärkeimpinä tulevaisuuden johtajaa kuvaavina ominaisuuksina pidetään vuorovaikutustaitoja ja tunneälyä (49 %) sekä analyttisyyttä ja ongelmaratkaisutaitoja (47 %). Lähes puolet vastaajista nostivat nämä kärkeen yhdessä kyvyn luoda kannustava ilmapiiri (43 %).

Seuraavan kolmen ryhmän muodostavat oikeudenmukaisuus ja tasapainoisuus (34 %), uteliaisuus uudelle (32 %) ja organisaation toimialaan liittyvä osaaminen (26 %). Sijoilla kuudesta yhdeksään ovat kyky reflektoida omaa ja muiden toimintaa (18 %), epävarmuuden sietokyky (14 %) ja halu menestyä (12 %).

Aivan hännän huippuina ovat halu vaikuttaa (3 %), luovuus (5 %), älykkyys (5 %) ja aiempi kokemus johtamisesta (8 %).

Kuntajohtajat korostavat valtuutettuihin verrattuna epävarmuuden sietokykyä, kun taas valtuutetut korostavat oikeidenmukaisuutta ja tasapainoisuutta.

Kiinnostavaa on, että ominaisuuksista älykkyyden, luovuuden ja vaikutushalun painoarvo on olematon. Erityisen selvältä vaikuttaa, että vaikuttamisen haluisia johtajia eivät halua sen enempää valtuutetut kuin kuntajohtajatkaan. Tämä kuvastanee samalla ”vaikutushalu”-sanon kielteistä merkityssisältöä päättäjille, joiden keskeinen tehtävä on vaikuttaa.

Kuntakoolla ei ole suurta merkitystä johtajien ominaisuuksia määriteltäessä – tärkeysjärjestys on pitkälle sama. Pienemmissä kunnissa korostuu hieman enemmän organisaation toimialan osaaminen, uteliaisuus sekä vuorovaikutustaidot ja tunneäly – suuremmissa kunnissa analyttisyys ja ongelmanratkaisutaidot.

Poikkeamat puolueiden välillä keskimääräisestä ominaisuuksien tärkeysjärjestyksestä olivat pieniä, vaihdellen kahdesta kuuteen erilaiseen sijoitukseen tärkeysjärjestystä listattaessa. RKP:n päättäjiä (5/13 eniten ja 5/13 vähiten painotettua ominaisuutta) lukuun ottamatta muiden puolueiden päättäjillä oli 1–2 vastaajajoukon ääripäiden painotusta.

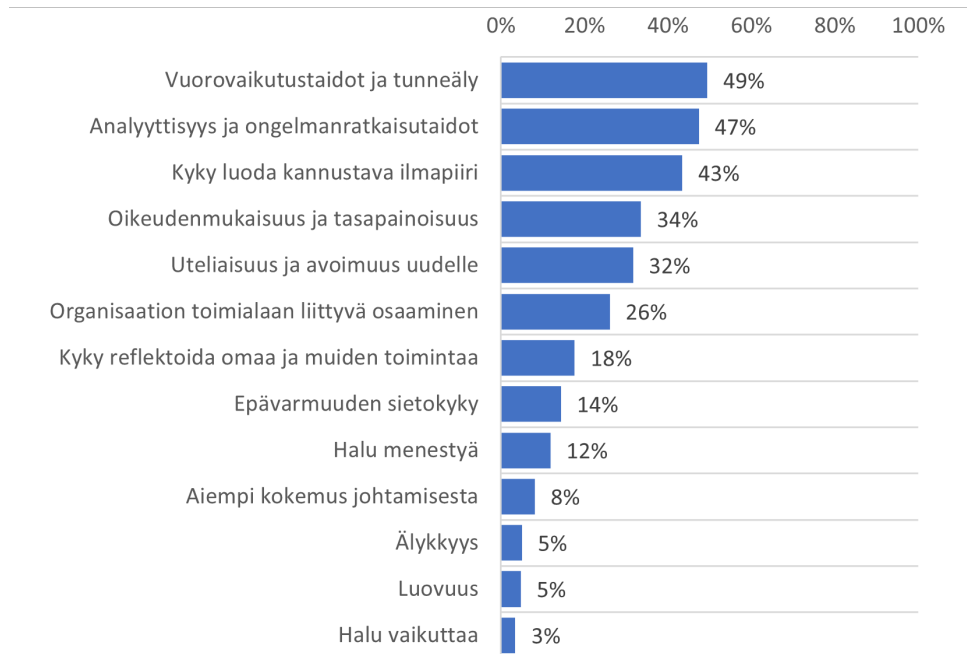
Vuorovaikutustaitoja ja tunneälyä korostivat eniten kristillisdemokraattien (58 %) ja vähiten perussuomalaisten (38 %) päättäjät. Analyttisyyttä ja ongelmanratkaisutaitoja korostivat eniten RKP:n (59 %) ja vähiten SDP:n (41 %) päättäjät.

Kykyä luoda kannustava ilmapiiri korostivat eniten SDP:n (46 %) ja keskustan (46 %) päättäjät ja vähiten (38 %) RKP:n päättäjät. Epävarmuuden sietokykyä korosti joka viides (20 %) vihreiden, eikä yksikään (0 %) RKP:n päättäjä.

Vuorovaikutustaidot ja tunneälyn nosti kärkeen kahdeksan maakuntaa: Etelä-Pohjanmaa (66 %), Kymenlaakso (60 %), Pirkanmaa (57 %), Pohjois-Pohjanmaa (54 %), Lappi (53 %), Päijät-Häme (51 %), Etelä-Karjala (46 %) ja Pohjanmaa (45 %). Kainuussa painoarvo oli vähäisin (36 %). *Analyttisyyden ja ongelmanratkaisukyvyn* nostivat ykköseksi Keski-Suomi (57 %), Etelä-Savo (54 %), Kainuu (54 %), Satakunta (48 %), Uusimaa (47 %) ja Pohjois-Karjala (46 %). Etelä-Karjalassa teema sai vain joka kolmannen kannatuksen (34 %). *Kannustava ilmapiiri* oli kärjessä Kanta-Hämeessä (56 %), Pohjois-Savossa (52 %) ja Varsinais-Suomessa (47 %). Päijät-Hämeessä vain joka kolmas (33 %) oli tällä kannalla.

Häntäpäässä kaikissa maakunnissa oli ”halu vaikuttaa” (0–6 %), ”luovuus” (2–12 %) ja ”älykkyys” (2–9 %).

Taulukko 16. Millaisia kuntajohtajia tämän päivän päättäjät nyt ja tulevaisuudessa arvos-
tavat – valittavissa enintään kolme 13 ominaisuudesta (%:a kaikista vastanneista)



Taulukko 17. Tulevan johtajan ominaisuudet vastaajan roolin mukaan – valittavissa enin-
tään kolme 13 ominaisuudesta (%:a vastanneista)

	valtuutettu	kuntajohtaja
Uteliaisuus ja avoimuus uudelle	32 %	33 %
Organisaation toimialaan liittyvä osaaminen	27 %	12 %
Kyky reflektoida omaa ja muiden toimintaa	18 %	15 %
Analyttisyys ja ongelmanratkaisutaidot	48 %	41 %
Halu menestyä	12 %	9 %
Älykkyys	5 %	3 %
Vuorovaikutustaidot ja tunneäly	48 %	63 %
Halu vaikuttaa	4 %	2 %
Oikeudenmukaisuus ja tasapainoisuus	35 %	17 %
Kyky luoda kannustava ilmapiiri	43 %	53 %
Aiempi kokemus johtamisesta	8 %	7 %
Luovuus	5 %	5 %
Epävarmuuden sietokyky	13 %	36 %

Taulukko 18. Tulevan johtajan ominaisuudet kunnan koon mukaan – valittavissa enintään kolme 13 ominaisuudesta (%:a vastanneista)

	yli 30 000 henkeä	6000-30 000 henkeä	alle 6000 henkeä
Vuorovaikutustaidot ja tunneäly	48 %	49 %	50 %
Analyttisyys ja ongelmanratkaisutaidot	52 %	48 %	44 %
Kyky luoda kannustava ilmapiiri	43 %	43 %	43 %
Oikeudenmukaisuus ja tasapainoisuus	34 %	33 %	35 %
Uteliaisuus ja avoimuus uudelle	28 %	32 %	33 %
Organisaation toimialaan liittyvä osaaminen	21 %	25 %	31 %
Kyky reflektoida omaa ja muiden toimintaa	19 %	17 %	17 %
Epävarmuuden sietokyky	16 %	14 %	14 %
Halu menestyä	12 %	13 %	10 %
Aiempi kokemus johtamisesta	8 %	7 %	9 %
Älykkyys	5 %	6 %	4 %
Luovuus	8 %	4 %	3 %
Halu vaikuttaa	3 %	4 %	3 %

Taulukko 19. Tulevan johtajan ominaisuudet puoluekannan mukaan – valittavissa enintään kolme 13 ominaisuudesta (%:a vastanneista)

	KOK	SDP	KESK	PS	VIHR	VAS	RKP	KD	Muut
Vuorovaikutustaidot ja tunneäly	51 %	44 %	50 %	38 %	55 %	48 %	45 %	58 %	56 %
Analyttisyys ja ongelmanratkaisutaidot	49 %	41 %	49 %	54 %	46 %	40 %	59 %	44 %	48 %
Kyky luoda kannustava ilmapiiri	43 %	46 %	46 %	39 %	39 %	38 %	38 %	42 %	42 %
Oikeudenmukaisuus ja tasapainoisuus	24 %	41 %	33 %	40 %	38 %	48 %	21 %	42 %	29 %
Uteliaisuus ja avoimuus uudelle	36 %	33 %	30 %	23 %	41 %	34 %	48 %	16 %	34 %
Organisaation toimialaan liittyvä osaaminen	23 %	27 %	32 %	25 %	13 %	25 %	31 %	44 %	21 %
Kyky reflektoida omaa ja muiden toimintaa	21 %	19 %	16 %	15 %	29 %	20 %	14 %	18 %	16 %
Epävarmuuden sietokyky	13 %	11 %	12 %	18 %	20 %	14 %	0 %	7 %	19 %
Halu menestyä	16 %	12 %	13 %	13 %	2 %	7 %	17 %	9 %	8 %
Aiempi kokemus johtamisesta	7 %	10 %	8 %	10 %	4 %	8 %	3 %	7 %	8 %
Älykkyys	6 %	4 %	5 %	6 %	7 %	3 %	10 %	4 %	4 %
Luovuus	4 %	3 %	5 %	6 %	5 %	3 %	7 %	4 %	7 %
Halu vaikuttaa	4 %	5 %	2 %	5 %	2 %	5 %	7 %	0 %	3 %

Taulukko 20. Tulevan johtajan ominaisuudet maakunnittain – valittavissa enintään kolme 13 ominaisuudesta (%:a vastanneista)

	Etelä-Karjala	Etelä-Pohjanmaa	Etelä-Savo	Kainuu	Kanta-Häme	Keski-Suomi	Kymenlaakso	Lappi	Pirkanmaa	Pohjanmaa	Pohjois-Karjala	Pohjois-Pohjanmaa	Pohjois-Savo	Päijät-Häme	Satakunta	Uusimaa	Varsinais-Suomi
Vuorovaikutustaidot ja tunneäly	46 %	66 %	43 %	36 %	50 %	55 %	60 %	53 %	57 %	45 %	44 %	54 %	39 %	51 %	47 %	45 %	46 %
Analyttisyys ja ongelmanratkaisutaidot	34 %	36 %	54 %	54 %	50 %	57 %	48 %	47 %	50 %	39 %	46 %	45 %	49 %	49 %	48 %	47 %	46 %
Kyky luoda kannustava ilmapiiri	44 %	38 %	49 %	51 %	56 %	38 %	43 %	42 %	39 %	30 %	44 %	41 %	52 %	33 %	42 %	44 %	47 %
Oikeudenmukaisuus ja tasapainoisuus	24 %	36 %	36 %	36 %	28 %	39 %	40 %	39 %	30 %	45 %	37 %	36 %	32 %	30 %	35 %	30 %	29 %
Utelaisuus ja avoimuus uudelle	36 %	39 %	22 %	33 %	33 %	29 %	29 %	24 %	30 %	39 %	33 %	32 %	36 %	42 %	37 %	31 %	27 %
Organisaation toimialaan liittyvä osaaminen	36 %	23 %	32 %	28 %	14 %	22 %	19 %	28 %	27 %	21 %	24 %	24 %	30 %	30 %	28 %	27 %	27 %
Kyky reflektoida omaa ja muiden toimintaa	18 %	15 %	21 %	8 %	23 %	19 %	21 %	23 %	19 %	12 %	14 %	14 %	18 %	16 %	18 %	19 %	19 %
Epävarmuuden sietokyky	12 %	18 %	13 %	18 %	14 %	13 %	12 %	8 %	10 %	12 %	18 %	10 %	15 %	16 %	18 %	20 %	16 %
Halu menestyä	12 %	10 %	15 %	13 %	16 %	3 %	10 %	9 %	11 %	12 %	14 %	16 %	12 %	9 %	10 %	13 %	14 %
Aiempi kokemus johtamisesta	24 %	3 %	4 %	15 %	6 %	6 %	2 %	11 %	5 %	0 %	4 %	10 %	6 %	11 %	7 %	10 %	10 %
Älykkyyys	4 %	6 %	3 %	3 %	5 %	7 %	2 %	2 %	5 %	9 %	7 %	5 %	4 %	9 %	5 %	4 %	6 %
Luovuus	8 %	8 %	4 %	3 %	2 %	6 %	10 %	6 %	4 %	12 %	2 %	7 %	2 %	2 %	2 %	5 %	4 %
Halu vaikuttaa	2 %	3 %	3 %	3 %	0 %	2 %	2 %	3 %	4 %	6 %	6 %	2 %	4 %	4 %	2 %	4 %	6 %

8 Liitteet

Liite 1. Vastanneiden taustatiedot ja suhteellinen edustavuus puolueittain

Puolue	vastausten lkm	%:a vastauksista	valtuutettujen määrä	%:a valtuutetuista	suhteellinen ero
Kok.	247	17,6 %	1 552	17,5 %	0,1 %
SDP	254	18,1 %	1 451	16,4 %	1,7 %
Kesk.	386	27,5 %	2 445	27,6 %	-0,1 %
PS	146	10,4 %	1 351	15,3 %	-4,9 %
Vihr.	56	4,0 %	433	4,9 %	-0,9 %
Vas.	92	6,6 %	508	5,7 %	0,8 %
RKP	29	2,1 %	463	5,2 %	-3,2 %
KD	45	3,2 %	311	3,5 %	-0,3 %
Muut	149	10,6 %	345	3,9 %	6,7 %
Yhteensä	1404	100,0 %	8 859	100,0 %	

- vastaajista 62 ei ilmoittanut puoluekantaa

Liite 2. Vastanneiden taustatiedot ja suhteellinen edustavuus kunnan koon mukaan

kunnan koko	vastausten lkm
Yli 30 000 henkeä	306
6000-30 000 henkeä	691
alle 6000 henkeä	469
Yhteensä	1466

Liite 3. Vastanneiden taustatiedot ja suhteellinen edustavuus maakunnittain

Alue	vastausten lkm	%:a vastauk- sista	valtuu- tettujen määrä	%:a valtuu- tetuista	suhteel- linen ero
Etelä-Karjala	50	3,4 %	257	2,9 %	0,51 %
Etelä-Pohjanmaa	80	5,5 %	522	5,9 %	-0,44 %
Etelä-Savo	72	4,9 %	320	3,6 %	1,30 %
Kainuu	39	2,7 %	214	2,4 %	0,24 %
Kanta-Häme	64	4,4 %	355	4,0 %	0,36 %
*Keski-Pohjanmaa	8	0,5 %	180	2,0 %	-1,49 %
Keski-Suomi	95	6,5 %	584	6,6 %	-0,11 %
Kymenlaakso	42	2,9 %	220	2,5 %	0,38 %
Lappi	96	6,5 %	499	5,6 %	0,92 %
Pirkanmaa	119	8,1 %	773	8,7 %	-0,61 %
Pohjanmaa	33	2,3 %	438	4,9 %	-2,69 %
Pohjois-Karjala	98	6,7 %	391	4,4 %	2,27 %
Pohjois-Pohjanmaa	148	10,1 %	826	9,3 %	0,77 %
Pohjois-Savo	112	7,6 %	521	5,9 %	1,76 %
Päijät-Häme	57	3,9 %	318	3,6 %	0,30 %
Satakunta	60	4,1 %	476	5,4 %	-1,28 %
Uusimaa	140	9,5 %	1 106	12,5 %	-2,93 %
Varsinais-Suomi	153	10,4 %	859	9,7 %	0,74 %
Yhteensä	1466	100,0 %	8859	100,0 %	

*vähäinen vastaajamäärä – ei esitetä maakuntakohtaisia tuloksia

Kunnallisalan kehittämissäätöön Julkaisut-sarjassa ovat ilmestyneet

1 Sami Borg & Sari Pikkala
KUNTAVAALITRENDIT (2017)

2 Toim. Soile Pohjonen & Marika Noso
KANSALAINEN KESKIÖÖN! NÄKÖKULMIA SOTE-UUDISTUKSEEN (2017)

3 Markku Lehto
MIKSI HANKE EI ONNISTUNUT – VAI ONNISTUIKO SE? (2017)

4 Tapio Häyhtiö
OSALLISUUTTA SOTE-PALVELUIHIN PALVELUMUOTOILEIMALLA? (2017)

5 Veera Värtinen
TUTKIJAT JA SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ (2017)

6 Esko Hussi, Esa Mäkinen & Erkki Vauramo
IKÄÄNTYVÄ VÄESTÖ JA TOIMINTAKYVYN YLLÄPITO (2017)

7 Matti Wiberg (toim.)
FAKTAT JA POLITIIKKA (2017)

8 Antti Mykkänen
VALTUUTETTUIJEN ILMAPUNTARI 2017- KUNNAT, MAAKUNNAT JA YHTEISTYÖ (2017)

9 Sanna Laulainen, Helena Taskinen, Jere Rajaniemi, Erja Rappe, Päivi Topo & Sari Rissanen
KUMPPANUUDELLA KUNTOON–KUNTIEN JA JÄRJESTÖJEN YHTEISTYÖ IÄKKÄIDEN TERVEYDEN EDISTÄMISESSÄ (2017)

10 Auli Valli-Lintu
SOTE- JA KUNTARAKENTEEN PITKÄ KUJANJUOKSU (2017)

11 Esa Ahonen, Maire Ahopelto, Matti Heikkinen, Marjo Huovinen-Tervo & Eeva Mäntymäki
NÄIN TEHDÄÄN SAUMATON SOTE-KAINUUN HILJAINEN TIETO 2003–2017 (2017)

12 Anneli Hujala & Johanna Lammintakanen
PALJON SOTE-PALVELUJA TARVITSEVAT IHMISET KESKIÖÖN (2018)

13 Anita Kangas
AKTIIVISET OSALLISTUJAT – KUNTALAISET KULTTUURI- JA LIIKUNTAPALVELUJEN KEHITTÄJINÄ (2018)

14 Juha Talvitie

100 VUOTTA KAAVOITUSTA – MUUTTUVA MAANKÄYTTÖ (2018)

15 Erkki Vauramo, Seppo Ranta, Jonna Taegen & Ira Verma

SOTE-PALVELUT MUUTTUVAT UUDISTUKSESTA HUOLIMATTA - KONSORTION
TYÖN TULOKSET 2015–2017 JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET (2018)

16 Kaija Saranto, Eija Kivekäs, Sari Palojoki, Ulla-Mari Kinnunen, Olli Sjöblom &
Reima Suomi

TIEDONKULUN VAIKUTUS SOTE-PALVELUJEN MAINEESEEN (2018)

17 Jasmin Penttinen

ARVIO KUNTIEN KOTISIVUISTA (2018)

18 Tomi Venho

KABINETIN PUOLELLA

SÄÄTIÖT JA PUOLUERAHOITUS SUOMESSA (2018)

19 Niina Laine, Paula Timonen, Anne Halmetoja, Suvi Hakoinen, Heini Kari &
Hanna Kortejärvi

HOIVAYKSIKÖISSÄ LÄÄKEHUOLLON JA -HOIDON PITÄISI OLLA JOUKKUEPELIÄ
(2018)

20 Roosa Talvitie, Hannu Rantanen & Eeva Hämäläinen

KUNNAN ROOLI TURVALLISUUDESSA KOROSTUU (2018)

21 Raitio Katja, Sevón Eija & Rönkä Anna

DIGITAALINEN OPPIMISPELI VAUVAPOLKU: VANHEMMUUTEEN VALMISTAUTU-
MISTA PELILLISEN OPPIMISEN KEINAIN (2019)

22 Hannes Manninen & Tapani Tölli

HELSINKI VS. MUU SUOMI – VASTAKKAINASETTELUSTA YHTEISYMMÄRRYK-
SEEN (2019)

23 Timo Aro, Susanna Haanpää ja Anna Laiho

YRITYSDYNAMIIKKA KUNTIEN ELINVOIMATEKIJÄNÄ (2019)

24 Jyri Manninen, Anna Karttunen, Matti Meriläinen, Anna Jetsu &
Anna-Kaisa Vartiainen

HYVINVOINTIA JA SOSIAALISTA PÄÄOMAA – KANSALAI SOPISTON MERKITYS
KUNNALLE JA ALUEELLE (2019)

25 Jorma Niemelä

JÄRJESTÖT SOTE-SUOMEA RAKENTAMASSA (2019)

26 Sakari Möttönen

SOTE-UUDISTAMISEN ANATOMIA. YHTEISKUNTAPOLIITTISIA NÄKEMYKSIÄ SO-
SIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON REFORMISTA (2019)

27 Auli Valli-Lintu

SOTE- JA KUNTARAKENTEEN PITKÄ KUJANJUOKSU – OSA II (2019)

28 Jukka Pellinen, Vesa Voutilainen, Kari Sippola, Toni Mättö ja Antti Rautiainen
RISKIEN HALLINNAN KÄYTÄNNÖT SUOMEN SUURIMMISSA KAUPUNKIKONSER-
NEISSA (2019)

29 Erkki Vauramo

SOTE - PYRAMIDISTA PALVELUVERKKOON. IKÄÄNTYMINEN JA NIUKKA TULE-
VAISUUS (2019)

30 Mimmu Alanko, Marja Kankaanranta & Saana Mehtälä

DIGITAALISET PORTFOLIOT SUOMALAISESSA VARHAISKASVATUKSESSA (2020)

31 Pekka Kettunen

KUNTIEN MAAHANMUUTTOPALVELUT: HAASTEITA VAI HYVIÄ KÄYTÄNTEITÄ
(2020)

32 Anne Kallio

KUNTIEN TYÖLLISTYMISPALVELUT – ELINVOIMAN VAHVISTAMISTA VAI SOSI-
AALIPALVELUA? (2020)

33 Arto Haveri

TULEVAISUUDEN KUNTAJOHTAMINEN (2020)

34 Taina Peltonen

KOULUTUSVIENTI – KUNTIEN UUSI PALVELUTUOTE? (2020)

35 Olli-Pekka Ryynänen, Erkki Vauramo, Teemu Malmi & Ville Koikkalainen

SOTE JA IKÄÄNTYMISEN ONGELMAT – SELVIÄMISPOLUN ETSINTÄÄ (2020)

36 Marja Keväjäjärvi, Maria Lindholm & Arto Reiman

ETTÄ JOKU NÄKEE MUT – OMAISHOITAJAN HYVINVOINTI JA TARPEET
(2020)

37 Antti Mykkänen

KUNTADEMOKRATIA – VALTUUTETTUKYSELY 2020 (2021)

38 Fredriika Jakola & Eeva-Liisa Prokkola

VOIDAANKO RAKENNERAHASTOILLA VAIKUTTA? KUNTIEN NÄKÖKULMA
(2021)

39 Toni Ryynänen, Torsti Hyyryläinen & Ryo Umeda

DIGITAALISET ALUSTAEKOSYSTEEMIT JA KUNTIEN ELINVOIMA –
TAPAUSTUTKIMUS JAPANISTA (2021)

40 Riikka Lämsä, Mia Niemi & Marjaana Seppänen

KOTI SAIRAALANA – ONNISTUNEEN KOTISAIRAALATOIMINNAN
EDELLYTYKSET (2021)

41 Juha Hämäläinen
SOSIAALISESTI KESTÄVÄ YHTEISKUNTA – LÄHTÖKOHTIA, SUUNTAVIIVOJA,
REUNAehtoJA (2021)

42 Tiina Mäkelä & Marja Kankaanranta
COVID-19-PANDEMIAN VAIKUTUKSET TULEVAISUUDEN
OPPIMISYMPÄRISTÖIHIN (2021)

43 Tuomas Zacheus, Mira Kalalahti, Janne Varjo & Samira Harjula
YHTEISTYÖ NUORTEN OPINTO- JA URAOHJAUKSESSA (2021)

44 Hanna Wass, Timo M. Kauppinen, Paula Saikkonen & Heikki Hiilamo
KENEN HYVINVOINNISTA PUOLUEET VÄLITTÄVÄT? (2021)

45 Esa Ahonen, Maire Ahopelto, Matti Heikkinen, Marjo Huovinen-Tervo,
Terho Pekkala & Eija Tolonen (toim.)
SOTE-SOPAN KEITTOKIRJA – SOTE-UUDISTUKSEN TAUSTATEKIJÄT JA
KÄÄNNEKOHDAT (2021)

46 Ilmo Parvinen, Olli-Pekka Ryyänen & Erkki Vauramo
TEESEJÄ SOTEKESKUSTELUUN (2021)

47 Ilmo Parvinen
SUOMEN TERVEYDENHUOLTO 2036 kansalaiskeskeisenä ja valtiovastuisena
(2021)

48 Mari Kangasniemi, Helena-Leino-Kilpi, Tanja Moilanen, Oili
Papinaho, Helena Siipi, Sakari Suominen & Riitta Suhonen
HOIDON LAIMINLYÖNNIT IKÄÄNTYNEIDEN YMPÄRIVUOROKAUTISESSA PALVE-
LUSSA – itsemääräämisoikeus ja ihmisarvoinen hoito (2021)

49 Auli Valli-Lintu SOTE- JA KUNTARAKENTEEEN PITKÄ KUJANJUOKSU - SOTEN
UUSI ALKU, OSA III (2021)

50 Anna-Maija Pyykönen, Johanna Lammintakanen & Aini Pehkonen SYRJIIKÖ DI-
GITALISOINTI IHMISIÄ SOSIAALIPALVELUISSA? (2022)

51 Satu Ojala, Markku Sippola & Paul Jonker-Hoffrén JULKISALOJEN PALKKANEU-
VOTTELUT MÄÄRITTÄVÄT KOKO PALVELUJÄRJESTELMÄN TULEVAISUUTTA
(2022)

Antti Mykkänen

SUOMALAISEN KUNTAJOHTAMISEN TILA JA TULEVAISUUS 2022

Millaisen arvosanan saa 2000-luvun kuntajohtaminen päättäjiltä itseltään? Mihin johtamisessa ollaan tyytyväisiä, mikä sapettaa? Mitkä ovat johtamisen tärkeimmät tulevaisuuden haasteet? Mitä ominaisuuksia odotetaan tulevaisuuden kuntajohtajilta?

Näihin kysymyksiin antaa vastauksia tutkimus ”Suomalaisen kuntajohtamisen tila ja tulevaisuus 2022”.



kaks.fi
KUNNALLISALAN
KEHITTÄMISSÄÄTIÖ