

POLEMIA

Kaija Majoinen ja Jaana Utti

Elämänvoiman kunta

Viisautta nähdä ja rohkeutta toimia

ELÄMÄNVOIMAN KUNTA
Viisautta nähdä ja rohkeutta toimia

Kaija Majoinen ja Jaana Utti

ELÄMÄNVOIMAN KUNTA

Viisautta nähdä ja rohkeutta toimia

ELÄMÄNVOIMAN KUNTA

Viisautta nähdä ja rohkeutta toimia

Kieliasun tarkistus: Sirpa Ovaskainen

Kunnallisalan kehittämissäätiön

Polemia-sarjan julkaisu nro 129

© Pole-Kuntatieto Oy ja kirjoittajat

Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2024

ISBN 978-952-349-135-9 (nid)

ISBN 978-952-349-136-6 (pdf)

ISSN 1235-6964

Sisällys

Lukijalle	9
ON AIKA PURKAA KUNTIIN LIITTYVIÄ USKOMUKSIA	
– KUNTAMATKALLE ERILAISTUVIIN KUNTIIN	11
Julkaisun lähtökohdat ja toteutustapa.....	11
Vuosikymmenten kuntamatkalla Suomessa koettua	13
Rakenteista ratkaisuihin	16
Tulevaisuusvalta palaa kuntiin.....	18
Hamina on maailmanluokan pikkukaupunki	20
Hämeenlinnan sijainti on Suomen ykkönen ja pohjolan kakkonen	20
Metsäpääkaupunki Joensuu vahvistaa juuriaan	20
Kempele on kuntademokratian edelläkävijä.....	21
Marttilassa yritysystävällisyys syntyy yhdessä.....	21
Mäntyharju on tavallisen ja tavoitellun elämän living lab.....	21
Kylien kaupunki Nivala kehittää pahoissakin paikoissa.....	22
Posio rakensi organisaation kohti elämää verkostoissa.....	22
Sastamala on rohkean realismin sivistyskaupunki.....	23
Lannistumaton Kannus ui muutoksissa vastavirtaan	23
Rohkea ja rento Vantaa erilaistaa kaupunkikeskustoissa	23
Toimintaympäristön muutokset erilaistavat kunnat.....	24
MAANTIEDE SISÄLTÄÄ VOIMAA JA VAARAA	26
Hallinnon Vantaasta ihmislähtöiseksi osallisuuden mahdollistajaksi	29
Sijainti, sijainti ja sijainti – maantiede suuntaa kunnan ratkaisuja.....	31

Kuntien tulevaisuuden näkymiin vaikuttava maantiede muuttaa muotoaan	33
Kehitystoimia itäiseen Suomeen	37
PAIKALLISIDENTITEETILLÄ ON MERKITYSTÄ.....	40
Ovatko suuruuden ja keskittämisen ratkaisut ainoita mahdollisia?	40
Paikallisidentiteetti resurssina	42
Pitäjistä pitovoimaa – yhdistyksistä kehittämiskumppaneita	44
ONKO RESURSSEJA RIITTÄVÄSTI?	47
Tilapäisestä rytmihäiriöstä kuntatalouden jääkauteen.....	48
Institutionaalista luottamusta tarvitaan kuntien ja valtion välille	50
Resurssi-itkusta resurssiviisauteen.....	53
Monipaikkaisuus antaa mahdollisuuksia	56
Huomiota sivuvaikutuksiin ja pieneen ekonomiaan	58
TYÖLLISYYDENHOIDON SIIRTYMINEN KUNNILLE LUO ELINVOIMAA JA ELÄMÄNVOIMAA ALUEILLE.....	61
TE 2024 -uudistuksesta kantava palikka elinvoiman edistämiseen.....	61
Työllisyydenhoito buustaamaan yritysten kasvua	63
Uudistus on kuntayhteistyön uusi kypsyyskoe.....	65
Ihmiskeskeisyydestä elämänvoimaa	66
Arkikivaa työtä ja johtamista	69
KUNTA KEHITTÄMISKESKUKSENA	71
Verkostoista voimaa kehittämiseen.....	73
Kehittämispotentiaalia on kaiken kokoisissa kunnissa	74
Kansalaisyhteiskunta on keskeinen kehittämisresurssi	75
Kaikki lähtee strategiasta ja muuttuu todeksi ihmisten käsissä ..	76
NEROKAS KUNTADEMOKRATIA UUDISTUU AJASSA	77
Kohti tekemisen demokratiaa.....	77
Yhteisöllisyyttä yhteiseksi hyväksi	79

Kirjastot – lähiyhteisön olohuoneet.....	82
Luottamushenkilöt tulevaisuusvallan käyttäjiksi	83
Voimaa valiokunnista – case Kempele	86
UNELMADUUNIA JA URAKEHITYSTÄ	88
Innostavia visionäärejä ja tahtoa palvella paikallista yhteisöä..	89
Henkilöstöjohtamisen prosessit ratkaisevat.....	91
Irti vakanssipohjaisesta työstä	93
Työhyvinvointi – iso satsaus ja edelleen tarvetta ryhtiliikkeelle	95
EPILOGI: KUNTIEN TULEVAISUUS – VIISAUTTA NÄHDÄ JA ROHKEUTTA TOIMIA.....	98
Lähteet.....	100

Lukijalle

Tämä julkaisu syntyi halusta tuoda näkyviin niitä tekoja, joilla erilaisissa toimintaympäristöissä toimivat kunnat rakentavat kestäväää tulevaisuutta. Olemme tehneet kymmeniä vuosia työtä hyvinvointiyhteiskunnan pelastustehtävissä julkisen ja yksityisen sektorin kanssa konsultteina, kuntakehittäjinä ja tutkijoina. Olemme nähneet, että suomalaisissa kunnissa on kaikki se osaaminen, asenne ja resurssi, joita hyvinvointiyhteiskunnan pelastamiseksi tarvitaan. Sitä on arvostettava, kunnat ovat mainettaan parempia. Kunnissa oleva osaaminen on vain otettava käyttöön.

Tulevaisuuden vahva elinvoimakunta tarvitsee johtamisen suunnanmuutoksen. Johtaminen on tällöin aidosti asiakas- ja kuntalaiskeskeistä, tulevaisuuteen suuntautuvaa ja aikaansaamista tukevaa. Ydinhaasteena on luoda kulttuuri, joka rohkaisee tuomaan osaamisensa ja innovaationsa kuntayhteisön voimavaraksi. Mitä ihmiskeskeisemmäksi toimintakulttuuri muuttuu, sitä vahvemmin olemme matkalla kohti elämänvoiman kuntaa.

Keskellä muutosten tuulia on tarpeen vahvistaa kunnissa myös tietoon perustuvaa johtamista. Tämä on erityisen tärkeää myös siksi, että kunnallisvaalikausi alkaa lähestyä loppuaan ja valmistautuminen vuoden 2025 kunta- ja aluevaaleihin on jo käynnistynyt. Parhaimmillaan tämä julkaisu voisi myös innostaa ehdokkuutta harkitsevia henkilöitä asettumaan ehdolle tilanteessa, jossa tulevaisuusvalta palaa kuntiin.

Viimeisimpien vuosien aikana on puhuttu ja kirjoitettu paljon tulevaisuuden kunnasta, jonka perustehtävän ytimessä on elinvoimatehtävä. Menemme tässä julkaisussa askelta

pidemmälle ja yhdistämme uusinta tutkimustietoa kunnista kerättyihin esimerkkeihin ja lupaaviin käytäntöihin. Mielestämme juuri nyt tarvitaan nimenomaan konkreettisia esimerkkejä tämän laajan tulevaisuuden kunta -teemakokonaisuuden avaamiseksi.

Haluamme houkutella Sinua lukija ajattelemaan ja tekemään toisin sekä näkemään muutosten mustienkin pilvien kultaiset reunat. Tule yhdessä rakentamaan tulevaisuuden elämänvoiman kuntaa. Siinä työssä tarvitaan viisautta nähdä ja rohkeutta toimia!

Kaija Majoinen
kuntakehityksen
grand old lady,
emerita tutkimusjohtaja,
Kuntaliitto

Jaana Utti
luova johtaja,
hyvinvointiyhteiskunnan
pelastustehtävissä,
Tamora Oy

On aika purkaa kuntiin liittyviä uskomuksia – kuntamatkalle erilaistuviin kuntiin

Julkaisun lähtökohdat ja toteutustapa

Kunnat ovat keskellä historiansa suurimpia rakenteellisia muutoksia. Hyvinvointialueet aloittivat toimintansa 1.1.2023, ja samanaikaisesti on valmisteltu valtion vastuulla olevien TE-palvelujen siirtämistä kuntien vastuulle 1.1.2025 alkaen. Nämä rakenteelliset uudistukset tapahtuvat toimintaympäristössä, jota voi luonnehtia epävarmaksi, epävakaaksi, monimutkaiseksi sekä monitulkintaiseksi. Tällainen toimintaympäristö haastaa kuntia aiempaa enemmän tulevaisuusorientoituneeseen työskentelyyn sekä ketterään kokeilutoimintaan.

Suomalainen kuntakenttä erilaistuu. Kuntien olosuhteet, väestötiheys, talous ja elinkeinorakenne vaihtelevat suuresti eri puolilla Suomea. Ikääntyvän Suomen väestökehitykseen liittyvät trendit maalaavat kuvaa, joka saattaa näyttää lohduttomalta. Samalla moni kunta kamppailee kiristyneen taloustilanteen edessä. Pito- ja vetovoimaisia kuntia tarvitaan eri puolilla Suomea vihreään siirtymään liittyvän kasvun mahdollistamisen, kansainvälistymisen, osaavan työvoiman saatavuuden, omavaraisuuden ja huoltovarmuuden näkökulmasta. Kuntien tarjoamat peruspalvelut sekä elävä lähidemokratia ovat myös tulevaisuudessa suomalaisen hyvinvointiyhteis-

kunnan kantava perusta. Menestyvä Suomi tehdään lähellä kunnista käsin.

Toivotun tulevaisuuden muotoilemisessa tarvitaan innovatiivisia ja kuntien omista vahvuuksista nousevia, ainutlaatuisia ratkaisuja. Kuntien veto- ja pitovoiman positiiviselle kehittämiselle ei ole kuitenkaan yhtä konseptia, joka ratkaisisi kaikki haasteet. Tämän vuoksi elinvoiman kehittämistä on tehtävä monilla toimialoilla yhtä aikaa sekä verkostoissa ja kumppanuuksissa. Uudenlaista yhteistyötä ei voi rakentaa vanhojen hierarkkisten rakenteiden päälle, vaan koko systeemin on muututtava. Tämä edellyttää niin johtamisen kuin toimintatapojen rohkeaa uudistamista. Tällöin nerokas kuntademokratia näyttäytyy yhä vahvemmin tekemisen demokratiana ja vahvistaa yhteisöllisyyttä yhteiseksi hyväksi. Kuntiin halutaan palkata innostavia visionäärejä, joilla on vahva tahto palvella paikallista yhteisöä. Tämä edellyttää perinteisestä vakanssi-pohjaisesta työstä luopumista.

Strategisesti tulevaisuuden kunnan suunnan tulee olla selvä ja päämäärän kirkas. Kunnissa on tarpeen saada käynnistymään positiivinen kehityskierre, jota tulevaisuusvaltaa käyttävät valtuutetut rakentavat viisilla päätöksillään. Päätösvallan ohella kehittämisvalta on nostettava valtuuston vallankäytön keskiöön ja kunnat nähtävä kehittämisskeskuksena. Valtuustosaleissa päätetään nyt ja etenkin vuonna 2025 elinvoiman ja elämänvoiman eväistä. Sen pohjaksi tarvitaan visio, joka ottaa vauhtia omasta paikallisesta identiteetistä ja menneistä onnistumisista. Samalla visio nojautuu rohkeasti omasta maantieteellisestä asemasta kumpuaviin vahvuuksiin sekä rakentaa tulevaisuutta rohkeasti ja strategisesti viisaasti. Jotta tähän päästään, on nähtävä menestyvän kunnan kokonaiskuva. Tämän kokonaiskuvan esittelemme teeseinä julkaisumme eri päälukujen otsikoissa.

Rakennamme julkaisumme kunnista nousevien käytännön esimerkkien, lupaavien käytäntöjen sekä tutkimustiedon väliin vuoropuheluun. Esimerkkikuntamme ovat erikokoisia kuntia, suuria ja pieniä. Ne sijaitsevat eri puolilla Suomea ja ovat olosuhteiltaan moninaisia. Yhteistä niille on, että olemme

tunnistaneet ne työmme kautta edelläkävijäkunniksi matkalla kohti elämänvoiman kuntaa. Kaikissa näissä kunnissa on ymmärretty, että tulevaisuuden menestyvä kunta on tekemisen asia ja sitä tehdään yhdessä asukkaiden kanssa.

Kunnissa tulevaisuustyötä tekevät niin luottamushenkilöt kuin ammattihenkilöstö, joista molemmista olemme valinneet haastateltavamme. Käytämme haastatteluja ennen kaikkea sen konkretisoimiseksi, miten erilaisissa toimintaympäristöissä toimivissa kunnissa voidaan kohdata päättäväisesti edessä olevat haasteet sekä ryhtyä rohkeasti toimimaan uudella tavalla. Hyödynnämme julkaisussamme laajemminkin työmme ja verkostojemme kautta saamaamme kokemuksellista kuntatietoa. Väitämme, että sellaiset kunnat, jotka osaavat hyödyntää maantieteelliset erityispiirteensä, paikallisidentiteettinsä ja yhteisöllisyytensä, ovat tulevaisuuden voittajia.

Kuntia on liian paljon, nykyinen kuntarakenne tulee kalliiksi, kuntaliitokset pelastavat meidät! Tämä on ollut viime vuosien ja vuosikymmenten ajan keskeinen valtion kuntopolitiikassa esitetty väite. Haluamme tällä julkaisulla myös ravistella kuntiin liitettyjä keskeisiä väitteitä ja uskomuksia. Tämä onnistuu, kun lähdemme yhdessä kuntamatkalle ja katsomme, miltä asiat näyttävät kunnista käsin.

Vuosikymmenten kuntamatkalla Suomessa koettua

Lähdetäänpä ajamaan Etelä-Karjalassa kohti Lauritsalaa ja silloin ohitamme yhden suurimmista metsäteollisuuden tutkimuskeskuksista. On kauan siitä, kun Lauritsala koki yhden merkittävimmistä kuntaliitoksista osaksi Lappeenrantaa, ja maailma on sen jälkeen muuttunut ympärillä. Varakkaasta kauppalasta ovat palvelut kaikonneet. Juuri äsken oli luettavissa päätös kirjaston lakkaamisesta. Vuosikymmenten aikana paikallisidentiteetti ei ole kokonaan kaikonnut, mutta erilaisten kuntien yhteenliittymässä se näyttää vahvuudesta ja vauraudesta huolimatta katoavan. Tavallinen kuntalainen tarvitsee terveystieteistä harvakseltaan, työikäinen on työterveyshuollon piirissä ja matka Lappeenrannan keskustaan taittuu

hetkessä. Palvelujen saatavuutta voi pitää jopa parempana kaupunkikeskustassa, mutta tavalliselle kuntalaiselle kirjaston katoaminen on koskettavaa. Kirjasto kunnan uudessa roolissa tuottaa asiakaskohtaamisia ja rakentaa kulttuurista yhteisyyttä, ihan niin kuin uuden kunnan tehtävä on. Tosin jos kunta ei pysty uudistumaan ja houkuttelemaan uusia asiakkaita, se kuihtuu ja olemme palveluiden viimeisellä rannalla. Matka viimeiselle rannalle on taittunut hitaasti, ja päivittäiskulttuurin katoamiseen on mennyt aikaa jopa vuosikymmeniä.

Kun teollisen yhteiskunnan murros ja kuntaliitokset kiinnostavat, on matkettava edelleen Kymenlaaksoon ja Kuusankoskelle, mistä kaikki alkoi. Kuusankoskelle ja etenkin Voikkaalle on tapahtunut juuri se, mitä kuntaliitoksessa on pelätty. Palvelut ovat kadonneet, ja tyhjätilat kehystävät kauniisti rakennettuja liikenteenjakajia. Koulutuspaikkojen vetovoima katoaa, ja tilavan kerrostaloasunnon saa käytetyn auton hinnalla. Olisiko niin käynyt ilman kuntaliitostakin? Ehkä pahemminkin, sitä emme voi tietää.

Sote-palvelut ovat olleet raskaat kuntien järjestettäväksi, ja kyllä ne tarvitsevat leveämmät hartiat. Mutta onko sittenkin niin, että kunta nykyisessä ja tulevassa roolissaan, erilaistuvana ja paikallisidentiteetin vaalijana onkin mainio yksikkö elinvoiman rakentamisessa? Päiväkodit, koulut, kirjastot, puistot ja paikalliset palvelut kuuluvat asukkaiden arkeen, sillä ne rakentavat kohtaamisen paikkoja ja vahvistavat yhteisöllisyyttä. Paikallispoliitikot tuntevat asukkaidensa elämäntilanteet ja pystyvät rakentamaan omanlaistaan kulttuuria. Satunnaiskohtaamisten lisääntyessä myös mahdollisuudet innovaatioihin lisääntyvät ja syntyy aluksi oudoltakin tuntuvia ideoita. Aina-kin hetken voi pysähtyä pohtimaan, saavutammeko taloudelliset säästöt ja palveluiden tehokkuuden kuntakokoa kasvattamalla. Taloudellinen hyöty on saattanut nousta jopa yhdistymisen taloudellisista tuista. Palveluiden ja tekemisen tavan uudistaminen on saattanut jäädä taka-alalle.

Eteläisessä Kymenlaaksossa ei ole tehty suuria kuntaliitoksia. Kotka ja Hamina ovat erillisiä ja hyvin erilaisia. Metsäteollisuuden murros rakensi Haminasta Googlen avulla

maailmanluokan pikkukaupungin. Erilaiset kaupungit rinnakkain hyötyisivät varmasti hallinnon yhdistämisestä. Tarjoavatko kohtuullisen hyvähenkinen kilvoittelu ja erilaistuminen kuitenkin jotain houkuttelevaa ja mahdollistaako se kaupungeille ja kunnille erityisiä, rohkeitakin toimenpiteitä? Yhteinen kehitysyhtiö Cursor luo mahdollisuuksia. TE 2024 -uudistuksen valmistelussa ja elinvoiman rakentamisessa Kymenlaaksossa on edetty omia polkuja: toisen asteen ammatillisen koulutuksen kuntayhtymät ovat omansa. Voi sanoa, että nekin kilvoittelevat, vaikka Kymenlaaksossa Kouvolan sekä Kotka-Haminan seutu eivät lähteneet työllisyyden kuntakoikeiluihin lainkaan.

Tuskin pikkuinen **Pyhtää** olisi kuntaliitoksen osana maalanut punaisilla kivillä itseään Suomen kartalle ja päämedioiden sivuille, ja tuskin he olisivat Black Fridayssa myyneet tonttejaan. Ei missään tapauksessa ole varmaa, että pieni kunta olisi parempi, mutta saattaa olla raikasta kyseenalaistaa suuruuden ekonomia. Voiko nyt muuttuva kunnan rooli tehdä pienestäkin kunnasta houkuttelevan ja kiinnostavan, erilaisen ja erilaistuvan? Onko meillä lopultakaan kuntaliitosten menestystarinoita kiistatta olemassa edes taloudellisessa mielessä? Mitä jos unohdettaisiin vuosikymmeneksi rakenteelliset uudistukset ja katsottaisiin, mitä erilaiset kunnat voivat tehdä yksin ja yhdessä sekä millaisia elämänvoiman alustoja ne voivat luoda? Tällöin rakentaisimme uudesta näkökulmasta tulevaisuuden kuntaa.

Pyhtäältä Riihimäelle kaupunginjohtajaksi siirtynyt kunnanjohtaja Jouni Eho uskoo kasvun tarpeeseen kuten muutkin. Kunnan kasvun mallia hän vertaa puiden kasvuun. Malttamattomina näemme lehtivihreää ja ilmastoja pelastavan lehvistön. Eho puhuu kasvusta alaspäin, vahvoista ja syvälle perinteisiin kasvavista juurista, joiden varassa puut kasvavat vahvoiksi ja kestäviksi tuulissa ja tuiskuissa. Ajattelussa on jotain syvästi perinteitä ja erilaisuutta arvostavaa, oman erityisyyden näkemistä. Tunnelma näkyy outona, vastaansanomattomana itsetuottamuksena ja valona. Kuuntelemme kuulutusta ”Seurava **Riihimäki**” ja ihmettelemme kaupungin neuvonantaja-

valintoja. Voi olla, että Riihimäki kasvattaa juuriaan Nato-Suomessa sekä robotiikan ja automaation Suomessa.

Rakenteista ratkaisuihin

Juuri nyt kunnat ovat keskellä historiansa suurimpia rakenteellisia muutoksia, kun hyvinvointialueet aloittivat toimintansa vuoden 2023 alusta. Parhaillaan valmistellaan valtion vastuulla olevien TE-palvelujen siirtymistä kuntien järjestämisvastuulle vuoden 2025 alusta. Nämä rakenteelliset uudistukset tapahtuvat toimintaympäristössä, jota voi täydellä syyllä luonnehtia epävarmaksi, epävakaaksi, monimutkaiseksi sekä monitulkintaiseksi. Elämme postnormaalia aikaa. Tällainen toimintaympäristö haastaa kuntia aiempaa enemmän tulevaisuusorientoituneeseen työskentelyyn sekä ketterään kokeilu-toimintaan.

Edellä jo totesimme, että suomalainen kuntakenttä erilaistuu. Kaupunkien ja kuntien olosuhteet, väestötiheys, talous ja elinkeinorakenne vaihtelevat suuresti eri puolilla Suomea. Samalla elinvoimaiset kunnat eri puolilla maatamme ovat turvallisuustekijä. Kuntien tarjoamat peruspalvelut sekä elävä lähidemokratia ovat tulevaisuudessa suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan kantava perusta. Suomen hyvinvointi- ja kansalaisyhteiskunnan ihmisen yksikkö on jatkossakin kunta, eli jokainen kunta on tärkeä. Sekä hyvinvointialue- että TE 2024 -ratkaisut selkeyttävät ja vahvistavat kunnan kykyä vastata tulevaisuudesta.

Kunnan elinvoimasta puhuttaessa on hyvä muistaa sekä kovaan että pehmeään elinvoimaan liittyvät asiat. Kunnan kova elinvoima liittyy asioihin ja tekijöihin, jotka ovat mitattavissa ja vertailtavissa. Kunnan pehmeä elinvoima liittyy asioihin ja tekijöihin, jotka ovat vaikeita tai jopa mahdottomia mitata. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteisöllisyyteen liittyvät asiat sekä kunnan luottamuspääoma. Vetovoima tarkoittaa puolestaan sitä, kuinka kiinnostavana, houkuttelevana, haluttavana ja dynaamisena kunta koetaan. Kuten nimikin kertoo, pitovoimalla tarkoitetaan niitä asioita ja tekijöitä, jotka saavat kunnassa

asuvat ja toimivat jäämään tai viihtymään kunnassa (Aro ym. 2023).

Toivotun tulevaisuuden muotoilemisessa tarvitaan innovatiivisia sekä omista erityisvahvuuksista nousevia, ainutlaatuisia ja yhteistyöllä synnytettyjä ratkaisuja. Kuntien veto- ja pitovoiman positiiviselle kehittämiselle ei ole kuitenkaan yhtä konseptia tai taikasauvaa, joka ratkaisisi kaikki haasteet. Lumovoimaakin tarvitaan – matkailussa ja kulttuurissa on valtavia mahdollisuuksia eri puolilla Suomea! Sen vuoksi elinvoiman kehittämistä on tehtävä monella toimialalla yhtä aikaa sekä verkostoissa ja kumppanuuksissa. Kuntien menestymisen kannalta keskeisenä onkin pidettävä institutionaalista joustavuutta eli kykyä reagoida ja uudistua toimintaympäristön muuttuessa. Jos kunnat eivät muutu, on vaara jäädä menneisyyden vangeiksi. Uskomukset ja myytit on heitettävä romukoppaan! Uudenlaista yhteistyötä, verkostoja ja kumppanuuksia ei voi rakentaa vanhojen hierarkkisten rakenteiden päälle, vaan koko systeemin on muututtava.

Strategisesti tulevaisuuden kunnan suunnan täytyy olla selvä ja päämäärän kirkas. Kunnassa on myös tarpeen saada käynnistymään positiivinen kehityskierre, jota tulevaisuusvaltaa käyttävät valtuutetut rakentavat viisailla päätöksillään. Päätösvallan ohella kehittämisvalta on nostettava valtuuston vallankäytön keskiöön. Tästä mielenkiintoisena esimerkkinä voi mainita **Tohmajärven** kunnan, jossa kullekin valtuutetulle on ”korvamerkitty” 10 000 euron kehittämisraha, jonka avulla valtuutetut voivat toteuttaa yhteistyössä kuntalaisten kanssa oman kehittämisideansa. Kaiken kaikkiaan valtuustosaleissa päätetään nyt ja etenkin vuonna 2025 kuntien elinvoimasta ja elämänvoimasta. Jotta tähän päästään, on nähtävä ja ymmärrettävä kokonaiskuva sekä tartuttava olemassa oleviin mahdollisuuksiin monenlaista yhteistyötä ja kumppanuuksia hyödyntäen. Onnistuakseen tämä kaikki edellyttää myös toimintatapojen rohkeaa uudistamista: prosessit ovat rakenteita tärkeämpiä.

Tämä kunnissa meneillään oleva systeeminen muutos tuo tullessaan myös uudenlaiset johtamisen haasteet. Kun tarkkaan

säänneltyt sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävät siirtyivät hyvinvointialueiden vastuulle, normatiivinen liikkuma-ala kunnissa on lisääntymässä ja samalla kuitenkin talouden liikkuma-ala on kaventunut. Pääministeri Orpon hallitusohjelman mukaan on käynnistetty kuntien normituksen keventämishjelma ja sen osana toteutetaan kunta- ja aluekohtaisia kokeiluja. Toivottavasti kunnat saavat luvan tehdä asioita fiksummin, omaa järkeä käyttäen. Onnistuva Suomi rakentuu alhaalta ylöspäin, kunnista käsin. Se rakentuu vahvoja juuria kasvattamalla ja erilaistumalla niiden varassa. Muutosjoustavuus syntyy vahvojen juurten varaan: Omanlaiset metsät taipuvat, mutta eivät kaadu muutosten rajuissakaan myrskyissä. Rannikon leppeät merituulet jauhavat kunnille vaurautta, kun taas idässä tarvitsemme sitä yhteisöllistä turvallisuutta, jota kunta pystyy rakentamaan. Yhteisöllisyyden tuomaa voimaa ja turvallisuutta kunta on aina pystynyt luomaan ja pystyy myös nyt.

Tulevaisuusvalta palaa kuntiin

Kuntien uudeksi merkittäväksi tehtäväksi tuleva työllisyyspalvelujen järjestäminen on luonteeltaan yleiskatteellista. Tämä tarkoittaa sitä, että valtionosuusrahoitusta ei ole korva-merkitty tiettyyn toimintaan ja kunta hyötyy taloudellisesti, jos se järjestää palvelunsa kustannustehokkaasti. Siksi sanoi saksalainen, että tulevaisuusvalta on palaamassa takaisin kuntiin! Samalla edessä oleva TE 2024 -uudistus sisältää vaativia muutosjohtamisen mahdollisuuksia ja haasteita. Työllisyyskokeilujen ja muiden työllisyysprojektien mittavan kehittämistyön tulokset voidaan hyödyntää maksimaalisesti uusilla työllisyysalueilla. On pystyttävä varmistamaan työllisyyspalvelujen toimivuus niin, että uudistuksesta ei muodostu valtion- ja kuntahallinnon erilaisten toimintakulttuurien törmäyskenttää. Joillakin henkilöstöön kuuluvilla kaikki muuttuu, ja joillekin tulee uudet työkaverit, uudet tehtävät, uudet asiakkaat, uudet esihenkilöt ja uudet työvälineet. Siksi on pystyttävä luomaan riittävä turvallisuuden tunne ja samalla rohkaistava uudenlaisten

toimintatapojen haltuunottoon. Vanhojen käytänteiden on annettava tilaa uusille. Ennen kaikkea on saatava aikaan ihmiskeskeinen toimintamalli, joka vahvistaa asiakkaiden toimijuutta ja turvaa osaavan työvoiman saannin niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla.

Organisaatiorakenteiden ja prosessien uudistamisen rinnalla suurin huomio tulisikin kiinnittää uudenlaisen organisaatiokulttuurin aikaansaamiseen, joka mahdollistaa asiakaskeskeiset, kynnyksettömät palvelut. On myös kyettävä hyvään yhteistyöhön yli kuntarajojen, koska työllisyysasioissa niin työnantajien kuin työnhakijoiden kannalta kuntarajoilla ei ole mitään merkitystä. Tarvitaan toimivaa tiedonkulkua ja monia kohtaamisia. Vaikuttava työllisyyden ekosysteemi syntyy vain, kun saadaan aikaan hyvin toimiva yhteistyö tai pidemmälle vietyä yhteistä työtä kuntien, ammatillisten oppilaitosten, muiden T&K&I-organisaatioiden, yrityspalveluyhtiöiden, yrittäjien ja eri järjestöjen välille. Yhteistä työtä synnyttävän toimintakulttuurin keskiössä ovat ennen kaikkea eri toimijoiden keskinäinen kunnioitus ja luottamus. Näin tämä sosiaalipsykologinen näkökulma on tässäkin hallinnollisessa uudistuksessa keskiössä. Ihmiset tekevät onnistuneen uudistuksen, eivät organisaatiorakenteet ja niiden myllääminen.

Väestörakenteen muutos haastaa kunnat TE 2024 -uudistuksessa. Työikäisen väestön vähentyessä ja syntyvien lasten määrän suorastaan romahdettua ei haasteita ratkaista olemassa olevalla väestömäärällä juuri missään Suomessa. Työllisyyden ja elinvoiman onnistumisessa tarvitaan uutta ajattelua ja tapaa toimia asettautumispalveluissa. Tarvitsemme kunnissa tunnistetut identiteetit ja elämäntyylit, jotka pitävät nykyisiä ja vetävät puoleensa uusia asukkaita, ovatpa he opiskelun, työn tai turvapaikan kautta kuntaan muuttaneita. Tulevaisuuden kunnat ovat elämäntyyliden varaan rakentuvia asumisen ja elämisen ympäristöjä, elinikäisesti toimivia kasvun ja oppimisen ympäristöjä sekä taloudelliset edellytykset tarjoavia työnteon ja yrittämisen ympäristöjä. Työllisyyspalveluiden vahvat juuret rakentuvat näiden varaan. Ne ovat täysin kuntien vallassa,

mutta edellyttävät valtiovallalta kansalaisten yhdenvertaisuuden turvaavia ratkaisuja sekä riittävää resurssointia.

Mitkä ovat case-kuntiamme, pysähdyspaikkoja kuntamatkallamme, joista ammennamme konkretiaa julkaisuumme?

Hamina on maailmanluokan pikkukaupunki

Hamina (19 529 asukasta 31.12.2023) on Googlen palvelukeskuksen kotipaikka ja perinteikäs sotilaskaupunki, jossa kehitystä vauhdittaa vanhan ja uuden uutta luova jännite. Kymenlaakson teollisuuden rajussa rakennemuutoksessa se muuttui Googlen kaupungiksi ja jatkoi historiallista kansainvälistä kulttuuriaan. Väestökehitys ei kuitenkaan näytä hyvältä. Historiallinen, hyvien muistojen maailmanluokan pikkukaupunki on tulevaisuusratkaisujen kynnyksellä.

Hämeenlinnan sijainti on Suomen ykkösen ja pohjolan kakkonen

Hämeenlinnassa (68 303 asukasta 31.12.2023) työn ilon kulttuurin rakentaminen on otettu tosissaan vetovoimatekijäksi. Henkilöstöjohtaminen on muuttunut, ja strategia on tehty yhdessä valtuuston kanssa. Vaikuttaako se ja jos, niin miten? Hämeenlinna on myös dominoiva maakunnan veturi, ja siellä on rakennettu ainutlaatuista asukkaiden kuulemisen kulttuurin muutosta. Sijainti on tunnustettu Skandinavian toiseksi parhaaksi heti Tukholman jälkeen, sanovat monet.

Metsäpääkaupunki Joensuu vahvistaa juuriaan

Euroopan metsäpääkaupunki Joensuu (77 513 asukasta 31.12.2023) on maailman kärjessä metsäosaamisessa ja metsätalouden digitalisaatiossa. Joensuussa painotutaan erityisesti elinvoimaan ja elämänvoimaan työllisyyden kautta. Kaupungin työllisyyspalvelut LUOTSIn duuniagentit tarjoavat jo nyt kynnyksetöntä palvelua asiakkailleen. Joensuu rakentaa viisaasti työllisyyden ekosysteemiä ammatillisten oppilaitosten

Riverian ja Luovin, Karelia ammattikorkeakoulun, UEF-yliopiston, yritysten ja eri järjestöjen kanssa koko maakunnan mittakaavassa. Siun sote on ollut ainoa rakenne, joka jo oli olemassa sellaisenaan hyvinvointialueiden käynnistyessä. Edelläkävijyyttä löytyy Siun sotessa ja varmasti myös monessa muussa asiassa Pielisjoen kaupungissa.

Kempele on kuntademokratian edelläkävijä

Kempeleen (19 516 asukasta 31.12.2023) sijainti Oulun kunnassa määrittää tulevaisuutta, vai ovatko synnä sittenkin vahvat yrittäjyyttä tukevat geenit? Valtuustosalissa käydään innostavaa tulevaisuuskeskustelua: Mitä mahdollisuuksia tämä toimintaympäristö tarjoaa? Kiinnostavaa on lukea ja ottaa opiksi, miten valtuutetut voivat olla ihan oikeasti tulevaisuuskäyttäjiksi. Valiokuntatyöskentelyn kautta luottamushenkilöiden osaaminen tulee yhteiseksi voimavaraksi. Kempele edustaa edelläkävijyyttä kuntademokratiassa. Sitä Kempele on ollut jo vuosikymmenten ajan.

Marttilassa yritysystävällisyys syntyy yhdessä

Varsinais-Suomessa sijaitseva pieni noin 2 000 asukkaan Marttila onnistui yllättämään vuoden 2023 Suomen Yrittäjien yritysystävällisin kunta -barometrissä nappaamalla selkeän ykkösjoukon alle 10 000 asukkaan kuntien joukossa. Kunnan päättäjät, ammattijohto ja yrittäjät ovat samalla puolella, mutta miten muutoin huippuluokan yrittäjäystävällisyys syntyy?

Mäntyharju on tavallisen ja tavoitellun elämän living lab

Mäntyharju (5 522 asukasta 31.12.2023) on monipaikkaisuuden, erityisesti vapaa-ajan asukkaiden kärkikunta. Mitä tapahtuu, kun kaikki vetovoimatekijät ovat kunnossa ja toimivat kesällä hurjan tehokkaasti? Elämänvoimaa ainakin syntyy. Mäntyharju ottaa vastaan sinut sellaisena kuin olet, kouluun,

palveluihin ja harrastuksiin. Väkiluku monikertaistuu, kun hyvin toimeentulevat kaupunkilaiset pukeutuvat lippalakkeihin ja shortseihin, elävät vuoden parhaat kuukautensa larppaamalla tavallista maalaiselämää. Mutta miten saada monipaikkaisuus koko kunnan elinvoimaksi?

Kylien kaupunki Nivala kehittää pahoissakin paikoissa

Nivalassa (10 450 asukasta 31.12.2023) yhdistyvät sopivalla tavalla maaseudun ja kaupunkiasumisen parhaat puolet: arjen helppous, turvallisuus, luonnonläheisyys sekä erinomainen työllisyystilanne. Yrittäjäyys on jo nyt arvojen ytimessä, ja uutta kasvua edistetään aktiivisesti panostamalla tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Kehittämisestä ei leikata pahoina päivinäkään, ja kylien kaupungissa myös kyläkoulut kukoistavat. Sopimisen ja yhteistyön kulttuuri on Nivalassa vahva.

Posio rakensi organisaation kohti elämää verkostoissa

Posio (2 923 asukasta 31.12.2023) on tyypillinen harvaan asuttu pohjoissuomalainen kunta, jossa maahanmuuttajia on vähän. Tämä ei tarkoita lainkaan sitä, että maahanmuutto olisi täälläkään merkityksetöntä. Lukio on elänyt venäläisopiskelijoiden varassa, ja näin Ukrainan sota iskee sinne kovaa, samoin demografia. Kunnan suurin yritys Pentik on maankuulu ja tunnettu myös ympäri maailmaa. Palveluelinkeinot kehittyvät kohti kokemus- ja elämystaloutta. Posion organisaatorakenne on viritetty supermallikkaaksi ja se on luotu yhdessä elinkeinoelämän kanssa. Jos Posion malli omaksuttaisiin vähän isomassa kunnassa, kyseisen kunnan edessä olisi loistava tulevaisuus. Sellainen saattaa olla Posiollakin.

Sastamala on rohkean realismin sivistyskaupunki

Sastamala (23 514 asukasta 31.12.2023) on samoissa haasteissa kuten muutkin kunnat: väestö ikääntyy, osaavasta työvoimasta on puutetta ja sote-uudistuksen vaikutukset ovat konkretisoitumassa. Sastamala haluaa visionsa mukaan rakentaa ”omannäköistä elämää”. Kun identiteettiä luodaan uudelleen, mitä silloin tapahtuu? Kun halutaan vahvistaa veto- ja pitovoimaa, on luotava hyvinvointia asumiseen ja elämiseen, osaamista tulevaisuuden tekijöille sekä työtä ja yrittäjyyttä. Kaiken perustana on tasapainoinen talous. Sastamalassa uskotaan rohkeaan realismiin, osaavaan uudistumiseen sekä yhteistyön voimaan.

Lannistumaton Kannus ui muutoksissa vastavirtaan

Keski-Pohjanmaalla sijaitsevan Kannuksen (5 249 asukasta 31.12.2023) väestöennusteet vetävät vakavaksi. Talous on viime vuodet ollut hyvä niin kuin kaikissa alueen kunnissa. Investointeja on tehty, ja erilaistuminen näkyy Poutun ja talotehtaiden taustalle nousevissa tuulimyllyissä. Maatalousoppilaitos, jos yksiköitä niin voi kutsua, vetää puoleensa kadehdittavalla tavalla. Tulevaisuusratkaisuja tehdään itse, jos näyttää siltä, että valtio ei tule apuun.

Rohkea ja rento Vantaa erilaistaa kaupunkikeskustoissa

Vantaa (247 477 asukasta 31.12.2023) on jo ottanut vastaan vene-pakolaiset ja tehnyt paljon integraation eteen. Kaupungissa kotikielenä puhutaan yli 120 eri kieltä, ja uusista vantaalaisista neljä viidestä puhuu äidinkielenään jotain muuta kuin suomea tai ruotsia. Vantaa on viiden hyvin erilaisen, keskikokoisen suomalaisen kaupungin kokoisen suuralueen sulatusuuni oikeastaan ilman identiteettiä. Se on yksi suurista kaupungeista ja valtion kumppani. Se on suurten kaupunkien pienimmällä kulttuuribudjetilla noussut tapahtumien kaupungiksi ja tuottaa kulttuurielämyksiä valtavalla volyymillä jokaiseen päivään

ja jokaiselle asukkaalle. Sillä on matalaakin matalampi organisaatio, joka lohkaisi itsestään puolet hyvinvointialueeksi vain Keravan kaupungin kanssa. Se on tulijan portti Suomeen. Kerromme, miten Vantaa määrittää tulevaisuuttaan.

Toimintaympäristön muutokset erilaistavat kunnat

Yhteenvetona toteamme, että Suomen väestöllinen painopiste siirtyy joka vuosi kilometrin lounaaseen. Investoinnit ovat keskittyneet ja keskittyvät länteen ja etelään. Tämä vaikuttaa myös omaisuuden arvoon ja erilaistumiseen. Meille tutut Imatra, Raahe ja Varkaus ovat kaikki teollisen rakennemuutoksen kaupunkeja ja eläneet suunnilleen samat asiat vertailukaupunkeina. Nyt kun Suomea erottavat rakenteelliset tekijät, on Raahe toista maata. Mikään järjellinen syy ei selitä, miksi suomalaiset haluaisivat muuttaa juuri Tampereelle. Mikään järjellinen syy ei selitä Viitostien varrella olevan Iisalmen ja Varkauden väestöennusteiden eroa ainakaan niin, että pohjoisemman Iisalmen tulevaisuus näyttää Varkautta valoisammalta. Onko kyse kulttuurista? Muutos on kuitenkin mahdollinen. Kuntalehti kertoo, että Varkauden ihme tapahtui, kun lähes kaikki kuntamallissa olleet ukrainalaiset päättivät jäädä kaupunkiin. Onnistuneen kotoutuspolitiikan ansiosta kaupunki on saanut yli 200 uutta kuntalaista.

Elämme kummallisissa systeemisen muutoksen maailmassa. Kuntien tulevaisuutta muotoillaan valtuustosaleissa, joissa erilaiset paikalliset olosuhteet, vapaus ja demokratia nivoutuvat yhteen. Siellä paikallisilla toimijoilla ja vastuunkantajilla tulee olla mahdollisuus tehdä valintoja ja jäsentää monimutkaista todellisuutta ja toimintaympäristöä nimenomaan tietyn alueellisen yhteisön ja sen merkitysten kautta (Airaksinen 2017).

Kuntakehityksen suunta määritellään teoilla, mutta yhä enemmän äänensävyillä. Sillä on merkitystä, onko meillä luottamusta tulevaisuuteen ja onko meillä rohkeutta tehdä kiinnostavia ratkaisuja. Tähän haluamme rohkaista kaupunkeja ja kuntia ja tuoda esiin, miten tässä valtavan nopeasti erilaistuvassa

toimintaympäristössä kunnat ovat kirjoittaneet omaa kertomustaan ja miten tulevaisuuteen voi vaikuttaa. Meillä Suomessa on jokaisessa kunnassa se osaaminen, joka elinvoimaiseen tulevaisuuteen tarvitaan. Tarvitsemme kuntien omia ratkaisuja, mutta samalla valtiovallan ja hyvinvointialueiden paikalliset tilanteet ja vahvuudet tunnistavia yhdenvertaisuuteen pyrkiviä rohkeita ratkaisuja. Kyse on paljolti myös asenteista ja uskomuksista – niitä haluamme ravistella tällä julkaisulla.

Maantiede sisältää voimaa ja vaaraa

Kansallista kuntapolitiikkaa on totuttu tarkastelemaan hallinnosta käsin: perustuslaki (731/1999) määrittelee kunnat paikallishallinnon yksiköiksi osana Suomen hallinnon järjestämisen kokonaisuutta. Perustuslain mukaan hallintoa varten on olemassa valtionhallinto, Ahvenanmaan erityisasema, kunnallinen ja muu alueellinen itsehallinto sekä yliopistot ja muut opetuksen järjestäjät. Hallinnon ja kansalaisen yhteys syntyy kuntatasolla. Suomen kansalainen kuuluu loogisesti yhden kunnan jäsenenä perustuslain mukaiseen järjestelmään täysivaltaisena, ainutlaatuisena jäsenenä. Kunta toteuttaa ihmisen ja yhteiskunnan välisen integraation ainoana ja ainutlaatuisena. Kun ihminen kokee yhteisönsä omaksi, syntyy osallisuus ja toimijuus yhteiskunnassa. Ihminen kiinnittyy kunnan kautta maakuntaan, Suomeen, Eurooppaan ja osaksi koko maailman yhteisöä. Hyvinvointialue tai työllisyyden yhteistoiminta-alue ovat palveluja tuottavia yhteisöjä, joiden varaan identiteetti ei rakennu. Ei edes samalla tavalla kuin yliopistoon tai muuhun omaan elämänhistoriaan kuuluvaan opinahjoon.

Tuottavuutta ja vaikuttavuutta haettaessa hallinnollinen orientaatio vie katseen hallinnon keventämiseen. Yleisimmin keskustelua käydään siitä, onko kuntia liian paljon. Kuntien määrä onkin viime vuosikymmenten aikana vähentynyt merkittävästi. Vielä 1960-luvulla kuntia oli noin 550, mutta 1970-luvulle siirryttäessä niiden määrä alkoi pikkuhiljaa

vähentyä. Kuntien määrä väheni reippaasti etenkin vuosina 2005 (-12), 2007 (-15), 2009 (-67) ja 2013 (-16) niin sanotun Paras-hankkeen siivittämänä. Pääministeri Matti Vanhasen hallituskausilla käynnistetyn ja toteutetun Paras-hankkeen tavoitteena oli saada aikaan ”elinvoimainen ja toimintakykyinen sekä ehyt kunta- ja palvelurakenne”. Paras-hankkeen jälkeen innostus kuntaliitoksia kohtaan on vähentynyt, ja niitä on toteutettu vain yksittäisiä tapauksia. Kun vuoden 2024 alussa ei ole tehty yhtään uutta kuntaliitosta eikä osakuntaliitosta, Suomen kuntien lukumäärä on 309 eli sama kuin vuosina 2021–2023. Kunnan hallinnon tiivistämisessä ja tehostamisessa ollaan vuoden 2023 alusta otettu valtava askel, kun kunnan tehtävistä puolet on siirtynyt hyvinvointialueille. Voi olla, että ratkaisuvia askeleita otetaan jatkamalla kunnan kyvykkyyttä vastata omasta tulevaisuudestaan kehittämällä, ei hallinnollisten yksiköiden määrää muuttamalla. Katsomme seuraavassa taakse päin ja arvioimme tehtyjä ratkaisuja ja niiden vaikutuksia.

Paras-hankkeen toteutusta arvioitiin Kuntaliiton organisoiman Paras ARTTU -arviointitutkimusohjelman avulla, jossa eri osahankkeita toteuttivat monien yliopistojen tutkijaryhmät. Tarkemmin ilmaistuna ARTTU-tutkimusohjelmalla tulkittiin uudistuksen vaikutuksia kuntiin, koska kunnissa oli samanlaisesti menossa monia muitakin uudistuksia. Tutkimusohjelman tieteellisen johtajan, Tampereen yliopiston professori Pentti Meklinin johdolla täsmennettiin jo ohjelman alkuvaiheessa kuntakäsitetä niin, että uudistuksen kohteena oleva kunta nähtiin sekä organisaationa että paikallisyhteisönä. Kunta organisaationa määriteltiin juridiseksi yksiköksi, jolla on oma itsehallintoon perustuva päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmä ja joka tuottaa pääosin verovaroin palveluja asukkailleen. Henkilöstö on tämän julkisyhteisön palveluksessa. Kunta paikallisyhteisönä tarkoittaa sitä vastoin aluetta, jossa kuntalaiset elävät ja asuvat ja jossa yritykset sekä muut yhteisöt toimivat (Meklin, toim. 2010).

Yksi ARTTU-tutkimusohjelman keskeisistä opeista oli, että yleistä optimaalista kuntakokoa ei voida määritellä. Eri tehtäviin sopiva tai riittävän suuri kunnan koko vaihtelee, mutta

käytännössä kunta voi olla vain yhden kokoinen. Tutkijat totesivat, että kuntakoon yleisenä mittarina käytetty asukasluku on rajallinen kunnan kokoa kuvaava mittari, koska kunta voi olla suuri myös alueeltaan (Meklin ja Pekola-Sjöblom 2012). Näin nämä tutkimusohjelman opit toivat aiempaa vahvemmin maantieteen osaksi kuntapoliittista keskustelua.

Paras-hankkeen yhtenä erityisen huomion kohteena olivat väestöltään ja elinkeinoelämältään kasvavat kaupunkiseudut. Hanketta ohjanneen puitelain (169/2007) perusteluissa todettiin kasvavien kaupunkiseutujen ongelmina olevan erityisesti yhdyskuntarakenteen pirstoutuminen, yhteistyön puutteet palvelujen järjestämisessä sekä liikennejärjestelyissä. Jo silloin asukkaiden asiointi, työssäkäynti, liikkuminen ja harrastukset eivät noudattaneet kuntarajoja, kuten eivät tänäkään päivänä. Kaupunkiseutujen kunnat veloitettiin tekemään niin sanotut kaupunkiseutusuunnitelmat siitä, ”miten maankäytön, asumisen ja liikenteen yhteensovittamista sekä palvelujen käyttöä kuntarajat ylittäen parannetaan”. Valtio käynnisti myös suurimpien kaupunkiseutujen kuntien kanssa aiesopimusmenettelyjä, joista keskeisimpiä olivat maankäyttöä, asumista ja liikennettä koskevat MAL-sopimukset. Paras-uudistuksella tavoiteltu kaupunkiseutujen yhteistyö eteni kuitenkin verkkaaisesti eikä selkeään seudulliseen strategisuuteen useilla kaupunkiseuduilla päästy (Meklin ja Pekola-Sjöblom, toim. 2012).

Kuntauudistus käynnistyi vuonna 2011 pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelman 22.6.2011 perusteella tavoitteena vahvoihin peruskuntiin pohjautuva elinvoimainen kuntarakenne. Tässä Paras-hanketta seuranneessa kuntauudistuksessa huomiota kiinnitettiin tarkoituksenmukaisen kuntarakenteen ohella kuuden suurimman kaupunkiseudun kehittämiseen ja metropolialueen hallintoratkaisuun. Valtiovarainministeriön vuonna 2011 asettaman kunnallishallinnon rakennetyöryhmän tehtäväksi annettiin selvityksenteko kullekin alueelle tarkoituksenmukaisesta kunta- ja palvelurakenteesta. Esitys tuli laatia myös karttamuotoisena. Virkamiestyönä valmisteltu Elinvoimainen kunta- ja palvelurakenne -selvitys valmistui 8.2.2012. Ylhäältä päin tullut tiukka ohjaus synnytti jännitteisen

ilmapiiriin ja uudistusten eteneminen pirstoi kuntakenttää. Kuntauudistuksesta tehdyt arviointitutkimukset osoittivat, että uudistuksen eteneminen miltei heikensi aiempia toimivia yhteistyökäytäntöjä eri puolilla Suomea sekä ajoi kuntia jopa pysähtyneisyyden tilaan (Stenvall ym. 2015). Muuttoliikkeen myötä suuret kaupungit ja kaupunkiseudut jatkoivat toki kasvuaan sekä toimintamalliensa ja johtamisjärjestelmien uudistamista.

Hallinnon Vantaasta ihmislähtöiseksi osallisuuden mahdollistajaksi

Suurista kaupungeista case-kaupunkimme on **Vantaa**. Vantaa on vahvasti kasvava, erityisen monikulttuurinen ja kansainvälistyvä kaupunki. Vahva kansainvälisyys on tekijä, jolla Vantaa erottuu muista suurista kaupungeista. Monipuolisen väestörakenteen lisäksi Vantaa lentokenttäkaupunkina on myös Suomen portti maailmalle ja sijoittumiskohde kansainvälisille yrityksille. Monipuolisen elinkeinorakenteen ansiosta Vantaan työpaikkaomavaraisuus on selvästi yli sata prosenttia, ja työpaikkojen määrän kasvu on ollut historiallisesti vahvaa. Vantaan organisaatio on poikkeuksellisen matala, ja palvelutuottajan roolista on siirrytty monella alueella mahdollistajan rooliin. Tämä näkyy erityisesti kulttuuritoimessa, jossa tuotetaan suurista kaupungeista pienimmällä budjetilla kansalaisia lähellä olevaa kulttuuria tuhansina vuosittaisina tapahtumina verkostoja hyödyntäen.

Vantaalla on siirrytty selvästi palvelulähtöisyydestä ihmislähtöisyydeksi myös strategiatasolla. Vantaan strategiassa painottuvat vahvasti kaupunkilaisten hyvinvointi ja yhdenvertaisuus. Tavoitteena on tukea ihmisiä elämänkaaren eri vaiheissa, panostaa onnistuneeseen hyvinvointialuesiirtymään sekä tasata hyvinvointieroja. Vahvana teemana nousee esiin oppiminen elämän eri vaiheissa. Osaamisen ja oppimisen merkitys tunnustetaan niin tasa-arvon, vieraskielisten integraation kuin elinvoiman näkökulmista. Vantaan kaupunkia ja sen useita, hyvin erilaisia keskisuuren suomalaisen kunnan kokoisia

kaupunginosien keskuksia kehitetään yhdessä asukkaiden kanssa entistä viihtyisämmiksi, turvallisemmiksi ja arjessa toimivammiksi.

Vantaa on monikeskuksinen kaupunki. Sen keskustat ja niiden verkosto ovat osa pääkaupunkiseudun keskustojen verkostoa. Tikkurila, Myyrmäki ja Aviapolis kehittyvät voimakkaimmin. Tikkurila on Vantaan hallinnollinen keskus, Myyrmäki, Koivukylä ja Korso radanvarren lähiöiden varaan kasvaneita sekä Aviapolis ja Kivistö uusia ja muotoutumassa olevia. Hakunila ja Länsimäki ovat vanhoja lähiöitä. Näillä keskustoilla on paljon yhteistä: niissä on alueensa parhaat palvelut, ne ovat kaikki joukkoliikenteen solmukohdissa ja osassa rakennetaan paljon. Jokainen on kuitenkin myös täysin erilainen, ja niiden haastavimmat kehittämiskohteet vaihtelevat. Jokainen niistä vaatii jatkuvaa suunnittelua ja tavoitteidensa päivittämistä. Asukkaiden kannalta kaikilla alueilla tärkeää on turvallisuus ja viihtyisyys sekä hyvät päivittäiset palvelut ja liikenneyhteydet. Luonto on kaikista keskustoista hyvin säästettävissä, mutta keskustojen vihreydessä on eroja. Työpaikkojen määrä vaihtelee paljon, ja niiden väheneminen huolestuttaa. Viime vuosina asuntorakentaminen on keskittynyt pieniin asuntoihin, eikä tämä edistä sitä, että kaupungin keskustoissa asuisi monenlaisia ihmisiä vauvoista vaareihin, sinukuista isoihin perheisiin.

Strategiassaan Vantaa on päättänyt olla rohkea ja rento edelläkävijä. Se nostaa erilaiset kaupunkikeskustat ytimeen arvostaen kunkin ainutlaatuisuutta. Taktisen tason toteutusta ei tehdä hallinnollisena uudistuksena, vaan se tapahtuu kahta kautta: ensiksi yhteisöjen erilaistumisen tukemisena ja toiseksi kulttuurin vahvistamisena myönteisen erityiskohtelun avulla. Se näkyy tekoina ja resurssointeina esimerkiksi yhteisömanagereihin. Käytännön tasolla kaupunkikeskustojen myönteinen erilaistuminen näkyy vahvassa ja vaikuttavassa osallisuuden kulttuurissa. Kaupungin strateginen Asiakaspalvelu 2030 -visio luo lähtökohtaisesti erilaisen kohtaamisen rajapinnan. Ei rajua keskittämistä, vaan kaupungin sisällä hajauttamista. Osallisuus on myös konkreettista: kaupungin kulttuurilinjat

on valmisteltu yhdessä eri toimijoiden kanssa. Se on johtanut maantieteen kutistumiseen. Vantaa on ilman mitään infra-rakentamista noussut erittäin vetovoimaiseksi megaluokan tapahtumien areenaksi.

Rehellisesti sanottuna kumpikaan meistä kirjoittajista ei todellakaan vuosikymmen sitten pitänyt Vantaata millaisenaakaan kulttuurikaupunkina emmekä kuulleet kenenkään tekevän kulttuurin perässä matkoja Vantaalle. Vantaa suurista kaupungeista pienimmällä kulttuuribudjetilla tarkasti liikuntapaikansa ja avasi ne tapahtumille. Ensin se päätti mahdollistaa tämän vain yhden kaupunkikeskustan, Tikkurilan, turvin ja nosti hetkessä ankeat kentät halutuimmiksi tapahtumapaikoiksi. Tämä kehittämistyö ei ollut hallintoa eikä syrjäytymisen ehkäisyä. Se oli kaupunkikeskustan sijainnin ja resurssien tarjoamista mahdollisuuksien areenaksi.

Maantiede on monitasoinen asia. Lapsiperheelle kilometrin etäisyys kirjastosta voi olla mahdoton, mutta Euroopasta katsottuna Vantaa on portti Suomeen ja tuo Vantaan eurooppalaisen elinkeinoelämän ytimeen. Matkailussa ja kulttuurissa Vantaa nostaa koko Suomen maailmalle. Vantaalla on pystytty hyödyntämään maantiede näkemättä sitä vain hallinnollisena ratkaisuna.

Sijainti, sijainti ja sijainti – maantiede suuntaa kunnan ratkaisuja

Tiedämme jo kokemuksesta, että maantieteellinen sijainti vaikuttaa monella tavoin mahdollisuuksiin luoda elinvoimaa ja elämänvoimaa. Erityisesti kasvavilla kaupunkiseuduilla keskuskaupunkia ympäröivät kunnat pystyvät houkuttelemaan asukkaikseen hyviä veronmaksajia kaavoituksen ja siihen perustuvan kilpailukykyisen tonttitarjonnan avulla. Kun kehyskunnat lisäksi sijaitsevat hyvien liikenneyhteyksien päässä, erinomaisen saavutettavuuden ansiosta kehyskunnan tulevaisuus nähdään valoisana. Esimerkiksi case-kunnistamme reilun 19 000 asukkaan **Kempele** Oulun kupeessa on suhteellisesti Suomen nopeimmin kasvavia kuntia. Kun kunnan keskustasta

pääsee lentoasemalle noin kymmenessä minuutissa kuten myös satamaan, Nelostie on vieressä ja raideliikenne mukaan lukien lähijunaliikenne vahvistuu, Kempeleen sijainti tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet yrityksille menestyä ja laajentua.

Kempele tarjoaa strategiansa mukaisesti nykyisille ja uusille asukkaille turvallisen ympäristön elää ja asua sekä toteuttaa unelmiaan, kasvaa ja oppia uutta. Erinomaiset liikenneyhteydet ovat innostamassa Kempelettä veto- ja pitovoiman vahvistamiseen myös Zeniitin virkistys- ja matkailualueen avulla. Kunnessa rakennetaan rohkeasti tulevaisuuden matkailualueutta Nelostien varteen ja alueen keskelle tulevan kalliojärven ympärille. Entinen louhosalue on muuttumassa Aurinkojärven alueeksi. ”Emme halua käpertyä, vaan olemme valinneet rohkean kehittämisen tien”, kertoivat haastateltavamme.

Suurten kaupunkiseutujen ohella 2010-luvulla vireillä olleet kuntauudistukset nostivat entistä näkyvämmiin **seutukaupungit** kansalliseen kuntapolitiikan keskusteluun. Ne tulivat takaisin kartalle, kuten eräs vuonna 2012 julkaistu tutkimuksen nimi osuvasti totesi. Seutukaupungit määriteltiin pieniksi tai keski-suuriksi kaupungeiksi, joilla on oma vaikutus- ja talousalueensa mutta jotka eivät ole maakuntakeskuksia tai osia suurimmista kaupunkiseuduista. Nämä reilut 50 seutukaupunkia järjestäytyivät verkostoksi, jonka päätehtävänä oli valvoa kyseisten kaupunkien etuja lähinnä valtion suuntaan. Samalla seutukaupunkiverkosto toi esiin seutukaupunkien merkitystä koko maan tasapainoisen kehittymisen kannalta (Hynynen 2012). Niiden todetaan olevan sujuvan elämän keskuksia, joissa työn ja perheen sekä monipuolisen ja laadukkaan vapaa-ajan yhdistäminen on helppoa ja mutkatonta. Koska seutukaupungit lähialueineen kattavat pinta-alaltaan suuren osan Suomesta, mahdollistavat ne näin koko maan elinvoimaisuuden sekä luonnonvarojen ja rakennetun kansallisomaisuuden kestävä hyödyntämisen sekä edistävät hyvää huoltovarmuutta. Muutuneessa turvallisuusympäristössä koko maan kattava seutukaupunkiverkosto on entistä merkittävämpi.

Olosuhteet kuntien välillä vaihtelevat, joten hyvin tiedämme, että kuntia ei voi laittaa ”yhteen muottiin”. Jo Paras-hankkeen

aikana 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä kunta- ja palvelurakennemuutosten puitelaki määritteli pitkien etäisyyksien kunniksi 28 kuntaa, joilla oli erityisolosuhteiden vuoksi mahdollisuus poiketa laissa määritellystä 20 000 asukkaan väestöpohjavaatimuksesta. Nyt elämme aikaa, jolloin kehittyvä teknologia avaa uusia mahdollisuuksia myös näiden kuntien tulevaisuuden tekemiseen. Voimmekin sanoa, että pitkien etäisyyksien kunta on yhtä kaukana kuin lähin internet.

Case-kunnistamme **Posio** on tyypillinen harvaanasuttu pohjoissuomalainen kunta, jossa maahanmuuttajia on vähän. Maahanmuuttajat tai kansainväliset opiskelijat eivät ole kuitenkaan merkityksellisiä. Lukio on elänyt venäläisopiskelijoiden varassa, ja näin Ukrainan sota on iskenyt sinne kovaa, samoin demografia. Harva asutus ja pitkät etäisyydet eivät suinkaan merkitse sitä, että kunnalla ei olisi tulevaisuuden mahdollisuuksia. Lapissa matkailijat ostavat ilmatilaa ja tähti-taivasta. Elämykset eivät ole palveluita, mutta hiljaisuus voi olla elämys. Harvaan asutut alueet tulisikin nähdä entistä enemmän elämänvoiman lähteenä. Karun kaunis luonto voi olla myös innovaatioiden ja uuden luomisen lähteenä. Keskelä karua luonnonkauneutta Pentik on mahdollistanut sen, että jokaisella meistä on mahdollisuus tuntea pohjoisen lumo. Kun monet nuoret muuttivat 1970-luvulla pois Posiolta, Pentik tuli tilalle. Pentikin myötävaikutuksella Posio on vahvasti Suomen kartalla, sillä 32 paikkakunnalla on Pentikin myymälä ja lisäksi ovat lukuisat jälleenmyyjät. Vastaava tunnettavuus on myös esimerkiksi **Sievin** kunnalla, joka tunnetaan ennen kaikkea jalkineistaan sekä korkeatasoisista elektroniikka- ja mekaniikka-teollisuuden tuotteistaan.

Kuntien tulevaisuuden näkymiin vaikuttava maantiede muuttaa muotoaan

Pohjois-Suomesta on tulossa uusi etelä, kun pohjoisen kehitys ui monella mittarilla arvioituna vastavirtaan. Tästä myönteisestä kehityksestä kertovat esimerkiksi useat matkailuhankkeet, uudet teollisuusinvestoinnit vaikkapa **Kemi-Tornion** alueelle

sekä kaivoshankkeet. Vihreä siirtymä avaa uusia mahdollisuuksia. Haasteeksi muodostuu ennen muuta se, miten saadaan työntekijöitä kasvaville, valtavan kasvupotentiaalin toimialoille ja niillä toimiville yrityksille sekä miten pystytään tarjoamaan uusille työntekijöille viihtyisiä asuntoja sekä elinympäristöjä.

Pohjoista vastaavaa myönteistä kehitystä on nähtävissä myös länsirannikolla. **Kannus** on pikkuinen väestökehityksen vastaavirtaan pyristelevä pikkukaupunki Pähkinäsaaren rauhan rajan läntisellä puolella. Sen vieressä on investointeja, ihmisiä ja innovaatioita puoleensa vetävä **Kokkola**. Rauhan rajaa kuljettaessa kaakkoon tulevat vastaan maailmanluokan pikkukaupunki **Hamina** ja sen vieressä **Kotka**. Käytännössä molemmat ovat samaa työssäkäyntialuetta. Haminassa, josta suurella osalla ikäluokista on elämän tähtihetkiin liittyviä muistoja reserviupseerikoulun vuoksi, on pystytty saamaan uusia investointeja. Molemmissa kaupungeissa kouluikäisten lasten määrä tulee puolittumaan olemassa olevaa uraa edeten. Molemmat ovat sijaintiinsa nähden varsin monokulttuurisia paikkakuntia, vaikka Haminan työpaikat ovat kansainvälisiä. Kolmannen vastaavan kuntaparin muodostavat **Imatra** ja **Lappeenranta**. Maantiede on muuttanut ja muuttaa koko ajan muotoaan. Muutos on niin valtavan iso, että vanhan maantieteen keinoin ei pystytä ratkaisemaan uusia haasteita. Juuripa siksi tarvitaan viisautta nähdä ja toteuttaa monitahoisia systeemisiä muutoksia.

Kannus sijaitsee Keski-Pohjanmaalla. Alue on suota ja kivikkoa ja ihan viimeiseksi asutettuja maakuntia Suomessa. Haminan sijainti on puolestaan tuonut sille ainutlaatuisen vetovoima-aseman ja ihmisten mielissä tavoiteltavan glamourin. 1800-luvulla Euroopassa oli kaksi matkailullisesti merkittävää kohdetta: Eiffel-torni ja Imatrankoski. Ne vetivät puoleensa. Teollinen murros nosti Imatran ja Haminan metsäteollisuuden maailmanluokan tarinoiksi. Rajan aukeaminen muutti maailmaa vuosituhannen alussa. Samalla sanottiin, että Imatran Kaukopää on viimeinen tehdas, joka Suomessa suljettaisiin, niin hyvin siitä oli pidetty huolta.

Haminasta tuli Google-kaupunki tehdassalien tyhjennyttyä. Merkitykselliset sijainnit veden ja metsän keskellä eivät olleetkaan enää ratkaisevia, mutta vakaa kallioperä oli.

Kannuksessa on suota ja tuulta, ja itäraja on kaukana. Tuulivoimalle ei ollut esteitä, ei samalla tavalla luonnonkaan puolesta kuin olisi villieläinten ja hiljaisen erämaan mailla. Tänäpäin 61 tuulimyllyä jauhaa kaupungin kassaan reilun parin miljoonan euron vuositulot. Kannuksen veroprosentilla se merkitsee noin viidensadan asukkaan verotuloja. Aurinkoenergia ei itsessään ole samanlainen suora tulomylly kunnan kassaan. Kuitenkin se nostaa maanarvoa ja tuo toimeliaisuutta ja voi olla tuultakin ratkaisevampi tekijä tulevaisuususkon rakentamisessa. Maantieteen hahmottaminen mahdollisuuksien valossa on yksi kunnan ja kuntapäätäjien keskeinen tehtävä.

Pikkuinen **Kittilä** on noussut otsikoihin uudella tavalla. Se kertoi ottaneensa kassasta reilut 20 miljoonaa ja rakentaneensa melkoisen koulun. Kittilä ei ole viime vuosina ollut otsikoissa yksituumaisuuden ja keskustelukulttuurin ansioista, päinvastoin sen päätöksenteko oli otsikoissa kymmenen vuoden ajan (Viljanen ja Hynynen 2024). Nyt vähän yllättäen vuosia jatkuneiden virkarikosoikeudenkäyntien jälkeen Kittilän kunta nousee otsikoihin rohkeiden tulevaisuusratkaisuiden sekä onnistuneen taloudenpidon ansioista. Sen tulevaisuus matkailun kivijalan varassa näyttää valoisaalta. Ratkaisuja on osattu tehdä kovinkin rosoisesti, mutta mielenkiintoisella tavalla ja koko ajan vetovoimaa lisäävästi.

Tulevaisuususko ja oma toimeliaisuus saattavat kantaa pitkälle. Haminan ympyräkaupunki on pala todellisesti elävää ja laajasti nyt kiinnostavaa sotahistoriallista kulttuuriamme. Akkuteollisuus ja liikenteen sähköistyminen haastavat meidät uudella tavalla, ja monet paikkakunnat pystyvät ottamaan tämänkin haasteen vastaan rohkeasti ja toimeen tarttuen.

Miten kunta toimii maantieteellisessä muutoksessa? Rautatiet ja logistiikka ovat ehdottomasti tärkeitä, ja ne ratkaisevat paljon. Suremmeko vielä toisenkin vuosisadan rautatien puutumista ja iloitsemme torjuntavoitoista ohi lujaa ajavan

liikenteen suhteen? Vai lähdemmekö edistämään teknologian ja kaksoisraiteiden mahdollistamaa uutta paikallisliikennettä rautateillä? Puolustammeko viimeisin voimin lentoliikenteen pysymistä entisiin ehdoin vai nostammeko koko ajattelun uudelle tasolle vaikkapa suuntaamalla katseemme ja toimmemme sähkölentokoneisiin? Reipasta ajattelua ja omatoimisuutta näkyy kyllä olevan eri puolilla Suomea. Maantieteellisen aseman uudelleen määrittely on tuonut taloudellista liikkumavaraa esimerkiksi juuri Kannukseen. Heillä on valtion tie niin kuin kaikilla. Sen kunnostaminen ei mahtunut valtion investointiohjelmaan. Kannuksen päättäjät ja ammattijohto surivat puoli viikkoa ja päättivät korjata valtatie itse. Tehty päätös lisää luotamusta tulevaan, omaan kyvykkyyteen ja toiminnallisuuteen.

Sijainnista puhuttaessa ei voi ohittaa Suomen parhaan sijainnin paikkakuntaa, **Hämeenlinnaa**. Hämeenlinnan slogan on ollut *ihan lähellä*. Kaupunki on kiistatta maakunnan veturi ja sen tavoitellun tunnin matkan päässä pääkaupungista. Se on aidosti historiallinen kaupunki ja yksi harvoja monipuolisia, arjessa kohdattavia kulttuurikaupunkeja kaupunkipuistoineen ja Aulankoineen. Turvallisuuspoliittisen toimintaympäristön nopea muutos koko Suomessa nosti myös puolustusteollisuuden merkitystä uudelle tasolle. Voiko olla, että ideallaan *seuraavana Riihimäki* nostaa Kanta-Hämeen turvallisen sijainnin tämän kaupunkiparin eduksi? Läntisen Suomen kaupungeissa itäisen Suomen muutos nostetaan ehkä yllättävästikin esiin koko Suomen turvallisuuskysymyksenä. Miten pidämme itäisen Suomen asuttuna nopeilla ja rohkeilla toimenpiteillä, tuntuu olevan se kysymys, johon haetaan vastauksia myös kuntien erilaistumisesta.

Huoli tuntuu nousevan myös hyvinvointialueiden palveluiden keskittämiskehityksestä, joka pahimmillaan tyhjentää nopeasti ja tehokkaasti itäisen Suomen pienet kirkonkylät. Ensin terveyskeskuksista, pian ihmisistä, investoinneista ja elämänvoimasta. Kuntien yksittäisillä ratkaisuilla tilanne ei ratkea. Avaimet ovat hyvinvointialueilla, sillä digitalisaation avulla palveluita voidaan tuottaa missä tahansa. Liikkuvat palvelut etenevät onneksi vauhdilla. Samalla vetovoimaiset luonnon

monimuotoisuutta edistävät elämäntavat ovat ihmisten ulottuvilla – juurikin näissä on hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen ydin. Tarvitsemme aavistuksen enemmän yhteistä tulevaisuusajattelua kuntien ja hyvinvointialueiden yhdyspinnoilla, siis strategisen tason yhteistyötä.

Kehitystoimia itäiseen Suomeen

Viime vuosien peräkkäiset ja rinnakkaiset kriisit ovat vaikeuttaneet yritysten toimintaa koko Suomessa. Tällä on ollut ja on välittömiä vaikutuksia kuntien paikallistalouden kehitykseen. Vaikein tilanne on kuitenkin Kymenlaaksosta Kainuuseen ulottuvien itäisen Suomen kunnilla, jotka kärsivät Venäjän sota-toimista ja niiden mukanaan tuomista lukuisista negatiivisista sivuvaikutuksista. Venäjän kaupan ja matkailun loppuminen kohtelee itäistä Suomea kovalla kädellä – idän kaupan varaan rakennetut kauppakeskukset tyhjenevät ja kylpylät lomauttavat henkilöstöään ja jopa sulkevat ovensa. Myöskään sähkönsiirtoverkko ei edistä teollisten investointien suuntautumista alueelle ja tutkien toimintaan liittyvät haasteet jarruttavat tuuli-voiman lisäämistä. Näistä syistä itäisen Suomen kunnat tarvitsevat valtiovallan puolelta järeitä toimenpiteitä toimintaedellytystensä turvaamiseksi.

Pelkkä Itä-Suomi-visiointi ei riitä, juuri nyt tarvitaan tekoja. Kun suunnitteilla oleva Turun tunnin rata luo elinvoimaa pitkällä tähtäimellä länteen, vastaavan investoinnin siirtäminen rajalle toisi välittömästi kehittämispotentiaalia noin 2 600 euroa rajametriä kohden. Mitä kaikkea sillä voidaankaan saada aikaan Itä-Suomen olosuhteiden parantamiseksi? Voisimmeko vertailla vaikutuksia nyt nopeallakin aikavälillä turvallisuuden ja esimerkiksi rakennusalan työllisyyteen vaikkapa sitä itärajan aitaamista? Turvallisuus on kummallinen asia, koska se vahvistuu toimeliaisuudesta. Tumput suorina seisominen ja valtion toimenpiteiden odotus eivät myöskään sovi suomalaiseseen mielenmaisemaan. Pitää päästä laittamaan toimeksi. Itäisessä Suomessa seisoo kolmannes maanrakennuskalustosta, ja saman verran rakennusmiehiä katselee toimettomana

vuodenaikojen etenemistä. Nämä maanrakennuskoneet ja rakennusalan ammattilaiset pitää saada työhön ja kaikki tämä mieluiten toimeenpantavaksi heti.

Muuttuvat olosuhteet ovat synnyttäneet ja synnyttävät uudenlaisia verkostoja ja yhteistyötä kuntien välille. Raja-alueen kunnat, kuten **Savukoski, Salla, Kuusamo, Suomussalmi, Kuhmo, Lieksa, Ilomantsi, Tohmajärvi** ja **Kitee**, ovat käynnistäneet verkostoyhteistyön, jonka tavoitteena on vahvistaa itäisen Suomen elinvoimaa, kehittymistä ja varautumista. Samoin verkoston tavoitteena on elvyttää alueen yritysverkostoja, vahvistaa matkailu- ja kulttuurialan toimintaedellytyksiä sekä oppilaitosten ja yritysten välistä yhteistyötä. Turvallisuusnäkökulmien vahva esiintuonti on osa verkoston työtä, onhan asuttu raja turvallisin raja. Lisäksi Nato-liittolaisuus voi avata uusia elinvoimaisuuden kehittämisen mahdollisuuksia raja-seutujen kunnille.

Itä-Suomessa on pimeyden seassa myös paljon valoa, kirjoitti **Joensuun** kaupunginjohtaja Jere Penttilä vuoden 2023 lopulla Helsingin Sanomissa julkaistussa kirjoituksessa. Kansainvälisenä yliopistokaupunkina Joensuu kansainvälistyy nopeammin kuin koskaan. Joensuu on myös Euroopan metsäpääkaupunki, jossa kolmella eri koulutustasolla on yhteensä 400 metsäalan opiskelijaa. Kansainvälistä huippututkimusta tekevien korkeakoulujen lisäksi Joensuussa sijaitsevat Euroopan metsäinstituutti, Luonnonvarakeskus sekä Suomen ympäristökeskus. Metsäbiotalousala tarjoaa alueella 6 000 työpaikkaa, joista noin 600 on asiantuntija- ja kehitystehtävissä. Elinvoimaiset metsät ovat merkittävä kilpailutekijä tarjoten samalla hyvinvointia ja terveyttä kaupunkilaisille ja matkailijoille.

Maantieteelliselle sijainnilleen kunnat eivät voi mitään, se sisältää voimaa ja vaaraa. Oleellista kuitenkin on, että kunnan päättäjät tunnistavat kuntansa ainutlaatuisuuden, kirkkaimmat kilpailutekijänsä ja lähtevät rohkeasti edistämään näihin pohjautuvia tulevaisuuden ratkaisuja. Kyse on myös kyvystä nähdä eri suunnista tulevissa muutoksen mustissa pilvissä kultaisia reunoja. Silloin on nähtävä, että matkalaiset viiptyvät ilmastomuutoksen takia pidempään, jopa voivat asettua

pysyviksi asukkaiksi. Viisautta on myös nähdä tuulen, aurin-
gon, vakaan kallion tai jo rakennetun rautatien mahdollisuu-
det sekä ketterästi taksin tapaan poikkisuuntaankin liikkuvat
sähkölentokoneet. Näin on tarpeen nähdä vaikka uhkaavat itä-
rajan metsät maanrakennuksen potentiaalina ja ehkä muun-
kin rakentamisen välttämättömyys. Tulevaisuuksien mahdol-
lisuudet tarvitsevat vision, mutta ne konkretisoituvat vain te-
kojen kautta.

Paikallisidentiteetillä on merkitystä

Me kirjoittajat olemme tehneet vuosikymmeniä työtä kuntien kanssa kehittämiskumppaneina, konsultteina ja tutkijoina. Vaikka aika ajoin saimme pyyntöjä ja tarjouksia siirtyä muunlaisiin tehtäviin, ajatus siirtymisestä pois kuntasektorilta ei ole houkutellettu. Kunnat ovat olleet ja ovat edelleenkin meille jatkuvan inspiraation ja luovuuden lähde, ainutlaatuisia jokainen. Olemme kiintyneet kuntiin: kaikenkokoiseihin, pieniin ja suuriin. Usein olemme saaneet ihmetellä ja ihastella sitä, kuinka omaleimaisia ja positiivisessa mielessä erilaisia jopa naapurikunnat ovat. Voikin sanoa, että suomalaiset kunnat ovat sosiaalisten innovaatioiden keskeinen lähde.

Ovatko suuruuden ja keskittämisen ratkaisut ainoita mahdollisia?

Kuntien erilaisuudessa on ulkoisten, näkyvien olosuhteiden lisäksi kysymys paikallisidentiteetistä ja organisaatiokulttuurista. Kuntien paikallisidentiteetti onkin moniulotteinen, koska jokaisella yhteisöllä on oma identiteettinsä. Myös kunnalla organisaationa on omanlaisensa organisaatiokulttuuri tai jopa useampia. Nämä eivät näy välittömästi ulospäin samalla tavalla kuin viralliset rakenteet ja toimintaprosessit. Vähintäänkin syvällisemmin kuntaorganisaatioon perehdyttäessä sitä ei voi

olla havaitsematta tai tunnistamatta. Konsulttivalmennuksessa kokenut ohjaaja opastikin, että meidän kuntakehittäjien kannattaa mennä kuvainnollisesti sanoen organisaatioon sisään takaovesta, sillä sieltä näkyy selvimmin kunnan organisaatiokulttuuri ja siellä sen aistii paremmin. Organisaatiokulttuuri on ikään kuin näkyvään kätkeytynyt. Se tulee ilmi siinä, miten asioita tehdään ja miten niihin suhtaudutaan, miten vuorovaikutuksessa toimitaan, jopa millaista kieltä organisaatiossa käytetään. Mistä puhutaan, mistä vaietaan?

Kuntaliitokset ovat olleet tyyppillisesti sellaisia muutosprosesseja, joissa kuntien erilaiset organisaatiokulttuurit ja paikalliset identiteetit tulevat esiin. Varsin moni kuntaliitoksen läpikäynyt on kokenut fuusion aikana ainakin jonkinasteista toimintakulttuurien yhteentörmäystä. Ensiksi tämä on näkynyt vaikeutena sulattaa toisessa kunnassa käytössä olleita, vaikiintuneita toimintatapoja. Yleensä henkilöt ovat nähneet sen kunnan toimintatavat jollakin tavoin modernimpina ja parempina, jossa he ovat itse työskennelleet.

Kahden tai useamman toisistaan poikkeavan kulttuurin yhteensovittaminen on ollut ongelmallista. Usein tätä haastetta on pyritty vähentämään sillä, että kuntaliitoksen sijaan on lähdetty puhumaan uuden kunnan perustamisesta. Tämä idea on kirjattu myös kuntarakennelakiin (1698/2009), jonka mukaan yksi tai useampi kunta lakkaa ja yhdistyy olemassa olevaan kuntaan tai kaikki kunnat lakkaavat ja ne yhdistetään perustamalla uusi kunta. Tämä ajatus on hyvä ja kannatettavakin, mutta se ei ole tuonut riittäviä ratkaisuja. Ehkäpä uudesta kunnasta paljon puhumisen sijaan olisi ollut hyvä ymmärtää, että uuden luominen edellyttää aina samalla myös surutyötä, se on menetyksen kokemista sekä surun kohtaamista. Vain luopumalla jostakin vanhasta voi kiinnittyä uuteen. Fuusiossa onnistumisen ydinkysymyksiä onkin, miten suurimman kunnan päättäjät tähän oikeasti kykenevät.

Viimeaikaiset kuntaliitoksista tehdyt tutkimukset (mm. Koski 2021) avaavat lisää ymmärrystä kuntaliitosten kompleksisuudesta ja niihin sisältyvistä ongelmista. Kompleksisuutta kuntaliitoksiin tuo se, että niillä pyritään löytämään strategisia

ratkaisuja vuosikymmeniksi eteenpäin keskellä turbulenttia toimintaympäristöä. Kompleksisessa toimintaympäristössä toimittaessa prosessien taitava hallinta on entistä tärkeämpää. Kuntalaisten nykyistä vahvempi mukaanotto näihin prosesseihin on yksi keskeisiä vaatimuksia 2020-luvun onnistuneille kuntaliitoksille.

Case-kunnistamme **Mäntyharju** on kuntaliitoksen äärellä. Selvästi suurempana ja elinvoimaisempana se on saamassa aavistuksen kivuliaasti itsenäisyydestään luopuvan ja osista alueitaan Hämeeseen hamuavan Pertunmaan osakseen. Kunnanjohtajan puhe on erityislaatuista. Se on suoraa mutta tunnelmaltaan yhteiseen kutsuvaa. Samalla tavalla kunta toivottaa tervetulleeksi poikkeuksellisen elinvoimaiseen ja yhteisöä rakentavaan lukioonsa opiskelijat käytännössä ilman keskiarvorajaa. Sävy saattaa tuottaa jotain ainutlaatuista yhteisöllisyyttä.

Paikallisidentiteetti resurssina

Kuntaliitoksissa koetun muutosvastarinnan vuoksi ajatellaan usein, että paikallisidentiteetti on muutoksen vastustamisen ja vakauttamisen resurssi. Näin on kuitenkin vain osittain, koska paikallisidentiteetti on myös ennen kaikkea uudistumisen lähde. Tämän on havainnut muun muassa professori Torsti Hyyryläinen. Hän toteaa myös, että muutoskestävä yhteiskunta tarvitsee vakautta ja jatkuvuutta luovia paikallisia instituutteja ja identiteettejä. Elävä paikallisidentiteetti voi parhaimmillaan muodostua paikalliskehityksen kimmoisaksi välittäjäksi. (Hyyryläinen 2015.)

Elämme nopeasti muuttuvassa maailmassa. Globaalit voimat saattavat äkkiarvaamatta muuttaa myös kuntien toimintaympäristöä. Kun elämä kunnan asukkaiden ympärillä on täynnä epävarmuuksia ja yllättäviäkin muutoksia, vahva paikallinen identiteetti ja siitä kumpuava elävä yhteisöllisyys voivat olla sisäistä turvallisuutta vahvistavia tekijöitä. Kun tuulee, silloin tarvitaan vahvat juuret.

Mitä sitten on paikallinen identiteetti? Kollektiiviset identiteetit ovat luonteeltaan sosiaalisia rakennelmia, jotka syntyvät

useimmiten tarinoiden ja yhteisten kokemusten kautta. Ne eivät ole ihmisten toiminnasta riippumattomia eivätkä ikuisia. Myös identiteettejä täytyy uusintaa ja tuottaa, vain niin ne säilyisivät elinvoimaisina. Paikalliset identiteetit nojaavat kollektiivisiin merkityksiin, kuten paikallisyhteisön muistiin, maantieteellisiin seikkoihin, historiaan, jaettuihin tarinoihin sekä erilaisiin instituutioihin. Esimerkiksi myös seurakunnilla on erityisesti maaseutualueilla merkittävä rooli paikallisidentiteetin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Yhdessä eletyt arkiset kokemukset ja juhlahetket sekä elinympäristöt luovat yhteistä kokemuspohjaa (Sjöberg 2014).

Mitä sitten on tapahtunut paikalliselle identiteetille kuntaliitoksen jälkeen? Oma kokemuksemme on, että paikalliselle identiteetille, eräänlaisille historian syväjuurille ei ole ollut tarpeeksi ymmärrystä. Tämän on tunnistanut myös kokenut ja arvostettu kuntajakoselvittäjä Arto Koski, joka nostaa kuntaidentiteettien ymmärtämisen yhdeksi kuntaliitoksen haasteista (Koski 2021). Kuntien yhdistäminen toteutetaan vieläkin liian hallinnollisena prosessina, rakenneuudistuksena. Kun kuntaliitos tai uusi kunta on saanut syntynsä vuodenvaihteessa, entisten kuntien nimikyltit ovat poistuneet saman tien teiden varsilta. Tien reunoilla olevien kylttien pitäisi kuitenkin kertoa maantieteellisistä paikoista ja alueista, missä nyt ollaan ja mistä ihmiset ovat kotoisin, ei kunnan hallinnollisesta organisoitumisesta.

Kun kunta katoaa, katoaako paikallisidentiteetti? Miten tämä näkyy julkisessa keskustelussa? Sannika Michelssonin vuonna 2018 tekemä tutkimus maakuntalehden uutisvälillä osoitti, että median huomio siirtyi entisestä kunnasta sen osakeskeksiin. Tämä Michelssonin tutkimus tehtiin Joutsenosta, joka yhdistyi Lappeenrannan kanssa vuoden 2009 alusta. Tutkija havaitsi analysoidessaan alueen uutisia, että emäkunta Joutseno korvautui uutisissa ja ilmoituksissa pienemmillä yksiköillä, kuten kylillä ja taajamilla. Kun lisäksi päättäjien keskuudessa virisi halua avata tehty kuntaliitossopimus, monet kokivat, että kuntaliitos muutoksena vei kehitystä huonompaan suuntaan. Myös ruokakaupan katoaminen ja monet muut

kaupungista riippumattomat, negatiiviseksi koetut muutokset menivät silloin kuntaliitoksen piikkiin. Muistuiapa tätä kirjoittaessa mieleen eräs kuulemamme tarina: kyllä kesätkin olivat aurinkoisempia ennen kuntaliitosta. Näin moninaisia negatiivisia sivuvaikutuksia ihmismieli kykenee kehittelemään kuntaliitoksia arvioidessaan!

Kuntaliitosten sosiaalisista ja kulttuurisista vaikutuksista tarvitaan varmasti lisää tietoa. Sulevi Riukulehdon toimittama kirja ”Kunnat, rajat, kulttuuri” on tähän erinomainen alku. Tutkijat toteavat, että myös ylikorostamme helposti poliittisten ja hallinnollisten rakenteiden merkitystä. Kuntarajojen muutos on kotiseudun kannalta toissijainen tapahtuma, eikä se onneksi pysty murskaamaan vuosikymmenien aikana rakentunutta kotiseutukuvaa (Riukulehto 2016).

Pitäjistä pitovoimaa – yhdistyksistä kehittämiskumppaneita

Mikä sitten voisi olla entisten kuntien asema kuntaliitoksen jälkeen? Miten niiden paikallinen identiteetti voisi olla voimavarana? Kotimaisten kielten keskus Kotus on antanut suosituksen, että lakkautetut kunnat käyttäisivät itsestään nimitystä pitäjä. Tämän nimityksen on todettu soveltuvan erityisesti maaseutumaiseen toimintaympäristöön. Tällöin entinen kunta erottuisi kunnan kylistä. Parhaimmillaan pitäjät voivat viestiä erityisyyttä, ainutlaatuisuutta, kulttuurista rikkautta, jolloin ne ovat myös paikallisen identiteetin näkyväksi tekijöitä. Pitäjänimitys voi olla myös suoja eräänlaista ylimielisyyttä vastaan, mitä aika ajoin on valitettavasti nähtävissä kunnanvaltuustojen keskusteluissa. Entinen kunta ei ole kuitenkaan vain yksi kylä muiden joukossa uudessa kunnassa, vaan oma ainutlaatuinen paikallisyhteisönsä.

Case-kaupunkiimme **Joensuuhun** ovat liittyneet **Kiihtelysvaara** ja **Tuupovaara** vuonna 2005 sekä **Eno** ja **Pyhäselkä** vuonna 2009. Erityisesti viime vuosien aikana on Joen kaupungissa haluttu tehdä näkyväksi näiden pitelemättömien pitäjien arvoa. Asukasilloissa käyty keskustelu osoitti, että useat

asukkaista kokivat entisten kuntien nimillä olevan edelleen monenlaista käyttöä. Joensuun pitäjissä asuu yhteensä 21,5 prosenttia koko kaupungin asukkaista. Jokaisella pitäjällä on omaleimainen luonteensa, jonka on koettu rikastuttavan Joensuun kaupunkia. Pitäjien oma kulttuuri ja identiteetti puhumattakaan huikasta luontoarvoista ovat Joensuun vahvuus, jota halutaan nyt vaalia. Alueiden erilaisuus huomioimalla saadaan parempaa ja kestävämpää kaupunkikehittämistä. Samalla asukkaat muistuttavat, että pelkkä pitäjä-nimitys ei riitä, vaan tarvitaan konkreettisia elinvoiman eväitä myös näille alueille. Todellinen halukkuus pitäjien elinvoiman vahvistamiseen tulee testattavaksi silloin, kun kaupunginvaltuusto tekee päätökset talouden tasapainottamisesta.

Pitäjiä resursseina havaitsimme muuallakin. Esimerkiksi **Hämeenlinnassa**, jossa pitkän historian ja omaleimaisen luonteensa säilyttäneet pitäjät **Hauho, Kalvola, Lammi, Renko** ja **Tuulos** ovat vahvuuksina Hämeenlinnan tulevaisuutta tehtäessä. **Kuopioon** yhdistyneissä kunnissa ja alueissa (**Juankoski, Karttula, Maaninka, Nilsä, Riistavesi, Vehmersalmi**) ovat toiminnassa pitäjänraadit, jotka ovat lähidemokratian keskeisiä toimijoita. Niiden toiminnan kautta voidaan edistää ihmisenkokoisia tekoja alueen hyvinvointiin ja viihtyvyyteen.

Järjestöillä, kuten kotiseutu- ja pitäjänyhdistyksillä, on oma tärkeä roolinsa paikallisen identiteetin ylläpitämisessä ja vahvistamisessa. Näin pidetään huolta paikallisista erityispiirteistä ja omaleimaisuudesta. Samoin yhdistysten tehtävänä on edistää alueen elinvoimaisuutta ja asukkaiden elämänvoimaa sekä paikallisia luontoarvoja. Oleellista kunnan kannalta on, että nämä yhdistykset eivät ole puolustusasemassa vaan tulevaisuusasemassa.

Elinvoimainen paikallisidentiteetti vahvistaa koko kunnan sosiaalista pääomaa. Tämä tuli esiin esimerkiksi case-kaupunkimme **Nivalan** edustajien haastatteluissa. Nivala on presidentti Kyösti Kallion kotikunta. Sovinto, demokratia, yhteiskunnallinen tasa-arvo ja eheys olivat keskeisiä ihanteita ja arvoja Kyösti Kallion elämässä, ja tämä perintö elää vielä. Kallion 5.5.1918 Nivalan kirkossa pitämä puhe oli ensimmäinen käden-

ojennus kansakunnan eheyttämisestä verisen sisällissodan jälkeen. ”Meidän on luotava sellainen Suomi, jossa ei ole punaisia eikä valkoisia, vaan ainoastaan isänmaataan rakastavia suomalaisia.” Sovintopolitiikan yhtenä käännekohtana olivat vuoden 1918 kunnallisvaalit, joissa myös sosiaalidemokraatit saivat vahvan kannatuksen. Näin valtuustoissa alettiin yhdessä ratkoa paikallisia ongelmia. Tämä sovinnollisuus on voimavarana presidentti Kyösti Kallion henkisenä perintönä. Nivalasta ollaan ja toimeen tullaan ja tunnetaan aitoa kotiseutuyhpeyttä, totesivat haastateltavamme. Polarisoitunut Suomi tarvitsee tätä asennetta laajemminkin.

Case-kaupungeistamme **Sastamala** on vireä, noin 24 000 asukkaan kaupunki läntisellä Pirkanmaalla ja hyvä esimerkki elinvoimaisesta seutukaupungista. Logistisesti Sastamala sijaitsee hyvällä paikalla (VT 2, VT 11, VT 12, Pori–Tampere-rautatie, merkittävät rahtisatamat, Tampere ja Pirkkalan lentokenttä 52 km:n etäisyydellä). Sastamala on kiinnostava esimerkki siitä, kuinka identiteettiä luodaan uudestaan. Kun halutaan vahvistaa veto- ja pitovoimaa, on luotava hyvinvointia asumiseen ja elämiseen, osaamista tulevaisuuden tekijöille sekä työtä ja yrittäjyyttä. Tätä kaikkea on tehtävä samanaikaisesti.

Onko resursseja riittävästi?

Kevättalvella 2024 tätä julkaisua kirjoittaessamme silmiimme osui konsulttitoimisto MDI:n kanssa yhteistyössä toteuttama Kuinka kuntasi sykkii -kysely, joka antaa ajantasaista tietoa kuntien toimintaedellytyksistä ja haasteista (Pekola-Sjöblom 2024). Tulokset eivät yllätä. Kuntien tilannetta varsinkin kuntatalouden näkökulmasta voi kuvata vaikeaksi, jopa jätäväksi. Kuntien tulopohja pettää pahasti, ja kunnat ovat valtaviin säästöpainneiden edessä. Enää ei ole kysymys vain tilapäisestä kuntatalouden rytmihäiriöstä, kuten jokunen vuosi sitten.

Aikamoista heiluriliikettä olemme nähneetkin viime vuosien aikana kuntataloudessa. Vuonna 2023 kuntatalous saavutti viiden vuoden jälkeen tasapainon, rahoitusjäämä nousi 200 miljoonan euron ylijäämään. Hyvinvointialueuudistukseen liittyvien poikkeuserien ansiosta tulos nousi poikkeuksellisen vahvalle tasolle: 1,8 miljardiin euroon. Vastaavaa talouden tilannetta saa hakea lähes 20 vuoden takaa. Poikkeuksellisten verohäntien kadottua taloustilanne synkkeni nopeasti. Kuntien väliset erot myös kasvavat. Vaikka helmikuussa 2024 kuntien talousjohtajat Kuntaliiton talousbarometrin mukaan ennustavat synkeitä aikoja, kuitenkin lähes viidennes kunnista jatkaa odotusten mukaan hyvällä taloudella (www.kunnat.net/talousbarometri). Kunnat ovat erilaistuneet resurssien suhteen. Talousjohtajat tietävät hyvin, mistä he omissa kunnissaan puhuvat. Uskomme, että nyt luomme myös mielikuvia, jotka saattavat hyvinkin toteuttaa itseään.

Tilapäisestä rytmihäiriöstä kuntatalouden jääkauteen

Valtakunnan tasolla Kuinka kuntasi sykkii -tutkimuksessa tehty kuntien top 5 -lista luo kokonaisvaltaisen kuvan siitä, mitkä haastavat kuntien toimintaedellytyksiä tällä hetkellä. Top 5 -listan kärjessä on sote-uudistus, jonka kuntiin kohdistamat heijastusvaikutukset tulevat koko ajan selkeämmin ja selvemmin esille. Tästä syystä on pikainen tarve uudistaa kuntien rahoitusjärjestelmä kokonaisuudessaan. Kuntien huolenaiheina ovat lisäksi mahdollisesti tyhjilleen jäävät sote-kiinteistöt, joista aiheutuvat mittavat taseeseen tehtävät alaskirjaukset.

Kuntien synkkänä perjantaina 22.11.2023 valtiovarainministeriö tiedotti illalla, sen jälkeen kun kunnat olivat ilmoittaneet omat veroprosenttinsa, että kuntien valtionosuuksiin kohdistetaan 415 miljoonan euron lisäleikkaus. Pysyvä ”loppupiiska” sote-uudistuksesta tuplaantui. VM:n lisäleikkaus on kuntien kannalta katastrofaalinen. Shokkiyllätyksen jälkeen asetelmia muutti uusi tiedote poliittisista lievennyksistä. Valtionosuuksien vähennyksiä ei olla pienentämässä, mutta ne kohdistetaan uudelleen vuosille 2025–2027. Näin ollen kuntatalouden ennuste heikentyy merkittävästi vuodesta 2025 alkaen.

Huolestuttavaa on, että alijäämät kasautuvat usein jo muutoinkin vaikeissa olosuhteissa toimivien kuntien niskaan. Eriytyisen harmituksen aiheena on, että ne kaupungit ja kunnat, jotka olivat edelläkävijöitä sote-uudistuksen toimeenpanossa, joutuvat suurimmiksi maksumiehiksi. Palkkaharmonisoinnin takautuvat kustannukset tulivat edelläkävijämaakunnissa kuntien maksettavaksi vuoden 2022 loppuun saakka. Esimerkiksi Pohjois-Karjalan Siun soten takautuvat palkkasaatavat olivat yhteensä noin 37,5 miljoonaa euroa. Kun tähän päälle tulevat mittavat valtionosuusleikkaukset, talouden tasapainotuksessa joudutaan ottamaan käyttöön työkalupakin kaikki keinot: palvelujen karsiminen, palveluverkon uudistaminen, verojen ja maksujen korottaminen sekä omaisuuden myynti ja erilaiset konsernijärjestelyt.

Sellaisilla kaupungeilla ja kunnilla, joilla on valtionosuuk-
sien ja tuloverotuksen ohella muuta rahoitusta, muita palve-
luja rahoittavia palveluja, kuten maaomaisuuden hallintaa, sekä
vesi- ja energiahuollosta ja maa- ja metsätiloista saatavia tuloja,
on hieman paremmat näkymät. Mutta helppoa ei ole yhdellä-
kään kunnalla, ja edessä avautuva tie näyttää kuoppaiselta. Esi-
merkiksi kasvavissa kaupungeissa ja kunnissa 1980- ja 1990-lu-
vuilla rakennetut kunnalliset kiinteistöt ovat tulossa elinkaa-
rensensa päähän. Edessä on mittava korjausvelka tai jopa uusien,
erityisesti sivistyspalvelujen tarvitsemien kiinteistöjen raken-
taminen.

Kuntien eriytyvä kehitys taloudenkin näkökulmasta on suu-
ri haaste kuntien rahoitusjärjestelmän uudistamiselle. Vahvan
kokemuksen omaavalle Arto Suloselle kumppaneineen tulee
monta kiperää pähkinää purtavaksi. Valtionosuusjärjestelmässä
on monia historiallisia kerrostumia. Kun sote-uudistus löi kah-
tia koko kuntasektorin rahoituksen, uudistus on välttämätön.
Viime kädessä rahoitusjärjestelmän uudistus on oikeuden-
mukaisuuden kypsyyskoe. Tällöin pitää pystyä perustelemaan
tehtävät muutokset palveluvelvoitteilla ja niiden kustannuksilla
sekä samalla ottamaan huomioon erilaiset kuntien olosuhteet
maamme eri kolkissa.

Kuntien päätöksenteossa puolet resursseista ohjautui sote-
toimintoihin riippumatta siitä, miten hallinto oli järjestetty.
Alueellisuutta oli harjoiteltu vähintään pelastuslaitoksen oh-
jauksessa. Hyvinvointialueen uudistuksen keskeisenä tavoit-
teena oli kustannusten kasvun hillitseminen, ja tämä ajatus pe-
rustuu suurempiin hartioihin. Odotukset kustannustehokkuu-
desta liittyvät hyvinvointialueen kykyyn tuottaa palvelut te-
hokkaammin sekä tehokkaampaan ja keveämpään hallintoon.
Kuntien näkökulmasta uudistus ei omassa palvelutuotannossa
vaikuta rakenteisiin ainakaan keventävästi, kun sitä tarkastel-
laan jäävien toimialojen näkökulmasta. Yleishallinnon kustan-
nukset jäävät korkeampina katettavaksi, ja voi olla vaikea
luopua samassa suhteessa yhdyspinnoilla olevista tehtävistä
esimerkiksi terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen osalta,
vaikka niiden rahoitus on siirtynyt osin pois.

Kunnallisveron erot ovat valtavat sote-uudistuksen jälkeen, kun Manner-Suomen korkein kunnallisveroprosentti vuonna 2024 on Halsuan kunnassa (10,8 %) ja matalin Kauniaisissa (4,4 %). Kunnallisveroa maksaa alle puolet ansiotuloja saavista, mutta alle 18 000 euron vuosituloilla sitä ei makseta lainkaan. Maksaja hyötyy -periaate ei toimi uudistuksen jälkeen, koska kuntiin jäävät palvelut ovat pääosin kasvatuksen ja opetuksen palveluita, joita käyttää vain pieni osa. Maksajan tulisi kuitenkin kokea voivansa hyötyä, ja näin työssäkäyvälle keskiluokalle on pystyttävä tuottamaan kunnissa lisäarvoa, joka on sidoksissa viihtyvyyteen ja arjen sujuvuuteen. Ihmislähtöisessä kunnassa jokainen ihminen on arvokas ja saa hyötyä – myös se maksaja.

Kuntien suurin toimiala on sivistystoimi, ja se muodostaa jopa 70 prosenttia kunnan toiminnoista ennen työllisyyspalveluiden siirtymistä kuntiin. Lähes kaikki Suomen kunnat toimivat pienenevien ikäluokkien kanssa, ja yli puolen kohdalla voidaan puhua romahduksesta, kun ikäluokat puolittuvat. Kunnat ovat valtavan pieneksi kasvamisen haasteen edessä. Erityisesti juuri opetustoimissa pieneksi kasvamisen haaste on todellinen, kun valtionosuudet leikkautuvat tasaisesti lasten määrän vähentyessä. Päätöksenteon näkökulmasta tilanne on erityisen vaikea. Taloudellisen liikkumavaran pienentyessä syntyy helposti nopeasti kiihtyvä negatiivinen kierre, joka ei ole yksin kuntien ratkaistavissa.

Institutionaalista luottamusta tarvitaan kuntien ja valtion välille

Kuntien entisestään kiristynyt taloustilanne vie myös kunta–valtio-suhteen uudentasoiselle koetukselle. Kunta–valtio-suhde on ollut kansallisessa kuntapolitiikassa keskeinen keskustelun aihe niin pitkään kuin muistamme. Kuntia ovat häirinneet valtion kuntiin kohdistamat ohjeistukset, rajoitukset ja sääntelyt. Helsingin keskustassa liki samoissa kortteleissa toimivat ministeriöt kukin vuorollaan ja yhtä aikaa ovat lähettäneet ohjeitaan ja uusia velvoitteitaan kuntiin – joskus jopa

keskenään ristiriitaisia. Vähenevän väestön kunnassa on vaikea luottaa ohjaukseen ja ohjeistukseen sen systemisistä vaikutuksista. Kyse ei ole ohjauksen vaikutuksesta vaikeaan päätökseen lakkauttaa kyläkoulu, vaan kysymyksestä, millaiseen tulevaisuuteen kaupungissa syntyy vain kahdeksan lasta vuodessa. Luottamuksen syntyminen vaatii yhteistä tilannekuvaa ja yhteistä tahtoa etsiä ratkaisut tavoiteltavaan tulevaisuuteen päätymiseksi.

Viime kädessä kuntien ja valtion välisessä suhteessa on kysymys siitä, onko luottamusta vai vallitseeko näiden keskeisten julkistoimijoiden välillä epäluottamuksen ilmapiiri. Tätä julkaisua kirjoittaessamme palautui mieleen yli kymmenen vuotta sitten ilmestynyt Institutionaalinen luottamus -tutkimus. Vaikka kunnissa luotettiinkin valtion ministeriöiden henkilöstön ammattitaitoon ja tekniseen osaamiseen, kuntien luottamus valtioon kumppanina oli tutkimustulosten mukaan huolestuttavan heikko. Kunnissa ei yksinkertaisesti luoteta valtion kumppanuuteen eikä valtion haluan arvioida kuntien tehtäviä itsehallinnollisesta näkökulmasta. (Harisalo ym. 2012.)

Tuskinpa tilanne on merkittävästi muuttunut viimeisten vuosien aikana. Tähän viittaa Kuntaliitossa äskettäin tehty tutkimus (Sallinen ym. 2023). Kuntajohdon kokemana epäluottamus valtioon on voimistunut 2010-luvulla kansalaisten perusoikeuksien ja kunnallisen itsehallinnon välisen jännitteen kasvun sekä peräjälkeen käynnistettyjen rakenteellisten uudistusten vuoksi. Kuntajohdon keskeinen viesti valtiovallan suuntaan oli se, että eri ministeriöiden ohjausta kuntiin tulisi keventää, koordinoida ja yhdenmukaistaa. Myös valtion eri toimijoiden sisäistä ohjausta tulisi tehostaa yhtenäisen tulkinnan aikaansaamiseksi.

Nyt käynnissä on pääministeri Orpon hallitusohjelman mukaan norminmurtajaiset eli kuntien toimintaan liittyvien normien purkajaiset. Parhaimmillaan tämä projekti tarkoittaa kunnille lisää joustoa toteuttaa asioita paikallisesti parhaalla mahdollisella tavalla. Haastattelemamme kuntien edustajat totesivat, että hanke on kannatettava ja tärkeä. Tästä kertoo myös se, että esityksiä purettavista normeista tuli määrääkaan

mennessä noin 670. Liialliset normit aiheuttavat päällekkäistä hallinnollista työtä, ja ne sitovat myös liikaa resursseja. Samalla informanttimme arvioivat, että normien purku kohdistuu mitä ilmeisimmin aika lailla operatiivisiin asioihin. Mitä enemmän fokukseen saadaan esimerkiksi tiukkojen henkilöstömitoitusten väljentäminen, olisi tällä laajemmalla liikkumalalla todellista merkitystä kuntien mahdollisuuksille järjestää palveluja asiakaslähtöisesti sekä samalla tasapainottaa taloutaan. Samalla se olisi myös vahvistava teko institutionaalisen luottamuksen rakentamisessa kuntien ja valtion välillä.

Yksi toivottavasti käyttöön tuleva keino norminpurun toimeenpanon tueksi on kokeilujen käynnistäminen. Vieläkin kunnissa muistellaan hyvällä 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa toteutettua vapaakuntakokeilua. Pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelman (Ratkaisujen Suomi 29.6.2015, valtioneuvoston julkaisuja 10/2015) tavoitteena oli tehdä Suomesta kokeilukulttuurin mallimaa suurine ja pienempine kokeiluineen. Kulttuurin muuttaminen jäi valitettavasti puolitiehen.

Kunta–valtio–suhteeseen liittyvän luottamuksen vahvistamisen ohella kokeilut ovat yksi käytännön tapa tehdä innovaatiomyönteistä ja tulevaisuuteen suuntautuvaa parempaa kuntopolitiikkaa. Onnistuakseen kokeilut edellyttävät strategisen johdon antamaa lupaa tehdä toisin. Tarvitaan myös tulevaisuuden uskoa ja innostusta, yhdessä tekemisen verkostoja sekä uudenlaista johtamista ja toimintakulttuuria. Elinvoimaisuus syntyy yhdistämällä resursseja yli hallinnollisten rajojen. Uskomme, että valtiovallan mahdollistaessa kokeilut kunnissa innostuttaisiin tästä. Varmasti jokainen meistä kuntaihmisistä näkee ympärillään asioita, joita voisi tehdä fiksummin esimerkiksi digitalisaatiota hyödyntäen.

Viime kädessä kuntien ja valtion välisen luottamuksen vahvistaminen edellyttää arvostusta, ymmärrystä sekä keskinäistä vuoropuhelua. Hyödyllistä olisi myös se, kun saataisiin aikaan työkiertoa kunnallishallinnon ja valtionhallinnon ammattilaisten välille. Tällainen toimintamalli on käytössä muun muassa Japanissa.

Resurssi-itkusta resurssiviisauteen

Kuntien huolestuttavan heikko talouden kantokyky on tosi-asia, mutta resurssi-itku ei auta. Kuntien talouden kestävä kantokyky voidaan saada aikaan vain toimivilla kasvumalleilla ja älykkäällä erikoistumisella sekä tietoperusteisesti kohdenne-tulla kehittämisellä. Omat erityisvahvuudet on tunnistettava ja tunnustettava ja otettava ripeästi käyttöön. Nyt on resurssi-viisauden aika.

Resurssiviisaus käsitteenä on vakiintunut kuntapolitiikkaan jo viime vuosikymmenellä. Sitra ja Jyväskylän kaupunki kehittivät Kohti resurssiviisautta -yhteishankkeessa vuosina 2013–2015 toimintamallin, jonka avulla kaupungit ja kunnat voivat edistää luonnonvarojen viisasta käyttöä sekä luoda edellytyksiä kestäväälle hyvinvoinnille ja tulevaisuuden menestykselle. Pilottikunnista saatujen kokemusten jälkeen on käynnistynyt Fisு (Finnish Sustainable Communities) -verkosto. Fisு-kuntien päämääränä on olla vuoteen 2050 mennessä hiilineutraaleita, jätteettömiä sekä kestäväen kulutuksen toimijoita. Tällöin huomio kiinnittyy muun muassa energian, liikkumisen, ruoan, veden käytön ja materiaalin kulutuksen lähtökohtiin.

Resurssiviisaan toimintamallin avulla kaupungit ja kunnat voivat vahvistaa aluetaloutta ja työllisyyttä, luoda yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä parantaa asukkaiden hyvinvointia. Esimerkiksi case-kaupungissamme **Nivalassa** ”Kestäväen kehityksen Nivala” on yksi kärkihankkeista. Sen puitteissa haetaan ulkopuolista rahoitusta vihreän siirtymän hyödyntämiseksi. Aiheina ovat tällöin muun muassa biokaasulaitos ja aurinkoenergiapuistot sekä uusien teknologioiden hyödyntäminen eri toimialoilla.

Keskusteluissa erityisvahvuudet nousevat esille kaikkialla. Erityisvahvuus tunnistetaan vahvuudeksi, resurssiksi, jonka varassa kunta rakentaa tulevaisuuttaan verotulojen ja valtion-osuuksien rinnalla. Resurssi voi olla tuuli tai aurinko, metsä tai hiljaisuus, teknologia tai osaaminen. Kunnalla ja sen päätöksentekijöillä on ylivertainen valta vaalia sen omia resurssejaan tulevaisuustaitoisesti ja viisaasti. Näemme neljä

resurssilajia, joihin liittyvät linjaukset tehdään kuntien valtuustosalaisissa.

Taloudelliset resurssit ovat ne tutuimmat, ja nostammekin ne ensimmäisenä tarkasteluun. Esimerkiksi **Hämeenlinnassa** on tunnustettu, että taloudelliset resurssit ja liikkumavara edellyttävät kasvua. Kun väestö kasvaa kestävästi kauempaa kuin ympäröivää maakuntaa tyhjentämällä, kasvun rahoittavat pääosin muuttajat itse asuntoja maksamalla ja palveluita käyttämällä. Kuntatalouteen ja paikallistalouteen asukkaiden määrän kasvun vaikutus on laajempi kuin vain valtionosuudet ja verotulot esimerkiksi palveluyritysten saaman liikevaihdon kasvun myötä.

Väestö vähenee kuitenkin Suomessa nyt vauhdilla. Tilastokeskuksen ennusteen mukaan Suomessa syntyy 700 000 ihmistä vähemmän kuin kuolee vuoteen 2050 mennessä. Luku on pysähdyttävä, koska syntyvyyden romahdus vaikuttaa ensin kunnan palvelurakenteessa lasten määrään, mutta nopeasti synnytysikäisten naisten määrään ja kahta kautta huoltosuhteeseen. Myös konsulttitoimisto MDI:n ennusteen mukaan Suomen väestönkehitys jatkuu vahvasti eriytyneenä ja väestönkasvu keskittyy suurille kaupunkiseuduille. Perusuran mukaisessa kehityksessä vain 57 kunnassa väkiluku kasvaisi vuosien 2021–2040 aikana. Väestönkasvu on huomattavaa etenkin Helsingin, Tampereen ja Turun seuduilla, ja kasvu nojaa aiempaa vahvemmin vieraskieliseen väestöön. Maakuntakeskuksissa väestö pysyy ennallaan tai vähenee vaihtelevalla voimakkuudella. Pienemmissä kaupungeissa ja maaseutukunnissa väestön määrä supistuu pääosin voimakkaasti. Väestön kasvuun sitoutuneissa taloudellisissa resursseissa saattaa olla suuri haaste. Hyvinvointialueuudistus toi näkyväksi kuntien veroprosentin eron. Sen muuttoliikettä ohjaavaa voimaa ja valintoja työpaikan ja asumisen paikan välillä on vaikea arvioida. Voidaan kuitenkin arvata, että ainakin korkeissa tuloluokissa monipaikkainen asukas saattaa valita 5,3 prosentin veroasteen Helsingin helpommin kuin 9,9 prosentin veron asumispaikan.

Valtionosuusjärjestelmän uudistamista voisi tarkastella kokonaisuutena. Yksilötason valintoihin vaikuttavat verotukselliset

ratkaisut voisivat olla merkittäviä, jos tarkoituksemme on pitää maaseutua asuttuna. Kunnan oma liikkumavara verotulojen suhteen saattaa olla käytetty. Siksi esimerkiksi viime eduskuntakaudella toimineen HAMA- eli harvaan asuttujen alueiden parlamentaarisen työryhmän esitys Norjan mallin mukaisen opintolainahyvityksen kokeilemisesta harvaan asutuilla alueilla olisi tervetullut.

Toisena kunnalle tuttu resurssilajina on luonto. Kunta päättää hyvinkin vapaasti maankäytöstään ja siten metsistään ja ympäristöstään. Kunta päättää ilmasta, auringosta, tuulesta, hiljaisuudesta ja jopa tähtitaivaan näkymisestä ja näkymättä jäämisestä. Luonnonvaroiltaan maassamme on ollut vain kohdallaisesti resursseja, ja vaurautemme perustuu muihin resurssilajeihin. Tulevaisuuden muuttuvassa maailmassa meillä on sitä kaikkea, mitä ihmiset maailmalla janoavat. Voimme tarjota elämisen ja asumisen ympäristöjä, kasvun ja oppimisen ympäristöjä ja työnteon ja yrittämisen ympäristöjä, joista valtaosa maailman ihmisistä voi vain unelmoida. Luonnossa keskeinen, edelleen kunnan päätösvallassa oleva resurssi on vesi. Kunta huolehtii siitä, että puhdas vesi tulee ja likainen menee, ja tietysti myös luonnonvesistä muun julkisen vallan kanssa yhdessä. Juuri nuo 249 ei-kasvavaa kuntaa ovat maailman yhden arvokkaimman makean veden altaan ja uskottamien tulevaisuuden luonnonvarojen uudelleen ajattelun ytimessä. Mitä se voi merkitä kunnille ja esimerkiksi ilmastonmuutoksen ja luontokadon hillinnälle erilaistuvien ratkaisuin?

Kolmantena resurssilajina on rakennettu ympäristö. Kunnan näkökulmasta se on verkostoja, katuja, teitä ja rakennuksia, vesi- ja viemäriputkistoja, kuntakiinteistöjä ja sote-kiinteistöjä mutta ennen kaikkea koteja. Suomessa on 400 000 tyhjää asuntoa, ja tyhjenemistä tapahtuu nopeammin kuin mitä kunnat ehtivät purkaa. Onko löydettävissä toinen tie? Olemme ihastelleet Kouvolan Lakritsin ratkaisua antaa rekrytoinnissa omistusasunto aivan tavalliselle työntekijälle. He ovat tarjonneet samaa sovellettavaksi kuntaan ja saaneet jonkun vähän innostumaan. Miksei työvoiman ja perheen vetovoimatekijänä voi olla omistusasunto varsinkin, kun niitä on mainioilla

paikoilla mittaamattomasti? Kunnan tulisi nähdä rakennetun ympäristön arvon vaaliminen keskeisenä tehtävänä, koska kaavoitusmonopoli jo mahdollistaa sen.

Neljäs ja tärkein resurssilaji on ihmisen koko elämänkaaren kattava osaaminen. Kunta vastaa keskeisesti sivistyksestä, kulttuurista ja osaamisen kehittymisestä. On hyvä tiedostaa, että osaaminen on ainut resurssi, joka kasvaa käytettäessä. Varhaiskasvatus, perusopetus, vapaa sivistystyö, taiteen perusopetus ja toisen asteen koulutus ovat kunnan tehtäväkentässä. Käytännössä kunta vastaa elinikäisen oppimisen ympäristöistä. Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan keskeinen perusta on ollut kansakoulu, ja perustuslaillinen oikeutemme antaa mahdollisuuden tasavertaiseen oppimiseen. Tätä vahvistavat tietysti myös tieteen, taiteen ja korkeimman koulutuksen vapaus. On ehkä aika palata juurille ja varmistaa kaikkien osaamisen käyttö ja kasvu tässä monimuotoistuvassa ja muuttuvassa maailmassamme.

Monipaikkaisuus antaa mahdollisuuksia

Monipaikkaisuus on kunnissa paljon puhuttu mutta vain osin hyödynnetty mahdollisuus. Määritelmällisesti monipaikkaisuus tarkoittaa käytäntöä, jossa ihmiset viettävät aikaa samanaikaisesti tai vaihtorytmisesti eri asuin- ja olinpaikoissa sekä liikuen näiden paikkojen välillä. Monipaikkaisuus voi olla päivittäistä, viikoittaista tai kausittaista. Käytännössä se voi kytkeytyä esimerkiksi työhön, opiskeluun, vapaa-aikaan ja perhesyihin. (Saukkonen ym. 2022.)

Monipaikkaisuus näyttäytyy erilaisena kaupungeissa ja maaseuduilla. Kaupungeissa monipaikkainen asuminen liittyy yleensä työhön, opiskeluun, perhesyihin ja parisuhteeseen. Sitä vastoin maaseutumaisilla alueilla monipaikkaisuus liittyy erityisesti vapaa-aikaan sekä kausityöstä johtuvaan monipaikkaiseen asumiseen. Vapaa-ajan asuminen on merkittävin maaseutumaisten kuntien monipaikkaisuutta rikastava muoto.

Vapaa-ajan asuminen on muuttamassa muotoaan, kun yhä useammin lomakausien kakkoskoti soveltuu ympärivuotiseen

asumiseen. Tämän voi sanoa olevan merkittävin alueiden käyttöön vaikuttava tekijä. Samalla se tuo myös pääosin myönteisiä aluetalousvaikutuksia. Monipaikkaisuus lisää kunnassa toimivien yritysten tuloja ja sen myötä syntyy uusia työpaikkoja. Samoin se helpottaa työvoiman saatavuutta, kun jotkut monipaikkaisista asukkaista keikkailevat kakkoskodista käsin – kukapa ei haluaisi työskennellä vaikkapa Kolin kansallismaiseman läheisyydessä. Ilmiö kiihdyttää myös kiinteistökauppaa nostaen samalla kiinteistöjen myyntiarvoja. Toki monipaikkaisuuden vahvistuminen voi tuoda kustannuspaineita kuntien talouteen ja palvelujen järjestämiseen vaikkapa päivähoitopaikkojen osalta. Erityisen merkityksellistä monipaikkaisuus on yhteisöllisyyden näkökulmasta, koska esimerkiksi kausiasukkaat elävöittävät kunnan yhdistys- ja seuratoimintaa.

Mitä kaupungit ja kunnat voivat tehdä etätyöläisten houkuttelemiseksi kuntaan? Erityisesti koronapandemian aikaan ja sen jälkeen on monissa kunnissa lähdetty kehittämään, kokeilemaan ja toteuttamaan omia etätyön ja yhteistyöskentelyn tilaratkaisuja. Tällaisen yhteistyöskentelytilan (co-working space) konsepti on työtehtävien suorittamiseen tarkoitettu ja samalla verkostoitumisen mahdollistama yhteisöllinen työympäristö. Näiden tilojen käyttäjät ovat usein eri alojen yksityisyrittäjiä, freelancereita ja etätyöntekijöitä. Parhaimmillaan tällainen tila voi edistää erilaisten ideoiden ristiinpölytystä ja aivomyrskyjä yli perinteisten organisaatorajojen. Tällaisia etätyötiloja, hubeja, on noussut viime vuosina ainakin Rautalammille, Viitasaa-
relle, Riihimäelle, Auraan, Loimaalle, Paraisille, Raisioon, Kaustiselle, Veteliin, Evijärvelle, Pälkäneelle ja Luopioisiin. (Kuisma ja Sauri 2021.)

Kuntamatkallamme suunnistimme **Mäntyharjulle**, joka on monipaikkaisuuden, erityisesti vapaa-ajan asukkaiden kärkikuntia Suomessa. Kunnan väkiluku moninkertaistuu, kun hyvin toimeentulevat, lähinnä pääkaupunkiseudulla asuvat kaupunkilaiset elävät vuoden parhaat kuukautensa nauttimalla maalaiselämästä. Päättäjien ydinhaaste on, miten tämä moni-

paikkaisuus saadaan muutettua elinvoimaksi niin, että nähtävää, kuultavaa ja koettavaa löytyy kunnasta ympäri vuoden.

Positiivisen kuntakehityksen kannalta kiinnostavaksi nouseekin monipaikkaisten asukkaiden osallisuuden ja elinvoiman vahvistamisen yhteys. Kuntien elinvoimajohtamisessa korostuu verkostojen ja vuorovaikutusten lisäksi uuden luominen. Tähän kaikkeen vapaa-ajan asukkailla on annettavaa myös muilta alueilta saamistaan kokemuksista ja käytännöistä. Tästä kiinnostavana esimerkkinä on Mikkelin seudulla toimiva kausiasukasvaltuuskunta. Sillä on ollut aktiivinen rooli myös seudun edunvalvonnallisesti tärkeissä asioissa, kuten tärkeiden tiehankkeiden vauhdittamisessa. Monipaikkaiset asukkaat myös kirittävät kuntaa kestävään kehitykseen liittyvissä toimintakäytänteissä. Sosiaalinen media avaa kunnat monenkeskiseen, kaksisuuntaiseen ja reaaliaikaiseen vuorovaikutukseen monipaikkaisten asukkaiden kanssa. Tällöin päättäjien ja kuntajohdon on hyvä olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa asukkaiden kanssa. (Saukkonen ja Majoinen 2022.)

Huomiota sivuvaikutuksiin ja pieneen ekonomiaan

Kuntien talous on edellytys kaikelle muulle toiminnalle. Taloutta kuntoon saattaessaan kuntapäättäjät kohtaavat saneerauksia, kriisi-istuntoja ja jopa maalittamista. Vastuunottamista ei kuitenkaan voi väistää tai kiertää, vaan on uskallettava astua esiin.

Tietoon perustuva päätöksenteko taloutta tasapainotettaessa on välttämätöntä. Säästöjä ei voi tarkastella putkiajattelussa sektori kerrallaan, vaan on ymmärrettävä, mitä mahdollisia sivuvaikutuksia kullakin päätöksellä voi olla, ovatpa ne positiivisia tai negatiivisia. Esimerkiksi kouluverkon raju keskittäminen maaseutumaisissa kunnissa mutta myös maakunnan keskuskaupungissa voi vähentää lapsiperheiden halukkuutta muuttaa kaupunkiin, ja muuttoimu kohdistuu entistä enemmän kehyskuntiin. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus selvitti kyläkoulujen lakkautusten vaikutuksia maaseutu- ja saaristokunnissa. Tällöin havaittiin edellä mainittujen sivuvaikutusten

lisäksi, että työllisyys- ja työpaikkakehitys voi heikentyä kouluverkkomuutosten myötä. Myöskään koulutuskustannuksissa ei saatu merkittävää säästöä. (Räkköläinen ym. 2022.) Tarvi- taan siis systeemistä ymmärrystä, kun näitä päätöksiä tehdään valtuustosaleissa. Koulu kokoontumispaikkana ja tilana on myös kylän sydän, joka sykkii elämänvoimaa paikallis- yhteisöön.

Kuntien resurssit ovat tulevaisuudessa yhä enemmän kiin- ni niiden kyvystä houkutella ihmisiä. Tämä kyky perustuu eri kunnissa erilaisuuksiin, erilaisiin elämäntyyliihin. Valtion oh- jaus ja aluepolitiikka saattavat olla uuden edessä. Kunnan ta- lous perustuu kahteen kivijalkaan, verotuloihin ja valtion- osuuksiin. Väestörakenne ja monipaikkaisuus heiluttavat va- kavasti molempia kivijalkoja. Pienissä kunnissa lasten määrän romahdettua myös valtionosuudet romahtavat. Hyvinvointi- alueuudistuksen jälkeen kunnallisverojen erot vähintään tun- tuvat valtavilta. Vuosikymmenten monipaikkaisina asujina ei voi sanoa, etteikö huomattavasti korkeampi kunnan verotus jo vaikuttaisi asumispaikan valintaan. Kyse on myös tasa-arvosta kokonaisveroasteen suhteen. Onko kohtuullista, että maaseu- dulla asuttaessa kokonaisveroaste kipuaa tuloverotuksen mut- ta myös esimerkiksi liikkumisen kustannuksella huomattavan korkeaksi? Kuntalaisten on vaikea pitää sitä kohtuullisena, kun esimerkiksi julkinen liikenne ja myös muut palvelut keskitty- vät sinne, missä veroaste on heidän kotikuntaansa matalampi.

Ehkä meidän pitäisi uskaltaa ajatella kokonaisuus uudelleen. Tarvitsemme kolmannen kivijalan. Kannuksessa se on synty- nyt tuulen voimalla itsenäisesti. Silloin, kun kyse on esimer- kiksi matkailusta, tarvitsemme valtion ohjausta. Matkailussa meillä Suomessa on kaikki se, mitä maailmalla juuri nyt halu- taan. Toisaalta esitämme, jospa ajattelisimme verotuksen uudel- la tavalla. Esimerkiksi niin, että jokainen veroa maksava saa veroilmoituksessa ruksata kunnan, jonne haluaa maksaa vaik- ka neljänneksen veroistaan. Se voi olla kasvattajakunta, vapaa- ajankunta tai ihan mikä vaan. Verottajan digitalisaatioaste on sillä tasolla, että tämän toimintamallin käyttöönotto kestäisi kaksi viikkoa. Veroaste ei nousisi kenelläkään, ja tuskin ko-

konaisuus valtavasti muuttuisi. Kiinnostus omaan kuntaan muuttuisi hetkessä, eikä osallisuus toisessa kunnassa olisi taloudellinen ratkaisu. On aivan varmaa, että kuntatasolla ryhtytään keskustelemaan myös veronmaksajien omasta panostuksesta ja sen näkymisestä vaikkapa puistojen rakentamisessa.

Kuntatalouden ison kuvan, niin sanotun suuren ekonomian ohella on hyvä muistaa myös pieni ekonomia. Se tarkoittaa ymmärrystä siitä, mistä todellisuudessa tilinpäätökseen kirjautuvat menot koostuvat. Jos päätöksenteko kunnassa ei toimi, jos epäonnistutaan kaupunginjohtajan valinnassa tai jos työilmapiiri on huono, voivat nämä tekijät lisätä kuntatalouden kustannuksia esimerkiksi lisääntyvien rekrytointimenojen sekä kasvavien sairauslomakustannusten myötä. Ja onhan aikakin rahaa!

Työllisyydenhoidon siirtyminen kunnille luo elinvoimaa ja elämänvoimaa alueille

TE 2024 -uudistusta on odotettu pitkään kuntakentässä, koska juuri kunnilla on suurimmat intressit työllisyyden parantamiseen. Onneksi vihdoinkin olemme tilanteessa, jossa julkisten työvoimapalvelujen järjestämisvastuu siirtyy työvoimapalvelujen järjestämisestä annetun lain (380/2023) mukaan vuoden 2025 alusta valtionhallinnon TE-palveluilta kunnille. Kaupungeissa ja kunnissa on tehty pitkään työtä työllisyyden edistämiseksi ja nyt toteutettavan uudistuksen nähdään tuovan konkretiaa kuntien elinvoimatehtävään ja kunnan uuteen rooliin. Jo usean vuoden ajan monilla alueilla käynnissä olleet työllisyyden kuntakokeilut sekä erilaiset muut projektit ovat luoneet hyvää pohjaa uudistuksen suunnittelulle ja toteutukselle sekä antaneet tarvittavaa kokemusta.

TE 2024 -uudistuksesta kantava palikka elinvoiman edistämiseen

Työvoimapalvelujen järjestämisvastuu muodostaa kunnille uuden, yleiskatteisen valtionosuustehtävän, merkittävän sellaisen. Kunta voi nyt keskittyä uuteen tehtäväänsä, ja

TE 2024 -uudistus saattaa olla hyvinkin kantava palikka elinvoiman vahvistamisen kokonaisuudessa. Toisen asteen koulutus nousee tällöin kuntien keskeisimmäksi yhteistyömuodoksi, ja sen taitava johtaminen osana kuntakonsernin tuloksellista toimintaa on ratkaisevaa. Kun uudistus siirtää TE-palvelut kuntien vastuulle, ovat kuntalaisten kannalta keskeiset hyvinvoinnin asiat viimein kuntien käsissä: työ ja elinikäinen oppiminen sekä osaavan työvoiman ratkaisut elinkeinoelämän tarpeisiin. Näin olemme matkalla hoivakunnasta elinvoima- ja elämänvoimakuntaan.

Valtionhallintoon kuuluneet TE-toimistot ovat tuottaneet palveluja vuosikymmeniä, ja nimetkin ovat muuttuneet; vielä 1970-luvulla puhuttiin esimerkiksi työnvälitystoimistoista. Mikään ei muuttuisi ainakaan paremmaksi, jos työvoimapalvelut vain sellaisenaan siirrettäisiin kuntien palveluiksi. Julkisten työvoimapalveluiden järjestämisvastuun siirto työ- ja elinkeinotoimistoilta kunnille onkin syytä nähdä palvelutuotannon uutena aikana. Ehkä edessämme on myös kuntajohtamisen uusi aika siinä, millaisia ratkaisuja olemme valmiita tekemään ja miten voimme ne tehdä. Oleellista on, miten kunta lunastaa uuden elinvoimaroolinsa. Miten kunta tunnistaa uudistuksen sisältämän kehittämispotentiaalin ja hyödyntää sen? Tarvitsemme kokonaan uusia ratkaisuja suurella volyymilla lokeroituneen palvelutuotannon sijaan sekä rohkeutta ratkaista ongelmia paikallisesti ehkä ihan uudellakin tavalla. Kuntien ratkaisevasti erilaiset toimintatavat ja käytänteet voidaan ja tulee ottaa maksimaalisesti hyötykäyttöön työllisyyden hoidon osana.

TE-palvelujen järjestämisvastuun siirtyessä kunnille palvelutuotannon hoitaa yksi kunta tai useammasta kunnasta muodostuva yhteistoiminta-alue, jossa työvoimapohjan on oltava vähintään 20 000 henkilöä. Tämän kriteerin mukaisesti Suomeen on tulossa 45 työllisyyden yhteistoiminta-aluetta. Kunnista 39 toteuttaa työvoimapalvelut vastuukuntamallilla, neljä kaupunkia (Helsinki, Vantaa, Lahti ja Kouvola) toteuttavat ne yksin ja kaksi Etelä-Pohjanmaalla sijaitsevaa aluetta, Suupohja ja Kymppi, toteuttavat uudistuksen velvoitteet kuntayhtymämallilla. Työllisyyden yhteistoiminta-alueet pohjautuvat valta-

osin luonnollisiin työssäkäynti- ja asiointialueisiin. Näin se luo hyvän perustan kuntalähtöisten TE-palvelujen tuottamiselle sujuvasti sekä henkilö- että työnantaja-asiakkaiden näkökulmasta.

Onnistunut uudistus edellyttää laaja-alaista yhteiskehittämistä ja verkostomaista yhteistyötä. Puhutaan työllisyyden ekosysteemistä, jonka kehittäminen on hyvässä vauhdissa eri puolilla Suomea. Ekosysteemillä tarkoitetaan eri toimijoiden muodostamaa toimintaympäristöä, josta asiakas saa oikea-aikaisesti palvelutarpeensa mukaiset palvelut. Esimerkiksi Joensuussa työllisyyden ekosysteemiä rakentavat yhteistyössä työnantajaorganisaatiot, kehitysyritykset (Business Joensuu, Pikes, Kontionloikka, LiperTek), oppilaitokset (UEF, Karelia AMK, Riveria, Luovi), TE-toimisto, ELY-keskus, Kela, järjestöt, kaupungin ja muiden kuntien palvelut sekä hyvinvointialue Siun sote. Parhaimmillaan työllisyyden ekosysteemin rakentaminen on dynaamisen pitkäjänteistä. Tämä toiminta näyttäytyy silloin ketterästi uusiin, avautuviin yhteistyömahdollisuuksiin tarttuvana, mutta samalla strategisen pitkäjänteisenä ja tavoitteellisena puurtamisena yhteisen vision ja tavoitteiden suuntaisesti. Koska järjestämisvastuu on kunnilla, niillä on luonteva rooli toimia ekosysteemin kokoajina ja dynaamisen kehittämistyön alustana.

Kunnan järjestämisvastuulla ovat elinvoimaa rakentavat yritysten kehittämispalvelut, toimintaympäristön kehittämiseen liittyvät palvelut kaavoituksineen sekä laajasti lupapalvelut. Kunta vastaa myös infrastruktuurista laajasti ja luo siten työllisyydenhoidon ekosysteemin asiakkaiden toimintaympäristön. Kunta vastaa myös oppimisesta ja niiden toimintaympäristöistä aina varhaiskasvatuksesta toisen asteen koulutukseen asti ja valtaosin vapaasta sivistystyöstä. Henkilöasiakkaiden osalta kunnan vastuulla ovat juuri nämä samat asiat: asumisen ja elämisen ympäristö ja asettautumispalvelut.

Työllisyydenhoito buustaamaan yritysten kasvua

Kunnan keskeisimpänä tavoitteena ei ole työttömyysasteen alentaminen eikä edes työllisyysasteen nostaminen. Kunnan

keskeinen tavoite on kyky houkutella ja pitää työikäistä väestöä ja siten tarjota osaavaa työvoimaa elinkeinoelämälle. Työllisyydenhoidon tehtävänä on buustata yritysten kasvua osaavaa työvoimaa tarjoamalla ja siten purkaa työttömyyttä. Tehtävää ei tehdä ilman toisen asteen koulutuksen ja jatkuvan oppimisen uusia toimintamalleja. Sitä ei tehdä ilman kykyä houkutella ja pitää uusia asukkaita. Nopea reagointi työnantajien tarpeisiin on olennaista. Tarvitaan myös lisää ennakointityötä.

Yritysten kasvun keskeinen edellytys on osaavan työvoiman saatavuus. Huolestuttava tosiasia on, että Suomessa, jossa vielä kymmenen vuotta sitten syntyvien lasten ikäluokka oli 60 000 ja vuonna 2023 enää 43 000, kunta on ainut mahdollinen ratkaiseva toimija, kun mietitään osaavan työvoiman saatavuutta. Toki syntyvyyden lasku haastaa koulujen palveluverkkoratkaisut, mutta se on vielä pientä siihen verrattuna, mitä tapahtuu työvoiman määrän pienentyessä. Voi sanoa, että 309 kunnastamme enintään 19 pärjää sillä työikäisen väestön määrällä, joka niillä nyt on. Siksi on uskomattoman tärkeää saada vankasti kuntaohjauksessa oleva kokonaisuus toimimaan.

Syntyvyyden romahtaminen kohtelee siis kuntia hyvin eriarvoisesti. Siellä, missä on paljon niitä, jotka eivät puhu suomea tai ruotsia äidinkielenään, ei syntyvyys ehkä laske ihan samalla tavalla. Yliopistoissa ja korkeakouluissa on kasvava määrä ulkomaalaisia. Heistä valtaosa on valinnut Suomen ja haluaa jäädä Suomeen, kun työ vain löytyisi. Voi olla, että työllisyydenhoidon yhteistoiminta-alueella kaivataan uutta asiakassegmentointia: esimerkiksi ei-kotipaikkakunnallaan opiskelevat ja opiskelijat, joita pyritään saamaan kunnan jäseniksi jo opiskelun aikana. Voi olla, että kuntien työllisyyspalvelut uudistuksen jälkeen on syytä mieltää vetovoima-, elinvoima- ja pitovoimapalveluiksi. Valtuustot ovat ison edessä johtaessaan tätä hyvin strategiseksi muodostuvaa kokonaisuutta.

Kunnissa ymmärretään kyllä yhä paremmin se, mitä kaikkea työperäisen maahanmuuton edistäminen edellyttää. Enää ei riitä, että työperäisen maahanmuuton kehittämistoimenpiteet ja prosessit kohdistetaan vain uuden maahanmuuttajan muutamiin ensiaskeliin, kuten kelpoisuuskoulutukseen tai työ-

sopimuksen aikaansaamiseen. Yhä enemmän on kiinnitettävä huomiota koko perheeseen, esimerkiksi puolison työllistymiseen, lasten varhaiskasvatukseen ja koulutukseen, viihtyisään ja turvalliseen asuin- ja elinympäristöön sekä koko perheen sosiaalisten verkostojen kehittämiseen. Osallisuus suomalaisen yhteiskuntaan ja kuntaan on tässäkin avainasemassa. (Karkola 2023.)

Uudistus on kuntayhteistyön uusi kypsyyskoe

Pitkän linjan kuntakehittäjinä olemme nähneet niin kuntien syvenevää ja hyvin toimivaa yhteistyötä kuin myös sen kariutumista. 1990-luvun loppupuolella vauhditettiin kuntien seudullista yhteistyötä myös kansallisilla seutuhankkeilla. Tätä seurasi kunta- ja palvelurakennemuutostusta toteuttava PARAS-hanke, joka vei eteenpäin kuntayhteistyötä vähintään noin 20 000 asukkaan palveluvaatimuksella. Aiemmista kokemuksista kannattaa ottaa opiksi. Miten saadaan hyvä yhdessä tekemisen henki kuntien välille? Miten saadaan sisäinen eheys koko alueelle?

Liian usein olemme nähneet, kuinka kiristynyt taloustilanne nostaa lisää jännitteitä kuntien välille. Juuri nyt olemme tilanteessa, jossa kuntatalouteen liittyy tuplasti haasteita. Edellä olemme jo kirjoittaneet kuntatalouden yleisistä, edessä olevista jääkauden vuosista. Uudistuksen toteutuessa kunnan vastuu rahoituksesta kiristyy entisestään. Haastattelemamme kuntaedustajat ilmaisivatkin suurimpana toimeenpanoon liittyvänä huolenaan juuri rahoituksen. Riittääkö se, kun valtionosuuksia saadaan huomattavasti vähemmän ja kunnan rahoitusvastuu laajenee?

Tähän saakka uudistuksen valmistelu on edennyt alueiden kuntien kesken hyvässä hengessä. Näin soisi jatkuvankin, ja toivottavasti TE-uudistusta kuntayhteistyöllä toimeenpantaessa eivät nouse haudoistaan menneen kuntayhteistyön epäonnistumisen haamut ja niiden ruokkimat epäluulot. Olemme menneinä vuosina havainneet, että erityisesti keskuskaupunkiin kohdistuu usein turhaakin kritiikkiä. Väitetään, että keskuskaupunki vetää aina omaan pussiinsa, vaikka rationaalisesti

ajatellen ymmärretään, että resurssit on kohdistettava sinne, missä satsauksista saadaan paras mahdollinen hyöty. Ei ole keskuskaupunginkaan etu, jos maakunnalla menee huonosti. Luottamus pääoman rakentaminen on entistä tärkeämpää.

Yhteinen tilannekuva niin nykytilanteesta kuin strategisista haasteista pitää olla kaikilla toiminnan lähtökohtana. Tähän kannattaa satsata esimerkiksi yhteislautakuntien jäseniä perehdytettäessä. Kuvainnollisesti sanommekin, ettei voi suunnistaa uudelle rastille, ellei tiedä, missä on juuri nyt. TE-palvelu-uudistuksessa on tärkeää varmistaa myös tiedon liikuminen ja luoda edellytykset nykyistä vahvemmalle tiedolla johtamiselle sekä sujuvalle digitaalisten palveluiden käyttämiselle niin henkilöstön työssä kuin asiakkaiden palvelupoluilla.

Tiedolla johtamisen merkitys siis korostuu hyvin paljon tässä uudistuksessa. Esimerkiksi jo pelkästään yhteinen CRM (customer relationship management) eli asiakkuudenhallinta voi sujuvoittaa toimintaa ja vähentää päällekkäisiä yhteydenottoja. On myös tarpeen tunnistaa yhteistoiminta-alueen kunkin kunnan erityisvahvuudet, ja esimerkiksi Pohjois-Karjalassa Liperissä toimivan LiperTekin vahvuutena on maaseutuyrityttäjäisyys ja Pielisen Karjalassa toimivan Pikesin elintarviketeollisuus. Kunkin erityisvahvuudet lisäävät koko yhteistyöverkoston vahvuuksia. Avoin, reilu ja suora keskustelu on tässäkin hyvänä lähtökohtana.

Kuntien välillä on ollut ja tulee aina olemaan kilpailua. Toivottavaa kuitenkin on, että seudun sisäisestä kilpailusta ja maakuntasarjassa kamppailuista päästäisiin kansallisiin ja ylikansallisiin kilpailuihin. Mitä aktiivisemmin kunnissa ollaan kiinnostuneita muualla tehdyistä ratkaisuksista ja toimintamalleista, sitä paremmin alueen kunnat voivat olla yhdessä positiivisena kiihdyttäjänä omiin innovatiivisiin ja tuloksia tuottaviin ratkaisuihin.

Ihmiskeskeisyydestä elämänvoimaa

Professorit Jari Stenvall ja Petri Virtanen ovat peräänkuuluttaneet ihmiskeskeistä hallinnon uudistamista. Vuonna 2021 julkaisemassaan kirjassa he tarkastelivat Suomen hallinto-

reformieja 1980-luvun lopusta nykypäiviin sekä myös tulevaisuuden onnistumisen edellytyksiä. Uudistuksia on tarpeen katsoa systemaattisesti ymmärtäen, kuinka julkiset instituutiot ja organisaatiot linkittyvät toisiinsa eri tavoin ja kuinka toimintaympäristö on entistä monimutkaisempi. Tätähän työllisyyden ekosysteemin rakentaminen on. Merkityksellisiksi uudistukset tulevat vain silloin, kun ne tuottavat lisäarvoa palvelujen käyttäjille ja kansalaisille.

Ihmiskeskeisyys tulee olla TE 2024 -uudistuksen kantavana periaatteena. Tämä merkitsee ensinnäkin sitä, että ymmärretään asiakaskunnan moninaisuus. Työttömät eivät ole yksi ryhmä, ja on hyvin monenlaisia syitä, miksi ei olla työssä. Palvelupolkuja on kehitettävä aktiivisesti erilaisille työnhakijoille: nuorille, työelämään valmistuville, irtisanotuille tai lomautetuille, kotiäitiydestä palkkatyöhön palaaville, maahanmuuttajille, uranvaihdosta haaveileville, pitkäaikaistyöttömille, osatyökykyisille. Tämä vaatii monipuolista lähestymistä, mutta haastetta voi lähestyä ihan uudestakin näkökulmasta.

Meillä on käsissämme iso mahdollisuus ja lähivuodet ratkaisevat, miten onnistumme. Ehkäpä kuntakenttään monella tavoin jalkautuneet palvelumuotoilun käytänteet voivat tässäkin olla avuksi ja sovellettavissa. Kompleksiseksi ekosysteemin tekee se, että työllisyyden ekosysteemi ei palvele vain työttömiä ja työnantajia. Se luo mielikuvia ja houkuttaa erilaisia elämäntyyliä asettumaan perheineen ja ehkä yhteisöineen alueelle. Samoin se houkuttaa ihmislähtöisesti erilaisia ihmisiä tuomaan mukanaan toimeliaisuutta ja elinvoimaa omaan asuin- ja elinympäristöönsä.

Erilaistuminen elämäntyylien mukaan voi olla ratkaisevaa myös ihmisten hyvinvoinnin kannalta. Kuntien valtuustosalissa on pystyttävä ohjaamaan näiden erilaisia elämäntyyliä tarjoavien ja kestävien asettautumisen paikkojen syntymistä. Tätä kaikkea on pystyttävä tekemään dynaamisen pitkäjänteisesti omintakeisin ratkaisuin. Kuntien on pystyttävä näissä ekosysteemeissä tarjoamaan sosiaalisesti vahvoja, turvallisia yhteisöjä. Taloudelliseen turvallisuuteen tarvitaan kansallisia rohkeita ratkaisuja harvaan asutuille alueille. Aikanaan

verotuksen lapsivähennyksillä on saattanut olla myös psykologista vaikutusta. Nyt tarvitsemme vahvasti lapsia suosivia verotuksellisia ratkaisuja. Hankaluus on, että pikkulasten kustannukset ovat kuntien kustannuksia. Kunnallisverosta tehtävä lapsivähennys olisi perheiden kannalta toimiva ja alueellista yhdenvertaisuutta lisäävä. Kuntien talouden kannalta se olisi järkevä vain, jos se kompensoidaan kunnalle.

Innovaatiokyvykkyyden merkitys korostuu monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa, ja monimutkaisuuttahan työllisyysasioiden hoito edustaa parhaimmillaan. Erityisesti pitkäaikaistyöttömyys on tyypillinen esimerkki ilkeästä ja pirstallisuudesta ongelmasta. Ihmislähtöisesti katsottuna myös pitkäaikaistyötön on hyvinkin erilainen. Pitkäaikaistyöttömyys kasautuu Uudellemaalle, vaikka keskusteluissa nousevat esiin peräkammarin pojat. Kun katsomme pitkäaikaistyötöntä keski-ikäistä miestä 12 hengen maaseudun kylässä auttamassa lähes 90-vuotiasta vanhusta lämmityspiiden pilkkomisessa ja puiden kantamisessa sisälle, näemme hänen olevan iso osa kylän sosiaalista pääomaa. Kalliossa pitkäaikaistyötön ei ehkä olisi vanhuspalveluiden korvaaja ainakaan ensi ajattelulla. Nyt tarvitaan entistä enemmän kykyä muuntaa ja muotoilla jatkuvasti tietoa ja ideoita uusiksi ihmislähtöisiksi ja muutosten tuulissa taipuviksi tuotteiksi, prosesseiksi ja toimintatavoiksi.

Kunnissa olemme tottuneet hallinnoimaan ja ajattelemaan uudistuksia rakenteiden kautta. Uutta vaikuttavaa toimintaa syntyy kuitenkin innovaatiokyvykkyydellä. Sen perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa asiakkaille, veronmaksajille sekä organisaatioille ja koko yhteiskunnalle. Kaikkea tätä tehdään paikallisten vahvuuksien varassa.

Meillä kirjoittajilla on ollut ilo olla mukana **Joensuussa** toteutetun työllisyyden ESR-hanke LUOTSIn auditoinnissa. LUOTSissa vahva innovaatiokyvykkyys on näkynyt palvelujen organisoinnissa uudella tavalla kynnyksettöminä palveluina sekä tavassa toimia, jotka ovat mahdollistaneet totutuista poikkeavat, ratkaisuja tuottavat kohtaamiset. Kynnyksettömiin palveluihin on voinut tulla kuka vain työhön, koulutukseen ja uran suunnitteluun liittyvissä kysymyksissä. Duuniagenttien

toimintamallissa innovatiivinen asiakaslähtöisyys toteutui uudella tasolla: Asiakkaita ei profiloitu, vaan sen sijaan profiloitiin duuniagenteja, jotka houkuttelivat asiakkaita puoleensa yksilöllisesti omilla nimillään, kuvillaan sekä työskentelytapansa avaavilla kuvauksillaan.

Joensuulaisten innovaatiokyvykkyydestä esimerkkinä näimme myös sen, kun rohkaistuttiin tekemään aluksi jopa hulluilta tuntuvia kokeiluja. Nämä synnyttävät uusia, asiakkaiden todellisiin tarpeisiin vastaavia palveluja, esimerkiksi Joensuussa Tyynipsykoterapiapalvelun. Innovaatiokyvykkyyden kantavana voimana on johdon antama lupa tehdä toisin. Vahvan kokeilukulttuurin organisaatiossa epäonnistuminenkin voidaan nähdä tuloksena. Kokeiluhan on todella epäonnistunut vain silloin, kun ei opita mitään uutta. Uudenlaisessa toimintamallissa myös vaikuttavuutta tarkasteltiin poikkeavalla tavalla. Perinteisen työsuorituksen sijaan tarkasteltiin tekojen vaikutusta eli sitä, mitä konkreettista muutosta teot saivat aikaan ihmisten elämässä tai rakenteissa ja verkostoissa sekä mitä yhteiskunnallista hyötyä ja lisäarvoa nämä tuottivat ihmisten hyvinvoinnille.

Veronmaksajien näkökulmasta TE 2024 -uudistuksen tulisi edistää hyvinvointiyrittäjyyttä. Maamme väestön ikääntymessä lisääntyvää tarvetta on esimerkiksi kotipalveluyrityksistä. Kunnan tulisikin aktiivisesti edistää yksityisiä kotipalveluja ja auttaa näitä pk-yrityksiä myymään palvelujaan hyvinvointialueelle. Digitaaliset, verkossa tuotettavat sote-palvelut lisääntyvät, ja juuri kunnassa opitaan käyttämään näitä digipalveluja esimerkiksi kansalaisopiston kursseilla. Tekoäly on mahdollisuutena ja tukena, ja se tuo osaamisen ja ratkaisuja lähelle. Robotit liikuttavat tavaroita ja ihmisiä. Tämäkin on ekosysteemin näkökulma. Kunnan käsissä on ihmisen elämään liittyvät asiat, kunhan päästään pois sektorijattelusta ja rohkaistutaan ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla.

Arkikivaa työtä ja johtamista

Niin tässä uudistuksessa kuin muutoinkin tulevaisuuden kuntaa rakennettaessa mahdollistavan johtamisen avulla voidaan

saada hyviä tuloksia aikaan. Henkilöstöjohtamisella on tärkeää onnistua luomaan vahvaa työn imua. Tämä syntyy, kun jokainen voi työskennellä omiin vahvuuksiinsa nojautuen ja luottaen siihen, että hän saa tarvittaessa tukea toisilta. Työn imua ylläpitää ja vahvistaa myös se, että tunteet ovat voimavarana. Työssä voi olla arkikivaa samalla sietäen rouheutta.

Peräänkuulutamme vahvaa, arvoihin perustuvaa johtamista, ja esimerkiksi työtä ohjaavina arvoina voivat olla intohimo ja rohkeus yhdessä. Näiden perustalle voi syntyä heimohenki kuten joensuulaisille duuniagenteille. Tällöin ei enää ole ratkaisevaa se, kuka tulee kunnan puolelta, kuka valtion puolelta uuteen organisaatioon. Vahva heimohenki on ikään kuin liima estäen erilaisten toimintakulttuurien yhteen törmäämisen. Henkilöstöjohtaminen näyttäytyy samalla kertaa lämpimänä ja lujana. Lujuus näyttäytyy esimerkiksi poikkeuksellisen vahvana aikaansaannosten johtamisena ja vaikuttavuustiedon avoimena jakamisena.

Yhteenvetona toteamme, että onnistuakseen TE-uudistuksen toimeenpano edellyttää siis motivoivia tavoitteita, selkeää johtajuutta sekä tiivistä vuorovaikutusta, yhdessä oppimista, suunnittelua ja tekemistä eri toimijoiden kesken. Kuntien valtuustosalissa on oltava näkemystä johtaa uudistusta ihmiskeskeisesti ja seurata muutosta ja sen vaikutuksia reaaliaikaisesti, jotta juuri alueen omien erityisvahvuuksien varassa voidaan ohjata resursseja vaikuttaviin palveluihin. Kun arvostetaan henkilöstön osaamista ja luotetaan, että prosessi kantaa, TE-uudistuksen mahdollistama kehittämispotentiaali saadaan käyttöön.

Kunta kehittämiskeskuksena

Seuraava teesimme on, että kunta on suomalaisen yhteiskunnan tärkein kehittämisskeskus. Kautta historiansa kunnat ovat uusintaneet suomalaista yhteiskuntaa ja mahdollistaneet sen menestyksen. Otetaanpa esimerkiksi yli 50-vuotias peruskoulu, joka kuntien ylläpitämänä on kielikoulutuksellaan mahdollistanut Suomen kansainvälistymisen. Tällä hetkellä kaupungit ja kunnat edistävät omilla investoinneillaan ja kehittämishankkeillaan vihreää siirtymää muun muassa puhtaan energian, kestäväen liikkuvuuden, energiatehokkaan rakentamisen sekä kestäväen teollisuuden ruokaketjun ja ekologisen lähiruokaketjun edistämiseksi.

Kaupungeilla ja kunnilla on miltei rajaton mahdollistajan, aktivoijan ja suunnannäyttäjän rooli. Kunnassa vallitseva kehittämiskulttuuri ohjaa ihmisten ajattelua ja toimintaa sekä yrittäjyyttä. Sillä on merkitystä, onko kunnan toimintakulttuuri vahva, rohkaiseva ja toimijuuteen kannustava vaiko hauras ja lannistava. Miten näkyy vahva kehittämisen kulttuuri? Kuntien kanssa työskennellessämme olemme nähneet tästä lukuisia esimerkkejä. Tällöin kunnassa arvostetaan kehittämistoimintaa ja toimitaan aktiivisesti erilaisissa verkostoissa. Kehittäminen ei ole hetkellistä innostumista, vaan pitkäjänteistä, strategiaan pohjautuvaa kehittämistoimintaa. Se sisältää myös ennakkointia, muutostuulten haistelua ja uusien kehittämisitujen havaitsemista. Luova kaaos synnyttää uusia kehittämisen ideoita ja aloitteita. Juuri nyt tarvitaan innovatiivisia ratkaisuja ja kunnan

kannattaa vahvistaa kokeilukulttuuriaan. Vahvan kokeilukulttuurin kunnassa on myös lupa epäonnistua.

Kunta kokoaa eri toimijoita, vaikkapa yrittäjiä, yhteen ja auttaa heitä verkottumaan keskenään erilaisiksi alihankinta- ja tuotekehitysketjuiksi. Kuulimme tästä erinomaisen esimerkin **Marttilan** kunnasta, jossa kunnan johdon organisoimat yrittäjien yhteiset aamukahvit olivat lähtölaukauksena sille, että kunnasta tuli Suomen yrittäjäystävällisin kunta pienten kuntien sarjassa. Vapaamuotoisten tapaamisten ansiosta niin yrittäjät kuin kunnan viranhaltijat oppivat tuntemaan toinen toisensa ja luottamaan toisiinsa. Samalla he löysivät asioita ja alueita, joissa yhteistyötä tiivistämällä saatiin kaikkien kannalta aiempaa parempi lopputulos.

Kunta voi koota yhteen myös virallisemmin eri toimijoita, esimerkiksi rahoittajia, yrittäjiä, järjestöjen sekä T&K&I-organisaatioiden edustajia. Jokaisessa maakunnassa toimii yhteistyöryhmä MYR, jonka tehtävänä on huolehtia maakunnan kehittämistoimenpiteiden yhteensovittamisesta. Seutukaupunki **Nivalassa** toimii tämän esimerkin innoittamana NYR, Nivalan oma yhteistyöryhmä. Ryhmässä ovat mukana muun muassa Centria ammattikorkeakoulun, Oulun yliopiston alaisen Kerttu Saalasti Instituutin, Jokilaaksojen koulutuskuntayhtymä JEDUn, kehitysyhtiö Nihakin, teollisuuskylän ja kaupungin edustajat. Yhteistyön avulla saadaan aikaan aiempaa isompia hankkeita, mikä lisää kehittämistyön vaikuttavuutta. Yhteistyöryhmän tehtävänä on varmistaa, että pystytään hyödyntämään mahdollisimman hyvin ulkopuolinen rahoitus kaupungin strategian antamien suuntaviivojen mukaisesti. Vahvana periaatteena on, että kehittämisestä ei leikata ja kehittämistyön vauhdittajaksi ja tueksi on palkattu hankekoordinaattori. Nivalan vuoden 2024 budjettiin on varattu kaksi miljoonaa euroa omarahoitusta varten. Linjaus on erinomainen. Yleisesti onkin riskinä, että esimerkiksi EU:n Uudistuva ja osaava Suomi 2021–2027 -ohjelmakauden rahoituksesta osa jää hyödyntämättä liian vähäisen omarahoitusosuuden vuoksi.

Verkostoista voimaa kehittämiseen

Usein yksittäinen kunta ja kaupunkikin on liian pieni, ja verkostoista on haettava voimaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuntien kehittämis- ja innovaatiotoimintaankin on saatavissa lisää vaikuttavuutta verkostojen avulla. Verkosto toiminnan onnistuminen edellyttää tasavertaisuutta, toisten merkityksen tunnistamista ja tunnustamista, erilaisuuden hyödyntämistä sekä tyytyväisyyttä yhteistyöhön. Luottamus ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ovat onnistuneen verkosto toiminnan keskeisiä lähtökohtia. Lisäksi tarvitaan yhteinen visio ja strategia sekä kyky avoimeen vuorovaikutukseen. Verkostoissa jaettu tieto synnyttää uutta osaamista ja kykyä toimia entistä kompleksisemmässä toimintaympäristössä. Usein erilaista osaamista sisältävät verkostot mahdollistavat uuden luomista ja ovat näin luonteeltaan innovaatioverkostoja.

Kuntien kehittämistoimintaa voi vieläkin jarruttaa perinteinen hierarkkinen toimintakulttuuri. Tällöin jokainen toimiala kehittää omassa ”siilossaan” toimintaa siitakin huolimatta, että asukkaiden toimiva arki ja viihtyisä elinympäristö eivät ole delegoitavissa pelkästään yhden toimialan tulostavoitteeksi. Jos kunnassa on vallalla hierarkkinen toimintakulttuuri, tällöin on vaikeaa hyödyntää ulkopuolisten kumppaneiden tarjoamaa kehittämispotentiaalia. Kunnan sisäisen verkostoitumisen, vuorovaikutuksen, tiedon liikkuvuuden ja luottamuksen pitää olla kunnossa, ja tulee olla halua onnistua kehittämisponnistuksissa (Ala-Poikela ym. 2015). Sisäistä verkostoitumista voidaan edistää hallinnon tilaratkaisuilla, joista tuoreena esimerkkinä ovat Joensuun kaupungin hallintotalon yhteiset toimitilat.

Ajassamme tarvitaan myös entistä tiiviimpää seudullista, maakunnallista ja jopa ylimaakunnallista verkostoyhteistyötä kuntarajojen yli. Jos esimerkiksi ajatellaan kansainväliseen turismiin liittyvän matkailun kehittämistä, yksi maakunta on siihen aivan liian pieni. Lupaavana esimerkkinä voi mainita usean maakunnan ja niiden keskuskaupunkien yhteisen ponnistelun koko Saimaan ainutlaatuisen alueen yhteismarkkinoinnissa. Eteenpäin päästään, kun nähdään keskinäinen resurssiriippuvuus ja yhteinen visio. Miten on, perustuuko nyt kunnassasi

kehittäminen ”mun kunnan tahtoon” vai meidän alueen yhteiseen tahtoon?

Kehittämispotentiaalia on kaiken kokoisissa kunnissa

Kunnan koolla on luonnollisesti merkitystä kunnan kehittämispotentiaaliin. Isoilla kaupungeilla on myös keskitettyä kehittämisosaamista ja resursseja panostaa kehittämistoimintaan. Eriasteiset kunnassa toimivat oppilaitokset antavat monenlaisia mahdollisuuksia kehittämistoimintaan. Esimerkiksi **Joensuussa**, yli 13 000 korkeakouluopiskelijan kaupungissa on hyväksytty Opiskelijakaupunki Joensuu -ohjelma, jonka yhtenä kärkitavoitteena on olla työelämäyhteistyön mallikaupunki. Tavoitteen saavuttamiseksi kaupungissa luodaan kaupunkikonsernin oma harjoitteluohjelma sekä edistetään opinnäyteyhteistyötä ja harjoittelumahdollisuuksia. Edistämällä ja tuemmalla opiskelijoiden työllistymistä ja kiinnittymistä alueelle vahvistetaan alueen veto- ja pitovoimaa. Koska ohjelman mukaan Joensuussa ei tarvitse noudattaa valmiiksi mietittyä muuttia, vaan jokaisella on tilaa loistaa omana itsenään, lisää se myös lumovoimaa.

Olemme myös nähneet työuramme aikana lukuisia pieniä kuntia, joissa muutaman aktiivisen avainhenkilön ponnistusten ansiosta on saatu synnytettyä myönteinen kehittämisen kehä. Esimerkiksi Pohjois-Pohjanmaalla sijaitseva hieman yli kahden ja puolen tuhannen asukkaan **Utajärvi** on tarttunut rohkeasti vihreän siirtymän tarjoamiin kehittämismahdollisuuksiin. Kunnassa hiiliviisauden ja kiertotalouden edistäminen on nostettu konkreettisella tavalla kehittämistyön ytimeen. Kunnanjohtaja Anne Sormunen on todennutkin, että luottamalla omaan tekemiseen kehittämisverkosto on lähtenyt eteenpäin lumipallon tavoin.

Mielenkiintoinen esimerkki kunnan kehittämiskulttuurin vahvistamisesta löytyy **Posion** kunnasta, joka on tiivistänyt yhteistyötään Lapin yliopiston ja muiden T&K&I-organisaatioiden kanssa. Syksyllä 2023 Lapin yliopisto ja Posion kunta

solmivat kumppanuussopimuksen, jonka mukaan työn keskiössä tulee olemaan erityisesti yrittäjyyttä edistävä kehittämistoiminta. Yhteistyömahdollisuuksia on löydettävissä muun muassa yritysten tuotekehityksen ja palvelumuotoilun alueella. Erityisesti matkailuala tulee vahvistumaan painopistealueena, jolloin palvelujen tuotteistamisessa hyödynnetään palvelumuotoilun laboratoriotiloja. Yhteisin ponnisteluin etsitään rahoitusratkaisuja liikkuvalla palvelumuotoilulaboratoriolle. Koska monilla yrityksillä on myös työvoimapula, yliopiston ammattilaiset ovat kehittämässä rekrytointikuluttuuria. Englanti työkielenä on yleistymässä, ja tätä kehitystä on syytä tukea. Yliopiston kehittämiskeskuksen asiantuntijat ovat myös fasilitoimassa Pentik-osaamiskampuksen suunnittelua Posiolla.

Kansalaisyhteiskunta on keskeinen kehittämisresurssi

Kunnan kehittäjärooli näkyy myös järjestötoiminnan aktivointina. Järjestöavustukset ja kumppanuuspöydät ovat tästä hyviä esimerkkejä. Nyt kuntien talouden tiukentuessa monet yhdistysaktiivit pelkäävät toimintaedellytystensä merkittävää heikentymistä. Kunnissa on hyvä muistaa, että yhdistysten ykkösprioriteetissä ovat toimintaan tarvittavat tilat. Niitä kaupungeilla ja kunnilla riittää yllin kyllin. Tiloja hallinnoivien tilakeskusten ei saa antaa osaoptimoida omaa tulostaan. Viime kädessä kunnan kiinteistöt ovat kuntalaisten omistamia, eivät kunnan hallinnon tai viranhaltijoiden.

Kansalaisyhteiskunta muuttaa muotoaan. Perinteisen järjestötoiminnan rinnalla on vahvistumassa yhteistoiminnallinen kansalaistoiminnan alue, jota kutsutaan myös neljänneksi sektoriksi. Se on luonteeltaan proaktiivista, se keskittyy tekemiseen ja aikaansaannoksiin ja organisoituu järjestötoiminnan ulkopuolella. Digitalisaation, internetin ja sosiaalisen median myötä sen toiminta laajentuu koko ajan.

Hyvinvointivaltio on rakennettu periaatteessa toteuttamaan ja turvaamaan perustuslaillisia oikeuksiamme silloin, kun emme siihen pysty, panostamalla kaikkien oikeuteen kouluttautua ja

saada tieteen, taiteen ja korkeimman koulutuksen vapaus. Hyvinvointivaltio tuottaa kansalaisille kansalaisten verovaroin rahoittamia palveluita. Rakenteessa hyvinvointiyhteiskuntaa parannetaan palveluita lisäämällä, ja se merkitsee kustannusten lisäämistä. Vuoden 2024 keväällä on viimeistään tullut selväksi, että rakenne ja tämä toimintamalli on tullut tiensä päähän. Hyvinvointiyhteiskunnassa keskeinen rooli on kansalaisten toimijuudella ja yrittäjyydellä.

Kaikki lähtee strategiasta ja muuttuu todeksi ihmisten käsissä

Tiedämme, että tuloksellisen kehittämistoiminnan takana on elävä strategia ja aktiiviset ihmiset, jotka palavat innosta kokeilla ja tehdä uutta toisin. Strategian merkitystä ei korosteta koskaan turhaan, koska se mahdollistaa määrätietoisen toiminnan. Luottamushenkilöjohdon määrittelemä tahtotila on selkeä. Näin toimivan strategisen johtamisen myötä johtavat viranhaltijat tietävät, mitä heiltä odotetaan. Kyllähän se helpottaa koko johtoryhmän työskentelyä, totesi myös haastattelemamme Nivalan kaupunginjohtaja Päivi Karikumpu.

Kehittämistoiminnassa tarvitaan myös vahvaa projektiosaamista. Projekti on totuttu määrittelemään ajallisesti rajatuksi tehtäväksi ja työksi, jolla on selkeä tavoite ja joka on kerta-luonteinen ja toteutetaan siihen osoitetuin resurssein. Projektiosaamiseen kuuluu esimerkiksi kyky määritellä selkeitä hyöty- ja tulostavoitteita, ja tavoiteltavien hyötyjen määrittely on juuri ylimmän johdon vastuulla. Projektiosaamista osoittaa myös kyky osittaa projektit osatehtäväkokonaisuuksiksi sekä hahmottaa kehittämisprosessin kokonaisuus. Realismia resurssoinnissa tarvitaan myös. Projektihallinnan tueksi on kehitetty erilaisia projektisalkkutyökaluja, jotka auttavat kehittämiskokonaisuuden hallinnassa. Tällöin projekteista ei synny mitään tahansa ”hankehumpaa”, vaan ne ovat keskeisiä keinoja kuntastrategian toteuttamisessa.

Nerokas kuntademokratia uudistuu ajassa

Jokainen on vahvasti osallinen omassa kotikunnassaan, eikä kunnan jäsenyys ole myöskään vapaaehtoista. Kuntalaisen oikeudet ja velvollisuudet ovat lainsäädännön perusteella varsin selkeitä, eikä niitä voi oikein välttääkään. Asukkaat tunnistavat yleensä jäsenyytensä, ja samaistuminen omaan kuntaan on vahvaa. Kuntaliiton toteuttaman kuntalais-tutkimuksen uutinen 30.5.2017 kertoo, että suomalainen samaistuu eniten maahansa, sitten kuntaansa ja harvemmin maakuntaansa.

Nerokkaaksi kuntademokratian tekee se, että se ottaa kaikki huomioon. Se on yhteisöllisyyttä tuottavaa ja kiinnostus-alueisiin perustuvaa. Liian usein olemme tottuneet irrottamaan osallisuuden tekemisestä ja palvelutuotannosta ja näemme sen helposti vain kuntalaiskyselyinä tai ideoina, joskus osallistuvana budjetointina.

Kohti tekemisen demokratiaa

Uudenlainen kuntademokratia on kehittymässä koko ajan. Kunta on ihmisten tekoa, ja tekemisen demokratia vahvistuu koko ajan. Kansalaiset vapautuvat ja rohkaistuvat toimimaan uudennlaisilla tavoilla, yhteisöllisyyttä vahvistavilla tapahtumilla, elävillä tiloilla ja toiminnoilla, paikalliskulttuurilla, vertaisuella ja -palveluilla sekä REKO-lähirookaverkostoilla, joitakin esimerkkejä mainitaksemme. Toisaalta tämä ei ole uuttakaan,

ja esimerkiksi talkoohenki on aina ollut vahva paikallisuuden perusta erityisesti maaseutumaisissa kunnissa. Ja kyllähän talkoohenkeä näkyy myös urbaaneissa ympäristöissä, esimerkiksi asuinympäristön yhteisten siivouspäivien yhteydessä.

Onneksi kaupunkia ja kuntaa ei nähdä enää palvelukoneena, vaan asukkaat tekevät kunnan. Digitalisaation ja sosiaalisen median myötä kansalaisyhteiskunnan toiminta on saanut uudenlaisen alustan ja toimintatavan: se perustuu verkostoihin ja vertaistoimintaan. Uudet toimintatavat laajentavat demokratiaa ja haastavat myös edustuksellista demokratiaa uudistamaan toimintaansa ihmiskeskeisyyden periaatteella.

Tulevaisuuden kunnassa kansalaisten omaehtoinen toiminta nähdään entistä enemmän voimavarana ja mahdollisuuksina. Osallisuus määritellään aiempaa moninaisemmin: se syntyy yhteisen hyvän tuottamisessa, jolloin mahdollistamisella rakennetaan yhteisön resursseja (Mäenpää ja Faehnie 2021). Näin ollen sellainen kunta menestyy myös tulevaisuudessa, jossa ihmisten osaamista, ideoita ja kapasiteettia pystytään arvostamaan yhteisen hyvän parhaaksi. Jos näin ei toimita, se merkitsee valtavaa voimavarojen haaskausta. Sama pätee myös luottamushenkilöiden osaamiskapasiteettiin ja sen mahdollistamiseen. Ei tule tyytyä vain muodolliseen päätösvaltaan, vaan tarjota luottamushenkilöille mahdollisuuksia muotoilla aidosti kunnan tulevaisuutta ja näin tehdä heistä tulevaisuusvallan ja kehittämisen keskeisiä toimijoita.

Hyvinvointiyhteiskunnan rakentaminen on mahdollistunut sotien jälkeisen Suomen vaurastumisen myötä. Rakentuminen on ollut eritahtisesti agraariyhteiskunnasta teolliseen yhteiskuntaan siirtyvien pitäjien ja niissä muodostuneen paikallisdemokratian varassa. Hyvinvointiyhteiskunta rakentui sekä muodollisessa kuntademokratiassa että vahvan paikalliskulttuurin, usein seurakuntien, toiminnassa, talkoohengessä ja osallisuudessa. Vaurastuminen vahvisti osallisuutta, ja kuntademokratia synnytti mahtipitäjien mahtimiehiä ja -naisia. Vielä sukupolvi sitten ihmisen vahvin identiteetti on ollut synnyinpitäjässä. Osallisuus arvostetussa ja arvostavassa yhteisössä on luonut valtavissa murroksissa luottamusta ja uskoa tulevaan.

Kuntademokratia loi keskeisesti hyvinvointiyhteiskunnan teollistumisen mahdollistaessa vaurastumisen.

Paikallinen osallisuus, uudistuva kuntademokratia sekä hyvinvointiyhteiskunnan saavutukset, osaaminen, sivistys ja teknologia voivat kantaa meidät kohti uudistuvaa yhteiskuntaa. Väistynyt perinteinen teollisuus voi uudistua ympäristöystävälliseksi, elämisen tavat luonnon monimuotoisuutta rikastavaksi sekä palvelutuotanto ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Kyse on oikeastaan siitä, pystymmekö kuntademokratialla ja osallisuudella tekemään saman yhteiskunnan murroksen kanta-aallon kuin meitä edeltäneet sukupolvet sodanjälkeisessä Suomessa. Kyse on osallisuudesta. Kyse on siitä, kuinka hyvin pystymme luomaan kunnistamme vetovoimaisia alustoja, jotka vetävät puoleensa niitä virtauksia, joita nyt tarvitsemme: investointeja, ihmisiä ja innovaatiota. Tulevaisuuden kunnan idea on, että se ennen kaikkea innostaa ihmisiä osallisuuteen.

Tässä yhteydessä on hyvä muistaa myös kuntalaisaloitteet, jotka edustavat yhtä konkreettista, kuntalaisissa säädettyä kuntalaisten oikeutta. Kuntalaisaloite on lähivaikuttamisen keino, jolla kuntalaiset voivat saada äänensä kuuluviin kunnan asioissa. Sitä on kutsuttu aikanaan Euroopan alueiden komitean luettelossa eurooppalaisista paikallisista hallinnon innovaatioista ”suomalaiseksi innovaatioksi”. Vuonna 2019 tehdyn selvityksen mukaan kunnissa tehtiin keskimäärin seitsemän kuntalaisaloitetta vuodessa ja neljä kymmenestä on johtanut toimenpiteisiin (Piipponen ja Pekola-Sjöblom 2019). Jotta tämä innovaatio säilyy elinvoimaisena, tulisi se päivittää 2.0-muotoon. Prosessit ratkaisevat tässäkin, eli miten kunnan valmistelijoiden ja aloitteentekijöiden välinen vuorovaikutus toimii aloitteen käsittelyn aikana. Jos valmistelu suoritetaan vain teknisesti, muodollisjuridisella otteella, se tuskin johtaa parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Yhteisöllisyyttä yhteiseksi hyväksi

Suomalaiset ovat varsin osallistuvaa kansaa, maailman kärkeä siinä. Kun haluamme saada yhteiseksi hyväksi tulevaa tietoa,

kansalaiset paikallisella tasolla kokoavat sitä valtavin joukoin vaivaa välttämättä. Tällaista innokkuutta nähtiin esimerkiksi **Vaasassa** keväällä 2021, kun kansalaiset muutamassa päivässä kuvasivat teiden ja katujen talvivauriot. Kaupunkilaisia kiinnostaa teiden ja katujen kunto. Mitkään kaupungin omat resurssit eivät riittäisi siihen, että tiet ja vauriot kartoitetaan. Kevät olisi muuttunut kesäksi ja usein syksyksikin ennen kuin tarvittava tieto saataisiin tekniseen toimeen ja priorisoitavaksi. Liki jokaisella on jo käytössään kännykkäkamera, jolla tämä tieto voidaan kerätä. Samanlaista toimintamallia on ollut käytössä **Sipoossa**, jossa Fiksa Sipoo -sovelluksessa voi viestiä ohjaamon toimintaryhmälle lähiympäristössä olevista puutteista, pienistä vioista tai kauneusvirheistä. Näin lenkkipoluille myrskyn kaatamat puut ja oksat ovat tulleet vikkelaasti raivatuiksi ja liikennemerkit on saatu ojennukseen.

Riistakolmiolaskenta on myös toinen oiva esimerkki tuotavasta ja yhteisöllisyyttä lisäävästä hyödyllisestä osallisuudesta. Se saa kansalaiset luontoon yhtä aikaa sovittuna aikana kävelemään kolmioita ja katsomaan jälkiä. Tuloksena on ainutlaatuinen ja kattava data riistasta. Tämä osoittaa, että ihminen haluaa osallistua nähdessään sen johtavan johonkin hyödylliseen. Juuri tällaista hyödyllistä, tehokkuuteen vaikuttavaa osallisuutta on mahdollista rakentaa kunnan toimintakentässä. Osallisuus yhdistää ympäristön ja tuottaa yhteistä hyvää. Meistä jotkut muistavat kouluihin kerätyt puolukat. Ne veivät meidät jo lapsena metsään, ja silloin konkreettisesti näimme, miten pienistä kipposista kasvoi valtava saavillinen puolukkaa. Osallisuus jatkui, kun kotitaloustunnilla teimme näistä puolukoista maistuvaa vispipuuroa, ja se oli samalla osa pedagogista ruokalistaa. Meillä on vieläkin asioita, joilla pysymme niin halutessamme rakentamaan osallisuuden merkittävään muotoonsa, elämänikäiseksi sitoutumiseksi ja voimavaraksi.

Usein riittää, että kunta osoittaa paikan tai tilan, jossa kansalaiset ja pienyrittäjät voivat kohdata toisensa. Tällainen esimerkki on vuonna 2013 käynnistynyt REKO-lähiruokarengas. REKO-renkaat toimivat paikallisina Facebook-ryhminä, joita

perustavat ja ylläpitävät vapaaehtoistyönä yksittäiset tuottajat ja kuluttajat. Sosiaalisessa mediassa esitelty tarjonta ja tilaukset johtavat tuottajien ja kuluttajien suoraan kohtaamiseen torin reunalla tai vaikkapa Taitokorttelin piha-alueella, kuten Joensuu. Toiminnan periaatteena on lähiruoka, eettinen toimintatapa, avoimuus ja läpinäkyvyys sekä yhteisöllinen ilmapiiri. Muutama vuosi sitten arvioitiin Suomessa toimivan noin 200 paikallista REKO Facebook -ryhmää, joissa jäseniä oli noin 300 000. Toimintamallia voi pitää arjen innovaationa, kansalaisten itsensä kehittämänä, jossa kunnalla on vain mahdollistajan rooli (Mäenpää ja Faehnle 2021). Samalla tämä on oiva esimerkki neljännen sektorin toimivuudesta.

Erinomainen ja jo pitkään toiminnassa ollut esimerkki toimivasta osallisuudesta on sopimuspalokuntatoiminta. Se on merkittävä osa kokonaisturvallisuutta ja tiiviisti kuntaan liittyvää yhteisöllisyyttä. Pelastustoimi on edelleen riippuvainen sopimuspalokuntatoiminnasta, ja se on väljästi asutuilla alueilla ratkaiseva ja usein ainut nopeasti saatavilla oleva toimija. Pikkuisessa **Rautjärven** kunnassa esimerkiksi vpk:n nuoriso-osastoon kuuluu käytännössä koko ikäluokka. Harrastustoiminta on ollut hyvin resursoitua, sen mahdollistaminen kuntademokratiassa on ollut keskeistä ja se on valtuustosalien ehkä kiinnostavimpia ja vaikuttavimpia päätöksenteon kohteita. Kunta on tarjonnut usein tilat ja vähän työtä. Väen vähentyessä Rautjärvelläkin on nuorta väkeä vähemmän paitsi kesäaikana, kun kesäasukkaat saapuvat kuntaan. Silloin väki moninkertaistuu. Kun luonnon ääri-ilmiöt kaatavat puita, sähköjä vailla olevassa talossa ei ole hätää, kun sopimuspalokunta käy tarkistamassa paikat ja tuo vettä paikalle. Pitkissä maastopaloissa auttaa, kun paikalliset sopimuspalokuntalaiset tuntevat jokaisen metsätien, traktorin ja kaivinkoneen ja saavat resurssit paikalle. He nukkuvat omissa kodeissaan ja kesämökeillään ja tuovat ainutlaatuisen osallisen lisäresurssin ammattipalokunnan toimintaan. Tällaisen osallisuuden merkitys palvelutuotannossa, yhteisöllisyydessä ja kokonaisturvallisuuden luonnissa on merkittävä. Hyvinvointialueuudistuksessa pelastustoimen järjestäminen siirtyi uusille hyvinvointialueille. Mitä tapahtui Suomen

noin 700 vapaaehtoiselle sopimuspalokunnalle? Sitä emme vielä täysin tiedä.

Kirjastot – lähiyhteisön olohuoneet

Kuntien palveluista kirjastoissa asiakaskohtaamisten ja asiakkuuksien määrät ovat suuria. Kirjaston rooli osallisuudessa ja asiakaskohtaamisessa on myös siksi merkittävä, että kirjaston käyttäjät käyvät siellä usein. Kirjasto on myös kunnassa os aikaisesti asuville ja vieraspaikkakuntalaiselle luonteva kohde vierailuille ja esimerkiksi etätöiden tekemiseen. Kirjastot ovat myös suuria yhdenvertaisuuden rakentajia, ja ne tarjoavat meille palan yhteistä historiaa ja kokemusta. Kirjastojen rooli muuttuu aineistotyöstä yhteisöllisiksi kohtaamisen paikoiksi, lähiyhteisön ”yhteisiksi olohuoneiksi”, ja ne ovat automaattisesti kuntatyön uudistumisen kärjessä.

Kirjastojen on pystyttävä uudistumaan ollakseen houkuttelevia. Kaikki toimisikin loistavasti, elleivät väestön kulttuurit, arvot ja tiedon tarve muuttuisi. Kun esimerkiksi **Espoossa** suomea äidinkielenään puhuvien osuus pienenee ja kulttuuritaustat monipuolistuvat ja kun asukkailla on kaikki tieto ja maailman kirjastot taskussaan, nousee kirjaston rooli yhteisöllisyyden ja osallisuuden rakentajana voimakkaasti. Kirjastoista on tullut asiakaspalvelukeskuksia. Parhaimmillaan ne tuottavat hyvinvointia ja tarjoavat osallisuutta yhteisöön. Niihin tullaan ilman varsinaista palvelutarvetta ja niissä voidaan löytää ihminen, joka hyötyy palvelusta ja palvelu saadaan ikään kuin huomattamatta.

Otamme esimerkin **Espoosta**, jossa kirjastoissa on tehty asiakaslähtöistä palvelumuotoilua. Kun asukkaat itse ovat olleet kunnostamassa kierrätystavaraa, uusien kalusteiden rinnalle syntyy tiloja, jotka koetaan omiksi. Lastenosastolle tuotu, yläosastaan avattu auto kutsuu kummasti puoleensa. Kirjaston keskeinen yhteisöllinen tila on yhteinen keittiö. Se luo kielettä riippumattoman alustan yhteiseen tekemiseen. Se on turvallinen tila, jonne jokainen voi tuoda osaamisensa kasvamaan yhteiseksi voimavaraksi. Keittiön kieli on yhteinen, onnistumiset

maistuvat samalla kielellä ja oppiminen tapahtuu yhdessä. Uudenlaiset alustat vaikuttavat myös palveluihin. Kirjastosta saa lainata myös leipäjuuren. Se on elävä osa historiaa ja yhteisöllisyyttä, sen voi viedä omaan keittiönsä ja antaa kasvaa leiväksi, maistua ja jakaa kirjastokokemustaan omassa yhteisössä ja ystäväpiirissä sekä verkostoissa. Kaupungeilla ja kunnilla on käytössään osallisuuden alustana kirjastot, jotka kutsuvat puoleensa osallisuuteen ja rohkeaan uudistamiseen.

Kiinnostava ja kiehtova on myös pikkukaupunki **Ikaalinen**. Kaupunkilaisten osallisuus yhteisössä on pitkäjänteistä ja rohkeaa. Suomen täyttäessä sata vuotta Ikaalinen juhlisti näytellyllä kunakin vuonna syntyneestä ikaalislaisesta. tarinat ja upeat kuvat kertoivat perinteistä ja arvostuksesta. Ne koskettivat jokaista ikaalislaista ja loivat yhteistä identiteettiä. Kaupungin kuvapankki ei koostu malleista ja maisemista otetuista kuvista, vaan keväällä se karttuu taas sadoilla, kun kaupunginjohtaja kutsuu kaikki ikaalislaiset avannon äärellä kuvattavaksi kylpytunnelmissa. Ikaalisten kylpylä on tunnettu brändi, ja samaan osallisuuteen liittyy kylpylässä lapsentekijöille luvattu vapaa oleskelu. Pitkäkestoisessa osallisuuden ja yksituumaisuuden Ikaalisissa ajatellaan, että kaupungin kiinteistöt, valtava kiehtova omaisuus, on kuntalaisten yhteistä. Niin kuin tietysti onkin. Yhdistykset ja yhteisöt saavat varata käyttöönsä Oman Tuvan tilat fasiliteetteineen. Ikaalinen luo mahdollistavaa yhteisöä, joka on syntynyt vahvasti luottamuksesta omiin ammattilaisiin, toisen asteen koulutuksen toimijoihin, yrityksiin ja ennen muuta asukkaisiin.

Luottamushenkilöt tulevaisuusvallan käyttäjiksi

Kuntademokratian kantavana voimana ovat edelleen luottamushenkilöt, jotka antavat aikaa, osaamistaan ja kasvot itsehallinnolliselle päätöksenteolle. Vuoden 2021 kuntavaaleissa valittiin 8 859 valtuutettua, ja naisten osuus oli valituista 40,1 prosenttia. Valtuutettujen keski-ikä on 50 vuotta, nuorten 18–29-vuotiaiden osuus on 5,6 prosenttia, ja yli 64-vuotiaita on 17,7 prosenttia.

Kaikki me tiedämme, että nuoria pitäisi saada lisää mukaan kuntapolitiikkaan. Nuorisovaltuusto kirjattiin vuoden 2015 kuntalakiin pakollisena vaikuttamistoimielimenä takaamaan nuorten mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Nuorisovaltuudet vaikuttavat yhä useammassa kunnassa lautakunnissa, valtuustoissa ja muissa toimielimissä. Kun enenevässä määrin nuorisovaltuuston edustajalla on myös puhe- ja läsnäolo-oikeus kunnanhallituksissa, voimme toivoa, että näiden kokemusten kautta saamme ajan oloon uusia kuntapäätäjiä.

Hienoa on, että suuri joukko kaikenikäisiä kuntalaisia on valmis panemaan itsensä likoon ja antamaan tietotaitonsa, kokemuksensa ja verkostonsa kuntansa kehittämiseen. Luottamushenkilötoiminnan kustannukset ovat pienet, vaikka toisin joskus väitetäänkin. Digitaalisuus, esimerkiksi lisääntyvät hybridikokoukset, vähentävät edelleen kustannuksia. Vuonna 2021 julkistettu tutkimus (Siv Sandberg) osoitti, että valtuudet käyttivät kaikissa kunnissa keskimäärin seitsemän tuntia viikossa luottamustehtävien hoitoon. Yli 100 000 asukkaan kunnissa määrä oli lähes tuplasti enemmän, keskimäärin 12 tuntia viikossa. Näissä kunnissa hallituksen puheenjohtajatyöhön käytetty viikkotyöaika oli noin 22 tuntia viikossa. Edellä mainitut luvut osoittavat vahvaa sitoutumista oman kunnan päätöksentekoon ja kunnan tulevaisuuden tekemiseen.

Osa-aikaiset ja kokoaikaiset puheenjohtajat ovat yleistyneet etenkin suurissa ja keskisuurissa kaupungeissa ja kunnissa. Päätoimisia hallituksen puheenjohtajia on ainakin Espoossa, Hämeenlinnassa, Kotkassa, Kuopiossa, Lahdessa ja Oulussa, sekä pormestarikaupunkien ja kuntien pormestareita on esimerkiksi Helsingissä, Tampereella, Turussa, Pirkkalassa ja Tuusulassa. Osa-aikaisia puheenjohtajia on muun muassa Joensuussa, Jyväskylässä, Kajaanissa, Naantalissa, Lohjalla ja Raumalla. Valtuustokauden 2021–2025 alussa oli yhteensä 43 koko- tai osa-aikaista puheenjohtajaa 22 kunnassa, vaalikauden kuluessa on tullut joitakin lisää. Pää- ja osa-aikaiset puheenjohtajat eivät ole vain suurten kaupunkien omaisuutta. Esimerkiksi **Posiolla** kunnan organisaatio on tehty supermallikkaaksi ja yhteistyötä tiivistetty eri toimijoiden kanssa.

Kunnassa on otettu käyttöön osa-aikaisen hallituksen puheenjohtajan toimintamalli, mikä osaltaan on jo ensikokemusten perusteella tiivistänyt yhteistyötä poliittisen ja ammatillisen johdon välillä. Myös eri poliittisten ryhmien välillä käydään nyt aiempaa enemmän keskustelua. Näin vahvistetaan kunnan yhteistä tahtotilaa. Kun lisäksi kunnassa on otettu käyttöön valio-kuntatyöskentely, on se osaltaan lisäämässä luottamushenkilöiden osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia.

Harvoin tulee ajatelleeksi, miten laaja-alainen on esimerkiksi kunnanhallituksen puheenjohtajan rooli. Anni Kyöstin ja Henna Paanasen tekemä tutkimus Ammattina luottamushenkilö (Osajulkaisu 2/2021) osoittaa puheenjohtajien moninaiset roolit: he ovat viestinviejiä, sovittelijoita, strategisia kehittäjiä, antavat päätöksenteolle kasvot ja ovat yleistä tilannetta seuraavia vahteja. Viestinviejinä heitä tarvitaan niin edunvalvonnassa valtiovallan suuntaan, erilaisissa kehittämis- ja kansalaisverkostoissa sekä viestinnässä median ja yritysten suuntaan, suhteessa eri poliittisiin ryhmiin ja johtaviin viranhaltijoihin. Sovittelijan tehtävät ja taidot tulevat entistä merkittävimiksi talouden tiukentuessa ja populismin kasvaessa. Yleisenä vahtina toimiva puheenjohtaja seuraa aktiivisesti niin paikallista kuin kansallista ja globaalia ajankuvaa ja ennakoii yhteistyössä toimintaympäristön muutoksia.

Kyöstin ja Paanasen tutkimus vuodelta 2021 myös määrittelee poliittisen johtajuuden viisi ulottuvuutta. Näitä ovat poliittisen yhteisön rakentaminen, ongelmien diagnostisointi toimintaympäristössä, poliittisten ratkaisujen määrittäminen, tulosten tuottaminen sekä kannattajien kokoaminen. Osaa-mistarpeissa korostuvat muun muassa kyky rakentaa ja luoda luottamusympäristöä sekä kannustavaa ja rohkaisevaa ilma- piiriä, samoin tarvitaan kykyä kunnioittaa muiden mielipiteitä. Jo aiemmin mainitsemamme ennakoitokyvyn merkitys korostuu. Koko- ja osa-aikaisten luottamushenkilöiden tapa toimia näyttää ainakin osittain muuttavan politiikan tekemisen suuntaa yhdistäväksi, kokoavaksi ja samaan suuntaan katso- vaksi vastavoimana hajaannukselle sekä riitaiselle ja repivälle toimintakulttuurille. Nerokasta kuntademokratiaa on tämäkin

toisin kuin kansallisen tason poliittinen kulttuuri, joka näyttää olevan aiempaa riittävämpää ja polarisaatiota syventävää.

Voimaa valiokunnista – case Kempele

Voisiko luottamushenkilöiden tietotaidolle ja osaamiselle olla vielä enemmän kunnissa tilaa? Miten luottamushenkilöiden rooli voi vahvistua kehittämismallin käyttäjiksi ja tulevaisuuden muotoilijoiksi? Tähän vastaa erityisesti valiokuntamalli, joka on ollut pisimpään käytössä **Kempeleen** kunnassa. Tämä toimintamalli on syntynyt pitkäjänteisen ja määrätietoisin kehittämistyön tuloksena alkaen jo 1980- ja 1990-lukujen vaihteissa käynnistyneen vapaakuntakokeilun yhteydessä. 1990-luvulla Kempeleen valtuutetut jakaantuivat tiimeihin, jotka muodostettiin kunnan vision ja strategian kannalta keskeisille kehittämisalueille: elinkeinoasioihin, ympäristökysymyksiin, palveluihin, kuntakuvaan ja markkinoitiin sekä kuntalaisten aktivointiin. Taustalla oli havainto siitä, että valmisteluvaiheen merkitys kasvaa päätöksentekoprosessissa eikä strategisesti tärkeitä asioita voi palauttaa minkään yhden hallintokunnan siiloon. Kansalaisvaikuttamisen tulee kohdistua valmisteluprosessin alkuun, niin myös luottamushenkilötyön. Hyvät kokemukset tiimityöstä johtivat siihen, että perinteisestä lautakuntatyöstä luovuttiin ja se korvattiin valtuutetuista muodostetuista valiokunnista.

Valiokuntamallilla on koettu olevan monia positiivisia vaikutuksia. Valmisteluvaiheessa valtuutetut pääsevät valiokunnissa keskustelemaan itse sisällöstä, jolloin monipuolinen luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden keskustelu parantaa päätöksenteon laatua. Kun luottamushenkilöt pääsevät mukaan jo valmisteluvaiheeseen, saadaan aikaan kestäviä päätöksiä, joihin on helppo sitoutua. Kun alkuvaihe valmistellaan hyvin, päätösvaiheeseen tulevia asioita ei juurikaan palauteta uudelleentalmisteluun. Tällöin pystytään tekemään ripeästi päätöksiä, ja valtuusto keskittyy strategisiin kysymyksiin, kuten sen kuntalain mukaan tulisikin keskittyä. Kun kunnan sisällä vedetään yhtä köyttä, syntyy positiivinen ja luottamuksellinen

ilmapiiri ja se antaa viranhaltijoille kunnan sisällä rohkeuden toimia. Näin siis tapahtuu Kempeleen kunnassa.

Valiokuntamainen työskentely ja yhteinen valmistelu merkitsevät myös sitä, että oma puolue ei olekaan enää keskiössä, vaan kuntapuolueajattelu vahvistuu. Tämän myötä myös ”enemmistö- ja vähemmistökortit” jaetaan uudestaan. Valiokuntamallissa on myös pienellä ryhmällä mahdollisuus vaikuttaa edellyttäen, että valtuutetulla on kykyä yhteistyöhön ja avoimeen vuorovaikutukseen muiden valiokunnan jäsenten kanssa. Arvostava asennoituminen kanssavaikuttajiin tuottaa hyviä tuloksia.

Toimivat yhteistyösuhteet viranhaltijajohdon kanssa ovat kunnan menestymisen kannalta ydinasia, totesi Jenni Sipilä vuoden 2023 tutkimuksessaan. Johtavilla viranhaltijoilla on monet tärkeät roolit demokraattisissa päätöksentekoprosesseissa. He ovat valmistelijoita, esittelijöitä, asiantuntijoita, yhteistyökumppaneita, kehittäjiä, kuuntelijoita, laillisuuden valvojia, koordinoijia, viestijöitä ja toimeenpanijoita. Luottamus henkilöiden toiminnasta paljon riippuu, kokevatko viranhaltijat tyytyväisyyttä, innostuneisuutta vai turhautumista vai ovatko viranhaltijat stressaantuneita vai motivoituneita ja työn imun täyttämiä. Kannustava, rohkaiseva ja yhteistyöhakuinen ilmapiiri on myös keskeinen kilpailutekijä onnistuneessa rekrytoinnissa. Kuntajohtamisen kehittämisen keskiössä ovat edelleen monet ”sisäpoliittiset asiat”, kuten työnjako poliittisen ohjauksen ja viranhaltijajohdon välillä, yhteinen strategia kunnan eri toimielinten välillä, kunnan henkilöstöpolitiikka, kunnan palvelustrategia ja poliittisen ohjauksen vakaus (Mykkänen 2022).

Unelmaduunia ja urakehitystä

Väestö ikääntyy ja työkäinen väestö vähenee koko Suomessa. Tämä megatrendi toimii keskeisenä muutospurina tulevaisuuden kuntien henkilöstöjohtamisen kehittämisesä. Osaajapula koettelee yhä useammin kuntaa, ja tämän takia rekrytoinnin lainalaisuudet ovat muuttuneet viime vuosien aikana enemmän kuin koskaan ennen. Kilpailu osaavasta työvoimasta on kiristynyt ja kiristyy koko ajan. Kunnan onkin oltava entistä houkuttelevampi työnantaja. Tällöin strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu, ja se on luonteeltaan samanaikaisesti ennakoivaa ja ketterää.

Opiskelijoiden keskuudessa Suomen ihanteellisimpia työnantajia selvittäneen tutkimuksen (Universum 2023) mukaan Suomen vetovoimaisimpien työpaikkojen joukossa ei esiinny juurikaan kuntaorganisaatioita, vain Helsingin ja Tampereen kaupungit joillakin alueilla. Julkisen sektorin vetovoima ei ole kokonaisuudessaan kovin korkea opiskelijoiden keskuudessa. Esimerkiksi terveydenhuollon palveluorganisaatioissa komeilivat suuret terveysjätit Mehiläinen ja Terveystalo ensisijaisilla paikoilla julkisen sektorin hyvinvointialueiden jäädessä kauas taakse. Julkisista organisaatioista oikeusministeriö, puolustusvoimat ja Luonnonvarakeskus nousivat vetovoimaisiksi. Emme usko, että kyse olisi rekrytointihoukuttelevuudesta tai työnantajamaineesta. Uskomme, että kyse on työn tekemisen tavoista, jotka näyttäytyvät uuden sukupolven ammattilaisille liian kankeina.

Kohtalonkysymys kiristyvillä työmarkkinoilla onkin, mitä erityistä kunta pystyy antamaan henkilöstölleen, mitä sellaista, mihin muut työnantajat eivät pysty. Vastaamme: paljonkin. Kunta voi olla helposti vetovoimainen ja pitovoimainen työnantaja erityisesti pienillä paikkakunnilla. Se on palkkauksessa paljon mainettaan parempi. Kunnalla on käytettävissään ainutlaatuisia välineitä houkutella ja pitää työntekijöitä. Se voi merkitä pieniä asioita, vaikkapa mahdollisuutta ottaa koira mukaan töihin.

Innostavia visionäärejä ja tahtoa palvella paikallista yhteisöä

Kevättalvella 2024 luimme uutisen siitä, että **Oripään** kunta hakee kirjastonjohtajaa. Hakuilmoituksessa kerrottiin kirjaston uudehkoista tiloista. Tuleva kirjastonjohtaja on kunnan johtoryhmän jäsen. Hän toimii hyvinvointilautakunnan esittelijänä ja vastaa tilivelvollisena hyvinvointilautakunnan taloudesta. Tuleva kirjastonjohtaja toimii lähiesihenkilönä hyvinvointi- ja liikuntaohjaajalle sekä vapaa-aikaohjaajalle. Vastuulle tulevat kunnan kulttuuri-, museo- ja matkailupalvelut sekä maahanmuuttoasiat. Hän tulee toimimaan kunnan markkinointiryhmän, maahanmuuttajien sekä kotouttamisen yhteistyöryhmän jäsenenä. Suomen kasvukolmiossa, Auranmaalla 1 300 asukkaan tavallinen kunta hakee visionääriä, jolla on hyvä kirjallisuuden tuntemus ja kyky innostaa sekä palvella paikallista yhteisöä. Koulutusvaatimus on korkea, eikä peruspalkalla kuvattu palkkataso nouse keskimääräistä suomalaisista palkkatasoa korkeammaksi.

Edellä kerrotun kirjastonjohtajan tehtävässä on kuvattu kaikki se, mikä tekee kuntatyöstä ainutlaatuisen, houkuttelevan tehtävän ja elämänuran, unelmien työn. Työpaikkailmoituksessa sanotaan myös, että työaika on reippaat 36 tuntia viikossa. Se jättää tilaa myös toimia vapaa-aikana siten kuin odotetaan. Kirjastonjohtaja voi olla mukana tekemässä osaltaan arvostavaa paikallisyhteisöä eli sitä sivistystehtävää, jonka varaan koko hyvinvointiyhteiskuntamme on rakennettu. Suorastaan nerokasta on yhdistää kirjastonjohtajan työhön maahanmuutto-

palvelut. Kirjasto juurikin on jo lakisääteisessä tehtävässään se paikka, joka tuo kulttuurin kaikille. Uudella kirjastojohtajalla on valtavasti tehtävää, mutta se tehdään kuntatyön säädellyssä turvallisessa ympäristössä.

Houkuttelevuutta voi myös lisätä lupaus kodista kirjastonjohtajalle. Omistusasunto seitsemän vuoden sopimuksella on varsin kohtuullinen rekrytointi-investointi jopa Oripään hyvin toimivilla asuntomarkkinoilla. Kun tähän lisätään vähän pihanlaittосуunnitelmaa ja rakennusmestarin palveluita, saadaan uusi kirjastojohtaja mukavasti mukaan yhteisöön. Voihan siitä tulla tarinakin. Onko tämä kaikki tasavertaista? Kyllä se on. Se, joka valitaan kirjastonjohtajaksi ja sitoutuu seitsemän vuoden oripääläisyyteen, saa sen talon.

Mikä tässä Oripään haussa oli niin ahdistavaa, että se nosti pienen somemyrskyn? Ehkäpä se, että olemme tottuneet pysyviin, säädeltyihin tehtäväkuviin, joissa on tiukat rajat ja joiden hallinnollinen asema organisaatiossa luo turvallisuutta. ”Suutari pysyköön lestissään” värittää erityisesti juuri kuntatyökuvia, ja tämä näkyy tietysti myös virkailmoitusten sanoituksessa. Tosiasiassa Oripään kunta voi tarjota pelikentän sivistyskunnan tulevaisuudentekijälle hyvissä raameissa sekä mahdollisuuden luoda vetovoimaista kulttuuria lähes rajattomalla vapaudella. Joukkueeksi hänelle tarjotaan kaikki ne koko väestöä houkuttavat, hyvää elämää mahdollistavat tekijät. Palkka ei houkuttele. Perinteinen sanoitus ei houkuttele. Meillä on mahdollisuus ja aika kuvata monialaisen kunnan tarjoamat henkilöstön työpaikat vähän vapaammin sanoituksin ja rohkeammin sanakääntein.

Oripään kunnassa väestörakenne on aavistuksen parempi kuin sen kokoisissa kunnissa yleensä. Kunnan verotulot ja myös velkataakka asukasta kohden ovat aavistuksen pienemmät. Sen taloutta on onnistuttu hoitamaan hyvin, ja tulevaisuususkoa luovat mukavasti kasvua lupaavat väestöennusteet. Henkilöstökulut asukasta kohden ovat hieman keskimääräistä korkeammat, mutta alemmat kuin vaikkapa Kempeleessä, Tampereella ja Oulussa. Kunnan uudessa roolissa voi olla mahdollista rakentaa henkilöstörakenteeltaan ja rooleiltaan

mielenkiintoinen ja tehokas ihmislähtöinen organisaatio, joka on matala, niin kuin nykyisin kuuluu olla. Se on henkilöstöään valtuuttava ja innovaatioihin innostava. Organisaatiossa johto on noussut pois lokeroistaan ja johtaa niin asukkaiden kuin henkilöstönsäkin yhteisöjä.

Sote-uudistuksen toteutumisen jälkeen kuntaorganisaatioon jäävät tehtävät ovat lähellä ihmistä. Kirjasto organisoidaan niin, että asiakas saa kaikki tarvitsemansa kirjastopalvelut yhdellä yhteydenotolla valitsemassaan kanavassa. Kirjastoja kehitetään lainaamojen suuntaan. Tämä voi olla ”kaikki tarvitsemansa osallisuuden ja yhteisön jäsenyyden palvelut” kuten pikkuisessa Oripäässä. Se on mahdollista ja luontevaa isommassa Sas-tamalassa. Se on mahdollista myös Espoon lippulaivassa, jossa kieltä vielä osaamaton maahanmuuttaja saa yhteisön ja vaikkas en leipätaikinan kirjastosta, evästä omaan aktiiviseen toimijuuteensa. Tehtäväkuvien laventaminen ja rikastaminen, jatkuva yhdessä oppiminen ja todella matalat organisaatiot luovat kuvan modernista ja tehokkaasta organisaatiosta, joka antaa voimaa myös kansalaisyhteiskunnalle.

Henkilöstöjohtamisen prosessit ratkaisevat

Kunta konsernina on hyvin monitoimialainen organisaatio. Se tarjoaa parhaimmillaan laveita, ihmislähtöisiä, ihmisten mukaan mukautuvia rooleja: työtä yhdyspinnoilla, merkityksellistä työtä ihmisiä varten ja ihmisten kanssa sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja koko työyhteisöön. Kirjastonjohtajalle, kuten kunnassa laajemminkin, se merkitsee sivistystehtävää. Valitettavasti olemme liian usein huolissamme monimuotoisesta ja yksityiskohtaisesta lainsäädännöstä sekä siitä, osaammeko toimia muodollisjuridisesti oikein. Mutta ei kunta ole enää mikään palvelukone, jossa kunnan viranhaltijajohto toteuttaa valtion keskushallinnon ohjeistoa ja kertoo kuntalaisille ja kunnassa toimiville yrityksille, mikä on lain mukaan mahdollista ja mikä taas ei.

Kunnan henkilöstöjohtamisen prosesseja on varmasti syytä kirkastaa. Palvelusuhdeprosessi on asiakkuuksien johtamisen

ydinprosessi, jossa asiakkaita eli tässä tapauksessa henkilöstöä johdetaan koko palvelusuhteen elinkaaren ajan. Se merkitsee sitä, että esimerkiksi palkkatuella työllistetty nähdään tulevaisuuden eläkkeelle jäävänä. Palvelusuhteessa suunnitellaan uraa yhdessä ja varmistetaan joustavuus kaikissa vaiheissa. Esimerkiksi muita henkilöstöjohtamisen prosesseja ovat vapaa-ajan asukkaan loma-aikoina määräytyvä työskentely, eläkkeelle jääneen vaikkapa tiistaiset iltapäivän työrupeamat sekä sesonkien mukaan määräytyvät työajat.

Elinkaarimallilla johdetun palvelusuhdeprosessin rinnalla on erityisen tärkeää jatkuvan oppimisen prosessi. Tällöin kunta rakentaa koulutusorganisaatioiden kanssa systemaattisen, jatkuvan oppimisen mallin, jossa jokainen pääsee uudistamaan osaamistaan, kukin itselleen sopivin keinoin. Työelämä muuttuu niin vauhdilla, että ellei jatkuvan oppimisen prosesseja ole, siitä voi aiheutua henkisiä paineita ja pelkotiloja. Olemme kuulleet kuntatyössä osaamisen puoliintumisajan olevan kolme vuotta. Jos oma osaaminen katoaa osittain käyttökelvottomaksi, syntyy epävarmuutta, pelkoa ja arvottomuuden tunnetta. Siksi osaamisen jatkuva rikastaminen on välttämätöntä, mutta kuntaorganisaation tehtävissä olevaa. Kuntaorganisaatiolla, pienelläkin, on siihen erinomaiset edellytykset, ammatillaisia omasta takaa!

Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta osaamisen varmistaminen edellyttää myös sitä, että kuntatyönantajalla on kyvykkyyksien visio eli kuva niistä tulevaisuuden kyvykkyyksistä, joita tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä ohjaa niin olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittämässä kuin myös uuden henkilöstön saamisen varmistamisessa. Osaaminen on saatava virtaamaan, ja henkilöstön urakehitys mahdollistuu koulutuksen sekä työkykyjohtamisen avulla.

Olemme nähneet, että kunnissa satsataan jo nyt melko paljon rahaa ja aikaa osaamisen kehittämiseen. Tehtävää on kuitenkin siinä, että osaamisen kehittäminen lähtee kuntastrategiasta nousevien osaamistarpeiden ennakkoinnista. Lähellä työtä tapahtuvia osaamisen kehittämisen keinoja, kuten mentorointia, työkiertoa ja muuta systemaattista tehtävillä kehittämistä, tu-

lisi lisätä. Koulutuksella on toki edelleen tärkeä paikkansa, mutta sen osuus osaamisen kehittämässä voi nykypäivänä olla vain 10–20 prosenttia (Viitala ym. 2018).

Tehtäväkierto onkin jo kauan tunnettu yksi tehokkaimmista työkuulttuurin uudistamisen, osaamisen kehittämisen ja yhteisöllisyyden rakentamisen keinoista. Esimerkiksi **Asikkalan** kunnassa on toteutettu henkilöstöjohtamisessa ”Lainahöyhenissä”-toimintamallia, jossa kuka tahansa voi olla päivän toisen työtä tekemässä. Ei vain tutustumassa, vaan todella tekemässä. Mielenkiintoiset tarinat nousevat uusista kokemuksista ja uudenlaiset näkökulmat avautuvat, kun kentänhoitaja vaihtaa työnsä kirjastonhoitajaksi tai ruokapalveluiden tuottaja kunnanjohtajaksi. Kunta voi tarjota henkilöstölleen yhteisiä projekteja, rikastaa heidän osaamistaan ja toteuttaa hyvällä henkilöstöjohtamisella mielenkiintoisia, kustannustehokkaita malleja ilman suuriakaan esteitä. Kunta voi tehdä tätä laajalaisesti. Lähes kaikilla muilla organisaatioilla on kohtuullisen kapea joukko erilaisia tehtäviä.

Irti vakanssipohjaisesta työstä

Erityisesti nuoret ikäluokat suhtautuvat työhön uudella tavalla. Varmuus työssä ja sen jatkuvuus ovat perhettä perustavalle nuorelle tärkeitä. On sulaa hulluutta pitää vaikkapa näitä nuoria opettajia sijaisina odottamassa vakituista paikkaa muualta, kun tiedämme tarvitsevamme heitä. Ajattelu sijaisuuksista ja vakanssipohjaisesta työstä on pystyttävä unohtamaan ja näin otettava toistaiseksi voimassa oleviin palvelusuhteisiin vaikkapa nuoria opettajia. Näin siksi, kun kerran tiedämme heitä tarvitsevamme. Voimme muotoilla melko vapaasti mielenkiintoisia tehtäväkuvia, joissa työtä varmuudella löytyy eri käänteissäkin. Näin toimien voidaan jopa säästää rahaa, kun usein toistuvat rekrytoinnit vähenevät. Voimme myös rikastaa urasuunnittelulla jatkuvan oppisen periaattein osaamista uusiin pätevyysvaatimuksiin.

Toisaalta monelle on tärkeää vapaus valita työajat ja työn tekemisen paikat. Monet nuoren sukupolven ammattilaiset

haluavat olla työssä myös jaksoittain, osin viettäen monipaikkaista elämää. Työelämän tutkijat puhuvatkin niin sanotusta henkilökohtaistamisesta, joka tarkoittaa työnantajan halua ja kykyä ottaa työjärjestelyissä entistä paremmin huomioon kunkin työntekijän henkilökohtaiset odotukset ja elämäntilanteet. Aiemmin kuntien henkilöstöjohtamisesta tehdyt tutkimukset osoittivat, että juuri tämä työhön liittyvä joustavuus on ollut kunnissa heikossa tilassa (Viitala ym. 2018). Onneksi aikaan ja paikkaan liittyvä joustavuus on kuntien henkilöstöjohtamisen käytänteissä kehittynyt viime vuosina myönteiseen suuntaan – osittain koronapandemian mukanaan tuoman etätyön kokemuksen ansiosta.

Myös toiminnan tehostamisvaatimusten vuoksi työpaikoilla joudutaan lisäämään henkilöstöresurssien joustavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöä on voitava sijoittaa organisaatiossa joustavasti sinne, missä tarvetta ilmenee, ja vähennettävä sieltä, missä työ vähenee tai siirtyy hoidettavaksi teknologian tai ulkopuolisten osaajien avulla. Henkilöstösiirrot tulevat mitä ilmeisimmin lisääntymään. Tarpeen onkin kehittää kunnissa tehokas, oikeudenmukainen ja ihmistä arvostava systemaattinen toimintamalli henkilöstövähennyksiin ja -siirtoihin. Samalla on syytä lisätä joustokeinoja muun muassa yksityisiä palveluntarjoajia ja kolmannen sektorin työntekijöitä hyödyntäen. Tulevaisuudessa kuntahenkilöstön arvioidaan olevan määrältään ja osaamiseltaan jatkuvassa liikkeessä (Viitala ym. 2018).

Hyvä henkilöstöjohtaminen on tulevaisuuden kunnan keskiössä; vain niin saadaan houkuteltua ja pidettyä hyvät osaajat kunnan palveluksessa. Hyvällä henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että positiivinen ilmapiiri ja työhyvinvointi säilyvät. Pitkällä aikavälillä henkilöstökustannusten lasku perustuukin ennen kaikkea työn ja henkilöstön arvostuksen kulttuuriin ja taattuihin urapolkuihin ja sitä kautta sairauspoissaolojen laskuun. Henkilöstön arvostus lisää työniloa ja säästää kustannuksia.

Tästä löytyy lupaava esimerkki **Hämeenkyrön** kunnasta. Vuosia sitten Hämeenkyrön kunnassa oli taloudellisesti tiukkaa.

Valtuusto teki päätöksen, että Hämeenkyrö säästää kehittämälä. Valtuusto päätti mahdollistaa henkilöstölähtöiset investoinnit ja kehittämiskokonaisuuden ja seurata tuloksia. Kunnan johto päätti kouluttaa kaikki innokkaat palveluiden kehittäjiksi ja antoi henkilöstölle luvan tehdä kokeiluja. Ensimmäisenä valmennuspäivänä 30 ammattilaista lupasi toteuttaa 105 tapaa tehdä vaikuttavasti parempia palvelua käyttäen iPadiä. Jos heillä olisi iPadit. Kunnanjohtaja teki päätöksen investoinnista. Tuolla hetkellä kukaan ei tiennyt, mitä paremmat palvelut olisivat. Kaikki tiesivät, että yksin he eivät osaa, mutta luottivat siihen, että yhdessä pystyvät. Vuoden kuluttua kunnanjohtaja kirjoitti valtioneuvoston kanslian sivuilla, että ilman henkilöstölähtöistä kehittämistä kunnan käyttötalousmenot olisivat viisi miljoonaa euroa suuremmat. Vuotta myöhemmin naapurissa Ikaalisissa henkilöstö kuroi kiinni samoin eväin eli kehittäjäorganisaatiolla alle vuodessa miljoonan euron alijäämän. Henkilöstön osaamisen rohkea ja täysimittainen hyödyntäminen muuttaa organisaatiosiilot innovaatiolosuikiksi. Niillä on uskomaton voima, ja ne näyttävät onnistuvan siellä, missä henkilöstö näkee johtajansa aina sinne päätöksentekoon asti. Se ei ole vain pienten kuntien etuoikeus, koska näin näyttää tapahtuvan isoissakin kaupungeissa.

Työhyvinvointi – iso satsaus ja edelleen tarvetta ryhtiliikkeelle

Työhyvinvoinnin kehittämistä pidetään kunnissa tärkeänä ja sen eteen tehdään jo nyt paljon työtä. Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Monista ponnisteluista huolimatta työterveyshuollon kustannukset voivat riistäytyä käsistä, kun esimerkiksi henkisen jaksamisen ongelmat ovat lisääntyneet kaikissa ikäryhmissä. Näyttöä on kuitenkin siitä, että työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Kaikki nämä edistävät työssä jaksamista. Kuten jo edellä olemme

todenneet, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on keskeinen työhyvinvointia lisäävä tekijä. Tämän taustalla on ihmisen perustarpeisiin liittyvä autonomian tarve.

Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää ennakoivampien ja kokonaisvaltaisempien työhyvinvointiohjelmien laatimista. Tällöin lähdetään entistä enemmän tarvelähtöisyydestä eikä niinkään siitä, että samaa tarjotaan kaikille.

Kunnan aseman myös työhyvinvoinnin johtamisessa tekee haastavaksi TE 2024 -uudistus ja sen elinvoimatehtävä. Nykyisinkin vielä kunnat pystyvät työllistämään palkkatuella ja erilaisilla toimenpiteillä. Se on ollut monen kunnan näkökulmasta kannattavaa olemassa olevan rahoitusmallin ansiosta. On syntynyt myös kunnan toimialoille henkilöstöresurssi, joka kiertää työttömyyden ja palkkatuella työllistämisen väli- maastossa. Näin on tapahtunut vuosi toisensa jälkeen. Nämä työurat ovat yksilön, työyhteisön ja yhteiskunnan kannalta kes- tämättömiä. Olemme enemmän kuin kerran kuulleet sanotta- van ”me emme pärjäisi ilman työllistettyjä”. Niin on sanottu viheralueilla, päiväkodeissa ja monessa muussa kunnan työ- yksikössä. Työyksiköihin on syntynyt kummallinen työllistet- tyjen luokka, joka elää huomattavasti pienemmillä tuloilla ja vähemmillä etuuksilla ja jota odottavat niukemmat eläkepäivät. He eivät osallistu työyhteisön tapahtumiin, eikä heille kuulu työterveyshuolto samalla tavalla.

Palkkatuki on koko työllisyydenhoidon tehokkain buustaa- ja työelämään, mutta ei silloin, jos sen päässä ei odota todelli- nen työpaikka. Silloin se toimii sekä kuntatyötä että osaavan työvoiman tarjoamisen tavoitteita vastaan. On tärkeää, että työllistämisen palvelut erotetaan kokonaan henkilöstöjohta- misesta ja siirretään elinvoimapalveluihin, työllisyydenhoidon ja yrityspalveluiden kotipesään.

Ja lopuksi, oivallukset ja onnistumiset ovat voima, joka lo- pulta tekee uudistumisen tulevaisuuden kunnaksi. Ketään ei motivoida, sitouteta eikä kyllästetä ohjeilla ja mikromana- geerauksella. Henkilöstön tulee olla vahvasti mukana kun- nan strategian laadinnassa ja sen toimeenpanossa. He osal- listuvat, oivaltavat, onnistuvat ja sitoutuvat. Yhdessä taitavalla

henkilöstöjohtamisella kunnan palveluprosessit uudistuvat ihmislähtöisiksi sekä myös kuntalaisia osallisuuteen innostavaksi. Kunta uudistuu entistä vaikuttavammaksi ja houkuttelevammaksi työnantajaksi. Kuntia hyvin tuntevina olemme varmoja siitä, että kaupungit ja kunnat ovat myös tulevaisuudessa vetovoimaisia työnantajia: perustehtävä on mielekäs, kuntaammattilaiset ovat motivoituneita ja sitoutuneita sekä henkilöstöjohtamisen merkitys on vahvasti ja yhteisesti sisäistetty.

Olemme huolissamme hyvinvointialueiden pärjäämisestä. Jos Oripään nerokkaat organisaation liinaajat, valtuuttajat ja ihmislähtöisen matalan organisaation rakentajat olisivat päättämässä hyvinvointialueilla, he laittaisivat hakuun sote-keskukseen johtajan tehtäviä. Johtajat olisivat perustason palveluiden johtoryhmän jäseniä ja toimisivat alueen johtavan lääkärin sekä lapsi- ja perhekeskuksen johtajina ja valmistelisivat asiat erikoistason palveluihin. He hakisivat visionäärejä, joilla on kyky innostaa ja jotka haluavat palvella paikallisesti asukkaita. Koska näin ei juuri nyt näyttäisi olevan, on kunnan yksinkertaisesti pystyttävä rakentamaan osallisuuden kenttä varmistuen kansalaisyhteiskunta ja huolehtien yhdyspinnasta ylöspäin.

Kaikki tämä on täysin mahdollista, koska kunnalla, niin isolta kuin pienelläkin, on kaikki se osaaminen, resurssit ja tahtotila, joilla se tehdään. Meidän on saatava kunnissa oleva osaaminen ja innovaatiot käyttöön ja kasvuun ja levittäytymään matoksi kattamaan koko asukaskohtaaminen. Matalat hierarkiat ovat kuntaorganisaation vahvuus, sillä roolien toteuttaminen mielenkiintoisilla tavoilla sekä vuoropuhelu päättäjien ja henkilöstön välillä sisältää ratkaisun eväät.

Epilogi: Kuntien tulevaisuus – viisautta nähdä ja rohkeutta toimia

Tässä julkaisussa olemme piirtäneet kuvaa tulevaisuuden kunnasta, joka on rohkea ja ennakkoluuloton ja jossa haasteet kohdataan päättäväisesti. Sen luottamushenkilöillä on viisautta nähdä avautumassa olevat mahdollisuudet sekä rohkeutta toimia uudella tavalla. He ymmärtävät, että kunta on ennen kaikkea ihmisten yhteisö, jossa elämänvoima virtaa vapaasti ja jossa jokainen kuntalainen voi kokea olevansa osa jotain suurempaa.

Elämänvoima, tuo mystinen mutta samalla niin konkreettinen voima rakentuu asukkaiden arjessa ja kuntayhteisön toiminnassa. Kunnat, jotka osaavat hyödyntää maantieteelliset erityispiirteensä, paikallisidentiteettinsä ja yhteisöllisyytensä, ovat tulevaisuuden voittajia. Ne voivat luoda ympäristön, jossa elämänvoima kukoistaa ja jossa asukkaat tuntevat olonsa turvalliseksi, arvostetuksi ja osalliseksi. Jokainen kunta voi olla elinvoiman majakka, joka ohjaa asukkaitaan kohti valoisaa ja kestävää tulevaisuutta.

Kunnat toimivat kansanvaltaisen Suomen demokratian ytimenä ja elämänvoiman rakentajina. Rohkaisemme innovatiivisuuteen ja yhteistyöhön ja inspiroimme näkemään tulevaisuuden mahdollisuudet. Näin syntyy positiivista ja toiveikasta ilmapiiriä tulevaisuuden suunnitteluun ja päätöksentekoon. Yhteistyö kuntien välillä on avainasemassa, kun pyritään

hyödyntämään digitalisaation täysi potentiaali. Digitalisoituminen voi tuoda säästöjä ja lisäarvoa sekä mahdollistaa entistä paremman palvelutason.

Tulevaisuuden rakentaminen alkaa tästä hetkestä. Kutsumme kaikki kunnat hyödyntämään itsehallintonsa tarjoamaa vapautta sekä innovoimaan ja luomaan elämänvoimaa, joka kestää sukupolvelta toiselle. Yhdessä voimme rakentaa Suomen, jossa jokainen kunta on elinvoimainen, kestävä ja asukkaidensa näköinen.

Onnistuva ja pärjäävä Suomi rakennetaan alhaalta ylöspäin, ihmiskeskeisesti kunnista käsin. Tämän ymmärtävät myös viisaat valtakunnan tason päättäjät mahdollistamalla entistä vahvemman kunnallisen itsehallinnon.

Lähteet

- Airaksinen Jenni (2017). Kuntien tulevaisuus ja erilaisuus. Tutkimusartikkeli kirjassa *Tulevaisuuden kunta* (toim. Inga Nyholm, Arto Haveri, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom). Acta nro 264. Kuntaliitto. Tampereen yliopisto ja valtiovarainministeriö.
- Airaksinen Jenni toim. (2023). 30 tarinaa kuntajohtamisesta. Suomen Kuntajohtajat ry ja Kuntaliitto.
- Ala-Poikela Anna, Koski Antti ja Stenvall Jari (2015). Verkostot osana kuntien kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Acta nro 260. Kuntaliitto.
- Aro Timo, Aro Rasmus, Hanhela Tuomas ja Laesterä Eero (2023). Alueiden väliset elinvoima-, vetovoima- ja pitovoimaerot. KAKS – Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Harisalo Risto, Rannisto Pasi-Heikki ja Stenvall Jari (2012). Instituutionaalinen luottamus. Tutkimus kuntien luottamuksesta valtioon. Acta nro 236. Kuntaliitto.
- Haveri Arto (2020). Tulevaisuuden kuntajohtaminen. KAKS – Kunnallisan kehittämissäätiön julkaisuja 33/2020.
- Hynynen Ari toim. (2012). Takaisin kartalle. Suomalainen seutu-kaupunki. Acta nro 237. Kuntaliitto.
- Hyyryläinen Torsti (2015). Paikallisidentiteetti resilienssin voimavarana. Alustus tutkimusseminaarissa 1.12.2015.
- Jurmu Liisa (2021). Millaisella asiantuntijuudella tulevaisuuden kunta rakennetaan. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Karkola Timo (2023). Työperäinen maahanmuutto ja kansainväliset rekrytoinnit. Edelläkävijällä ei ole esikuvia. Kuntaliitto.
- Koski Arto (2021). Kompleksiset kuntaliitokset. META-arviointitutkimus kuntaliitosdokumenteista vuosilta 2014–2021. Uutta kunta 7/2021. Kuntaliitto.
- Kuisma Juha ja Sauri Pekka (2021). Etätyö ja monipaikkaisuus. KAKS – Kunnallisan kehittämissäätiö Polemia-sarja.

- Kuntaliitto 2.2.2024 tiedote. Talousbarometri 2024. www.kuntaliitto.fi/talousbarometri
- Kyösti Anni (2024). Kuntien luottamushenkilöjohtajat politiikan ja hallinnon rajavyöhykkeellä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Kyösti Anni ja Paananen Henna (2021). Ammattina luottamushenkilö: työnä yhteistyön johtaminen. Osajulkaisu 2. Uutta kunnista 3/2021. Kuntaliitto.
- Meklin Pentti toim. (2010). Parasta Artun mitalla? Arviointia Parasuudistuksen lähtötilanteesta ja kehittämispotentiaalista kunnissa. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 5. Kuntaliitto.
- Meklin Pentti ja Pekola-Sjöblom Marianne (toim. 2012). Parasta Artun mitalla II. Acta nro 242. Kuntaliitto.
- Michelsson Sannika (2018). Kun kunta katoaa – katoaako paikallisidentiteetti? Tutkimus joutsenolaisuuden representaatiosta maakuntalehdessä ennen ja jälkeen kuntaliitoksen. Helsingin yliopisto.
- Mykkänen Antti (2022). Suomalaisen kuntajohtamisen tila ja tulevaisuus 2022. KAKS – Kunnallisan alan kehittämissäätö julkaisu 52/2022.
- Mäenpää Pasi ja Faehnle Maija (2021). 4. sektori. Kuinka kaupunkiväestö haastaa hallinnon, muuttaa markkinat ja laajentaa demokratiaa. Vastapaino.
- Pekola-Sjöblom Marianne (2024). Kuinka kuntasi sykkii -kysely. MDIn ja Kuntaliiton yhteinen valtakunnallinen kuntakysely marras-joulukuussa 2023. Kyselyn tulosten yhteenveto www.kunnat.net
- Piipponen Sirkka-Liisa ja Pekola-Sjöblom Marianne (2019). Osallistaako kunta, osallistuuko kuntalainen? Uutta kunnista 3/2019. Kuntaliitto.
- Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma ”Avoin, oikeudenmukainen ja rohkea Suomi” 22.6.2011.
- Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma ”Ratkaisujen Suomi” 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.
- Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma ”Osallistava ja osallistuva Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta” 10.12.2019. Valtioneuvoston julkaisu 2019:31.
- Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023 ”Vahva ja välittävä Suomi”. Valtioneuvoston julkaisu 2023:58.
- Riukulehto Sulevi toim. (2016). Kunnat, rajat, kulttuuri. Muutoskokemuksia. SKS:n julkaisu 1418. Suomen Kirjallisuuden seura.
- Räkköläinen Mari, Laimi Tanja, Åkerlund Carita, Iivonen Esa, Kiilakoski Tomi, Rannanpää Sari ja Salminen Jari (2022). Maaseutu- ja saaristoalueilla asuvien lasten sivistyksellisten ja sosiaalisten oikeuksien toteutuminen kouluverkon muutoksissa ja muutosten vaikutukset alueiden elinvoimaan. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 29:2022.

- Sallinen Sini, Pekola-Sjöblom Marianne ja Nieminen Ville (2023). Luottamuksen kipukohdat kunta-valtiosuhteessa. Kuntaliitto.
- Sandberg Siv (2021). Kuntapäätäjätutkimus 2020. Luottamushenkilöiden ajankäyttö. www.kuntaliitto.fi/kuntapaattajatutkimus2020
- Saukkonen Pasi, Majoinen Kaija, Kahila Petri ja Hirvonen Timo (2022). Monipaikkaisuus kunnissa. Uutta kunnista 2/2022. Kuntaliitto.
- Saukkonen Pasi ja Majoinen Kaija (2022). Monipaikkaisuus kuntien voimavarana. Uutta kunnista 6/2022. Kuntaliitto.
- Sipilä Jenni (2023). Kuntien johtavien viranhaltijoiden tunteet ja kokemukset poliittisessa päätöksentekoprosessissa. Uutta kunnista 2/2023. Kuntaliitto.
- Sjöberg Markus (2014). Harvaan asutun maaseudun kunnan paikallisentiteetti kuntarakenneuudistuksen Suomessa.
- Stenvall Jari, Syväjärvi Antti, Vakkala Hanna, Virtanen Petri ja Kuoppala Kari (2015). Kunnat ajopuina – koskesta sumaan. Vuosina 2011–2014 kuntiin kohdistuneiden uudistusprosessien arviointi, ARTTU 2 -ohjelman tutkimuksia nro 1. Acta nro 258. Kuntaliitto.
- Stenvall Jari ja Virtanen Petri (2021). Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen – Hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa. Tietosanoma.
- Universum tutkimus (2023). Most Attractive Employers by Country and Field.
- Valtiovarainministeriö (2012). Elinvoimainen kunta- ja palvelurakenne. Kunnallishallinnon rakenneryhmän selvitys.
- Viitala Riitta, Hakonen Anu ja Arpiainen Susanna (2018). Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. Acta nro 271 Kuntaliitto.
- Viljanen Pekka ja Hynynen Eeva-Liisa (2024). Kittilän opetukset. Kirja oikeusvaltiosta ja virkavastuusta. KAKS – Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Virallislähteet

Kuntalaki (410/2015)

Kuntarakennelaki (1698/2009)

Laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta (169/2007)

Laki kuntajakolain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta (478/2013)

Laki hyvinvointialueista (611/2021)

Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä (380/2023)

Suomen perustuslaki (731/1999)

Haastattelut

- Järvenpää Juho, kunnanjohtaja Mäntyharju, 6.3.2024
Jääskö Pekka, Posion kunnanjohtaja, 9.1.2024
Kares Pekka, sivistysjohtaja Sastamala, 16.3.2024
Karikumpu Päivi, Nivalan kaupunginjohtaja, 18.1.2024
Koski Antti, koulutus- ja kehitysjohtaja Lapin yliopisto, 8.1.2024
Larkio Annukka, kulttuurijohtaja Vantaa, 12.3.2024
Lohi Tuomas, Kempeleen kunnanjohtaja, 17.1.2024
Lähteenaro Niklas, elinvoimajohtaja Hämeenlinna, 22.3.2024
Maaninka Heikki, Posion kunnanhallituksen puheenjohtaja, 5.1.2024
Maisila Carita, Mynämäen, ent. Marttilan kunnanjohtaja, 14.12.2023
Niinikoski Eija-Riitta, kaupunginhallituksen puheenjohtaja Nivala,
5.1.2024
Niinistö Jussi, kaupunginjohtaja Kannus, 15.2.2024
Ollikainen Antti, Kempeleen kunnanhallituksen puheenjohtaja,
18.1.2024
Penttilä Jere, kaupunginjohtaja Joensuu, 5.2.2024
Rimpelä Markku, strategiajohtaja Hämeenlinna, 16.11.2023

Polemia-sarjassa ovat ilmestyneet

- 1 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1992
- 2 Erkki Mennola
IDEA KUNNASTA (1992)
- 3 Terho Pursiainen
KRIISIAJAN ETIIKKA (1993)
- 4 Työryhmä Kyösti Urponen (pj.), Raija Julkunen, Olli Kangas, Jorma Sipilä, Asko Suikkanen ja Petri Kinnunen (siht.)
KASVUSTA VASTUUSEEN
– sosiaalipolitiikan tulevaisuus (1993)
- 5 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1993
- 6 Pekka Ojala–Aulis Pöyhönen
LÄHEISYYSPERIAATE – hallinnon uusjako (1994)
- 7 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1994
- 8 Jorma Hämäläinen–Veikko Teikari
HENKILÖSTÖPOLITIikka PAKKORATKAISUJEN
EDESSÄ (1995)
- 9 Terho Pursiainen
NOUSUKAUDEN ETIIKKA (1995)
- 10 Eero Ojanen
EIPÄJOKI
Fiktiivinen reportaasimatka mihin tahansa suomalaiseen kuntaan (1995)
- 11 Heikki Koski
KANSALAINEN, KUNTA JA
KANSALAISYHTEISKUNTA (1995)
- 12 Seppo Niemelä
MUUTOSKIRJA
Rohkaisuksi murroksen maailmaan (1995)
- 13 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1995
- 14 Lauri Hautamäki
MAASEUTU ELÄÄ (1995)

- 15 Juha Kuisma–Heikki Haavisto
KAUPUNKI JA MAASEUTU
– avoliitto vai susipari (1995)
- 16 Olli Pusa
ELÄKEPOMMIN VARJOSSA (1996)
- 17 Satu Apo–Jari Ehrnrooth
MILLAISIA OLEMME?
Puheenvuoroja suomalaisista mentaliteeteista (1996)
- 18 Eira Korpinen
OPETTAJUUTTA ETSIMÄSSÄ (1996)
- 19 Erkki Pystynen
LIITTOKUNTA (1996)
- 20 Martti Sinisalmi
TYÖLLISTÄMISTÄ VAI PALVELUA? (1996)
- 21 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1996
- 22 Olli Mäenpää
KUNTIEN ITSEHALLINTO EU-SUOMESSA (1997)
- 23 Tuula-Liina Varis
KRISTALLIYÖ JOENSUUN KAUPUNGINTALON
TORNISSA (1997)
- 24 Terho Pursiainen
KUNNALLISTEN KÄYTÄNTÖJEN ETIIKKA
Yhteisöopin alkeet (1997)
- 25 Siv Sandberg–Krister Ståhlberg
KUNTALAISTEN KUNTA JA VALTIO (1997)
- 26 Pertti Hemánus
KUNNALLINEN TIEDOTTAMINEN JA JASKA
JOKUNEN
Tutkittua tietoa ja tutkimattomia tulkintoja (1997)
- 27 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1997
- 28 Esko Antola
UUSI EU? (1998)
- 29 Eero Ojanen
YHTEISKUNNAN ITSEPUOLUSTUS (1998)
- 30 Pertti Kettunen
ELINKEINOPOLITIIKAN TAITO (1998)

- 31 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1998
- 32 Torsti Kivistö
JOUTILAISUUSYHTEISKUNTA (1998)
- 33 Erkki Mennola
IDEA MAAKUNNASTA (1999)
- 34 Jorma Hämäläinen
MINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 35 SINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 36 Juha Talvitie
KUNTA VAI MAAKUNTA?
Globalisaatio ja regionalismi (2000)
- 37 Juha Sihvola
YKSILÖNÄ YHTEISÖSSÄ
Näkökulmia paikallisuuteen, globalisaatioon ja hyvään
elämään (2000)
- 38 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2000
- 39 Seppo Niemelä
TULISIELU
Verkostoajan aluekehittäjä (2000)
- 40 Kauko Heuru
ITSEHALLINNON AIKA (2001)
- 41 Heikki Eskelinen
ALUEPOLITIIKKA RAUTAHÄKISSÄ (2001)
- 42 Matti Wiberg
PALUU POLITIIKKAAN (2001)
- 43 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2001
- 44 Ilkka Virtanen
YLIOPISTOJEN KOLMAS TEHTÄVÄ (2002)
- 45 Arvo Myllymäki
KUNTIEN KUJANJUOKSU (2002)
- 46 Risto Eräsaari
KUINKA TURVATON ON RIITTÄVÄN TURVALLINEN?
(2002)
- 47 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2002

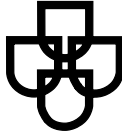
- 48 Pentti Arajärvi
PAREMMINVOINTIYHTEISKUNTA (2003)
- 49 Eero Uusitalo
MAASEUTU KANSAN VAI HALLINNON KÄSISSÄ? (2003)
- 50 Esko Juntunen
KUNNAN ELINKAARIHYPPY
– strateginen kehittäminen ja yhteistyö (2003)
- 51 Pekka Sauri
SUOMEN DEMOKRATISOIMINEN (2003)
- 52 Esko Aho
SATTUMA SUOSII VALMISTAUTUNUTTA (2003)
- 53 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2003
- 54 Seppo Rainisto
KUNNASTA BRÄNDI? (2004)
- 55 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2004
- 56 Markku Lehto
TAKAISIN TULEVAISUUTEEN
– valtion ja kuntien yhteinen taival (2005)
- 57 Tarmo Pukkila
IKÄVALLANKUMOUS (2005)
- 58 Matti Wiberg
VALTA KUNNASSA (2005)
- 59 Soili Keskinen
ALAISTAITO Luottamus, sitoutuminen ja sopimus (2005)
- 60 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2005
- 61 Samuli Skurnik
OSUUSTOIMINNASTA OPPIA?
Kuntapalvelut uudessa talousmallissa (2006)
- 62 Markku Lehto
PELASTUSRENKAAN PAIKKAUS (2006)
- 63 Pasi Holm
VEROKIRJA (2006)
- 64 Matti Virén
KANSALAISEN KUNTAUUDISTUS (2006)

- 65 Markku Lehto
OI OMA KUNTANI (2006)
- 66 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2006
- 67 Peter Ekholm
POLEMIA – AJATUSPAJAKO? (2007)
- 68 Aatos Hallipelto
PARAS TUOTTAKOON!
Hyvinvointipalvelujen tulevat markkinat (2008)
- 69 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2008
- 70 KUNNON VALTUUTETUT?
Ilmapuntari 2008, osa 2
- 71 Sami Borg
HILJAA HYVÄ TULEE
Puheenvuoro äänestysprosentista ja vaaliaktiivoinnista
(2008)
- 72 Matti Wiberg
HALLITSEKO HALLITUS? (2009)
- 73 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2009
- 74 Jussi-Pekka Alanen
HELSINKI
Kansakunnan pääkaupunki – ihmisten metropoli (2009)
- 75 Laura Berg–Mari K. Niemi
KENEN KUNTAVAALIT? (2009)
- 76 Esa Halme–Lauri Kuukasjärvi
UUSI KUNTA VAI KUNTALIITOS –
KUNTALAISEN ITSEHALLINTO (2010)
- 77 Esko Kalevi Juntunen
SULJETUSTA AVOIMEEN –
TALOUDEN GLOBAALIMYRSKY (2010)
- 78 Anne Luomala – Tuomo Puumala
BUDJETTI – JULKINEN SALAISUUS VAI SALAINEN
JULKISUUS? (2010)
- 79 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2010–2011 (2011)
- 80 Terho Pursiainen
MIELEKÄS ELÄMÄ, MIELEKÄS YHTEISKUNTA (2011)

- 81 Antti Mykkänen (toim.)
KUNTAKIRJA – UUDISTUSAJATUKSIA (2011)
- 82 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2011–2012 (2012)
- 83 Antti Mykkänen (toim.)
KUNTAYHTYMÄ PELASTAA? (2012)
- 84 Ari Mölsä (toim.)
KUNTARAKENNEKIRJA (2012)
- 85 Timo Reina
KAHDEN TULEN VÄLISSÄ –
ALUEHALLINNON TILA JA TULEVAISUUS? (2012)
- 86 Tarja Cronberg
ESTEJUOKSU LUOVAAN SUOMEEN (2012)
- 87 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2012 (2013)
- 88 Marja-Liisa Manka, Laura Bordi ja Kirsi Heikkilä-Tammi
PERUSASIOISTA PIENIIN IHMEISIIN –
KUNTAJOHTAMISEN KUVA (2013)
- 89 Kari Välimäki
KAKKUA JAETTAVAKSI (2013)
- 90 Wille Rydman
UNELMASTA PAINAJAISEKSI?
– Kuinka hyvinvointivaltio syö itse itsensä (2013)
- 91 Yrjö Hakanen
MARKKINOIDEN VAI IHMISEN HYVÄKSI?
– Kommunistin puheenvuoro (2013)
- 92 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2013 (2014)
- 93 Heljä Misukka
KOULUTUKSEN SUURVALTA TIENHAARASSA (2014)
- 94 Markku Lehto
MARKKINAT, SOSIAALITURVA JA YKSILÖN VOIMA
(2014)
- 95 Mikael Jungner
SATTUMA, TAHTO JA KOHTALO (2014)
- 96 Juha Kuisma ja Matti Mäkelä
KYLIEN TULEVAISUUS (2015)
- 97 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2014 (2015)

- 98 Pekka Sauri
julkishallinto ja sosiaalinen media (2015)
- 99 Eero Ojanen
HYVÄ PÄÄTÖS?
Filosofisia näkökulmia päätöksentekoon (2015)
- 100 Kauko Sipponen
SE SUURI KUNTAUUDISTUS (2016)
- 101 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2015 (2016)
- 102 Päivi Lipponen ja Antton Rönholm
PULPETISTA TABLETTIIN
– suomalainen koulu edelläkävijäksi maailman
muutoksessa (2016)
- 103 Antti Mykkänen (toim.)
MAAKUNTAITSEHALLINTO (2016)
- 104 Heikki Saxén ja Salla Saxén
MITEN BIOETIIKKA VOI MUUTTAA
SUOMALAISTA TERVEYDENHUOLTOA? (2016)
- 105 Raili Mäkitalo
SUOMESTA IKÄIHMISTEN MALLIMAA (2016)
- 106 Karina Jutila
PILAAKO ELIITTI SUOMEN? (2016)
- 107 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2016 (2017)
- 108 Pekka Sauri
KUNNAT JÄLKEEN SOTEN (2017)
- 109 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2017 (2018)
- 110 Veli-Antti Savolainen
GLOKALISAATIO – PAIKALLISEN ISO UUSI KUVA
(2018)
- 111 Anders Blom
MAAN TAPA MURROKSESSA (2019)
- 112 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2018 (2019)
- 113 Jan Erola
UUSIEN IDEOIDEN SUOMI (2019)

- 114 Juha Kuisma
PAIKALLINEN ILMASTOPOLITIIKKA (2019)
- 115 Pekka Sauri
JULKISHALLINTO JA SOSIAALINEN MEDIA 2020
(2019)
- 116 Timo Soini
POPULISMI (2020)
- 117 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2019 (2020)
- 118 Markus Leikola
MAAILMA KORONAN JÄLKEEN (2020)
- 119 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2020 (2021)
- 120 Olavi Ala-Nissilä ja Esa Härmälä
SEUTUKAUPUNGIT JA VOIMAVAROJEN SUOMI
(2021)
- 121 Juha Kuisma ja Pekka Sauri
ETÄTYÖ JA MONIPAIKKAISUUS SUOMESSA (2021)
- 122 Arto Haveri
PORMESTARI HAASTAA KUNNANJOHTAJAN
– ONKO JOHTAMISMALLILLA VÄLIÄ? (2022)
- 123 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2021 (2022)
- 124 Timo Kietäväinen
REMONTIN AIKA (2022)
- 125 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2022 (2023)
- 126 Pekka Viljanen ja Eeva-Liisa Hynynen
KITTELÄN OPETUKSET –
KIRJA OIKEUSVALTIOSTA JA VIRKAVASTUUSTA
(2024)
- 127 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2023 (2024)
- 128 Juho Saari
HARVINAINEN HETKI –
Hyvinvointivaltio valinkauhassa (2024)
- 129 Kaija Majoinen ja Jaana Utti
ELÄMÄNVOIMAN KUNTA
Viisautta nähdä ja rohkeutta toimia (2024)



KAKS – Kunnallisanalan kehittämissätiö rahoittaa kuntia palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tavoitteena on tukea ja parantaa kuntien ja niiden organisaatioiden toimintamahdollisuuksia.

Rahoitamme hankkeita ja tutkimuksia, joiden arvioimme olevan kuntien tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä. Tuloksien tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Rahoitettavilta hankkeilta edellytetään ennakkoluulotonta ja uutta uraa luovaa otetta.

Säätiöllä on *Polemiikki*-niminen asiakaslehti ja kaksi julkaisusarjaa:

Polemia-sarja, jossa käsitellään kunnille tärkeitä strategisia kysymyksiä ajattelua herättävällä tavalla.

Tutkimusjulkaisut-sarja, jossa julkaistaan osa säätiön rahoittamista tutkimuksista. Pääosa säätiön rahoittamista tutkimuksista julkaistaan tekijätahon omissa julkaisusarjoissa.

Julkaisut-sarja, jossa esitellään tutkimustietoa tai yhteiskunnallisia keskustelun avauksia.

Toimintamme ja julkaisumme esitellään tarkasti kotisivuillamme www.kaks.fi.

Vuonna 1990 perustettu itsenäinen säätiö rahoittaa toimintansa sijoitustuotoilla.

Osoite	Fredrikinkatu 61 A 00100 Helsinki
Toimitusjohtaja	Jenni Airaksinen, jenni.airaksinen@kaks.fi , p. 050 533 2002
Tutkimuspäällikkö	Sami Borg, sami.borg@kaks.fi , p. 050 345 0811
Taloudenhoitaja	Maarit Vaittinen, maarit.vaittinen@kaks.fi , p. 040 716 4807

Tutustu kotisivuihimme (www.kaks.fi)!

Elämänvoiman kunta

Viisautta nähdä ja rohkeutta toimia

Julkaisu tarkastelee tulevaisuuden kuntaa, jossa päättäjillä on viisautta nähdä avautumassa olevat mahdollisuudet sekä rohkeutta toimia uudella tavalla.

Kuntaliiton emerita tutkimusjohtaja Kaija Majoinen ja Tamora Oy:n luova johtaja Jaana Utti avaavat teemaa maantieteen, paikallisidentiteetin, resurssien, työllisyshoidon, nerokkaan kuntademokratian sekä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Kunnista nousevat lukuisat käytännön esimerkit tuovat elävyyttä. Tulevaisuuden kunta on tekemisen asia!



ISBN 978-952-349-135-9 (nid)
ISBN 978-952-349-136-6 (pdf)
ISSN 1235-6964