

**ELINVOIMAN  
STRATEGINEN JOHTAMINEN  
JA KEHITTÄMINEN**

Case Tammelan kunta



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

2016, 2019

Minna-Liisa Mäkilä

Liiketoiminnan kehittäminen  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Minna-Liisa Mäkilä	<b>Vuosi</b> 2019
<b>Työn nimi</b>	Elinvoiman strateginen johtaminen ja kehittäminen – Case Tammelan kunta	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Mikko Mäntyneva	

---

## TIIVISTELMÄ

Kuntien toimintaympäristö on ehkä isommassa myllerryksessä vuosikymmeniin. Jokaisen kunnan tulee löytää itsensä uudelleen, jotta pärjää tulevaisuudessa itsenäisenä kuntana. Opinnäytetyön tavoitteena on kyselytutkimuksen kautta saada käsitys siitä, minkälainen on Tammelan kunnan elinvoiman strategisen johtamisen nykytila. Tuloksena on selvittää, miten elinvoiman strategista johtamista tulee kehittää Tammelan kunnassa. Opinnäytetyöni jakautuu kuuteen osaan: Johdanto, Kuntien elinvoiman strateginen johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä, Elinvoiman strateginen johtaminen ja kehittäminen – Case Tammelan kunta, Tutkimus ja käytetyt metodit sekä Pohdinta ja johtopäätökset.

Empiirinen tutkimus toteutui kohderyhmäkyselyllä, joiden kohteena oli Tammelan kunnanvaltuusto. Tutkimuksen kautta saatu aineisto on ensisijainen tietoperusta, toissijainen on saatavilla oleva kirjallisuus. Osa-alueista tarkastelussa oli kuntastrategia, talousarvion tavoiteasetanta, mitä elinvoimajohtaminen edellyttää kuntajohtamiselta, miten elinvoimajohtamista tulisi entisestään kehittää sekä miten nähdään viestintä vaikuttamassa elinvoiman kehittämiseen. Vapaamuotoisista vastauksista poimittiin avainsanoja, joiden kautta saatiin määriteltyä kehittämiskohteet. Erityisesti kokonaisuuden kannalta saatiin eri osa-alueiden kautta hyvä näkemys niistä kehittämiskohteista, joihin valtuutetut kaipasivat panostusta. Tutkimuksesta saatiin näkemyksiä kehittämiskohteista, joita ovat muun muassa tiedolla johtaminen, profiloituminen sekä osallistaminen. Niiden perusteella voidaan suositella joitakin uusia menetelmiä, joita voitaisiin ottaa käyttöön, jotta valtuutettujen esittämät kehittämiskohteet voitaisiin toteuttaa. Jokaiseen osa-alueeseen saatiin kehittämissuhteita sekä useita jatkotutkimusmahdollisuuksia tutkimuksen kautta.

**Avainsanat** Elinvoimaisuus  
Strateginen johtaminen  
Kuntasuunnittelu  
Viestintä

**Sivut** 141 sivua, joista liitteitä 26 sivua

Business management and Entrepreneurship  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Minna-Liisa Mäkilä	<b>Year</b> 2019
<b>Subject</b>	Strategic management and development of the vitality – Case the municipality of Tammela	
<b>Supervisors</b>	Mikko Mäntyneva	

---

ABSTRACT

The operating environment of municipalities may be in biggest changing for decades. Any municipality should find itself again in order to be an independent municipality in the future. The aim of the thesis is to get an idea of the current state of strategic management of the vitality of the municipality of Tammela through a survey. The results are how to develop the strategic management of vitality in the municipality of Tammela. My thesis is divided into six parts: Introduction, Strategic management of municipality vitality in a changing operating environment, Strategic management and development of vitality – Case Tammela Municipality, Research and Used Methods plus Reflection and Conclusions.

Empirical research was carried out with a target group survey targeting the Tammela Municipality Council. The material obtained through the research is the primary knowledge base, the secondary being available literature. The review of the areas was a municipal strategy, the target setting of the budget, what the management of the life force requires for the municipal leadership, how to further develop the vitality management and how the communication is seen to influence the development of vitality. From the free-form responses, keywords were picked through which development targets were defined. Particularly in terms of completeness, a good view of the areas of development that the delegates needed to invest in was achieved through different areas. The study provided insights into development targets including information management, profiling and engagement. Based in these, we can recommend some new methods that could be put in place to allow delegates to develop their development targets. Proposals for development were made in each area through research. In addition, several further research opportunities were created.

**Keywords** Vitality  
Strategic management  
Municipality Planning  
Communication

**Pages** 141 pages including appendices 26 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus.....	2
1.2	Avainkäsitteet.....	3
2	KUNTIEN ELINVOIMAN STRATEGINEN JOHTAMINEN MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ.....	5
2.1	Tulevaisuuden toimintaympäristö ja megatrendit .....	6
2.2	Kunta-ala johtamisen kohteena .....	11
2.2.1	Johtamismenetelmät ja niiden valinta .....	12
2.3	Kunnan johtamisen strategiset välineet .....	15
2.3.1	Arviointi, analysointi.....	15
2.3.2	Tavoiteasetanta .....	21
2.3.3	Kuntastrategia .....	21
2.4	Strategiasta toteutukseen.....	24
2.5	Strateginen muutosjohtaminen edellyttää.....	25
2.5.1	Operatiivinen johtaminen, johtajuus ja niiden kehittäminen.....	27
2.6	Osallista, osallistu ja tee yhteistyötä.....	40
2.7	Kunnan elinvoiman strateginen johtaminen .....	40
2.7.1	Arviointikehikko kunnan elinvoiman itsearviointiin.....	42
2.7.2	Elinvoima edellyttää strategiselta ja operatiiviselta johtamiselta .....	43
2.7.3	Johtaminen, johtaminen ja niiden kehittäminen ovat tärkeitä sekä strategisessa että operatiivisessa johtamisessa.....	44
3	ELINVOIMAN STRATEGINEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN - CASE TAMMELAN KUNTA.....	46
3.1	Toimintaympäristöön vaikuttavat trendit.....	46
3.2	Tammelan kunnan elinvoiman strategisen johtamisen välineet.....	53
3.2.1	Tasapainoisen onnistumisen mallista.....	54
3.2.2	Uuden työstäminen .....	54
3.3	Tavoiteasetanta.....	55
3.3.1	Kuntastrategia 2023 .....	56
3.3.2	Kehittämishjelmat .....	57
3.4	Arviointi.....	66
3.4.1	Talousarvio johtamisen välineenä viis mallista .....	67
3.4.2	Seudullinen elinvoimaohjelma - yhteinen näkemys suunnasta.....	67
3.5	Strategian johtaminen käytännön toiminnaksi.....	68
3.6	Tammelan kunnan elinkeinopolitiikan vaikutus .....	69
4	TUTKIMUS JA KÄYTETYT METODIT .....	75
4.1.1	Vastaajan ikä, koulutustaso sekä vuodet työelämässä .....	75
4.1.2	Vuodet kunnallisissa luottamustehtävissä ja nykyinen luottamustehtäväni .....	77
4.1.3	Vuodet muissa luottamustehtävissä kuin kunnallisissa luottamustehtävissä, esim. Oy:t, Pankit jne.....	77

5	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET .....	79
5.1	Vastauksista avainsanoihin ja osumiin kysymyksittäin .....	79
5.1.1	Trendit eli kehityssuunnat .....	79
5.1.2	Muutos ja sen kehittäminen sekä siihen sitoutuminen .....	81
5.1.3	Strateginen johtaminen -elinvoimajohtamisen ohjaava tekijä .....	82
5.1.4	Elinvoiman strateginen johtaminen .....	85
5.1.5	Johtaminen ja johtajuus .....	89
5.1.6	Viestintä - tärkein työväline elinvoiman strategisessa johtamisessa....	90
5.2	Kyselytutkimuksen vastauksien avainsanojen yhteenveto pääteemoittain.....	92
5.2.1	Kuntastrategiaa koskevat kysymykset.....	92
5.2.2	Talousarvion tavoiteasetantaa koskevat kysymykset .....	93
5.2.3	Elinvoimajohtaminen koskevat kysymykset.....	94
5.2.4	Elinvoimajohtaminen edellyttää kuntajohtamiselta koskevat kysymykset .....	95
5.2.5	Viestintä koskevat kysymykset .....	96
5.3	Kokonaiskuva strategisesta johtamisesta elinvoimajohtamiseen .....	97
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	99
6.1	Olemassa olevan tiedon tarkempi tarkastelu ja laajempi hyödyntäminen .....	99
6.1.1	Arviointi .....	99
6.1.2	Yrityskanta-analyysi, yritysten sekä erilaisten palveluiden kohdentamisanalyysit.....	100
6.1.3	SWOT- analyysi sekä kolme skenaariota .....	100
6.1.4	Itsearviointikehikon käyttö.....	100
6.2	Profiloituminen - kehittämisen suunta .....	101
6.3	Valtuuston ja kuntalaisten sitouttaminen työstämiseen työpajojen kautta ..	102
6.4	Kuntastrategian ja tavoiteasetannan konkretisointi – profiilin mukaiseksi - strategiatyökalua käyttäen.....	102
6.4.1	Määrittelyjen kautta tavoitteelliseksi toiminnaksi.....	104
6.5	Jalkauttaminen .....	104
6.6	Hyvät, tehokkaat, oikein mitoitettut ja tarpeelliset palvelut .....	105
6.7	Elinvoiman strateginen johtaminen ja kehittäminen on kokonaisvaltaista johtamisesta .....	105
6.7.1	Johtaminen ja sen kehittäminen .....	106
6.7.2	Kuntajohtajan pätevyysvaatimuksilla ja -ominaisuuksilla on merkitystä strategisessa johtamisessa .....	107
6.7.3	Ansaitse luottamus, anna arvostusta sekä hanki osaamista ja ammattitaitoa.....	107
6.8	Viesti - oikeaa tietoa, oikeaan aikaan ja oikeassa kanavassa.....	108
6.9	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	108
6.10	Loppusanat .....	108
	LÄHTEET .....	110

#### Liitteet

- Liite 1 Kyselytutkimus luottamushenkilöille; valtuutetuille  
Liite 2 Kyselytutkimus johtaville viranhaltijoille

## 1 JOHDANTO

Suomen muuttuvassa toimintaympäristössä kaikki kunnat tekevät työtä elinvoiman kehittämiseksi ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Toimintaympäristön muutokset ja valti-onosuuksien leikkaukset sekä verotulojen pieneneminen pakottaa kunnat miettimään erilaisia keinoja sekä hakemaan itselleen sopivimmat tavat toimia ja luoda omat edellyt-tyksenä menestykseen. Kuntien kokonaisjohtaminen sekä sen eri osa-alueiden johta-minen muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii uutta tietoa, osaamista, uusia tapoja sekä aikaa näiden toteuttamiselle.

Jokainen kunta on omanlaatuisensa ja niin myös sen asukkaat sekä henkilökunta. Yh-dessä sitoutuen ja töitä tehden löytyvät varmasti keinot myös oman kunnan menestyk-seen. Ne eivät löydy välttämättä kopioimalla muilta, vaan luottaen omiin vahvuuksiin ja tunnustaen myös heikkoudet, jotka on mahdollista kääntää vahvuuksiksi. Siksi olisi hyvä miettiä välineitä, joita vielä ei ole käytetty tai niiden olemassa oloa ei enää huo-mata. Arviointi ja ennakointi ovat tärkeä osa kehittämistä toimintaympäristön muutok-nessa. Elinvoimaa kasvattavat kaikki tekijät, jotka vaikuttavat kuntaan. Kunnan muo-dostavat asukkaat, joten kaikki tekijät, jotka jollain tavalla kohdistuvat asukkaisiin li-säävät myös elinvoimaa. Siksi ei kannata vähätellä kunnan sisäisten toimintaprosessien läpikäymisen ja muuttamisen merkitystä. Mikäli niin kutsuttu ”kotipesä on kunnossa”, voidaan lähteä niin sanotusti ”ulos”.

Strategisen johtamisen kehittäminen on olennainen osa kunnan kehittämistä. Sen ke-hittäminen lähtee perusprosessien hyvästä toimivuudesta, resurssien eli henkilöstön ja talouden osaamisesta sekä käytettävissä olevista muista resursseista kuten tiloista ja kalustosta. Sen tavoitteena on koko kunnan kehittämisen tavoite eli strateginen visio, minkälaisena kunta halutaan nähdä esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden päästä. Kehittämisessä on oltava kuntalaiset mukana, jotta kunnan palvelut ja prosessit kehit-tyvät. Myös itsearviointilla on tärkeä merkitys sekä palveluiden että strategisen joh-tamisen kehittämisessä. Strateginen johtaminen eikä kunta kehity ilman hyvää johta-mista. Tarvitaan sekä strategista johtamista että operatiivista johtamista.

Ryynäsen (2001, 123) mukaan strategisessa johtamisessa ”poliittinen johtajuus tulee keskittää valtuuston puheenjohtajalle” ja jatkaa ”tärkeää onkin löytää tasapaino stra-ategisen johtamisen ja organisaation johtamisen välille sekä poliittisen että virkamies-johtamisen välille”. Operatiivisen johtamisen kehittäminen on tärkeää strategisen joh-tamisen kannalta siksi, että johtajalla tulee olla kyky muuntaa strateginen tavoite ope-ratiiviseksi toiminnaksi (Haveri & Majoinen 2009, 185). Mikäli johtajalla strateginen pätevyys on puutteellinen, strategisten tavoitteiden muuntaminen ja operatiivinen toteuttaminen on haasteellista.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Opinnäytetyön kannalta on merkittävää tunnistaa olemassa olevat kuntien toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät kuten megatrendit, hallitusohjelmasta (10/2015) tulevat elinvoimapolitiikkaan vaikuttavat muutokset, niiden laajuus, vaikutukset sekä paikalliset toimintaympäristön muutokset ja niiden vaikutus siihen muutokseen, joka kohtaa kuntaa konkreettisesti toimintaympäristön muutoksena. Työssä tarkastellaan myös kunta-alaa johtamisen kohteena, sen johtamismenetelmiä, elinvoimaan vaikuttavia tekijöitä, johtamista, muutosta, johtamista muutostilanteissa ja unohtamatta viestintää. Kunnissa tulisikin olla nyt tietoa, osaamista, uusia tapoja, tavoitteellista johtamista ja toimintaa että osallistavaa yhteistyötä ollakseen niin sanottuna ”kukoistavana kuntana” (Sallinen 2018b).

Opinnäytetyön tavoitteena on kyselytutkimuksen kautta saada käsitys siitä, minkälainen on Tammelan kunnan elinvoiman strategisen johtamisen nykytila. Opinnäytetyön tuloksena on selvittää, miten elinvoiman strategista johtamista tulee kehittää Tammelan kunnassa.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- minkälainen on elinvoiman strategisen johtamisen nykytila Tammelan kunnassa?
- miten elinvoimapolitiikan strategista johtamista tulee entisestään kehittää Tammelan kunnassa?

Opinnäytetyö on rajattu siten, että tarkastellaan elinvoiman näkökulmasta strategisen sekä operatiivisen johtamisen nykytilaa ja niiden puutteita sekä selvitetään, mitä olemassa olevia strategisen sekä operatiivisen johtamisen välineitä ja kehittämismenetelmiä tulisi ottaa käyttöön ja miten nämä soveltuvat Tammelan kunnan elinvoiman strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen.

Tarkastellaan kirjallisen lähdeaineiston kautta tavoitteen mukaisia elinvoimaan vaikuttavia strategisia ja operatiivisia johtamisvälineitä ja -menetelmiä sekä strategista ja operatiivista johtamista että niiden kehittämistä. Empiirisen kyselytutkimuksen kautta saatu aineisto on tutkimuksen ensisijainen tietoperusta, toissijaisena kirjallisuus. Kyselyn pohjalta on mahdollisuus muodostaa näkemys käytössä olevien elinvoiman strategisen johtamisvälineiden ja -menetelmien toimivuudesta ja mihin suuntaan elinvoiman strategista johtamisesta tulisi kehittää sekä kirjallisuuden ja kyselyn pohjalta tutkia, onko jotain uusia strategisia sekä operatiivisia johtamisen välineitä ja kehittämismenetelmiä, joita voisi ottaa käyttöön.

Tutkimuksia aiheesta on jonkin verran. Lähimpänä opinnäytetyön aihetta on Suomen Kuntaliiton vuonna 2014 kustantama Paananen, Haveri & Airaksisen tutkimus: Kunta elinvoiman johtajana, jossa eräänä kolmesta tutkimuskysymyksenä on ”millaisia strategioita, menetelmiä ja lähestymistapoja elinvoimaisuuden johtamisessa voidaan hyödyntää?”. Edellä mainittu tutkimus ei kuitenkaan antanut vastauksia kysymyksiin, vaan tuotti ”itsearviointikehikon kunnan elinvoiman arviointiin” (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 93 - 95).

Opinnäytetyön lähtökohtana on opinnäytetyöntekijän omakohtaiseen kokemukseen perustuva kiinnostus strategisen johtamiseen. Toimeksiantajana on etelä - suomalainen Lounais-Hämeessä sijaitseva perinteikäs, laaja maaseutumainen, noin 6.500 asukkaan vanha emäpitäjä, Tammelan kunta. Aiheen ajankohtaisuus perustuu opinnäytetyöntekijän pitkäaikaisella työpaikalla Tammelan kunnassa vuosien 2014 - 2018 sisällä tapahtuneisiin muutoksiin ja niiden läpivienteihin. Työelämälähtöisyys perustuu siihen, että opinnäytetyöntekijä työskenteli 22 vuotta Tammelan kunnan palveluksessa hallinto- ja kehittämistehtävissä. Opinnäytetyön tekemisen aikana opinnäytetyöntekijän työpaikka vaihtui. Nykyisin hän työskentelee hallintosihteerinä Janakkalan kunnassa.

## 1.2 Avainkäsitteet

Tässä tutkimuksessa avainkäsitteet ovat määriteltä seuraavasti:

### Elinvoima

Elinvoimalla tarkoitetaan monista asioista ja tekijöistä syntyvää kokonaisuutta, joka määrittelee kuinka houkutteleva ja vetovoimainen kunta tai kaupunki on (Pyykkölä & Vuorensola 2018).

### Elinvoimapolitiikka

”Kunnan elinvoimapolitiikka on 1. alueen yleisten kehittymisedellytysten ylläpitämistä, 2. alueelle omaleimaisten ominaispiirteiden kehittymisen tukemista, 3. uusien ja ylläpitävien kehityskulkujen etsintää ja 4. ihmisten omaehtoisten pyrkimysten tukemista” (Airaksinen 2017).

### Elinvoimajohtaminen

”Elinvoima-ajattelun sisällyttäminen kunnan toiminnan suunnitteluun ja erilaisiin käytäntöihin” (Vesanto 2018).

### Kuntalaki

”Kuntalain tarkoituksena on luoda edellytykset kunnan asukkaiden itsehallinnon sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiselle kunnan toiminnassa edistää kunnan toiminnan suunnitelmallisuutta ja taloudellista kestävyttä” (Valtiovainministeriö 2015).

### Kuntastrategia

”Kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon:

- 1) kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen;
- 2) palvelujen järjestäminen ja tuottaminen;
- 3) kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet;
- 4) omistajapolitiikka;
- 5) henkilöstöpolitiikka;
- 6) kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet;
- 7) elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen.

Kuntastrategian tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen.

Kuntastrategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta” (Kuntalaki 410/2015 § 37).

#### Muutos

”Muutoksesta on kyse silloin, kun jokin vanha päättyy tai uusi alkaa, jokin tietyllä tavalla tapahtunut asia tapahtuu nyt uudella tavalla” (Laine 2010).

#### Organisaatio

”Organisaatio määritellään olevan sosiaalinen yksikkö tai ihmisryhmittymä, joka rakennetaan tietoisesti ja jonka rakennetta jatkuvasti kehitetään erilasten pääasemien ja tavoitteiden saavuttamiseksi” (Kiiveri 2007).

#### Strateginen johtaminen

”Strateginen johtaminen on organisaatiokulttuurin, -rakenteen ja strategian sovittamista yhteen” (Helakorpi 2018).

#### Strategiset johtamismenetelmät ja opit

Strategiset johtamismenetelmät ja opit ovat ”tarjoilla olevia oppeja ja menetelmiä, jotka perustuvat erilaisiin ideologioihin ja sitä kautta oikeuttavat erilaisia johtamiskäytäntöjä sekä tarjoavat erilaisia tekniikoilta” (Seek 2008 & 2012, Esipuhe).

#### Johtaminen

”Johtaminen on prosessi, jolla johtajan täytyy pystyä vaikuttamaan työntekijään siten, että työntekijä tekee asioita haluttuun suuntaan” (Seek 2008 & 2012, 20).

#### Visio

”Visio on tulevaisuuden tahtotila. Visio on näkemys siitä tulevaisuudenkuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäyksellä tietyssä ajankohtana tulevaisuudessa. Visio on arvoperustainen ja arvoankkuroitunut tulevaisuuden tahtotila.” (Riihimäki & Vanhatalo 2006).

#### Arvot

”Arvoilla tarkoitetaan jotain toivottua asiaa, suotavaa käyttäytymistä tai päämäärää. Arvot ovat luonteeltaan käsitteellisiä ja ne ohjaavat ihmisten tai ihmisryhmien toimintaa” (Wikipedia 2018).

## 2 KUNTIEN ELINVOIMAN STRATEGINEN JOHTAMINEN MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Kunnat ja niiden toiminnot sekä johtaminen on suurimmassa myllerryksessä koko olemassa olonsa aikana. Kunnan elinvoimaan sekä sen strategiseen johtamiseen muuttuvassa toimintaympäristössä vaikuttavat isot aikaa kuvaavat suuntaukset eli megatrendit, joita on muutamia; väestökehitys, kaupungistuminen, elinvoimatekijät sekä tulevaisuuden toimintaympäristö. Lisäksi kuntien elinvoimaan vaikuttavat maan poliittinen tahtotila, lainsäädäntö sekä paikalliset olosuhteet. Näistä isoimpana huomioidaan maan hallituksen tekemä hallitusohjelma (10 /2015), joka viitoittaa suunnan Suomen elinvoimaisuudelle ja sitä kautta Suomen ja kuntien elinvoimalle. Toisena nostetaan esille uusi Kuntalaki (410/2015), joka ohjaa kuntien toimintaan vaikuttavia edellytyksiä myös elinkeinopoliittisissa linjauksissa. Kolmantena huomioidaan paikallinen toimintaympäristö erilaisine muuttujineen; asukkaineen, väestörakenteineen ja elinkeinorakenteineen.

Kunnan johtaminen poikkeaa kuntien erityispiirteiden, kuten moniarvoisuuden, monimutkaisuuden ja hallinnan sekä laaja-alaisuutensa ja monikerroksisuutensa, takia muiden organisaatioiden johtamisesta. Kunnan erityispiirteistä johtuen on kuntajohtajan pätevyysvaatimuksilla erittäin suuri merkitys kunnan hyvässä johtamisessa. Erityisen tärkeitä ominaisuuksia ovat strateginen toimeenpanokyky, hahmotuskyky, kokonaisuusien sekä osa-alueiden hallintakyky. Lisäksi kunnanjohtajan tulee osata tehdä tarkoituksenmukaisia, perusteltuja, oikeita ja johdonmukaisia valintoja. Johtamisen oikea-aikaisuus, aitous (walk the talk) sekä yhteisön johtamisen taidot ovat osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien rinnalla myös tärkeitä, puhumattakaan ihmissuhdetaidoista. Myös käytännön osaamisella on erittäin suuri merkitys, jotta osaa soveltaa osaamista, kykyään sekä johtaa strategiaa käytäntöön eli operatiiviseksi toiminnaksi.

Kunnanjohtamisen strategia välineitä ovat visio, arvot, kuntastrategia, tavoiteasetanta, mutta myös henkilöstö, prosessit, talous, muut resurssit. Nämä kaikki tarvitsevat sekä strategista että operatiivista johtamista. Johtamisen ja välineiden lisäksi tarvitaan tutkimustietoa, erilaista ja monipuolista arviointia ja suunnittelua, jotta strategisilla välineillä päästään hyvään kehitykseen kohti parempaa toimintaa, parempia palveluita ja sitä kautta kohti parempaa elinvoimaa.

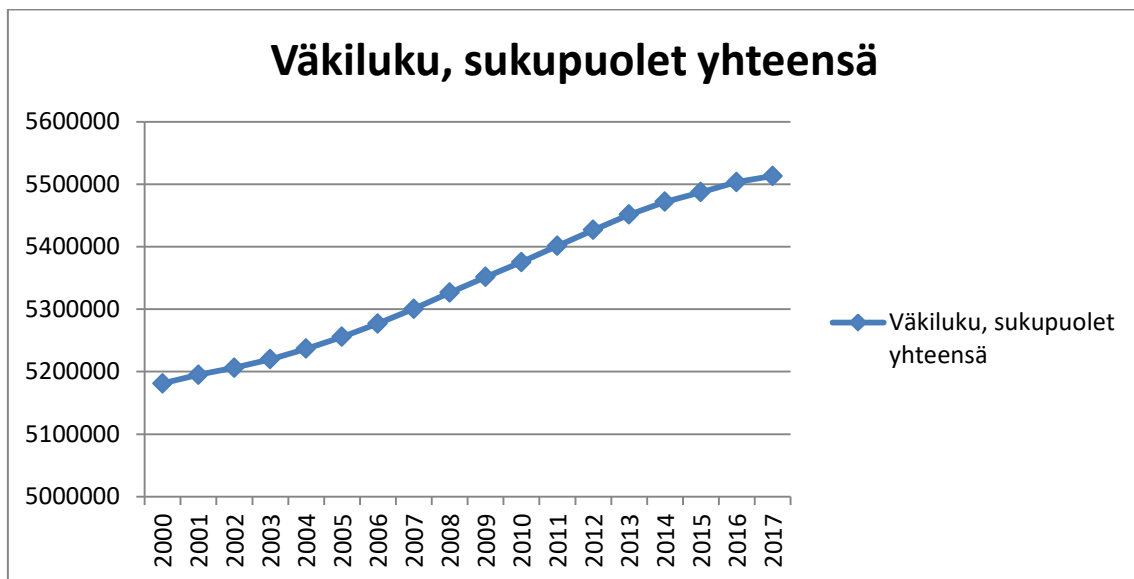
Mutta pelkät välineet, johtaminen, arviointi ja suunnittelu eivät riitä. Tarvitaan strategista kykyä panna suunnitelmat ja visiot sekä arvot ja kuntastrategia ja tavoitteet käytännön toiminnaksi. Tärkeintä on siis strategian jalkauttaminen normaaliksi elämäksi. Unohtamatta myös viestintää ja osallistamista, jota tulee tehdä kaikissa vaiheissa.

Elinvoiman strateginen johtaminen kunnan muuttuvassa toimintaympäristössä on erilaisten tekijöiden ja osa-alueiden saamista parhaaseen mahdolliseen toimintaan ja yhteistyöhön siinä hetkessä, jossa kulloinkin elämme. Pohjana kehittämisessä tulee olla kunnan toimintaympäristön hyvä tuntemus, käyttövoimana kunnan omien voimavarojen paras mahdollinen hyödyntäminen. Tavoitteena kunnan oma näkemys siitä, minkälainen kunta haluaa tulevaisuudessa olla, jotta kuntalaisten on hyvä olla omassa kunnassaan.

## 2.1 Tulevaisuuden toimintaympäristö ja megatrendit

Kunnalliseen elinvoimaan vaikuttavia isoja, aikaa kuvaavia suuntauksia eli megatrendejä on muutamia; väestökehitys, kaupungistuminen, elinvoimatekijät sekä tulevaisuuden toimintaympäristö; hallitusohjelma, kuntalaki ja paikalliset toimintaympäristön muutokset.

Väestökehitys on ollut viime vuosina eri osassa maata erilaista. Pääteema on ollut, että syntyvyys on ollut maltillista ja keski-ikä on noussut. Väkiluku paikkakunnittain vaihtelee suuresti; osassa kuntia väkimäärä kasvaa, osassa taas laskee, mutta kokonaisuutena Suomen väkiluku on kuitenkin nousevaa.



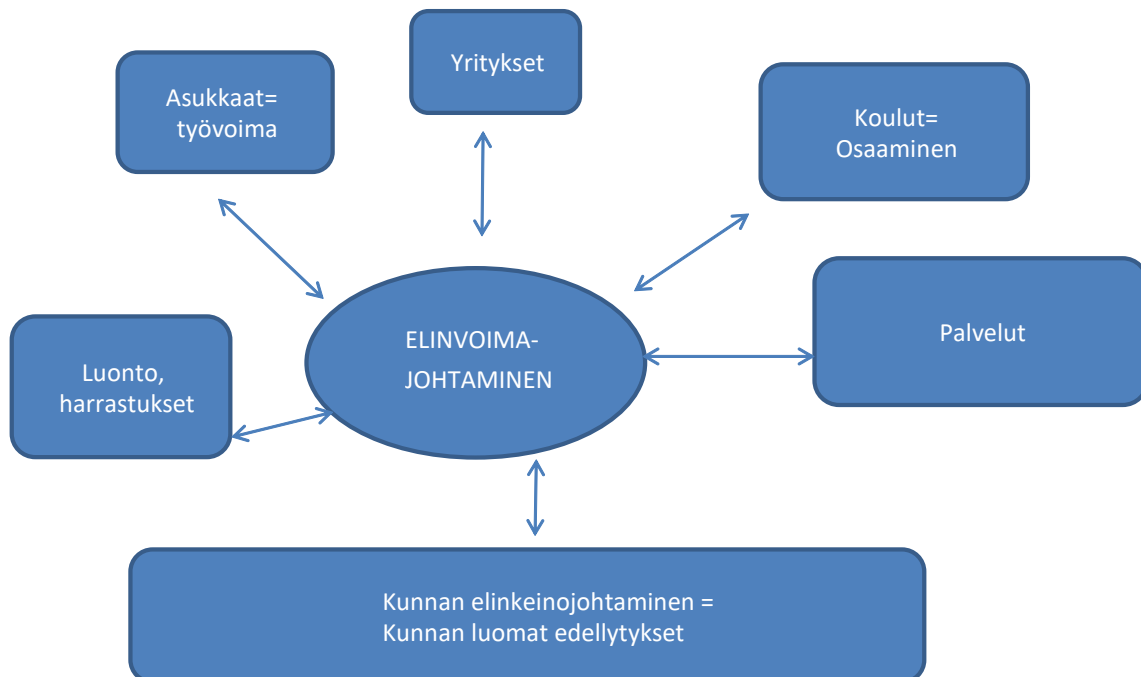
Kuva 1. Suomen väestökehitys 2000 - 2017, Tilastokeskus.

Kaupungistuminen, joka alkoi jo 1960-luvulla, jatkaa kasvamistaan. Taustalla on ihmisten voimistunut halu asua kaupunkiympäristössä, lähellä kilpailukykyisiä palveluita. Lisäksi koska Suomen huippuyliopistot ovat keskittyneet suuriin kaupunkeihin, niin 2/3 osaa uraansa aloittelevista korkeasti koulutetuista ihmisistä haluaa asua kaupungeissa. Kaupungistuminen luo erilaisia toimintaedellytyksiä verrattaessa muihin kuin kaupunkiseutuihin. Toimintaedellytykset taas vaikuttavat omalta osaltaan elinvoiman kehittymiseen, joten onkin tulevaisuuden avainkysymyksiä, miten takaamme elinvoimaisen ympäristön myös muille kuin kaupunkiseuduille.

### Elinvoimatekijät

Elinvoimaan vaikuttavat muutkin tekijät kuin kunnan luomat edellytykset. Kunnan elinkeinojohtaminen nähdään vain yhtenä osatekijänä. Muita osatekijöitä ovat asukkaat eli työvoima, yritykset, koulut, palvelut sekä myös luonto ja harrastukset. Nämä osatekijät luovat toimintaedellytykset elinvoimalle siten, että asukkaat saavat töitä, yritykset saavat työvoimaa, asukkaat ja yritykset saavat palveluja. Palvelut myös työllistävät asukkaita. Palvelut tarvitsevat yrityksiltä hyödykkeitä. Koulut kouluttavat asukkaista osaajia ja luonto sekä harrastukset antavat asukkaille ja työntekijöille vastapainoa työlle. Nä-

mä kaikki yhdessä vaikuttavat toistensa kautta elinvoimaan ja sitä kautta myös kunnan elinvoimajohtamiseen.



Kuva 2. Kunnan elinvoimajohtamiseen vaikuttavat tekijät

Hallitusohjelma ohjaavana tekijänä

Hallitusohjelman (10/2015) tavoitteena on tehdä Suomesta kilpailukykyinen, osaava, elinvoimainen Suomi, joka koostuu hyvinvoivista ihmisistä ja sitä kautta toimivasta yhteiskunnasta (Valtioneuvoston kanslia 2015, 7).

Kuntien toimintaan ja toimintaedellytyksiin sekä johtamiseen suurimpina vaikuttavina tekijöinä ovat ensisijaisesti maan hallituksen hallitusohjelmaan (10/2015) kirjatut kärkihankkeet; kuten sosiaali- ja terveystuudistus ja maakuntahallinnon uudistus. Uudistuksen tarkoituksena on, että ihmiset saavat samanlaiset palvelut asuinpaikkakunnasta riippumatta. Sosiaalitoimen muiksi kehittämiskohteiksi on kirjattu lapsi- ja perhepoliittinen kehittäminen (LAPE) ja ikäihmisten toimintaedellytysten tarkastelu. Tavoitteena on myös tehostaa toimintaa päällekkäisiä toimintoja poistamalla ja kehittämällä uusia toimintatapoja.

Työelämässä vallitsevien isojen tekijöiden, kuten työntäjä- ja työmarkkinaosapuolten välillä, pitkään jatkunut kehitys on tullut siihen kohtaan, jossa ei oikeastaan ole muita keinoja kuin rakennepoliittiset uudistukset, joilla yritetään nyt muuttaa kehityksen suuntaa (Valtioneuvoston kanslia 2015, 28 - 31). Näillä uudistuksilla on erittäin suuret vaikutukset kuntien talouteen sekä toimintaan myös elinvoimapolitiittisesti.

Suomen elinvoimaisuuden edellytyksenä on kilpailukykyinen elinkeinotoiminta, joka pohjautuu toimiviin työmarkkinoihin. Työmarkkinoiden kilpailukykyyn nykyinen hallitus

(10/2015) pyrkii vaikuttamaan ”kikyn” eli niin sanotun kilpailukyky sopimuksen kautta, jonka ovatkin merkittävimmät työnantaja- ja työntekijäjärjestöt jo allekirjoittaneet. Elinvoimaisuuden parantamiseksi työelämässä on hallitusohjelmaan (10/2015) yhdeksi tavoitteeksi kirjattu rakennepoliittisena uudistuksena myös eläkeuudistus, jonka myös ovat kaikki työnantaja- ja työmarkkinajärjestöt hyväksyneet. Uudistuksen tarkoituksena on työurien pidentämisellä saada aikaan työmarkkinoiden osaamisen siirtäminen toimintahäiriöittä seuraaville osajille sekä hallittua kilpailukykyyn vaikuttavia muutoksia.

Paras -hankkeen, jonka jatkona seurasi kuntarakenneuudistus, aloitti vuonna 2006 Vanhasen I hallitus. Kuntarakenneuudistus jäi silloiselta sekä seuraavilta hallituksilta kesken ja johti siihen, että nykyisen Sipilän hallitusohjelmaan (10/2015) kirjattiin jatkoksi aiemmille uudistuksille kuntauudistuksen jatkaminen. Paras -hankkeessa luotiin edellytykset joko kuntien vapaaehtoiselle tai pakolliselle kuntaliitokselle. Ajateltiin, että isomman väestöpohjan kuntien toimintaedellytykset olisivat paremmat muuttuvassa toimintaympäristössä. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole, koska toimintaedellytksiin vaikuttavat yllättävän monet tekijät, ei pelkästään väestöpohja.

Eräs hallituksen (10/2015) kärkihankkeena oleva; aluehallinnon uudistus, on keskusteluissa jäänyt vähemmälle. Uudistuksena se on kuitenkin merkittävä koskien sekä kuntia että valtion viranomaisia. Aluehallintouudistukseen liittyvä maakuntauudistus, jossa osallisina ovat muuan muassa elinkeino-, työllisyys- ja ympäristökeskukset sekä kuntien maaseutuviranomaiset. Hallituksen kaavailemat tehtävien siirrot kunnilta maakuntahallinnolle vaikuttavat juuri tätä kautta kuntiin, esimerkiksi kaavoituksen valvonnan vapauttaminen tai rakennusvalvonnan toimintojen siirto kunnilta maakunnille. Näiden vaikutukset kuntiin ovat merkittävät. Kun joka osa-alueella tehdään muutoksia, ei keskushallintoakaan voi jättää pois muutoksesta. Näiden muiden uudistusten vaikutus keskushallintoon eli ministeriötasolle on myös merkittävä niiden ohjaavan roolin takia.

Hallitusohjelmaan (10/2015) kirjattu kärkihanke; ”Oppimisympäristöjen kehittäminen, digitalisaation merkittävä hyödyntäminen oppimisessa ja toisen asteen koulutuksen uudistaminen sekä merkittävät painotukset taiteen, kulttuurin ja nuorisotoimen kehittämiseen ” muuttavat toimintaympäristöä omalta osaltaan sekä toimintakulttuurin että taloudellisten edellytysten osalta (Valtioneuvoston kanslia 2015, 17). Myös kärkihankkeena on kirjattu biotalouden kehittäminen ja puhtaiden ratkaisujen tavoittelu. Toimintojen tavoitteena on kestävä kehityksen periaatteiden mukainen toiminta. Kaikessa toiminnassa tulee sen mukaan huomioida omavaraisuus. Maaseutujen asukkaiden toiminnan ja yrittämisen kehittäminen monipuoliseksi, uusiutuvien luonnonvarojen käytön lisääminen sekä puun erilaisen ja monipuolisen käytön edistäminen on kirjattu hallitusohjelmaan omina kohtinaan. Luonnon ja luonnonarvojen sekä ihmisten ja luonnon vuorovaikutuksen entistä parempi huomioiminen ja ympäristöasioiden kautta vaikuttaa luonnon ja elinympäristön hyvinvointiin. Elinvoimaisuuden näkökulmasta hallitusohjelmaan kirjattu biotalouden edistäminen ja puun sekä uusiutuvien luonnonvarojen hyödyntäminen on eräs tulevaisuuden kestävä kehityksen keinoista toteuttaa elinvoimaisuutta. Tässä tarvitaan kuitenkin erilaisia innovatiivisia keinoja nykyisten keinojen rinnalle (Valtioneuvoston kanslia 2015, 23 - 25).

Lisäksi globaalisempänä tekijänä vaikuttaa digitalisaatio, joka on myös kirjattu hallituksen hallitusohjelman kärkihankkeeksi. Merkittävää tämän osalta on, sen kokonaisvaltainen vaikuttavuus kuntien kaikkeen toimintaan. Tavoitteena tällä on digitalisoida kaikki julkiset palvelut niin kutsutun yhden luukun periaatteelle (Valtioneuvoston kanslia 2015, 26 - 27). Tarkoittaen sitä, että jatkossa kuntalaisten palvelut löydetään yhden sivuston kautta, josta sitten ohjaututaan kulloinkin haluttuun palveluun. Digitalisaatio-hanke edellyttää erilaisten normien ja säännösten purkamista ja toimintatapojen muutoksia sekä johtamisen kehittämistä. Digitalisaatio tulee mullistamaan myös elinkeino-oloja ja toimintoja teollisen internetin hyödyntämisen kautta. Digitalisaation huomioiminen muun muassa sosiaali- ja terveystoimen uudistuksessa toteutetaan yhtenäistämällä tietojärjestelmiä ja muita tiedonsiirtoon vaikuttavia toimintoja. Lisäksi hallitusohjelmaan on kirjattu monia toimintaedellytyksiin vaikuttavia asioita, joita huomioimalla pyritään vaikuttamaan elinvoiman kasvuun; kuten osaamisella, kestävään kehitykseen pohjautuvalla toiminnalla, innovatiivisuudella, kokeilemalla sekä hyödyntämällä digitalisaatiota ja sen eri muotoja.

#### Valtion talouden kehitys

Merkittävänä tekijänä vaikuttaa myös valtion talouden kehitys. Hallitusohjelmaan (10/2015) kirjatut kuntatalouden tehtävien ja velvollisuuksien vähentäminen miljardilla eurolla ja kuntataloutta koskeva rakennepoliittinen uudistus ovat suurimmat suoraan kuntatalouteen vaikuttavat tekijät tulevina vuosina. Tavoitteeseen pyritään muun muassa tehtävien ohjauksen uudistamisella, kuntien toimintavapauden edistämällä sekä ohjauksen ja valvonnan erilaisella kohdentamisella.

#### Vaikutus

Hallitusohjelman (10/2015) ja siihen sisältyvien muutosten sekä rakennepoliittisten uudistusten vaikutus kuntiin on erittäin merkittävä, kokonaisvaltainen sekä taloudellisesti että toiminnallisesti. Kuntien tehtävien ja niiden ohjauksen uudistaminen, toimintavapauksien edistäminen (entisten kuntakokeilujen lisäksi), ohjauksen ja valvonnan muuttuminen, kuntien maksutulujen lisääminen, henkilöstön kelpoisuusehtojen muuttaminen sekä liikennepalveluiden uudistaminen, kuntien tietyn tasoisesta suunnitteluvälvoitteesta luopumisesta muuttavat kuntien toimintaedellytyksiä enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Osaamisen koulutuksen kehittäminen, vaikuttaa laajasti myös kuntien sivistys- ja koulutoimen toimintaympäristöön. Sosiaali- ja terveystoimen rakenneuudistus kokonaisuudessaan tulee vaikuttamaan merkittävästi siihen toimintaympäristöön, johon toteuttajaorganisaatiot lopulta valikoituvat toimijoiksi (Valtioneuvoston kanslia 2015, 20 - 22).

Kuntatalouteen tuo kilpailukykysovimuksen vaikutus on merkittävä muun muassa työaikojen pidentämisen sekä vuosilomarahojen leikkausten osalta. Vaikutukset kuitenkin ovat suuremmat näiden leikkausten kerrannaisvaikutusten osalta muun muassa verotulojen pienenemisenä (Valtioneuvoston kanslia 2015, 14). Keskushallinnon ohjauksen kautta hallitusohjelman vaikutukset konkretisoidaan valtiosuunnitelmissa ja veroperusteilla sekä muilla toimintaa johtavilla toimintaohjeilla ja määräyksillä (Valtioneuvoston kanslia 2015, 28 - 31).

Muutos tulee olemaan koko kuntahistorian suurin. Joten vaikka varauduttaisiinkin suunnitteleamalla, sen vaikutus kunnan toimintaedellytyksiin tulee näkymään myös kunnissa tehtävinä suurina muutoksina eri toimialoilla (Valtioneuvoston kanslia 2015, 28 - 31). Siksi onkin tärkeää yrittää realistisesti hahmottaa muutokseen vaikuttavat tekijät, niiden vaikutusten laajuus, niiden mahdollinen kerrannaisvaikutus. Tärkeää on myös, että kunnissa selvitetäisiin näiden muutosten konkreettisia vaikutuksia, tehdään erilaisia laskelmia ja ennusteita sitä mukaan, kun tietoa konkreettisista vaikutuksista saadaan, jotta näihin muutoksiin voidaan jollain tasolla varautua. Paikallisten toimijoiden tulee ennakkoluulottomasti, mutta ensin pienimuotoisesti, ryhtyä kokeilemaan toimintoissaan erilaisia digitalisaatiomuotoja ja -keinoja ja tarkastelemaan sitä kautta niiden hyödyllisyyttä omissa toiminnoissa. Nämä yhdessä luovat toiminnalliset sekä taloudelliset edellytykset tulevaisuuden kuntien uudelleen rakentumiselle ja samalla vaikuttavat myös kuntien toimintaan erilaisilla markkinoilla sekä ostajana että palveluiden tuottajana. Jotta kuitenkin pystyttäisiin toimista huolimatta parantamaan toimintaedellytyksiä ja sitä kautta toimintoja ja taloutta, tulee toimijoiden kiinnittää huomioita toimintaedellytysten kehittämiseen sekä ”hyvään johtamiseen” (Valtioneuvoston kanslia 2015, 7).

#### Strategisen johtamisen perustana kunnallinen lainsäädäntö

Kunnissa kaikki toiminta perustuu lakiin tai asetukseen. Myös strategisen johtamisen perustana on kunnallinen lainsäädäntö. Vuonna 2016 osittain ja vuonna 2017 lopullisesti voimaan tulleessa kuntalaissa tuli pakolliseksi kuntajohtamisen strategiseksi välineeksi kuntastrategia (Kuntalaki 410/2015 § 37), joka perustuu vuosikymmeniä käytössä olleisiin ja kehitettyihin strategisiin johtamismenetelmiin. Kuntastrategia on suunnitelma, jolla kunta yrittää suunnitella ja hallita toimintaympäristöön kohdistuvia muutospaineita ja kohdentaa olemassa olevia resursseja sekä ennakoida mahdollisuuksia ja näiden kaikkien vaikutuksia lakisääteisten ja muiden tehtävien toteuttamiseen parhaalla mahdollisella tavalla tiettyä ajanjaksona, joka on yleensä valtuustokausi (Kuntalaki 410/2015 § 37).

Kuntastrategia on jo ollut käytössä sekä pitkän että lyhyen aikavälin strategisten toimintojen suunnitteluun kunnissa vuosikymmeniä strategisen johtamisen välineenä. Vasta tässä uudessa kuntalaissa se nostettiin pakolliseksi ohjausvälineeksi laintasolle (Kuntalaki 410/2015 § 37). Tässä ajassa oli nähty tarpeelliseksi tuoda kuntastrategia johtamisvälineenä lakitasolle asti, jotta toimintaympäristön muutoksessa pystytään turvautumaan tiettyihin perusasioihin kuten kuntastrategiaan ja sen toimintaprosesseihin ohjauksen välineenä (Kuntalaki 410/2015 § 37).

Kuntalaissa on myös säännökset kuntien toiminnasta elinkeinotoiminnassa ja kilpailutilanteessa markkinoilla. Lisäksi lakiperustamisena ohjauksen välineenä toimivat kuntatalousohjelma (Kuntalaki 410/2015 § 12) sekä määrittelyt siitä, kuinka kuntaa johdetaan (Kuntalaki 410/2015 § 38). Kuntajohtaminen tapahtuu ”valtuuston hyväksymän” suunnitelman eli ”kuntastrategian avulla” (Kuntalaki 410/2015 § 37). ”Kunnanhallitus johtaa toimintaa, taloutta ja hallintoa” kuntastrategian toteuttamiseksi. Kunnanjohtaja johtaa samoin toimintaa, taloutta ja hallintoa kunnanhallituksen alaisena viranhaltijana hallituksen kuntastrategiaan toteuttamiseksi antamien tarkempien ohjeiden mukaan (Kuntalaki 410/2015 § 38).

Kunnissa kuntastrategialla johdetaan myös elinvoimapolitiikkaa. Kunnan elinvoimapolitiikan johtaminen kuuluu osana kunnanhallituksen sekä kunnanjohtajan tehtäviin. Kunnanhallituksen tehtävänä on poliittisen johtamisen näkökulmasta johtaa elinvoima- ja elinkeinopolitiikkaa. Kunnanjohtajan tehtävänä on kunnanhallituksen linjauksen pohjalta johtaa elinvoimatoimintoja operatiivisen johtamisen osalla. Vaikka tästä elinvoimapolitiikan johtamisesta ei ole suoranaista säännöstä Kuntalaisa, se on kuitenkin johdettavissa siitä § 39 kohdan 3 osalta ” Kunnanhallitus ... 3) valvoo kunnan etua ja edustaa kuntaa ja käyttää sen puhevaltaa ”(Kuntalaki 410/2015 § 39:3).

Uutena toimintavälineenä valtion ja kuntien väliseen ohjaukseen on kuntalakiin kirjattu kuntatalousohjelma. Kuntatalousohjelman tarkoituksena on ” arvioida kuntatalouden rahoituksen riittävyttä kuntien lakisääteisten sekä muiden palveluiden hoitoon”. Kuntatalousohjelma on osa julkisen talousarvion laadintaan liittyviä laskelmia (Kuntalaki 410/2015 § 12).

#### Paikalliset toimintaympäristön muutokset

Megatrendien ja valtionhallinnon toimien muutokset heijastuvat myös paikalliseen toimintaympäristöön. Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset väestökehityksen ja elinkeinorakenteen muuttumisen myötä vaikuttavat merkittävästi myös paikalliseen elinvoimaisuuteen ja sen johtamiseen. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa työvoiman saatavuus, yritysten markkinointibudjettien suuruus, pienyrityssektorin liikeyhdintä markkinoilla sekä erilaisten teknologisten ratkaisujen saatavuus, käyttökelpoisuus sekä niiden hankintakustannusten suuruus.

Työvoimaan saatavuuteen vaikuttaa merkittävästi paikallinen väestökehitys. Väestökehityksellä on merkittävä asema yritysten sijoittumisessa, sillä pääsääntöisesti yritys hankkii osaavaa työvoimaa sijaintinsa ympäriltä, mikäli sitä on saatavissa. Yritykset, jotka paljon käyttävät alihankkijoita, hyötyvät strategisesti ja logistisesti, jos lähiympäristössä on heille tarjolla juuri niitä alihankkijoita tai muita tekijöitä, joita he tarvitsevat. Väestökehityksellä ja työvoiman saatavuudella on merkityksensä kuntien verotulojen, kuten kunnallisen tuloveron, yhteisöveron sekä kiinteistöverojen kertymiseen ja valtionosuuksien muodostumiseen; muun muassa väestörakenteen, huoltosuhteiden ja sairastavuuskertoimien kautta. Verotulot ja valtionosuudet ovat merkittävät tulolähteet kunnallistaloudessa. Niiden pieneneminen vaikuttaa olennaisesti kuntien tuottamien palveluiden laatuun ja jopa saatavuuteen.

Onkin tärkeää tuntea paikalliset toimintaolosuhteet ja niiden muutokset hyvin. Tulee osata havainnoida toimintaympäristön toiminnastaan antavia merkkejä; kuten eri toimijoiden tekemät muutokset toimintaympäristössään ja markkinoilla.

## 2.2 Kunta-ala johtamisen kohteena

Kunnan johtaminen poikkeaa muiden organisaatioiden johtamisesta kuntien erityispiirteiden vuoksi. Näitä erityispiirteitä ovat ”moniarvoisuus, monimutkaisuus ja hallinta” (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 7).

Kunnallisessa johtamisessa moniarvoisuus on eräänlainen lähtökohta. Se asettaa toiminnalle kehukset ja antaa toiminnalle pitkäkestoiset periaatteet, kertomalla toiminnan syvällisestä luonteesta. Yksinkertaisuudessaan vastaa kysymykseen ”Miksi?” Sitä kautta ohjaa perusarvojen äärelle, olemassaolon kysymyksiin ja ohjaa toimintaa syvällisen pohdinnan kautta luomaan pitkän tähtäimen tavoitteet (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 8). Moniarvoisuus merkitsee, että on ”edistettävä yksittäisten palveluiden tehokkuuden sekä vaikuttavuuden ohella muita arvoja kuten yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa ja myös puoluepoliittisia tavoitteita” (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 34). ”Moniarvoisuus näkyy myös vaikeutena asettaa yksiselitteisiä tavoitteita ja priorisoida asioita” (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 34).

”Monimutkaisuus on toimintaympäristön muutoksen olennaisin piirre” (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 33). Toisaalta ”monimutkaisuus nähdään toimintaympäristön ominaisuutena ja toimintaympäristön strategioiden tuotteena, jolla kunnat yrittävät vastata muutokseen” (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 36). ”Monimutkaisuus asettaa enemmän tarvetta priorisoida, oppia uutta ja soveltaa uudenlaisia johtamisen menetelmiä” (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 36). Pahimmillaan monimutkaisuus näkyy siten, ettei kokonaisuutta enää hallitse kukaan. Miten johdetaan monimutkaisuutta? Siinä kysymys, johon on yritetty vastata muun muassa seuraavilla keinoilla: ”Lyhyellä ja pitkäaikavälin suunnitelmallisuudella, tekemällä monimutkaisesta yksinkertaista, tiedon lisäämisellä ja sen erottelamisella, katsomalla eteenpäin, mutta myös edestäpäin” (Kirvelä 2009, 45 - 46). Monimutkaisuus haastaa kuntajohtamisen syvältä ja koko ajan. Hallinnalla pyritään tarkastelemaan johtamisen keinoja ja strategisia olosuhteita ja sitä kautta pitää toimintaympäristö hallittavana (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 38 - 39). Edellä kuvatut erityispiirteet asettavat raamit kunnalliselle toimintaympäristölle ja sen johtamiselle sekä sen uudistumiselle.

Kunnissa johtaminen perustuu aina visioon ja strategiaan. Kunta-alan strategiset johtamismenetelmät perustuvat klassisiin johtamisoppeihin, joista kunta-alalle on johdettu paremmin sopivat teesit. Entisistä byrokraattisista hallintojärjestelmistä on kehittynyt itseohjautuvia orgaaneja. Tätä toimintaa ovat edistäneet valtiovallan erilaiset uudistukset jo 1980- ja 1990 -luvuilla, joita on sitten jatkettu sekä 2000- että 2010-luvuilla. Pyrkimyksenä on ollut muun muassa purkaa sääntelyä sekä korostaa asiakasohjautuvuutta. Näiden kehityssuuntien kautta on syntynyt kunta-alalla vieläkin vaikuttavat opit; kuten hallinta ja uusi julkinen johtaminen, joista nykyisin on jo johdettu uusia kunta-alan oppeja kuten innovaatiojohtaminen, ympäristöjohtaminen ja hyvinvointijohtaminen. Kunta-alan strategisia oppeja ei voi jaotella kovin selkeästi, sillä ne menevät toistensa sisälle limittäin ja lomittain saaden toisiltaan vivahteita. Siksi tässä opinnäytetyössä on kuvattu hallitsevammat strategiset opit, joissa tutkijoillakin on selkeimmät näkemykset.

### 2.2.1 Johtamismenetelmät ja niiden valinta

Kuntalain uudistukset ovat mahdollistaneet myös hallinnollisten rakenteiden ja toimintamallien erilaistumisen eri puolella Suomea. Strategisten johtamismenetelmien valintojen ohella iso merkitys johtamistapaan on kuntien johtajilla ja heidän opeillaan ja tavallaan johtaa organisaatiota. Ryytänen (2001, 35) on todennut, että kunnissa poliittisen ja hallinnon väliset vastuualueet ovat sekoittuneet siten, että on nähtävissä sekä

”yliohjausta, aliohjausta että vastuun puutetta”. Nämä nähtävissä olevat asettavat iso- ja haasteita johtamiselle. Kuntalaisissa (410/2015 § 38) säädetään kunnanjohtajan asemasta ja tehtävistä. Sen mukaan ”Kunnanjohtaja johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa”. Ryytänen (2001, 53) toteaa ”tämän linjauksen tulleen jo vuoden 1976 kunnallislakiin, jolloin ajatuksena oli, että kunnanjohtaja vastaa organisaation johtamisesta valtuuston määrittelemien tavoitteiden saavuttamiseksi”.

#### Uusi julkinen johtaminen ja sen uudet tuulet

”Uusi julkinen johtaminen otti oppeja yritysmaailmasta. Korosti julkishallinnon purkamista hajauttamalla päätösvaltaa, siirtämällä päätösvaltaa luottamushenkilöelimiltä virkamiehille ja korostamalla valtuuston ja hallituksen roolia strategisen tason päätöksentekijöinä” (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 29). ”Uusi julkinen johtaminen määritteli, että yksityisten yritysten, julkishallinnon organisaatioiden ja kuntien johtaminen on luonteeltaan samanlaista ja perustuu samoihin johtamisen välineisiin”. Todellisuudessa yritysmaailman ja kuntien johtaminen on lähentynyt toisiaan, muttei koskaan ole samanlaista johtuen kunta-alan erityispiireistä (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 33).

Uuden julkisen johtamisen kautta kehittyi pitkään vallitsevana johtamismallina kunnissa ollut tulosjohtamisesta sovellettu BalanceScoreCard- tyyppinen tasapainoisen onnistumisen malli, jossa malli rakentuu neljästä osa-alueesta. Nämä neljä osa-aluetta ovat vaikuttavuudeltaan: asiakas, prosessit ja rakenteet, osaaminen ja uudistumien, talous (Tammelan kunta 2015 c; Asikainen 2009, 150).

Uusimpina uuden julkisen johtamisen kehityssuuntana on luotu malli, johon on otettu voimakkaasti mukaan liiketalouden asiakasajattelu sekä prosessijohtaminen. Sen tuloksena syntyi NPM & CRM (Hakari 2009, 84). Josta myös johdettiin ”Uusi Governance” -malli niin kutsuttu Tampereen malli, jossa ”palveluiden organisointi tehtiin asiakaslähtöisesti prosesseittain”. Silloin, kun rakenteet ovat kunnossa, voidaan sisältöä uudistaa ja saada aikaiseksi nopeampi tapa reagoida muutoksiin. Tavoitteena on ”oman tuotannon kehittäminen ja sen tuottavuuden lisääminen sekä uusien vaihtoehtojen etsiminen markkinoita hyödyntämällä ja luomalla” (Hakari 2009, 86).

#### Hallinta

”Hallintamalli kehottaa luomaan verkostoja yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välille. Tavoitteena on synergia, entistä tehokkaammat toimintatavat ja kansalaisten osallistumisen kohdentaminen”. Hallinta kehittyi uuden julkisen johtamisen vanavedessä. (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 30.) Hallintamallissa ajateltiin, että ”ongelmien monimutkaistumisen ja ketjuuntumisen myötä kunnat ovat entistä enemmän riippuvaisia muista toimijoista” ja sitä kautta yhteistyön monipuolistamisesta nähtiin etuja (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 38.) ”Toimintatapoina on institutionaalisten ja hallinnollisten rajojen ylittäminen siten”, että kuntaa johdetaan verkostoissa ja sopimuksia neuvotellen (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 39.) Hallinnan työkaluja ovat muun muassa verkostojohtaminen, sopimuksilla johtaminen, erilaisin projektein ja ohjelmien kautta johtaminen, tiedolla johtaminen sekä yhteisten omistajaohjauksen kehittäminen yhdessä johtamisen suuntaan.

## Strateginen innovaatiojohtaminen

Strateginen innovaatiojohtaminen on uusi ulottuvuus kuntien johtamiseen. Sen ”lähtökohta oli kansallisessa innovaatiostrategiassa vuonna 2008” (Sotarauta 2009, 57). Johtamisen tunnusmerkkejä ovat ”teknologian hyödyntäminen, prosessien kehittämisen, moninaisen osaamisen hyödyntäminen, yrityksen ja kolmannen sektorin ottaminen kehittämiseen mukaan” (Sotarauta 2009, 63). Strateginen innovaatiojohtaminen ”korostaa riittävää resurssointia, kannustimien ja johdon vahvan sitoutumisen merkitystä”. Se myös ”edellyttää monien esteiden ylittämistä esim. riskien kaihtaminen ja haluttomuus lakkauttaa palveluja. Strateginen innovaatiojohtaminen on lähtökohdilta erilaisten toimijoiden ja intressien yhteensovittamista” (Sotarauta 2009, 64). ”Tehtävänä luoda puitteet, toimintamallit ja prosessit, joiden puitteissa organisaatiossa ja sen yhteistyöverkoistoissa oleva energia ja ideat saadaan suunnattua kuntaorganisaation uudistavaksi voimaksi” (Sotarauta 2009, 65.) Sotarauta (2009, 66) esittää strategisen innovaatiojohtamisen tärkeimmät huomion kohteet, joita on ”strateginen tietoisuus ja oppiminen, visio ja strategia, yhteistyö ja kommunikaatio, tarina ja viestit sekä kieli ja kehitysnäkemykset” ja toteaa, että ”jos innovaatiojohtaminen on jaettava ja sen tehtäväkenttä on moninainen, innovaatiojohtamisessa tarvitaan erilaisilla ominaisuuksilla varustettuja erilaisia ihmisiä”.

## Tulevaisuuden kunta 2021 -hanke

Suomen Kuntaliitto käynnisti 24.11.2016 Kunnat 2021- kehittämissuunnitelman tukemaan kunnissa tapahtuvaa muutosta. Kehittämissuunnitelman laatimisessa on ollut mukana kuntien johtohenkilöitä sekä kunta-alan erityisasiantuntijoita. Heidän mielestään ”tulevaisuudessa kunta rakentuu kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksien kehittämiseksi sekä asiakaslähtöisille palveluille”. Keskeisintä tulee olemaan kuntalaisten ottaminen mukaan kunnan kehittämiseen. Useat kunnat ovatkin jo ottaneet kuntalaisten näkökulmat mukaan muun muassa talousarviovalmistelussa järjestämällä niin sanottuja kylien kehittämiskävelyjä tai asuntoalueittain vaikuttamistilaisuuksia. Ajatuksena on viedä kuntalaisten osallistumista kunnan kehittämiseen vieläkin mainittuja vaikuttamistilaisuuksia pidemmälle.

Kuntajohtamisessa Tulevaisuuden kunta 2021- hankkeen sekä Valtiovarainministeriön asettaman Tulevaisuuden kunta asiantuntijaryhmän näkemyksen mukaan korotuvat ”elinvoiman, hyvinvoinnin, sopimuksellisuuden, kumppanuuden ja verkostojohtamisen ulottuvuudet” (Suomen Kuntaliitto 2017; Valtiovarainministeriö 2017b). Kunta 2021 -kehittämissuunnitelman mukaan tulevaisuuden kunnan rakentaminen jaetaan neljään kokonaisuuteen, jotka ovat osallistava, osallistuva kunta, hyvinvoiva ja osaava, elinvoimainen kunta, laaja-alaista yhteistyötä tekevä kunta sekä moniroolinen kunta (Suomen Kuntaliitto 2018). Nämä neljä kokonaisuutta ovat kuntastrategian perustana tulevaisuuden kunnalle myös Tulevaisuuden kunta- asiantuntija ryhmän mukaan (Valtiovarainministeriö 2017b). Tulevaisuudessa johtamisessa tarvitaan erilaisia keinoja uusien tilanteiden hallintaan. Lisäksi tarvitaan joustavuutta ja erilaisia toimintatapoja, joita saadaan kyllä myös digitalisaation kautta. Maakunta- ja sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistuksen myötä tulee kunnille erilainen verkosto, kuin tähän asti on ollut. Samoin uudistuvat monet prosessit ja toimintatavat, siksi kunnille on erittäin tärkeää olla alus-

ta asti mukana luomassa uutta, jotta kunnat pystyvät nopeasti kehittämään omia tehtäviä ja prosessejaan. Erittäin tärkeänä tulevassa toiminnassa korostuu viestintä ja sen avoimuus, jotta muutokset saadaan mahdollistettua mahdollisimman hyvin.

### 2.3 Kunnan johtamisen strategiset välineet



Kuva 3. Kunnan johtamisen strategiset välineet

Kunnanjohtamisen strategisina välineinä kuntastrategian ohella siihen liittyvät arviointi ja analysointi, talousarvion tavoiteasetannan, varsinaisen kuntastrategian ja sen osat sekä kehittämisohjelmat sekä strategisen ja operatiivisen johtamisen että osallisuuden ja osallistamisen. Kaiken perusta on hyvä arviointi olemassa olevasta toimintaympäristöstä, tilanteesta ja taloudesta. Sekä selkeä kuva siitä, minkälainen kunnan halutaan olevan. Arvioinnin jälkeen tehdään tavoiteasetantaa, joka pyritään saamaan tavoitetta eteenpäin vieväksi ja konkreettiseksi. Sen jälkeen määritellään kuntastrategian osat alueet. Kun kuntastrategia saadaan valmiiksi, aloitetaan sen konkreettinen jalkauttaminen samalla arvioiden em. osatekijöiden toimivuutta. Kaikissa vaiheissa osallistetaan kuntalaiset, henkilöstö sekä luottamushenkilöt tähän työhön. Kun jalkauttamisen ja toiminnan arvioinnin kautta saada tietoa toimimattomista tavoitteista tai ominaisuuksista, niin niitä lähdetään muuttamaan paremmin tavoitetta ja visiota eteenpäin vieväksi. Kuntastrategialla kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, arvioinnin ja jalkauttamisen sekä tavoiteasetannan, kehässä.

#### 2.3.1 Arviointi, analysointi

Ennakointi on kaikessa toiminnossa tärkeää. Erylisesti kuntien toimintaympäristön muutoksessa, jossa elämme tällä hetkellä, ennakointi on ensiarvoista. Kehittämistyösäkin ennakointi ja hyvä suunnittelu ovat parhaan toteutuksen perusta. Yksi tärkeimmistä tavoitteiden asetannan perustyökaluista on vanha hyvä SWOT -menetelmä, jolla kunta määrittelee ”sisäiset vahvuudet ja heikkoudet että ulkoiset mahdollisuudet ja uhat” (Oulasvirta 1996, 108; Asikainen 2009, 148). Kunnat käyttävät SWOT -menetelmää, mutta erittäin harvat kunnat julkaisevat tehtyjä SWOT -analyysjään kuntastrategian julkaisun yhteydessä (Google 2018). Mutta SWOT- analyysien lisäksi tulee käyttää muita analyysijä.

Mika Kamensky (2015, 51) mainitsee ”ympäristön ja oman organisaation tuntemiseksi kolme keskeistä analyysiryhmää: ympäristöanalyysit ja sisäisen tehokkuuden analyysit sekä synteesianalyysit”. ”Ympäristöanalyysejä” ovat muun muassa ”asiakanalyysit, skenaariot ja heikot signaalit”. ”Sisäisen tehokkuuden analyysejä” ovat muun muassa ”prosessikohtaiset analyysit sekä taloudelliset analyysit”. ”Synteesianalyysejä” ovat muun muassa ”SWOT - vahvat, ja heikot puolet, mahdollisuudet ja uhat, Menestystekijät/SWOT, ydinosaamispuu sekä analyysikartat” (Kamensky 2015, 52). Analysoinnin jälkeen on tärkeää tehdä oikeita valintoja oikeaan aikaan.

Kolme skenaariota

Tuomi & Sumkin (2011, 76) esittävät työväliseksi strategiatyöskentelyyn skenaariomatriisia. Heidän mielestään skenaarioita tulee tehdä kolme: ”

- 1. todennäköinen tulevaisuus,
- 2. uhkaava tulevaisuus ja
- 3. toivottava tulevaisuus”.

He esittävät myös, että kutakin skenaariota tulee tarkastella tiiviisti kytkettynä strategia prosessiin viiden kysymyksen kautta:”

- keitä varten olemme olemassa?
- missä toiminnassa olemme mukana?
- mikä on ydinosaamisemme?
- miten toimimalla skenaario toteutuu?
- mitä resursseja skenaario edellyttää?”.

Taulukko 1. Skenaariotyökalu (Tuomi & Sumkin 2011, 113)

Skenaario / Muut- tajat	Todennäköinen	Uhkaava	Toivottava
Keitä varten olem- me olemassa?			
Missä toiminnassa olemme mukana?			
Mikä on ydinosa- amisemme?			
Millä toiminnalla skenaario toteu- tuu?			
Mitä resursseja skenaario edellyt- tää?			

Kriisikuntakriteerit

Valtiovarainministeriö on myös uudistamassa erittäin vaikeassa asemassa olevien kunnien arviointimenettelyn perusteita. Tämä syksyllä 2018 lausunnolla olleen lakiluonnoksen mukaan muutos vaikeuttaisi kunnissa tulevaisuuden ennustamista talouden

tunnuslukujen kautta, koska osa perusteista olisi sidottu kuntien keskiarvotietoihin, jotka saataisiin ennakkointia ajatellen vuoden tai ylikin myöhässä kaikkien Suomen kuntien tilinpäätösten valmistuttua ja Tilastokeskuksen kerättyä kuntien tilinpäätöstiedot yhteen ja laskettua niistä keskiarvot (Valtiovarainministeriö 2018).

Nykyisin ennakkointia on niin monenlaista; ympäristövaikutusten, yritysvaikutusten, maaseutuvaikutusten, lapsivaikutusten, hyvinvointivaikutusten sekä talousvaikutusten arviointia, että näiden kaikkien huomioiminen tekee valmistelutyöstä todella laaja-alaista ja vaativaa. Lähinnä ajatuksena olisi eri näkökulmien määrittely kyseisen tavoitteen kohdalla jo strategiavaiheessa, jotta jalkauttamisvaiheessa voitaisiin keskittyä operatiiviseen jalkauttamiseen, eikä enää pohdittaisi tavoitteen sisältöä kun se olisi jo tehty strategiavaiheessa. Näiden huomioiminen jo strategiavaiheiden tavoiteasetannassa saattaisi helpottaa strategian jalkauttamista operatiiviseksi toiminnaksi.

Alahuhta (2015, 35) kuvaa IMD:n professoreiden Peter Killingin ja Thomas Malnightin kilpailukyvyyn kehittämistapaan pohjautuvaa kehittämismenetelmää, jota Alahuhta käytti muun muassa johtaessaan Kone Oy:tä. Tässä menetelmässä ”organisaatio valitsee itselleen sopivan määrän kehitysohjelmia ja tekee niistä hankkeita yrityksen sisällä. Kehitysohjelmat kohdistuvat perusasioiden saamiseksi parempaan kuntoon” (Alahuhta 2015, 36). Kunnista esimerkiksi Espoo on käyttänyt tätä kehittämisohjelmamenetelmää. Espoolla on valtuustokaudella 2017 - 2021 neljä poikkihallinnollista kehittämisohjelmaa, joiden aiheet ovat ”hyvinvointi, kestävä, innostava ja elinvoimainen sekä osallistuva” (Espoo 2018).

#### Muutos ja sen kokonaisuus – yksi arvioinnin kohde

Muutokset haastavat aina johtamisen ja nyky-yhteiskunnassa muutokset ovat arkipäivää. Jotkin muutokset alkavat ja tarpeet niille tulevat ulkoapäin ja toiset taas sisältäpäin. Yhteistä näille kaikille on se, että mikäli ”halutaan aito muutos, sen tulee perustua aitoon muutostarpeeseen” (Kotter 2009, 5-8). Aito muutos voi olla esimerkiksi markkinatilanteen muutos tai toimintaolosuhteiden muutos. Nyt kuntapuolella elämämme isoissa muutoksissa, kun tekeillä on sosiaali- ja terveys- sekä maakuntauudistus. Muutoksen kokonaisuus on usein iso ja vaikutuksiltaan merkittävä, joten se on osattava määritellä ja sitä on osattava johtaa. Siksi onkin erittäin tärkeä määritellä muutoksen osatekijät, kuten muutostarve ja muutostahto, muutoksen suunnittelu, muutosjohtaminen ja kehityssuunnat, muutoksen keskeiset ohjeistukset, johtamisen merkitys muutoksessa, muutosviestintä ja vaikutukset eri osa-alueisiin.

Kuntajohtamisessa muutosten keskellä korostuu uudistuminen. Päivittäiset toiminnot vaativat enemmän tietoa, osaamista sekä aikaa että myös uudenlaisia tapoja. Saati sitten kun kunnissa jalkautetaan uutta kuntastrategiaa, silloin korostuu muutosjohtamisen tarve ja osaaminen. ”Nykytilanteessa on osattava kehittää parhaiten kullekin soveltuvat toimintatavat” (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 7). Haasteen kuntajohtamisen muutokseen tuo myös jaksottaisuus ja eriaikaisuus. ”Mitä suuremmasta muutoksesta on kysymys, sitä selvemmin on eri vaiheet ja vaiheiden eriaikaisuus nähtävissä” toteaa Kirvelä (2009, 47). ”Muutoksessa kuntien kyky strategisen muutoksen läpiviemiseen on merkittävä, koska strategisen muutoksen aikaansaaminen on erittäin haastavaa ja edellyttää joustavimpia johtamis- ja toimintamuotoja”, toteavat Laama-

nen & Nyholm (2009, 100). Muutoksen läpivieminen onnistumisineen ja lopputuloksena onnistunut muutos luo positiivisuudellaan uutta virettä organisaatioon, mutta se edellyttää työtä ja aikaa, halua uuden oppimiseen ja tahtoa sitoutua muutokseen ja sen läpiviemiseen ja ennen kaikkea tavoiteltavaan tavoitteeseen.

#### Muutostarve ja muutostahto sekä sen luominen

Organisaatioissa syntyy paljon muutostarpeita. Niistä on kuitenkin osattava tunnistaa aidot muutostarpeet (Kotter 2009, 3-4). Jos muutostarve ei ole aitoa, vaan se on keinotekoisesti synnytettyä, niin organisaatiossa kyllä syntyy energistä toimintaa, mutta toiminta ei ole järkevää eikä määrätietoista suuntautumista tavoitteiden saavuttamiseksi. Keinotekoinen muutostarve ja siihen sitoutunut muutoshakuisuus ohjaavat siihen, että mennään kuin päättömät kanat vailla päämäärää ja pääsemättä kuitenkaan todellisuudessa niihin tavoitteisiin, joihin tulisi päästä (Kotter 2009, 4). Aito muutostarve on erotettava myös niin kutsutusta näennäismuutostarpeesta, jonka lähtee tekemällä tehdyistä lähtökohdista ja siten keinotekoisesta muutostarpeesta (Kotter 2009, 6 - 8). ”Aito muutostarve on todellinen; pakottavuuden tunne tehdä jotain asian ja tehtävän korjaamiseksi, puhutaan myös muutostahdosta” (Kotter 2009, 5). Tällöin kyseessä on esimerkiksi aidon ongelman ratkaiseminen tai vastaavasti toimintatavan muuttaminen. Tällöin ongelman havaitsevat henkilöt pyrkivät luontaisesti löytämään ratkaisut tai tehokkaat tavat tiedottaa oikeille henkilöille aidosti ja nopeasti aidosta muutostarpeesta.

Aidon muutoksen läpivientiin Kotter näkee muutosstrategian lisäksi ”neljä perusmenetelmää, joita on 1) ulkoinen sisään, 2) tee mitä puhut, 3) näe kriisi tilaisuutena ja 4) käsittele jarrumiehet, jonka jälkeen ylläpidä muutostahtoa” (Kotter 2009, 11). Kotterin ensimmäinen perusmenetelmä: Ulkoinen sisään tarkoittaa sitä, että yritetään nähdä ulkopuolella tapahtuvia asioita tilaisuuksia, jotka luovat meille aidon muutostarpeen ja sitä kautta tahdon. ”Muutetaan organisaation kulttuuria enemmän ulospäin suuntautuvaksi, niin henkilöstö luontaisesti alkaa havainnoida ulkopuolella tapahtuvia asioita ja nähdä mahdollisuuksia muutokseen” (Kotter 2009, 51). ”On kuunneltava asiakkaita, esitellä organisaation sisällä videoita uutuuksista ja mahdollisuuksista, ikäviäkään tietoa ei pidä salata, lähdetään tutustumaan paikan päälle, tuodaan ulkopuolisia sisään”, kuten Kotter mainitsee kirjassaan Tärkeysjärjestykseen nyt (2009, 52 - 64). Toinen Kotterin perusmenetelmä: Tee mitä puhut tarkoittaa sitä, että pysy totuudessa. Erityisesti esimiesasemassa olevien henkilöiden tulee tehdä myös sitä mistä he puhuvat. Mikäli esimies ei tee niin kuin puhuu, alkavat työntekijät näkemään esimiehen läpi ja luottamus esimieheen alkaa murentua ja luottamushan oli jo aiemmin mainittu kaiken toiminnan perusta. Muutosjohtajan tulee myös näkyä organisaatiossa. Kun henkilöstö näkee joka päivä johtajan käyvän tutustumassa muutokseen, niin se osoittaa myös johtajalta muutostahtoa ja sitä kautta herättelee muutostahtoa myös henkilökunnassa, koska ”muutostahto on tarttuvaa”, toteaa Kotter kirjassaan Tärkeysjärjestykseen nyt (2009, 85). Täytyy muistaa, että isot ja tärkeät muutokset vaativat myös aikaa, joten muutostahdon lisäksi tulee olla ”kärsivällisyyttä” jalkauttaa muutosta organisaatiossa (Kotter 2009, 87).

Kolmas Kotterin perusperiaate on, että ”kriisi kannattaa nähdä tilaisuutena”. Kriisi sekoittaa suunnitelmat, niinpä hyvän johtamiseen kuuluu kriisien välttäminen ja vahinko-

jen minimointi (Kotter 2009, 89). Kriisejä voi hyödyntää aidon muutostahdon luomiseksi, mutta tulee varmistaa, että aito muutostarve on olemassa (Kotter 2009, 92). Neljäs Kotterin perustekniikka on se, että ”käsitellään ensimmäisenä jarrumiehet”, sillä asian torjujat ovat muutostahdon tappajia, kuten Kotter mainitsee (2009, 107). Siksi ei kannata ottaa heitä mukaan, sillä heiltä puuttuu aito tahto kehittää asiaa eteenpäin (Kotter 2009, 113). Mutta ”heitä ei pidä sivuuttaakaan, koska he voivat sivuutettunakin tehdä paljon paha muutoksen eteenpäin viemiselle” (Kotter 2009, 114). Jarruttajien käsittelemiseksi Kotter näkee kolme toimivaa keinoa: ”ohjataan heidän aktiivisuutensa toisaalle, poistetaan heidät kokonaan organisaatiosta ja viimeinen on, että paljastetaan heidät niin, että sosiaalinen paine alkaa neutraloimaan heidän jarruttamistaan” (Kotter 2009, 117).

#### Muutokseen tarvittavat voimat

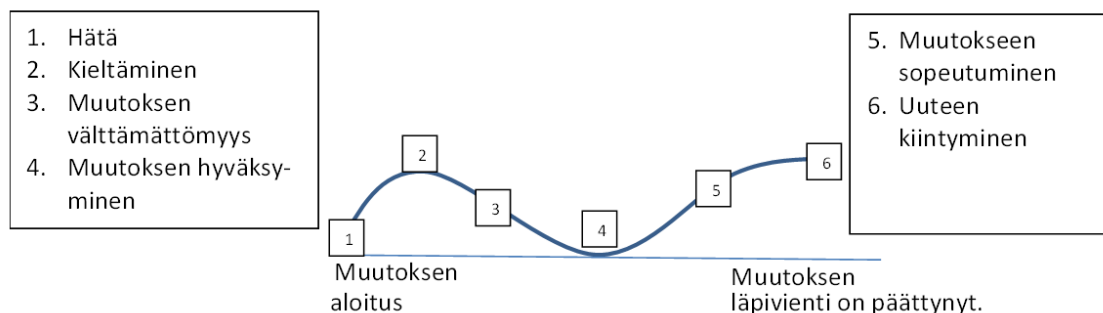
Ihmisillä on tietty määrä ominaisuuksissaan luontaisesti muutosvalmiutta. Lisäksi tarvitaan ohjaava tiimi, joka ohjaa muutosvalmiutta toiminnaksi. Tiimissä tai muutoksesta vastaavissa tulee olla lisäksi niin kutsuttuja muutosmoottoreita, jotka ovat uskottavia asiantuntijoita, joille on ominaista olla eräänlaisina käynnistäjinä muutoksen eri vaiheissa. Tärkeää on myös muutokseen osallistujien asenne muutosta kohtaan. Asenteiden muuttumista muutokselle positiiviseksi saattaa estää aiempi kokemus tai se, ettei tiedosteta muutoksen hyötyjä. Muutosta kohtaan olevaa asennetta voi syntyä myös toisella tavalla: ”muuttunut asenne muuttaa toimintaa tai muuttunut toiminta muuttaa asennetta” (Åhman 2005, 159).

#### Muutoksen suunnittelu ja suunnitelmallisuus

Muutokset voidaan jaotella mm. laajuuden ja voimakkuuden perusteella seuraavasti: ”vähäinen muutos, eriytynyt muutos, laaja-alainen muutos sekä syvälinen muutos” (Laamanen & Nylund 2009, 103). Usein strategisella muutoksella tarkoitetaan lähtökohtia myöten tehtävää muutosta. Muutoksia on siis monenlaisia. Muutos edellyttää aina suunnittelua. Mitä laajempi muutos, sitä tarkempaa suunnittelua edellytetään. Muutoksen suunnittelussa olennaista on se, että kaikki toimijat näkevät samaan suuntaan eli ovat samaa mieltä siitä, mitä tavoitellaan ja mitä tehdään, jotta tavoitteeseen päästään (Laamanen & Nyholm 2009, 105). Riippuen muutoksesta, kuten esimerkiksi organisaatiomuutoksesta, niin usein muutosta johdetaan hankkeena tai prosessina. Muutossuunnitelma sisältää muutoksen tavoitteet osatavoitteineen, keskeiset toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään, muutoksen toteuttamiseen tarvittavat resurssit muun muassa henkilöt sekä muutoksen läpiviennin aikataulun, kuten missä tahansa projektissa tai hankkeessa. Lisäksi muutoksen toteuttamiseksi tulisi myös luoda yhtenäiset toimintamallit, johon kaikki sitoutuvat. Näin myös yhtenäiset toimintamallit tukisivat muutoksen läpivientä. Oli kyseessä minkäläinen muutos tahansa, se edellyttää suunnittelua ja suunnitelmallisuutta sekä suunnittelussa että toteuttamisessa.

Muutoksen eteneminen ja miten henkilöstö siihen suhtautuu, kuvataan monesti vaiheittain kehittyvänä aaltoliikkeenä. Ensimmäinen vaihe on usein primitiivinen reaktio eli kieltäminen, viha tai suuttunut nostavat päätään ja muutokselle haetaan perustelua ja kiivaasti. Joillekin tässä vaiheessa saattaa tulla myös niin sanottu muutoshokki. Seuraavaksi aletaan ymmärtää muutoksen välttämättömyys ja ymmärrys, että näin ei voi

jatkoa. Siitä siirrytään muutoksen hyväksymisvaiheeseen, jolloin alkaa pieni toivonkipinä muutoksen tuomista hyödyistä ja kun enemmän tulee tietoa ja hyötyjä näkyviin siirrytään muutoksen sopeutumiseen, jolloin tulee jo iloa uudesta ja saatetaan kiintyä uuteen muutokseen ja sitä kautta otetaan uusi toimintatapa tai asia käyttöön. Muutoksen eri vaiheissa myös oppiminen näyttäytyy eritavalla samoin johtaminen. Ennen kaikkea ”muutoksen läpivienti edellyttää henkilöstöltä kykyä unohtaa vanhat tavat ja oppia uutta” (Alahuhta 2015, 68).



Kuva 4. ”Muutoksen vaiheet” (mukaellen Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 189 perustuen Kaski & Kiander (2009); Woods (1994)).

#### Muutosjohtaminen ja keskeisimmät johtamismallit

Muutos edellyttää aina jonkin tasoista johtamista. Muutoksessa johtamisessa erityisesti on merkitystä hyvällä strategialla sekä hyvällä johtamisella. Muutoksen johtamisen läpiviennissä punnitaan johtajien osaaminen sekä ominaisuudet. (Haveri & Majonen 2009, 186 -187). Johtajan on ”tunnettava ne ihmiset, joiden kanssa hän haluaa muutoksen toteutettavan, sillä ihmiset, jotka osallistuvat muutoksen tekemiseen, ovat muutoksen suurin ja tärkein voimavara” (Alahuhta 2015, 30). Johtajan tärkein ominaisuus muutoksen johtamisessa on toimeenpanokyky, jolla tarkoitetaan tavoitteita tukevia konkreettista tekemistä, joka vie kohti tavoitetta. (Laamanen & Nyholm 2009 107).

Muutosjohtamisessa on ollut vuosikymmeniä näkyvissä erilaisia kehityssuuntia ja johtamisen avuksi on tehty erilaisia malleja, kuten Kotterin kahdeksan askeleen malli ja Lewinin kolmivaiheinen malli. Lewinin mallin mukaan ”ensimmäinen vaihe; sulatus, kuvaa muutoksen valmistelua, toinen vaihe; varsinainen muutosvaihe, kuvaa toteutusta ja kolmas vaihe; jäädytys, kuvaa uuden toiminnan vakiinnuttamista” (Peltonen 2015, 11). Kotter kuvaa kahdeksan askeleen mallissaan muutosjohtamista seuraavasti:”

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen
2. Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen
3. Selkeän vision ja strategian laatiminen
4. Muutosviestintä
5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.”

(Valtiokonttori 2018).

## Muutosviestintä

Muutoksesta tiedottaminen on ensiarvoisen tärkeää muutosvastarinnan lieventämiseksi sekä muutoksen tavoitteen pitämiseksi kirkkaana. Kun muutoksen läpiviennissä on kyse pienistä osista koostuvasta tavoitteellisesta toiminnasta, niin on tärkeää myös, myös Kotterin kahdeksan askeleen mallin kohdan 4 ja 6 mukaan, ”viestiä pienistäkin onnistumisista ja antaa arvostusta niille, joille se kulloinkin kuuluu” (Alahuhta 2015, 63). Viestinnällä pidetään yllä muutoksen tarpeen tarpeellisuutta sekä muutostahtoa. Lisäksi muutosviestinnällä voidaan merkittävästi tukea muutosprosessin toteuttamista, siihen suhtautumista sekä siinä onnistumista.

Strateginen muutos on toimintaa usein perustaa myöden muuttava muutos ja vaatii tekijöiltään näkemystä kauas tulevaisuuteen. Usein myös organisaatioissa voimavarat eivät riitä tai niitä ei riittävästi resursoida muutoksen toimeenpanoon. Lisäksi johtamiskäytännöt ja -osaaminen juuri muutoksen läpiviemiseen saattaa olla puutteellista. ”Keskeistä kuitenkin Laamasen ja Nyholmin mukaan strategisessa johtamisessa on ihmisten johtaminen” (2009, 102). Strategisen muutoksen läpivienti organisaatiossa saattaa edellyttää ja usein edellyttää myös mahdollisia henkilömuutoksia, joko tärkeissä kohdissa prosesseja, esimiestyössä tai johtamisessa (Alahuhta 2015, 40). Laamanen & Nyholm kiteyttää strategisen muutosjohtamisen muutoksen kolmeen vaiheeseen: ”tarve, tavoite ja toteutus” (2009, 111).

### 2.3.2 Tavoiteasetanta

Tavoitteiden määrittelyssä on tärkeää tunnistaa niihin vaikuttavat tekijät. Kamensky (2015, 61 - 63) on määrittellyt tavoiteasetannan tärkeimpiä periaatteita seuraavasti: ”

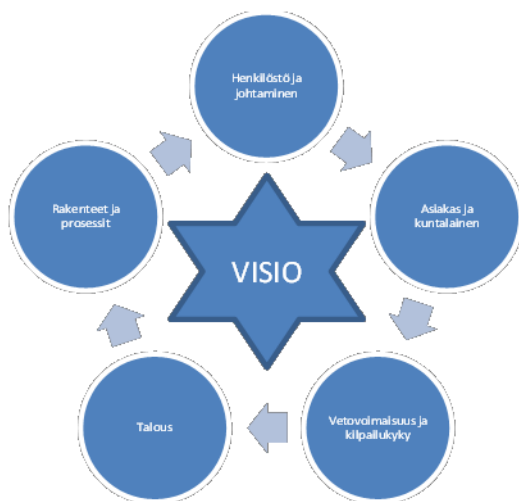
- Varmista tavoitteiden ohjausvoima
- Tavoitteiden sisäistäminen vuorovaikutusprosessina on haaste
- Oikeat tavoitteet ennen kaikkea
- Keskitä ja priorisoi, vältä liiallista tavoitteiden määrää
- Aseta rima oikealle korkeudelle
- Tavoitteiden tulee olla haasteellisia mutta realistisia
- Mitattavuus myös käytännössä”.

Strategiaa tulee tarkastella aika-ajoin vastaamaan muuttunutta johtamisen toimintaympäristön tilannetta ja tarkastella, että tavoite on pysynyt samana. Strategisten päämäärien määrittelyn jälkeen niistä nostetaan tietyt tavoitteet, joilla visiota kohti organisaatiota johdetaan. Jotta tiedetään mennäänkö kohti määriteltyjä tavoitteita, tulee niitä arvioida mittareiden ja tavoitetasojen kautta. Tavoitteiden asetanta on eräs kuntastrategian tärkeimpiä vaiheita, sillä tavoitteilla saadaan joko merkittäviä kehityskaskia tai pysytään paikallaan

### 2.3.3 Kuntastrategia

Kuntastrategia perustuu aina yhteisön arvoille ja visioon. Ne ovat strategian rakentamisen lähtökohta. Elinvoimaisen ja toimintakykyisen kunnan strategian osatekijät ja-

kautuvat osatekijöitä ohjaaviin strategisiin päämääriin ja osatekijää toteuttavaan suunnitelmaan, jotka jokainen kunta määrittelee itse.



Kuva 5. ”Elinvoimaisen ja toimintakykyisen kunnan strategian osatekijät” (mukaellen Asikainen 2009, 151).

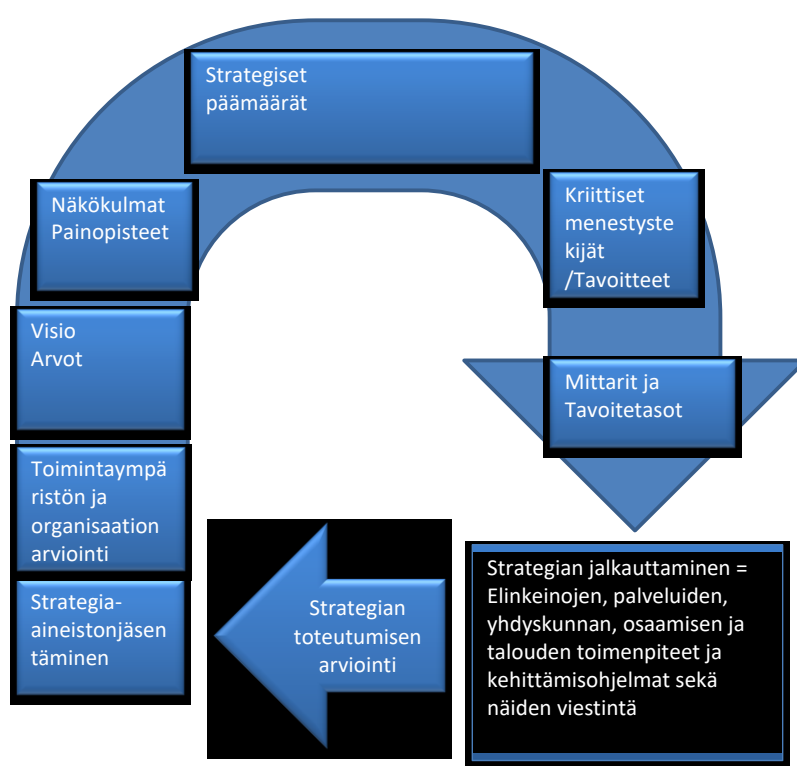
Kuntastrategia, joka pohjautuu visiolle, arvoille ja toiminta-ajatukselle, jakautuu osatekijöihin, joita ovat henkilöstöjohtaminen, asiakasprosessien johtaminen, rakenteet ja prosessijohtaminen, talouden johtaminen sekä vetovoimaisuus ja kilpailukykyyn johtaminen. Edellä mainitut sisältävät aina niiden strategiset päämäärät sekä jonkintasoisen toimintasuunnitelman eli strategian; kuten muun muassa ”henkilöstöstrategia, palvelustrategia ja elinvoimastrategia” (Asikainen 2009, 153).

Taulukko 2. ”Elinvoimaisen ja toimintakykyisen kunnan strategian osatekijät ja niiden jakaantuminen” (mukaellen Asikainen 2009, 151).

<b>Osatekijä:</b>	<b>Osatekijää ohjaavat:</b>	<b>Osatekijän toteuttamissuunnitelma:</b>
Henkilöstö ja johtaminen	Strategiset päämäärät	Henkilöstöstrategia
Asiakas ja kuntalainen	Strategiset päämäärät	Hyvinvointi- ja turvallisuusohjelma
Rakenteet ja palveluprosessit	Strategiset päämäärät	Palvelustrategia
Talous	Strategiset päämäärät	Talouden tasapainottamisohjelma
Vetovoimaisuus ja kilpailukyky	Strategiset päämäärät	Elinkeinostrategia

## Strategiaprosessi

Strategiaprosessi aloitetaan tilannekatsauksen luomisella eli nykytilanne tarkastelulla, jossa huomioidaan toimintaympäristö, organisaation nykytila ja tulevaisuuden kehitysnäkymät. Tämän jälkeen määritellään mitä tavoitellaan eli luodaan visio. Vision lisäksi määritellään organisaation arvot eli miten moraalisesti halutaan toimia. Näiden lisäksi valitaan näkökulmat, joista tulevaisuuden tavoitetta halutaan tarkastella sekä painopisteet, joiden kautta tavoitteeseen halutaan päästä. Nämä luovat strategian pitkän aikavälin strategiset päämäärät, yleensä neljäksi vuodeksi kunnissa siis valtuustokaudeksi. Strategisten päämäärien lisäksi määritellään jokaiseksi valtuustokauden vuodeksi omat tavoitteet eli niin sanotut kriittiset menestystekijät, joille asetetaan tavoitteet, tavoitetasot sekä tavoitteen johdonmukaisuutta mittaavat mittarit. Strategian hyväksynnän jälkeen lähdetään muuttamaan strategiaa käytännön toiminnaksi eli jalkauttamaan.



Kuva 6. "Strategiaprosessi" (mukaellen Asikainen 2009, 150)

## Kehittämissuunnitelmat

Kuntastrategiasta johdetut eri näkökulmiin huomioita kiinnittävät yksityiskohtaisemat strategiat tai kehittämissuunnitelmat kuten henkilöstön hyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen tehty henkilöstöstrategia, kuntalaisten hyvinvointiin ja turvallisuuteen tehty hyvinvointi- ja turvallisuusohjelma, kunnan palveluiden ja rakenteiden kehittämiseen tehty palvelustrategia, talouden tasapainossa pitämiseksi tehty talouden tasapainotussuunnitelma ja kunnan elinvoiman ja kilpailukykyyn lisäämiseksi tehty elinkeinostrategia, ovat olleet kuntien strategisen johtamisen kehittämistyökaluja vuosikymmeniä. Monet kunnat ovat nykyisin yhdistäneet näiden strategiset tavoitteet kuntastrategiaan ja luopuneet yksityiskohtaisemmista strategioista tai kehittämissuunnitelmista.

## 2.4 Strategiasta toteutukseen

Kuntastrategian valmistuttua on kaikkien työskenneltävä visiota kohti asetettujen tavoitteiden kautta, joten on erittäin tärkeää strategian jalkauttaminen, jotta työskennelään aidosti kohti tavoitteita ja sitä kautta organisaation visiota. Jalkauttaminen tarkoittaa sitä, että strateginen tavoite muunnetaan operatiiviseksi toiminnaksi ja tässä kysytään johtamiselta pätevyyttä ja osaamista (Haveri & Majoinen 2009, 186). Toimintaympäristöön ja organisaatioon tulee kokoajan kehittämispainetta sekä sisältä että ulkoa, joten on tärkeää, että strategian toteutumista arvioidaan säännöllisesti ja mikäli arviointi antaa aiheutta muutokseen, niin tehdään tarvittavat muutokset eli päivitetään strategia uutta tilannetta vastaamaan.

Strategian jalkauttamiseksi Tuomi & Sumkin (2011, 85) ovat laatineet strategiatyökulun, jossa strategian taso ja strategian taso määritellään organisaatiotasolle, josta se määritellään vaikutusalueen strategiaksi sekä sen jälkeen oman vastualueen strategiaksi.

Taulukko 3. Strategiatyökalu (mukaellen Tuomi & Sumkin 2011, 85)

<b>Strategiataso</b> <b>Strategian osa</b>	<b>Organisaatiotaso</b>	<b>Vaikutusalueen</b> <b>strategia</b>	<b>Oman vastualueen</b> <b>strategia</b>
Asiakas			
Verkostokumppanimme			
Arviot			
Visio			
Toiminta-ajatus			
Ydinosaaminen			
Kehittämisen painopisteet			

Tuomi & Sumkin (2011, 88) muistuttavat, että ”strategiatyökalun käyttäminen edellyttää, että edellisten tasojen strategiat ovat jo olemassa”. ”Organisaatiotason strategias-ta osat siirretään lomakkeelle kuuluville paikoilleen ja siitä lähdetään määrittelemään vaikutusalueen strategiaa ja sen jälkeen oman vastualueen strategiat”.

Talousarvio strategisen johtamisen jalkauttamisen välineenä

Kuntastrategian jalkauttamiseksi operatiiviseksi toiminnaksi on ollut erilaisia malleja, jotka esitetään talousarviossa sekä tilinpäätöksessä. Talousarvio on ollut perinteinen strategisen johtamisen väline, jonka kautta on esitetty erilaisia strategisen johtamisen malleja, joilla on pyritty organisaation strategian mukaiseen toteutukseen. Perinteisin strategisen johtamisen malli on ollut tavoitteilla johtaminen, joka edelleen löytyy lähes kaikkien mallien pohjalta muodossa joskin toisessa. Talousarvion mallien pohjalla mal-leista riippumatta tulisi olla kunnan SWOT-analyysi, jolla kunta voisi määrittellä etunsa muihin verrattuna ja määrittäisi oman profiilinsa kuntatoimijana (Oulasvirta 1996, 108; Asikainen, 2009, 148).

## Tavoitejohtaminen – perinteisin malli

Tavoitejohtamisen malli on perinteisin strategisen johtamisen malleista. Tämä malli löytyy lähes kaikkien mallien pohjalta, koska siitä on vuosien varrella kehitetty uusia malleja. Tavoitejohtamisen perusasiat; tavoite ja keinot sekä mittari ovat edelleen kaikkien mallien sisällä. Ensin tavoiteasetanta alkoi maankäytön ja talouden suunnittelulla, jonka jälkeen sitä laajennettiin toimialakohtaisilla tavoitteilla ja niiden yhdistämisellä, josta kehittyi monipuolisempi malli.

## Tasapainoisen onnistumisen malli – BalanceScoreCard

BalanceScoreCard- malli kehittyi, kun vuoden ”1980-luvun laman jälkeen entistä enemmän korostui talouden suunnittelu”. Vuoden 1995 EU:n jäsenyyden myötä strateginen suunnittelu on korostunut entisestään ja siksi on kehitetty uusia malleja edelleen” (Oulasvirta 1996, 104). Aitkoski (2007, 2) määrittelee tasapainoitettun mittariston seuraavasti: ”strategisen johtamisen työkalu, jolla pystytään kytkemään strategia käytäntöön, seuraamaan strategian toteutumista, keskustelemaan organisaatiossa strategista ja suunnitelmaan toimintaa”. Tasapainoisen onnistumisen malli sisälsi ”strategisina päämäärinä eli aiheina: vaikuttavuuden, prosessit ja rakenteet, osaaminen ja uudistuminen sekä talouden ja resurssien hallinnan” (Tammelan kunta 2015c). Organisaation rakenteen ja prosessien tulee tukea organisaation strategian toteuttamista sekä niitä tulee kehittää strategiaa tukevaksi. Työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara ja työntekijöiden tehtävät ja niiden tavoitteet tulee olla linjassa strategian kanssa ja tukea strategian toteutumista.

### 2.5 Strateginen muutosjohtaminen edellyttää

Kuntajohtamisessa strateginen muutos edellyttää jo edellä mainitun toimeenpanokyvyn lisäksi poliittista yhteisymmärrystä, eli konsensusta, muutoksen läpiviemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Siksi strateginen muutos edellyttää vahvaa poliittista ohjausta. ”Johdon tehtävä on tarkastella kunnan ulkoista ja sisäistä todellisuutta ja arvioida, ollaanko oikealla polulla kohti tavoiteltua muutosta” (Laamanen & Nyholm 2009, 105). Muutoksen suunnitelmallinen arviointi muutoksen ja sen johtamisen osalta on keskeistä muutoksen onnistumiseksi. Arvioinnilla voidaan merkittävästi vaikuttaa, mikäli sitä tehdään jokaisessa prosessin vaiheessa. Prosessin osa-alueiden tavoitteelliseen toteuttamiseen ja saadaan sitä kautta positiivisia onnistumisia antamaa positiivista virettä seuraaviin vaiheisiin. ”Luottamushenkilöiden rooli muutoksen tukijoina on tärkeää siksi, että saadaan näkyväksi myös tuki tehtävälle muutokselle ja saadaan myös näkyviin yhtenäinen näkemys muutoksesta, sen tarpeellisuudesta sekä toteuttamisesta” (Laamanen & Nyholm 2009, 106). ”Strateginen johtamisprosessi on samalla luottamushenkilöiden ja johdon yhteistyön väline sekä sitouttamalla ja sisäistämällä tarvittavat edellytykset. Keskijohto on erittäin keskeisessä asemassa strategisen johtamisen ja muutosjohtamisen prosessissa. Keskijohto koostuu juuri niistä lähiesimiehistä ja -naisista, jotka johtavat henkilöstöä kohti muutosta. Muutoksen monimutkaistuksessa muutostyön läpiviennin painopiste siirtyy lähemmäs henkilöstöä ja siksi lähiesimiesten ja -naisten johtaminen on avain läpiviennin onnistumiseen” (Pakarinen 2009, 137). Edelleen muutosjohtaminen nähdään ylhäältä päin johdetuksi, mutta muutosta ei tapahdu, ellei myös johto sitoudu muutokseen. Hyvät muutosideat tulevat

usein henkilöstöltä, mutta ellei niitä viedä keskijohdossa eteenpäin ylimmälle johdolle eikä ylin johto arvosta niitä, niin niillä hyvillä muutostiedoilla ei ole merkitystä ja tällöin myös toisinpäin tulevat muutostiedot aiheuttavat muutostavaraa.

Vuorovaikutteinen strateginen johtaminen on kuvattu jo vuonna 1996 ilmestyneessä kirjassa *Kuinka kunta toimii*. Tuolloin ajateltiin, että vuorovaikutteinen yhdessä tehtävä suunnittelu pohjaa suunnittelun avoimeen vuorovaikutukseen asukkaiden ja kunnan välillä (Oulasvirta 1996, 121). Näinhän asia on edelleen. Nykyisin entistä enemmän halutaan osallistaa kuntalaisia ja muita toimijoita sekä osallistua kunnan toimintojen suunnitteluun ja miksei myös toteuttamiseen. Kolmannen sektorin mukana olo on tärkeää kunnan resurssien pienentyessä. Vuorovaikutteinen, avoin vuoropuhelu tuo kehittämistyöhön laaja-alaista näkemystä sekä osaamista ja osoittaa myös kunnan johtavilta luottamushenkilöiltä että viranhaltijoilta arvostusta kuntalaisvaikuttamiseen. Sini Sallinen (2018b) on 27.8.2018 todennut, että ”kuntayhteisö ja sen toimivuus rakentuu koko ajan dialogissa muiden kanssa – pääsevätkö kaikki leikkiin mukaan?”. Tässä korostuu kuntien kyky hahmottaa ne tahot, jotka tulisi kutsua mukaan vuorovaikutteiseen strategiseen kehittämistyöhön ja kiteytyy se ongelma, että onko kehittämisessä ne tahot mukana, joita tarvittaisiin?

Ketkä sitten strategista johtamista toteuttavat

”Kuntalaki (410/2015 § 14) on määritellyt valtuuston tehtäväksi päättää kunnan toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista sekä hallinnon järjestämisen perusteista että talouden ja rahoituksen perusteista sekä talousarvion hyväksymisestä”. Valtuustoon valitut luottamushenkilöt ylimpinä luottamushenkilöinä toteuttavat kuntastrategiaa päätöksenteossa. Kuntalaki (410/2015 § 30) määrittelee kunnan toimielimistä, jotka valtuuston lisäksi on kunnassa oltava. Pakollisia kuntalain (410/2015 § 30) mukaan ovat ”valtuuston lisäksi kunnanhallitus ja tarkastuslautakunta”. Toinen suoraan laista tuleva säännös määrittelee kunnanjohtajan aseman strategisen johtamisen toteuttajana. ”Kunnanjohtajalla on oikeus käyttää puhevaltaa kunnanhallituksen puolesta” (410/2015 § 41).

Strategisen johtamisen lisäksi osattava siis johtaa operatiivista toimintaa. Mikäli toinen näistä jää vähemmälle, tulee johtamista puutteellista. Johtaminen ilmenee erilaisena eri ympäristöissä ja eri tilanteissa. Juutin (2013, 23) mielestä ”jokainen ihminen mieltää johtamisen eri tavoin”. Johtaminen tarkoittaa ”sellaisia johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan” mainitsee Lahtero (2011, 60). Pohjimmiltaan ”johtajuudessa on kuitenkin kyse tavasta toimia muiden ihmisten kanssa” toteaa Alahuhta (2015, 17) ja jatkaa (2015, 17 - 18, 25), että johtaminen on tavallista, normaalia ”arkipäiväistä päämäärätietoista työtä; kuuntelemista, välittämistä ja valmentamista”. Juutin (2013, 13) mukaan ”todellisuudessa johtaminen toteutuu 1) esimiesten, 2) alaisten ja 3) tilanteiden sekä 4) tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina”. Parhaimmillaan johtaminen näiden tekijöiden välillä sujuu saumattomasti siten, ettei näitä tekijöitä edes kunnolla tunnista tilanteessa.

### 2.5.1 Operatiivinen johtaminen, johtajuus ja niiden kehittäminen

Kuntien johtajien tulee johtaa strategisen johtamisen lisäksi myös operatiivista johtamista. Juutin (2013, 9) mukaan ”johtaminen on opittu taito eli jokainen voi oppia johtamista ja jokaisen tuleekin oppia johtamista”. Johtamisen perusasiat eivät kuitenkaan ole vuosisatojen aikana muuttuneet juuri lainkaan. Uudet ilmiöt kuten ”globalisaatio ja digitalisaatio ovat tehneet johtamisesta vaativampaa” (Alahuhta 2015, 24). ”Johtajuuden ja johtamisen kehittäminen on pitkälti oman työn kehittämistä. Hyväksi johtajaksi kasvetaan” toteavat Ristikangas & Ristikangas (2013, 14). Juutin (2013, 7,9) mielestä johtamisessa on vaikea määritellä, mikä on syy ja seuraus. Hänen mielestään ”johtamiseen vaikuttavat useat eri tekijät, joita on muun muassa organisaation toimintaympäristön tilanne ja kilpailutilanne”.

#### Johtamistyylyt

Johtamistyyliä on useita ja ”erilaiset johtamistyylyt sopivat eri tilanteisiin” toteaa Juuti (2013, 37, 39 - 51) ja luettelee ”seuraavat johtamistyylyt; esimieskeskeinen, demokraattinen, tilannenäkökulma ja ymmärtävä näkökulma, jotka hän kuitenkin nimeää kolmeksi johtamismalliksi seuraavasti:

- Päämäärähakuinen toiminta
- Merkityksen muodostamiseen liittyvä symbolinen toiminta
- Keskustelevuudelle perustuva toiminta”

”Päämäärähakuinen johtamismallisuus sijoittaa johtamisen esimiehen ja alaisen väliksi toiminnaksi. Johtamista mitataan tavoitteiden saavuttamisella” (Juuti 2013, 39 - 40). ”Mittaukseen käytetään usein syväjohtamisen kyselyä tai jotain muuta 360 asteen arviointimallia”. Kyselyt sopivat kehittämisen välineeksi, mutta johtaminen on paljon muuta kuin kehittämistä. Monesti ei nähdä niitä todellisia ongelmia, kun käytetään tietyn näkökulman menetelmiä. ”Usein päämäärät asetetaan vain johdon ja esimiesten näkemysten perustella ja näin ollen ne saattavat olla puutteelliset tai tietyn suuntaiset” (Juuti 2013, 42). Esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin tasapainotettu tuloskortti -systeemi painottui yksinomaan taloudellisiin näkökohtiin ja tällöin unohtuu sisällöllinen näkökulma sekä myös usein ulospäin oleva vaikuttavuuden näkökulma, kuten Juuti toteaa ja jatkaa ”Taloudellisille tunnusluvuille perustuva johtaminen ei vie organisaatiota menestykseen” (2013, 42 - 43).

Merkitysten muodostamiseen liittyvä symbolinen toiminta johtamisessa on yksinkertaistettuna ”Walk the talk” toimintaa (Juuti 2013, 44). Tällä tarkoitetaan sitä, että ”puheet ja teot tulisi olla yhtä”. Rehellisyys rakentaa luottamusta, joten johtamisessa tällä on perustavaa laatua oleva merkitys, koska kaikki johtaminen perustuu ihmisten väliseen luottamukseen. Ihmisten tulee kokea olevansa osa yritystä, jotta hän pystyy sitoutumaan työhönsä ja sitä kautta yritykseen. ”Nykyisiin oloihin soveltuu parhaiten keskustelevuudelle perustuva toiminta, jota myös jaetuksi tai keskustelevaksi johtajuudeksi tai valmentavaksi johtajuudeksi kutsutaan” (Juuti 2013, 49; Ristikangas & Ristikangas 2013, 12,14).

Tarkoittaa sitä, että työntekijät muodostavat joko työpareja tai tiimejä, joissa keskustellaan tehtävästä ja ratkaistaan yhdessä tehtäviin liittyviä kysymyksiä. Jaetaan sitä

tehtävän merkitystä useammalle ja saadaan useampi sitoutumaan sen tehtävän merkitykseen ja sitä kautta myös suorittamiseen. ”Jaettu ja keskusteleva johtaminen rakentuu tavoitteellisen, demokraattisen ja osallistuvan johtamisen periaatteille ja on hyvää ihmisten johtamista” (Juuti 2013, 50).

Näiden kaikkien pohja on kuitenkin jo aiemmissa johtamisopeissa, sillä johtamista ja johtamistyyliä on tarkasteltu jo aiemmin liikkeenopillisin ja strategisen johtamisen menetelmin. 1900 -luvun alussa ajateltiin ”tieteellisin menetelmin, mikä oli paras tapa tehdä työtä ja johtaa” (Juuti 2013, 29). 1960 -luvulla ajateltiin tieteellisen menetelmän ohella ohjata hallinnollisin menetelmin, joka painotti suunnittelemista, organisointia, budjetointia ja valvontaa. Tuolloin jaettiin organisaation toiminnot ”tekniisiin, kaupallisiin, taloudellisiin, kirjanpidollisiin ja hallinnollisiin toimintoihin. Johtaminen oli hierarkista ja esimiehet tiukalla otteella johtivat alaisiaan” (Juuti 2013, 29 - 30). ”1970 -luvulla tuli koulukunta, joka yhdisti edellä mainitut tehtäväkeskeisyydeksi. Johtamista paan kuului, että kullakin työntekijällä oli omat määritellyt tehtävät, joita hänen tuli tehdä. Lisäksi työntekijöille tuli jokaiselle tehtävälle tavoitteet, joita seurattiin kehityskeskusteluihin” (Juuti 2013, 30). ”1980-luvulla tuli niin sanottu systeemitteoria, joka näki organisaatiot eliöinä” (Juuti 2013, 31). Tämä heijastui johtamiseen siten, että ”organisaatioiden tuli sopeutua muuttuviin tilanteisiin”. Tämä vaikutti johtamiseen siten, että johtamiseen oli löydettävä muuttuvissa tilanteissa erilaisia tapoja ja keinoja toimia. ”Toiset näkivät johtamisen olevan eräänlaista perämiehenä oloa, toiset taas muutostojohtamista ja kolmannet itseohjautuvuutta” (Juuti 2013, 31). Kaikelle ja kaiken tasoiselle johtamiselle on perustana, että johtaminen perustuu aina ihmisten arvoihin ja heidän väliseen luottamukseensa (Juuti 2013, 28 - 45).

#### Johtamisen periaatteet

Matti Alahuhta on oman johtajauransa aikana hahmottanut viisi johtamisen avainperiaatetta, jotka ovat ” 1) Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet, 2) avoimuus ja suoruus, 3) Fokus, 4) Yksinkertaisuus ja 5) Oikea-aikaisuus” (Alahuhta 2015, 121). Johtajalla tulee olla selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan toimintaa ja miten sitä on kehitettävä. Tavoitteet tulee olla selkeät ja yksinkertaiset, jotta jokainen työntekijä pystyy sitoutumaan niihin ja toteuttamaan niitä. Toisena johtamisen tulee olla avointa ja suoraa ja tässä viestintä on kaiken perusta. Ei riitä, että johtajat tietävät vaan jokaisen työntekijän tulee tiedettävä suunta ja tavoitteet. Lisäksi jokaisen työntekijän on muistettava ne arkipäivän työssään, jotta työskentely ei ole ristiriidassa yrityksen ja johtamisen suunnan ja tavoitteiden kanssa. Kolmanneksi tulee fokus eli päämäärä selkeä ja kirkas, jotta huonompina päivinä pyrimme kohti tavoiteltua päämäärää. Neljänneksi Alahuhta mainitsee yksinkertaisuuden. Yksinkertaista kaikki, mitä teet. Pyri yksinkertaistamaan asiat, tehtävät ja tavoitteet niin selkeiksi, jotta ne ymmärretään ja niitä on helppo noudattaa. Yksinkertaista myös vastuut ja roolit, jotta niistä ei tulisi epäselvyyttä. Ongelmia syntyy helposti, jos jokin osa-alue jää yksinkertaistamatta henkilöstölle. Monesti tehtävät yksinkertaistetaan kehityskeskusteluissa, mutta vastuut jätetään yksinkertaistamatta tai niiden vastuiden rajat jää epäselviksi, niin silloin on vaikea suoriutua tehtävistä, kun ei tiedä kuuluuko tämä myös minun vastuulleni, ei vain minun tehtäviini. Viimeisin on oikea-aikaisuus, muttei vähäisin. Oikea-aikaisuus tarkoittaa sitä, että muutokset tulee osata ajoittaa oikea-aikaisesti, jottei voimavaroja käytettäisi toisarvoisiin asioihin silloin, kun tulisi tehdä jo tärkeämpää. ”Johtaminen on jatkuva prosessi, johon tulee

olla aktiivinen ote” (Alahuhta 2015, 28). Koko ajan muuttuvissa tilanteissa ja toimintaympäristön voimakkaassa muutoksessa Johtaminen on muuttunut vaativammaksi, mutta lähtökohdiltaan johtaminen on samanlaista kuin aikojen alussa (Alahuhta 2015, 24).

## Johtajuus

”Johtajuudella tarkoitetaan joko johtajana olemista tai johtajan asemaa” toteaa Lahtero (2011). Johtajuus on joidenkin mielestä vuosien kehityksen tulos. Joidenkin mielestä taas tapa toimia. Alahuhta (2015, 15) toteaa, että ”johtajaksi kehittymisessä on tärkeää, että saa itselleen hyvän esimiehen; selkeän, vahvan ja hyvän vastuuttajan”. Hänen mukaansa ”johtajan on luotettava näkemyksiinsä, harkintakykyynsä ja mentävä rohkeasti eteenpäin” (2015, 18). Johtajaksi kehittyminen on ”intohimoista ja päämäärätietoista työskentelyä, johon on panostettava ja hyväksy johtajaksi kasvaminen ja valmentavana johtajana oleminen on ainutlaatuinen mahdollisuus kypsyä ihmisenä”, toteaa Ristikangas (2013, 13 - 14) ja jatkaa ”Johtajuutta tarvitaan, jotta ryhmät liikkuvat ja muuttavat muotoaan, kulkevat parhaimmillaan samaan suuntaan ja rakentavat yhteistyötä” (2013, 28). Johtajuuteen liitetään usein sanat aitous, erilaisuus, uudistuva. Johtajuuteen liittyy useita piirteitä, joita Ristikangas & Ristikangas (2013, 28) on luetteloinut osin Northousen (2004) pohjalta seuraavasti:”

- Johtajuus on prosessi
- Johtajuuteen liittyy aina valta ja ihmisiin vaikuttaminen
- Johtajuus ilmenee ryhmäkontekstissa.
- Johtajuuteen liittyy jollain tavalla tavoitteen saavuttaminen
- Johtajuuteen voi kasvaa ja kehittyä. Johtajuus on valinta
- Johtajuuteen liittyy halu johtaa
- Johtajuuteen kuuluu vastuu”.

Johtajuutta on aina jossain muodossaan. Osa johtajia on luonnostaan johtajia, osa opettelee ja kehittyy johtajiksi ja osasta ei koskaan tule johtajia. Osa on sitä mieltä, että johtajuus on hetkittäistä, että sitä ei ole koko ajan. Haveri, Majonen & Jäntti toteavat, että ”kunnissa johtajuus on aina ansaittava uudelleen ja uudelleen tehdyillä valinnoilla ja saavutuksilla” (2009, 27).

”Mikäli työyhteisössä esiintyy johtamattomuutta, sillä on omat vaikutuksensa, jotka näkyvät muun muassa sairauspoissaoloina, unettomuutena ja mahdollisesti jopa sairaskohtauksina”(Ristikangas & Ristikangas 2013, 32). ”Jos johtamattomuus on työyhteisössä laaja-alaista, niin haitat kertaantuvat. Toimintaa alkaa ohjata ulkoiset tekijät, jotka ovat osittain hyviä ohjaustekijöitä, mutta vain hetkellisesti. Motivaatiotekijät tulee syntyä sisältäpäin, jotta työyhteisön toiminta ja vuorovaikutus ovat kestäväällä pohjalla kohdata ulkoisia haasteita” (Ristikangas & Ristikangas 2013, 33).

## Hyvän johtamisen hyödyt

Ristikangas Marjo-Riitta & Ristikangas Vesa on jaotellut hyvän johtamisen hyödyt kohderyhmien mukaan; ”johdettavana oleviin, esimiehiin sekä organisaatioon tai ryhmään” (2013, 35).

Taulukko 4. ”Hyvän johtamisen hyödyt” (mukaellen Ristikangas & Ristikangas 2013, 35)

Johdettaville yksilöinä	Esimiehille	Ryhmälle tai organisaatiolle
Paremmat esimiestyöntekijä -suhteet	Paremmat suhteet työntekijöiden kesken	Vähemmän valituksia, kaunaa ja riitoja
Itseluottamus kasvaa	Vahvuuksien ja heikkouksien ymmärrys lisääntyy	Kommunikaatio paranee ja sitoutuminen organisaatioon vahvistuu
Työtyytyväisyys ja tekemisen draivi lisääntyvät	Innostus kasvaa ja muutostavastarinta vähenee sekä johdettavien ohjaaminen helpottuu	Tuottavuus ja tehokkuus lisääntyvät
Eteneminen uralla mahdollistuu	Ryhmä tekee laadukasta jälkeä	Yritys tekee tulosta
Kokemus kuulumisesta ryhmään vahvistuu	Vuorovaikutustaidot paranevat	Yhdessä tekemisen kulttuuri laajenee
Yksilöllisyys ja ainutlaatuisuus korostuvat	Oppiminen ja kypsyminen ihmisenä mahdollistuvat	Oppiva organisaatio juurtuu
Henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen syvenee	Identiteetti esimiehenä syvenee	Kilpailukyky lisääntyy

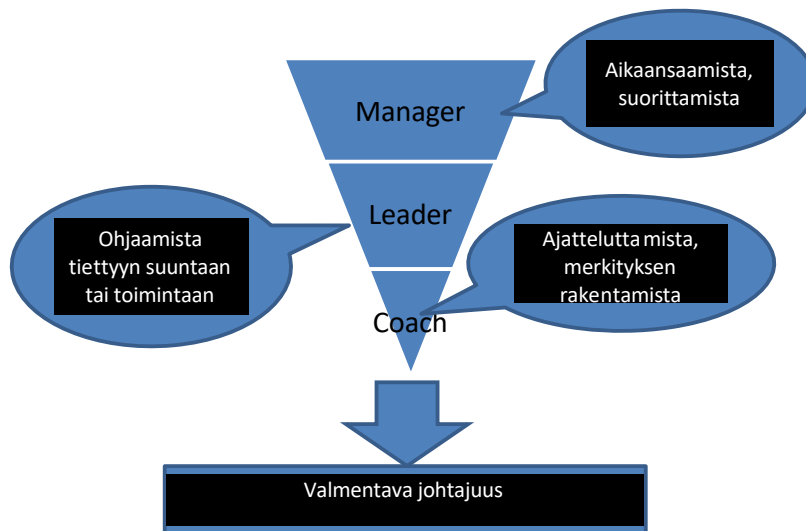
#### Erilaisia johtajuuden tasoja

Jokainen meistä on erilainen, niin myös johtajat ovat erilaisia. Heidän johtamisosaamisensa on myös erilaista, niin myös heidän johtamistapansa on erilaisia. Johtamistapa on riippuvainen johtamisosaamisesta. Sen oppiminen on pitkälti oman itsensä kehittämistä. ”Johtamisen oppiminen vaatii oikeaa asennetta ja johtamistaitojen sisäistämisen aste näkyy työyhteisössä” toteaa Juuti kirjassaan Jaetun johtajuuden taito (Juuti 2013, 10). ”Jokainen työntekijä mieltää johtamisen ja johtajuuden eri tavoin, koska se ilmenee erilaisena eri tilanteissa ja eri työyhteisöissä” (Juuti 2013, 23). Työurani aikana olen kokenut hierarkista, jaettua, itseohjautuvaa että valmentavaa johtamista ja näissä kaikissa olevia eri tasoja. Jokainen näistä on muotoutunut esimiehen johtamisosaamisen sekä oman osaamiseni kautta. Johdettavana olevalla on merkitystä vasta mentäessä pois hierarkisesta johtamisesta kohti jaettua tai itseohjautuvaa puhumattakaan valmentavasta johtamisesta. Työelämän muuttuessa koko ajan on myös johtajuuden tason ylläpitäminen tärkeää ja työyhteisön etujen mukaista.

#### Valmentava johtajuus

Esimiehen tehtäviin kuuluu saada asioita ratkaistua ohjaamalla tekemistä tavoitteen suuntaan siten, että johdettavana oleva ymmärtää tekemisen tarkoituksen ja pystyy suoriutumaan tehtävästä tuloksekkaasti (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38). Ristikan-

gas & Ristikangas jakavat valmentavan johtajuuden kolmeen ydin rooliin; ”Manager, Leader ja Coach”.



Kuva 7. ”Valmentavan johtajuuden ydinroolit” (mukaellen Ristikangas & Ristikangas 2013, 38)

Valmentavassa johtamisessa managerin tehtävänä on muun muassa ”toteuttaa strategiaa, rakentaa visioita, suunnitella ja ohjata työtä, delegoida tehtäviä, rekrytoida henkilöitä, kehittää, tarkkailla ja johtaa sekä valvoa”. Leaderin tehtävä on muun muassa ”hahmottaa kokonaisuuksia, näyttää suuntaa, toimia esimerkkinä ja idolina, osallistua tekemiseen, viestiä, ohjata, edistää sekä puuttua epäkohtiin arvostaen ihmisiä ja verkostoitua”. Coachin rooliin kuuluu ”kysyä kysymyksiä, oivalluttaa, ihmetellä, innostaa ja kannustaa, kouluttaa, vahvistaa omalla toiminnallaan ryhmäytymistä, pyytää tukea ja uskoa työkaverin osaamiseen” (Ristikangas & Ristikangas 2013, 39).

Valmentava johtaminen koostuu Ristikangas & Ristikankaan (2013, 43) mielestä viidestä osasta:”

- tavasta suhtautua toisiin ihmisiin
- niistä keinoista, joita johtamisessa käytetään, jotta päästään tavoitteeseen,
- ryhmäytymisistä
- olettamuksesta, että valmentava johtajuus on kaikkien asia
- täydellisestä luottamuksesta toisiinsa”

Johtamisen ulottuvuudet - Asioiden; sisällön ja toiminnan johtaminen sekä ihmisten johtaminen

Pauli Juuti (2016, 22) jakaa johtamisen ulottuvuudet seuraavasti: kaiken perustana on luottamus, johon perustuu ”asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen sekä toiminnan kehittäminen”. Ihmisten välinen luottamus on kaiken toiminnan perusta, niin myös johtamisessa. Työyhteisössä yhteisesti luotu mielikuva tavoitteesta, jota kohti kaikkien tulee mennä, on luottamuksen jälkeen ensimmäinen askel kohti sekä toiminnan, ihmisten että asioiden johtamista. Tuo yhteisesti luotu mielikuva on yleensä ”visio tai stra-

teginen päämäärä ”(Juuti 2016, 25). Kunnissa tätä yhteistä mielikuvaa kutsutaan visioksi, jota tukee tavoitteita ja keinoja kuvaava kuntastrategia. Jokaiselle ulottuvuudelle luodaan oma tavoite, jota kohti kussakin ulottuvuudessa tehdään töitä tavoitteen saavuttamiseksi.

Johtaminen voidaan nähdä myös kolmen osatekijän johtamisena: sisältöjohtamisena, prosessijohtamisena sekä ihmisten johtamisena (Novetos 2016). Sisältöjohtaminen on sama asia kuin asioiden johtaminen ja toiminnan johtaminen on prosessijohtamista. Kyse on samoista asioista, joista käytetään hieman eri nimityksiä. Asioiden johtaminen voidaan jakaa sisällölliseen ja prosessuaaliseen johtamiseen. Sisällöllistä ja prosessuaalista johtamista säätelee kunnallisessa toiminnassa lainsäädäntö ja hallinnon oikeusperiaatteet sekä hyvä hallintotapa. Toki näihin molempiin vaikuttavat kehittävästi myös oikeuskäytäntö, joka muokkaa toimintaa koskevia määräyksiä ja sääntöjä.

Kunnallishallinnossa erilaisiin asioihin liittyviä lakisääteisiä tehtäviä on noin 750 ja määriteltäviä prosesseja on noin 1500. Prosessijohtaminen edellyttää, että ”prosessit on kuvattu ja määritelty riittävällä tasolla, jotta niiden mukaan voidaan toimia” (Virtanen & Wennberg 2007, 113). Prosessijohtaminen on asioiden johtamista yhteisön arvoista ja strategiasta käsin. Jotta asioita voidaan johtaa, tulee strategiset päämäärät olla kirukkaat ja samansuuntaiset (Virtanen & Wennberg 2007, 114).

Asiakaslähtöinen asioiden johtaminen on ollut keskeistä jo pitkään, siksi sisällön johtaminenkin ajatellaan tapahtuvan asiakkaan näkökulmasta. Asiakas haluaa asiansa hoidettavan ja saavansa asiaansa vastauksen. Siksi on tärkeää erottaa asioiden johtamisessa asiakkaan sekä toteuttajan näkökulma. Asiakas näkee asioiden johtamisen usein paljon suoraviivaisempana toimintana kuin se toteuttajan näkökulmasta todellisuudessa on. Jotta asiakkaan asiat johdetaan asiakkaan oikeusturva taaten, tulee toteuttajan toimia asiaa ohjaavien lakien, määräysten, hallintoperiaatteiden sekä asia-prosessien mukaan.

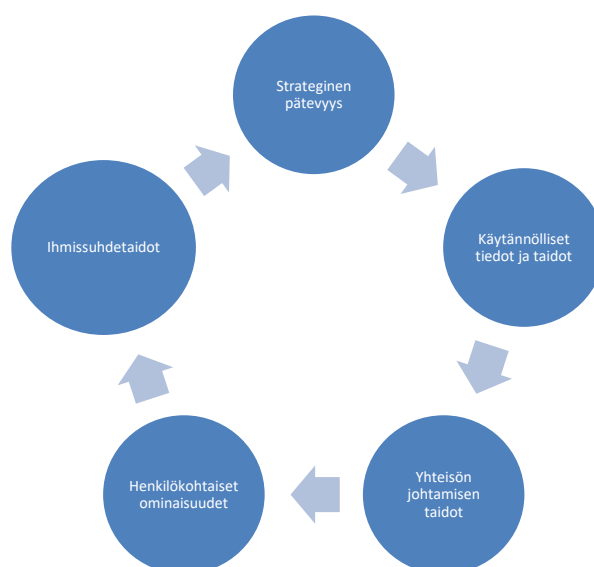
1990-luvulla ihmisten johtaminen jaoteltiin ”itsensä sekä muiden johtamiseen” (Härkönen, Kuronen & Nissinen 1990, 5). Ajateltiin, että ”ellei osaa johda itseään, ei voi johtaa toisia”. Tämä pitää vieläkin paikkansa. Hyvään ihmisten johtamiseen Alahuhan mukaan kuuluu ainakin nämä viisi asiaa: ”Luottamuksen rakentaminen, positiivinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, kyky nähdä olennainen sekä aikaansaamisen halu” (2015, 141). Ellei ole luottamusta, ei ole perustaa mille rakentaa.

Perusasioiden tulee olla kunnossa, jotta kiinnostus kehittämiseen herää ja tahtotila löytyy. Johdonmukaisuus on välttämätön edellytys johtamiselle. ”Jos esimies poikkeaa linjastaan, on se aina perusteltava” (Alahuhta 2015, 142). Luottamus saa ihmiset varmemmaksi toimimaan itsenäisesti saamiensa ohjeiden puitteissa. Positiivisuus energisoi ihmisiä ja saattaa antaa uusia näkökulmia. Näiden pohjalta syntyy ihmisissä halu kehittää (Alahuhta 2015, 142 - 143). Hyvään ihmisten johtamiseen kuuluu myös kuuntelemisen taito, joka on sekä tapa oppia uusia asioista mutta myös tapa osoittaa kiinnostusta ja kunnioitusta toista kohtaan. Lisäksi ”hyvään johtamiseen kuuluu kyky nähdä asioista ja tapahtumista keskeisimmät, olennaiset asiat tai yksityiskohdat sekä halu saada aikaan uutta tai muutosta” (Alahuhta 2015, 145). ”Ihmisten johtamista vaikeuttaa esimiesten ja työntekijöiden näkökulmien erilaisuus” (Juuti 2016, 63). Tärkeintä

ihmisten johtamisessa on ymmärtää, että johtajan persoonalla on myös merkitystä. Esimiehen on oltava läsnä oleva, kuunteleva, huolehtiva, empaattinen, ohjaava mutta myös tavoitteellinen sekä tarpeeksi vaativa. Ihmisten johtamisessa pitää myös tärkeää, että ymmärtää sen mikä toiselle on tärkeää. Kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla, koska ”jokainen ihminen kokee johtamisen eri tavalla” (Juuti 2013, 23).

### Kuntajohtajuuden pätevyysprofiili

Johtajuus vaatii osaamista ja kuntajohtaminen vaatii erityisesti laaja-alaista sekä syvälistä osaamista juuri kuntien erityispiireiden takia. Haveri & Majonen (2015, 184) on jakanut kuntajohtajuuden pätevyyden viiteen eri osa-alueeseen ja kuvaavat sitä kuntajohtajuuden pätevyysprofiililla. Profiili kuvaa ”kuntajohtajan työn haasteita ja kirjavuutta”. Oman haasteensa kuntajohtamiseen tuo se, että johtamista tehdään entistä enemmän yhteistyössä muiden sidosryhmien ja verkostojen kanssa (Haveri & Majonen 2015, 184).



Kuva 8. ”Kuntajohtajuuden pätevyysprofiilin osat” (mukaellen Haveri & Majonen 2009, 185)

Edellä olevat kuntajohtajuuden pätevyysprofiilin osien osa-alueet sisältävät ominaisuuksia, joita kuntajohtamisessa tarvitaan. Ne ominaisuudet on jaoteltu sekä avattu seuraavaan taulukkoon.

Taulukko 5. ”Kuntajohtajuuden pätevyysprofiilien osien ominaisuudet”  
(mukaellen Haveri & Majonen 2009, 185)

Strateginen pätevyys	Ihmissuhdetaidot	Käytännölliset tiedot ja taidot	Henkilökohtaiset ominaisuudet	Yhteisön johtamisen taidot
muutosten ymmärtäminen	vuorovaikutuskyvyt	ongelmanratkaisu-, tiedonhankinta- ja analyysitaidot	kyky sietää epävarmuutta	verkostojohtaminen, erityisesti ylikunnallinen yhteistyö
visiointi	pedagogiset taidot	kielitaito	yhteistyöhaikuisuus	elinvoiman ja kilpailukyvyen edistäminen
strategiset valinnat	kyky hallita konflikteja	kuntatalous ja -oikeus ym. substanssitiedot ja taidot	kyky herättää luottamusta	kansalaisyhteiskunnan vahvistaminen
strategian toimeenpanokyky	neuvottelutaidot	liiketoimintaosaaminen	omalla esimerkillä johtaminen	
muutoksen johtamisen taidot	suhdetoimintakyvyt	konserniohjaus	päätöksentekokyky	
Strategisen projektisalkun hallinta		mediataidot	rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin	

Ominaisuuksista strateginen pätevyys sisältää tulevaisuuden hahmottamisen, kyvyn osata tehdä valintoja ja päätöksiä ja pystyä toimeenpanemaan päätöksiä sekä arvioida tekemisiään. Kunnan moninaiset tehtävät edellyttävät myös laajaa tieto-osaamista, hyvää ammattiosaamista sekä luovuutta. Lisäksi ”edellytetään muutosjohtamisen osaamista sekä kykyä muuntaa strateginen tavoitteellisuus operatiiviseksi toiminnaksi” (Haveri & Majonen 2009, 186).

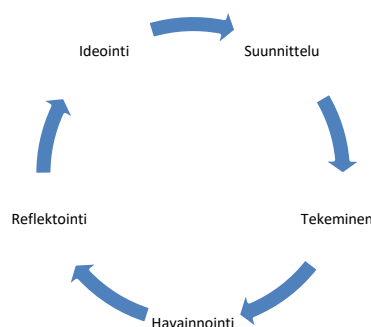
Käytännölliset taidot ja tiedot tarvitaan, jotta osataan soveltaa asioita käytäntöön. Näihin taitoihin määritellään kuuluvaksi riittävä kielitaito, ongelmanratkaisukyky, talouden hallintakyky sekä vuorovaikutustaidot (Haveri & Majonen 2009, 187). Vuorovaikutustaidot liittyvät olennaisesti myös ihmissuhdetaitoihin, joista tärkeimmät on kuuntelukyky sekä ”toisten arvostus että omien mielipiteiden perusteleminen. Erityisesti nämä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot korostuvat muutosjohtamisen osalla” (Haveri & Majonen 2009, 187).

Henkilökohtaiset ominaisuudet muodostavat yhden tärkeän alueen, joita joko ihmisellä on tai ei ole, jonkin verran näitä pystyy myös opettelemaan. Näitä ovat ”paineensietokyky, läsnäoleminen taito, rohkeus tarttua asioihin ja varsinkin ongelmatilanteisiin, kyky luottaa ihmisiin ja heidän tekemisiinsä” (Haveri & Majonen 2009, 187).

Kun ajatellaan verkostajohtamisen taitoja, niin oikeastaan se pohjautuu edellä mainittuihin taitoihin. Mikäli henkilö täyttää ominaisuuksiltaan nämä viisi osa-aluetta, niin hän osaa myös johtaa verkostoja. Näitä kaikkia ominaisuuksia tarvitaan erityisesti verkostajohtamisessa.

### Operatiivisen johtamisen kehittämisen menetelmiä

Johtamisen kehittämistä voidaan oppia ja määritellä monin eri tavoin. Kontiainen & Skyttä (2010, 184) jakavat johtamisen kehittämisen seuraavasti: ”arvioi ja opi, suunnittele ja toteuta”. Tarkoituksena on suunnitella asian tai asioiden johtamista käytäntöön, toteuttaa sitten asia tai asiat suunnitelmien mukaan ja arvioida onnistuttiinko asian tai asioiden johtamisessa suunnitelmien mukaan. Juuti (2016, 10 - 11) katsoo johtamisen olevan eräänlainen jatkuva prosessi, jonka hän jakaa keinotekoisesti kolmeen vaiheeseen, jotka ovat ”esimiestyö, johtaminen ja jaettu johtajuus”. Jako on keinotekoinen siksi, että vaiheet menevät paljon päällekkäin, toistensa sisälle”. Edellä mainittujen asioiden ja ihmisen johtamisen lisäksi johtamiseen kuuluu Juutin (2016, 74) mukaan olennaisesti ”toiminnan kehittäminen”. Johtaminen on, kuten aiemmin on todettu, jatkuva prosessi, jotta toiminta olisi laadukasta. Juuti (2016, 75) on kirjassaan Johtamisen kehittäminen, kuvannut kehittämisen kehää seuraavan kaavion tavoin.



Kuva 9. ”Kehittämisen kehä” (mukaellen Juuti 2016, 75)

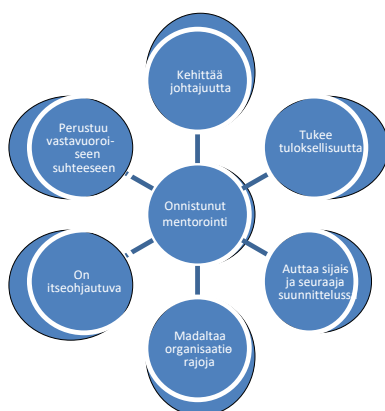
Kuten kaikessa, myös johtamisen kehittämisessä perusasiat ovat kaiken perustana. Kehittäminen lähtee aina nykytilanteen havainnoinnista ja sen ylöskirjaamisesta. Johtamisen kehittämisen menetelmiä ovat työssä oppiminen, johtamisvalmennus sekä mentorointi ja työnohjaus. Näitä kutsutaan myös johtajuuden arviointitekijöiksi. Näiden menetelmien lisäksi on ohjaavia näkemyksiä, joilla pyritään asettamaan taustaa johtamisen ihmiskuvalle. Näitä näkemyksiä ovat ”ratkaisukeskeisyys, neurolingvistinen ohjelmointi = NLP ja tarinallisuus. Nämä korostavat ihmisen voimavarojen ja kokemusten erilaisuuden huomioon ottamista” (Juuti 2016, 92).

NLP eli neurolingvistinen ohjelmointi perustuu siihen, että ”se kuvaa käyttäytymistämme neurologisten prosessien, kuten näön, kuulon, hajujen, tuntemusten, kosketusten ja tunteiden kautta. Taustalla on oletus, että ihmiset toimivat oikein. Jokainen meistä tekee omia tulkintoja eri tilanteista. Ne ohjaavat meidän käsityksiämme ja arvostuksiamme, mutta myös oppimistamme ja tekemisiämme” (Juuti 2016, 96 - 97).

Ratkaisukeskeisyys on ”ajattelutapa, jolla pyritään etsimään ratkaisuja ja kääntämään ongelmien pohdinta haasteelliseksi tavoitteelliseksi toiminnaksi. Tämän ajattelutavan keskeisiä ajatuksia on, että suuntaudutaan tähän päivään, muutetaan vaikeus tai ongelma tavoitteeksi, haetaan resurssit, ajatellaan positiivisesti ja suunnataan askel askeleelta toiminta kohti tavoitetta. Merkittävää tässä ajattelutavassa on se, että aina voidaan tehdä asioista uudelleen tulkintoja tilanteiden muuttuessa” (Juuti 2016, 105).

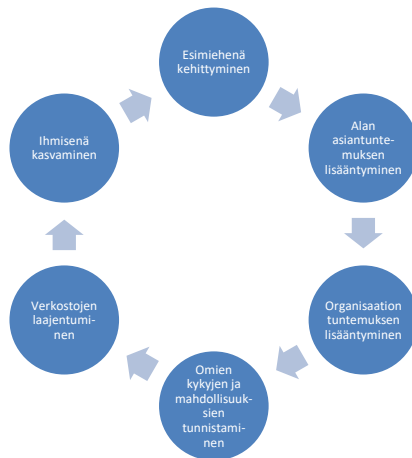
Tarinallisuus näkemyksenä on ikaikainen keino välittää tietoa ja osaamista. Tarina saattaa auttaa ”tulkitsemaan merkityksellisyydellään, saattaa korostaa asian jotain puolta, saattaa auttaa henkilö oivaltamaan mikä on asian ydin. Tarinoissa voidaan erottaa karkeasti juonelliset ja juonettomat tarinat, kuten Juuti (2016, 111) toteaa. Millainen tarinan loppu on, kertoo kulttuurista usein sen, onko tarina arvostettu. Arvostetun tarinan huipentuma on kulttuurissamme onnellinen loppu” (Juuti 2016, 112).

Varsinaisia johtamisen kehittämismenetelmiä ovat siis ”johtajuuden arvioinnit kuten mentorointi ja työnohjaus, työssä oppiminen ja johtamisvalmennus” (Juuti 2016, 92). Mentoroinnilla tarkoitetaan sitä, että kokenempi henkilö ohjaa vähemmän kokenutta henkilöä joko kahden kesken tai ryhmässä. Mentoroinnin tavoitteet voidaan Juutin mukaan jakaa seuraavan kuvion tavoin.



Kuva 10. ”Mentoroinnin tavoitteet” (Juuti 2016, 139)

Mentoroinnin tarkoituksena on myös vähemmän kokeneen henkilön osaamisen lisääminen, hänen kehittymisensä. Mentoroinnin tavoitteena on ”kehittää itseohjautuvuutta, kasvaa ihmisenä sekä johtajana tai esimiehenä, auttaa toimintojen suunnittelussa sekä mahdollisesti tukee tuloksellisuutta” (Juuti 2016, 139). Mentoroinnin antamat hyödyt Juuti (2016, 140) kuvaa seuraavan kaavion tavoin.



Kuva 11. ”Mentoroinnin antamat hyödyt” (Juuti 2016, 140)

Juutin (2016, 141) mukaan parhaimmillaan ”mentorointi on kahden tai ryhmän ihmisten välistä epävirallista keskustelua, jossa molemmat voivat olla oma itsensä”. Mentorointiin kuuluu ”avoin, luottamuksellinen ja toista arvostava vuorovaikutus”. Mentori hyötyy tutustuessaan uusiin ihmisiin, koska he tuovat uusia ajatuksia ja näkökulmia. Mentorointi auttaa myös niin kutsutun hiljaisen tiedon siirtämisessä henkilöltä toiselle. Mentorointiin tulee molempien sitoutua. ”Yleensä henkilö, joka haluaa opastaa nuorempaa tai vähemmän kokenutta henkilöä, tarjoutuu mentoriksi. Mentorinnoista tulevia hyötyjä ovat ihmisenä kasvaminen, kehittyminen sekä esimiehenä, että johtajana, asiantuntemuksen lisääntyminen, ymmärtää organisaatiota paremmin, verkostot laajentuvat, jota kautta myös alan tuntemus ja oma kehittyminen kasvaa” (Juuti 2016, 140).

Mentorin tehtävät Juuti (2016, 142) jaottelee seitsemään tehtävään, joita ovat:

- ”Tapaamisten organisoiminen
- Sisällöllinen ohjaus
- Prosessien ohjaus
- Johtamisen opiskelun tukeminen
- Organisaation tuntemuksen lisääminen
- Verkostoitumisen tukeminen
- Omatoimiseen oppimiseen tukeminen”

Työnohjauksella on juuret aina 1920-luvulla, jolloin sitä toteutettiin pääasiassa sosiaalityöntekijöiden keskuudessa. Nykyisin myös eri ammattialoille on syntynyt tarvetta työnohjaukseen. Työnohjauksen menetelmät ovat siis erilaisia eri aloilla ja eri tehtävissä. Esimiestyön työnohjausta Juuti (2016, 145) kuvaa seuraavasti:”

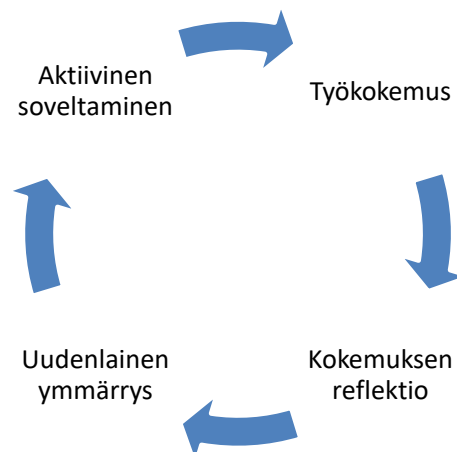
- säännöllisesti toteutettua, systemaattista ja tavoitteellista kehittämistyötä
- käsiteltävät asiat nousevat työstä
- tarkastellaan työtä, siihen liittyviä odotuksia ja tunteita sekä työrooleja
- tavoitteena työssä selviytyminen, työn kehittäminen sekä ammatillinen kasvu”.

Nykyisin työnohjaus ei ole enää vain sosiaalityöntekijöiden, opettajien tai esimiesten työnohjausta vaan myös ihan tavallisten työntekijöiden työnohjausta on saatavilla. Työnohjaukseen kuuluu olennaisesti työstä ja työssä nousevien tunteiden käsittelyä. Työnohjauksen katsotaankin olevan ohjaajan tuella tapahtuvaa reflektointia, ääneen ihmettelyä ja pohdintaa (Juuti 2016, 146). Näiden tunteiden käsittelyllä on suuri merkitys nykypäivän haastavassa työelämässä. Ettei väärinymmärrykset tai väärintulkinnat ala elämään niin sanotusti omaa elämäänsä ja sitä kautta haittaamaan työsuhteita ja työn tekemistä. Työnohjauksen hyödyt Juuti (2016, 149) esimiehelle näkee seuraavasti:

- ”vahvistaa itseluottamusta
- auttaa näkemään muutoksen mahdollisuutena
- auttaa esimiestä tarkastelemaan työyhteisön perustehtävää ja omaa rooliaan työyhteisössä
- auttaa karsimaan turhia rönsyjä pois työstään
- auttaa oppimaan virheistään
- auttaa kokemaan työniloa”.

Nämä edellä mainitut esimiehen työnohjauksen edut voidaan suoraan ajatella yleisesti kaikkien työnohjauksesta hyötyvien eduiksi.

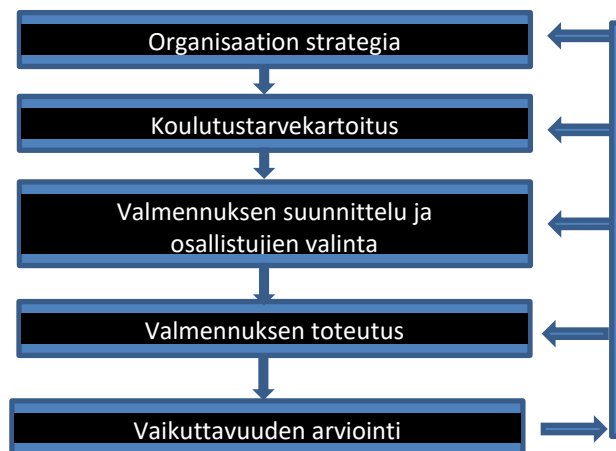
Työssä oppimisella tarkoitetaan aidossa työympäristössä tapahtuvaa oppimista. Työssä oppiminen tapahtuu työssä henkilön omien kokemusten ja osaamisen kautta. Työssä oppiminen voidaan myös nähdä siten, että teoriaa sovelletaan käytännön toteuttamiseen (Juuti 2016, 118) ja sitä kautta opitaan. Juuti (2016, 120) kuvaa tätä oppimisen kehänä, jonka hän perustaa Kolbin (1984) malliin.



Kuva 12. ”Oppimisen kehä” (mukaellen Juuti 2016, 120)

Työkokemuksen kautta kokemusta analysoimalla saadaan uudenlainen ymmärrys tilanteesta tai asiasta. Kun osaamista ja kokemusta aktiivisesti sovelletaan, opitaan uutta, jota taas työkokemus seuraavan tapauksen tai asian yhteydessä vahvistaa ja näin kehä jatkuu. Mitä haastavammat asiat ja tapahtumat, sitä merkityksellisempää on oppiminen.

Johtamisvalmennus on perinteinen tapa valmentautua ja samalla keino kehittää organisaation johtamiskulttuuria. ”Johtamisvalmennus vaihtelee eri organisaatioissa”. Perusrunko kuitenkin on havaittavissa, kuten Juuti (2016, 126) esittää prosessina:



Kuva 13. ”Johtamisen valmentamisen perusrunko” (mukaellen Juuti 2016, 126).

Johtamisen kehittämismenetelmiin kuuluu myös 360 asteen arviointi, jolla tarkoitetaan, että ”suoritetaan itsearviointia tai työkaverit, asiakkaat tai johdettavat arvioivat toimintaa” (Juuti 2016, 132). Ihmisen eri puolia on kuvattu erilaisten viitekehyksien kautta. Ajatellaan, että ihmisillä on julkinen ja salattu puoli sekä tiedostettu ja tiedostamaton puoli. Tässä arvioinnissa ajatellaan, että ”tiedostamaton puoli heijastuu ihmisen käyttäytymiseen tiedostetun rinnalla ja että ihmisillä on niin sanottuja soikeita pisteitä, joiden olemassa olo haittaa hänen tekemisiään” (Juuti 2016, 133).

Juuti (2016, 134) kuvaa Johtamisen kehittämistä 360 asteen menetelmällä seuraavasti:

- ”Johtajuuden arviointi
  - oma tai muiden arvio
- Kehittymistarpeiden arviointi
  - johtajuusprofiliin perehtyminen
- Kehittämispäätökset ja suunnitelmat
  - sisäisten mallien muodostaminen
- Keskustelut työyhteisössä
  - kehityssuunnitelman tekeminen
- Oppien soveltaminen johtamisessa
  - valmennus
- Tuloksellinen johtaminen
  - uusien mallien kokeilu työyhteisössä”

Kuten kaikessa kehittämisessä, myös johtamisen kehittämisessä kaikki lähtee arvioinnista ja tarpeen arvioinnista, jonka jälkeen tehdään suunnitelmat, niitä kommentoidaan. Sen jälkeen uusi menetelmä tai oppi kokeillaan pienellä ryhmällä soveltaen opittua ja havainnoidaan kokeilussa saatua tietoa ja mikäli uusi menetelmä osoittautuu paremmaksi, niin jalkautetaan uusi malli työyhteisöön.

## 2.6 Osallista, osallistu ja tee yhteistyötä

Osallistaminen on entistä enemmän tullut esille viime vuosina. Osallistaminen oikeastaan merkitsee kuntalaisten kuulemista palveluiden käyttäjinä ja sitä kautta he vaikuttavat niiden haluamiensa palveluiden saatavuuteen ja laatuun. Toisaalta se on myös yhteistyötä jokaisen kuntalaisen, sidosryhmän ja kunnan henkilöstön välillä.

Osallisuus voidaan Harjun (2004) tulkita kahdella eri tavalla; voi tarkoittaa ”kuuluminen, mukanaolon tunnetta” tai ”omakohtaisesta sitoutumisesta nousevaa vaikuttamista ja vastuun kantamista”. Sisäasiainministeriön osallisuushankkeessa jaettiin osallisuus neljään osaan; tieto-, suunnittelu-, päätös- ja toimintaosallisuuteen (Valtioneuvosto 2002). Kunnissa voidaan myös osallisuus jaotella edellä mainitulla tavalla neljään osaan.

Kuntalain (410/2015 § 22) mukaan ”valtuuston on pidettävä huolta siitä, että kunnan asukkailla ja palveluiden käyttäjillä on edellytykset osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Kunta voi vapaasti päättää siitä, miten se tämän velvollisuutensa käytännössä toteuttaa”. Kunnissa on perinteisesti käytetty keskustelu- ja kuulemistilaisuuksia sekä erilaisia asiakasraateja. Kuntalaisten tarve osallistua kunnan palveluiden kehittämiseen on viime vuosina lisääntynyt. Kuntien tulee löytää luonnolliset keinot, jotka nivoutuvat hyvin kunnan tehtäväprosesseihin, kuntalaistensa osallistamiseen ja vaikuttamiseen. Lisäksi kunnissa tulee tunnustaa kuntalaisen rooli aktiivisena yhteisönsä jäsenenä. Heillä on kykyä sekä tahtoa vaikuttaa.

## 2.7 Kunnan elinvoiman strateginen johtaminen

Elinvoimaa kuten muitakin toimintoja johdetaan kunnassa kuntastrategian kautta. Tulevaisuudessa kunta on paikallisen kehittämisen kehto, siihen on panostettava ja siitä tehtävä paras mahdollinen paikka kaikilla määritteillä. Tärkeimpänä paikallisuuden kehittäjänä on elinvoimaisuus, joka on päättymätön haaste kaikille toimijoille. Tammelan kunta tavoittelee vision mukaisesti olla ” edelläkävijänä tunnettu kasvava Tammela houkuttelee ja innostaa yrittämään, asumaan sekä virkistymään Suomen parhaassa kunnassa”. Mitä sitten on elinvoima? Mikä on kunnan elinvoimarooli?

Eero Holstila (2016) on käsitellyt, ”mitä on kunnan elinvoima, miten ulkoistetusta elinkeinopolitiikasta palataan takaisin kunnan omaksi toiminnaksi sekä mitkä ovat ne muutokset, jotka vaikuttavat paikalliseen elinvoimapolitiikkaan”. Ne ovat väestön, toimintaympäristön ja digitalisaation tuomat muutokset. Holstila näkee ”elinvoiman kasvavan siitä, että elinkeinoasiat ovat kunnossa, kunnan liikenne- ja tietoliikenneyhteydet ovat kunnossa, kunnasta löytyy jokaiselle mieleisiä asumis- opiskelu- ja harrastusmahdollisuuksia”. Holstila näkee kunnan elinvoimaroolin muodostuvan muun muassa ” kunnan omista teoista, tulevaisuuteen tehtävistä investoinneista, yhteistyöstä, riskien hallinnasta ja positiivisesta asenteesta” (2016).

## Kunnan elinvoimarooli

- Kunnan omat elinvoimateot
- Tulevaisuusinvestoinnit
- Seudullinen voimien kokoaminen, elinkeinoyhtiöiden rooli
- Kumppanien kannustus ja yhteispelin orkestrointi
- Riskien kantaminen
- Tärkeintä mutta vaikeinta: myönteisen innostuksen ilmapiirin aikaansaaminen

Kuva 14. ”Kunnan elinvoimarooli ja sen osa-alueet” (Holstila 2016).

Suomen Kuntaliitto on Tulevaisuuden kunta -hankkeessaan määritellyt tulevaisuuden kunnan roolit seuraavasti: ”

- 1. Sivistysrooli
- 2. Hyvinvointirooli
- 3. Osallisuus- ja yhteisörooli
- 4. Elinkeino- ja työllisyysrooli
- 5. Elinympäristörooli
- 6. Itsehallintorooli ja
- 7. Kehittäjä- ja kumppanirooli”

(Suomen Kuntaliitto, 2016).

Näistä muodostuu myös kunnan elinvoimarooli. Jokainen kunta joutuu miettimään omaa roolitustaan näiden roolien kesken ja jokaisen on löydettävä oman näköisensä sekoitus ja kehityttävä kohti sitä visiota, millainen kunta se haluaa olla tulevaisuudessa.

Kunnan elinvoimajohtamisen strategiset tavoitteet luovat edellytyksiä kunnassa oleville ja kuntaan tuleville asukkaille ja yrityksille. Se, miten hyvin kunta pystyy luomaan elinkeinon tarvitsemia edellytyksiä; kuten kaavoittamaan yrityksille sopivia maa-alueita, usein ratkaisee työvoiman saannin ohella yrityksen sijoittumisen kuhunkin kuntaan. Välineet ja tavoitteet, joilla kunta luo edellytyksiä, on kirjattu kuntastrategiaan ja sen kehittämishjelmiin tai vastaaviin. Tavoitteille kunta määrittelee edellytykset talousarviossaan vuosittain. Edellytysten toteuttamisen ja viestinnän kautta luodaan vaikuttavuus kunnasta yrityksiin päin.

Toisaalta nähdään elinvoimaisuuden johtaminen kunnan kokonaisvaltaisena johtamisena siten, että hyvin toimivat ja johdetut peruspalvelut luovat pohjan elinvoimaisuudelle. Hyvin toimivat ja johdetut peruspalvelut taas perustuvat resursseihin, näkemykseen, tulevaisuuden hahmottamiseen, joten kyseessä on eritasolta ja eri näkökulmista tapahtuvaa elinvoiman hahmottamista.

Vaikuttavuuden merkitys yritykselle luo pohjan muun muassa sijoittumispäätöksille.

Strategisen elinvoimajohtamisen keinoina on kunnallisen elinkeinopolitiikan toteuttamisen lisäksi verkostojohtaminen, jota kunta ja kunnat harjoittavat erilaisten sidosryhmien kautta, sekä sopimuksilla ja tiedolla johtaminen, jossa kunnat erilaisin sopi-

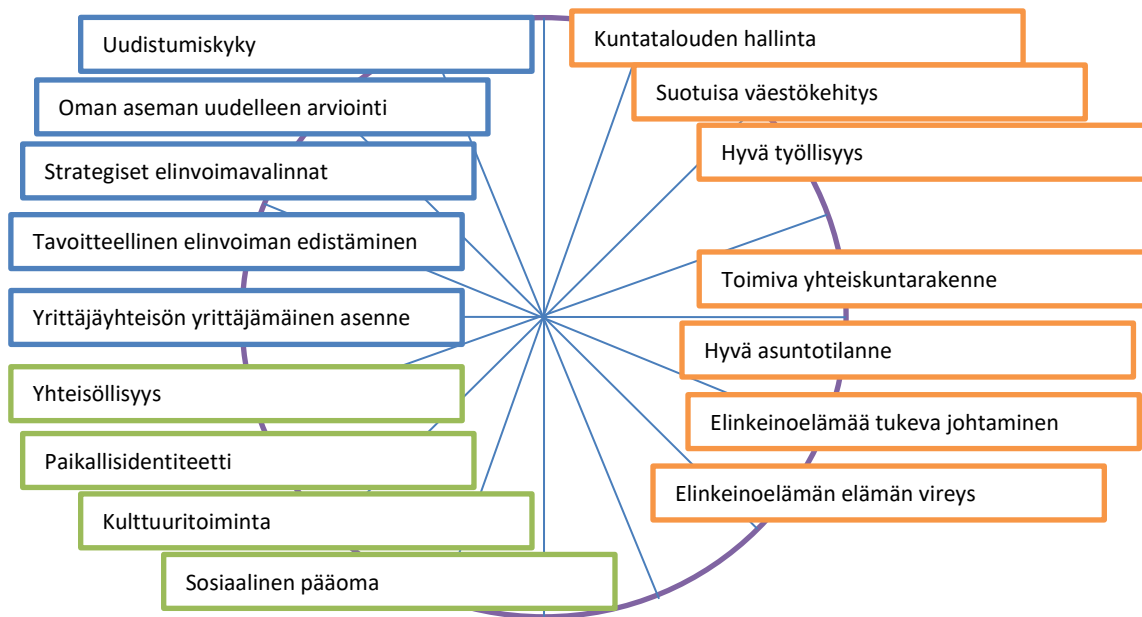
muksen vaikuttavat tiettyjen tavoitteiden toteuttamiseen ja sitä kautta laadun, toiminnan ja kilpailukyvyn johtamiseen

Organisaationa kunta luo omat haasteensa monimuotoisuuden kautta, erityisesti ne korostuvat elinvoimajohtamisessa. Kunnan elinvoimajohtamiseen tarvitaan muitakin tekijöitä kuin kunnan omat välineet eli elinkeinojohtaminen. Kunnan elinkeinojohtaminen vaikuttaa omalta osaltaan merkittävästi kuntaan tuleviin ja oleviin yrityksiin muun muassa yrityspalveluiden ja tonttien saatavuuden näkökulmasta. Muita tekijöitä ovat esimerkiksi kunnan asukkaat ja niiden osaaminen sekä kunnassa olemassa olevat yritykset. Lisäksi kunnasta saatavat palvelut tulee olla laadukkaita, jotta ne ovat houkuttelevia. Sillä laadukkaat peruspalvelut ja hyvät edellytykset asumiselle, työssäkäynnille, harrastuksille ja muille sosiaalisille tarpeille luovat pohjan myös elinvoimalle. Yrityksen tärkein voimavara on sen työntekijät ja niiden saatavuus sekä niiden osaaminen. Uusi yritys ei sijoitu paikkakunnalle, ellei siellä ole nämä yrittämisen edellytykset kunnossa. Kunta on yhtenä osatekijänä luomassa näitä edellytyksiä, mutta mukaan tarvitaan iso joukko erilaisia toimijoita; kuten yrittäjiä, oppilaitoksia ja kuntalaisia.

Kuntien elinvoiman kehittymistä haittaavia tekijöitä luettelee Paananen, Haveri & Airaksinen (2014, 87 - 91) muutamia: ”muutoksen hahmottamiskyvyn puuttuminen, kykenemättömyys puuttua muuttuvaan tilanteeseen, tärkeiden osatekijöiden tai henkilöiden jättäminen toiminnan ulkopuolelle sekä keskittyminen toissijaisiin tai kokonaan väärin asioihin ja toimintoihin”. Lisäksi kokonaisuus hahmottamiskyvyn puute ja näkemyksen puute siitä, kun tarkastellaan erilaisten tekijöiden vaikuttavuutta suhteessa toisiin tekijöihin ja niiden vaikuttavuuteen samoin monesti laajuuden ja kerrannaisvaikutusten hahmottamisen puute. Ryytänen toteaa haittaavana tekijänä ”puutteellisuuden toimintaympäristön muutoksien havaitsemisessa”. Useimmat kunta-alan johtavat tutkijat, kuten Haveri, Airaksinen ja Ryytänen, ovat havainneet samoja asioita, niin olettaisi, että kunnissa olisi ymmärretty Ryytäsen mielestä kiistaton tosi asia, että ”toimintaympäristö vaikuttaa johtamiseen ja sitä kautta myös johtamiseen toimintana” (2001, 117).

### 2.7.1 Arviointikehikko kunnan elinvoiman itsearviointiin

Paananen, Haveri & Airaksinen (2014, 93) ovat kehittäneet erään mallin elinvoiman arvioinniksi. Heidän mallin arviointikehikko muodostuu kolmesta osa-alueesta ”resursseista, vuorovaikutuksesta ja uuden luomisesta”. Osa-alueet jakautuvat edelleen. Tavoitteena on, että ”mallin pohjalta tarkastellaan vallitsevia käsityksiä ja arvoja eri osa-alueiden suhteen, millaisia ajatuksia herättävät, mitkä koetaan tärkeiksi, mitkä turhiksi”.



Kuva 15. "Kunnan elinvoimaisuuden itsearviointikehikko" (Mukaellen Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 94)

### 2.7.2 Elinvoima edellyttää strategiselta ja operatiiviselta johtamiselta

"Miksi, mitä ja miten ovat peruskysymyksiä johtamiseen liittyen. Miksi? vastaa kysymykseen johtamisen tarkoituksesta ja periaatteista. Mitä johdetaan? Olosuhteita johdetaan ja Miten johdetaan? Strategisilla työkaluilla johdetaan" (Haveri, Majonen & Jäntti 2009, 7). Onko johtaminen yksinkertaista? Ei, mutta siitä kannattaa tehdä yksinkertaista, silloin ymmärtää parhaiten tilanteita, milloin asettaa edellä mainittuja kysymyksiä. "Toimintaympäristön muuttuminen ja uusi kuntastrategia vaativat kuntien johtamiselta uutta otetta johtamisen sekä suunnittelun osalta" (Aitkoski 2007, 1).

Strategisella johtamisella pyritään toiminnan kehittämisen lisäksi kehittämään laatua ja kilpailukykyä. Kilpailukyvyyn kehittäminen on erittäin tärkeää juuri elinvoiman näkökulmasta. Kunnat kuitenkin kilpailevat yrittäjistä aika pienen marginaalin sisällä, sillä kuntien käytettävissä olevat kilpailukeinot ovat rajoitettu lainsäädännön kautta. Kuntien on entistä enemmän pyrittävä saavuttamaan enemmän pienemmillä resursseilla ja pyrittävä innovatiivisiin ratkaisuihin.

Jokainen meistä näkee ja ymmärtää kuntien elinvoiman johtamisen eri tavalla. Jotta kuntaa pysytään johtamaan kohti elinvoimaa, tarvitaan hahmotuskykyä, yhteistyötä ja keskittymistä oikeisiin asioihin. Paananen, Haveri & Airaksinen (2014, 7) jakaa elinvoiman johtamisen kolmeen näkökulmaan: "resursseihin, vuorovaikutukseen sekä tulevaisuuteen". "Elinvoimaan vaikuttavat eri osa-alueet, joiden merkitys vaihtelee kunnasta ja kunnan tilanteesta riippuen" (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 8). Näkökulmia elinvoimaisuuden johtamiseen Sini Sallinen (2018a, 3) keskustelualoitteessaan toteaa, että "kunnan elinvoima nähdään kunnan uudistumiskykenä" ja että "kunnan kestävä elinvoimaisuus perustuu jatkuvaan uudistumiskykyyn ja hyvinvoiviin kuntalaisiin". Sallinen (2018a, 3) mukaan kokonaisuutena kunnan elinvoiman muodostavat: "veto-

voimainen toimintaympäristö, kilpailukykyinen yritys-kanta, osaamisen ja työvoiman sekä palveluiden saatavuus, yhteisöllisyys sekä vahva kuntatalous”.

Paananen, Haveri & Airaksinen (2014, 7) jakaa elinvoiman johtamisen kolmeen näkökulmaan: ”resursseihin, vuorovaikutukseen sekä tulevaisuuteen”. Resurssi näkökulman lähtökohta on ”kunnan vahvuuksien ja heikkouksien sekä mahdollisuuksien että uhkien määrittelyssä” (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 16). ”Vuorovaikutus näkökulma on” Paajanen, Haveri & Airaksisen (2014, 16) mukaan ”toimintaa, jolla erilaisia toimintoja voidaan toteuttaa resurssien puitteissa”. Tällöin heidän mielestä johtaminen näkyy henkilöiden lisäksi vuorovaikutuksessa. Tulevaisuus näkökulma merkitsee Paajanen, Haveri & Airaksisen (2014, 17) mukaan sitä, että tulee nähdä kunta tulevaisuudessa ja toimia siten, että myös tulevaisuudessa voidaan toimia.

### 2.7.3 Johtaminen, johtaminen ja niiden kehittäminen ovat tärkeitä sekä strategisessa että operatiivisessa johtamisessa.

”Strateginen johtaminen tarkoittaa tarkkaan analysoituja ja valittuja käytännön toimenpiteitä, joiden avulla ennalta tunnistettu sekä kohteeksi valittu haaste voidaan ylittää tehokkaasti. Todellinen strateginen johtaminen pyrkii äärimmäisen tehokkaaseen operatiiviseen toimintaan, jonka avulla tiettyyn kontekstiin ennalta määritetty tavoitetila saavutetaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti” toteaa Martola (2018). Lisäksi, että ”Strateginen ajattelu ja sen käytännöksi muuttaminen on taito, jonka avulla yritykset, instituutiot, ryhmät sekä yksilöt selviytyvät heitä kohtaavista haasteista. Strategisen johtamisen ja osaamisen avulla nämä edellä mainitut kykenevät kohdistamaan toimenpiteensä sekä käytettävissä olevat resurssit tarkasti niihin asioihin, joiden avulla tunnistetut haasteet voidaan selättää”.

”Strateginen johtaminen on jatkuvaa prosessointia, jossa tulee tarvittaessa säilyttää herkkyys olosuhteissa tapahtuviin muutoksiin. Jos siis kuulet, että yrityksessänne strategia käsitellään ja mahdollisesti lyödään lukkoon esimerkiksi yhden päivän strategiapalaverilla, voit olla varma, että asia on ymmärretty täysin väärin. Strateginen johtaminen ja toiminta eivät ole ainoastaan hallitusten ja johtoryhmien edustajien asia. Koska kyseessä on tavoitteista johdettujen käytännön toimenpiteiden suorittaminen, koskee strateginen toiminta yritysten ja instituutioiden kaikkia henkilötasoja” toteaa Martola (2018). ”Strateginen johtaminen on kokonaisvaltainen tapa kehittää ja johtaa organisaatiota strategian avulla ja sen kautta ” (Repo 2011).

Mika Kamensky (2015, 24) kuvaa strategisen johtamisen kehitysvaiheita kehityskaarena seuraavasti:



Kamensky (2015, 30) toteaa, että ”olennaisinta on, että organisaatio omaksuu itselleen sopivan strategiamallin, ymmärtää ja sisäistää sen ja osaa soveltaa sitä käytäntöön” ja kuvaa strategisen arkkitehtuurin tuovan organisaatiolle muun muassa seuraavia hyötyjä: ”

- käsitellään olennaiset asiat ja tehdään oikeat kysymykset
- saadaan kokonaiskuva strategiatyön osista
- saadaan strategiatyön työlista
- nähdään vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteet
- pystytään muodostamaan yhteinen näkemys ja ymmärrys strategias-  
ta
- osataan valita oikeat työkalut ja menetit
- saadaan perusta strategiatyön jatkuvalla kehittämiselle”.

#### Strategisen johtamisen heikot kohdat

”Yritykset ja instituutiot voivat myös ajautua elinkaarensa eri vaiheissa tilanteisiin, joissa strateginen toiminnan ohjaaminen puuttuu merkittävältä osin” toteaa Martola (2018) ja jatkaa, ”että on tiettyjä heikon kohdan tunnusmerkkejä, jotka ovat vakavia sekä yrityksille että instituutioille: 1) johtoryhmän edustajat eivät tiedosta riittävän yhtenäisesti liiketoiminta-, palvelu- tai tuotekonseptinsa kilpailuelementtejä painotuksineen, 2) johtoryhmän edustajat eivät tiedosta kilpailijoidensa kilpailuelementtejä painotuksineen, 3) pyritään olemaan lähes kaikkea lähes kaikille, 4) tehtäviä ei priorisoida tehokkaasti, josta lopputuloksena ovat tehottomuus, henkilöstön heikentynyt jaksaminen sekä laadun heikkeneminen, 5) yrityksen tai instituution eri osa-alueet toimivat omista lähtökohdistaan (siiloutunut toiminta) ja 6) resurssien käyttö on maksimaalista, mutta tuloksellisuus on heikkoa”.

Pasi-Heikki Rannisto (2005, 96- 99) näkee strategisen johtamisen tarpeellisuuden seuraavien haasteiden kautta:”

- Kunnan toimintaympäristön muutoksen hallintaan
- Toimintojen kehittämiseen
- Resurssien riittävyys
- Kunnan tulevaisuuden suunnittelu”.

Ranniston edellä esittämiin strategisen johtamisen tarpeellisuuden haasteisiin pyritään kunnissa löytämään vastauksia kuntastrategialla ja kunnan toteuttamalla strategisella johtamisella.

### 3 ELINVOIMAN STRATEGINEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN - CASE TAMMELAN KUNTA

Tammelan kunnan elinvoiman strateginen johtaminen on tullut vuosi vuodelta haastavammaksi toimintaympäristön muutoksien ja valtionosuuksien leikkauksien sekä vähenneiden verotulojen kautta. Kunta on yrittänyt vaikuttaa elinvoimaan uudistamalla kuntastrategiaa, elämällä muutoksissa vahvasti ennakoiden ja tarkalla taloudenpidolla. Nämä eivät kuitenkaan ole olleet riittäviä toimia, koska vuonna 2018 perustettiin talouden tasapainottamisryhmä miettimään keinoja talouden tasapainottamiseksi (Tammelan kunta 2018b). Näinä haastavina aikoina onkin tärkeää, mitä tehdään ja miten tehdään. Tärkeää on pyrkiä kehittämään ja parantamaan toimintaedellytyksiä ja sitä kautta toimintoja ja taloutta sekä pyrkiä hyvään johtamiseen.

Toimintaympäristö muuttuu sekä valtiovallan toimesta mutta myös paikallisesti. Tämän hetkessä poliittisessa sekä taloudellisessa tilanteessa on erittäin tärkeää kyetä huomioimaan ja tunnistamaan muutos ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet. Siksi onkin tärkeää pystyä ennakoimaan tulevat muutokset ja pysyä vaikuttamaan niihin. Tärkeimpiä elinvoiman strategisen johtamisen välineitä on kuntastrategia ja siitä johdetut tavoitteet.

Elinkeinopolitiikan vaikutukset on yksi osatekijä muiden tekijöiden joukossa, jotka vaikuttavat elinvoimapolitiikkaan. Muita tekijöitä ovat muun muassa asukkaat, yritykset sekä koulut.

#### 3.1 Toimintaympäristöön vaikuttavat trendit

Väestö, kaupungistuminen, elinvoima ja 2020-luvun kunta ovat tulleet keskeisiksi toimintaympäristöön vaikuttaviksi trendeiksi eli suuntauksiksi. Tässä kappaleessa tutustutaan kunnan väestötilanteeseen, elinvoimatekijöihin sekä tulevaisuuden kunnan osatekijöihin.



Kuva 16. ”Toimintaympäristöön vaikuttavat trendit” (Tammelan kunta 2015b, 5).

## Väestö

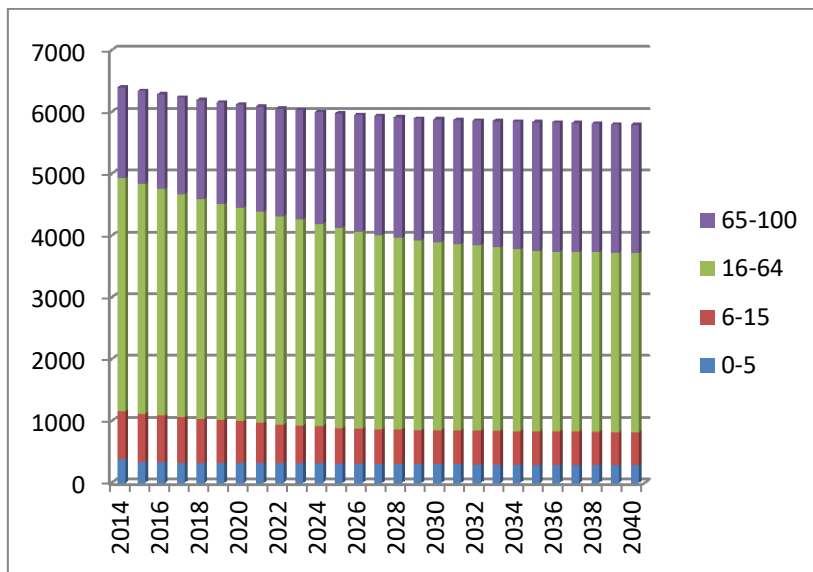
Seutukunnallinen sekä paikallinen Tammelan kunnan väestökehitys on vuodesta 2014 ollut laskeva, pääasiallisesti luonnollisen poistuman ja pienen syntyvyyden kautta (Tilastokeskus 2017). Väestökehitystä kuvaa taulukko 6, jossa näkyy, että vuosi 2014 vielä hyvä vuosi laskusuuntaisuudesta huolimatta. Kunnan väestökehitys on aiemminkin ollut laskeva 1990-luvulla, mutta määrätietoisella työllä palveluiden parantamiseksi ja kunnan asuinalueiden houkuttelevuuden lisäämisellä vuosina 1997 - 2007 saatiin väestökehitys nousuun laskevista ennusteista huolimatta.

Taulukko 6. Tammelan kunnan väestökehitys vv. 2014 -2023 (Tilastokeskus 2017)



Viime vuosien suuntaus on ollut, että Tammelan väkiluku laskee, keski-ikä nousee ja syntyvyys on maltillista, noin 50 lasta vuodessa. Tärkein elinvoiman kannalta väestöön liittyvä havainto on se, että väestöstä 16 - 64 -vuotiaiden ikäluokat pienenevät vuosi vuodelta, kuten taulukko 7 osoittaa.

Taulukko 7. Ennuste Tammelan asukasluvusta ikäryhmittäin vuosina 2014 - 2040 (Tilastokeskus 2017)

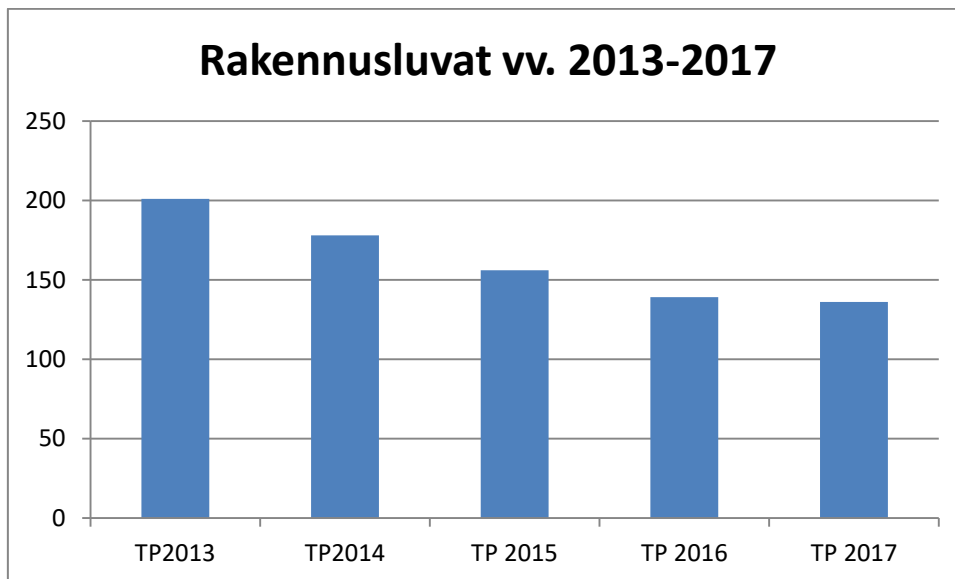


Taulukko 7, kertoo myös sen, että työikäinen väestö vähenee merkittävästi kokoajan, mikäli uutta työikäistä väestöä ei paikkakunnalle saada sitoutettua. Tämä merkitsee sitä, että olemassa olevat yritykset ja mahdollisesti Tammelaan sijoittuvat yritykset eivät välttämättä saa riittävästi osaavaa työvoimaa. Väestökehityksellä on merkittävä asema yritysten sijoittumisessa, sillä pääsääntöisesti yritys hankkii osaavaa työvoimaa sijaintinsa ympäriltä, mikäli sitä on saatavissa. Yritykset, jotka paljon käyttävät alihankkijoita, hyötyvät strategisesti ja logistisesti, jos lähiympäristössä on heille tarjolla juuri niitä alihankkijoita tai muita tuotantotehtäviä, joita he tarvitsevat.

Yhtälö on haasteellinen siinä, että kunnan talous ei mahdollista suuria panostuksia palveluiden parantamiselle nykyisestä tasosta, mikä taas vaikuttaa paikkakunnan houkuttelevuuteen asuin- ja työpaikkakuntana, joka vaikuttaa yritysten työvoiman saatavuuteen, joka vaikuttaa kunnan talouden kehittymiseen. Tähän kiertokulkuun tulisi pystyä vaikuttamaan haastavassa tilanteessa, mutta mitä tehdään ja miten tehdään, on avainkysymys.

Kun väestökehitystä ja sen sisältöä tarkastellaan tarkemmin, huomataan että paljolti väestömuutos tapahtuu niin sanotusti seudullisesti, lähiympäristössä kuntista toiseen. Kauempaa tapahtuvaan kuntaan muuttoa ei merkittävästi ole, mikä aiheuttaa elinvoiman kehittymiseen vaikuttavan työvoiman saatavuuteen. Verrattaessa väestökehityksen ohella muun muassa rakennuslupien määrään huomataan samansuuntainen kehitys.

Taulukko 8. Tammelan kunnan rakennuslupien määrä kehitys vv. 2013 - 2017 (Tammelan kunta 2015c; 2016b; 2017a; 2018)



Paikkakunnalle sitoutuvan väestön yhtenä mittarina voidaan pitää rakennuslupien määrää. Yleensä suurin osa kuntaan muuttaneista ja kuntaan sitoutuneista muuttajista alkaa perustaa itselleen asumisen edellytyksiä pitkälle tulevaisuuteen ja yksi tällainen edellytys on usein omakotitalon rakentaminen. Alla on tarkasteltu rakennuslupien määrän kehitystä vuosittain, taulukko 8. Taulukossa näkyy varsinaiset rakennusluvut, näissä luvuissa ei ole toimenpidelupia laskettu mukaan. Taulukossa myös vuoden 2013 hyvä tilanne, jolloin rakennuslupa myönnettiin 201 kappaletta.

Rakennuslupien pieni määrä tarkoittaa myös sitä, että paikkakunnalle sitoutuvaa työvoimaa ei saada. Nämä kaksi tekijää yhdessä muodostavat muuttujan, jonka vaikutus on haastava elinvoiman johtamisen myös elinkeinopolitiikan näkökulmasta.

#### Kaupungistuminen

Kaupungistumisen osalta strategiatyössä on huomattu, että asukkailla on voimistunut halu asua lähempänä palveluja. Lisäksi koulutetut nuoret jäävät usein työskentelemään opiskelupaikkakunnille, joten yritykset saadakseen osaavaa työvoimaa miettivät tarkoin sijoittumistaan kuntien tai kaupunkien välillä (Tammelan kunta 2015a). Takaisin muuttoa miettivien kunnalta ja asuinpaikalta edellyttämiä tekijöitä tulisi entistä enemmän selvittää, jotta tähän haasteeseen pystyttäisiin vastaamaan.

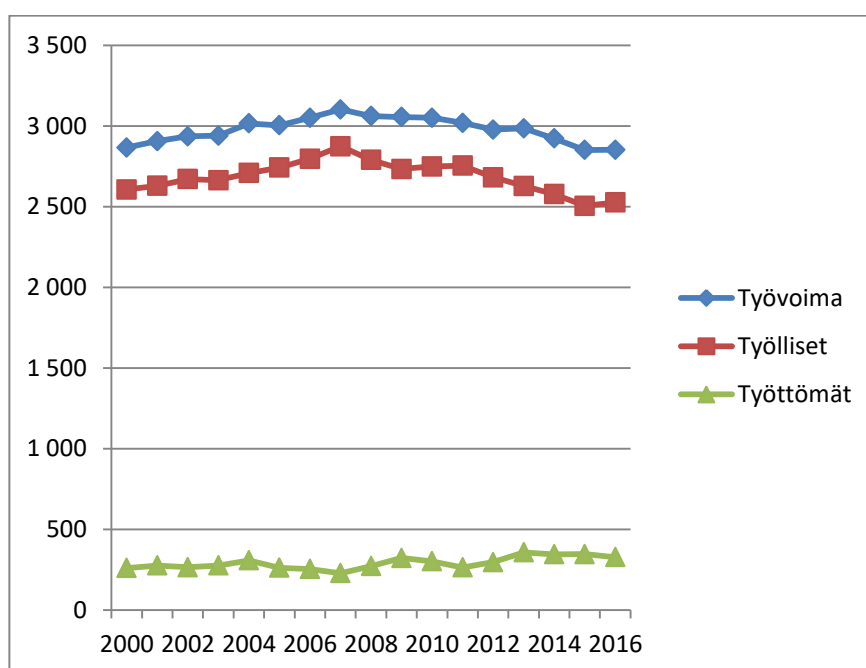
#### Elinvoima

Elinvoiman osalta lähtökohtana oli se, että Tammelan työpaikkaomavaraisuusaste on matala johtuen Forssan ja Hämeenlinnan sekä isojen kaupunkien kuten Turun, Tampereen ja Helsingin läheisyydestä. Toisena ajatuksena oli se, että Helsinki-Hämeenlinna-Tampere - yhtenäinen työmarkkina-alue eli HHT -kehityskäytävä (Suomen kasvukäytävä 2017), jota myös HHT -kasvukäytäväksi kutsutaan, on lähellä ja sen hyödyntäminen

olisi tulevaisuuden kilpailukyvyä ja elinvoimaisuuden perusta. Tammelan läheisyys Hämeenlinnan rajanaapurina nähtiin mahdollisuutena, joka kannattaa tutkia.

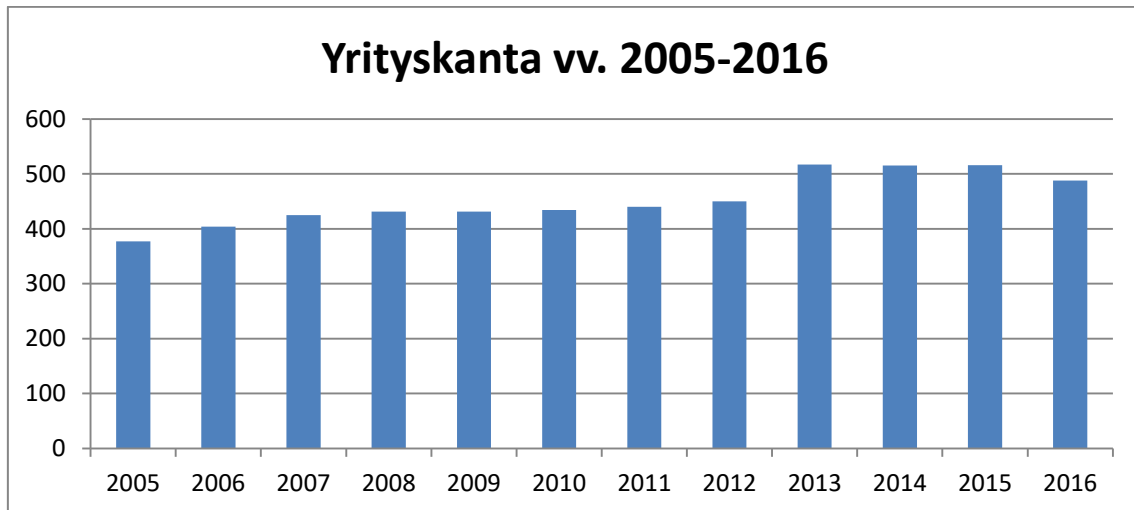
Paikalliseen elinvoimaan vaikuttaa myös työttömien, työllisten ja työvoiman määrä, jotka kuitenkin ovat pysyneet vv. 2000 - 2016 lähestulkoon samoissa määrissä. Merkittävää on huomata, että väestön vähenemisestä huolimatta työttömien, työllisten ja työvoiman osuus (18 - 64 v.) ei merkittävästi vaihtelee. Tästä onkin todettavissa, että työvoiman saatavuus on pysynyt samana, mutta kohdentuuko työvoima osaamisen kautta yrityksiin, on kysymys sinänsä.

Taulukko 9. Tammelan kunnan työttömien, työllisten ja työvoiman lukumäärä 18 - 64 -vuotiaissa, vv. 2000 - 2016 (Tilastokeskus 2017; 2018)



Näkökulmaa siihen, että kohdentuuko työvoima osaamisen kautta, voidaan tarkastella myös yritysten määrän ja yrityskannan kautta. Yritysten määrä on hitaasti kasvanut Tammelassa vuosina 2005 - 2016, 377 yrityksestä 488 yritykseen (Tilastokeskus 2017). Vaikka yrityksiä on Tammelaan perustettu viime vuosina lisää, niin työvoima ei ole kohdistunut olemassa oleviin yrityksiin. Tammelassa on työttömyysprosentti laskenut vuodesta 2016 10,5 % ja vuoteen 2017 8,6 % (Tammelan kunta 2018).

Taulukko 10. Tammelan yrityskanta vv. 2005 - 2016 kaikki toimialat yhteensä (Tilastokeskus 2017)

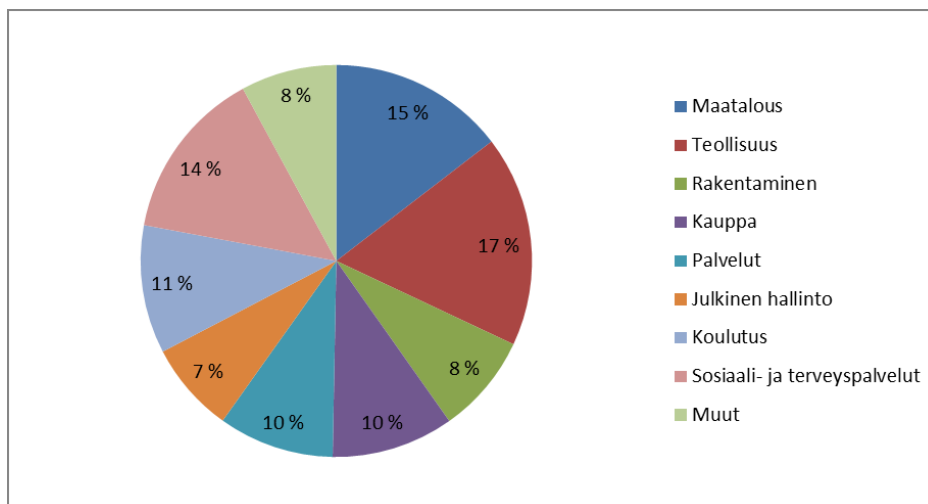


Toimintaympäristötekijöihin määritellään myös toimintaympäristössä toimijoiden toimialajakautuma, joka Tammelassa on ollut vuosina 2013 - 2015 seuraava:

Taulukko 11. Tammelan yrityskanta toimialoittain vv. 2013 - 2015 (Tilastokeskus 2017)

834 Tammela	Yrityskanta		
	Vuosi	Vuosi	Vuosi
	2013	2014	2015
A Maatalous, metsätalous ja kalatalous	49	51	53
B Kaivostoiminta ja louhinta	2	2	2
C Teollisuus	54	55	53
D Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta	1	1	1
E Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu	7	7	7
F Rakentaminen	106	103	98
H Kuljetus ja varastointi	46	46	44
I Majoitus- ja ravitsemistoiminta	23	22	25
J Informaatio ja viestintä	6	5	6
K Rahoitus- ja vakuutustoiminta			
L Kiinteistöalan toiminta	25	25	25
M Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	41	44	45
N Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	24	25	25
O Julkinen hallinto ja maanpuolustus: pakollinen sosiaalivakuutus			
P Koulutus	6	6	6
Q Terveys- ja sosiaalipalvelut	12	12	12
R Taiteet, viihde ja virkistys	11	10	11
S Muu palvelutoiminta	27	25	28
T Kotitalouksien toiminta työnantajina: kotitalouksien eri	2	2	2
U Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta			
X Toimiala tuntematon			

Tammelassa työssäkäyviä henkilöitä oli vuonna 2014 yhteensä 1654. Erotus työllisiin ja Tammelassa työssäkäyviin oli 923 henkilöä, jotka siis käyvät Tammelan ulkopuolella töissä tai muualta töissä Tammelassa. Toimialoittain työssäkäyvät jaottuvat teollisuuden, maatalouden ja sosiaali- ja terveyspalveluiden muodostaessa isommat osuudet.



Kuva 17. Tammelassa työssäkäyvät toimialoittain v. 2014 (mukaellen Tilastokeskus 2017).

## 2020-luvun kunta

”2020-luvun kunnan” osalta lähtökohtana oli kunnan rakenteellisesti muuttuva toimintaympäristö. Muuttuva toimintaympäristö pakottaa kunnat etsimään uusia tapoja johtaa, kehittää ja uudistaa sekä yhteistyömahdollisuuksia entistä laajemmalla, jotta parhaat keinot saadaan käyttöön menestyäkseen itsenäisenä kuntana tulevaisuuden erittäin haastavassa tilanteessa. Valtiovarainministeriö on kuntien tulevaisuutta varten käynnistänyt hankkeen - Tulevaisuuden kunta. Tarkoituksena on määritellä parlamentaarisen valmistelun pohjalta visio tulevaisuuden kunnasta vuonna 2030. Väliraportti tulevaisuuden kunnan roolista valmistui vuoden 2016 lopussa (Valtiovarainministeriö 2017a). Strategisen suunnittelun suurin ongelma onkin juuri tulevaisuuden ennakointi. Tulevaisuuden kunnan rakenne on vasta hahmottumassa, muuttuvia tekijöitä on yhtäällä vielä liikaa liikkeellä, jotta kunnissa voisi toimintoja ennustaa. On vaan tehtävä sillä hetkellä olevalla tiedolla paras mahdollinen suoritus.

Kunnan toimintaan vaikuttaa suurimpana eränä tulo- ja verotulojen kehitys. Merkittävimpinä on valtionosuuksien sekä verotulojen kehitys. Alla olevassa taulukossa 12 on kuvattu toimintatuottojen kehitystä, verotulojen sekä valtionosuuksien kehitystä vuosilta 2013 - 2017. Tulorahoitus ei vuosien 2013 - 2017 aikana ole merkittävästi kasvanut.

Taulukko 12. Valtionosuudet vv. 2013 - 2017 (Tammelan kunta 2018, 27)

Ulkoiset, 1000 €	2013	2014	2015	2016	2017	muutos
Toimintatuotot	4 757	4 201	4 215	4 155	4 273	2,8 %
Verotulot	19 755	20 405	20 869	20 708	22 060	6,5 %
Valtionosuudet	12 990	13 221	12 932	13 111	12 299	-6,2 %
<b>Tulorahoitus yhteensä</b>	<b>37 501</b>	<b>37 826</b>	<b>38 016</b>	<b>37 974</b>	<b>38 632</b>	<b>1,7 %</b>

Verotulojen kehitys jaoteltuna yhteisö-, tulo- sekä kiinteistöveroon on kuvattu alla olevassa taulukossa 13. Yhteisövero on vero, jonka yritykset maksavat tuloksestaan kun-

nalle. Tulovero kerätään työssäkäyvien palkansaajien tuloista ja kiinteistövero kunta-laisten asuin- sekä vapaa-ajankiinteistöistä.

Taulukko 13. Verotulot vv. 2008 - 2017 (Tammelan kunta 2018, 18)

	yhteisövero	muutos	tulovero	muutos	kiinteistövero	muutos	yhteensä	muutos
2008	1 526	2,2 %	15 082	6,7 %	870	5,3 %	17 478	6,2 %
2009	1 304	-14,5 %	15 467	2,6 %	928	6,7 %	17 699	1,3 %
2010	1 504	15,3 %	15 467	0,0 %	1 015	9,4 %	17 986	1,6 %
2011	1 430	-4,9 %	15 682	1,4 %	1 019	0,4 %	18 131	0,8 %
2012	942	-34,1 %	15 979	1,9 %	1 033	1,4 %	17 955	-1,0 %
2013	1 106	17,4 %	17 347	8,6 %	1 302	26,0 %	19 755	10,0 %
2014	1 159	4,8 %	17 819	2,7 %	1 427	9,6 %	20 405	3,3 %
2015	1 294	11,7 %	18 107	1,6 %	1 468	2,9 %	20 869	2,3 %
2016	1 209	-6,6 %	18 021	-0,5 %	1 478	0,7 %	20 708	-0,8 %
2017	1 335	10,4 %	19 172	6,4 %	1 552	5,0 %	22 059	6,5 %

Hallitusohjelman rakennemuutosten vaikutusten lisäksi suurimpana paikallisena strategisena ja myös organisaatiollisena muutoksena toteutui elinkeinopoliittisesti merkittävä rakennemuutos, sillä vuonna 1996 Forssan seudun kuntien yhteisesti perustama elinkeino- ja elinvoima-asioita hoitaneen osakeyhtiön omistus purkautui yrityskauppojen myötä vuonna 2016. Elinkeinopolitiikan johtaminen palautui 20 vuoden jälkeen takaisin kokonaan kunnan hoidettavaksi. Tämä merkitsi Tammelan kunnalle oman elinkeinopuolen uudelleen organisointia.

Strategiseen johtamiseen vaikuttaa myös olennaisesti operatiivinen johtaminen ja siinä tapahtuvat muutokset. Tällaisina vaikuttavina tekijöinä ovat muun muassa ylempien pitkäaikaisten johtajien; pitkäaikaisten kunnanjohtajan, hallintojohtajan ja sivistystoimenjohtajien eläkkeelle siirtyminen. Uusien henkilöiden mukanaan tuomat uudet johtamis-, toiminta- ja kehittämistavat ja niiden yhdistäminen jo olemassa olevan toimintakulttuurin kanssa toi uusia haasteita johtamiseen.

### 3.2 Tammelan kunnan elinvoiman strategisen johtamisen välineet

Strategisen johtamisen välineenä Tammelan kunnassa oli vuosina 2001 - 2015 käytössä BalanceScoreCard -tyyppinen tasapainoisen onnistumisen malli, jota oli vuosien saatossa modifioitu (Tammelan kunta 2016b). Tasapainoisen onnistumisen malli sisälsi kahdella ylimmällä tasolla kunnan strategisen, toiminnallisen sekä henkilöstöjohtamisen sitovat tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet.

Kuntastrategia pyrkii kehittämisohjelmilla ja sen sisältämällä hyötytavoitteilla eli strategisilla tavoitteilla sekä niiden toimeenpanolla vaikuttamaan erityisesti kunnan elinvoimaisuuteen kunnan vetovoimaa lisäämällä.

Opinnäytetyöni edetessä olen ymmärtänyt kehittämisohjelmien tavoitteeksi toimia eräänlaisena valmisteluasiakirjana näyttämään suuntaa.

### 3.2.1 Tasapainoisen onnistumisen mallista

Tammelan kunnassa oli vuosina 2001 - 2015 käytössä BalanceScoreCard- tyyppinen tasapainoisen onnistumisen malli (Tammelan kunta 2016a, 30), jota oli vuosien saatossa modifioitu. Tasapainoisen onnistumisen malli sisälsi kahdella ylimmällä tasolla kunnan strategisen, toiminnallisen sekä henkilöstöjohtamisen sitovat tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet. Vaikka tasapainoisen onnistumisen mallia on modifioitu vuodesta 2001 lukien, oli sitä kautta tavoiteasettelusta ja johtamistavasta tullut esille muutamia puutteita.

Suurimpana ongelmana oli, miten johdetaan visiosta ja arvoista strategisia tavoitteita ylimmille tasoille ja ennen kaikkea se, miten niistä johdetaan toimialatasoille strategisia tavoitteita ja kehittämiskohteita siten, että näiden tasojen välinen yhteys ei katkea. Näiden strategisten määrittelyongelmien lisäksi tiedostettiin samalla ongelmia sekä eri toimintojen johtamisessa että henkilöstöjohtamisessa. Eli pääosin kyse oli siitä, miten muunnetaan strategiset tavoitteet operatiiviseksi toiminnaksi (Haveri & Majoinen 2009, 186).

Elinvoimajohtamisen näkökulmasta johtamista tehtiin pääsääntöisesti kuntastrategiatasolla. Tasapainoisen onnistumisen mallia käytettiin siis myös kunnan elinvoimaisuuden ja elinkeinopolitiikan johtamisessa, vaikka elinkeinoasiat olivat siirretty jo vuonna 1996 kuntien omistamaan osakeyhtiöön. Operatiivisista johtamismenetelmistä kunnassa käytössä oli eri toimialoilla ja palvelualueilla erilaisia johtamismenetelmiä, muun muassa vuosikellotyypisistä tarkastelupisteisiin.

### 3.2.2 Uuden työstäminen

Vuoden 2016 tavoitteet asetettiin perinteisen luettelomallin mukaisesti (taulukko 14) ja tehtiin muutoksia kunnan strategiseen johtamiseen. Loppuvuodesta 2015 ennen talousarvion hyväksymistä kunnanvaltuusto hyväksyi uuden vision, arvot ja kuntastrategian, jonka tavoitteena on kasvava ja kehittyvä Tammela (Tammelan kunta 2015a). Tavoite sisälsi ajatuksen, että väestökehitys saadaan noususuuntaiseksi vuoteen 2023 mennessä. Tavoitetta lähdettiin työstämään aloittamalla strateginen kehittämistyö neljällä erilaisen poikkihallinnollisen teemalla, joiden tarkoituksena oli uuden kuntastrategian kautta löytää vuosien 2017 - 2018 kehittämiskohteet. Lisäksi strategian toteuttamiseksi hyväksyttiin uusi organisaatiomalli, joka astui voimaan 1.1.2016. Käytännön tasolla toteutuakseen strategia vaatii hyvää johtamista sekä osaavaa henkilöstöä.

Tarkempana ohjauksen välineenä oli vuoden 2016 talousarviossa esitetyt sitovat strategiset tavoitteet, jotka määriteltiin perinteisellä tavoitemallilla toimialoittain ja palvelualueittain (Tammelan kunta 2015b, 16 - 17,19,25,27,29 - 31,34,36,38,40,43). Seuraavassa taulukossa 14 olen tarkastellut vuoden 2016 strategisia tavoitteita teemoina sekä elinkeinopolitiikkaan vaikuttavuuden mukaisesti. Teemoina siitä syystä, että tavoitteittain tarkasteltuna tulisi samoja useampaan kertaan alla olevaan luetteloon.

Taulukko 14. Arviointi talousarvio 2016:n sitovat strategiset tavoitteet vaikuttavuudeltaan elinkeinopolitiikkaan.

<b>Vaikuttavuus elinkeinopolitiikkaan</b>		
<b>Erittäin merkittävä</b>	<b>Merkittävä</b>	<b>Enemmänkin visio, jonka sisällön määrittely puuttuu</b>
Toimintavarma asiakasystävällinen ja kustannustehokkaasti hoidettuvesihuolto.	Lupahakuja selkeytetään ja joustavoitetaan	Vetovoimainen tasokkaan asumisen ja yrittäjyyden kunta
Joustavasti yritystiloja ja vuokra-asuntoja.	Kehitetään sähköistä asiointia	
Oikein kohdennetut katujen ja väylien hoitotoimenpiteet sekä siistit käyttöturvalliset rakennetut puistoalueet	Hankintatoimen edistäminen	
Kunnan toimintoihin nähden sopeutetut, terveet ja energiatehokkaat toimitilat	Hyvinvoiva, aktiivinen kuntalainen	
Maankäytön suunnittelulla luodaan laadukkaita ja huokuttelevia, asumisen yrittämisen ja virkistäytymisen alueita	Aktiivinen, eteenpäin pyrkivä nuori	
	Uusittu varhaiskasvatuksen organisaatio 1.8.2016	
	Perusopetuksen palveluverkon sopeuttaminen oppilasennusteita vastaaviksi	
	Kirjaston tilaongelman ratkaiseminen	
	Asiakaslähtöisesti hoidettu ja laadullisesti korkeatasoinen ruuan valmistus sekä toimitilojen mukaan sopeutetun mitoituksen mukainen siivous	
	Hyvinvoiva, motivoitunut ja tuloksistaan tunnettu henkilöstö	

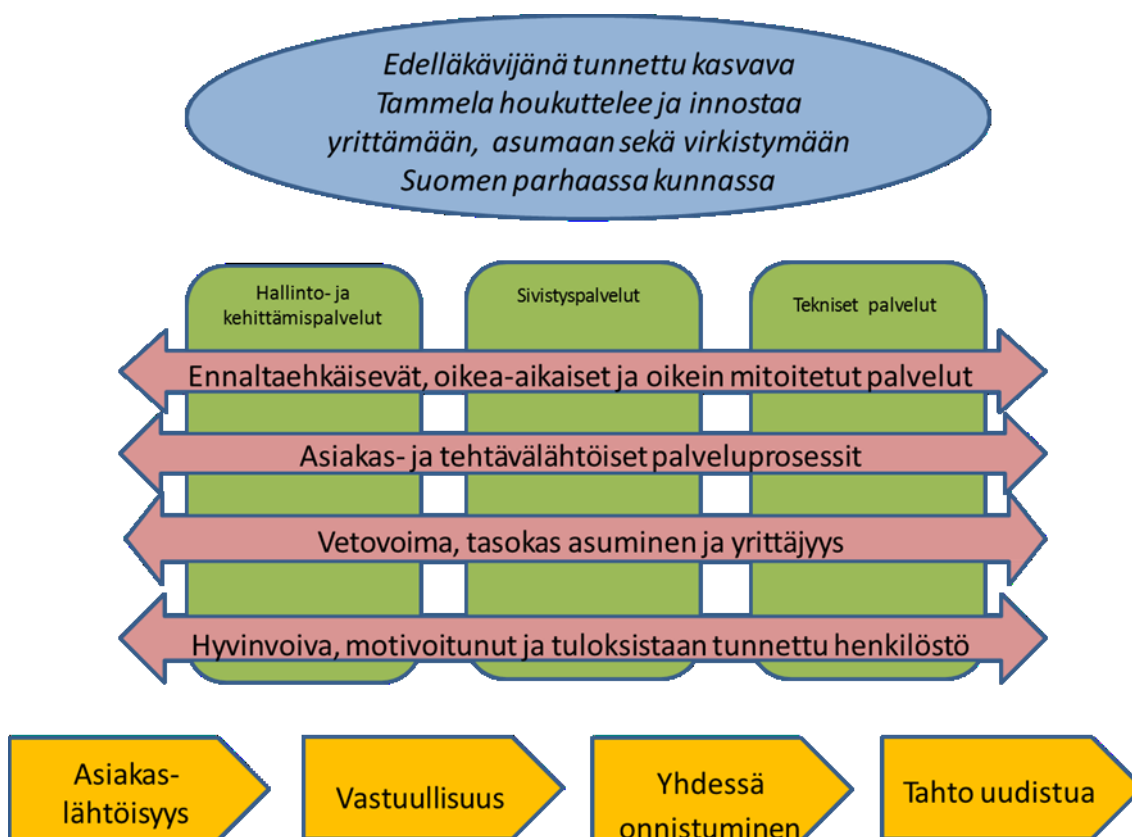
### 3.3 Tavoiteasetanta

Tammelan kunnan elinvoiman strategisen johtamisen tavoitteet on kehittämisohjelmien kautta yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa määritelty ja otettu talousarvioon valtuustoon nähden sitovina tavoitteina. Jokaiselle tavoitteelle ja toimenpiteelle on laadittu mittarit, joiden kautta tavoitteen toteutumista arvioidaan sekä osavuositarkastuksissa että tilinpäätöksessä. Se, miten keskenkäiset tavoitteet huomioidaan seuraavaa talousarviota valmisteltaessa, on eräs avainkysymys tavoitteiden jatkumon takaamiseksi.

Kun kuntastrategia tehdään yleensä valtuustokaudelle, neljälle vuodelle, jota päivitetään puolessa välissä valtuustokautta, niin miten huomioidaan kehittämisohjelmien tavoiteasetanta, kun ne ovat tehty seuraaville kahdelle vuodelle. Jatkumon takaamiseksi tulisi kahden vuoden päästä tarkastella keskeneräiset tavoitteet ja määritellä ne, joko uudestaan tai sitten poistaa tavoitteista. Kuntien niin sanottu pitkäjänteinen suunnittelu on muuttunut viime vuosina viiden vuoden suunnitteluksi.

Toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa jopa viiden vuoden suunnittelukin on haastavaa. Varsinkin haastetta on asettaa oikeat strategiset tavoitteet ja pystyä sen jälkeen muuntamaan strategiset tavoitteet operatiiviseksi toiminnaksi.

### 3.3.1 Kuntastrategia 2023



Kuva 18. Kuntastrategia 2023, visio, arvot ja toimialat sekä niiden poikkihallinnolliset kehittämisohjelmat vv. 2016 - 2018 (Tammelan kunta 2015b, 6).

Tammelan kuntastrategia 2023 perustuu kohdassa 3.1. oleviin toimintaympäristöön vaikuttaviin isoihin muuttujiin, joita ovat "väestö, kaupungistuminen, elinvoima ja "2020-luvun" kunta", jotka tulee huomioida strategista johtamista ja toimintoja suunniteltaessa. Väestön osalta strategiaa tehtäessä on todettu, että Tammelan kunnan väestökehitys laskee ennusteiden mukaan, väestö ikääntyy ja lapsia syntyy entistä vähemmän. Väestökehityksen osalta ollaan aiemminkin oltu haastavassa tilanteessa muun muassa 1990-luvulla, jolloin väestöennusteet näyttivät väkiluvun painuvan alle

5.500 asukkaan ja kuitenkin asukasluku nousi yli 6.600 asukkaan. Tosin maan ja ihmisten taloudellinen tilanne on täysin erilainen nyt kuin vuosina, joten välttämättä panostuksesta huolimatta väestökehitykseen ei välttämättä pystytä suuresti vaikuttamaan (Tammelan kunta 2015a).

Arvot, joihin uusi kuntastrategia perustuu, ovat ”asiakslähtöisyys, vastuullisuus, yhdessä onnistuminen ja tahto uudistua”. Näitä käytiin valmisteluvaiheessa läpi sekä henkilöstön että luottamushenkilöstön kanssa. Arvot tulee näkyä toiminnassa ja nämä arvot näkyvätkin, mutta niiden merkitystä on painotettava ja niistä tulee viestiä siten, että jokainen työntekijä, luottamushenkilö sekä asiakas ymmärtävät ne ja sitä kautta saadaan rakentavaa palautetta, jotta toimintoja voidaan entisestään kehittää paremmiksi.

Arvot sisältöineen alla olevassa kuvassa 19



Kuva 19. Tammelan kunnan arvot ja niiden määritelmät kuntastrategia 2023:n mukaan (Tammelan kunta 2015b, 7).

Kuntastrategia 2023 ohjaa Tammelan kunnan johtamista kokonaisvaltaisesti kunnanvaltuuston tekemän päätöksen mukaisesti. Kunnanhallitus kunnanvaltuuston alaisena toimielimenä johtaa kunnan toimintaa, taloutta ja hallintoa vision, arvojen ja kuntastrategian mukaisesti.

### 3.3.2 Kehittämisohjelmat

Organisaatiouudistuksessa kunnan toiminnot jaettiin kolmen toimialan kesken; hallinto- ja kehittämispalvelut, sivistyspalvelut ja tekniset palvelut. Näiden toimialojen stra-

tegisia tavoitteita tarkastellaan tarkemmin niitä poikkileikkaavissa kehittämisohjelmissa, joita ovat: ”

- Ennaltaehkäisevät, oikea-aikaiset ja oikein mitoitettut palvelut
- Asiakas- ja tehtävälähtöiset palveluprosessit
- Vetovoima, tasokas asuminen ja yrittäminen sekä
- Hyvinvoiva, motivoitunut ja tuloksistaan tunnettu henkilöstö” (Tammelan kunta 2015a).

Kuntastrategia 2023 hyväksymisen yhteydessä joulukuussa 2015 päätettiin toimialojen poikkihallinnollisten kehittämisohjelmien laatimisesta kuntastrategian tavoitteiden toteuttamiseksi. Työryhmät saivat kehittämisohjelmasuunnitelmat valmiiksi vuoden 2016 aikana. Ohjelmasuunnitelmista on johdettu kuntastrategian tasoiset strategiset tavoitteet vuodelle 2017. Osa tavoitteista jatkuu myös vuoden 2018 puolella. (Tammelan kunta 2016c). Näiden ohjelmien kautta selvitetään keinot, joilla pyritään tavoitteeseen ja mittarit, joilla pyritään mittaamaan matkaa tavoitteen toteutumiseen. Erityisesti Vetovoima, tasokas asuminen ja yrittäjyys - kehittämisohjelma painottuu tavoitteeseen kunnan vetovoimaisuuden ja huokuttelevuuden lisäämistä.

#### Vetovoima, tasokas asuminen ja yrittäjyys – kehittämisohjelma

Kehittämisohjelmassa on strategiset tavoitteet ovat ”Vetovoima ja tunnettavuus, Kumppanuustyö, Yrittäjyyden tukeminen ja Tasokas ja vaivaton asuminen” (Tammelan kunta 2016d). Vetovoimaisuuden lisäämiseksi on mietitty matkailun edistämiseen tärkeitä hankkeita, luontomatkailun varauskeskusta, kunnantalon neuvonnan kehittämistä enemmän matkailuneuvonnan ja monipalvelupisteen suuntaan, uusien medioiden hyödyntämistä matkailun markkinoinnissa, info-taulujen uudistamista, keskustajaajan vetovoimaisuuden lisäämistä näkymien avaamisella esimerkiksi ranta-alueilla, Tammela brändin kehittämisenä, kansallispuistojen ja muiden matkailullisesti tärkeiden kohteiden saavutettavuuden parantamisella muun muassa julkisten kulkuvälineiden yhteyksiä lisäämällä, luontomatkailua mahdollistavien infrahankkeiden edistämällä sekä keskustajaajan tapahtumien kehittämällä että erikoistuvalla varhaiskasvatuksella ja koulutuksella.

Toisena hyötytavoitteena on edellä mainitussa kehittämisohjelmassa kumppanuustyö, jossa haetaan konkreettisesti asiakaslähtöistä aitoa kumppanuutta eri toimijoiden kesken. ”Tavoitteena kylien, muiden asuinalueiden ja yritystoiminnan elinvoimaisuus” (Tammelan kunta 2016d). Toimenpiteinä pyritään lisäämään asukkaiden ja yritysten osallistamista ja osallistumista kunnan suunnitteluprosesseihin ja toteutuksiin. Lisäksi erilaisten asukasryhmien tukipalveluiden kehittämällä, rakentamisen ja ylläpidon yhteistyöhankkeilla pyritään asukkaiden asuinolojen ja asuinalueiden parantamiseen kuten yhteisöllisyyden lisäämisellä. Yhteismarkkinoinnilla pyritään markkinoimaan kuntaa kokonaisuutena. Kumppanuustyön kautta mahdollistetaan työllistymiseen vaikuttavia tekijöitä. Biotalous ja uusiutuvan energian lisäämisessä on mietitty asukkaiden ja yritysten kumppanuudesta syntyvää omavaraista bioasuinalueita tai biokylää (Tammelan kunta 2016d).

Kolmantena hyötytavoitteena on yrittäjyyden tukeminen. ”Yrittäjyyttä tuetaan järjestämällä tontteja ja toimitiloja” (Tammelan kunta 2016d). Tavoitteena on yritysten

määrän lisääntyminen ja sitä kautta työllisyyden lisääminen. Tarkoituksena on myös toimia sujuvasti yhteistyössä alueen yritysten kanssa. Toimenpiteinä pyritään tuottamaan uusi yrityksille tarkoitettu vastaanottohalli, josta alkava yritys voi vuokrata tarpeidensa mukaan toimitilaa. Eräänä toimenpiteenä pyritään rakentamaan ”halli avaimet käteen -periaatteella”, jossa kunnassa olisi valmiudet rakentaa halli mittatilaustyönä yritykselle. Lisäksi lisätään nuorten osallistamista, kehitetään yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa kuntaan muuttavien asukkaiden palvelutarpeiden tueksi, aloittavien yrittäjien toimintatoni -tuki, oppilaitosyhteistyöllä pyritään osaavaan työvoiman turvaamiseen ja toimivien yritysten kanssa pyritään kasvua mahdollistavien esteiden poistamiseen. Paikallisuuden hyödyntäminen entistä enemmän hankinnoissa ja valinnan vapaus palvelusetelien lisäämisellä mahdollistavat yrittäjyyden elinvoimaisuutta alueella. Yrityskasvatuksen lisääminen varhaiskasvatuksessa ja koulutuksessa lisäävät mahdollisuutta yrittäjyyteen ja paikallisuuteen aikuisenakin (Tammelan kunta 2016d).

Tasokas ja vaivaton asuminen -hyötytavoitteella mahdollistetaan sopivien tonttien ja asuntojen tarjonnalla eri ikäryhmille, eri tulotasoisille sekä eri asumismieltyyksille. Tarkoituksena on luoda monipuolisia edellytyksiä sekä omistus- että vuokra-asuntotarjontaan. Kaavoituksella mahdollistetaan myös mahdollisuutta vakituiseen asumiseen vesistöjen rannoilla sekä liikenneturvallisuutta parantamisella edistetään kuntalaisten liikkumismahdollisuuksia. Vesistöjen kunnostamiseen on jo useita vuosia panostettu. Vesistö on kunnassa niin suuri vetovoimatekijä, että siihen panostamista ei kannata vähentää, vaan päinvastoin lisätä. Monipuolinen tonttivaranto ja tonttien myynnin kehittäminen enemmän sosiaalista mediaa hyödyntäen antaa kuntalaisille tai muuttoa kuntaan harkitseville enemmän tietoa ja kunta sitä kautta tavoittaa potentiaalisia asukkaita entistä enemmän. Näiden tavoitteiden toteutuma vuodelta 2017 on nähtävissä seuraavassa kuvassa 20.

## 1.4.3 Vetovoima, tasokas asuminen ja yrittäjyys

HYÖTYTAVOITE	TOIMENPITEET	KUVAUS	MITTARIT	TOTEUMA 2017
Vetovoima ja tunnettavuus	Luontokohteiden ja keskusta-alueen vetovoiman lisääminen	Eerikkilän ja luontokeskuksen välisen ulkoilureittisillan rakentaminen ja valtatie alitus Torronsuolle.  Pyhäjärvi tulee nostaa esiin kirkonkylän näkymissä.  Kunnan tulee hankkia ja hoitaa riittävästi puisto-alueita ranta-alueelta.	Puistoissa ja luontokeskuksessa kävijöiden määrän lisääntyminen 10 %  Hankitaan vähintään yksi kaavoitettu virkistysalue kunnan omistukseen	Luontokeskuksen kävijämäärä laski edelliseen vuoteen verrattuna 2,6 % vähennettyjen resurssien vuoksi.  Metsähallituksen käyntimäärä-laskentojen mukaan Liesjärven kansallispuiston kävijämäärä nousi 14 % ja Torronsuon 19 %. Ulkoilureittisiltaa ei päästy rakentamaan luvasta tehdyn muutoksenhaun vuoksi.  Mansikkaniemestä hankittiin noin 1 ha:n virkistysalue.
Kumppanuustyö	Suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistaminen	Asukkaiden, asukasyhteisöjen ja yritysten aktiivinen osallistuminen / osallistaminen kunnan suunnittelu- ja markkinointi-prosesseihin sekä vastuun jakaminen toimenpiteistä.	Osallistumistilaisuuksien määrä päätöksentekoon ja toimenpiteisiin.	Kumppanuuspyytä hankintasäännön laadinnassa.  Osallistavan budjetoinnin suunnittelu.  Hankevalmistelua tonttien yhteismarkkinoinnista.
Yrittäjyyden tukeminen	Toimivien ja aloittavien yritysten toimintaedellytysten parantaminen	Riittävä toimitilojen tarjonta ja muiden sijoittumista tukevien palveluiden järjestäminen.  Osaavan työvoiman saatavuuden edistäminen ja yritysten kasvun esteiden ratkominen.  Toimintatoinni aloittaville pk-yrityksille.	Valmius nopeaan toimitilojen tarjontaan, vastaus alle viikossa yhteydenotosta.  Perustettujen yritysten määrän suhde lopettaneisiin.  Toimintatoinnin hakijoiden määrä.	Rekrytoitiin yrityskoordinattori, jonka työtehtäviin kuuluu yritysten neuvonta, kunnan markkinointi, ja hankintojen Cludia järjestelmän pääkäyttö.  Toimintatoinnin hakijoita 5 kpl.

Tasokas ja vaivaton asuminen	Riittävä tontti- ja asuntotarjonta ja turvalliset kevyen liikenteen yhteydet.	Kunnan on varmistettava, että kunnassa on riittävässä määrin tontteja ja vuokra-asuntoja.  Asuinalueille rakennetaan turvalliset kevyen liikenteen yhteydet.	Myytyjen tonttien määrä.  Vuokra-asuntojen määrän lisäys.  Portaantien kevyen liikenteen väylän rakentamisen aloittaminen.	Kydön alueelta myytiin yksi tontti.  Tonttien markkinointikylltien suunnittelu ja pystytyksen aloitus.  Aloitettiin uuden vuokratotalon (12 asuntoa) rakentaminen Attentielle.  Portaantien kevyen liikenteen väylän rakentamiseen valittiin urakoitsija. Varsinaisia rakentamistöitä ei vielä aloitettu.
------------------------------	---	--	--	---

Kuva 20. ”Vetovoima, tasokas asuminen ja yrittäminen -kehittämisohjelman mukaiset sitovat tavoitteet vuodelle 2018” (Tammelan kunta, 2017)

#### Ennaltaehkäisevät, oikea-aikaiset ja oikein mitoitettut palvelut -kehittämisohjelma

Kehittämisohjelmassa strategiset tavoitteet ovat ”lasten ja nuorten liikunnan lisääminen, lapsi- ja perhepalveluiden yhteisöllisten toimintatapojen kehittäminen UNICEF-mallin mukaisesti, sekä toimivat tilat ja toimintaympäristö (Tammelan kunta 2016e, 8). Lasten ja nuorten liikunnan lisäämiseksi on Tammelan kunta mukana valtakunnallisessa liikkuva koulu -hankkeessa. Kukin koulu toteuttaa hanketta omalla tavallaan. Tavoitteena on lisätä liikuntaa koulupäivään siten, että hankkeen loppuessa toiminta on koulun arkea. Lapsi- ja perhepalveluiden yhteisöllisten toimintatapojen kehittämistä on Tammelassa lähdetty viemään eteenpäin UNICEF -lapsiystävällinen kunta -mallin mukaan. Toimenpiteinä on lasten oikeuksista tiedottaminen, lasten osallisuuden kehittäminen, lasten ja nuorten kuuleminen heitä koskevista asioista, lapsivaikutusten arviointi kunnallisessa päätöksenteossa, kulttuurikasvatussuunnitelman tekeminen ja oppilaskuntatoiminnan kehittäminen ja sen resurssointi. Lisäksi tavoitellaan digitaalisuuden lisäämistä kuntatasoisissa palveluissa sekä selkeät digitaalisuuden yhteydet maakunnallisesti ja sote-alueen mukaisesti. Ennaltaehkäisevät, oikea-aikaiset ja oikein mitoitettut -palvelut kehittämisohjelma ottaa kantaa myös toimiviin tiloihin ja toimintaympäristöön. Tarkastelussa on, muun muassa tilojen energiatehokas monikäyttö. Tammelan kunnan tekninen lautakunta on tehnyt päätöksen ensisijaisista energiatehokkuuden kehittämiskohteista ja tilojen monikäyttöisyyttä ja sen mahdollisuuksia kartoitetaan koko ajan toimintojen muuttuessa. Näiden tavoitteiden toteutuma vuodelta 2017 on nähtävissä seuraavassa kuvassa 21.

### 1.4.1 Ennaltaehkäisevät, oikea-aikaiset ja oikein mitoitettut palvelut

HYÖTYTAVOITE	TOIMENPITEET	KUVAUS	MITTARIT	TOTEUMA 2017
Lasten ja nuorten liikunnan lisääminen.	Koulut ovat mukana valtakunnallisessa liikkuva koulu hankkeessa.	Koulut toteuttavat liikkuva koulu hanketta kukin omalla tavallaan. Tavoitteena on lisätä liikuntaa koulupäivään.	Hankkeen loppuessa toiminta jatkuu koulun arjessa.	Toteutunut. Koulut ovat toteuttaneet liikkuva koulu mallia, tuoden lisää liikettä koulupäivään.
Lapsi- ja perhepalveluiden Yhteisöllisten toimintatapojen kehittäminen UNICEF –mallin mukaisesti.	Lasten oikeuksista tiedottaminen. Lasten osallisuuden kehittäminen. Lasten ja nuorten kuuleminen häntä koskeissa asioissa. Lapsivaikutusten arvioiminen (LaVa). Kulttuurikasvatussuunnitelman tekeminen. Oppilaskunta-toiminnan kehittämisen ja resurssointi.	Unicef lapsiystävällinen kunta -malliin kehitetty kymmenen tavoitteen tarkistuslista. Tiedottamisen toteutuminen. Kulttuurikasvatussuunnitelman laatiminen. Lasten ja nuorten kuulemiseen liittyvien toimintatapojen kehittäminen. Toimivat verkostot seutu-maakunta-sote- alueella. Digitaalisuuden lisääntyminen kuntatasoisissa palveluissa sekä selkeät digitalisuuden yhteydet maakunnallisesti, sote-alueen suuntaisesti.	Toteutunut / ei toteutunut Kouluterveyskyselyt Auditointi	<b>Toteutunut:</b> Tammikuussa 2018 toteutettiin UNICEF-auditointiin aktiivisesti valmistautuminen toimialat ylittävästi toteutunut hyvin. LaVa (lapsivaikutusten arviointi) käyttöönoton valmistelu tehty niin, että käyttöönotto mahdollinen vuoden 2018 aikana. LaVa vastaa mm. lasten- ja nuorten kuulemiseen sekä päättäjien ja viranhaltijoiden osallistamiseen aktiivisesti lasten- ja nuorten huomioimiseen päätöksenteossa LaBu (lapsibudjetointi) OmaHämeen osalta valmisteltu niin, että pilotointi tehdään Tammelassa 2018 aikana yhteistyössä FSHKY:n kanssa. Digitalisaation lisäämistä valmisteltu mm. LAPE-hankkeen maakunnallisten toimintatapojen käyttöönoton kautta: Kompassi järjestelmän käyttöönoton valmistelu, Lapset puheeksi.

				<p>Oppilaskuntatoiminta: Jokaisella koululla toimii oppilaskunta. Vetäjille on järjestetty koulutus ja verkosto tukemaan toimintaa.</p> <p>Oppilaskunnan kautta on lasten- ja nuorten kuuleminen tehostunut.</p> <p>Kuntalaisosallisuus: Kirjaston kumppanuuspöydän valmistelu.</p> <p><b>Ei toteutunut:</b> Kulttuurikasvatussuunnitelma ei toteutunut vuoden 2017 aikana, valmistelua aloitetaan vuoden 2018 aikana.</p>
Toimivat tilat ja toimintaympäristö	Tilojen energiatehokas monikäyttö	<p>Teknisen lautakunnan päätös ensisijaisista energiatehokkuuden kehittämiskohteista</p> <p>Tilojen monikäytön mahdollisuuksien kartoitus</p>	Kiinteistö-kustannukset euroa/m <sup>2</sup>	<p>Kiinteistöjen LVIS-mittaukset ja tehokkuus kuntoon.</p> <p>5 % säästötavoite saavutettu</p> <p>3-5 v. aikana 10 % säästötavoite.</p>

Kuva 21. ”Ennaltaehkäisevät, oikea-aikaiset ja oikein mitoitettut palvelut -kehittämisohjelman mukaiset sitovat tavoitteet vuodelle 2018” (Tammelan kunta, 2017)

#### Asiakas- ja tehtävälähtöiset palveluprosessit

Asiakas- ja tehtävälähtöiset palveluprosessit -kehittämisohjelman hyötytavoitteena on kuntalaisten osallisuuden ja osallistumisen lisääminen sekä yksiköllinen, joustava ja tehokas palvelutuotanto (Tammelan kunta 2016f, 9). Kuntalaisten osallisuuden ja osallistumisen lisäämiseksi pyritään äänestysviikkouden aktivointiin siten, että vaalit nostetaan aktiiviseksi tiedotusteemaksi ja järjestetään vaalipaneeli. Mittarina käytetään äänestysprosenttia kuntavaaleissa 2017. Aktiivisuuden lisäämiseen pyritään myös kumppanuuspöytä -mallilla, jossa yhdistyksille ja kunnalle luotaisiin säännöllinen kokouksumisfoorumi valmistelun ja tiedottamisen työkaluksi. Lisäksi kokeillaan osallistavaa budjetointia osallistumisen lisäämiseksi. Palvelutuotannon kehittämiseksi tehdään palvelukuvaukset, joita hyödynnetään Suomi.fi -palvelussa sekä myöhemmin kunnan kotisivuilla. Palvelukuvauksista laaditaan prosessikuvaukset, joita hyödynnetään toiminnan ohjauksessa. Uuden julkaisujärjestelmän hyödyntäminen, jossa huomioidaan palvelukanavan avaaminen Chat- palveluna, jolla pyritään helpottamaan yhteydenottoa kuntaan. Lisäksi kehittämisohjelman palvelutuotantoon ja sisältöön liittyvän käynnistään kunnan talouden tasapainottamiseen liittyvä taloustoimikunta ja sen toiminnan kautta seurataan talouden tasapainottamisen vaikutuksia kunnan talouteen euromääräisenä. Näiden tavoitteiden toteutuma vuodelta 2017 on nähtävissä seuraavassa kuvassa 22.

#### 1.4.2 Asiakas- ja tehtävälähtöisen palveluprosessit

HYÖTYTAVOITE	TOIMENPITEET	KUVAUS	MITTARIT	TOTEUMA 2017
Kuntalaisten osallisuuden ja osallistumisen lisääminen	Äänestysviikkauuden aktivointi	Vaalit aktiiviseksi tiedotusteamaksi Vaalipaneelin järjestäminen	Äänestysprosentti kuntavaaleissa 2017	Kuntavaalin 2017 äänestysprosentti 66,2 %
	Kumppanuuspöytä	Yhdistyksille ja kunnalle säännöllinen kokoontumisfoorumi valmistelun ja tiedottamisen työkaluksi	Toteutuneet tapaamiset kpl Kyselyn tulokset	Hankintaohjeen valmistelun kumppanuuspöytä, 2 kpl Päätös kirjaston kumppanuuspöydästä Sivla 25.10.2017 Kumppanuuspöytä-toimintamallin palaute myönteistä
	Osallistava budjetointi	Osallistavan budjetoinnin kokeilu	Kyselyn tulokset	Kyselyä ei toteutettu
Yksilöllinen, joustava ja tehokas palvelutuotanto	Palvelukuvaukset	Palvelukuvaukset laaditaan ja tallennetaan PTV:n ja ovat käytettävissä kunnan kotisivuilla	400 palvelukuvausta	Kaikki lakisääteiset palvelut on kuvattu kansallisen palvelu-arkkitehtuurin palvelutietovarantoon. Kotisivuintegraatio puuttuu valtakunnallisesti
	Prosessikuvaukset	Palvelukuvatuista palveluista laaditaan prosessikuvaukset	Ydinprosessi-kuvaukset Tehty/ei tehty	Ydinprosessit kuvattu TOJ:n prosessikuvauksista 65% tehty
	Uuden julkaisujärjestelmän hyödyntäminen	Palvelukuvaukset käytettävissä kunnan kotisivuilla Palvelukanavan avaaminen Chat-palveluna Palautteen antaminen ja vastaanotto kotisivun kautta	Saatu palaute	Kotisivuintegraatio puuttuu valtakunnallisesti. Sivustoarkkitehtuuri ei sisällä palvelua. Asiakastytyväisyys kotisivuihin kasvoi
	Kunnan talouden tasapainottaminen	Taloustoimikunnan perustaminen ja työskentely	Toteutuneet kokoukset kpl Talouden tasapainottamisen vaikutus €	Talouden tasapainotustyön ohjausryhmän valinta Khall 18.9.2017. Neljä kokousta 2017 Ohjausryhmän työ valmis 3/2018



Kuva 22. ”Asiakas- ja tehtävälähtöiset palveluprosessit -kehittämishojelman mukaiset sitovat tavoitteet vuodelle 2018” (Tammelan kunta, 2017)

Hyvinvoiva, motivoitunut ja tuloksistaan tunnettu henkilöstö

Hyvinvoiva, motivoitunut ja tuloksistaan tunnettu henkilöstö - kehittämishojelman hyötytavoitteena on vetovoimainen työnantajaimago ja inspiroiva työympäristö sekä

hyvinvoiva, motivoitunut ja osaava henkilöstö. (Tammelan kunta 2016g, 11). Vetovoimaisen työnantajaimagon ja inspiroivan työympäristön kehittämiseksi hankitaan HR -sovellus, uudistetaan kehityskeskustelulomake, toteutetaan osaamiskartoitus ja valmistellaan monitasoinen sekä monivuotinen koulutusohjelma. Henkilöstöjohtamisen osalla keskitytään kehitysohjelman mukaiseen toimeenpanon, jossa kuvataan kirjallisesti työn ja työelämän perustilanne, toimijoiden kompetenssit hyvinvoinnin edistämisessä, henkilöstön hyvinvoinnin kokonaistilanne, työhyvinvointia kehittävien ja tukevien toimintojen määrittely ja hyvinvoinnin johtamisen rakenteet. Näiden tavoitteiden toteutuma vuodelta 2017 on nähtävissä seuraavassa kuvassa 23.

#### 1.4.4 Hyvinvoiva, motivoitunut ja tuloksistaan tunnettu henkilöstö

HYÖTYTAVOITE	TOIMENPITEET	KUVAUS	MITTARIT	TOTEUMA 2017
Vetovoimainen työnantajaimago ja inspiroiva työympäristö	Hankitaan HR sovellutus	Uudistetaan kehityskeskustelulomake, toteutetaan osaamiskartoitus ja valmistellaan monitasoinen sekä monivuotinen koulutusohjelma	HR sovellutuksen hankinta ja käyttöönotto toteutunut / ei toteutunut Kehityskeskustelulomake uudistettu ja käyttöönotettu /ei uudistettu Osaamiskartoitus toteutunut / ei toteutunut Koulutusohjelma valmisteltu ja talousarviossa 2018 huomioitu ohjelman toteuttamisen edellyttämät resurssit / ei valmisteltu tai huomioitu	HR –järjestelmän kilpailutuksen valmistelu käynnistyi 8/17 ja keskeytettiin lisäselvityksen valmistumisen ajaksi 12/17. Lisäselvitykset koskevat kunnan palkkaohjelman soveltuvuutta suhteessa mahdolliseen HR –järjestelmään. Lisäksi ylikunnallisen palkkahallinnon mahdollisuus tulee selvittää ennen HR-järjestelmän hankintaa.
Hyvinvoiva, motivoitunut ja osaava henkilöstö	Kehitysohjelman mukainen toimeenpano	Kuvataan kirjallisesti työn ja työelämän perustilanne, toimijoiden kompetenssit hyvinvoinnin edistämisessä, henkilöstön hyvinvoinnin kokonaistilanne, työhyvinvointia kehittävien ja tukevien toimintojen määrittely ja hyvinvoinnin johtamisen rakenteet.	Kehitysohjelmassa suunnitellut toimenpiteet toteutuneet / eivät toteudu	Ohjelmassa kuvatut toimenpiteet eivät toteutuneet suunnitelman mukaisesti resurssikapeikosta johtuen.

Kuva 23. ”Hyvinvoiva, motivoitunut ja tuloksistaan tunnettu henkilöstö- kehittämisohjelman mukaiset sitovat tavoitteet vuodelle 2018” (Tammelan kunta, 2017)

### 3.4 Arviointi

#### Muutoksen hyödyntäminen

Vuonna 2015 elinkeinopolitiikan johtaminen palautui 20 vuoden jälkeen takaisin kokonaan kunnan hoidettavaksi. Ensimmäiseksi Tammelan kunta päätti perustaa muiden pienkuntien tapaan kuntakohtaisen yritysneuvojan toimen, jotta yritysneuvonta toimii jatkumona. Kunnan yrityskoordinaattori aloitti työnsä yritysneujana 1.5.2016. Hän toimii myös muissa elinvoimaan vaikuttavissa toiminnoissa toimialatasoilla. Tämä johtui siitä, että elinkeinoasiat olivat vielä vuonna 2015 ulkoistettuna kuntien omistamaan elinvoima- ja elinkeinopoliittiseen kehitysyhtiöön, joka purkautui vuonna 2016 (Tammelan kunta 2016a). Uusien yritysten tukemiseksi kunta päätti myös solmia yhteistyösopimuksen Suomen Uusyrityskeskus Oy:n kanssa. Kuntastrategiassa yritettiin ottaa myös tätä aitoa toimintaympäristön muutosta huomioon.

#### Brändikysely - kehittämisen taustaksi

Tammelan kunnan strategiassa ja sen alaisen kehitysohjelman Vetovoima, tasokas asuminen ja yrittäjyys yhtenä toimenpiteenä on valtuustotasoisesti päätetty selvittää kunnan imago ja laatia sen pohjalta viestintä- ja markkinointisuunnitelma. Kunnan imagoa selvitettiin aiemmin 2010 -luvun alkupuolella. Kuntaimagon selvittämisen kannalta on olennaista se, että kuntalaiset, yrittäjät, henkilökunta ja muut sidosryhmät sitoutetaan ja osallistetaan imagoselvitykseen. Sitouttamisen toteuttamiseksi on tarpeellista selvittää eri kohderyhmien mielikuvaa Tammelan imagosta.

Brändikyselyn tavoitteena oli selvittää, miten hyvin Tammela tunnetaan suomalaisten keskuudessa, mitä kunnasta tiedetään, ajatellaan ja minkälaisia tarinoita on Tammelasta. Lisäksi selvitettiin kehityskohteita. Konsulttiyhtiö työsti yhteenvedon, jonka keskeisinä viesteinä oli; että Tammela on 1) luontoystävän paratiisi, 2) ihana paikka asua ja 3) vireä kunta, kulttuurimaisemissa paljon kesätapahtumia asukkaille, matkailijoille että kesäasukkaille (Kissconsulting 2017).

Taulukko 15. ”Brändikyselyn toimenpide-esitykset olivat seuraavat:

1) ”Hämeen luontokeskuksesta tehdään Suomen ensimmäinen lasten ja nuorten luontoliikuntakeskus.	2) Tammelan tunnettuuden nostaminen
3) Yhteistyö on asenne	4) Luontoteema osaksi kaikkeen toimintaan
5) Kohderyhmävalinnat ovat tärkeitä	6) Toimiva strategia on osa hyvää brändityötä ”

Tärkeimpänä yhteenvetona kuitenkin oli, että ”tulokset tulevat teoilla”. Näinhän se on tosi asia, että tulokset tulevat vain tekemällä töitä tuloksien eteen. Selvityksestä on hyvä jatkaa tarkempaan työstämiseen.

### 3.4.1 Talousarvio johtamisen välineenä viis mallista

Talousarviossa määritellään ja hyväksytään kuntastrategiasta johdetut sitovat strategiset tavoitteet toimialoille ja palvelualueille. Lisäksi talousarviossa määritellään resurssit näiden tavoitteiden toteuttamiselle. Sitovat tavoitteet tarkoittavat sitä, että ne ovat valtuustoon nähden sitovia ja niiden muutoksista päättää valtuusto.

Strategisen johtamisen tavoitemallit vaihtelevat kuntien talousarvioissa. Osa kunnista käyttää edelleen tavoiteluettelo -mallia, toiset BalanceScoreCard- mallia, osa kehittämissuunnitelmien kautta luotuja hyötytavoiteluettelo -mallia. Mallista viis talousarvio on johtamisen välineenä sisällöllisesti tärkein. Sillä se sisältää niin strategisen suunnittelun kuin strategisten tavoitteiden muuntamisen operatiiviseksi toimintasuunnitelmaksi, resurssit näiden toteuttamiseen yhdessä ja samassa asiakirjassa. Käyttösuunnitelmasa, joka on talousarviota tarkempi, määritellään yksityiskohtaisemmin resurssitulosalueittain ja tavoitteittain.

### 3.4.2 Seudullinen elinvoimaohjelma - yhteinen näkemys suunnasta

Forssan seudun kuntajohtajat ovat valmistelleet seutukunnan yhteistä elinvoimaan keskittyvää hanketta Seutuneuvostolta keväällä 2017 saadun toimivaltuuden johdosta. Hankkeen tavoitteena on kartoittaa seutukuntatasoisesti elinvoiman nykytila, hyödyntäen olemassa oleva aineisto ja kartoittaa olemassa oleva osaaminen. Nykytilan kuvauksen jälkeen laadittiin vuonna 2018 yhteistoiminnassa seudun toimijoiden kanssa konkreettinen toimenpideohjelma elinvoimaa vahvistavista toimista.

Forza Forssan seutu – tusina elinvoimatekoja - ohjelman viitekehys muodostuu viidestä tekijästä MDI:n mukaan” 1. elinvoimaisuus, 2. vetovoimaisuus, 3. pitovoimaisuus, 4. valovoimaisuus ja 5. kipinä- tai kitkatekijät”. Elinvoimaohjelmassa on analysoitu näiden tekijöiden tilaa ja kehittämistarpeita. MDI:n mukaan ohjelma koostuu seuraavista: ”1. Veturitoimialat, joita ovat järkivihreys, valmistava teollisuus ja elämykset ja elämän tyyli. 2. Koulutus. 3. Mallikas seutu ja näitä ympäröi 4. Kehittämisen tapa ja organisointuminen. Näiden alle on määritelty 12 kärkitoimenpidettä ja niille tarkennetut toimenpiteet, vastuutahot, mittarit ja aikataulu” (MDI 2018). Näin ollen elinvoimaohjelma on askelmerkittävä toimenpideohjelma elinvoimatekijöiden toteuttamiseen.

Verkostoituminen ja sitä kautta synergiaedun tavoittelu on nykyaikaa. Siksi seudullinen elinkeino-ohjelma antaa suunnan kunnan omallekin kehitymiselle suuremmassa mitakaavassa. Täytyy kuitenkin muistaa, että kunnan tulee määritellä omat linjauksensa ja tavoitteensa itse. Ne ovat kuitenkin oltava samassa suunnassa seudullisen kehityksen kanssa, jotta panokset suhteessa tuotoksiin toisivat lisäarvoa.

Seudullisen elinvoima-ohjelman viitekehys vaatii kunnilta vielä tarkempaa tarkastelua, analysointia ja profilointia. Lisäksi tärkeää on kuntien perustoimintojen hyvä kunto. Perustoiminnoilla tarkoitetaan tässä tehtäväprosessien, organisaatorakenteiden, talouden hallintaa sekä henkilöstön osaamista ja hyvinvointia.

Yhteisen tahtotilan ja yhteisöllisyyden löytyminen tulevat olemaan elinkeino-ohjelman toteuttamiselle edellytyksenä. Veturitoimialat ja niiden vetovoiman lisääminen vaatii

konkreettisia profiloiteja, verkostoitumista sekä yritysysteistyön hyödyntämistä. Lisäksi yrityskanta- ja yrityskannan kohdentamisselvitykset tulevat olemaan perustana uudistuvalla kumppanuusverkostolle. Hyvinvoivat asukkaat tarvitsevat omanlaistaan elämäntyyliä ja elämyksiä, jotka myös pitkälle voidaan määritellä ja profiloida olemassa olevasta tarjonnasta sekä mahdollisista uusista tarpeista niin seudullisesti kuin laajemminkin.

Koulutuksen kehittäminen on omalta osaltaan luomassa uusia innovaatioita, joten konkreettinen yhteistyö eri koulutusyhteisöjen tulee luomaan myös kasvun edellytyksiä. Toisen asteen koulutuksen profilointi ja koulutuksen laadun kehittäminen antavat pohjaa myös nuorten pitovoimalle kotipaikkakuntaa ajatellen. Erityiskoulutusyhteisöjen kuten Eerikkilän Urheiluopiston ja Ypäjän Hevosopiston profilointi ja uusien markkinointimahdollisuuksien hyödyntäminen auttavat lisäämään seutukunnan houkuttelevuutta.

Maankäytön ja asumisen suunnittelussa yhteistyö erilaisten arkkitehti- ja talonrakennuskoulutuksien ja -tutkimusosaamisen kanssa mahdollistaisi alueiden kehittämisen omista vahvuuksistaan ja eri asuinalueet profiloituisivat omanlaisikseen. Lisäksi joukko liikenteen sekä työmatkaliikenteen kehittäminen eri käyttäjäryhmien lähtökohdista vaatii tarkempaa analysointia ja profilointia.

Hyvän yhteistyön tekeminen niin kuntien sisällä kuin seudullisesti että laajemminkin sekä omassa olevien toimintojen sekä mahdollisuuksien tarkempi analysointi ja kehittäminen ja sitä kautta uusien mahdollisuuksien löytyminen tulevat olemaan tulevaisuudessa tärkeitä tekijöitä. Profiloinnin kautta myös seudun houkuttelevuus kasvaa. Kuten kaikessa kehittämisessä, perustan tulee olla kunnossa, jotta sille voi rakentaa. Näin ollen nykytilan tarkempi analysointi ja perustekijöiden kuntoon saattaminen ovat perusta, josta on hyvä lähteä kehittämään seudullisella elinvoima-ohjelmalla. Ohjelma sopisi esimerkiksi kehittämisen kymmenvuotissuunnitelmaksi, sillä ohjelma on monipuolinen ja erittäin laaja, mutta sen toteuttaminen vaatii erittäin tarkkaa ja laaja-alaista sekä syvää ja hyvää analysointia, kehittämistä ja eritasoista yhteistyötä eri toimijoiden kesken, muutoin vaikutus jää pintapuoliseksi eikä konkreettisia tuloksia saada aikaan.

### **3.5 Strategian johtaminen käytännön toiminnaksi**

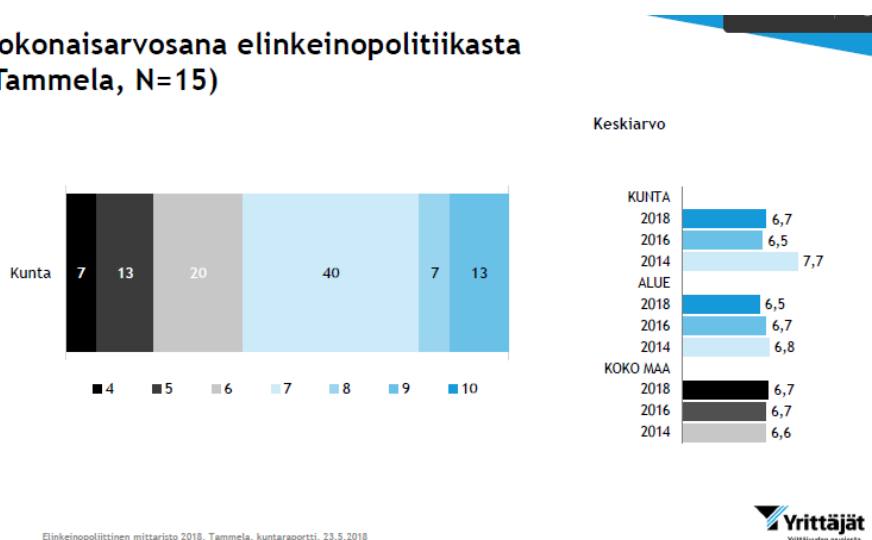
Tammelassa kuntastrategiasta on johdettu poikkihallinnollisen kehittämisohjelman kautta sitovat strategiset tavoitteet talousarvioon. Tavoitteena on, että kehittämisohjelman kautta nähdään ja että talousarviossa sitovilla tavoitteilla pystytään vaikuttamaan kunnan elinvoiman strategiseen johtamiseen kunnan osalta. Kuntastrategia ja kehittämisohjelma ovat tässä ominaisuudessa kunnan elinvoimajohtamista ohjaavia. Kehittämisohjelmasta talousarvioon otettavat sitovat valtuustotason tavoitteet ovat niitä toimenpiteitä, joilla kunta yrittää vaikuttaa elinvoimajohtamiseen kunnassa. Kehittämisohjelmissa tarkemmalla tasolla olevat tavoitteet ja niiden toimenpiteet ovat niitä, joilla kunta yrittää vaikuttaa elinvoimajohtamiseen kunnassa.

Toimenpiteiden johtamisella on tärkeä merkitys siihen, minkälainen kuva elinvoimajohtamisesta syntyy kuntalaisille sekä olemassa oleville yrityksille mutta myös kuntaan mahdollisesti sijoittuville yrityksille tai asukkaille.

### 3.6 Tammelan kunnan elinkeinopolitiikan vaikutus

Hämeen Yrittäjät tekee vuosittain yrittäjäkyselyä alueensa kuntien elinkeinopolitiikan vaikutuksesta. Tämä raportti antaa näkemystä siitä, miten kunnan elinkeinopolitiikan strategisten tavoitteiden toteuttaminen ja sen vaikutus on toteutunut. Valitettavasti tämän raportin paino-arvo jää ohueksi, koska Tammelan kunnan osalta kyselyyn on vastannut vain 15 yritystä noista noin 500 yrityksestä. Jotain tästä on kuitenkin nähtävissä (Hämeen Yrittäjät 2018).

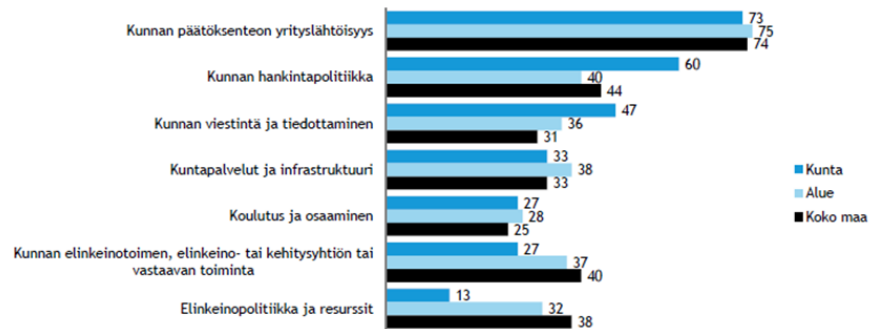
#### Kokonaisarvosana elinkeinopolitiikasta (Tammela, N=15)



Kuva 24. Kokonaisarvosana Tammelan kunnan tekemästä elinkeinopolitiikasta (Hämeen yrittäjät 2018)

Tammelan kunta on Hämeen Yrittäjien elinkeinopoliittisessa tutkimuksessa saanut kokonaisarvosanaksi vuonna 2018 kouluarvosanoilla 6,7. Suhteutettuna alueen ja kokomaan kokonaisarvosanaan Tammela on samalla tasolla. Tärkeimmiksi elinkeinopolitiikan osa-alueiksi katsottiin vastaajien keskuudessa olevan kunnan päätöksenteon yrittäjälähtöisyys sekä toimivien yrittäjien palvelut. Merkittävänä osa-alueina pidettiin myös kunnan hankintapolitiikkaa sekä alkavien yrittäjien palveluita.

## Kunnan elinkeinopolitiikan tärkeimmät osa-alueet, % (Tammela, N=15)



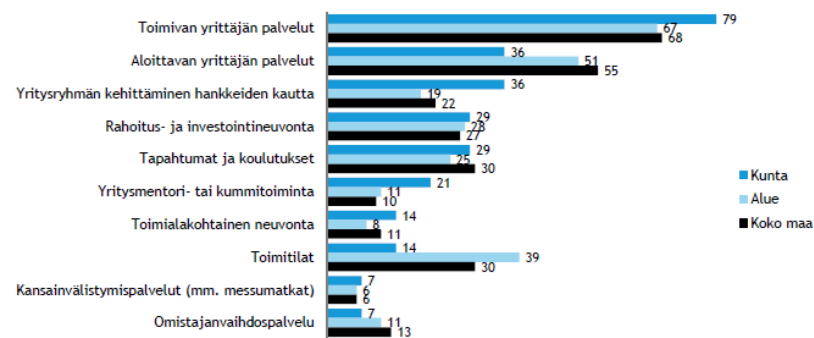
25

Elinkeinopolitiittinen mittaristo 2018, Tammela, kuntaraportti, 23.5.2018

 Yrittäjät  
Yrittäjyyden puolesta

Kuva 25. Kunnan elinkeinopolitiikan tärkeimmät osa-alueet, osa 1 (Hämeen yrittäjät 2018)

## Kunnan tai elinkeino- ja kehitysyritysten tärkeimmät elinkeinopalvelut, % (Tammela, N=15)



29

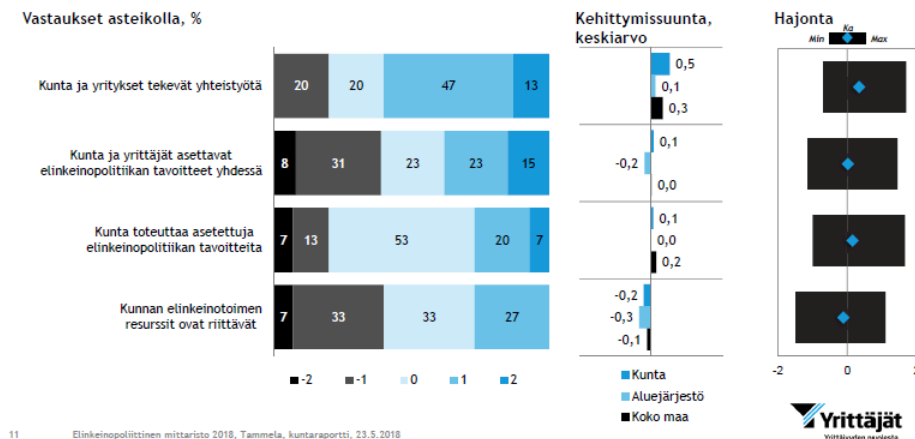
Elinkeinopolitiittinen mittaristo 2018, Tammela, kuntaraportti, 23.5.2018

 Yrittäjät  
Yrittäjyyden puolesta

Kuva 26. Kunnan elinkeinopolitiikan tärkeimmät osa-alueet, osa 2 (Hämeen yrittäjät 2018)

Tarkasteltaessa tarkemmin Tammelan kunnan elinkeinopolitiikkaa Hämeen Yrittäjien Elpo 2018 -raportin kautta. Nähdään, että kunnan ja yritysten välinen yhteistyö on parantunut, mutta elinkeinotoimen resursseja ei pidetä vielä riittävänä.

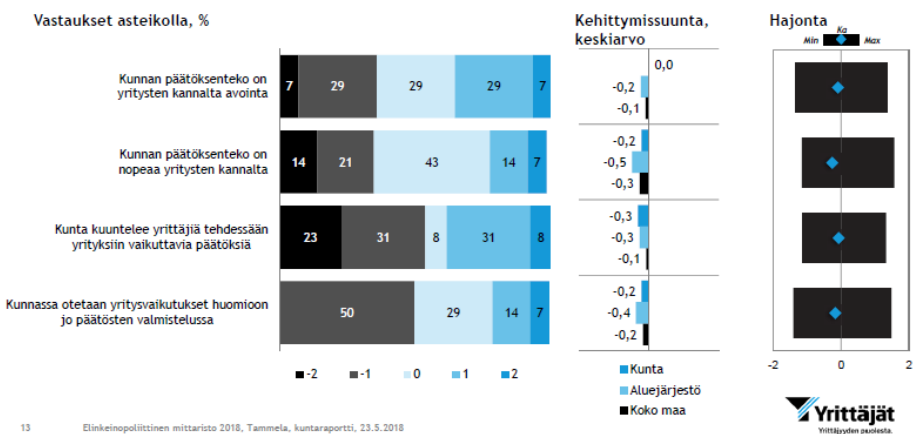
## Elinkeinpolitiikka ja resurssit (Tammela, N=15)



Kuva 27. Kunnan elinkeinopolitiikka ja resurssit (Hämeen yrittäjät 2018)

Kun tarkastellaan tarkemmin kunnan päätöksenteon yrityslähtöisyyttä, kehityssuunta on negatiivinen. Vaikka kunta on ottanut päätöksentekoon mukaan yritysvaikutusten arvioinnin, näyttää siltä, että niiden päätösten osuus on vähäinen, jossa yritysvaikutusten arviointia käytetään ja näin ollen tietoisuus sen käytöstä on myös pientä.

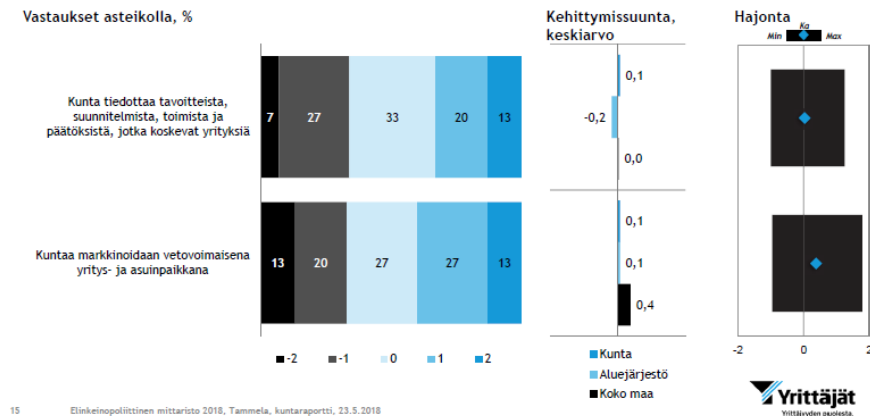
## Kunnan päätöksenteon yritys­lähtöisyys (Tammela, N=15)



Kuva 28. Kunnan päätöksenteon yritys­lähtöisyys (Hämeen yrittäjät 2018)

Viestintä on tärkeä osa kunnan toimintaa ja kehittämistä. Hämeen Yrittäjien tutkimuksessa kysyttiin myös kunnan tiedottamisesta ja viestinnästä. Nähtiin, että ne panostukset, mitä viestintään on lisätty, ovat vaikuttaneet kehityssuuntaan positiivisesti.

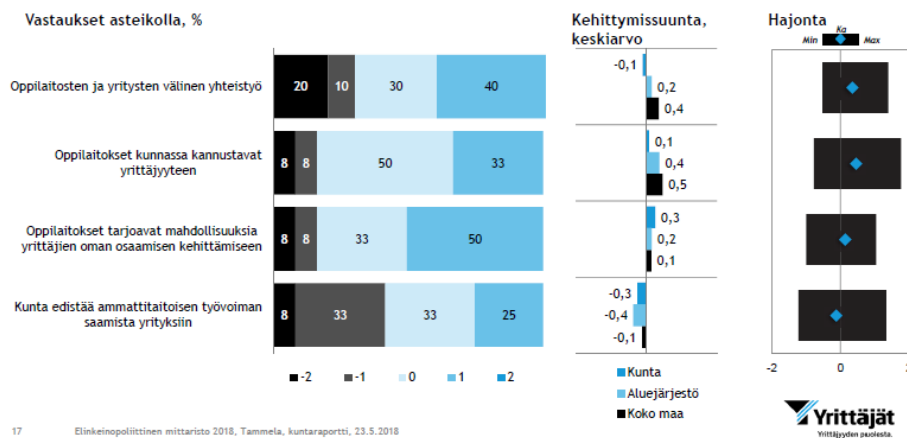
## Viestintä ja tiedottaminen (Tammela, N=15)



Kuva 29. Kunnan viestintä ja tiedottaminen (Hämeen yrittäjät 2018)

Kunta panostaa merkittävästi toisen asteen koulutukseen ja sitä kautta toimintaedellytysten luomiseen. Yrittäjät näkivät kuitenkin oppilaitosten ja yritysten välisen yhteistyön haasteellisenä ja näkivät, että kunnan tulisi edistää ammattitaitoisen työvoiman saamista yritysisiin.

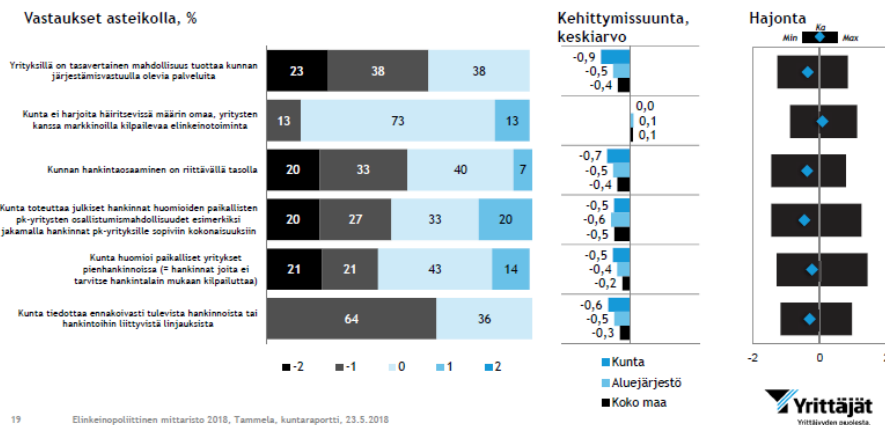
## Koulutus ja osaaminen (Tammela, N=15)



Kuva 30. Koulutus ja osaaminen (Hämeen yrittäjät 2018)

Kuntien hankintapolitiikka on yrittäjien mielestä haastavaa. Yritysten mielestä yrityksillä ei ole tasavertaisia mahdollisuuksia tuottaa kunnan järjestämisvastuulla olevia palveluita. Kuntien hankintapolitiikassa paikallisten pk-yritysten huomioiminen on yritysten mielestä menossa huonompaan suuntaan. Myös kunnan ennakoiva tiedottaminen mahdollisista tulevista hankinnoista on kehittymässä negatiiviseen suuntaan.

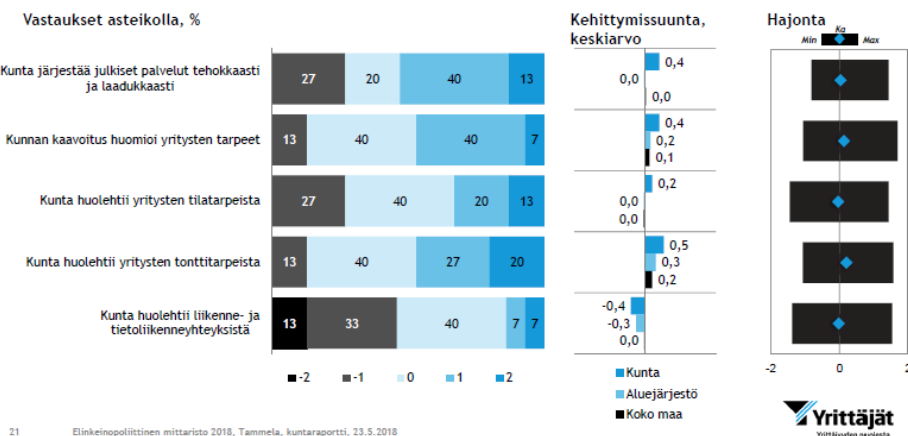
## Hankintapolitiikka (Tammela, N=15)



Kuva 31. Hankintapolitiikka (Hämeen yrittäjät 2018)

Hämeen Yrittäjät kyseli elinkeinopoliittisessa kyselyssä Tammelan kunnan kuntapalveluiden ja infrastruktuurin toimivuutta ja niiden vaikuttavuutta. Yritykset kokivat, että kunta järjestää julkiset palvelut tehokkaasti ja laadukkaasti ja kehittymissuunta oli positiivinen. Kunta myös kaavoituksessa ja yritysten tilatarpeissa huomioi yritykset, mutta liikenne- ja tietoliikenneyhteyksissä kunnan alueella olisi yrittäjien mielestä kehittämisen varaa.

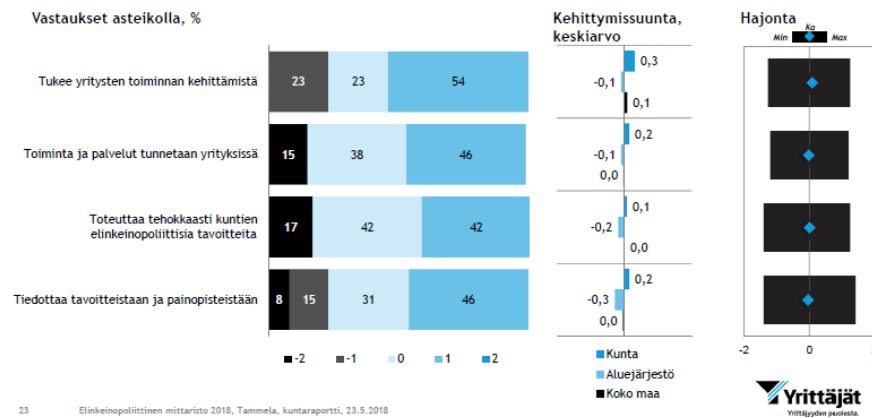
## Kuntapalvelut ja infrastruktuuri (Tammela, N=15)



Kuva 32. Kuntapalvelut ja infrastruktuuri (Hämeen yrittäjät 2018)

Kunnan elinkeinotoimen vaikutuksista kyseltiin yrittäjiltä, nyt kun elinkeinotoimi siirtyi takaisin kunnan omaksi toiminnaksi. Koettiin, että yrittäjät ovat saaneet tukea yritysten toiminnan kehittämiseen ja kunnan elinkeinotoimi tunnetaan yrityksissä.

## Kunnan elinkeinotoimen, elinkeino- tai kehitysyhtiön tai vastaavan toiminta (Tammela, N=15)



Kuva 33. Kunnan elinkeinotoimen toiminta (Hämeen yrittäjät 2018)

## 4 TUTKIMUS JA KÄYTETYT METODIT

Tavoitteena on kyselytutkimuksen kautta saada käsitys siitä, minkälainen on Tammelan kunnan elinvoiman strategisen johtamisen nykytila. Opinnäytetyön tuloksena on selvittää, miten elinvoiman strategista johtamista tulee kehittää Tammelan kunnassa.

Kyselyn kokonaisteemana on kunnan elinvoiman strateginen johtaminen ja sen kehittäminen. Kysely jakautui viiteen alateemaan, joita ovat 1) Trendit eli kehityssuunnat, 2) Muutos ja sen kehittäminen sekä siihen sitoutuminen, 3) Strateginen johtaminen, 4) Elinvoiman strateginen johtaminen sekä 5) Johtaminen ja johtajuus. Lisäksi oli pari kysymystä viestinnästä. Näiden alateemojen kautta tavoitteena on saada kokonaisvaltainen käsitys kunnan elinvoiman strategisen johtamisen ja operatiivisen johtamisen tärkeimmistä kehittämisen kohteista.

Kysely toteutetaan sähköpostitse henkilökohtaisella kutsulla kullekin Tammelan kunnan valtuutetulle. Linkin kautta pääsi Webropol -kyselyyn, joka oli toteutettu käyttöön saadulla Hämeen Ammattikorkeakoulu Oy:n Webropol -ohjelmistolla. Kysely tehtiin siten, että vastaajille annetaan yhdessä kysymyslinkin kanssa Kuntastrategia 2023 sekä luettelo kunnan sitovista elinvoimapolitiikan johtamiseen vaikuttavista tavoitteista vuodelta 2018. Kysely toteutettiin avoimilla kysymyksillä, joihin valtuutetut vastasivat. Vastaukset käsiteltiin sisältöanalyysinä eli vastauksista määriteltiin kustakin lauseesta avainsanoja, joiden kautta päästiin ydintoimintoihin, joihin tulisi kiinnittää entisestään huomiota. Ensin käsiteltiin yksittäiset kysymykset, jonka jälkeen yhdistettiin tiettyä teemaa koskevat kysymykset omaksi yhdistelmäksi ja viimeiseksi koottiin kokonaisnäkemys koko tutkimuksen kysymyksistä.

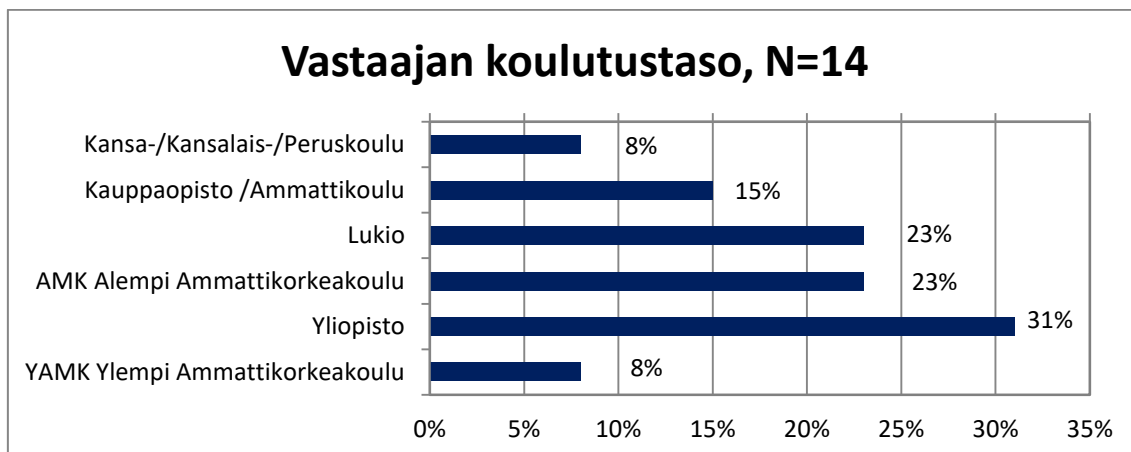
Vastaajiksi valittiin kunnan johtavat luottamushenkilöt eli valtuutetut sekä toimialajohtajat että kunnanjohtaja. Kyselyyn vastaajilta kysyttiin ikä, koulutustaso, vuodet kunnallisissa luottamustehtävissä, luottamustehtävien taso, vuodet työelämässä, vuodet muualla kuin kunnallisissa tehtävissä. Tarkoituksena on näiden kautta selvittää vastaajien asiantuntemusta ja sitä kautta saada kyselyn vastauksiin painoarvoa.

Valtuutetuista, joita on yhteensä 27, kyselyyn vastasi aidosti 12 henkilöä. Näitä valtuutettujen vastauksia käsitellään omana kokonaisuutenaan tässä opinnäytetyössä. Toimialajohtajista (kolme) sekä kunnanjohtajasta (yksi) muodostetun toisen vastaajaryhmän vastauksia saatiin vain yksi. Tämän vastauksen käsitteleminen erikseen yksittäisenä tai yhdistäminen valtuutettujen vastauksiin ei ole tarkoituksenmukaista. Tarkoitus oli, että tämän neljän hengen ryhmän vastaukset käsitellään omana kokonaisuutena, koska heille oli annettu muutama oma kysymys.

### 4.1 Vastaajan ikä, koulutustaso sekä vuodet työelämässä

Ilahduttavaa vastanneiden valtuutettujen ryhmässä oli se, että vastanneita valtuutettuja oli laajalla ikäskaalalla, 36 -vuotiaista aina yli 65 -vuotiaisiin. Lisäksi vastaajia oli kaikilta koulutustasoilta. Koulutustasokysymykseen on eräs vastaaja vastannut myös aiemman koulutustasonsa, sillä kokonaisvastausprosentti meni yli 100 prosentin. Kaikilla vastanneilla valtuutetuilla on vankka työelämäkokemus. Nuoremmillakin vastan-

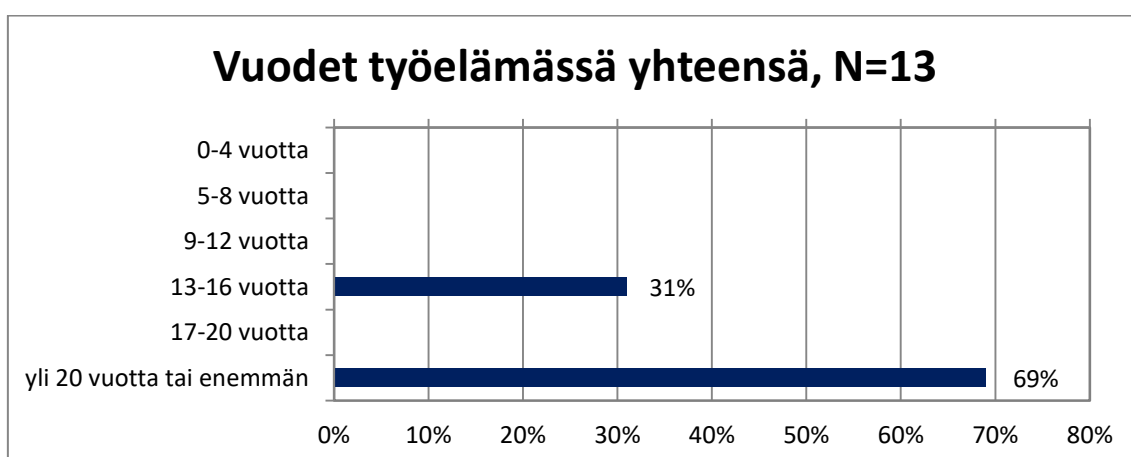
neilla (4) työelämää on takana jo yli 13 vuotta. Suurimmalla osalla vastanneista oli työelämässä yli 20 vuotta tai enemmän.



Kuva 34. Vastanneiden valtuutettujen koulutustaso (N=14)

Taulukko 16. Vastanneiden valtuutettujen koulutustaso vastaajittain sekä prosentteittain (N=14)

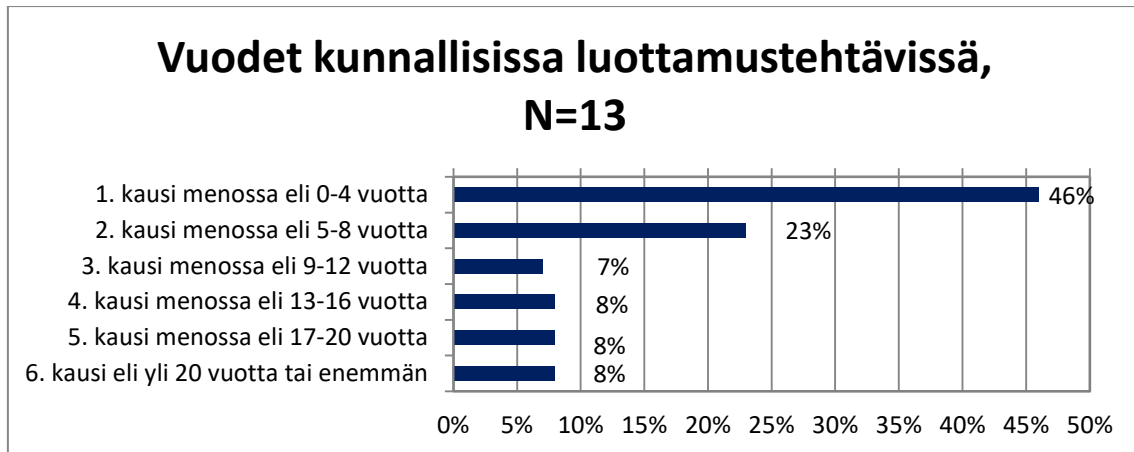
	<b>N</b>	<b>Prosentti</b>
Kansa-/Kansalais-/Peruskoulu	1	7,69%
Kauppaopisto /Ammattikoulu	2	15,38%
Lukio	3	23,08%
AMK Alempi Ammattikorkeakoulu	3	23,08%
Yliopisto	4	30,77%
YAMK Ylempi Ammattikorkeakoulu	1	7,69%
	<b>14</b>	<b>107,69%</b>



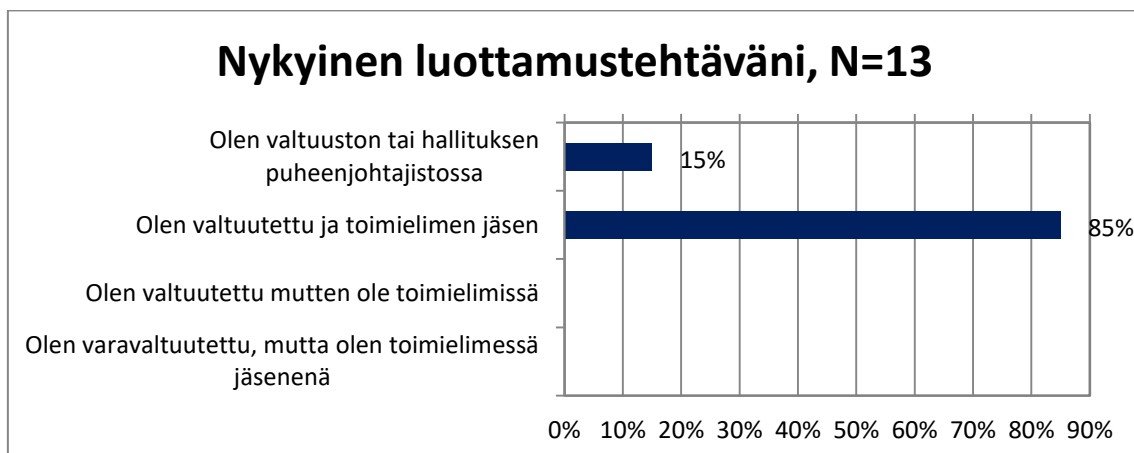
Kuva 35. Vastanneiden valtuutettujen vuodet työelämässä (N=13)

#### 4.2 Vuodet kunnallisissa luottamustehtävissä ja nykyinen luottamustehtäväni

Vastanneissa oli eniten ensimmäisen valtuustokauden luottamushenkilöitä. Osalla oli menossa toinen valtuustokausi. Mukana oli myös useamman valtuustokauden, jopa yli 20 vuoden tai enemmän kokemuksen omaavia. Vastanneista eniten oli niin kutsuttuja rivivaltuutettuja, jotka toimivat myös lautakunnissa.



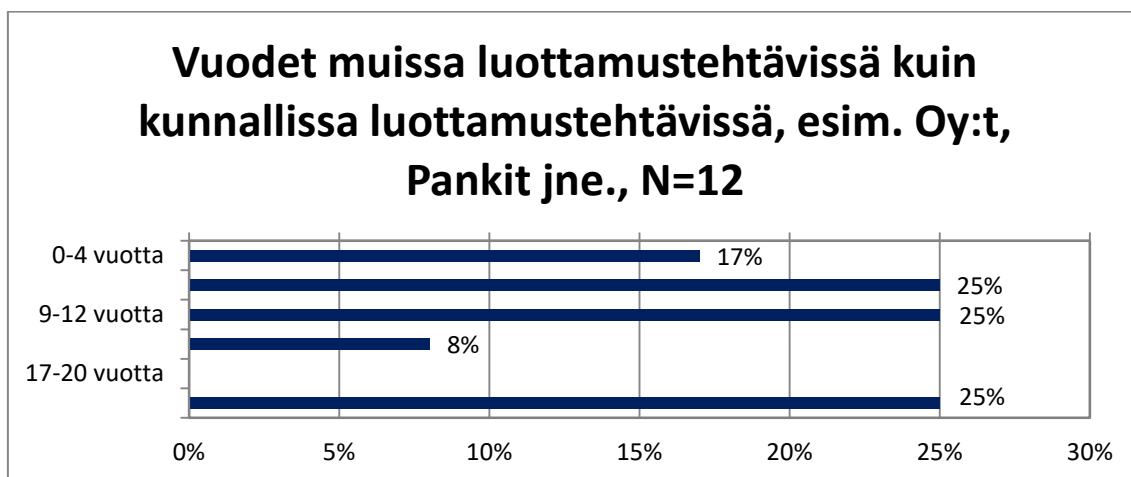
Kuva 36. Vastanneiden valtuutettujen vuodet kunnallisissa luottamustehtävissä (N=13)



Kuva 37. Vastanneiden valtuutettujen nykyinen luottamustehtävien taso (N=13)

#### 4.3 Vuodet muissa luottamustehtävissä kuin kunnallisissa luottamustehtävissä, esim. Oy:t, Pankit jne.

Vankkaa kokemusta oli vastaajille kertynyt myös muiden kuin kunnallisten luottamustehtävien hoitamisesta.



Kuva 38. Vastanneiden valtuutettujen vuodet muissa luottamustehtävissä kuin kunnallisissa luottamustehtävissä, N=12

Vastaajat ovat kokenutta ja hyvin asioista tietäviä luottamushenkilöitä. Vastaajien vankka kokemus ja laaja-alainen osaaminen antavat hyvän perustan kyselyn tulosten analysoinnille.

## 5 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselyn tulokset eli vastaukset esitetään tässä kuuden alateeman kautta kysymyksittäin sekä poikkileikkaavana teemana oli lisäksi viestintä. Teemoja olivat:

- 1) Trendit eli kehityssuunnat,
- 2) Muutos ja sen kehittäminen sekä siihen sitoutuminen,
- 3) Strateginen johtaminen,
- 4) Elinvoiman strateginen johtaminen sekä
- 5) Johtaminen ja johtajuus  
sekä
- 6) viestintä.

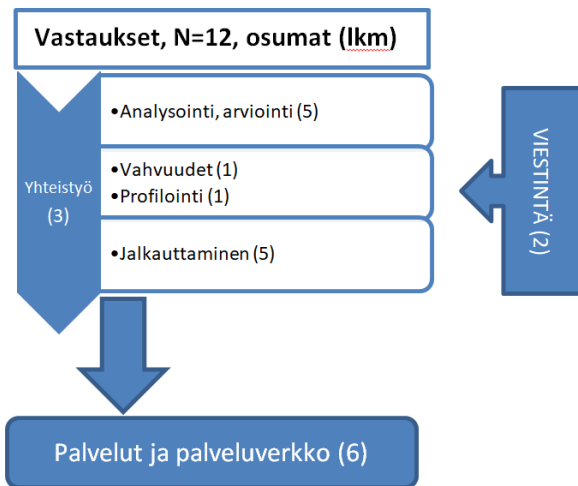
Koska vastaukset pyydettiin vapaamuotoisina, analysointi tapahtui niin sanottuna sisäl-  
töanalyysinä. Näin on vastauksissa tullut esille yksi tai useampia avainsanoja, jolloin  
osumien määrä on suhteessa suurempi vastauksiin. Tämä korostaa avainsanojen laa-  
juutta ja merkitystä kunkin vastaajan vastauksissa. Vastauksista on analysoitu vastauk-  
sen avainsanat ja avainsanat on koottu yhteen kysymyksittäin taulukoiksi vastauksit-  
tain ja osumien mukaan. Tämän jälkeen kysymyksiä avainsanat ja osumat ovat yhdis-  
tetty kysymysteemoittain. Lopuksi teemojen mukaan on saadut tulokset yhdistetty  
kokonaiskuvaksi.

### 5.1 Vastauksista avainsanoihin ja osumiin kysymyksittäin

#### 5.1.1 Trendit eli kehityssuunnat

Miten megatrendit; Väestö, kaupungistuminen, Elinvoima ja 2020 -luvun kunta näkyvät  
mielestäsi Tammelan kunnan kuntastrategiassa 2023?

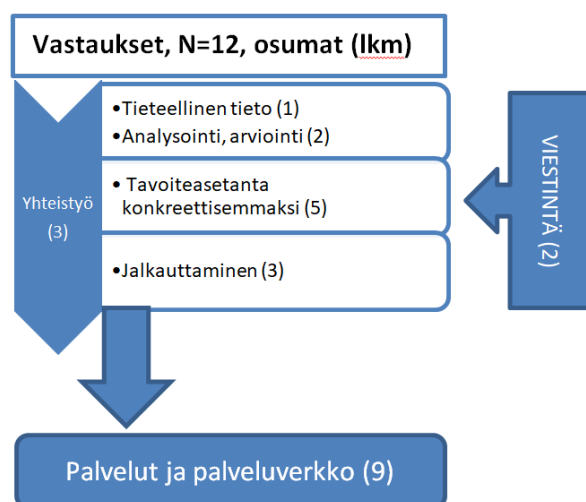
Vastauksia tuli 12 valtuutetulta, joista kaksi näki megatrendit kuntastrategiassa selke-  
ästi. Muut valtuutetut näkivät tietyn tarvittavan kehityskaaren. Nämä 10 valtuutettua  
näkivät, että megatrendien tarkemmalla analysoinnilla ja sitä kautta kunnan omien  
vahvuuksien löytämisellä sekä kunnan tekemän profiloinnin jälkeen olisi kunnalla ny-  
kyistä paremmat lähtökohdat vastata tulevaisuuden haasteisiin. Valtuutetut näkivät  
myös, että nykyistä entistä enemmän tulisi kiinnittää huomioita kuntastrategian jal-  
kauttamiseen. Tämän kaiken tekeminen yhteistyössä sitouttaisi toimijat entistä mu-  
kaan kunnan kehittämiseen. Viestintää tarvitaan koko ajan, jotta toiminta kehittyy ja  
parantuu. Valtuutetut näkivät vastauksien taustalla visiona hyvät palvelut ja niiden  
saavutettavuus toimivalla palveluverkolla, jota kohti tulee työskennellä.



Kuva 39. Valtuutettujen näkemys megatrendien näkymisestä kuntastrategiassa ja kehitettävistä kohteista

Miten megatrendit: Väestö, kaupungistuminen, Elinvoima ja 2020- luvun kunta näkyvät mielestäsi Tammelan kunnan talousarvion tavoitteissa vuodelle 2018?

Vastauksia tuli myös 12 valtuutetulta, joista talousarvion tavoitteissa vuodelle 2018 näki megatrendit hyvin kaksi valtuutettua. Muut valtuutetut näkivät myös talousarvion tavoitteisiin liittyvän tarvittavan kehityskaaren. Nämä 10 valtuutettua näkivät, että tieteellistä tietoa analysoinnin pohjaksi tulisi saada enemmän, jotta lähtötilanne olisi nykyistä tarkempi. Lisäksi he kiinnittäisivät entistä enemmän huomioita toimintaympäristön analysointiin. Näin heidän mielestään saataisiin tavoiteasetantaan entistä enemmän konkretiaa ja johdonmukaisuutta. Myös tavoitteiden jalkauttamisessa eli tavoitteiden muuntamisessa käytännön toiminnaksi nähtiin kehitettävää. Myös tämän kaiken tekemiseen valtuutetut näkivät tarvittavan hyvää yhteistyötä. Hyvää viestintää tarvitaan koko ajan rinnalla kertomaan toiminnasta, jotta myös tavoiteasetanta kehittyy. Valtuutetut näkivät myös talousarvion tavoitteiden asetannan taustalla visiona hyvät palvelut ja niiden saatavuuden toimivalla palveluverkolla.

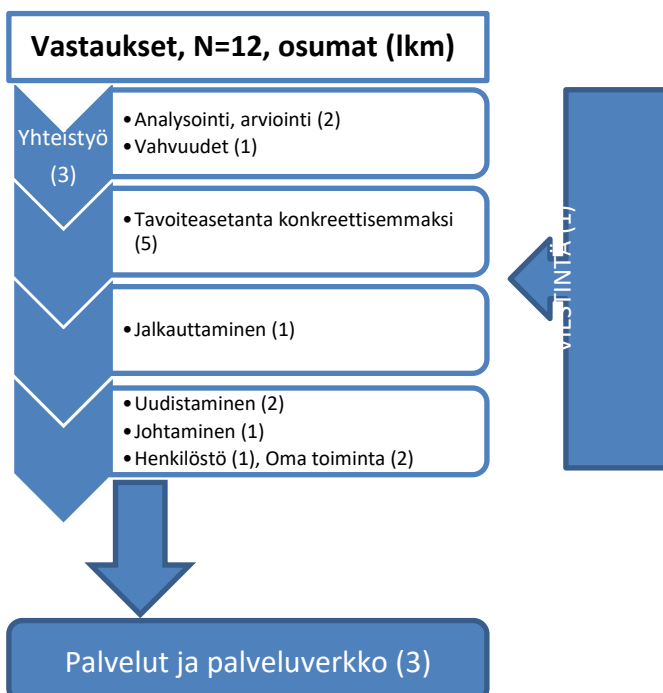


Kuva 40. Valtuutettujen näkemys megatrendien näkymisestä talousarvion tavoitteissa vuodelle 2018 ja kehitettävistä kohteista.

### 5.1.2 Muutos ja sen kehittäminen sekä siihen sitoutuminen

Miten toimintaympäristön muutokset kuten Hallitusohjelman vaikutus, Kunnille asetettu säästötavoite, Digitalisaation korostunut kehittämistarve, Forssan seudun Kehittämiskeskuksen yhteistyön loppuminen, uusien johtajien johtamistavan muutos näkyvät kuntastrategiassa 2023?

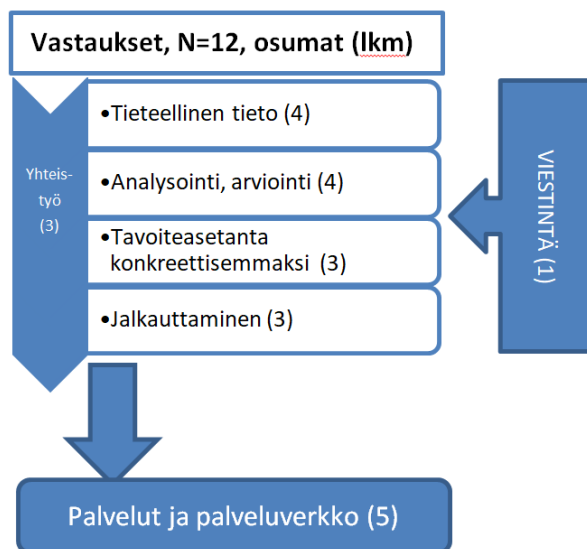
Kysymyksellä lähdettiin tavoittelemaan tietoa siitä, onko erilaisia muutoksia tai ylipäättään muutosta huomioitu kuntastrategiassa tarpeeksi. Vastauksia saatiin myös 12 valtuutetulta, joista yksi valtuutettu näki jotenkin huomioitun kuntastrategiassa toimintaympäristön muutokset. Muut 11 valtuutettua taas näkivät tarvittavan kehittämistä entistä enemmän, jotta muutokset tulisi huomioitua. Nämä 11 valtuutettua näkivät, että toimintaympäristön tarkemmalla analysoinnilla ja sitä kautta kunnan omien vahvuuksien löytämisellä ja niiden hyödyntämisen jälkeen olisi kunnalla paremmat lähtökohdat. Valtuutetut näkivät myös, että nykyistä erittäin paljon enemmän tulisi kiinnittää huomioita tavoitteiden asettamiseen, lähinnä niiden sisältöön ja konkreettisuuteen sekä sitten myös kuntastrategian jalkauttamiseen. Tähänkin tekemiseen valtuutetut sitouttaisivat kaikki toimijat entistä enemmän yhteistyön kautta mukaan kunnan kehittämiseen. Myös edelleen viestintää tarvitaan koko ajan kertomaan toiminnasta. Tässä vaiheessa valtuutetut näkivät myös, että uudistamisella ja johtamisella on merkitystä. Lisäksi henkilöstö ja kunnan oma toiminta tulivat tässä kohdin esille. Valtuutetut näkivät edelleen vastauksien taustalla visiona hyvät palvelut ja niiden saavutettavuus toimivalla palveluverkolla, jota kohti tulee työskennellä.



Kuva 41. Valtuutettujen näkemys toimintaympäristön muutoksien näkymisestä kuntastrategiassa ja kehitettävistä kohteista.

Miten toimintaympäristön muutokset kuten Hallitusohjelman vaikutus, Kunnille asetettu säästötavoite, Digitalisaation korostunut kehittämistarve, Forssan seudun Kehittämiskeskuksen yhteistyön loppuminen, uusien johtajien johtamistavan muutos näkyvät talousarvion tavoitteissa vuodelle 2018?

Vastauksia saatiin myös 12 valtuutetulta, joista yksi näki toimintaympäristön muutokset huomioidun talousarvion tavoitteissa vuodelle 2018. Muut 11 valtuutettua näkivät edelleen samoja haasteita kuin megatrendienkin osalta oli jo nähtävissä. Ehkä hieman entistä enemmän on hahmotettavissa enemmän painoarvoa tieteelliselle tiedolle sekä tiedon analysoinnille ja arvioinnille. Ehkä siitä syystä, että toimintaympäristöä on helpompi hahmottaa ja analysoida. Muutoin valtuutetut olivat aika samoilla linjoilla aiemmin kysytyn megatrendien näkyvyyden kanssa.



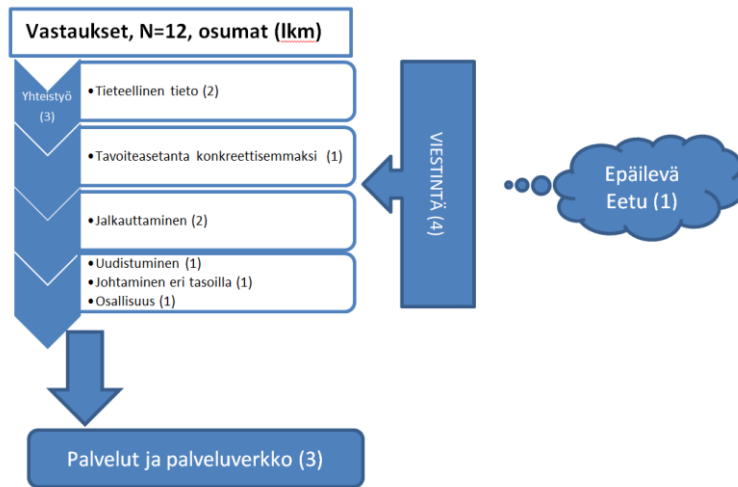
Kuva 42. Valtuutettujen näkemys toimintaympäristön muutoksien näkymisestä talousarvion tavoitteissa vuodelle 2018 ja kehitettävistä kohteista.

### 5.1.3 Strateginen johtaminen -elinvoimajohtamisen ohjaava tekijä

Miten mielestäsi Kuntastrategiasta johdetut sitovat tavoitteet näkyvät käytännön toiminnassa?

Tavoitteena näillä kysymyksillä oli saada tietoa siitä, näkyvätkö tavoitteet käytännön toiminnassa asti. Lähinnä kysymyksellä yritettiin määritellä strategian jalkauttamisen ja sen johtamisen nykytilaa. Vastauksia tähänkin kysymykseen saatiin 12 valtuutetulta, joista kahdeksan oli sitä, mieltä, että sitovat tavoitteet näkyvin hyvin vaihtelevasti tai eivät lainkaan toteudu käytännössä. Yksi valtuutettu epäili jopa virkamiesten työn perusteita siten, että mahtavatko perustua tavoitteisiin ja kuntastrategiaan. Tavoitteiden saamisessa käytännön toiminnaksi valtuutetut näkivät myös tämän kysymyksen osalta haasteita. Valtuutetut näkivät, että toiminnan tulisi perustua myös tieteelliseen tietoon. Tavoiteasetantaa tulisi kehittää yksinkertaisemmaksi ja konkreettisemmaksi ja strategian jalkauttamiseen tulisi todella panostaa. Lisäksi uudistumiskykyä tulee har-

joittaa ja kehittää johtamista joka tasolla. Yhteistyötä valtuutettujen mielestä tulisi tehdä joka vaiheessa kuten viestintää, joilla molemmilla on erittäin suuri merkitys kehittämisen eteenpäin viejänä. Myös tämän kysymyksen taustalla valtuutetut näkivät mentävän kohti hyviä peruspalveluita ja niiden hyvää saatavuutta palveluverkkona.



Kuva 43. Valtuutettujen näkemys talousarvion sitovien tavoitteissa näkyvyydestä käytännössä ja kehitettävistä kohteista.

Miten mielestäsi Kuntastrategiassa olevat kunnan arvot näkyvät käytännön toiminnassa?

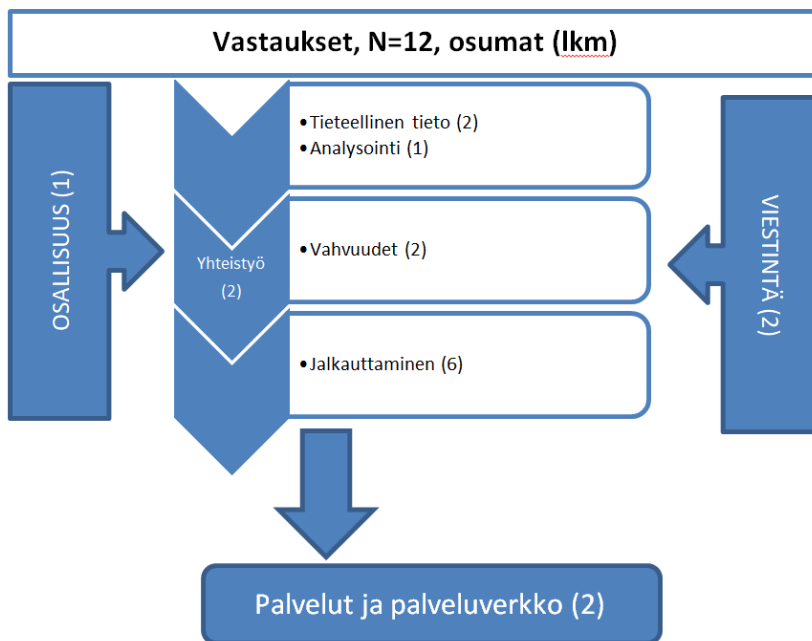
Kysymyksellä haettiin koko yhteisön arvojen näkyvyyttä käytännön toiminnassa ja sitä, miten hyvin ne on sisäistetty myös luottamushenkilöiden mielestä. Myös tämän kysymyksen osalta 12 valtuutetusta, kahdeksan näki, että arvot näkyvät hyvin vaihtelevasti tai ei juuri lainkaan. Todettiin myös, että ”yhteistä arvopohjaa on erittäin vaikea havaita”. Arvojen näkyvyyteen käytännössä valtuutetut lisäisivät osallisuutta sekä yhteistyötä, mutta näkevät taustalla myös johtamiskysymyksiä. Vastauksista tulee mieleeni myös kysymys: Missä on arvojohtaminen? Vastauksien mukaan arvot näkyvät huonosti käytännössä. Viestintä on aivan ensiarvoisen tärkeää myös arvojen jalkauttamisessa, joten sitä tulee tehdä koko ajan.



Kuva 44. Valtuutettujen näkemys kunnan arvojen näkymisestä käytännössä ja kehitettävistä kohteista.

Miten kehittäisit Tammelan kuntastrategiaa?

Kysymys, jolla tavoiteltiin kokonaiskuvan luomista strategiasta. Vastauksia saatiin 12 valtuutetulta, joista kaikki näkivät kehittämistarpeita kuntastrategiassa, jopa eräs valtuutettu olisi laittanut kuntastrategian täysin uusiksi. Valtuutetut näkivät, että palveluiden ja palveluverkon aikaan saamiseksi tulee olla käytettävissä tieteellistä tietoa, erilaisia analyysejä sekä määriteltynä kunnan vahvuudet. Lisäksi valtuutetut kiinnittivät erityistä huomioita kuntastrategian jalkauttamiseen. Tärkeimpänä kehittämisvoimana he näkevät kuntalaisten osallistamisen ja osallistumisen sekä eri toimijoiden välisen hyvän yhteistyön. Viestinnällä he näkevät oman tärkeän roolinsa kehityksen paaluttajana pysyväksi toiminnaksi.

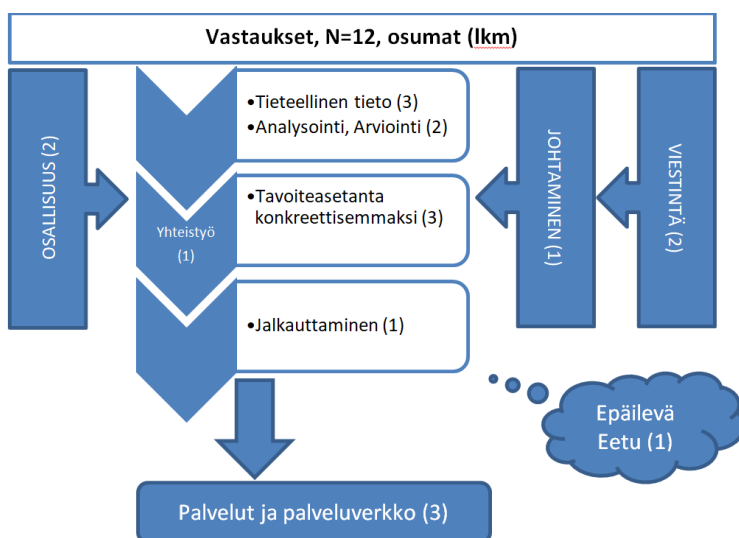


Kuva 45. Valtuutettujen näkemys kuntastrategian kehittämistarpeista

Miten kehittäisit Talousarviossa olevaa tavoiteasetantaa?

Kysymyksellä tavoiteltiin myös kokonaisnäkemystä tavoiteasetannan tilasta talousarvion ohjaajan tekijänä. Valtuutettujen 12 vastauksesta, yksi epäili tavoiteasetantaa virkamiesten työn perustana, muut yksitoista näkivät selkeitä kehittämistarpeita myös tavoiteasetannassa. Tavoiteasetantaan tulisi saada entistä enemmän tieteellistä tietoa ja erilaisia monipuolisia analyysejä, arviointia ja suunnitelmia, joiden mukaan olisi löydettävissä se tarkempi ja entistä konkreettisempi lähtökohta tavoiteasetannalle. Tavoiteasetannan tekeminen entistä konkreettisemmäksi, yksinkertaisemmäksi ja kehitystä eteenpäin vieväksi korostui myös vastauksissa. Tavoiteasetannassa nähtiin myös tärkeänä kuntalaisten osallistaminen ja yhteistyö. Tässä kohden nähtiin tavoiteasetanta tärkeämmäksi kuin jalkauttaminen, mutta todellisuudessa ne ovat yhtä tärkeitä, niitä ei vaan hahmotettu tämän kysymyksen kautta niin selkeinä. Tavoiteasetannassa myös tavoiteasetannan työstämisen johtamisella on merkitystä, kuten valtuutet-

tujen vastauksista tuli esille. Viestintä myös tavoiteasetannasta ja sen vuoropuhelu on erittäin tärkeää tavoitteiden kehittämässä. Myös tässä kysymyksessä valtuutetut näkivät mentävän kohti palveluita ja palveluverkkoa kaiken kehittämisen tuloksena.

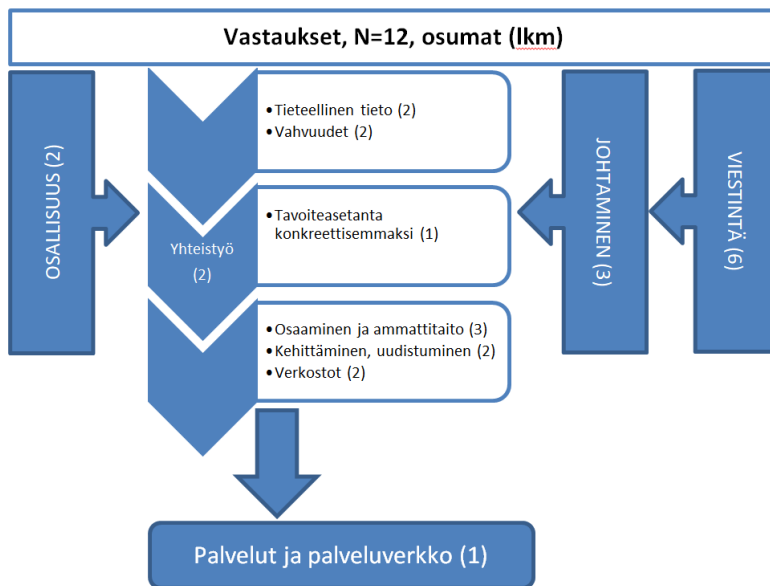


Kuva 46. Valtuutettujen näkemys tavoiteasetannan kehittämistarpeista

#### 5.1.4 Elinvoiman strateginen johtaminen

Mitä asioita mielestäsi sisältyy elinvoiman johtamiseen?

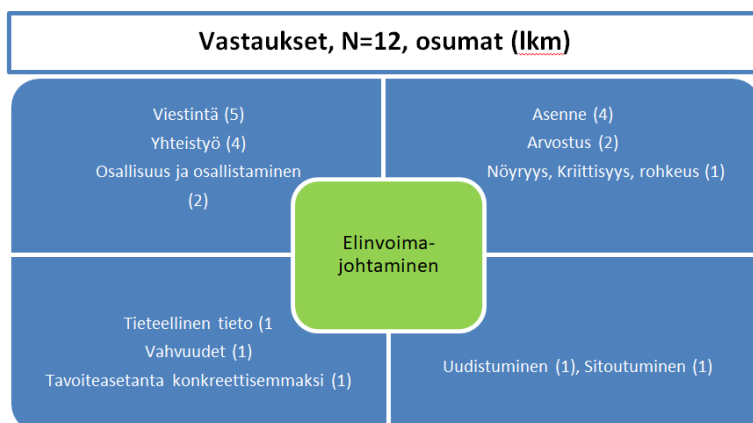
Kysymyksellä tavoiteltiin valtuutettujen näkemystä kunnan elinvoiman strategiseen johtamiseen. Valtuutettujen (12) mielestä pitää olla tieteellistä tietoa, tutkimuksia sekä erilaisia analyysejä tulisi olla enemmän ja niistä sekä kunnan vahvuuksista tulisi asettaa tavoitteita. Niistä lähtökohdista tulee tehdä tavoitteet, jotka tulee tehdä yksinkertaisiksi, konkreettisia sisältäviksi ja sellaisiksi, että ne johdonmukaisesti vievät kehitystä tavoitetta kohti. Lisäksi tulee olla erilaista osaamista ja ammattitaitoa sekä halua ja osaamista kehittää ja uudistaa prosesseja ja toimintaa. Verkostojen käyttäminen on hyödyksi silloin, kun niistä poimitaan parhaiten omaan kuntaan sovellettavat, mutta nekin tulee analysoida ensin, sillä mikäli ne vaan kopioidaan, niin ne jäävät liian ylimalkaisiksi. Entistä enemmän tarvitaan yhteistyötä, osallistamista, johtamista eri tasoilla ja eri toiminnoissa sekä viestintää. Yhteistoiminta ja prosessit kun pelaavat yhteen, niin ne antavat tukea elinvoiman kehittymiselle. Lisäksi kun kehittämisen kautta saadaan hyvät palvelut ja toimiva palveluverkko ne yhdessä toimivan toiminnan kanssa luovat pohjaa elinvoiman kehittymiselle.



Kuva 47. Valtuutettujen näkemys siitä, mitä sisältyy elinvoiman kehittymiseen

Mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti elinvoiman johtamiseen?

Kysymyksellä tavoiteltiin niitä asioista, joilla on positiivinen vaikutus elinvoiman johtamiseen. Valtuutettujen mielestä ennen kaikkea asenne, arvostus ja nöyryys, kriittisyys sekä rohkeus vaikuttavat eniten positiivisesti elinvoiman johtamiseen. Lisäksi tulee olla tieteellistä tietoa, tietoa kunnan vahvuuksista sekä konkreettisia tavoitteita, joilla positiivisesti kehitetään toimintaa. Lisäksi tulee olla halua ja osaamista uudistautumiseen sekä sitoutumiseen. Unohtamatta myös tässä osallistamista, yhteistyötä sekä viestintää, jotka ovat olennainen osa kehittämisen vaikuttavuudessa.

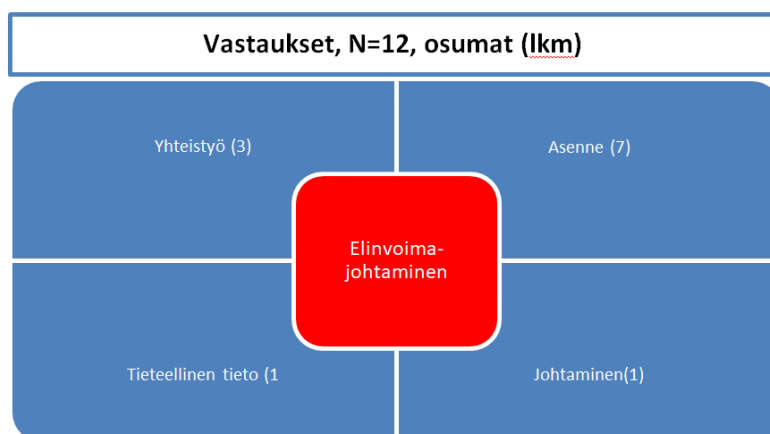


Kuva 48. Valtuutettujen näkemys elinvoimaan positiivisesti vaikuttavat tekijät

Mitkä asiat vaikuttavat haittaavasti elinvoiman johtamiseen?

Kysymys, jolla tavoiteltiin valtuutettujen näkemyksiä elinvoiman johtamista haittaavista tekijöistä. Valtuutettujen mielestä eniten elinvoiman johtamista haittaa tekijöiden ja

osallistujien asenne ja suhtautuminen elinvoimajohtamiseen. Toiseksi vaikuttaa yhteistyön puute tai ettei osata tehdä yhteistyötä. Kolmanneksi vaikuttaa tiedon puute, lähinnä tieto elinvoimaan vaikuttavista tekijöistä ja niiden riippuvuuksista. Neljänneksi muttei vähäisempänä vaikuttaa johtaminen, siis strateginen että operatiivinen johtaminen. Miksi myös operatiivinen johtaminen siksi, että operatiivisen johtamisen toimimattomuus näkyy käytännössä siten, että tavoitteisiin ei päästä, mikäli tavoitteet ovat konkreettisia ja yksinkertaisia. Nämä neljä kokonaisuutta syövät toteutuessaan todella merkittävästi elinvoiman kasvun edellytyksiä.



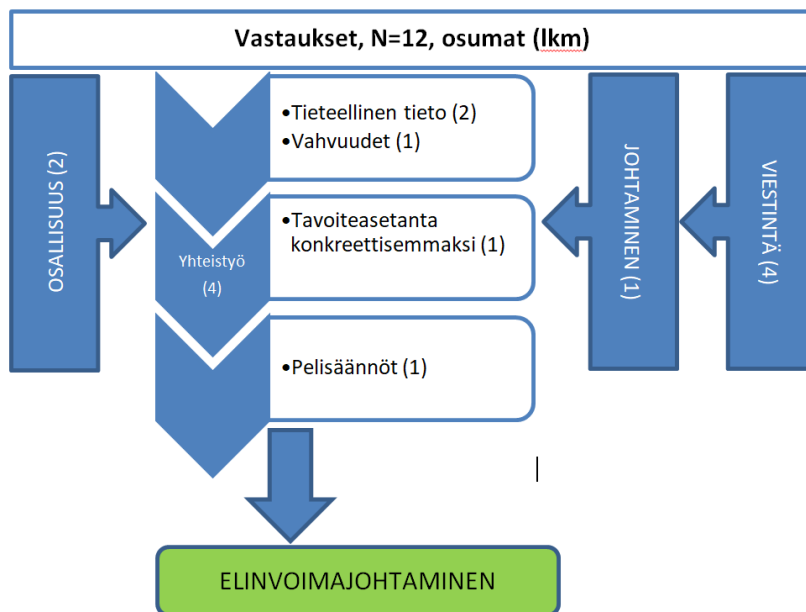
Kuva 49. Valtuutettujen näkemys tekijöistä, jotka vaikuttavat haittaavasti elinvoiman johtamiseen.

Mitä asioita tulisi mielestäsi vielä entisestään kehittää kunnan elinvoimajohtamisessa?

Kysymyksellä tavoiteltiin asioista, joita tulisi ottaa vielä huomioon esimerkiksi seuraavan strategian päivityskierroksella. Valtuutettujen (12) mielestä strategisen elinvoimajohtamisen kehittämisen tulee pohjautua tieteelliseen ja tutkittuun tietoon kunnasta, sen toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden muutoksista. Näistä tulee tehdä erilaisia analyysejä ja suunnitelmia sekä sitä kautta tulee löytää kunnan omat vahvuudet, joihin kehittäminen tulee linjata. Kuntastrategiaa tulee saada konkreettisemmaksi ja yksinkertaisemmaksi, kuten tavoiteasetantaakin ja unohtamatta tavoitteiden jalkauttamista koko organisaatioon. Elinvoimajohtamiselle tulee valtuutettujen mielestä luoda pelisäännöt, joita kaikki noudattavat kunnes toisin päätetään.

Erityisen tärkeänä valtuutetut pitävät kuntalaisten osallistamista ja kaikkien toimijoiden välillä tehtävää yhteistyötä. Yhteistyön kehittäminen tulisi olla yksi tulevan valtuustokauden teemoista ja sitä tulisi konkreettisesti kehittää, jotta se ei jäisi niin sanotuksi sanahelinäksi. Myös johtamista pitää kehittää. Kuntajohtajuuden pätevyysvaatimuksilla on todellakin merkitystä elinvoimajohtamisen aikaansaamiseksi. Kuntajohtajuuden tiettyjä pätevyysvaatimuksia voi voida korvata esimerkiksi muun johtoryhmän tai viestinnän osaamisella. Miksei? Siksi että kuntajohtajan asemassa tulee olla sekä osaaminen että valta, mutta jos osaaminen on muualla ilman toimintavaltaa, sillä osaamisella ei ole painoarvoa kehittämisessä, ei missään kehittämisessä saati sitten elinvoimajohtamisessa. Toisin sanoen elinvoimajohtamisessa tulee osaaminen ja valta olla samalla tasolla, jotta uskottavuus ja luotto osaamiseen ja johtamiseen pysyy.

Viestintää tarvitaan koko ajan kertomaan kehitymisestä ja viestinnällä saadaan sitoutettua entistä enemmän kertomalla toiminnasta rehellisesti ja aidosti, kuinka toimitaan.



Kuva 50. Valtuutettujen näkemys siitä, mitä pitäisi vielä elinvoimajohtamisessa entisestään kehittää.

Miten kunnan elinvoimajohtamisessa mielestänne voitaisiin käyttää SWOT- analyysia?

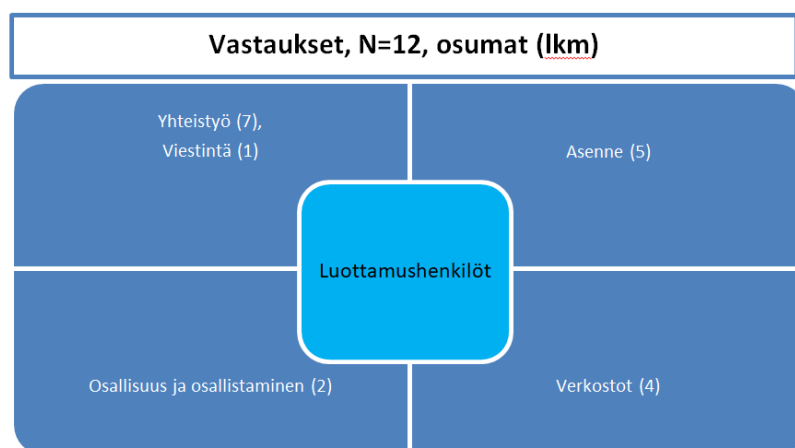
SWOT -analyysi on nelikenttämenetelmä, jossa sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat määritellään neljään osa-alueeseen. Kysymyksen tarkoituksena oli löytää erilaisia uusia näkemyksiä siitä, voidaanko pitkään käytössä ollut SWOT- analyysiä soveltaa myös uusissa käyttötarkoituksissa. Valtuutetuista (12) yksi näki SWOT- analyysin soveltuvan tosi hyvin myös elinvoimajohtamisen liittyvään analysointiin. Yksi valtuutetuista taas oli sitä, että SWOT- ei missään nimessä sovi ja että aika oli ajanut sen käytön ohi. Valtuutetuista kuitenkin neljä oli sitä mieltä, että otettava uudelleen käyttöön ja mietittävä sekä kokeiltava SWOT:n käyttöä laajemmin erilaisissa käyttötarkoituksissa. Vastauksissa vastaajat näkivät SWOT:n nimenomaan tieteellisen tietoon pohjautuvaksi analysointi- ja arviointityökaluksi. Valtuutetut näkivät, että olisi mahdollisuus etsiä SWOT: lle uusia käyttötarkoituksia ja sitä kautta esimerkiksi pystyä tekemään profiloituminen suhteessa toisiin kuntiin ja sitä kautta löytää kunnan ”oma polku” kehittämisen linjaksi ja mahdollisesti myös päämääräksi.

Miten luottamushenkilöt mielestänne voivat vaikuttaa elinvoiman kehittämiseen kunnassa?

Kysymyksen tarkoituksena oli saada valtuutettujen näkemys siitä, miten ja millä luottamushenkilöt voivat vaikuttaa elinvoiman kehittämiseen. Vastauksien (12) perusteella tärkeimpänä valtuutetut näkivät, että luottamushenkilöt voivat ensisijaisesti vaikuttaa tekemällä yhteistyötä ja toiseksi valtuutettujen mielestä luottamushenkilöiden asenne ja motivaatio ratkaisee suurelta osin miten elinvoiman kehittämistä voidaan tehdä. Kolmanneksi muttei vähäisenä nähtiin myös luottamushenkilöiden verkostojen kautta

saamat ideat ja niiden hyödyntäminen. Tämä on kuitenkin ajateltava niin, että niiden kelpoisuutta oman kunnan kehittämiseen tulee kriittisesti analysoida. Sillä mikä sopii toiselle, ei välttämättä sovi toiselle. Vain tutkimuksen ja kehittämisen kautta pystytään hyödyntämään muualta tulleita ideoita.

Neljänneksi muttei myöskään vähäisempänä valtuutetut näkivät verkostojen rinnalla kuntalaisten ja yhteisöjen osallisuuden ja osallistamisen. Mutta näkivät myös luottamushenkilöiden osallistumisen kehittämiseen tai varsinkin osallistumisen puutteen vaikuttavan merkittävästi siihen, miten luottamushenkilö voi vaikuttaa omalta osaltaan elinvoiman kehittämiseen. Huomion arvoista tässä vastauksessa on se, että tämän vastauksen osatekijöistä ovat samoja, kuin elinvoimajohtamiseen vaikuttavista tekijöistä sekä kunnanjohtamisen pätevyysprofiilin osa-tekijöistä. Näin voidaan todeta, että on kyseessä, mikä johtamisen taso tahansa, niin tietyillä osa-tekijöillä on joka tasolla erittäin suuri merkitys elinvoimajohtamisessa.



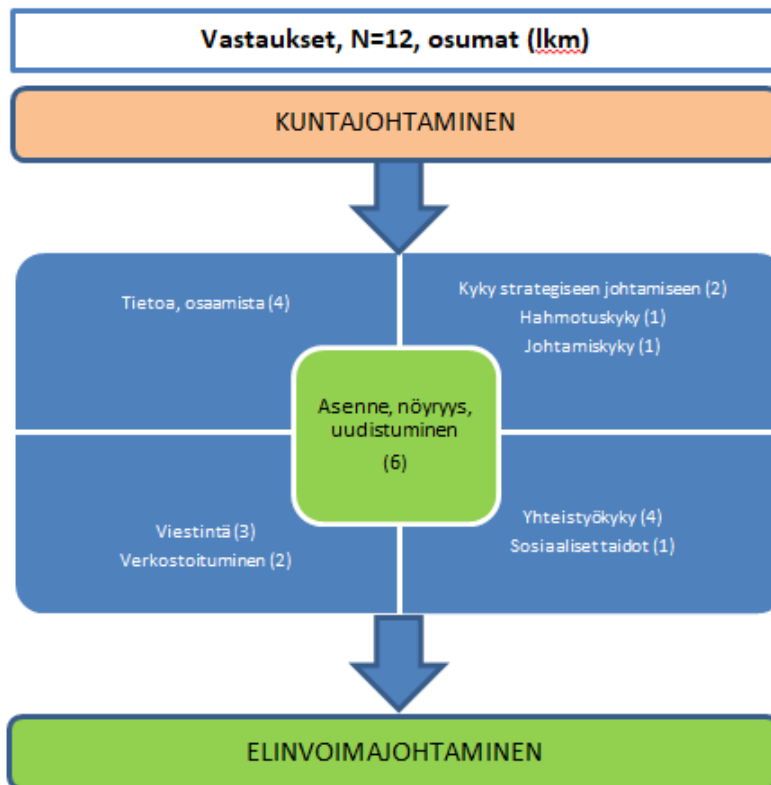
Kuva 51. Valtuutettujen näkemys siitä, miten luottamushenkilöt voivat vaikuttaa omalta osaltaan elinvoiman johtamiseen.

### 5.1.5 Johtaminen ja johtajuus

Mitä ominaisuuksia elinvoimajohtaminen mielestänne edellyttää kuntajohtamiselta?

Kysymyksellä haettiin tietoa siitä, onko kuntajohtajien pätevyysprofiilin tekijöiden toteutumisella merkitystä elinvoimajohtamiseen. Vastauksista (12) keskeisimpänä kuntajohtamisen pätevyysprofiilin osatekijöistä nousi esille asenne, arvostus, nöyryys, kriittisyys, halu ja kyky uudistumiseen. Mutta myös muilla osa-alueilla on merkitystä vastauksien mukaan. Kuntajohtajalla tulee olla laaja-alaista tietoa ja vahvaa osaamista, vahvaa kykyä strategiseen sekä operatiiviseen johtamiseen, laaja-alaista ja monipuolista hahmotuskykyä sekä johtamiskykyä. Lisäksi tulee olla aitoa yhteistyökykyä ja hyviä sosiaalisia taitoja. Sen jälkeen vasta tulee verkostot ja viestintä, joita voidaan muita kautta tukea, mikäli nämä kaksi osa-aluetta eivät ole hallinnassa. Mutta vain näitä kahta, sillä edellä mainitut muut tekijät ovat sidoksissa valtaan, joten niiden korvaaminen toisen tahona toimesta ei onnistu vallan jäädessä ylemmälle taholle. Elinvoimajohtamiseen kuten yleensäkin yrityksen kanssa toimimiseen tarvitaan vahvaa, monipuolista,

taidokasta kuntajohtamista, jossa mikään osa-alue ei saa olla toista heikompi, koska osa-alueet eivät ole korvattavissa.

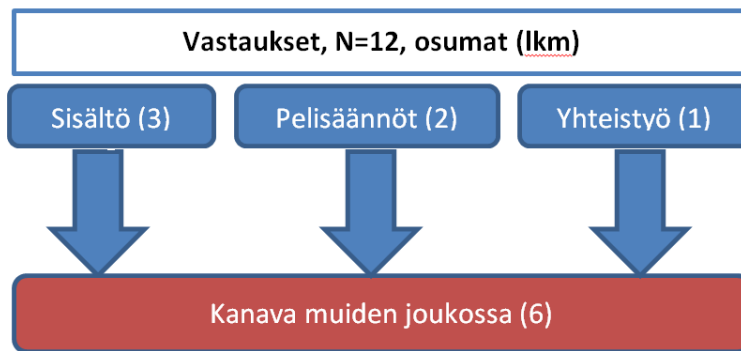


Kuva 52. Valtuutettujen näkemys siitä, onko kuntajohtamisen pätevyysprofiilin tekijöillä merkitystä kuntajohtamisen elinvoimajohtamisessa.

### 5.1.6 Viestintä - tärkein työväline elinvoiman strategisessa johtamisessa

Miten mielestänne kunnan Some- viestintä vaikuttaa kunnan elinvoiman kehittymiseen?

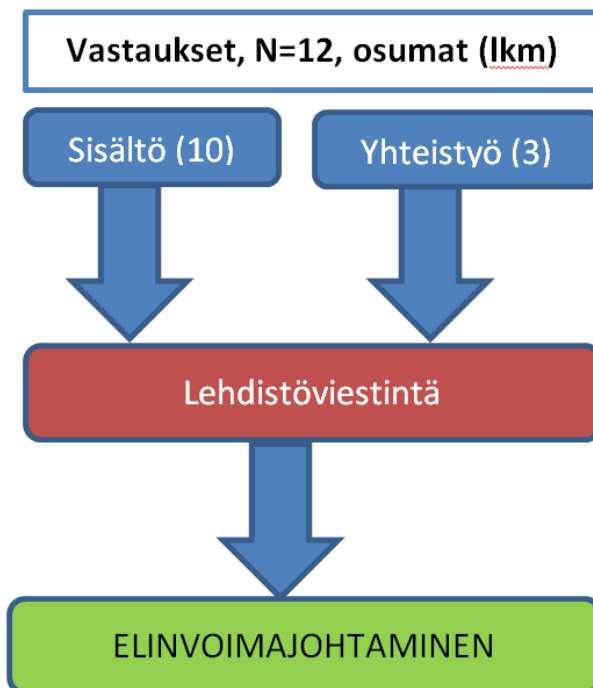
Kysymyksellä haettiin valtuutettujen näkemystä siitä, miten nykyaikainen sosiaalisen median käyttö vaikuttaa kunnan elinvoiman kehittymiseen. Valtuutetut (12) kritisoivat vastauksissa sosiaalisen median käyttö varsinkin tiedottamisen laadun ja pelisääntöjen puuttumisen osalta. Valtuutettujen mielestä tulisi erittäin paljon kiinnittää tiedottamisen sisällön laatuun, oikeaan tietoon ja tiedon oikea-aikaisuuteen. Lisäksi valtuutetut näkivät, että sosiaalisen median käyttöön tulisi myös luottamushenkilöille luoda pelisäännöt, joiden tulee perustua jo toimiviin hallinnon lainalaisuuksiin. Lisäksi tulisi tehdä eri toimijoiden kanssa yhteistyötä, jotta sosiaalisen median viestinnän sisällöllinen laatu saadaan tasaiseksi ja ennen kaikkea elinvoimajohtamista tukevaksi. Lisäksi valtuutetut näkivät sosiaalisen median vain kanavaksi muiden tiedotuskanavien joukossa. Sitä miten nopeasti tai hitaasti sosiaalinen media vaikuttaa elinvoiman kehittymiseen olivat valtuutetut eri mieltä. Toiset olivat sitä mieltä, että hyvinkin nopeasti, toiset taas sitä mieltä että hitaasti. Kaikki olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että sisältö pitää olla tärkeintä viestinnässä.



Kuva 53. Valtuutettujen näkemys sosiaalisen median käytöstä tukemassa elinvoimajohtamista.

Miten hyvin viestintä lehdistössä vaikuttaa mielestäsi elinvoiman kehittymiseen?

Kysymyksellä haettiin perinteisen lehdistön viestinnän vaikutusta kunnan elinvoiman kehittymiseen. Vastauksissa (12) tuli esille, että lehdistönkin viestinnässä tiedon sisältö ja sen laatu on tärkeintä. Hyvä yhteistyö lehdistön kanssa edistää valtuutettujen mielestä positiivista kehitystä ja sitä kautta myös takaa tiedottamisen laatua.



Kuva 54. Valtuutettujen näkemys perinteisen lehdistön kautta tapahtuvan viestinnän vaikutuksista elinvoimajohtamiseen.

Lisäksi toimialajohtajille oli mietitty pari lisäkysymystä, joita olivat:

- Arvioi asteikolla 1-5, kuinka paljon mielestäsi kutakin johtamisen osaluuetta painotetaan Tammelan kunnan johtamisessa

- Mitkä näistä johtamisen kehittämismenetelmistä tulisi ottaa käyttöön Tammelassa?

Mutta näihin kysymyksiin ei saatu kunnanjohtajalta eikä toimialajohtajilta yhtään vastausta. Erilaisia syitä vastaamattomuuteen voidaan vain päätellä.

## 5.2 Kyselytutkimuksen vastauksien avainsanojen yhteenveto pääteemoittain

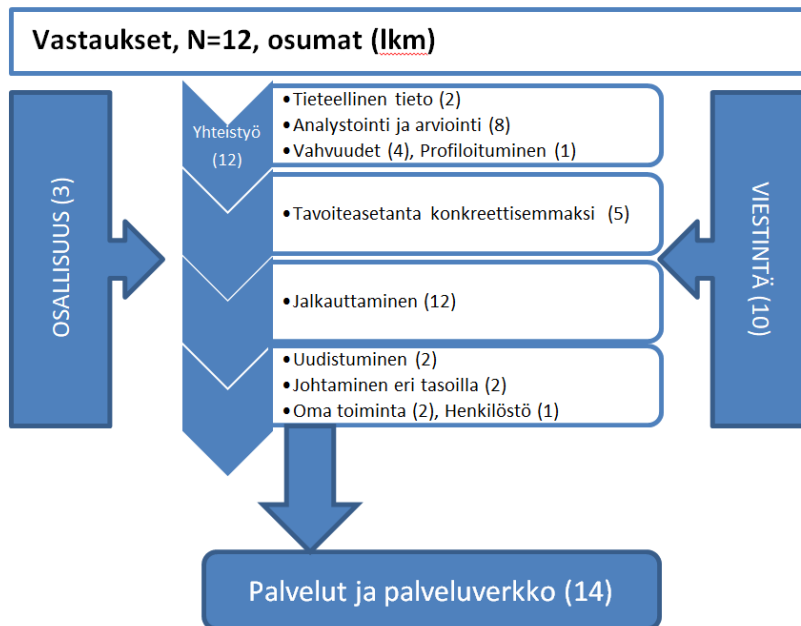
Vastauksien jälkeen on laadittu edellä mainittujen avainsanataulukoiden yhteenveto pääteemoittain: Kuntastrategia, tavoiteasetanta, elinvoimajohtaminen sekä viestintä. Tarkasteltaessa edellä kohdassa 5.1 esiteltyjen kysymysten vastauksia pääteemoittain yhdisteltyinä havaitaan, että samat asia nousevat hieman vaihdellen esille. Näin ollen on selvää, että valtuutettujen mielestä juuri nämä eri kysymyksissä ja eri teemoissa esille tulevat asiat kaipaavat kehittämistä.

### 5.2.1 Kuntastrategiaa koskevat kysymykset

Kuntastrategiasta oli viisi yksittäistä kysymystä. Aiheina olivat megatrendit, toimintaympäristön muutos, tavoiteasetanta, kunnan arvot sekä kuntastrategian kehittämistarpeet. Vastauksia saatiin 12, josta yhdeksän valtuutettua näki, että kuntastrategia toteutuu vaihtelevasti tai ei toteudu lainkaan. Kaksi valtuutettua näki sen toteutuvan selkeästi.

Valtuutetut näkivät tässäkin päätavoitteena edelleen toimivat palvelut ja tarkoituksen mukainen palveluverkko. Samoin toiminnan tulee perustua tieteellisen tiedon käyttämiseen, tiedon analysointiin ja arviointiin ja sitä kautta kunnan tulee löytää omat vahvuudet ja profiloitua oman näköisekseen. Tätä kautta on myös löydettävissä konkreettisempia tavoitteita tavoiteasetantaan. Eräänä tärkeimmistä työvaiheista strategisessa johtamisessa valtuutetut näkivät strategian jalkauttamisen, unohtamatta uudistumista, johtamisesta sen eri tasoilla. Valtuutetut näkivät myös kunnan oman toiminnan merkityksen strategian toteuttamisessa. Henkilöstö tuli myös ensimmäisiä kertoja esille tarkasteltaessa kuntastrategia kokonaisuutta. Tärkeitä tapoja saada strategia ”pyörimään” on kuntalaisten, henkilöstön ja luottamushenkilöiden osallistaminen, hyvä yhteistyö kaikkien kesken sekä kunnallinen tehokas ja riittävän laaja viestintä.

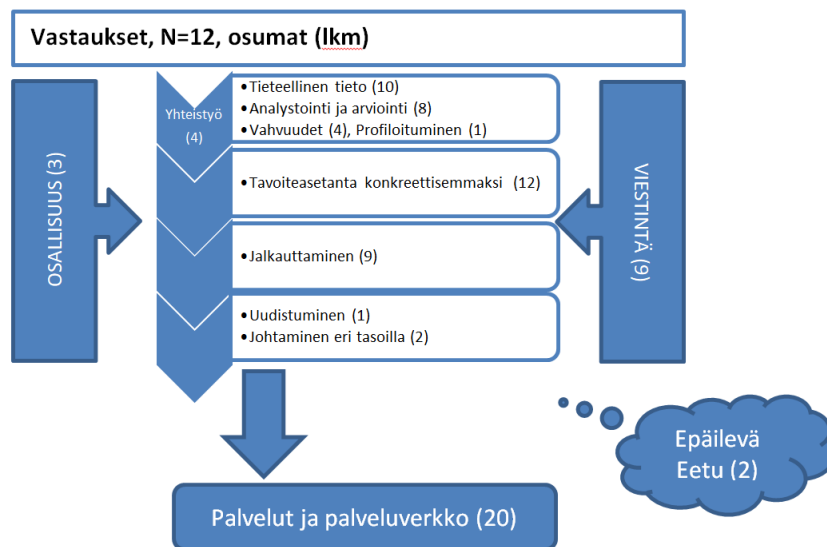
Miksi valtuutettujen mielestä kuntastrategia ei toteudu tai että kuntastrategia vaatisi täysremontin?. Johtuu varmasti siitä, että riittävää pohjatietoa eikä riittävästi aikaa ole käytetty analysointiin, eikä ole selvitetty riittävällä tasolla vahvuuksia eikä profiloitunut mitenkään suhteessa naapurikuntiin. Lisäksi strategian jalkauttaminen on jäänyt normaaliksi johtamistyöksi, joka ei uuden strategian jalkauttamisessa riitä. Valtuutetut näkivät, että strategian jalkauttaminen ei ole myöskään muuntunut tavoitteelliseksi käytännön toiminnaksi, jota ehdottomasti haluttiin lisää juuri konkretisoinnilla. Lisäksi strategian jalkauttamiseen ei ole riittävästi käytetty viestinnän erilaisia keinoja, jotta strategia olisi tullut kaikille ymmärrettävämmäksi. Lisäksi valtuutetut näkivät visiossa ja arvoissa tulkinvaraisuuksia, joihinkin pystytään vaikuttamaan tarkemmalla tarkastelulla.



Kuva 55. Valtuutettujen näkemys kuntastrategian kehittämisestä

### 5.2.2 Talousarvion tavoiteasetantaa koskevat kysymykset

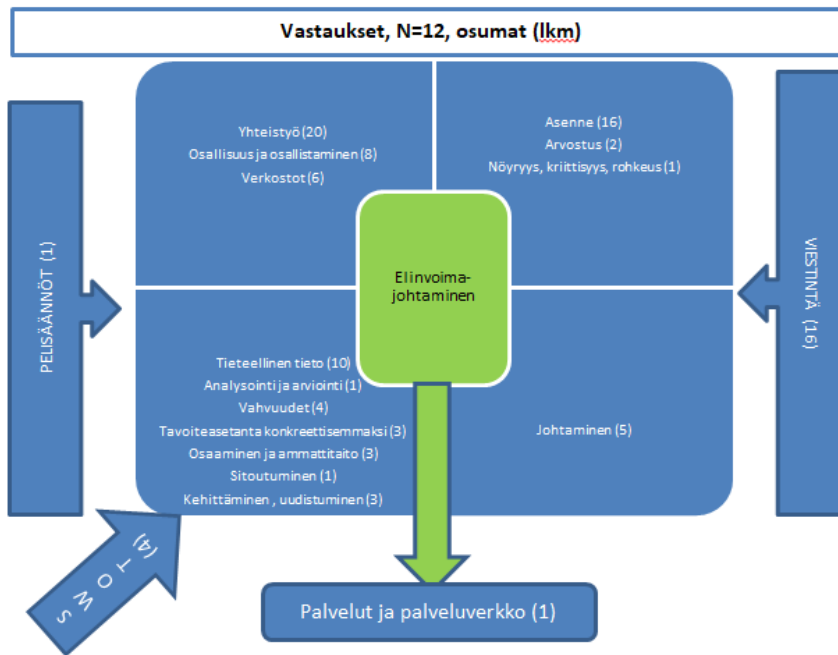
Myös tässä teemassa valtuutettujen näkemys oli, että toteutuu vaihtelevasti tai ei toteudu lainkaan. Mukana oli jopa yksi ”epäilevä Eetu”. Mitä lähemmäksi kuntastrategiasta tullaan konkreettisempaan eli talousarvion tavoiteasetantaan niin, sitä helpommin hahmotetaan kysyttävää asiaa koskevat yksityiskohdat. Talousarvion tavoiteasetantaan pohjautui neljä kysymystä. Aiheina olivat megatrendit, toimintaympäristön muutos, näkyvyys käytännössä ja tavoiteasetannan kehittäminen. Oleellisimmaksi valtuutetut nostivat viisi asiaa: Ensimmäinen on, että tavoiteasetannan tulee perustua tieteelliseen tietoon ja erilaisiin analysointeihin ja arviointeihin, joista tulee löytää kunnan omat vahvuudet ja kunnan tulee profiloitua suhteessa naapurikuntiin. Toinen oli, että edelliseen pohjautuen tavoiteasetantaa tulee saada konkreettisemmaksi ja tavoitteellisemmaksi. Kolmas oli, että strategian ja sitä kautta myös tavoitteiden jalkauttamiseen tulee panostaa nykyistä paremmin, huomioiden uudistuminen ja johtaminen eri tasoilla. Neljäs oli, että viestintää tulee lisätä kaikissa näissä vaiheissa entisestään. Viides oli, että päätavoitteena tulee olla edelleen hyvät, laadukkaat ja oikeat palvelut sekä toimiva palveluverkko. Vaikka valtuutettujen vastauksista saatu osumien painoarvo osallistamisessa eikä yhteistyössä ollut tässä kohtaa kovin suuri, niin niitä ei kuitenkaan pidä unohtaa tärkeinä tekijöinä.



Kuva 56. Valtuutettujen näkemys talousarvion tavoiteasetannasta

### 5.2.3 Elinvoimajohtaminen koskevat kysymykset

Elinvoimajohtamisen pääteemaan liittyviä kysymyksiä oli kuusi. Aiheina oli mitä sisältyy elinvoiman johtamiseen, mitä vaikuttavat siihen positiivisesti, mitkä vaikuttavat haittaavasti, mitä tulisi entisestään kehittää kunnan elinvoimajohtamisessa, voitaisiinko SWOT -analyysiä käyttää sekä miten luottamushenkilöt voivat vaikuttaa kunnan elinvoimajohtamiseen. Valtuutettujen vastauksia saatiin 12, joista voidaan osumat jakaa neljään osioon. Ensimmäisen muodostavat toimijoiden asenne, arvostus, nöyryys, kriittisyys ja rohkeus. Toisen muodostavat strategisen johtamisen vaiheet; aina tiedon analysoinnista, vahvuuksien löytymiseen ja sitä kautta konkreettisimpiin tavoitteisiin, osaamisen ja ammattitaidon arvostukseen, sitoutumiseen, kehittämiseen sekä uudistamiseen. Kolmannen muodostaa yhteistyö ja osallisuus sekä osallistaminen kaikkien toimijoiden kanssa sekä käytettävät verkostot. Neljännen muttei vähäisemmän muodostaa johtaminen sen eri tasoilla. Nämä kaikki osiot tarvitsevat viestintää parhaaseen mahdolliseen tulokseen pääsemiseksi, mutta myös tälle toiminnalle tarvitaan pelisäännöt, kuten yksi valtuutettu esitti. SWOT- analyysi nähtiin hyvänä keinona lohkon strategisen johtamisen vaiheet sisällä; omalla paikallaan eräänä analysointityökaluna. Valtuutettu näkivät näillä kaikilla olevan merkitystä elinvoimajohtamiseen ja sitä kautta hyviin palveluihin ja palveluverkkoon sekä vastavuoroisesti hyvällä palveluverkolla ja palveluilla olevan vaikutusta myös elinvoimajohtamiseen.

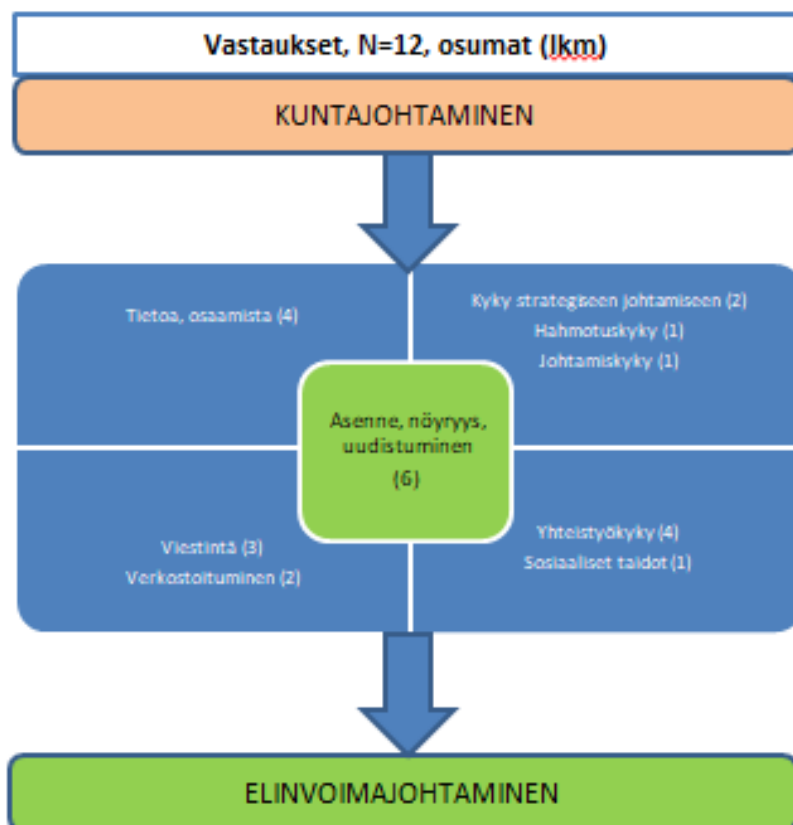


Kuva 57. Valtuutettujen näkemys elinvoimajohtamiseen vaikuttavista tekijöistä

#### 5.2.4 Elinvoimajohtaminen edellyttää kuntajohtamiselta koskevat kysymykset

Kuntajohtamisesta oli yksi kysymys, johon saatiin 12 vastausta. Tärkein tavoite tällä kysymyksellä oli saada vastauksia siihen kysymykseen, että onko kuntajohtamisen pätevyysprofiililla ja -ominaisuuksilla merkitystä elinvoimajohtamisen näkökulmasta.

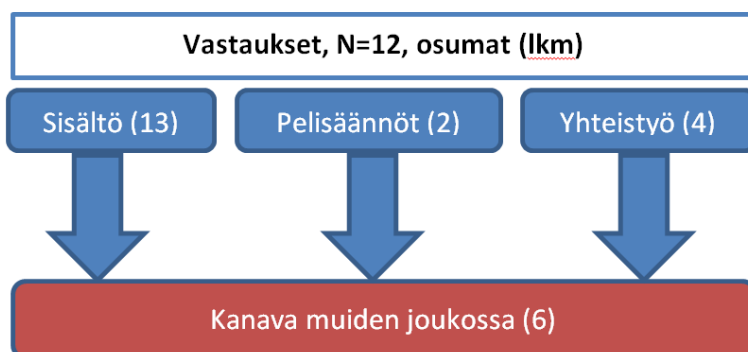
Vastauksien perusteella elinvoimajohtaminen edellyttää kuntajohtamiselta, kuntajohdajien pätevyydeltä ja -ominaisuuksilta ennen kaikkea oikeaa asennetta, nöyryyttä ja uudistumiskykyä. Lisäksi vaaditaan tekijöitä, jotka tässä on jaettu neljään osioon. Ensimmäinen sisältää hyvää osaamista ja laaja-alaista tietoa. Toinen sisältää hyvät kyvyt strategiseen johtamiseen, asioiden hahmottamiseen sekä johtamiseen. Kolmas sisältää hyvät yhteistyökyvyt sekä hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot ja neljäs sisältää hyvät viestintätaidot sekä verkostoitumistaidot. Näitä kaikkia elinvoimajohtaminen edellyttää kuntajohtamiselta valtuutettujen mielestä.



Kuva 58. Valtuutettujen näkemys siitä mitä elinvoimajohtaminen edellyttää kuntajohtamiselta.

### 5.2.5 Viestintä koskevat kysymykset

Viestinnästä oli kaksi kysymystä, joista yhdistelmällä tuli samaa viestiä siitä, että sosiaalinen viestintä sekä lehdistö ovat vain viestintäkanavia muiden joukossa. Erittäin tärkeänä vastanneet 12 valtuutettua pitivät sitä, että sisällön oikeellisuuteen ja laatuun kiinnitettäisiin huomiota. Pelisäännöt tarvitaan niihin viestintäkanaviin, joihin niitä ei ole vielä laadittu. Sekä yhteistyö viestinnän toimijoiden kanssa on erittäin tärkeää, jotta kaikilla on samat pelisäännöt tai että ainakin kaikki tietävät, mitä kukin tekee ja kellä on oikeus tehdä mitä.



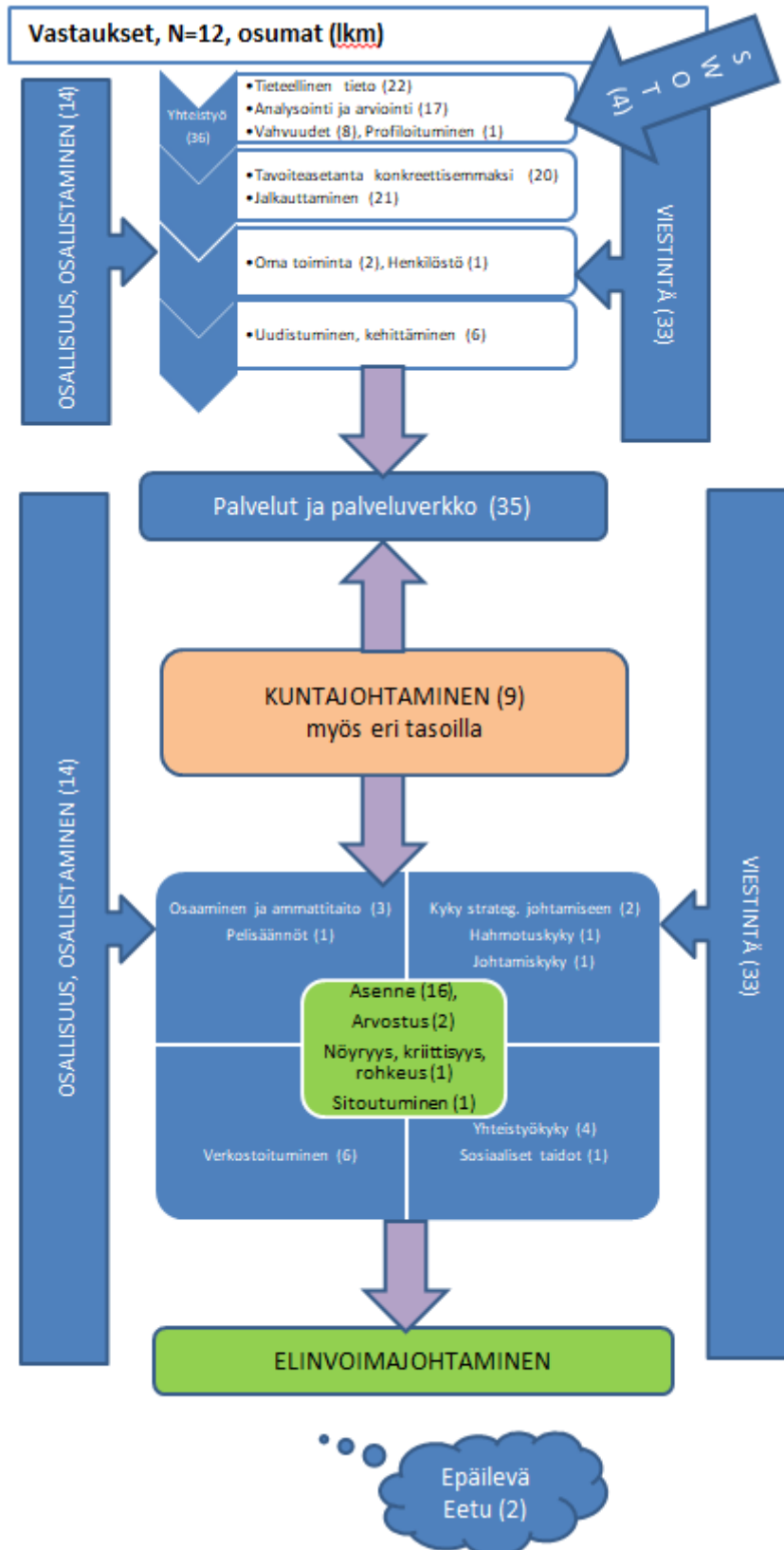
Kuva 59. Valtuutettujen näkemys kunnan viestinnästä

### 5.3 Kokonaiskuva strategisesta johtamisesta elinvoimajohtamiseen

Kokonaiskuvan saamiseksi on kolmen pääteeman; kuntastrategia, talousarvion asetanta ja elinvoimajohtaminen, avainsanojen kautta yhdistetty vastauksien osumat ja niistä koostettu kaavio, jotta kokonaisuuden osa-alueet tulevat paremmin esille.

Osa-alueina nähdään 1) strategisen johtamisen vaiheet ja miten niitä tulisi kehittää, 2) kuinka kuntajohtamisella on merkitystä sekä strategiseen johtamiseen, palveluihin ja palveluverkkoon ja 3) kuinka paljon on merkitystä kuntajohtamiseen kuntajohtamisen pätevyysprofiililla ja -ominaisuuksilla johdettaessa kohti elinvoimaa, 4) mihin tarvitaan viestintää ja osallistamista sekä osallisuutta tässä kokonaisuudessa.

Kokonaiskuva kertoo valtuutettujen (12) vastauksista sen, että jokainen osa-alue tarvitsee panostusta. Kuntastrategialla johdettuna valtuutetut eivät näe yhteistä arvopohjaa. Arvojen näkymättömyyden syyt on asia, johon tulee myös kiinnittää huomiota. Syyt saattavat olla osallistamisen riittämättömyys tai liian laaja osallistaminen. Mietin myös, että onko onnistuttu sitouttamisessa ja strategian jalkauttamisessa riittävällä tavalla. Arvojohtamisen keskustelua ei varmaankaan ole riittävästi käyty. Viestinnällä ja yhteistyöllä on valtava merkitys koko ajan, jotta saadaan tietoa kokonaisuuden osatekijöistä. Suuri merkitys on myös osa-alueiden konkreettisuudella ja paremmalla analysoinnilla ja omien vahvuuksien hyödyntämisellä. Kokonaiskuva kuvaavassa kuvasta 60 nähdään, että yläosassa oleva strateginen johtaminen tulee perustua tiedolla johtamiseen, tietojen tarkempaan analysointiin ja kunnan profiloitumiseen omien vahvuksiensa kautta. Konkreettisempi tavoiteasetanta ja strategian jalkauttaminen yhteistyössä kuntalaisten ja luottamushenkilöiden kanssa on tärkeä osa kuntalaisten osallistamista. Näistä tulee viestiä koko ajan. Tärkeää on myös strateginen uudistuminen ja toiminnan kehittäminen. Päättävänä on kuntalaisten hyvät ja toimivat palvelut ja palveluverkko. Näihin vaikuttaa myös tärkeänä tekijänä johtaminen ja siihen liittyvät osatekijät. Asenne, ominaisuudet ja osaaminen ratkaisevat strategisen johtamisen jalkauttamisen onnistumisen konkreettiseksi tekemiseksi. Pätevyysprofiilin kautta kuvattuja osa-alueita ei voida korvata. Sillä johtajalla tulee olla käytössään kaikki profiilin ominaisuudet, sillä hänellä on myös valta vaikuttaa. Jos jokin osa-alue korvattaisiin vaikka viestinnän osaajalla, hänelle täytyisi delegoida myös valtaa, sillä ilman valtaa toimiminen vie uskottavuutta.



Kuva 60. Elinvoiman strategisen johtamisen kehittäminen – Case Tammela

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tammelan kunnassa on käytössä samat strategisen johtamisen ja osittain myös operatiivisen johtamisen kehittämismenetelmät kuin muissakin kunnissa. Silti muuttuvassa toimintaympäristössä kuntien tulee lähteä kehittämään omaan toimintaympäristöön omista vahvuuksista heikkouksia unohtamatta. Kehittyvä kunta luo toimintaympäristöstään houkuttelevan, silloin kun kehittämiseen otetaan asukkaat mukaan. Siksi onkin tärkeää, mitä tehdään ja miten tehdään. Sen selvittämisessä ja ratkaisemisessa tulee olla kaikkien mukana.

Miten elinvoiman strategista johtamista tulee kehittää Tammelan kunnassa? oli tutkimukseni tavoitteena. Koen, että omassa tutkimuksessani sain vastauksia tutkimukseni tavoitteeseen. Käsittelen alla olevissa kappaleissa niitä strategisen johtamiseen liittyviä asioita, joita ottaisin paremmin käyttöön, jotta valtuutettujen esittämät kehittämis-kohteet saataisiin toteutettua.

Näitä ovat:

- olemassa olevan tiedon tarkempi tarkastelu ja laajempi hyödyntäminen
- profiloituminen – kunnan kehittämisen suunta
- valtuuston ja kuntalaisten sitouttaminen työstämiseen työpajojen kautta.
- kuntastrategian ja tavoiteasetannan konkretisointi – profiiliin mukaiseksi - strategiatyökalua käyttäen
- jalkauttaminen - Konkretisoi ja yksinkertaista
- hyvät palvelut ja toimiva palveluverkko
- johda - Elinvoiman strateginen johtaminen ja kehittäminen osa kokonaisvaltaista johtamisesta
- viesti - oikeaa tietoa, oikeaan aikaan ja oikeassa kanavassa.

### 6.1 Olemassa olevan tiedon tarkempi tarkastelu ja laajempi hyödyntäminen

#### 6.1.1 Arviointi

Ennakointi on erittäin haastavaa, mutta kuitenkin erittäin tarpeellista. Sillä kehittäminen mutu- tuntumalla johtaa usein suuriin virhearviointeihin. Ennakointi erilaisten analysointien ja arviointien kautta tuo pienemmän virhemarginaalin kaikkeen kehittämiseen. Olemassa olevan tieteellisen tiedon ja kunnan tuottaman oman tiedon tarkempi tarkastelu ja laajempi hyödyntäminen tuovat parempaa tietoa ja pohjaa asioiden valmisteluun sekä sitä kautta päätöksentekoon. Nykyisin pääasiassa tarkastellaan asioita taloudelliselta kannalta. Uusina ovat tulleet vaikutusten arvioinnit; kuten maaseutuvai-  
kutusten, ympäristövaikutusten, lapsivaikutusten - ja yritysvaikutusten arvioinnit. Näiden lisäksi olisi hyvä ottaa mukaan seuraavassa esitetyt yritys- ja palveluiden kohdentumisanalyysit, SWOT- analyysin laajempi hyödyntäminen uusissa käyttötarkoituksissa sekä itsearviointikehikon käyttäminen.

### 6.1.2 Yrityskanta-analyysi, yritysten sekä erilaisten palveluiden kohdentamisanalyysit

Profiloitumista kohti kehitettäessä tulee tehdä erilaisia analyyskejä, skenaarioita ja muita kyselyitä, jota kautta saamme aineistoa siitä, miten kunta nähdään ja mihin päin kuntaa tulisi kehittää. Kehittämiseen osallistuvista tahoista kuntalaisten lisäksi huomioidaan myös yritykset. Tammelan kunnan toimialueen yrityskanta-analyysi tulisi tehdä tietyin aikaväleihin, jotta havaittaisiin, onko yrityskanta sellainen, että se tukee omassa olevien ja mahdollisesti kuntaan sijoittuvien yritysten toimintoja. Lisäksi tulisi selvittää yritysten kohdentamisanalyysin kautta, saavatko olemassa olevat ja mahdollisesti kuntaan sijoittuvat yritykset kaikki tarvitsemansa palvelut kunnan alueella tai seutukunnalla toimivilta yrityksiltä. Keskeisenä kysymyksenä on, että puuttuuko kunnasta joitain keskeisten toimialojen yrityksiä vai onko meillä niitä liikaa, jolloin yritykset eivät kohdennu enää. Näiden tietojen kautta kannattaisi tehdä myös palveluiden kohdentamisanalyysi. Kunnan palveluiden kohdentamisanalyysi tulisi myös tehdä tietyin aikaväleihin, jotta havaittaisiin, että onko palvelut tarpeelliset ja toimivat sekä kuntalaisiin että yrityksiin päin.

### 6.1.3 SWOT- analyysi sekä kolme skenaariota

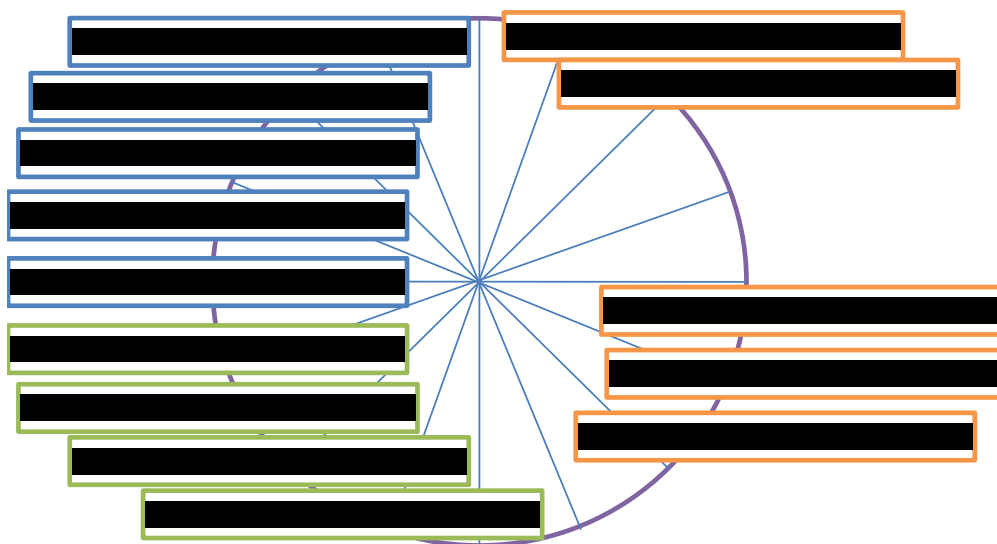
Swot -analyysi eli nelikenttämenetelmä, jossa sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat määritellään. Sen nähtiin sopivan elinvoimajohtamiseen hyvin. Nähtiin, että ”sitä kautta voitaisiin kysyä myös kuntalaisten näkemystä ja strategiset työryhmät voisivat käsitellä ja pohtia kuntalaisten näkemysten sovittamista strategiaan”. Jotkut vastaajista muisteli nähneensä seutukunnan palveluiden näkökulmasta tehdyn swot -analyysin ja miettivät, että ”pitäisikö Swot -analyysillä katsoa uutena asiana myös kylien kehittämistä kriittisellä silmällä tulosten kannalta?”. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että eri SWOT- analyyskejä tulisi ”päivittää vuosittain” ja ”saada päättäjätkin ymmärtämään niiden tärkeyden”. Kun taas toiset olivat sitä mieltä, että aika ajanut ohitse. Eräs vastaajista näki SWOT- analyysin hyvänä ”toiminnan arvioimisessa sekä työntekijöiden kehityskeskusteluissa”. Hakemalla uusia näkökulmia sekä vanhojen menetelmien mahdollisia uusia käyttötarkoituksia voi löytää uusia keinoja.

Tärkein sisäisten analyysien ja sisäisten SWOT -analyysien jälkeen on Profiloitumis-SWOT, jossa Tammelan kunnan tulisi selvittää SWOT –analyysin avulla profiloituminen suhteessa naapurikuntiin. Näin pystyisimme paremmin määrittelemään oman paikkamme seutukunnan kehittämisessä ja varsinkin sen tulevaisuuden kehittämisessä. Profiloitumis-SWOT: in lisäksi kunnan tulisi tehdä kolme skenaariota, jossa kunta määrittelee ne kuvat, jotka oman linjan löytämiseksi tulisi tehdä. Skenaariot ovat 1) todennäköinen tilannekuva, 2) uhkaava tilannekuva ja 3) toivottava tilannekuva. Tämä vahvistaisi myös valtuuston näkemystä siitä, missä ollaan ja mihin suuntaan ollaan menossa.

### 6.1.4 Itsearviointikehikon käyttö

Elinvoimatekijöiden itsearvioinnin suorittaminen monipuolisesti on erittäin tärkeää kehityksen kannalta. Ensisijaisesti tulee pohtia ja arvioida oman kunnan asioista. Esi-merkkinä otetaan kehikosta hyvä asuntotilanne; Onko yleisesti hyvä asuntotilanne?

Onko kunnan alueiden osalta hyvä asuntotilanne? Onko asuntojen ominaisuuksien kannalta hyvä asuntotilanne? Mitä asuntotilanteen osatekijöitä puuttuu? Tarvitaanko kuntaan lisää tietynlaisia asuntoja? Kuka niitä tuottaisi; Yritykset vai kunta? Omistus- vai vuokra-asuntoja?. Näiden kyseenalaistamiskysymysten käsittelyn ja keskustelun kautta tulee esille aivan erilainen tilanne kuin oli lähtökohtana. Näiden keskustelujen kautta saadaan konkreettisempaa näkemystä kunkin elinvoimatekijän tilasta kunnassa ja sitä kautta niitä päästään kehittämään. Mikäli halutaan ottaa mallia muista kunnista, niin niiden sisällön pohdinta ja soveltuvuus tulee tehdä kriittisesti.



Kuva 61. Itsearviointikehikon käyttö analysointivälineenä (Mukaellen Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 94)

## 6.2 Profiloituminen - kehittämisen suunta

Jokainen kunta joutuu miettimään profiloitumistaan ja omaa roolitustaan tulevaisuuden kunnan roolien kesken ja jokaisen on löydettävä oman näköisensä sekoitus ja kehitettävä kohti sitä visiota, millainen kunta se haluaa olla tulevaisuudessa. Myös Tammen tulee profiloitua pärjätäkseen tulevaisuuden kuntana. Miten sitten profiloidutaan? Pohjaksi on hyvä tuntee oma toiminta-alue ja toiminta-ympäristö sekä niiden riippuvuussuhteet erittäin hyvin. Mikäli, jotain osa-alueita ei hyvin tunneta, otetaan siitä selvää. Sen jälkeen analysoidaan eri välineistä käyttäen, mitkä ovat niitä osa-alueita, joita tulee kehittää, mitkä niitä, joita tarvitsee tällä hetkellä vain ylläpitää ja mitkä niitä, joita ei kannata pitää mukana. Työkaluja on erilaisten analysointien tekemiseen riittävästi tarjolla. On yritys- ja palvelukunta-analysejä, niiden kohdentumisanalysejä, SWOT-analysejä, skenaariotyökaluja ja muita välineitä. Swot-analyysi eli nelikenttämenetelmä, jossa sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat määritellään, nähtiin sopivan elinvoimajohtamiseen hyvin. Nähtiin, että ”sitä kautta voitaisiin kysyä myös kuntalaisten näkemystä ja strategiset työryhmät voisivat käsitellä ja pohtia kuntalaisten näkemysten sovittamista strategiaan”

Analyysien kautta pystymme myös paremmin valmistelemaan strategisia johtamisen välineitä, kuten kuntastrategiaa ja talousarvion tavoiteasetantaa. Pohja ja lähtökohdat

tulee tuntea entistä tarkemmin, jotta kuntastrategia ja tavoiteasetanta saadaan konkreettisemmaksi ja sitä kautta tavoitteellisemmaksi. Erilaisia malleja tavoitteiden kuvaamiseksi on monia. Tärkeimpänä havaintona mallien käytöstä tulee esille kaksi asiaa; ensinnäkin oli malli mikä tahansa, sen tulee olla yksinkertainen, ymmärrettävä ja selkeä. Toiseksi ja mielestäni tärkein on se, että mallin sisältö tulee olla konkreettista, eteenpäin kehittävää ja mitattavissa olevaa. Elinvoiman strategiseen johtamiseen tarvitaan nykyistä konkreettisempia tavoitteita ja keinoja alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tammelan kunnalle tärkeää olisi profiloitua paremmin oman näköisekseen eli kehittää toimintaansa ja ominaisuuksiaan omien vahvuuksiensa sekä heikkouksien kautta sellaiseksi kuin Tammela halutaan olevan. Valtuutettujen vastauksista näkyi tahtotila, että Tammelan tulisi olla omaa tietään kulkeva, ahkera, osaava, kehittävä, vuorovaikutteinen sekä elinvoimaa parantava Tammela.

### 6.3 Valtuuston ja kuntalaisten sitouttaminen työstämiseen työpajojen kautta

Tulevaisuuden Tammela rakentuu kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksien kehittämiseksi sekä asiakaslähtöisille palveluille. Keskeisintä on kuntalaisten ottaminen mukaan kehittämiseen. Pelkkien ”tupailtojen” varaan ei enää nykypäivänä osallistamista lasketa. Niiden lisäksi tuli olla erittäin sitouttavaa toimintaa, jonka kautta saadaan erilaisia mielipiteitä ja kehittämideoita. Kun katsotaan kokonaisuutena asian valmistelua, niin käyttäjien saadessa vaikuttaa asian valmisteluun, saattaa jopa asian käsittelyaika lyhentyä. Osallistaminen myös kehittää yhteisöllisyyttä, antaa yhteen kuuluvuuden tunnetta osallistujille. Lisäksi antaa vaikuttamisen mahdollisuuden ja joskus myös siitä onnistumisen tunteen. Kuten Sisäasiainministeriön osallisuushankkeessa (Valtioneuvosto 2002) jaettiin osallisuus neljään osaan, niin voidaan jakaa se kunnassakin. Kunnissa tulee kehittää jokaiselle neljälle osa-alueella omat osallistamisen pelisäännöt sekä -käytännöt. Tärkeintä osallistamistyössä on saada osallistamisen toiminta normaaliksi toiminnaksi, jotta osallistamisesta ei tule niin kutsuttua ”päälle liimattua” tai teennäistä. Jolloin kuntalaisten huomaavat sen ja menettävät luottamuksensa mahdollisuuksiinsa vaikuttaa. Yhteistyö kuntalaisten kanssa esimerkiksi työpajojen kautta jo osallistamisen pelisääntöjä mietittäessä saati sitten palveluiden kehittämisessä antaa varmasti keinoja riittävän toiminnallisen osallistamisen luomiseen. Kaikkea ei kannata tehdä yksin, yhteistyössä on voimaa, joten entistä enemmän kuntalaisia mukaan kehittämiseen.

### 6.4 Kuntastrategian ja tavoiteasetannan konkretisointi – profiilin mukaiseksi - strategiatyökalua käyttäen.

Vastauksista tulee esille hyvin se, että pienen kunnan tulisi löytää oman linjansa menestyäkseen, perustuen voimavaroihinsa ja vahvuuksiinsa. Kuntastrategian tulisi tarjota konkretiaa kaikissa toiminnoissa. Visiossa ja arvoissa nähdään myös tulkinnanvaraisuutta. Kuntastrategian arvot käytännössä näkyvät yksilöllisesti ja vaihtelevasti. Yhteinäistä arvopohjaa ei vastaajien mielestä ole helppo havaita. Sitovat tavoitteet näkyvät käytännössä vaihtelevasti monessakin eri toiminnossa. Joissakin toiminnoissa tavoitteiden toteutuminen on lähes näkymätöntä vaikka mahdollisuuksia olisi. Strategian

nähtiin jopa vaativan ”täydellisen muodonmuutoksen”. Haluttiin ”ympäripyöreiden korulauseiden sijaan, jotka sopivat sinänsä mihin tahansa kuntaan, tulee strategian olla selvästi koherentimpi ja fokusoitunut, jotta se aidosti ohjaisi toimintaa haluttuun suuntaan. Pitää rohkeasti selvittää vahvuudet, niihin perustuva visio ja sen jälkeen laittaa ne strategiaan ja lähteä määrätietoisesti toteuttamaan niitä”. Talousarvion tavoitteet tulisi siis saada entistä konkreettisimmiksi.

Vaikka kunnissa on vuosikymmenten ajan tehty strategiaa ja tavoiteasetantaa, kannataisi kuitenkin jossain välissä ottaa uudelleen käyttöön strategiatyökalu, ja käydä tarkemmalla tasolla strategiasta johdettavat tavoitteet läpi. Varsinkin tarkastella tavoitteiden ja tasojen vuorovaikutuksia, sillä mikäli ”punainen lanka” tavoitteiden ja toimintojen välillä eri tasoilla katkeaa, jolloin strateginen johtaminen vaikeutuu, koska tavoite ei ole enää johdettavissa edestakaisin läpi organisaation. Tärkeää on, että valtuustotasolla asetettu tavoite ja sen keinot sekä alatavoitteet pysytään toteuttamaan organisaatiossa joka tasolla ja että tavoitteiden toteutuminen vie kehitystä eteenpäin ja haluttuun suuntaan.

Kuntastrategian pohjaksi tehtyjen analyysien läpikäynnin jälkeen tulee nykyinen kuntastrategia tarkastella tarkemmin ja päivittää tai tehdä uudelleen. Kaiken nykyisessä kuntastrategiassa olevan hyvän ottaminen uuteen on tarpeen, sillä tässä opinnäytetyössä kuvattua näin kokonaisvaltaista kehittämistä ei tehdä muutamassa vuodessa. Kuntastrategiaan tulee lisätä analyysien kautta saatua tietoa siitä, mitä tulee kehittää, miten tulee kehittää. Valtuuston on päätöksenteossaan sitten arvioitava niiden painoarvo viimeistään kuntastrategiaa tai sen päivytystä hyväksyttäessä. Tavoitteena tiedon käyttämisessä tulee olla se, että tieto on oikeaa, oikea-aikaista, perustuu tosiasioihin ja saa aikaan kehitystä. Tiedon muuttaminen tavoitteiksi on strategista kykyä vaativaa johtamista. Tietoa saattaa olla jostain asiasta riittävästi, mutta sitä ei osata muuntaa toiminnaksi. Tällöin tuleekin miettiä tietoa toiselta suunnalta. Kehittämisen yksi menetelmä on katsoa alhaalta ylös, eikä aina ylhäältä alas. Ratkaisu saattaa muuntaa tavoitteen konkreettiseksi ja yksinkertaiseksi, kun sitä tarkastelee eri suunnilta. Aiemmin määritelty profiloitumis-SWOT ohjaa eräänä välineenä tavoiteasettelussa.

Työyhteisön yhteistoiminnan lisääminen kunnan viranhaltijoiden ja päättäjien kesken nähtiin kehittämisen yhtenä osa-alueena. Lisäksi yhteinen näkemys taloudesta olisi pohja, josta poliittinen päätöksenteon tulisi toimia. ”Talousarvio pitää tehdä suuntautuneeksi tulevaisuuteen ja tehdä pitkänajan investointeja”. Vastaajat näkevät, että vain laaja-alaisella koko kunnan kehittämishä voidaan onnistua. Vain eteenpäin katsova ja tulevaisuuteen varautunut kunta menestyy.

Mallien käyttö – selkeä, yksinkertainen, ymmärrettävä

Talousarvion tavoiteasetannassa käytetään erilaisia malleja. On BalanceScoreCardia ja kehittämisohjelmia. Yhtenäistä kaikille on se, että niiden kautta yritetään kuvata kehittämisen tärkeimpiä painopisteitä, tavoitteita sekä keinoja, joilla tavoitteita yritetään saavuttaa. Malleille on asetettavissa tiettyjä vaatimuksia; niiden tulee olla selkeitä, yksinkertaisia ja ymmärrettäviä ja niiden käytön tulee hyvin tukea tavoiteasetantaa. BalanceScoreCard -malli ohjaa tarkastelemaan hyvin näitä asetettuja vaatimuksia, mutta tämänkin mallin kautta tavoitteet jäävät liian ylätasolle, mikäli niiden valintaan ei pa-

nosteta riittävästi. Kehittämishjelmien kautta tavoiteasetanta jää myös liian ylätasolle, mikäli siinä ei tarkastella riittävän analyttisesti kehittämisen tärkeimpiä painopisteitä.

Tärkeintä on määritellä analyysien pohjalta hyvät sisällölliset valtuustokausitasoiset tavoitteet organisaatiotasolle. Tämän pohjalta jokainen toimiala määrittelee tehtävittäin, mitä tavoite merkitsee heidän tehtävissään ja asettaa hyvän alatavoitteen ja seuraavaksi toimialan palvelualueet tekevät samoin. Tärkeää on, että palvelualueen tavoite pidetään kiinteässä vaikutussuhteessa toimialatason sekä organisaatiotason tavoitteen kanssa. Mikäli työstettäessä ei vaikutus- ja riippuvuussuhdetta synny, tavoite ei ole määritelty kunnolla tai siitä puuttuu jotain.

Vaikka talousarvion tavoiteasetannan konkretisoinnista on puhuttu jo pitkään, silti konkretia puuttuu vielä monesta tavoitteesta. Tavoiteasetanta on vuosia Tammelassakin ohjeistettu seuraavasti:

- luo joka tasolle sisällöllisesti eteenpäin vievät ja toimintaa kehittävät tavoitteet ja mittarit
- tarkastele alhaalta ylös ja ylhäältä alas toimintoja, ulkoa sisään ja sisältä ulos

#### 6.4.1 Määrittelyjen kautta tavoitteelliseksi toiminnaksi

Kuntalaisten ja kunnanvaltuuston kanssa tulee määritellä yhteistyössä, mitä strategiselta johtamiselta halutaan. Samoin määritellä, mitä elinvoiman strategiselta johtamiselta halutaan. Lisäksi määritellä, mitä elinkeinopolitiikan johtamiselta halutaan, koska se on taas uusi toimiala Tammelassa. Kuten vastauksissa tuli esille elinvoimajohtamista kuten strategista johtamista tulee entisestään kehittää. Näin ollen tulee luoda elinvoima- ja elinkeinopolitiikalle strateginen runko, jossa tietyt pysyvät periaatteet, joiden varaan Tammelan kunnan elinvoimaa tulevaisuudessa rakennetaan. Kuntalaisten ja yrittäjien kanssa tulee luoda yhteinen näkemys kunnan elinvoimaisuuden tahtotilasta. Tahtotila tulee purkaa pienempiin osiin ja tavoitteellista toiminnaksi.

#### 6.5 Jalkauttaminen

Erityksen tärkeää kuntastrategian jalkauttaminen jokaiselle organisaation tasolle, jotta jokaisella tasolla työskennellään aidosti kohti tavoitteita ja sitä kautta organisaation visiota. Jalkauttaminen tarkoittaa strategisen tavoitteen muuntamista operatiiviseksi toiminnaksi, joka edellyttää kuntajohtamiselta tietynlaista pätevyyttä ja osaamista. Strategisen johtaminen ja sen toiminnaksi muuttaminen ei ole ainoastaan valtuuston, hallituksen ja kunnanjohtajan asia. Kun kyseessä on tavoitteista johdettujen käytännön toimien suorittaminen, koskee strateginen johtaminen kaikkia organisaation tasoja ja henkilöjä. Kuten Mika Kamensky (2015, 30) toteaa, että ”olennaisinta on, että organisaatio omaksuu itselleen sopivan strategiamallin, ymmärtää ja sisäistää sen ja osaa soveltaa sitä käytäntöön”.

## 6.6 Hyvät, tehokkaat, oikein mitoitettut ja tarpeelliset palvelut

Perustehtävien ja -prosessien hyvä hallinta, osaaminen sekä tuottaminen ovat palvelutuotannon a ja o. Palveluiden tulee olla asiakkaiden tarpeisiin kohdentuvia, oikein mitoitettuja, laadultaan hyviä ja tehokkaasti hoidettuja. Palvelutuotannon prosessit tulee olla kuvattuja ja toimivia. Prosesseja täytyy ylläpitää siten, että toimintojen muuttuessa nekin muokkaantuvat, mutta kuitenkin samoista lähtökohdista. Kaikki johtaminen lähtee hyvistä, toimivista peruspalveluista, joiden varaan on hyvä rakentaa. Peruspalvelut Tammelassa on pääosin kunnossa, kunhan muistetaan tarkastella niiden toimivuutta ja laatua myös. Niin myös elinvoiman rakentamiselle lähtökohta on hyvät toimivat palvelut; toimivat prosessit ja rakenteet, osaava hyvinvoiva henkilöstö ja talouden hallinta. Niiden kehittämiseksi on hyvä asettaa konkreettisia tavoitteita, sillä mikäli perusasioista ei huolehdi, ei niiden päälle voi kehittääkään.

Isot merkittävät uudistukset ovat tärkeitä, kun jonkin toiminnan kehityssuunta on ollut liian kauan ollut sama tai laskeva. Kuntajohtaminen toteutetaan valtuuston päättämän kuntastrategian mukaisesti. Kunnissa johtaminen perustuu aina visioon ja strategiaan. Siksi ei ole tarkoituksenmukaisesta, mikäli visiot, arvot ja kuntastrategia tehdään sisällöltään yleisluontoisena tai tulkinnanvaraisena. Tavoitteena olisi sisällöllisesti sellainen kuntastrategia, joka oikeasti antaa mahdollisuuden päästä haluttuun tavoitteeseen konkreettisesti mutta haastavasti.

## 6.7 Elinvoiman strateginen johtaminen ja kehittäminen on kokonaisvaltaista johtamisesta

Elinvoiman johtamiselle tulee olla ”selkeä runko, jonka mukaan toiminta kehittyisi” ja ”pitäisi tarkastella vahvuuksien kautta mahdollisia kehittymismahdollisuuksia”. Myös kolmannen sektorin hyödyntäminen nähtiin elinvoimaan positiivisesti vaikuttavaa tekijänä. ”Verkostoituminen, sitoutuneisuus, laaja-alainen näkemys kunnan vahvuuksista” nähtiin myös merkittävänä. Koettiin, että ” tärkeää on myös näyttää, että luottamushenkilöt ovat myös valmiita toimimaan nopeasti, jos elinvoiman kehittäminen sitä vaatii”. Nähtiin jopa, että ” tiettyihin asioihin tulee ehdottomasti saada pysyvät vastaukset, joiden varaan elinvoimaa voidaan tulevaisuudessa rakentaa. Tämä antaisi avaimet elinvoimajohtamisen käytännötyöhön”. Joidenkin valtuutettujen mielestä ”pitäisi käydä aito dialogi poliittisten ryhmien kanssa siitä, mikä on kunnalle sopivaa elinvoimakehittämistä ja mikä ei.

Elinvoiman johtaminen on niin voimakkaasti sidoksissa kunnan kokonaisjohtamiseen, että johtajilla tulee olla kokonaisvaltainen sekä yksityiskohtainen näkemys kunnan toiminnoista ja niiden vaikutuksista. Elinkeinopoliittinen johtaminen on tärkeä osa kunnan johtamista, mutta ei ainoa osa, jolla on merkitystä kunnan elinvoimaisuuteen. Siksi on oltava kokonaisvaltainen näkemys kaikista niistä tekijöistä ja asioista, joilla on merkitystä kunnan elinvoimaisuuteen ja sen kehittymiseen. Päämäärätietoinen kohti kokonaisnäkemystä menevä johtajuus on tärkein elinvoimajohtamisen tavoite.

Koska elinvoiman johtaminen on kunnan kokonaisjohtamista, tulee kunnan palvelut olla hyvät, tehokkaat, oikein mitoitettut sekä tarpeisiin vastaavat. Kunnan elinvoiman strateginen johtaminen tulee olla samansuuntaista seudun elinvoimajohtamisen kans-

sa. Strateginen johtaminen kysyy kunnan johtamiselta edellytyksiä, joiden merkitys korostuu murrosaikana. Aito läsnäolo, aito kuuntelu, aito huomioiminen sekä luottamus ovat kaiken toiminnan perusta. Unohtamatta, että tulee tehdä faktoihin perustuva hyvää ja oikea- aikaista viestintää.

Kuntastrategialla johdetaan kunnassa myös elinvoimapolitiikkaa, johon vaikuttavat kaikki kunnassa tapahtuvat toiminnot. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat merkittävästi yritysten, asukkaiden ja sitä kautta myös kunnan toimintoihin. Siksi on merkityksellistä tuntea paikalliset toimintaolosuhteet sekä niiden muutokset, että myös vaikutusalueen olosuhteet. Kuntastrategian mukaan on työskenneltävä asetettua visiota kohti asetettujen tavoitteiden kautta. Siksi on äärimmäisen tärkeää, että tavoiteasetanta sisällöltään tehdään toimintoja kehittäväksi ja selkeiksi, ymmärrettäviksi sekä toteuttavaksi. Tavoitteiden mittaaminen tulisi toteuttaa niin, että ne kuvaavat aidosti tehtyjä toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoiteasetannan mittaamisesta tulee helposti kaksi kertaa vuodessa toteuttavaa sanahelinää, jollei tavoitteet ja niiden mittarit ole aidosti tavoitetta kehittäviä. Kaikessa toiminnassa, kuten myös tavoiteasetannassa, merkittävää on myös ennakointi. Erityisesti kuntien toimintaympäristön muutoksessa, jossa elämme tällä hetkellä, ennakointi on ensiarvoista, jotta aidosti ymmärretään toimintaympäristön nykytila ja osataan ennakoida tulevaa.

Lisäksi elinvoimajohtaminen vastaajien mielestä edellyttää kuntajohtamiselta ”verkoitumista, avoimuutta, läpinäkyvyyttä, positiivinen asenne, muutos myönteisyyttä, sosiaalisia taitoja, laajaa osaamispohjaa ja avarakatseisuutta, rohkeutta uudistua”.

### 6.7.1 Johtaminen ja sen kehittäminen

Kuntajohtamisessa muutosten keskellä korostuu uudistuminen. Strateginen johtaminen vaatii kuntajohtamiselta kykyä muuntaa strategisia tavoitteita konkreettiseksi toiminnaksi. Päivittäiset toiminnot vaativat enemmän tietoa, osaamista sekä aikaa että myös uudenlaisia tapoja. Lisäksi on osattava hyödyntää tutkimustietoa arvioitaessa kunnan mahdollisuuksia ja elinkeinojen kehittämismahdollisuuksia.

Siksi on tärkeää havainnoida eri näkökulmista, analysoida, kokeilla sekä viestiä tavoitteiden kautta tehtävistä muutoksista ja toiminnoista. Sillä mikäli johtajat eivät tee niin kuin puhuvat, alkaa henkilöstö nähdä johtajien läpi ja luottamus johtoon alkaa murentua. Luottamushan on kaiken toiminnan perusta. Muutosjohtajan tulee myös näkyä organisaation arjessa. Mikäli henkilöstö näkee joka päivä johtajan käyvän tutustumassa muutokseen, niin he tulkitsevat sen siten, että se osoittaa myös johtajalta muutostahtoa. Tämä herättelee muutostahtoa myös henkilökunnassa, koska ”muutostahto on tarttuvaa” (Kotter 2009, 85).

Muutos edellyttää aina jonkin tasoista johtamista joka tasolla. Muutoksen johtamisessa erityisesti on merkitystä hyvällä strategialla sekä hyvällä johtamisella että muutoksen läpiviennissä punnitaan johtajien osaaminen sekä ominaisuudet. Kuntajohtamisessa muutoksen läpiviennin edellyttää myös poliittista yhteisymmärrystä haluttujen muutosten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun kyseessä on iso strateginen muutos edellyttää se vahvaa poliittista ohjausta ja valvontaa. Strateginen johtamisprosessi on

samalla johdon ja luottamushenkilöstön yhteistyön väline, jolla keinoin pyritään sitouttamaan ja sisäistämään tarvittavat edellytykset.

Kuntajohtamiselta vastauksissa ensisijaisesti ”vaaditaan kykyä strategiseen, pitkän tähtäimen ajatteluun. Erityisesti avuksi on kyky tunnistaa ja ymmärtää eri toimialojen liiketoiminnan dynamiikkaa sekä moniulotteisiakin riippuvuussuhteita. Sekä samojen asioiden ymmärtäminen kuntalaisen näkökulmasta, ei pelkästään yritysten. Siinäpä sitä työsarkaa...” kuten eräs valtuutettu asian tutkimuksessani ilmaisi. Tämä edellyttää kunta-asioiden hyvää hallintaa, kunnan kaikkien tehtävien erittäin laaja-alaista ja osaa-vaan tuntemusta. ja hyviä henkilöstöjohtamistaitoja niin henkilöstön suuntaan kuin myös hyvää taitoa toimia luottamushenkilöiden kanssa.

Johtaminen on periaatteessa oman työnsä kehittämistä, jossa jokaisen tulee tehdä matka itseensä sekä että kehittyä omana itsenä – myös johtajana. Aito läsnäolo, aito kuuntelu ja aito huomioiminen ovat aitoa ihmisten johtamista. Johtajan tulisi kohdata jokainen omalla tavalla, aidosti ihmisenä. Mikäli jokin osaamisen alue on heikompi, sitä voi kehittää opettelemalla, havainnoimalla, kirjoittamalla ylös, analysoimalla ja suunnittelemalla. Tärkeintä on, että tekee, mitä puhuu. Jokaisen työyhteisössä tulee ansaita luottamus, mutta myös saada arvostusta, joten johtajan tulee myös antaa arvostusta. Työyhteisöissä suhteet perustuvat luottamuksellisuuteen, oikeudenmukaisuuteen sekä rehelliseen vuorovaikutukseen.

#### 6.7.2 Kuntajohtajan pätevyysvaatimuksilla ja -ominaisuuksilla on merkitystä strategisessä johtamisessa

Myös johtajien pätevyydellä on merkitystä elinvoiman strategisessä johtamisessa ja kehittämisessä. Johtajien strateginen kyky muuntaa strateginen tavoite toiminnaksi on eräs tärkeimmistä johtamisen tekijöistä. Johtajuutta on aina ja tulee olemaan jossain muodossaan. Johtajuus vaatii näkemystä ja osaamista. Lisäksi ”Johtamisen oppiminen vaatii oikeaa asennetta ja johtamistaitojen sisäistämisen aste näkyy työyhteisössä” toteaa Juuti (2013,10). Johtajuuden ja johtamisen kehittäminen on kuitenkin pitkälti oman työn kehittämistä.

Kuntajohtaminen vaatii erityisesti laaja-alaista sekä syvällistä osaamista juuri kuntien erityispiireiden takia. Jotta kuntaa pysytään johtamaan kohti elinvoimaa, tarvitaan hahmotuskykyä, yhteistyötä ja keskittymistä oikeisiin asioihin. Strategisen johtamiseen on kuntajohtajuudella erittäin merkittävä merkitys. Siksi on tärkeää, että kuntajohtajat omaavat niin kutsutut strategiset kyvyt eli johtajilta ”edellytetään muutosjohtamisen osaamista sekä kykyä muuntaa strateginen tavoitteellisuus operatiiviseksi toiminnaksi” (Haveri & Majonen 2009, 186).

#### 6.7.3 Ansaitse luottamus, anna arvostusta sekä hanki osaamista ja ammattitaitoa

Hyvään johtamiseen kuten myös muutosjohtamiseen kuuluu olennaisesti, että teet mitä puhut ja että viestinnällä vahvistat viestisi merkitystä. Vastauksissa tulee selkeästi esille, että asenne ratkaisee, kyky antaa todellista arvostusta sekä nöyryys, kriittisyys ja rohkeus ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat. Asenne on tärkein, mutta sosiaalisen taidon

ohella myös osaamista ja ammattitaitoa tulee olla. Tärkeimmistä kyvyistä, jotka johtajalla tulee olla, ovat kysy strategiseen johtamiseen, kokonaisuuksien ja osatekijöiden hahmottamiseen sekä kyky johtamiseen. Muut toiminnot kuten yhteistyön ja verkostoitumisen pystyy opettelemaan.

### 6.8 Viesti - oikeaa tietoa, oikeaan aikaan ja oikeassa kanavassa.

Viestintä on kaikissa toiminnoissa koko ajan tärkeässä osassa. On se sitten perinteistä lehdistö- tai nykyaikaista sosiaalisen median viestintää. Ilman viestintää ei tieto kulje, eikä kehitys kehity. Tärkeintä viestinnässä on viestiä oikeaa tietoa, oikeaan aikaan ja oikeassa kanavassa. Tammelassa halutaan, että ”parannettaisiin kunnan viestintää niin, että tiedotus median suuntaan on tasapuolista ja oikeisiin tietoihin perustuvaa”. Tutkimuksessa tämä asia nähtiin erittäin merkityksellisenä. Mietittäväksi ja keskusteluun tuleekin nostaa viestintää tekevät ja viestinnän sisältö erityisesti. Lisäksi suositan viestintäsuunnitelman tekemistä yhteistyössä luottamushenkilöiden, viranhaltijoiden, esimiesten sekä tiedotusvälineiden kanssa. Näin luotaisiin vakaampi ja kokonaisvaltainen pohja kunnan tulevalle viestinnälle. Myös suunnitelmallisuus viestinnässä antaa asioiden hoidosta luetettavampaa kuvaa. Sitä kautta antaa myös elinvoimalle parempia kasvuedellytyksiä, kun aikaa ei mene tiedottamisen suunnitteluun joka kerta, kun pitäisi viestiä. Viestinnässä nähtiin päteemana ”kunnan houkuttelevuuden jatkuvaa parantamista ja jatkuvaa markkinointia mahdollisten asukkaiden kuin yrittäjienkin suuntaan”. Siksi sen eteen tulee tehdä konkreettista työtä.

### 6.9 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimusta voisi tehdä esimerkiksi maaseutumaisten kuntien elinvoiman strategisen johtamisen nykytilasta tai itsearviointikehikon käytöstä kunnissa. Myös esimerkiksi voisi tehdä tämän tutkimuksen mahdollista soveltamista muihin kuntiin sekä niistä vertailututkimusta eri kuntien välillä. Lisäksi mahdollisia jatkotutkimuksia voisi tehdä erilaisten analyysien kohdentamisesta, tavoitteiden toimivuudesta sekä samankaltaisuuksista suhteessa muihin kuntiin.

### 6.10 Loppusanat

Elinvoiman strateginen johtaminen edellyttää hyvien, tehokkaiden peruspalveluiden olemassa oloa ja suuntautuneisuutta tulevaisuuteen. Seudullinen elinvoimaohjelma näyttää seudullisen suunnan, mutta jokaisen kunnan myös Tammelan tulee ottaa profiloitunut paikkansa myös sen toteuttamisessa. Elinvoiman strateginen johtaminen edellyttää myös johtamiselta paljon, siksi kuntajohtajan osaamisprofiiliin kannattaa kiinnittää huomiota ja johtamiskoulutusta kohdentaa entistä paremmin. Johtamisen kehittämässä on kyse kuitenkin pääasiassa itsensä kehittämistä.

Elinvoimaa kasvattavat kaikki tekijät, jotka vaikuttavat kuntaan ja kunnan muodostavat asukkaat, joten kaikki tekijät, jotka jollain tavalla kohdistuvat asiakkaisiin lisäävät myös elinvoimaa. Siksi ei kannata vähätellä kunnan sisäisten toiminta-prosessien läpikäymistä ja muuttamista. Sillä, mikäli niin kutsuttu ”kotipesä on kunnossa”, voidaan lähteä niin sanotusti ”ulos”. Tämän kaiken tekeminen yhteistyössä valtuutettujen ja kuntalais-

ten kanssa on ensiarvoisen tärkeää sitouttamista. Näin kuntalaiset voisivat aidosti osallistua oman kuntansa kehittämiseen. Yhdessä kehittäminen ja aitous ovat parasta mainosta kunnan ulkopuolelle.

Yhteistyössä on voimaa - kuntalaisilla on tietoa ja osaamista - taitavat elinvoimajohtajat hyödyntävät erilaisia mahdollisuuksia ja sitouttavat kuntalaiset ja sidosryhmät kehitystyöhön oman kunnan parhaaksi.

## LÄHTEET

- Airaksinen, J. (2017). Tulevaisuuden kunta elinvoiman edistäjänä. Seminaariluento 5.9.2017 Joensuu. Haettu 23.11.2018 osoitteesta [https://www.iosek.fi/files/file/ajankohtaista/JOSEK\\_valtuustojavrittajaseminaari\\_05092017\\_Airaksinen.pdf](https://www.iosek.fi/files/file/ajankohtaista/JOSEK_valtuustojavrittajaseminaari_05092017_Airaksinen.pdf)
- Aitkoski, E. (2007). *Tasapainoitettu mittaristo kunnanvaltuuston strategisen johtamisen välineenä*. Pro Gradu- tutkielma. Kunnallispolitiikka.Yhteiskuntatieteiden laitos. Haettu 10.2.2019 osoitteesta <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-16937>
- Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus Kirkas suunta ja ihmisten voima*, Jyväskylä: Docendo Oy.
- Asikainen, J. (2009). Miten luodaan ja toteutetaan toimiva kuntastrategia. Teoksessa A. Haveri, K. Majonen & A. Jäntti (toim.) *Haastava Kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 143 – 155.
- Google (2018). Kuntien swot. Haettu 10.11.2018 <http://google.com>
- Espoo (2018). Espoon tarina. Haettu 4.11.2018.. [https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Paatoksenteke/Espootarina](https://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteke/Espootarina)
- Hakari, K. (2009). Tampereen toimintamallin uudistus - vastaus tulevaisuuden haasteisiin. Teoksessa A. Haveri, K. Majonen & A. Jäntti (toim.) *Haastava Kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 84 – 92.
- Harju, A. (2004). Osallisuus. Haettu 17.2.2019 osoitteesta [https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/osallistuminen\\_ja\\_vaikuttaminen/aiemmat\\_artikkelit/osallisuus](https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/osallistuminen_ja_vaikuttaminen/aiemmat_artikkelit/osallisuus)
- Haveri, A. & Majoinen, K. (2009). Haastava kuntajohtajuus: kunnanjohtajan ja poliittisen johtajan pätevyys- ja taitoprofiilit. Teoksessa A. Haveri, K. Majonen & A. Jäntti (toim.) *Haastava Kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 184 – 191.
- Haveri, A, Majonen, K & Jäntti, A. (2009). Tiivistelmä. Teoksessa A. Haveri, K. Majonen & A. Jäntti (toim.) *Haastava Kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 6 - 15.
- Haveri, A, Majonen, K & Jäntti, A. (2009). Haastava kuntajohtaminen: moniarvoisuus, monimutkaisuus ja hallinta. Teoksessa A. Haveri, K. Majonen & A. Jäntti (toim.) *Haastava Kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 26 - 42.
- Helakorpi, S. (2018). Organisaatio ja johtaminen. Haettu 15.12.2018 osoitteesta <https://sites.google.com/site/organisaatiojajohtaminen/>
- Holstila, E. (2016). Elinvoiman varmistaminen – tulevaisuuden kunnan ydintehtävä. Haettu 25.8.2018 osoitteesta [www.mdi.fi](http://www.mdi.fi).

- Hämeen Yrittäjät (2018). Elpo 2018 -kuntaraportti Tammela. Haettu 9.11.2018 osoitteesta [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/elpo2018\\_tammela\\_hame.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/elpo2018_tammela_hame.pdf)
- Härkönen, E., Kuronen, M. & Nissinen, J. (1990). *Uusi ihmisten johtaminen*. Jyväskylä: Tulokirjat Oy.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtamisen taito*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti*. Liettua: Talentum Media Oy.
- Kiiveri, T. (2007). *Johtaminen julkisessa organisaatiossa*. Pro gradu -tutkielma. Hallintotiede. Tampereen Yliopisto. Haettu 25.11.2018 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78463/gradu02139.pdf?sequence=1>
- Kirvelä, T. (2009). Monimutkaisuus kuntien haasteena. Teoksessa A. Haveri, K. Majonen & A. Jäntti (toim.) *Haastava Kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 44 – 53.
- Kissconsulting Oy (2017). Brändikartoitus 2017 ja Toimenpide-ehdotukset brändikartoituksen pohjalta 2017.
- Konttinen, J. & Skyttä, A. (2010). *Esimiehen mielityö prosessoivan johtamisen opas*. Hämeenlinna: Innotiimi Oy.
- Kotter, J. (2009). *Tärkeysjärjestykseen nyt*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Kuntalaki 410/2015, Haettu 28.10.2016 osoitteesta <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>
- Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: SannaPro Oy.
- Laamanen, E. & Nyholm, I. (2009). Muutoksen strategisen johtamisen haasteet kuntaliitoksissa ja kuntien yhteistyössä. Teoksessa A. Haveri, K. Majonen & A. Jäntti (toim.) *Haastava Kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 100 - 117.
- Lahtero, T. (2011). *Yhtenäiskoulun johtamiskulttuuri*. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 405. Haettu 23.11.2018 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/25796>
- Laine, K. (2010). *Muutoksen kokeminen ja alustaidot muutoksessa päivystyspoliklinikan sairaanhoitajien kokemana*. Pro gradu -tutkielma. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Tampereen Yliopisto. Haettu 25.11.2018 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81790/gradu04454.pdf?sequence=1>

- Martola, M. (2018) Strateginen johtaminen. Haettu 23.11.2018 osoitteesta <http://www.strateginen-johtaminen.fi/>
- MDI (2018) Forza - Forssan seutu. Haettu 16.11.2018 osoitteesta [www.mdi.fi](http://www.mdi.fi)
- Novetos (2016). Opas tasapainoiseen johtamiseen. Haettu 28.1.2017 osoitteesta <http://www.novetos.fi>
- Oulasvirta (1996). *Kuinka kunta toimii*. 4. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy: Kuntakoulutus Oy
- Paananen, H., Haveri, A. & Airaksinen, J. (2014). *Kunta elinvoiman johtajana*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Pakarinen, T. (2009). Henkilöstö strategisen johtamisen ytimessä. Teoksessa A. Haveri, K. Majonen & A. Jäntti (toim.) *Haastava Kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 131 – 142.
- Peltonen, J. (2015). Vakiintuneiden muutosjohtamisen mallien soveltuvuus tietojärjestelmiin kohdistuvan organisaatiomuutoksen johtamiseen – esimerkkinä Kotterin 8 vaihetta onnistuneeseen muutokseen. Kandidaatintutkielma. Tietojärjestelmätiede. Jyväskylän Yliopisto. Haettu 15.9.2018 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/46468/URN:NBN:fi:ju-201507032511.pdf?sequence=1>.
- Pyykkölä, M. & Vuorensola, M. (2018). *Kuinka johtaa elinvoimaa?* Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Rannisto, P. (2005). *Kunnan strateginen johtaminen*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1072. Haettu 23.11.2018 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67477/951-44-6275-0.pdf?sequence=1>
- Repo, M. (2011). Haettu osoitteesta 22.2.2019 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36428/Repo\\_Minna.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36428/Repo_Minna.pdf?sequence=2)
- Riihimäki, M & Vanhatalo, M (2006). Visio kaupunginosan kehittämisen ohjaajana. VTT Working Papers. Haettu 25.11.2018 osoitteesta <https://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2006/W58.pdf>
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: Sanoma Oy.
- Ryynänen, A. (2001). *Kuntayhteisön johtaminen*. Vammala: Kunnallisan kehittämistäitiö.
- Sallinen, S (2018a). Elinvoimainen kunta. Keskustelualoite, Uusi Kunta 2017.
- Sallinen, S (2018b). Tulevaisuuden Janakkala. Luento, 27.8.2018, Janakkalan kunta.

Seek, H. (2008 & 2012). *Johtamisopit Suomessa*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Gaudemus.

Sotarauta, M. (2009). Strateginen innovaatiojohtaminen kunnassa. Teoksessa A. Haveri, K. Majonen & A. Jäntti (toim.) *Haastava Kuntajohtaminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 56 - 70.

Suomen kasvukäytävä (2017). Haettu 4.2.2017 osoitteesta <http://suomenkasvukaytava.fi/ajankohtaista>

Suomen Kuntaliitto (2016) Tulevaisuuden kunnan roolit ja toiminta. Haettu 17.11.2018 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/tulevaisuuden-kunnan-roolit-ja-toiminta>

Suomen Kuntaliitto (2017). Hyvinvoinnin edistäminen. Haettu 24.11.2017 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/demokratia-ja-hallinto/johtaminen-ja-kehittaminen/johtaminen-ja-kehittaminen/hyvinvoinnin-edistaminen>

Suomen Kuntaliitto (2018). Tulevaisuuden kunta. Haettu 10.11.2018 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/demokratia-ja-hallinto/johtaminen-ja-kehittaminen/tulevaisuuden-kunta>

Tammelan kunta (2015a). Kunnanvaltuusto 9.11.2015, 55 §; Kuntastrategia

Tammelan kunta (2015b). Tammelan kunnan talousarvio vuodelle 2016.

Tammelan kunta (2015c). Tammelan kunnan tilinpäätös 2014.

Tammelan kunta (2016a). Kunnanhallitus 4.4.2016 § 101.

Tammelan kunta (2016b). Tammelan kunnan tilinpäätös 2015.

Tammelan kunta (2016c). Tammelan kunnan talousarvio vuodelle 2017.

Tammelan kunta (2016d). Vetovoima, tasokas asuminen ja yrittäjyys - kehittämisohjelmakuvaus.

Tammelan kunta (2016e). Ennalta ehkäisevät, oikea-aikaiset ja oikein mitoitettut palvelut -kehittämisohjelmakuvaus.

Tammelan kunta (2016f). Asiakas- ja tehtävälähtöiset palveluprosessit - kehittämisohjelmakuvaus.

Tammelan kunta (2016g). Hyvinvoiva, motivoitunut ja tuloksistaan tunnettu henkilöstö -kehittämisohjelmakuvaus.

Tammelan kunta (2017a). Tammelan kunnan tilinpäätös 2016.

Tammelan kunta (2017b). Tammelan kunnan talousarvio vuodelle 2018.

Tammelan kunta (2018). Tammelan kunnan tilinpäätös 2017.

Tammelan kunta (2018b). Tammelan kunnanvaltuuston 23.4.2018 pöytäkirja § 23: Talouden tasapainottamistoimenpiteet vuosiksi 2018 - 2020.

Tilastokeskus, StatFin -tilastotietokanta, Haettu 10.2.2017, 28.1.2017, 1.9.2018, 9.11.2018, 10.11.2018 osoitteesta <http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/>

1. Rakennusluvut
2. Tammelassa työssäkäyvät
3. Työlliset, Työttömät, Työvoima
4. Yrityskanta
5. Väestöennuste
6. Väestökehitys
7. Suomen väestökehitys 2000-2017

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2011). *Strategia arjessa oivalluksia organisaation uudistajille*. Helsinki: SanomaPro Oy.

Valtiokonttori (2018). Kotterin 8-askeleen malli. Haettu 15.9.2018 osoitteesta <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7Bf9170d09-5bb0-449e-b03e-d2971678877c%7D/62549>

Valtioneuvosto (2002). Valtioneuvoston selonteko Eduskunnalle kansalaisten suoran osallistumisen kehittymisestä. Haettu 17.2.2019 osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/selonteko/Documents/vns\\_3+2002.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/selonteko/Documents/vns_3+2002.pdf)

Valtioneuvoston kanslia (2015). Ratkaisujen Suomi, Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.

Valtionvarainministeriö (2015). Uusi kuntalaki (410/2015). Esittelykalvot. Haettu 25.11.2018 osoitteesta <https://vm.fi/documents/10623/307641/Kuntalain+esittelykalvot/81c41b72-06cd-463d-875d-f5f430bfc976>.

Valtiovarainministeriö (2017a) Tulevaisuuden kunta. Haettu 4.2.2017 osoitteesta <http://vm.fi/tulevaisuuden-kunta>

Valtiovarainministeriö (2017b) Tulevaisuuden kunta – asiantuntijaryhmän muistio soite- ja maakuntauudistuksen vaikutuksista kuntiin. Haettu 10.11.2018 osoitteesta [https://vm.fi/documents/10623/2287526/Raportin+taittoversio\\_06022017\\_final.pdf/b2a0a45c-87e4-4732-bf92-c017d979648/Raportin+taittoversio\\_06022017\\_final.pdf.pdf](https://vm.fi/documents/10623/2287526/Raportin+taittoversio_06022017_final.pdf/b2a0a45c-87e4-4732-bf92-c017d979648/Raportin+taittoversio_06022017_final.pdf.pdf)

Valtiovarainministeriö (2018) Erityisen vaikeassa taloudellisessa asemassa olevan kunnan arviointimenettelyä ja sen perusteita uudistava työryhmä. Hanke VM085:00/2018.

Haettu 10.11.2018 osoitteesta <https://vm.fi/hanke/-/hankesivu/hanke?tunnus=VM085%3A00%2F2018>

Vesannon kunta (2018). Elinvoiman käsite. Haettu 23.11.2018 osoitteesta <https://www.vesanto.fi/elinvoiman-kasite>

Virtanen, P. & Wennberg, M. (2007). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wikipedia (2018). Arvot. Haettu 25.11.2018 osoitteesta <https://fi.wikipedia.org/wiki/Arvo>

Åhman, H. (2005). *Menestyvä johtaminen Haasta itsesi*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

## LIITTEEN OTSIKKO

## KYSELYTUTKIMUS LUOTTAMUSHENKILÖILLE; Valtuutetuille

**Elinvoiman strateginen johtaminen ja sen kehittäminen, Case  
Tammelan kunta**

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn Tammelan kunnan elinvoiman strategisen johtamisen kehittämiseksi.

Kysely liittyy opinnäytetyöhöni. Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulu Oy:ssä ylemmän ammattikorkeakoulututkintoa Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelmassa.

Kyselyssä ensin kysellään hieman vastaajien taustoja (Käsitellään kaaviona opinnäytetyössä).

Varsinainen kysely jakautuu 5 osaan; 1) Trendit eli kehityssuunnat, 2) Muutos ja sen kehittäminen 3) Strateginen johtaminen 4) Elinvoiman strateginen johtaminen ja 5) johtaminen sekä johtajuus. Lisäksi muutama kysymys viestinnästä. (Näiden vastaukset käsitellään kaaviona tai avoimet vastaukset yhteenvedettyinä)

Liitteenä Tammelan kuntastrategia 2023 sekä Talousarviossa 2018 asetetut valtuustotason sitovat tavoitteet, jotka helpottavat vastaamista.

Jotta kunnan kehittämiseen saataisiin hyviä eväitä, niin toivon, että jaksatte vastata kaikkiin kysymyksiin. Silloin saamme parhaat edellytykset kehittää kotikuntaamme tässä muuttuvassa maailmassa. Vastaathan viimeistään 30.11.2018 mennessä, jotta ehdin työstää vastaukset joulukuun alussa heti.

Yhteistyöterveisin

Minna-Liisa Mäkilä

Tietoja kyselyyn vastaajista

Tiedot käsitellään irrallisena osiona opinnäytetyössä taustatekijöinä.

**1. Vastaajan ikä**

Kirjoita ikäsi täysinä vuosina esim. 53	
---	--

## 2. Vastaajan koulutustaso

- Kansa-/Kansalais-/Peruskoulu
- Kauppaopisto /Ammattikoulu
- Lukio
- AMK Alempi Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto
- YAMK Ylempi Ammattikorkeakoulu

## 3. Vuodet työelämässä yhteensä

- 0-4 vuotta
- 5-8 vuotta
- 9-12 vuotta
- 13-16 vuotta
- 17-20 vuotta
- yli 20 vuotta tai enemmän

## 4. Vuodet kunnallisissa luottamustehtävissä

- 1. kausi menossa eli 0-4 vuotta
- 2. kausi menossa eli 5-8 vuotta
- 3. kausi menossa eli 9-12 vuotta
- 4. kausi menossa eli 13-16 vuotta
- 5. kausi menossa eli 17-20 vuotta
- 6. kausi eli yli 20 vuotta tai enemmän

### 5. Nykyinen luottamustehtäväni

- Olen valtuuston tai hallituksen puheenjohtajistossa
- Olen valtuutettu ja toimielimen jäsen
- Olen valtuutettu mutten ole toimielimissä
- Olen varavaltuutettu, mutta olen toimielimessä jäsenenä

### 6. Vuodet muissa luottamustehtävissä kuin kunnallisissa luottamustehtävissä, esim. Oy:t, Pankit jne.

- 0-4 vuotta
- 5-8 vuotta
- 9-12 vuotta
- 13-16 vuotta
- 17-20 vuotta
- yli 20 vuotta tai enemmän



Trendit eli kehityssuunnat

Toimintaympäristöön vaikuttavat trendit on Tammelan kuntastrategia 2023.

## 7. Miten megatrendit; Väestö, kaupungistuminen, Elinvoima ja 2020 -luvun kunta näkyvät mielestäsi Tammelan kunnan kuntastrategiassa 2023?

---



---



---



---



---

### Tavoitteet vuodelle 2018

#### 1.4.3 Vetovoima, tasokas asuminen ja yrittäjyys

HYÖTYTAVOITE	TOIMENPITEET	KUVAUS	MITTARIT	TOTEUMA 2017
Vetovoima ja tunnettavuus	Luontokohteiden ja keskusta-alueen vetovoiman lisääminen	Eerikkilän ja luontokeskuksen välisen ulkoilureittisillan rakentaminen ja valtatie alitus Torronsuolle.  Pyhjärvi tulee nostaa esiin kirkonkylän näkymissä.  Kunnan tulee hankkia ja hoitaa riittävästi puisto-alueita ranta-alueelta.	Puistoissa ja luontokeskuksessa kävijöiden määrän lisääntyminen 10 %          Hankitaan vähintään yksi kaavoitettu virkistysalue kunnan omistukseen	Luontokeskuksen kävijämäärä laski edelliseen vuoteen verrattuna 2,6 % vähennettyjen resurssien vuoksi.  Metsähallituksen käyntimäärä-laskentojen mukaan Liesjärven kansallispuiston kävijämäärä nousi 14 % ja Torronsuon 19 %. Ulkoilureittisiltaa ei päästy rakentamaan luvasta tehdyn muutoksenhaun vuoksi.  Mansikkaniemestä hankittiin noin 1 ha:n virkistysalue.
Kumppanuustyö	Suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistaminen	Asukkaiden, asukasyhteisöjen ja yritysten aktiivinen osallistuminen / osallistaminen kunnan suunnittelu- ja markkinointiprosesseihin sekä vastuun jakaminen toimenpiteistä.	Osallistumistilaisuuksien määrä päätöksentekoon ja toimenpiteisiin.	Kumppanuuspöytä hankintasäännön laadinnassa.  Osallistavan budjetoinnin suunnittelu.  Hankevalmistelua tonttien yhteismarkkinoinnista.
Yrittäjyyden tukeminen	Toimivien ja aloittavien yritysten toimintaedellytysten parantaminen	Riittävä toimitilojen tarjonta ja muiden sijoittumista tukevien palveluiden järjestäminen.  Osaavan työvoiman saatavuuden edistäminen ja yritysten kasvun esteiden ratkominen.  Toimintatonna aloittaville pk-yrityksille.	Valmius nopeaan toimitilojen tarjontaan, vastaus alle viikossa yhteydenotosta.  Perustettujen yritysten määrän suhde lopettaneisiin.  Toimintatonnin hakijoiden määrä.	Rekrytoitiin yrityskoordinaattori, jonka työtehtäviin kuuluu yritysten neuvonta, kunnan markkinointi, ja hankintojen Cloudia järjestelmän pääkäyttö.  Toimintatonnin hakijoita 5 kpl.

Tasokas ja vaivaton asuminen	Riittävä tontti- ja asuntotarjonta ja turvalliset kevyen liikenteen yhteydet.	Kunnan on varmistettava, että kunnassa on riittävässä määrin tontteja ja vuokra-asuntoja.  Asuinalueille rakennetaan turvalliset kevyen liikenteen yhteydet.	Myytyjen tonttien määrä.  Vuokra-asuntojen määrän lisäys.  Portaantien kevyen liikenteen väylän rakentamisen aloittaminen.	Kydön alueelta myytiin yksi tontti.  Tonttien markkinointikylltien suunnittelu ja pystytyksen aloitus.  Aloitettiin uuden vuokratervitalon (12 asuntoa) rakentaminen Attentielle.  Portaantien kevyen liikenteen väylän rakentamiseen valittiin urakoitsija. Varsinaisia rakentamistöitä ei vielä aloitettu.
------------------------------	---	--	--	--

#### 1.4.4 Hyvinvoiva, motivoitunut ja tuloksistaan tunnettu henkilöstö

HYÖTYTAVOITE	TOIMENPITEET	KUVAUS	MITTARIT	TOTEUMA 2017
Vetovoimainen työnantajaimago ja inspiroiva työympäristö	Hankitaan HR sovellutus	Uudistetaan kehityskeskustelulomake, toteutetaan osaamiskartoitus ja valmistellaan monitasoinen sekä monivuotinen koulutusohjelma	HR sovellutuksen hankinta ja käyttöönotto toteutunut / ei toteutunut  Kehityskeskustelulomake uudistettu ja käyttöönotettu /ei uudistettu  Osaamiskartoitus toteutunut / ei toteutunut  Koulutusohjelma valmisteltu ja talousarviossa 2018 huomioitu ohjelman toteuttamisen edellyttämät resurssit / ei valmisteltu tai huomioitu	HR -järjestelmän kilpailutuksen valmistelu käynnistyi 8/17 ja keskeytettiin lisäselvityksen valmistumisen ajaksi 12/17.  Lisäselvitykset koskevat kunnan palkkaohjelman soveltuvuutta suhteessa mahdolliseen HR -järjestelmään. Lisäksi ylikunnallisen palkkahallinnon mahdollisuus tulee selvittää ennen HR-järjestelmän hankintaa.
Hyvinvoiva, motivoitunut ja osaava henkilöstö	Kehitysohjelman mukainen toimeenpano	Kuvataan kirjallisesti työn ja työelämän perustilanne, toimijoiden kompetenssit hyvinvoinnin edistämässä, henkilöstön hyvinvoinnin kokonaistilanne, työhyvinvointia kehittävien ja tukevien toimintojen määrittely ja hyvinvoinnin johtamisen rakenteet.	Kehitysohjelmassa suunnitellut toimenpiteet toteutuneet / eivät toteudu	Ohjelmassa kuvatut toimenpiteet eivät toteutuneet suunnitelman mukaisesti resurssikapeikosta johtuen.

## 1.4.2 Asiakas- ja tehtävälähtöisen palveluprosessit

HYÖTYTAVOITE	TOIMENPITEET	KUVAUS	MITTARIT	TOTEUMA 2017
Kuntalaisten osallisuuden ja osallistumisen lisääminen	Äänestysviikkeen aktivointi	Vaalit aktiiviseksi tiedotusteemaksi Vaalipaneelin järjestäminen	Äänestysprosentti kuntavaaleissa 2017	Kuntavaalin 2017 äänestysprosentti 66,2 %
	Kumppanuuspöytä	Yhdistyksille ja kunnalle säännöllinen kokoontumisfoorumi valmistelun ja tiedottamisen työkaluksi	Toteutuneet tapaamiset kpl Kyselyn tulokset	Hankintaohjeen valmistelun kumppanuuspöytä, 2 kpl Päätös kirjaston kumppanuuspöydästä Sivla 25.10.2017 Kumppanuuspöytä-toimintamallin palaute myönteistä
	Osallistava budjetointi	Osallistavan budjetoinnin kokeilu	Kyselyn tulokset	Kyselyä ei toteutettu
Yksilöllinen, joustava ja tehokas palvelutuotanto	Palvelukuvaukset	Palvelukuvaukset laaditaan ja tallennetaan PTV:n ja ovat käytettävissä kunnan kotisivuilla	400 palvelukuvausta	Kaikki lakisääteiset palvelut on kuvattu kansallisen palveluarkkitehtuurin palvelutietovarantoon. Kotisivuintegraatio puuttuu valtakunnallisesti
	Prosessikuvaukset	Palvelukuvatuista palveluista laaditaan prosessikuvaukset	Ydinprosessikuvaukset Tehty/ei tehty	Ydinprosessit kuvattu TOJ:n prosessikuvauksista 65% tehty
	Uuden julkaisujärjestelmän hyödyntäminen	Palvelukuvaukset käytettävissä kunnan kotisivuilla Palvelukanavan avaaminen Chat-palveluna Palautteen antaminen ja vastaanotto kotisivun kautta	Saatu palaute	Kotisivuintegraatio puuttuu valtakunnallisesti. Sivustoarkkitehtuuri ei sisällä palvelua. Asiakastyytyväisyys kotisivuihin kasvoi
	Kunnan talouden tasapainottaminen	Taloustoimikunnan perustaminen ja työskentely	Toteutuneet kokoukset kpl Talouden tasapainottamisen vaikutus €	Talouden tasapainotustyön ohjausryhmän valinta Khall 18.9.2017. Neljä kokousta 2017 Ohjausryhmän työ valmis 3/2018



### 1.4.1 Ennaltaehkäisevät, oikea-aikaiset ja oikein mitoitettut palvelut

HYÖTYTAVOITE	TOIMENPITEET	KUVAUS	MITTARIT	TOTEUMA 2017
Lasten ja nuorten liikunnan lisääminen.	Koulut ovat mukana valtakunnallisessa liikkuva koulu hankkeessa.	Koulut toteuttavat liikkuva koulu hanketta kukin omalla tavallaan. Tavoitteena on lisätä liikuntaa koulupäivään.	Hankkeen loppuessa toiminta jatkuu koulun arjessa.	Toteutunut. Koulut ovat toteuttaneet liikkuva koulu mallia, tuoden lisää liikettä koulupäivään.
Lapsi- ja perhepalveluiden Yhteisöllisten toimintatapojen kehittäminen UNICEF –mallin mukaisesti.	Lasten oikeuksista tiedottaminen. Lasten osallisuuden kehittäminen. Lasten ja nuorten kuuleminen häntä koskeissa asioissa. Lapsivaikutusten arvioiminen (LaVa). Kulttuurikasvatussuunnitelman tekeminen. Oppilaskunta-toiminnan kehittämisen ja resurssointi.	Unicef lapsiystävällinen kunta -malliin kehitetty kymmenen tavoitteen tarkistuslista. Tiedottamisen toteutuminen. Kulttuurikasvatussuunnitelman laatiminen. Lasten ja nuorten kuulemiseen liittyvien toimintatapojen kehittäminen. Toimivat verkostot seutu-maakunta-sote- alueella. Digitaalisuuden lisääntyminen kuntatasoisissa palveluissa sekä selkeät digitalisuuden yhteydet maakunnallisesti, sote-alueen suuntaisesti.	Toteutunut / ei toteutunut Kouluterveyskyselyt Auditointi	<b>Toteutunut:</b> Tammikuussa 2018 toteutettuun UNICEF-auditointiin aktiivisesti valmistautuminen toimialat ylittävästi toteutunut hyvin. LaVa (lapsivaikutusten arviointi) käyttöönoton valmistelu tehty niin, että käyttöönotto mahdollinen vuoden 2018 aikana. LaVa vastaa mm. lasten- ja nuorten kuulemiseen sekä päättäjien ja viranhaltijoiden osallistamiseen aktiivisesti lasten- ja nuorten huomioimiseen päätöksenteossa LaBu (lapsibudjetointi) OmaHämeen osalta valmisteltu niin, että pilotointi tehdään Tammelassa 2018 aikana yhteistyössä FSHKY:n kanssa. Digitalisaation lisäämistä valmisteltu mm. LAPE-hankkeen maakunnallisten toimintatapojen käyttöönoton kautta: Kompassi järjestelmän käyttöönoton valmistelu, Lapset puheeksi.

				<p>Oppilaskuntatoiminta:</p> <p>Jokaisella koululla toimii oppilaskunta. Vetäjille on järjestetty koulutus ja verkosto tukemaan toimintaa.</p> <p>Oppilaskunnan kautta on lasten- ja nuorten kuuleminen tehostunut.</p> <p>Kuntalaisosallisuus:</p> <p>Kirjaston kumppanuspöydän valmistelu.</p> <p><b>Ei toteutunut:</b></p> <p>Kulttuurikasvatussuunnitelma ei toteutunut vuoden 2017 aikana, valmistelua aloitetaan vuoden 2018 aikana.</p>
Toimivat tilat ja toimintaympäristö	Tilojen energiatehokas monikäyttö	Teknisen lautakunnan päätös ensisijaisista energiatehokkuuden kehittämiskohteista	Kiinteistö-kustannukset euroa/m <sup>2</sup>	<p>Kiinteistöjen LVIS-mittaukset ja tehokkuus kuntoon.</p> <p>5 % säästötavoite saavutettu</p> <p>3-5 v. aikana 10 % säästötavoite.</p>

**8. Miten megatrendit: Väestö, kaupungistuminen, Elinvoima ja 2020- luvun kunta näkyvät mielestäsi Tammelan kunnan talousarvion tavoitteissa vuodelle 2018?**

---



---



---



---



---

Muutos ja sen kehittäminen

Laajemmalla toimintaympäristön muutoksella tarkoitetaan tässä Suomen hallitusohjelman vaikutuksia, kuten kunnille asetettua miljardin säästötavoitetta, digitalisaation kehittämistarvetta. Paikallisen toimintaympäristön muutoksella tarkoitetaan tässä Forssan seudun Kehittämiskeskus -yhteistyön loppumista sekä uusien johtajien mukanaan tuomalla johtamistavan muutoksella.

Tähän kysymykseen vastaajien määrä huomoidaan opinnäytetyössä.

**9. Miten toimintaympäristön muutokset kuten Hallitusohjelman vaikutus, Kunnille asetettu säästötavoite, Digitaalisaation korostunut kehittämistarve, Forssan seudun Kehittämiskeskuksen yhteistyön loppuminen, uusien johtajien johtamistavan muutos näkyvät kuntastrategiassa 2023 ?**

---



---



---



---



---

10. Miten toimintaympäristön muutokset kuten Hallitusohjelman vaikutus, Kunnille asetettu säästötavoite, Digitaalisaation korostunut kehittämistarve, Forssan seudun Kehittämiskeskuksen yhteistyön loppuminen, uusien johtajien johtamistavan muutos näkyvät talousarvion tavoitteissa vuodelle 2018?

---



---



---



---



---

Strateginen johtaminen ja niiden näkyvyys

11. Miten mielestäsi Kuntastrategiasta johdetut sitovat tavoitteet näkyvät käytännön toiminnassa ?

---



---



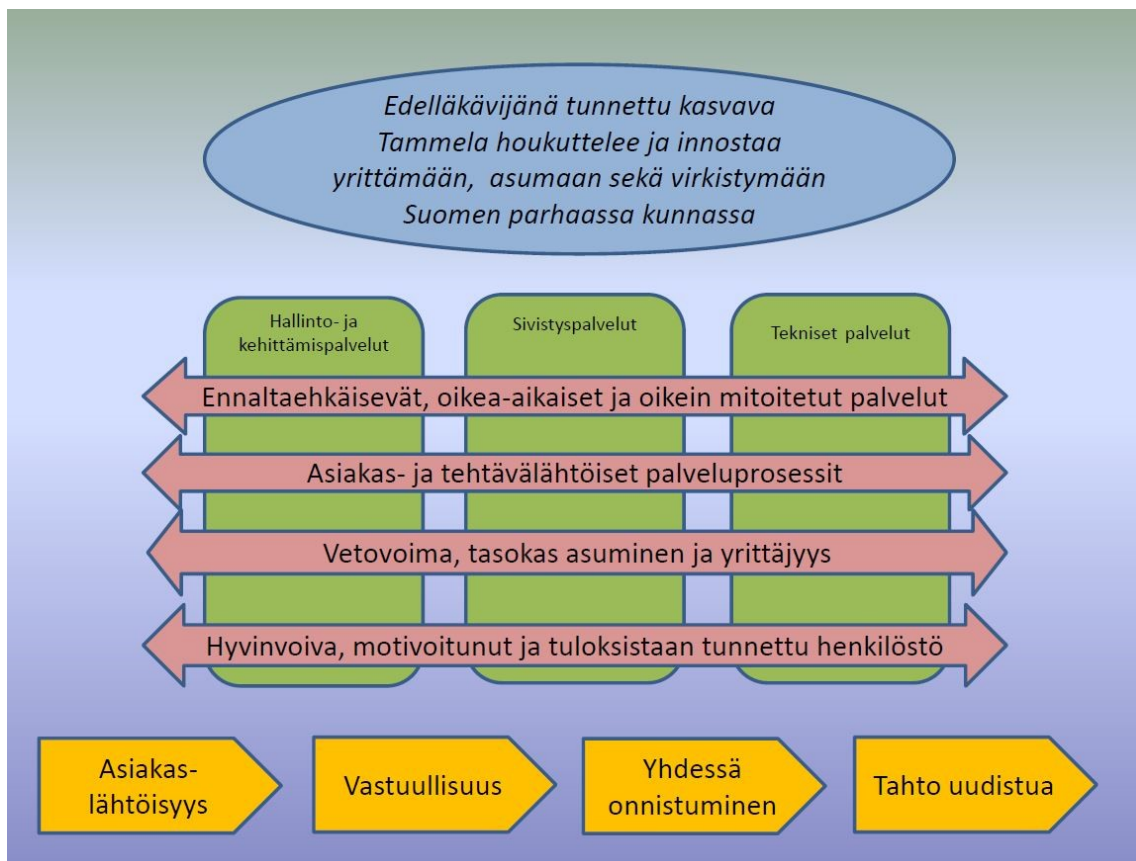
---



---



---



**12. Miten mielestäsi Kuntastrategiassa olevat kunnan arvot näkyvät käytännön toiminnassa ?**

---

---

---

---

---

**13. Miten kehittäisit Tammelan kuntastrategiaa?**

---

---

---

---

---

**14. Miten kehittäisit Talousarviossa olevaa tavoiteasetantaa?**

---

---

---

---

---

Elinvoiman strateginen johtaminen

**15. Mitä asioita mielestäsi sisältyy elinvoiman johtamiseen ?**

---

---

---

---

---

**16. Mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti elinvoiman johtamiseen?**

---

---

---

---

---

**17. Mitkä asiat vaikuttavat haittaavasti elinvoiman johtamiseen?**

---

---

---

---

---

**18. Mitä asioita tulisi mielestäsi vielä entisestään kehittää kunnan elinvoimajohtamisessa ?**

---

---

---

---

---

**19. SWOT -analyysi on nelikenttämenetelmä, jossa sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat -määritellään.**

**Miten kunnan elinvoimajohtamisessa mielestänne voitaisiin käyttää SWOT- analyysia?**

---

---

---

---

---

**20. Miten luottamushenkilöt mielestänne voivat vaikuttaa elinvoiman kehittämiseen kunnassa ?**

---

---

---

---

---

Johtaminen ja johtajuus

Kuntajohtaminen vaatii johtajilta erilaisia ominaisuuksia, joita ovat muun muassa ihmissuhdetaidot, strateginen pätevyys, käytännölliset tiedot ja taidot, henkilökohtaiset ominaisuudet, yhteisön johtamistaidot.

**21. Mitä ominaisuuksia elinvoimajohtaminen mielestänne edellyttää kuntajohtamiselta?**

---

---

---

---

---

Viestinnästä

**22. Miten mielestänne kunnan Some- viestintä vaikuttaa kunnan elinvoiman kehittymiseen?**

---

---

---

---

---

**23. Miten mielestänne kunnan lehdistöviestintä vaikuttaa kunnan elinvoiman kehittymiseen?**

---

---

---

---

---

Erittäin paljon kiitoksia vastauksistasi.

Mukavaa marraskuun jatkoa teille kaikille.

## **Elinvoiman strateginen johtaminen ja sen kehittäminen, Case Tammelan kunta**

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn Tammelan kunnan elinvoiman strategisen johtamisen kehittämiseksi.

Kysely liittyy opinnäytetyöhöni. Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulu Oy:ssä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelmassa.

Kyselyssä ensin kysellään hieman vastaajien taustoja (Käsitellään kaavioina opinnäytetyössä).

Varsinainen kysely jakautuu 5 osaan; 1) Trendit eli kehityssuunnat, 2) Muutos ja sen kehittäminen 3) Strateginen johtaminen 4) Elinvoiman strateginen johtaminen ja 5) johtaminen sekä johtajuus. Lisäksi muutama kysymys viestinnästä. (Näiden vastaukset käsitellään kaavioina tai avoimet vastaukset yhteenvedettynä)

Liitteenä Tammelan kuntastrategia 2023 sekä Talousarviossa 2018 asetetut valtuustotason sitovat tavoitteet, jotka helpottavat vastaamista.

Jotta kunnan kehittämiseen saataisiin hyviä eväitä, niin toivon, että jaksatte vastata kaikkiin kysymyksiin. Silloin saamme parhaat edellytykset kehittää kotikuntaamme tässä muuttuvassa maailmassa. Vastaathan viimeistään 30.11.2018 mennessä, jotta ehdin työstää vastaukset joulukuun alussa heti.

Yhteistyöterveisin

Minna-Liisa Mäkilä

Tietoja kyselyyn vastaajista

Tiedot käsitellään irrallisena osiona opinnäytetyössä taustatekijöinä.

### **1. Vastaajan ikä**

Kirjoita ikäsi täysinä vuosina esim. 53	
---	--

**2. Vastaajan koulutustaso**

- Kansa-/Kansalais-/Peruskoulu
- Kauppaopisto /Ammattikoulu
- Lukio
- AMK Alempi Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto
- YAMK Ylempi Ammattikorkeakoulu

**3. Vuodet työelämässä yhteensä**

- 0-4 vuotta
- 5-8 vuotta
- 9-12 vuotta
- 13-16 vuotta
- 17-20 vuotta
- yli 20 vuotta tai enemmän



Trendit eli kehityssuunnat

Toimintaympäristöön vaikuttavat trendit on Tammelan kuntastrategia 2023.

**4. Miten megatrendit; Väestö, kaupungistuminen, Elinvoima ja 2020 -luvun kunta näkyvät mielestäsi Tammelan kunnan kuntastrategiassa 2023?**

---



---



---



---



---

Tavoitteet vuodelle 2018

## 1.4.3 Vetovoima, tasokas asuminen ja yrittäjyys

HYÖTYTAVOITE	TOIMENPITEET	KUVAUS	MITTARIT	TOTEUMA 2017
Vetovoima ja tunnettavuus	Luontokohteiden ja keskusta-alueen vetovoiman lisääminen	Eerikkilän ja luontokeskuksen välisen ulkoilureittisillan rakentaminen ja valtatie alitus Torronsuolle.  Pyhäjärvi tulee nostaa esiin kirkonkylän näkymissä.  Kunnan tulee hankkia ja hoitaa riittävästi puisto-alueita ranta-alueelta.	Puistoissa ja luontokeskuksessa kävijöiden määrän lisääntyminen 10 %          Hankitaan vähintään yksi kaavoitettu virkistysalue kunnan omistukseen	Luontokeskuksen kävijämäärä laski edelliseen vuoteen verrattuna 2,6 % vähennettyjen resurssien vuoksi.  Metsähallituksen käyntimäärä-laskentojen mukaan Liesjärven kansallispuiston kävijämäärä nousi 14 % ja Torronsuon 19 %. Ulkoilureittisillaa ei päästy rakentamaan luvasta tehdyn muutoksenhaun vuoksi.  Mansikkaniemestä hankittiin noin 1 ha:n virkistysalue.
Kumppanuustyö	Suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistaminen	Asukkaiden, asukasyhteisöjen ja yritysten aktiivinen osallistuminen / osallistaminen kunnan suunnittelu- ja markkinointiprosesseihin sekä vastuun jakaminen toimenpiteistä.	Osallistumistilaisuuksien määrä päätöksentekoon ja toimenpiteisiin.	Kumppanuuspyytä hankintasaännön laadinnassa.  Osallistavan budjetoinnin suunnittelu.  Hankevalmistelua tonttien yhteismarkkinoinnista.
Yrittäjyyden tukeminen	Toimivien ja aloittavien yritysten toimintaedellytysten parantaminen	Riittävä toimitilojen tarjonta ja muiden sijoittumista tukevien palveluiden järjestäminen.  Osaavan työvoiman saatavuuden edistäminen ja yritysten kasvun esteiden ratkominen.  Toimintatonna aloittaville pk-yrityksille.	Valmius nopeaan toimitilojen tarjontaan, vastaus alle viikossa yhteydenotosta.  Perustettujen yritysten määrän suhde lopettaneisiin.       Toimintatonnin hakijoiden määrä.	Rekrytoitiin yrityskoordinattori, jonka työtehtäviin kuuluu yritysten neuvonta, kunnan markkinointi, ja hankintojen Cloudia järjestelmän pääkäyttö.       Toimintatonnin hakijoita 5 kpl.

Tasokas ja vaivaton asuminen	Riittävä tontti- ja asuntotarjonta ja turvalliset kevyen liikenteen yhteydet.	Kunnan on varmistettava, että kunnassa on riittävässä määrin tontteja ja vuokra-asuntoja.  Asuinalueille rakennetaan turvalliset kevyen liikenteen yhteydet.	Myytyjen tonttien määrä.  Vuokra-asuntojen määrän lisäys.  Portaantien kevyen liikenteen väylän rakentamisen aloittaminen.	Kydön alueelta myytiin yksi tontti.  Tonttien markkinointikylttien suunnittelu ja pystytyksen aloitus.  Aloitettiin uuden vuokratervitalon (12 asuntoa) rakentaminen Attentielle.  Portaantien kevyen liikenteen väylän rakentamiseen valittiin urakoitsija. Varsinaisia rakentamistöitä ei vielä aloitettu.
------------------------------	---	--	--	--

#### 1.4.4 Hyvinvoiva, motivoitunut ja tuloksistaan tunnettu henkilöstö

HYÖTYTAVOITE	TOIMENPITEET	KUVAUS	MITTARIT	TOTEUMA 2017
Vetovoimainen työnantajaimago ja inspiroiva työympäristö	Hankitaan HR sovellutus	Uudistetaan kehityskeskustelulomake, toteutetaan osaamiskartoitus ja valmistellaan monitasoinen sekä monivuotinen koulutusohjelma	HR sovellutuksen hankinta ja käyttöönotto toteutunut / ei toteutunut  Kehityskeskustelulomake uudistettu ja käyttöönotettu /ei uudistettu  Osaamiskartoitus toteutunut / ei toteutunut  Koulutusohjelma valmisteltu ja talousarviossa 2018 huomioitu ohjelman toteuttamisen edellyttämät resurssit / ei valmisteltu tai huomioitu	HR -järjestelmän kilpailutuksen valmistelu käynnistyi 8/17 ja keskeytettiin lisäselvityksen valmistumisen ajaksi 12/17.  Lisäselvitykset koskevat kunnan palkkaohjelman soveltuvuutta suhteessa mahdolliseen HR -järjestelmään. Lisäksi ylikunnallisen palkkahallinnon mahdollisuus tulee selvittää ennen HR-järjestelmän hankintaa.
Hyvinvoiva, motivoitunut ja osaava henkilöstö	Kehitysohjelman mukainen toimeenpano	Kuvataan kirjallisesti työn ja työelämän perustilanne, toimijoiden kompetenssit hyvinvoinnin edistämässä, henkilöstön hyvinvoinnin kokonaistilanne, työhyvinvointia kehittävien ja tukevien toimintojen määrittely ja hyvinvoinnin johtamisen rakenteet.	Kehitysohjelmassa suunnitellut toimenpiteet toteutuneet / eivät toteudu	Ohjelmassa kuvatut toimenpiteet eivät toteutuneet suunnitelman mukaisesti resurssikapeikosta johtuen.

## 1.4.2 Asiakas- ja tehtävälähtöisen palveluprosessit

HYÖTYTAVOITE	TOIMENPITEET	KUVAUS	MITTARIT	TOTEUMA 2017
Kuntalaisten osallisuuden ja osallistumisen lisääminen	Äänestysviikkkauuden aktivointi	Vaalit aktiiviseksi tiedotusteemaksi Vaalipaneelin järjestäminen	Äänestysprosentti kuntavaaleissa 2017	Kuntavaalin 2017 äänestysprosentti 66,2 %
	Kumppanuuspöytä	Yhdistyksille ja kunnalle säännöllinen kokoontumisfoorumi valmistelun ja tiedottamisen työkaluksi	Toteutuneet tapaamiset kpl Kyselyn tulokset	Hankintaohjeen valmistelun kumppanuuspöytä, 2 kpl Päätös kirjaston kumppanuuspöydästä Sivla 25.10.2017 Kumppanuuspöytä-toimintamallin palaute myönteistä
	Osallistava budjetointi	Osallistavan budjetoinnin kokeilu	Kyselyn tulokset	Kyselyä ei toteutettu
Yksilöllinen, joustava ja tehokas palvelutuotanto	Palvelukuvaukset	Palvelukuvaukset laaditaan ja tallennetaan PTV:n ja ovat käytettävissä kunnan kotisivuilla	400 palvelukuvausta	Kaikki lakisääteiset palvelut on kuvattu kansallisen palveluarkkitehtuurin palvelutietovarantoon. Kotisivuintegraatio puuttuu valtakunnallisesti
	Prosessikuvaukset	Palvelukuvatuista palveluista laaditaan prosessikuvaukset	Ydinprosessikuvaukset Tehty/ei tehty	Ydinprosessit kuvattu TOJ:n prosessikuvauksista 65% tehty
	Uuden julkaisujärjestelmän hyödyntäminen	Palvelukuvaukset käytettävissä kunnan kotisivuilla Palvelukanavan avaaminen Chat-palveluna Palautteen antaminen ja vastaanotto kotisivun kautta	Saatu palaute	Kotisivuintegraatio puuttuu valtakunnallisesti. Sivustoarkkitehtuuri ei sisällä palvelua. Asiakastyytyväisyys kotisivuihin kasvoi
	Kunnan talouden tasapainottaminen	Taloustoimikunnan perustaminen ja työskentely	Toteutuneet kokoukset kpl Talouden tasapainottamisen vaikutus €	Talouden tasapainotustyön ohjausryhmän valinta Khall 18.9.2017. Neljä kokousta 2017 Ohjausryhmän työ valmis 3/2018



				<p>Oppilaskuntatoiminta: Jokaisella koululla toimii oppilaskunta. Vetäjille on järjestetty koulutus ja verkosto tukemaan toimintaa.</p> <p>Oppilaskunnan kautta on lasten- ja nuorten kuuleminen tehostunut.</p> <p>Kuntalaisosallisuus: Kirjaston kumppanuuspöydän valmistelu.</p> <p><b>Ei toteutunut:</b> Kulttuurikasvatussuunnitelma ei toteutunut vuoden 2017 aikana, valmistelua aloitetaan vuoden 2018 aikana.</p>
Toimivat tilat ja toimintaympäristö	Tilojen energiatehokas monikäyttö	Teknisen lautakunnan päätös ensisijaisista energiatehokkuuden kehittämiskohteista  Tilojen monikäytön mahdollisuuksien kartoitus	Kiinteistö-kustannukset euroa/m <sup>2</sup>	<p>Kiinteistöjen LVIS-mittaukset ja tehokkuus kuntoon.</p> <p>5 % säästötavoite saavutettu</p> <p>3-5 v. aikana 10 % säästötavoite.</p>

### 1.4.1 Ennaltaehkäisevät, oikea-aikaiset ja oikein mitoitettut palvelut

HYÖTYTAVOITE	TOIMENPITEET	KUVAUS	MITTARIT	TOTEUMA 2017
Lasten ja nuorten liikunnan lisääminen.	Koulut ovat mukana valtakunnallisessa liikkuva koulu hankkeessa.	Koulut toteuttavat liikkuva koulu hanketta kukin omalla tavallaan. Tavoitteena on lisätä liikuntaa koulupäivään.	Hankkeen loppuessa toiminta jatkuu koulun arjessa.	Toteutunut. Koulut ovat toteuttaneet liikkuva koulu mallia, tuoden lisää liikettä koulupäivään.
Lapsi- ja perhepalveluiden Yhteisöllisten toimintatapojen kehittäminen UNICEF –mallin mukaisesti.	Lasten oikeuksista tiedottaminen. Lasten osallisuuden kehittäminen. Lasten ja nuorten kuuleminen häntä koskeissa asioissa. Lapsivaikutusten arviointi (LaVa). Kulttuurikasvatussuunnitelman tekeminen. Oppilaskunta-toiminnan kehittämisen ja resurssointi.	Unicef lapsiystävällinen kunta -malliin kehitetty kymmenen tavoitteen tarkistuslista. Tiedottamisen toteutuminen. Kulttuurikasvatussuunnitelman laatiminen. Lasten ja nuorten kuulemiseen liittyvien toimintatapojen kehittäminen. Toimivat verkostot seutu-maakunta-sote- alueella. Digitaalisuuden lisääntyminen kuntatasoisissa palveluissa sekä selkeät digitalisuuden yhteydet maakunnallisesti, sote-alueen suuntaisesti.	Toteutunut / ei toteutunut Kouluterveyskyselyt Auditointi	<b>Toteutunut:</b> Tammikuussa 2018 toteutettuun UNICEF-auditointiin aktiivisesti valmistautuminen toimialat ylittävästi toteutunut hyvin. LaVa (lapsivaikutusten arviointi) käyttöönoton valmistelu tehty niin, että käyttöönotto mahdollinen vuoden 2018 aikana. LaVa vastaa mm. lasten- ja nuorten kuulemiseen sekä päättäjien ja viranhaltijoiden osallistamiseen aktiivisesti lasten- ja nuorten huomioimiseen päätöksenteossa LaBu (lapsibudjetointi) OmaHämeen osalta valmisteltu niin, että pilotointi tehdään Tammelassa 2018 aikana yhteistyössä FSHKY:n kanssa. Digitalisaation lisäämistä valmisteltu mm. LAPE-hankkeen maakunnallisten toimintatapojen käyttöönoton kautta: Kompassi järjestelmän käyttöönoton valmistelu, Lapset puheeksi.

				<p>Oppilaskuntatoiminta: Jokaisella koululla toimii oppilaskunta. Vetäjille on järjestetty koulutus ja verkosto tukemaan toimintaa.</p> <p>Oppilaskunnan kautta on lasten- ja nuorten kuuleminen tehostunut.</p> <p>Kuntalaisosallisuus: Kirjaston kumppanuspöydän valmistelu.</p> <p><b>Ei toteutunut:</b> Kulttuurikasvatussuunnitelma ei toteutunut vuoden 2017 aikana, valmistelua aloitetaan vuoden 2018 aikana.</p>
Toimivat tilat ja toimintaympäristö	Tilojen energiatehokas monikäyttö	Teknisen lautakunnan päätös ensisijaisista energiatehokkuuden kehittämiskohteista  Tilojen monikäytön mahdollisuuksien kartoitus	Kiinteistö- kustannukset euroa/m <sup>2</sup>	<p>Kiinteistöjen LVIS-mittaukset ja tehokkuus kuntoon.</p> <p>5 % säästötavoite saavutettu</p> <p>3-5 v. aikana 10 % säästötavoite.</p>

**5. Miten megatrendit: Väestö, kaupungistuminen, Elinvoima ja 2020- luvun kunta näkyvät mielestäsi Tammelan kunnan talousarvion tavoitteissa vuodelle 2018?**

---



---



---



---



---

Muutos ja sen kehittäminen

Laajemmalla toimintaympäristön muutoksella tarkoitetaan tässä Suomen hallitusohjelman vaikutuksia, kuten kunnille asetettua miljardin säästötavoitetta, digitalisaation kehittämistarvetta. Paikallisen toimintaympäristön muutoksella tarkoitetaan tässä Forssan seudun Kehittämiskeskus -yhteistyön loppumista sekä uusien johtajien mukanaan tuomalla johtamistavan muutoksella.

Tähän kysymykseen vastaajien määrä huomoidaan opinnäytetyössä.

**6. Miten toimintaympäristön muutokset kuten Hallitusohjelman vaikutus, Kunnille asetettu säästötavoite, Digitaalisaation korostunut kehittämistarve, Forssan seudun Kehittämiskeskuksen yhteistyön loppuminen, uusien johtajien johtamistavan muutos näkyvät kuntastrategiassa 2023 ?**

---



---



---



---



---

**7. Miten toimintaympäristön muutokset kuten Hallitusohjelman vaikutus, Kunnille asetettu säästö tavoite, Digitaalisaation korostunut kehittämistarve, Forssan seudun Kehittämiskeskuksen yhteistyön loppuminen, uusien johtajien johtamistavan muutos näkyvät talousarvion tavoitteissa vuodelle 2018?**

---

---

---

---

---

Strateginen johtaminen ja niiden näkyvyys

**8. Miten mielestäsi Kuntastrategiasta johdetut sitovat tavoitteet näkyvät käytännön toiminnassa ?**

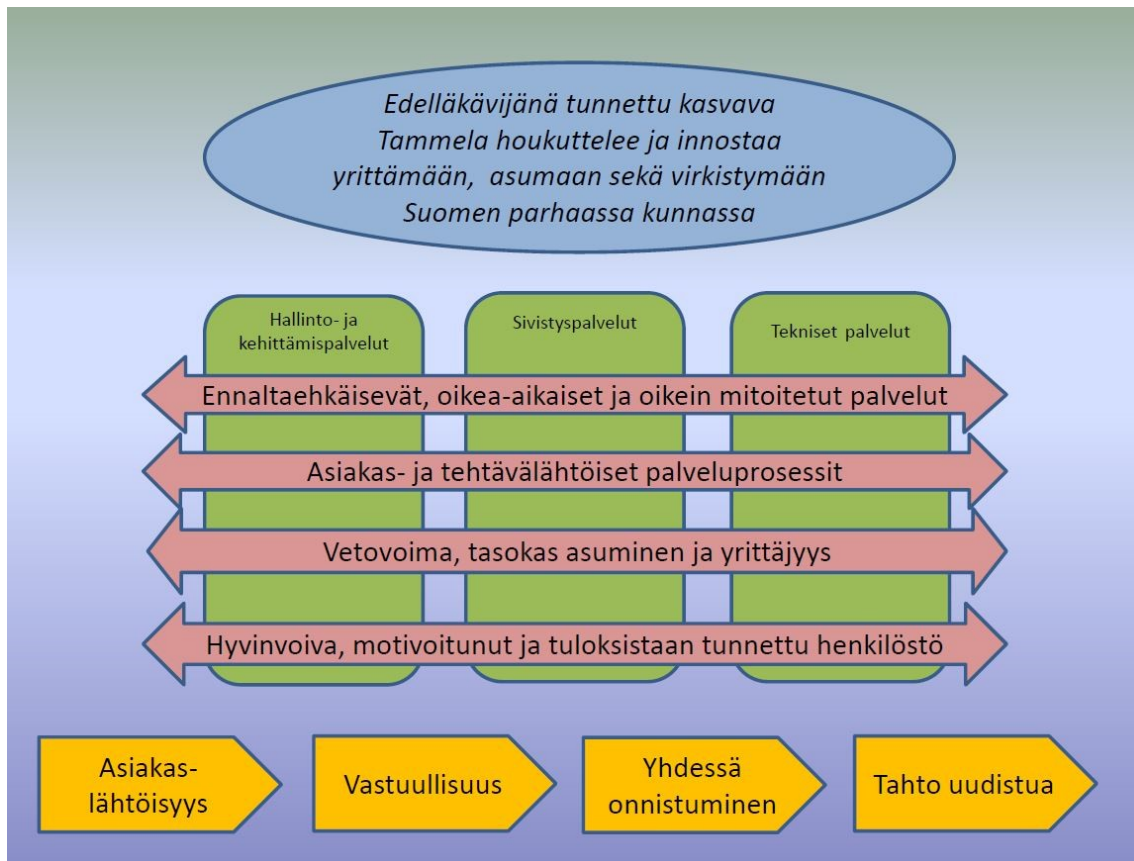
---

---

---

---

---



**9. Miten mielestäsi Kuntastrategiassa olevat kunnan arvot näkyvät käytännön toiminnassa ?**

---



---



---



---



---

**10. Miten kehittäisit Tammelan kuntastrategiaa?**

---



---



---



---



---

**11. Miten kehittäisit Talousarviossa olevaa tavoiteasetantaa?**

---

---

---

---

---

Elinvoiman strateginen johtaminen

**12. Mitä asioita mielestäsi sisältyy elinvoiman johtamiseen ?**

---

---

---

---

---

**13. Mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti elinvoiman johtamiseen?**

---

---

---

---

---

**14. Mitkä asiat vaikuttavat haittaavasti elinvoiman johtamiseen?**

---

---

---

---

---

15. Mitä asioita tulisi mielestäsi vielä entisestään kehittää kunnan elinvoimajohtamisessa ?

---

---

---

---

---

16. SWOT -analyysi on nelikenttämenetelmä, jossa sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat -määritellään.

Miten kunnan elinvoimajohtamisessa mielestänne voitaisiin käyttää SWOT- analyysia?

---

---

---

---

---

17. Miten luottamushenkilöt mielestänne voivat vaikuttaa elinvoiman kehittämiseen kunnassa ?

---

---

---

---

---

Johtaminen ja johtajuus

Kuntajohtaminen vaatii johtajilta erilaisia ominaisuuksia, joita ovat muun muassa ihmissuhdetaidot, strateginen pätevyys, käytännölliset tiedot ja taidot, henkilökohtaiset ominaisuudet, yhteisön johtamistaidot.

18. Mitä ominaisuuksia elinvoimajohtaminen mielestänne edellyttää kuntajohtamiselta?

---

---

---

---

---

**19. Arvioi asteikolla 1-5, kuinka paljon mielestäsi kutakin johtamisen osa-aluetta painotetaan Tammelan kunnan johtamisessa**

	1	2	3	4	5
Asioiden johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmisten johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostojen johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovaatiojohtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristöjohtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvinvointijohtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. Mitkä näistä johtamisen kehittämismenetelmistä tulisi ottaa käyttöön Tammelassa?**

- Mentorointi
- Työnohjaus
- Työssäoppiminen
- Johtamisen valmennus
- Johtamisen arvioinnit

Viestinnästä

**21. Miten mielestänne kunnan Some- viestintä vaikuttaa kunnan elinvoiman kehittymiseen?**

---



---



---



---



---

**22. Miten mielestänne kunnan lehdistöviestintä vaikuttaa kunnan elinvoiman kehittymiseen?**

---



---



---



---



---

Erittäin paljon kiitoksia vastauksistasi.

Mukavaa marraskuun jatkoa teille kaikille.