

Kunnat tekojen paikkana

Taustaselvitys valtiovarainministeriölle

Loppuraportti, syyskuu 2016

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	3
1 JOHDANTO	4
2 MUUTOKSET KIRKASTAVAT KUNTIEN ELINVOIMATEHTÄVÄN	5
3 TULEVAISUUDEN KUNNAN TEHTÄVÄT.....	9
3.1 Kunta elinvoiman kehittäjänä	10
3.2 Kunta hyvinvoinnin tuottajana	12
3.3 Kunta työllisyyden hoitajana	13
3.4 Kunta demokratian näyttämönä	13
4 TULEVAISUUDEN KUNNAN TOIMINTATAVAT.....	15
4.1 Edelläkävijyys	17
4.2 Ennakointi	18
4.3 Kunnat tekojen alustaksi	18
5 TULEVAISUUDEN KUNNAN OHJAUS JA RAKENNE	20
5.1 Rajapinnat maakuntien ja kuntien välillä	20
5.2 Kehittämisen aluetasot.....	22
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET	25
LIITTEET.....	28

Liite 1. Kyselyn tulokset

Liite 2. Haastattelut ja fokusryhmäkeskustelut

TIIVISTELMÄ

Suomessa kunnat ovat vahvoja. Maakuntauudistuksen (sote- ja aluehallinnon uudistuksen) myötä kunnat tulevat kuitenkin muuttumaan tulevina vuosina enemmän kuin ne ovat historian saatossa muuttuneet. On syytä päivittää iso tulevaisuuden kuva – onhan kunnallinen itsehallinto jo yli 150 vuotta vanha. Tehtävien määrän kasvu alkoi 1970-luvulla ja eniten tehtäviä osoitettiin kunnille 1990-luvulla. Kunnat laajoina julkisen sektorin palvelukoneina ja kasvukoneina ovat reilun 40 vuoden ikäisiä. Maakuntauudistuksen myötä erityisesti 20 000 – 100 000 asukkaan kunnat yrittävät löytää uuden asemansa.

Tulevaisuuden kunnat ovat jo monin paikoin täällä, kun moni kunta hoitaa jo nyt monet tehtävistään yhdessä muiden kuntien kanssa. Yleistäen voisi todeta, että alle 20 000 asukkaan kunnat ovat jo tulevaisuuden kuntia. Kunnat tulevat tulevaisuudessa myös muuttumaan jatkuvasti, jolloin tulee olla liikkumavaraa erilaisille tavoille toteuttaa tehtäviä ja rakentaa erilaisia suuntia yhteistyölle. Yhden kunnan malli on ohi, on aika huomioida kuntien ja maakuntien erilaisuus.

Kunnan tärkeimmät tehtävät ovat tulevaisuudessa kiteytettävissä kolmeen kovaan K:hon: kehitys, koulutus ja kaavoitus, eli käytännössä elinvoiman kehittämiseen, ensimmäisen asteen sivistystehtävään sekä tekniseen toimialaan (maankäyttö, asuminen ja liikennetarkkailut). Kunta alustana -ajattelussa huomiota käännetään erityisesti eri toimijoiden aktivointiin, eli siihen kuinka aktiiviset ja oman elinympäristönsä kehittymisestä kiinnostuneet kuntalaiset, yhteisöt, järjestöt ja yritykset voivat ja haluavat osallistua tulevaisuuden tekemiseen. Tällöin kasvuun ja palveluihin avautuu uusia mahdollisuuksia myös digitalisaation kautta. Kaikkiaan tulevaisuuden kuntakenttä vaatii mullistusta – uutta ajattelua, kokeiluja ja toimintatapoja.

Suomi palveluistuu ja myös hallinto muuttuu jatkossa kansalaisten palveluksi. Julkisistakin palveluista tulee yhä räätälöidympiä ja tarpeen mukaan muuttuvia. Toimintakulttuuri ratkaisee menestyksen, ei organisoitumisen muoto. Palveluja myös kehitetään yhä vuorovaikutteisemmin. Kuntalainen ei ole vain palvelujen käyttäjä vaan palvelujen kehittäjä. Kuntien kehittäminen ja päätöksenteko perustuu siis yhä enemmän aktiiviseen vuoropuheluun päätöksentekijöiden, asiantuntijoiden ja kansalaisten välillä.

Raportti sisältää viisi suositusta Tulevaisuuden kunta -työlle jatkossa:

- I Luodaan tulevaisuuden tulkintatuki ja -klubi kunnille
- II Tuetaan avoimen rajapinnan keskustelua maakuntien ja kuntien välillä
- III Käynnistetään vapaiden ja avoimien kunta-alustojen kokeilut
- IV Mahdollistetaan tiettyihin rajattuihin alueisiin ja teemoihin kohdistuvat sopimukset sekä tuetaan kuntia kehittämisessä teemallisten verkostojen kautta
- V Sallitaan sattumat parantamalla kuntien strategisen kehittämisen kykyä

Tulevaisuuden kunta -reformin taustaselvityksen on VM:n toimeksiannosta tehnyt Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI. Taustaselvityksen tulokset perustuvat jokaiselle Suomen luottamushenkilölle ja kuntien johtohenkilölle tehtyyn kyselyyn, asiantuntijahaastatteluihin ja kuntien kanssa järjestettyihin fokusryhmäkeskusteluihin.

1 JOHDANTO

Suomessa on vahvat kunnat – missään päin maailmaa ei paikallisella tasolla ole ollut yhtä paljon tehtäviä ja valtaa kuin Suomessa. Kunnat muuttuvat maakuntauudistuksen (sote- ja aluehallinnon uudistuksen) myötä tulevana vuosina enemmän kuin ne ovat historian saatossa muuttuneet. Muutos tarkoittaa myös paluuta kunnan aiempaan merkitykseen tärkeänä yhteisöjen paikkana.

Kun kunnallinen itsehallinto on jo yli 150 vuotta vanha, on syytä päivittää iso kuva – ei enää vain perustehtävälistausten kautta, vaan tarkastelemalla kokonaisuutta. Valtioneuvoston reformi tulevaisuuden kunnasta liittyy koko Suomen uudistamiseen.

Vuonna 2012 kunnilla oli 535 tehtävää. Tehtävien määrän kasvu alkoi 1970-luvulla ja eniten tehtäviä osoitettiin kunnille 1990-luvulla. Kunnat laajoina julkisen sektorin palvelukoneina ja kasvukoneina ovat reilun 40 vuoden ikäisiä. Nyt on myös aika uudistaa tätä kuvaa, päästä yli ”neljäkymppin kriisistä”. On aika huomioida kuntien ja maakuntien erilaisuus. Kärjistäen sanottuna osa kunnista katsoisi selviävänsä maakuntaa paremmin niistä tehtävistä, joita on suunniteltu siirrettäväksi maakunnalle. Osa kunnista taas näkee, että maakunnan leveämmät hartiat ovat hyvät tehtävien hoidon kannalta, mutta myös näissä kunnissa pohditaan, miten rajapinnat tehtävissä kunnan ja maakunnan välillä määrittyvät.

Tämän Tulevaisuuden kunta -reformin taustaselvityksen on VM:n toimeksiannosta tehnyt Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI. Työ on toteutettu touko-elokuussa 2016. Taustaselvityksen tulokset perustuvat laajaan aineistoon. Perustan tulkinnoille luo kokonaisotantana toteutettu kuntakysely, joka lähetettiin kaikkiin Manner-Suomen 297 kuntaan yhteensä 11 292 luottamushenkilölle ja johtavalle viranhaltijalle. Kyselyyn vastasi 3 505 vastaajaa (3 160 loppuun asti vastannutta) 296 kunnasta ja vastausprosentti oli 27 %. Vastaajista 2 628 on kunnanvaltuutettuja ja 877 toimii kunnassa johtavana viranhaltijana. Kyselyssä kartoitettiin kuntien kehittämisen nykytilaa, kehitysnäkymiä sekä tulevaisuuden kunnan roolia sekä tehtäviä. Tarkempia tietoja ja tuloksia kyselystä löytyy liitteistä (ks. liite 1.).

Taustaselvityksessä on tulkintojen tueksi toteutettu 12 asiantuntijahaastattelua, joissa on hahmotettu tulevaisuuden kunnan roolia ja suuntia. Lisäksi osana selvitystä järjestettiin viisi fokusryhmätilaisuutta (Salossa, Liperissä, Seinäjoella, Kaustisella ja Porkkalassa (Kirkkonummi, Inkoo, Siuntio)), joissa syvennettiin teemakohtaisesti näkemyksiä tulevaisuuden kunnan tehtävistä, roolista ja suhdetta kumppaneihin.

2 MUUTOKSET KIRKASTAVAT KUNTIEN ELINVOIMATEHTÄVÄN

Tässä työssä kuntia lähestytään *laajan elinvoimapolitiikan näkökulmasta* ja korostetaan kunnan toimimista erilaisten toimintojen *alustana* tulevaisuudessa. Nämä näkökulmat ovat hyvin kokonaisvaltaisia – kuntien eri toiminnan tuloksena syntyy paikallista elinvoimaa ja hyvinvointia kuntaan. Tarkastelussa korostuvat kunnan kehittäminen ja kasvun aikaansaaminen työpaikkojen ja talouden kautta. Niiden perustana ovat puolestaan kunnan toimiva infrastruktuuri ja palvelut, eli käytännön toimiva arki.

Kuntaliitto on ansioituneesti jäsentänyt kuntien roolit seitsemään eri ulottuvuuteen, jotka ovat

1. osallisuus- ja yhteisörooli
2. hyvinvoinnin edistäminen
3. sivistysrooli
4. elinvoima- ja työllisyysrooli
5. elinympäristörooli (sujuva arki ja turvallinen ympäristö)
6. itsehallintorooli (suhde maakunta- ja keskushallintoon)
7. kehittäjä- ja kumppanuusrooli, jonka Kuntaliitto nostaa kunnan roolituksen keskiöön

Olemme tässä työssä jalostaneet kehikkoa siten, että olemme keränneet aineistoa jäsentäen sitä elinvoimaan, työllisyyteen, hyvinvointiin ja demokratiaan. MDI:n jäsenyyksen mukaan Tulevaisuuden kunnan ytimessä, kaiken toiminnan tuloksena, on hyvinvoinnin tuottaminen. Tulevaisuuden kunnan keskiössä on siis hyvinvoiva kuntalainen. Hyvinvoinnin saavuttamiseksi kunnalla tulee olla työpaikkoja luovia ja taloudellista kasvua tuottavia tehtäviä, mikä tarkoittaa erityisesti elinkeinopolitiikkaa ja työllisyyttä parantavia tehtäviä ja toimenpiteitä. Kasvu syntyy menestyvien yritysten kautta. Kunnan elinympäristöä rakennetaan kauaskantoisesti kaavoituksen ja sitä kautta maankäytön, asumisen ja liikenteen ohjauksen kautta. Infrastruktuuriperustalle rakentuvat palvelut, eli tämä ohjaa myös palvelurakenteen kehitystä. Tulevaisuudessa korostuu kunnan rooli koulutuksessa ja kasvatuksessa, laajemmin määriteltynä sivistys-, kulttuuri- ja liikuntatehtävissä. Tämä kytkeytyy myös kysymykseen syrjäytymisen ehkäisemisestä. Käytännössä ensimmäiset heijastevaikutukset nähdään usein kouluissa ja harrastuspiireissä. Neljäs näkökulma tulevaisuuden kunnassa on kuntalaisten aktivoiminen kehittämistyöhön. Puhumme demokratiatehtävän kohdalla 4. sektorin kytkemisestä mukaan kehittämiseen, mikä tarkoittaa muutoin kuin järjestöihin kytkeytyneiden ihmisten aktivismia, vapaaehtoisten tahtoa kehittää omaa aluettaan esimerkiksi tapahtumien ja tempausten kautta.

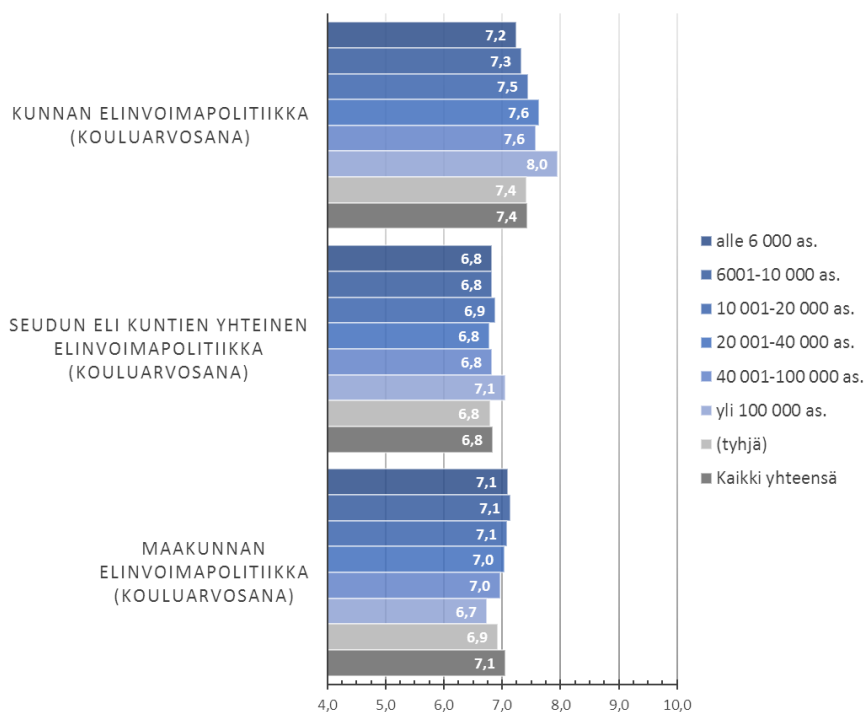
” *Tulevaisuuden kunta on mahdollistaja ja kivijalka.*

Kunta alustana -ajattelussa huomiota käännetään erityisesti eri toimijoiden aktivointiin, eli siihen kuinka aktiiviset ja oman elinympäristönsä kehittymisestä kiinnostuneet kuntalaiset, yhteisöt, järjestöt ja yritykset voivat osallistua tulevaisuuden tekemiseen. Tällöin kasvuun ja palveluihin avautuu uusia mahdollisuuksia mm. digitalisaation kautta. Digitaalisuutta ja suurten käyttäjäryhmien tuottamaa tietoa on hyödynnettävä kaikissa tulevaisuuden kunnan palvelujen kehittämisessä. Massadatan kysyntä julkiselta sektorilta tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Kuntien näkemykset massadatan hyödyntämisestä ovat samansuuntaisia: massadataa hyödynnetään eniten palveluiden tuottamisessa ja päätöksenteossa. Massadatan (big data) lisäksi esille nousevat omadatan (MyDaten) merkitys. Omadatan hyödyntämisessä Suomi voi olla edelläkävijä

myös kansainvälisesti. Tällöin mahdollistuu myös kuntien älykäs ohjaus, joka yhdistää digitalisaation ja tiedon.

Ihmisillä on usein erittäin vahva tunneside omaan paikkaansa ja alueeseensa – kotipaikalla on merkitystä ihmisten identiteetille ja omaa aluetta halutaan kehittää. Tulevaisuuden kunta -ajattelun kautta halutaan vahvistaa paikallista identiteettiä. Elinvoimainen kunta mahdollistaa paikalliset tarinat ja paikallisen kehittämisen, jotka versovat yhteisöistä ja niiden juurista.

Kuntakyselyssä vastaajat arvioivat kouluarvosanoin kokonaisvaltaisesti oman kunnan, seudun ja maakunnan elinvoimapolitiikan onnistumista. Kysely osoittaa, että kuntien kehittämistyö arvioidaan tyydyttäväksi ja elinvoimapolitiikka saa kansallisesti arvosanan 7,4 (ks. kuva 1). Kunnat ovat joutuneet painimaan viime vuosina enemmän tehtävämäärästä selviytymisen ja kuntatalouden karujen realiteettien kanssa kuin laajasti elinvoiman edistämisen kysymyksissä. Kuntatason nähdään silti onnistuneen parhaiten elinvoimapolitiikassa, sillä seudullinen ja maakunnallinen kehittäminen saavat selvästi heikommät yleisarvosanat. Tutkittaessa erikseen kunnan, seudun ja maakunnan elinvoimapolitiikkoja havaitaan, että yli 100 000 asukkaan kaupungeissa kunnan elinvoimapolitiikka sai hyvän arvosanan, kun taas pienten kuntien ryhmissä maakunnan elinvoimapolitiikkaa arvostettiin korkealle. Seudulliseen kehittämiseen kuntarakennepöytäkeskustelut ovat jättäneet varmasti oman jälkensä, sillä seudullinen elinvoimapolitiikka saa selvästi heikommän arvosanan 6,8. Maakunnallinen elinvoimapolitiikka ylittää kouluarvosanaan 7,1. Arvosanat ja trendi osoittavat, että parannettavaa nykytilassa riittää. Meneillään olevalla uudistuksella ja sen onnistuneella toteutuksella on suuri merkitys siihen, että arvosanojen kohentamiselle luodaan hyvät edellytykset.



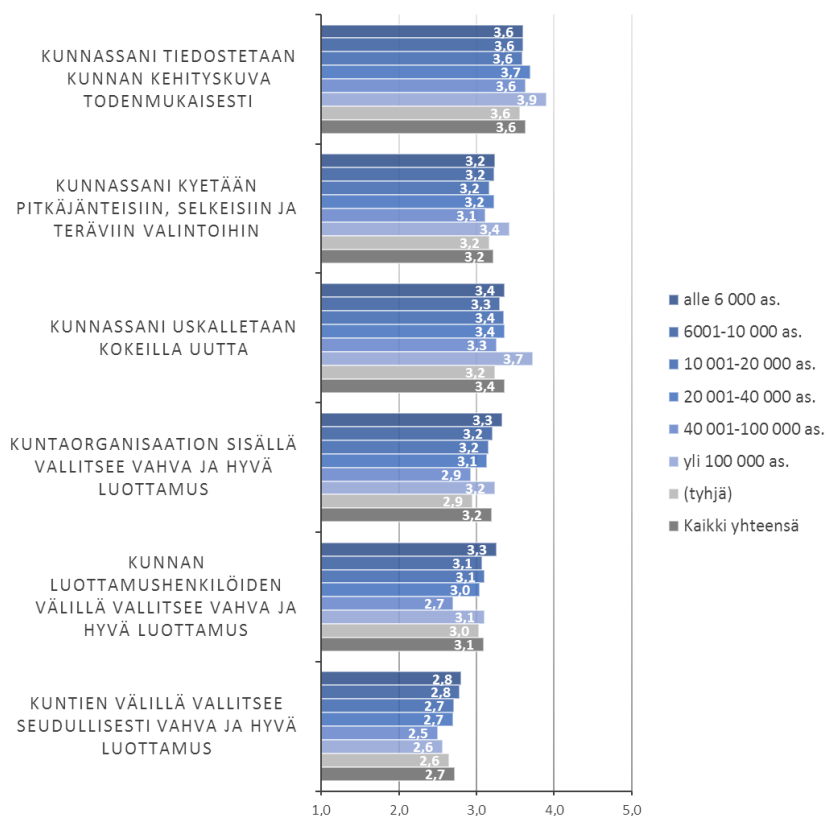
Kuva 1. Kouluarvosana elinvoimapolitiikasta. ”Minkä kouluarvosanan antaisit oman alueesi elinvoimapolitiikasta viimeisen viiden vuoden ajalta?”

Kuntien arvosanoja tarkemmin katsottaessa kyselyn tilastollinen analyysi osoittaa, että maantieteellisesti korkeimmat tulokset elinvoimapolitiikalle annetaan Pohjanmaalla, Keski-Pohjanmaalla ja Pohjois-Savossa. Matalimmat arvosanat taas tulevat Kymenlaaksosta, Etelä-Savosta ja Päijät-Hämeestä. Aluetyypeittäin

tarkasteltuna korkein arvosana elinvoimapolitiikasta annetaan monipuolisilla korkeakoulupaikkakunnilla, mikä kertoo varmasti osaltaan näiden kuntien kehitysedellytyksistä ja hyvästä kehityspolusta ylipäätään. Kysely kertoo samalla myös sen, että pikkukaupungeissa elinvoimapolitiikka on ollut kaikkein haasteellisinta. Toisin sanoen pienempien kuntien kohdalla onkin hyvä, että osa elinvoimatehtävistä on tulevaisuudessa maakunnallisella tasolla. Kunnan koko ei ole tilastollisesti kovin merkittävä tekijä kouluarvosanoissa, mutta silti koon mukaan tarkasteltaessa keskiarvosanoissa kuntakooltaan parhaiten on onnistuttu yli 100 000 asukkaan kunnissa. Lisäksi kuntakoon pienetessä näyttäisi myös keskiarvosana hieman heikentyvän. Samalla tavalla seudulliselle kehittämiselle parhaimmat arviot annetaan yli 100 000 asukkaan kunnissa. Pienimmissä kunnissa maakunnalliselle elinvoimapolitiikalle annetaan keskimäärin parhaimmat arvosanat, mikä saattaa kertoa siitä, että maakunnallisen elinvoimapolitiikkaan nojataan selvästikin enemmän mitä pienemmästä kunnasta on kyse. Tulevaa maakuntauudistusta silmällä pitäen huomioitavaa on myös se, että maakuntakeskuseduilla annetaan kaikkein huonoimmat keskiarvosanat maakunnan elinvoimapolitiikalle.

Huomattavaa kuntien arvosanoja koskevissa tuloksissa on myös se, että kuntien johtavat viranhaltijat arvioivat kuntien elinvoimapolitiikkaa merkittävästi onnistuneemmaksi kuin luottamushenkilöt. Puolueittain tarkasteltuna korkeimman arvosanan antoi RKP ja matalimmat arvosanat tulevat perussuomalaisilta.

Kyselyssä kartoitettiin kuntien kehittämisen nykytilaa pyytämällä virka- ja luottamushenkilöitä arvioimaan väittämiä, jotka liittyivät kykyyn rakentaa kunnan kehityskuvaa, kykyyn tehdä kehittämisvalintoja sekä luottamukseen (ks. kuva 2).



Kuva 2. Kehittämisen nykytila kunnissa. ”Arvioi kuntasi kehittämistä koskevia väittämiä (1=täysin eri mieltä; 5=täysin samaa mieltä).”

Keskimäärin Suomen kunnissa tiedostetaan kunnan kehityskuva todenmukaisesti. Kovin varauksella kuntien virka- ja luottamushenkilöt suhtautuivat siihen, että omassa kunnassa kyettäisiin pitkäjänteisiin, selkeisiin ja teräviin valintoihin. Positiivinen signaali on kuitenkin se, että vastausten perusteella kunnissa uskalletaan

kokeilla uutta – vaikkakin varovaisesti. Kuntien tulevaisuuden rakentamisen kannalta hieman huolestuttavia signaaleja löytyy siinä, että kuntien toimintaa nakertaa luottamuspulla, joka ilmenee niin kuntien sisällä kuin kuntien välillä seudullisesti ja maakunnallisesti. Luottamuspulla saattaa aiheutua niin puolueiden välisistä kuin puolueiden sisäisistäkin kysymyksistä: esimerkiksi kuntarakennekeskusteluissa jakolinjat eivät ole kulkeneet puolueiden välillä, vaan puolueiden sisällä. Kuntaorganisaatioissa luottamuksen nykytilaa ei pidetä hyvänä, mutta ei erityisen heikkonakaan.

Tulosten tilastollinen analyysi osoittaa, että maakunnittain tarkasteltuna positiivisin tulos nykytilasta tulee Pohjois-Karjalasta ja matalin tulos Kymenlaaksoista. Huolestuttavin signaali kehittämisen nykytilasta tulee pikkukaupungeista. Kunnan koko vaikutti selkeästi näkemyksiin kehittämisen nykytilasta. Positiivisimmin nykytilaan suhtaudutaan yli 100 000 asukkaan kunnissa. Näissä kunnissa kokeillaan myös vahvimmin uutta. Edellä mainittu ”neljänsyöpien kriisi” tulee esiin myös tässä: luottamuspullasta näyttäviä kärsivän erityisesti 40 000 – 100 000 asukkaan kunnat ja metropolialueen lähiseudut, joissa luottamus nähdään heikoimmaksi niin kuntien välillä kuin kunnan sisällä. Tämän kokoluokan kunnissa on usein korostunut kilpailuasetelma kuntien välillä seudullisesti ja maakunnallisesti.

Kuntien virka- ja luottamushenkilöiden vastauksissa on iso ero. Ylimmät viranhaltijat suhtautuvat kunnan kehittämisen nykytilaan positiivisemmin kuin luottamushenkilöt. Puolueittain tarkasteltuna korkein keskiarvo oli kristillisdemokraateilla. Korkeasta vastaajamäärästä johtuen tilastollisesti vielä merkittävämpi tulos oli keskustan edustajilla, jotka suhtautuvat lähes yhtä positiivisesti nykytilaan. Matalimman keskiarvotuloksen ryhmä on perussuomalaiset.

Kunnan elinvoiman vahvistaminen nähdään tärkeänä kaikkialla Suomessa. Elinvoiman kehittämisen tekijöitä ovat käytännössä taloudellinen kasvu, työllisyyden hoitaminen ja toimeentulon parantaminen. Kunnalla on luonnollisesti päärooli paikallisen tason elinvoiman edistämiseksi. Laajemmin ajateltuna elinvoimatehtävä kytkeytyy uusien asukkaiden ja yritysten houkuttelemiseen ja verkostojen ja yhteisöjen koossapitämiseen. Elinvoimatehtävä on myös tulevaisuudessa yhä vahvemmassa yhteydessä kunnan sivistystehtävään ja toimivan arjen tekemiseen.

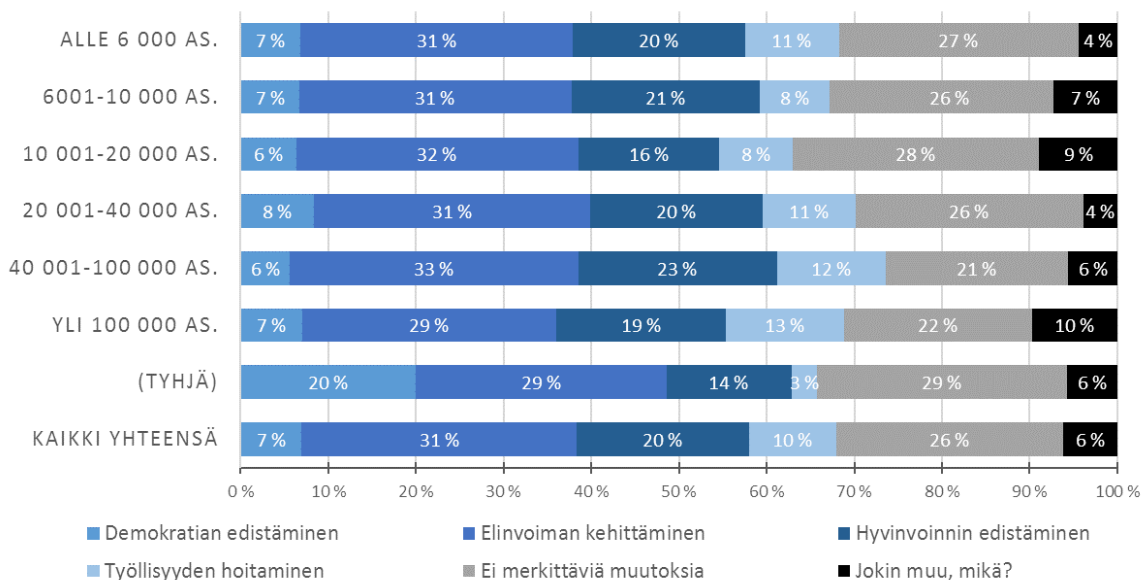
Maakunnat kykenevät todennäköisesti paremmin vastaamaan haasteisiin kuin kunnat yksinään. Mielenkiintoinen kysymys on kaupunkiseutujen kehyskuntien asema ja ääni kehittämisessä: tulevaisuudessa maakunnissa keskuskaupunkien ääni saattaa tulla jopa aiempaa paremmin kuuluviin, jolloin kaupunkiseutujen kehyskunnat saattavat olla niitä, jotka suhteellisesti ”menettävät asemaansa” kuntakentässä.

*”Uudistukset kasvattavat rajusti
keskusorganisaation eli maakunnan merkitystä.*

*”Uudistukset eivät tule juurikaan muuttamaan
peruskuviota: kuntien, yritysten ja järjestöjen
kautta tehdään samaa työtä.*

3 TULEVAISUUDEN KUNNAN TEHTÄVÄT

Kuntakysely osoittaa, että kaikkein merkittävin muutos kunnan tehtävissä nähdään tapahtuvan elinvoiman edistämisen (kuva 3). Huomattavaa on se, että 26 % vastaajista näkee, että tehtäväkentässä ei tapahdu maakuntauudistuksen myötä merkittäviä muutoksia. Kyse on erityisesti pienistä kunnista mm. Kainuun alueelta, joissa monet tehtävät toimivat jo nyt maakunnallisesti.



Kuva 3. Odotettavissa olevat muutokset kunnan tehtäviin kuntakoon mukaan. ”Millä osa-alueella kunnassasi tapahtuu kaikkein merkittävin muutos maakuntauudistuksen myötä (sote-palveluiden lisäksi)? Voit valita vain yhden vaihtoehdon.”

Kuntien keskinäinen eriytyminen korostuu erityisesti elinvoiman edistämisen: kunnilla, seutukunnilla ja maakunnilla voi olla hyvin erilaiset lähtökohdat, kyvykkyydet ja resurssit tarttua kasvun avaimiin. Suuria kaupungeja huolestuttaa myös, miten maakuntauudistus vaikuttaa kaupunkiseutujen kehitykseen.

”Elinvoimaiset kunnat joko ottavat itse tai saavat lain kautta uusia tehtäviä.

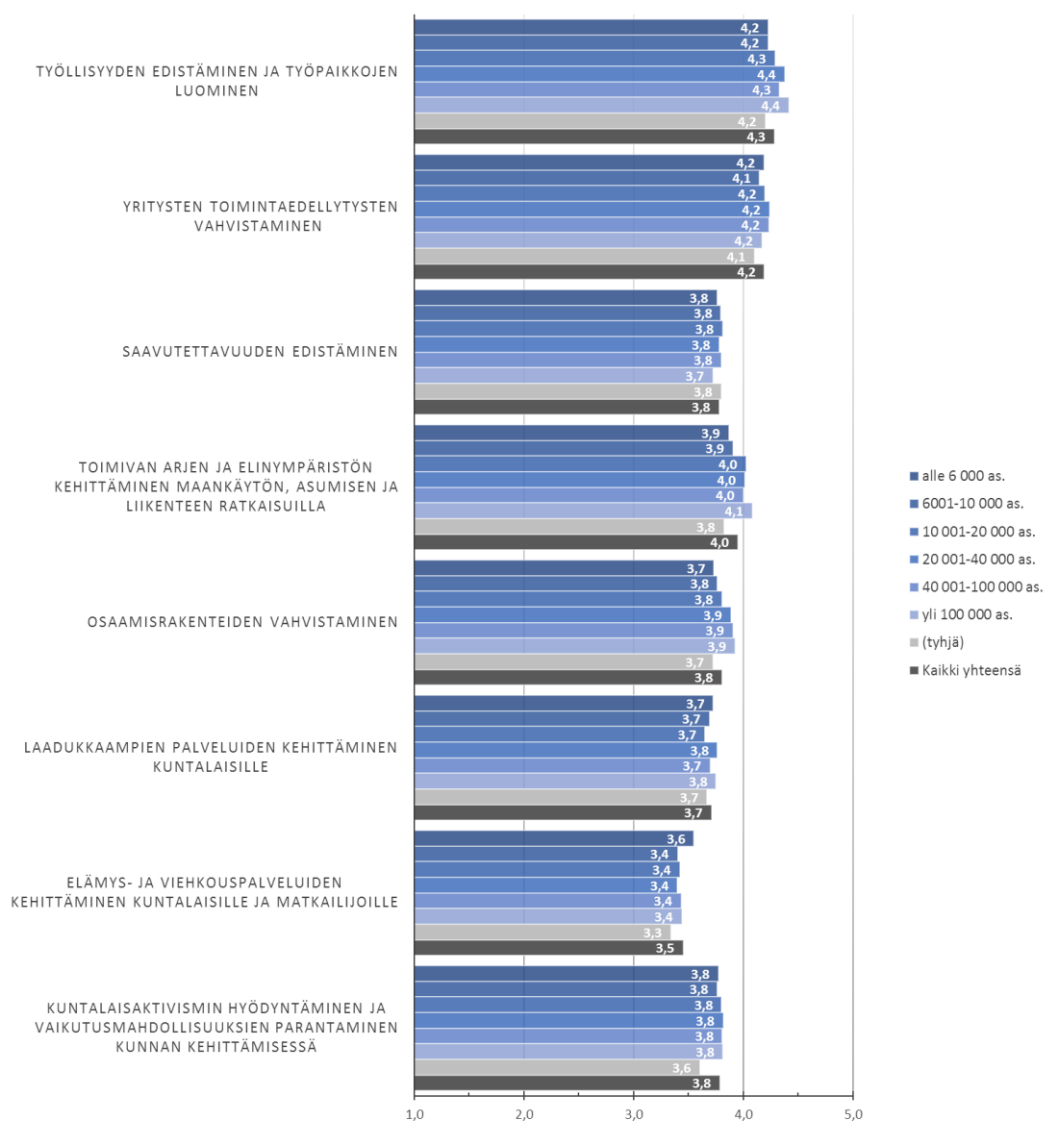
Kaiken kaikkiaan elinvoiman kehittäminen ja hyvinvoinnin edistäminen nähtiin tärkeimmiksi muutoksiksi. Maakunnittain katsottuna löytyi eroja näkemyksissä. Erityisesti Pohjois-Pohjanmaalla arvioitiin, ettei merkittäviä muutoksia ole tulossa (52 %). Pohjois-Savossa nähtiin laajasti elinvoiman kehittäminen merkittävimmäksi muutokseksi (48 %). Hyvinvoinnin edistäminen sai suurimman prosenttiosuuden Keski-Pohjanmaalla (28 %). Seututyyppejen ja kunnan koon suhteen ei eroja juuri ole.

Johtavia viranhaltijoita ja luottamushenkilöitä verrattaessa näyttöä eroista puolestaan löytyi. Luottamushenkilöt arvioivat selvästi useammin, ettei merkittäviä muutoksia ole tulossa (20 % vs. johtavien viranhaltijoiden 30 %). Johtavat viranhaltijat arvioivat elinvoiman kehittämisen (38 % vs. 32 %) ja hyvinvoinnin edistämisen (26 % vs. 19 %) useammin merkittävimmäksi muutokseksi.

Puolueittain katsottuna löytyi eroja näkemyksissä. Erityisesti RKP:ssa arvioitiin, ettei merkittäviä muutoksia ole tulossa (53 %). Keskustassa nähtiin laajasti elinvoiman kehittämisen merkittävimmäksi muutokseksi (40 %). Hyvinvoinnin edistäminen sai suurimman prosenttiosuuden vihreissä (26 %).

3.1 Kunta elinvoiman kehittäjänä

Laaja-alaisen elinvoiman kehittämisessä eri osa-alueet saavat kauttaaltaan toivetta vahvistamisesta (kaikkien vastausten keskiarvot vaihtelevat 3,5 – 4,2 välillä), joka heijastelee myös tulevaisuuden kunnan laajaa toiminta- ja tehtäväkenttää (kuva 4). Vastauskehikossa käytettiin jakoa kasvutehtäviin, elinympäristöön, palveluihin ja koettuun elinvoimaan. Tässä alaluovussa esitetyt tiedot sisältävät myös seuraavien alalukujen (hyvinvointi, työllisyys, demokratia) teemojen tietoja.



Kuva 4. Elinvoiman kehittämisen painotukset tulevaisuudessa. ”Miten seuraavia elinvoiman osa-alueita tulisi painottaa kuntasi kehittämisessä tulevaisuudessa? Tulisiko painoarvoa vähentää vai korostaa? 1=vähentää merkittävästi, 5=korostaa merkittävästi.

Kaiken kaikkiaan painotukset kahdeksan väitteen välillä olivat varsin tasaiset:

- 14.4% Työllisyyden edistäminen ja työpaikkojen luominen
- 14.0% Yritysten toimintaedellytysten vahvistaminen
- 12.9% Toimivan arjen ja elinympäristön kehittäminen maankäytön, asumisen ja liikenteen ratkaisuilla
- 12.2% Osaamislakenteiden vahvistaminen
- 12.1% Saavuttavuuden edistäminen
- 12.1% Kuntalaisaktiivisuuden hyödyntäminen ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen kunnan kehityksessä
- 11.7% Laadukkaampien palveluiden kehittäminen kuntalaisille
- 10.6% Elämys- ja viehkouspalveluiden kehittäminen kuntalaisille ja matkailijoille

Suurimmat erot maakuntien välillä löytyivät painotuksista ”Toimivan arjen ja elinympäristön kehittäminen maankäytön, asumisen ja liikenteen ratkaisuilla” ja ”Elämys- ja viehkouspalveluiden kehittäminen kuntalaisille ja matkailijoille”. Ensin mainittua painotettiin keskimääräistä enemmän Kanta-Hämeessä, Uudellamaalla ja Varsinais-Suomessa, kun taas Etelä-Savossa ja Kainuussa tätä ei pidetty tärkeänä. Jälkimmäistä painotettiin keskimääräistä enemmän Lapissa, Kymenlaaksossa, Etelä-Savossa ja Kainuussa, kun taas Satakunnassa ja Varsinais-Suomessa tätä ei pidetty tärkeänä.

Seututyypeissä ja kuntakoon perustella löytyi samalla tavalla eroja. ”Elämys- ja viehkouspalveluiden kehittäminen kuntalaisille ja matkailijoille” oli keskimääräistä tärkeämpää maakuntavetureille. Se oli myös keskimääräistä tärkeämpää alle 6 000 asukkaan kunnissa. Vähemmän tärkeäksi tämä koettiin metropolialueella ja sen lähiseuduilla, monipuolisilla korkeakoulupaikkakunnilla sekä 20 000 – 40 000 asukkaan kunnissa. ”Toimivan arjen ja elinympäristön kehittäminen maankäytön, asumisen ja liikenteen ratkaisuilla” nähtiin tärkeäksi metropolialueella ja sen lähiseuduilla. Vähemmän tärkeäksi tämä koettiin ryhmässä harvaan asutuilla maaseutumaisilla seuduilla. Luottamushenkilöille oli tärkeämpää ”Laadukkaampien palveluiden kehittäminen kuntalaisille”, kun taas johtavat viranhaltijat painottivat enemmän ”Yritysten toimintaedellytysten vahvistamista”.

Puolueittain jaoteltuna painotuseroja löytyi kolmesta kohdasta. ”Yritysten toimintaedellytysten vahvistaminen” oli tärkeää kokoomukselle, kun taas vasemmistoliitto, vihreät ja SDP piti tätä vähemmän tärkeänä. ”Kuntalaisaktiivisuuden hyödyntäminen ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen kunnan kehityksessä” oli tärkeä painopiste vihreille ja vasemmistoliitolle, kun taas kokoomuslaiset piti tätä vähemmän tärkeänä. ”Laadukkaampien palveluiden kehittäminen kuntalaisille” oli tärkeää vasemmistoliitolle ja SDP:lle, kun taas RKP ja KD piti tätä vähemmän tärkeänä.

Yhteen vetäen tulevaisuuden kunnan keskeiset tehtävät, tavoitteet ja tekijät voidaan jäsentää elinvoimanäkökulmasta kolmeen kovaan k:hon, joita ovat kehitys, kaavoitus ja koulutus. **Kehittämisessä** tulisi keskittyä erityisesti uusien työpaikkojen luomiseen ja elinkeinoelämän edellytysten kehittämiseen. Rakenteellisissa tekijöissä kysymys on erityisesti liikenneyhteyksien kehittämisestä ja saavuttavuuden parantamisesta. Toimivan arjen osalta **kaavoituksen** kehittäminen, monipuolisen asumuotojen tukeminen ja palveluiden turvaaminen sekä uudistaminen ovat asioita, jotka koetaan tärkeiksi elinvoiman kehittämisen näkökulmasta. Palvelutehtävissä korostuu laaja-alaisesti osaaminen ja sivistys, ja sen sisällä erityisesti **koulutus** palveluiden kokonaisvaltainen eteenpäinvieminen. Koetun elinvoiman osalta kuntalaisten osallisuuden ja aktiivisuuden tukeminen sekä viihtyisän asuinympäristön luominen ovat teemoja, joihin

kuntien tulisi keskittyä elinvoiman kehittämisen näkökulmasta. Koetussa elinvoimassa **4. sektorin** saaminen mukaan on keskeinen kysymys.

Kuntien eriytyminen korostuu erityisesti elinvoimatehtävissä: kunnilla, seutukunnilla ja maakunnilla ovat hyvin erilaiset lähtökohdat, kyvykkyydet ja resurssit. Siksi iso kysymys tällöin on uudistuksen toteuttaminen siten, ettei ajoilta kehityksen vetureilta viedä kiskoja alta.

3.2 Kunta hyvinvoinnin tuottajana

Hyvinvoinnin edistäminen on yksi vahvimmista kunnan tehtävistä tulevaisuudessa ja muodostuu useista palvelukokonaisuuksista. Sillä on vahva kytkös opetus- ja kulttuuripalveluihin ja työllisyyttä edistäviin palveluihin ja löyhiä yhteyksiä myös muihin kunnan tehtäviin.

Kunnan ohella hyvinvointitoimijoita tulevaisuudessa ovat maakunta, yritykset ja kolmas sektori. Kun sosiaali- ja terveyspalvelut lähtevät kunnilta pois, hyvinvoinnin ja erityisesti terveyden edistämisen merkitys korostuu. Erityisesti yhteistyöhön maakunnan kanssa kannattaa panostaa, sillä maakuntaudistuksen jälkeenkin hyvinvointiin liittyviä tehtäviä jää kuntaan runsaasti. Monissa terveys- ja sosiaalipalveluista käydään rajapintakeskustelua maakunnan kanssa. Näissä rajapintakeskusteluissa on muistettava, että kunnat eivät ole olemassa päättäjäänsä tai virkamiehiään varten, vaan tärkeintä on asukkaiden hyvinvointi.

Maakuntaudistus on samalla nuorennusleikkaus, kun kuntien tehtävien painopiste siirtyy ikääntyvistä lapsiin ja nuoriin. Perheiden ja arjen hyvinvointi on nostettu tulevaisuuden kunnan keskiöön. Kunnissa panostetaan ennaltaehkäisyyn, ei vain ongelmien korjaukseen. Hyvinvoinnin edistäjänä ja verkostojen luojana kunta voi koota turvaverkkoa esimerkiksi yksinäisille perheille. Hyvinvoinnissa korostetaan myös pehmeitä arvoja, esimerkiksi hyvinvoinnin edistämistä kulttuurin keinoin.

” Kunnalla on jatkossa laaja-alainen hyvinvointia edistävä ja ennaltaehkäisevä tehtävä.

Keskustelua herättää hyvinvoinnin edistämisen ja terveyden tai sairauksien hoitamisen eriyttäminen toisistaan. Kuntien rooli nimenomaan ensin mainitussa tehtävässä tulee korostumaan, kun taas maakunnissa korostuu terveyden hoitamisen tehtävä. Toimintatavallisesti tulevaisuuden kunnan tehtäväpaletissa korostuu ennakointi ja ennaltaehkäisy. Hyvinvoinnin edistäminen kytkeytyy laajemmin viihtyvyystekijöihin, vapaa-aikaan ja harrastamiseen kunnassa (esim. kulttuuri- ja liikuntapalvelut) sekä kunnan korostuvaan rooliin sivistyksen edistäjänä. Sekä varhaiskasvatuksella, perusopetuksella että toisen asteen koulutuksella on perustavanlaatuinen merkitys kasvavien kuntalaisten hyvinvoinnille.

Tulevaisuuden kunta voi toimia aktiivisessa roolissa sosiaalisten innovaatioiden edistämisessä. On tärkeää tuoda esille hyvinvoinnin edistämiseen panostamisen tulokset, jotta hyvää polkua voidaan vahvistaa ja toimimattomia sivupolkuja karsia pois. Aikoinaan, hyvinvointivaltion syntyvaiheissa hyvinvointia luotiin kansallisena rintamana. Tulevaisuudessa hyvinvoinnin edistämisen keinojen ja kumppanien kirjo kasvaa ja kunnat voivat kehittää erilaisia, kuntalaistensa tarpeisiin soveltuvia tapoja edistää hyvinvointia. Näkökulma korostaa myös kuntalaisten omaa aktiivisuutta ja vireyttä edistää hyvinvointiaan.

3.3 Kunta työllisyyden hoitajana

Työllisyyden hoitaminen on keskeinen osa tulevaisuuden kuntaa. Työllisyyden hoitamisen kysymys korostaa kuntien erilaisuutta, toisaalta työllisyyspalveluiden tasapäästymisessä on vaaransa. ELY-keskusten ja TE-toimistojen palveluiden järjestämisvastuu kootaan maakunnille, mutta isolla osalla kuntia voi olla aktiivinen ja suuri rooli näiden palvelujen tuottamisessa. Sekä haastattelujen että kyselyn perusteella suuremmilla kaupungeilla pitäisi olla suurempi käytännön vastuu ihmisten työllistymisestä ja niihin liittyvistä palveluista. Kaupunkiseutujen näkökulmasta on haastavaa, jos maakunnallinen mittakaava vaikeuttaa kaupunkiseudun ja kaupunkien työllistämistoimien kohdistamista. Työllisyyden edistäminen voi myös levittää railoa kaupunkiseutujen ja maaseudun kehittämisen välille. Toisaalta pienillä kunnilla saattaa olla erittäin joustavia ja toimivia ratkaisuja työllisyyden hoitoon ja työkyvyn ylläpitoon paikallisesti.

Ilmiönä työllisyys kytkeytyy mm. yrittämiseen, ympäristöön, sivistykseen, osallisuuteen ja maahanmuuttoon. Tulevaisuudessa kunnan on haettava synergiaetuja työllisyyden edistämisen ja muun kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisestä. Kumppanuusajattelun mukaisesti työllisyystehtävän hoito vaatii myös yritysten ja järjestöjen mukaantuloa. Kuntakeskusteluissa nousi esiin uusien työpaikkojen luomisen tärkeys, jonka jälkeen voidaan miettiä palveluita vaikeasti työllistyville henkilöille.

”*Työllisyyskysymys on isojen kaupunkien kohdalla yksi vaikeista kysymyksistä.*

Työttömyyden hoidosta tulee siirtyä kohti työllisyyden hoitoa, joka kytkeytyy myös työvoiman liikkuvuuden lisääntymiseen ja osaamis- ja koulutusnäkökulman korostumiseen työelämässä. Kuntien tehtäväkentässä tulee korostumaan myös työkyvyn ylläpitäminen, eli rajapinta hyvinvoinnin edistämiseen. Hyvinvoinnin lisäksi työllisyyden rajapinnasta käytäneen paljon keskustelua syksyn kuluessa.

Työnteon asenteesta puhutaan paljon. Tulevaisuuden työllistyminen ja työnteko edellyttää yrittäjäyyskasvatusta ja positiivisten kokemusten synnyttämistä nuorille. Kunnan näkökulmasta asennemuutosta tarvitaan asiakasajattelussa, eli siinä, että asiakas nostetaan keskiöön, ohjataan oikeisiin palveluihin ja pyritään välttämään palveluiden katkoksia sekä muotoilemaan sujuvia palvelupolkuja.

3.4 Kunta demokratian näyttämönä

Kunta tulee olemaan tärkein paikallisen demokratian areena. Kunnanvaltuustojen rooli elinvoiman vahvistamisessa tulee tärkeämmäksi jo yksinkertaisesti sitä kautta, että sosiaali- ja terveystoimen tehtävät siirtyvät maakunnalliselle tasolle, jolloin pohdittavaksi ja tehtäväksi jää yhä keskeisemmin elinvoiman vahvistaminen. Tehtävien lisäksi kunnat luovat puitteita kansalaisten aktivismille. Se on myös paluuta juurille: kunnat ovat olleet erilaisia yhteisöjen kokoontumis- ja toimimisalustoja (”pitäjänkokous”). Toisaalta tehtävien siirtyessä kunnalta maakunnalle kuntaan voi syntyä valtatyhjiö, joka voi laskea äänestysaktiivisuutta.

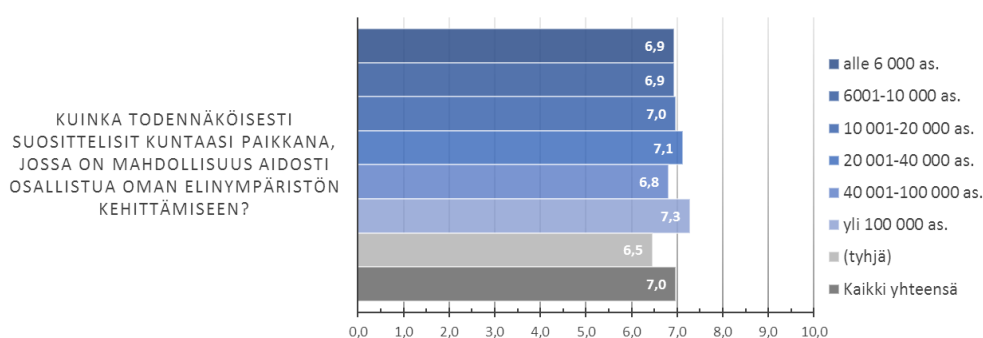
”*Uudistuksen myötä eteen tulee se, jääkö kuntaan niin paljon tehtäviä, että kuntalaisia kiinnostaa äänestää.*

Edustuksellisten vaikuttamismuotojen ohella on erittäin tärkeää lisätä kuntalaisten osallisuutta ja osallisuuden tunnetta ja ottaa kansalaisyhteiskunta mukaan. Kunnan tulevat tehtävät painottuvat viihtyisään elinympäristöön ja hyvinvoinnin edistämiseen (sairauksien ja sosiaaliongelmien ennaltaehkäisyyn) mikä luo mahdollisuuden kasvattaa positiivisella tavalla kuntalaisten kiinnostusta oman kunnan kehittämiseen.

Osallisuuden vahvistaminen vaatii voiman palauttamista paikalliselle tasolle. Tämä edellyttää valtion yksityiskohtaisen ohjauksen vähentämistä ja kontrollin keventämistä. Osallistamiskeinoissa tulee käyttää vielä suuremmin kuntalaisten mielipiteitä, kuntalaiskuulemisten sijaan kyselyitä, neuvoa-antavia mielipiteiden keräämistä ja suoria palautekanavia. Digitalisaation avulla on mahdollista lisätä suoran demokratian muotojen kirjoa.

Kuntatason päätöksenteon areena laajenee. Demokratia on niin kallisarvoinen asia, että sen tulee kestää myös kärkevää arvostelua. Tulevaisuuden kunnan tulee synnyttää yhdessä tekemisen foorumeja ja sallia innokkaiden kuntalaisten ja yritysten tulo mukaan kehittämään kuntaa. Kuntalaisten äänten kuuluminen on varmistettava aina lapsista ja nuorista ikäihmisiin ja liikuntarajoitteisiin. Kuntien perinteisten normi-, talous- ja informaatio-ohjauskeinojen rinnalle tulee yhä vahvempi eettinen ohjaus, joka edellyttää erilaisten ryhmien huomioimista yhä tasa-arvoisemmin. Tällöin erilaiset eturyhmät tuovat eettisiin näkökulmiin pohjautuvia argumentteja julkiseen keskusteluun. Keskustelu monipuolistuu, mutta samalla muuttuu yhä subjektiivisemmaksi.

Kuntakyselyssä kysyttiin suosittelutodennäköisyyttä omalle kunnalle paikkana vaikuttaa elinympäristön kehittämiseen asteikolla 0–10 (kuva 5). Vastausten keskiarvo (7,0) osoittaa että kuntien virka- ja luottamushenkilöt kokevat keskimäärin kansalaisilla olevan aidosti varsin hyvät mahdollisuudet osallistua kehittämiseen. Parhaimmat edellytykset osallistumiseen on – ehkä hieman yllättäen – suurimmissa kaupungeissa. Tämä selittyy suurilla marginaaleilla, eli suurista kaupungeista löytyy enemmän aktiivisia yksilöitä ja aktivistiryhmiä, jotka haluavat osallistua oman kuntansa kehittämiseen. Suuret kaupungit ovat myös oppineet antamaan aktivisteille tilaa toimia. Toki aktivisteja löytyy kaikkien kokoluokkien kunnista, mutta ryhmäytymisen mahdollisuudet ovat suuremmissa kaupungeissa paremmat.



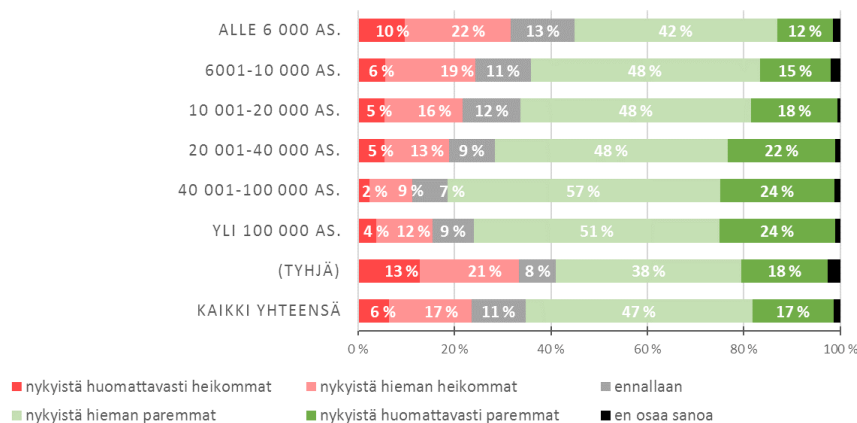
Kuva 5. Oma kunta aktivismin paikkana. Kuinka todennäköisesti suosittelisit kuntaasi... (asteikolla 0-10).

Keskikokoisissa ja suurissa kunnissa (eli 20 001 – 40 000 as. ja yli 100 000 as.) suositellaan kaikkein todennäköisimmin kuntaa paikkana, jossa on mahdollisuus aidosti osallistua oman elinympäristön kehittämiseen. Suuremmista kaupungeista parhaimmat suositukset saivat Kuopio 8,4, Jyväskylä 8,0 ja Tampere 7,9. Suositusindeksin kärjessä (> 8,4) ovat Ähtäri, Luoto, Iisalmi, Jämsijärvi, Pukkila, Karvia, Keitele, Kauniainen, Lieto, Oripää, Uurainen ja Korsnäs.

4 TULEVAISUUDEN KUNNAN TOIMINTATAVAT

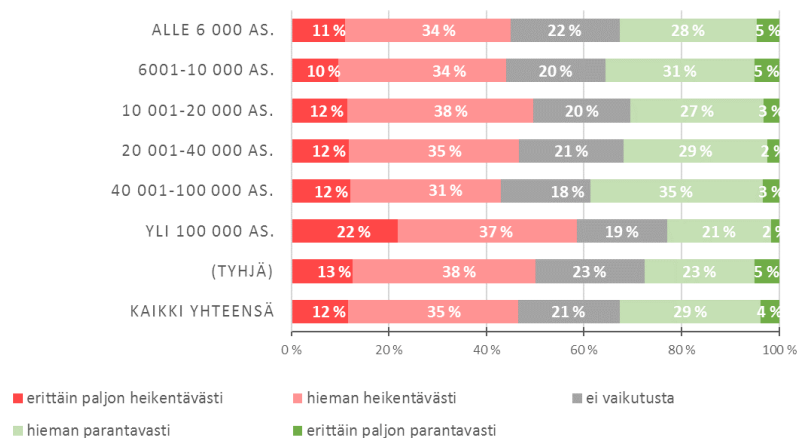
Tulevaisuuden kuntia on Suomessa jo paljon. Käytännössä monet kunnat ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana jo toimineet kuten tulevaisuuden kunnat toimivat: vaativammat ja strategiset tehtävät ovat hoituneet pitkälti yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Maakuntauudistus on suurempi harppaus tuntemattomaan keskisuurille ja suurille kaupunkiseuduille, jotka ovat myös epäileväisempiä maakuntauudistuksen suhteen.

Kysyttäessä virka- ja luottamushenkilöiltä tulevaisuuden kehitysnäkymiä kaikista vastaajista 64 % olettaa, että 3–5 vuoden kuluttua kehitysnäkymät ovat nykyistä joko huomattavasti tai hieman paremmat (kuva 6). Vastauksiin heijastuu yleisesti hieman aiempaa optimistisemmat näkemykset talouden kehityksestä lähivuosina, lisäksi monissa kunnissa on päästy yli 2010-luvun alkuvuosina kuntia kohdanneesta julkisen talouden kriisin pahimmasta vaiheesta ja kuntien näkymät ovat sen takia vakaammalla pohjalla. Kuntien kehitysnäkymät näyttävät tulosten perusteella kaikkein valoisimmalle metropolialueen lähiseuduilla.



Kuva 6. Kunnan kehitysnäkymät keskipitkällä aikavälillä. ”Kehitysnäkymät kunnassani 3-5 vuoden päästä ovat...”

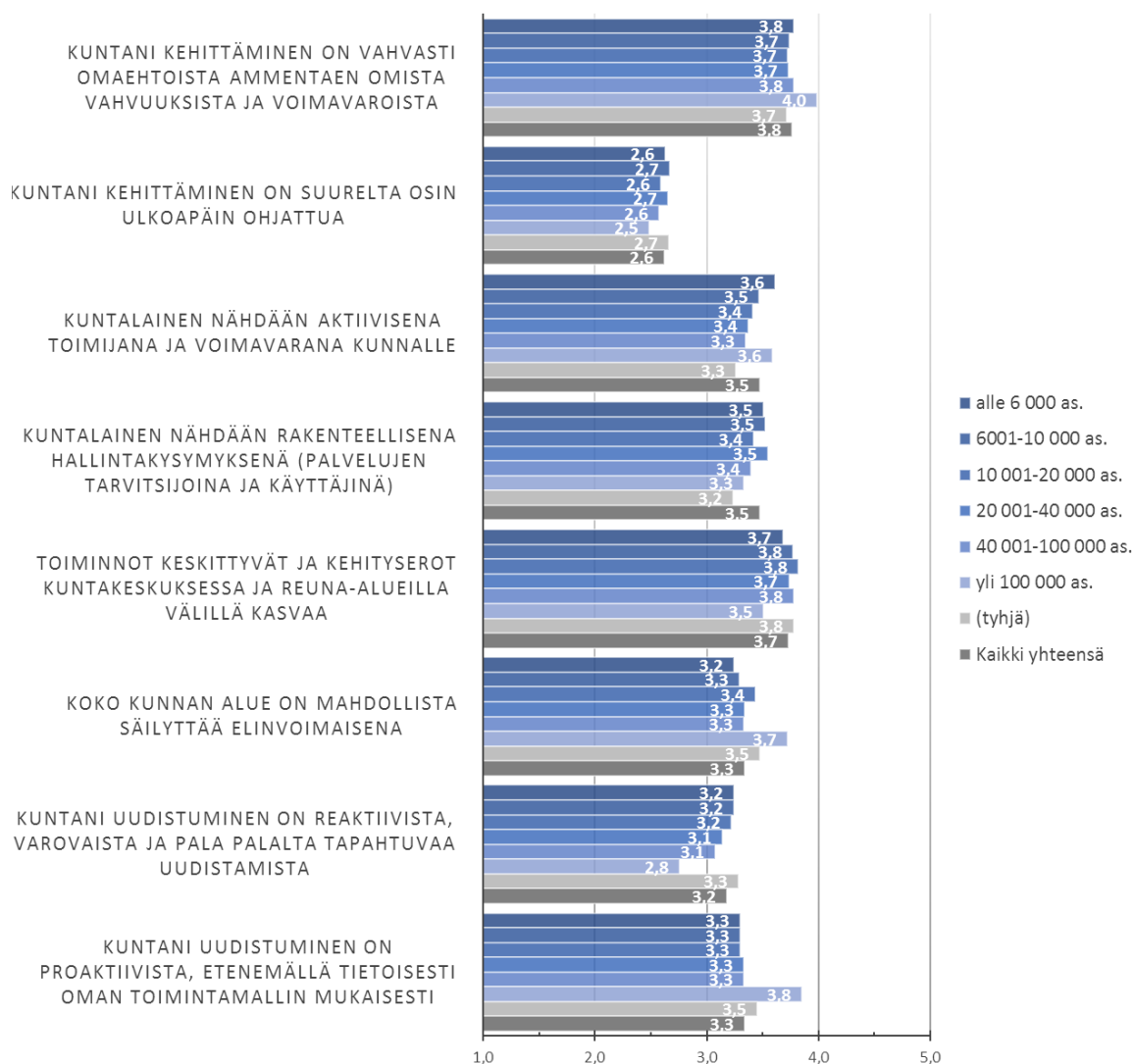
Maakuntauudistuksen nähdään vaikuttavan kaikkein positiivisimmin kehitysnäkymiin 40 001 – 100 000 ja 6 001 – 10 000 asukkaan kuntiin (kuva 7). Ja maakunnittain tarkasteltuna maakuntauudistus nähdään vaikuttavan positiivisimmin kehitysnäkymiin Keski-Pohjanmaalla ja Kymenlaaksossa.



Kuva 7. Maakuntauudistuksen vaikutus kunnan kehitysnäkymiin. ”Kehitysnäkymät kunnassani 3-5 vuoden päästä ovat...”

Suurin epäileväisyys maakuntauudistuksesta on maakuntamoottoreiden sarjassa eli niissä maakunnissa, joissa suurimman kaupungin rooli maakunnassa on vahva, mutta kaupunkia ei lueta suurimpien kaupunkiseutujen joukkoon (esimerkiksi Pori, Seinäjoki, Mikkeli). Se painaakin kuntien tulevaisuuden kehitysnäkymiä piirun heikommaksi. Maakuntauudistuksen vaikutus on kääntäen verrannollinen nykyisen kunnallisen kehittämistyön arvostukseen: se saa parhaimmat kouluarvosanat yli 100 000 asukkaan kunnissa (8) ja heikoimmat arvosanat alle 6 000 asukkaan kunnissa (7+).

Tulevaisuuden kunnan toiminnan kannalta on olennaista tiedostaa, mitä kunnan tulevaisuudesta ylipäätään ajatellaan. Positiiviselta kunnan tulevaa roolia ajatellen on se, että kunnan kehittäminen nähdään kyselyn perusteella olevan valtaosin omaehtoista ja tulevaisuuteen nähdään voitavan itse vaikuttaa. Kuntalaiset nähdään yhä suurelta osin rakenteellisena hallintakysymyksenä (palvelujen tarvitsijoina ja käyttäjinä), mutta toisaalta positiivista on se, että kuntalaiset nähdään myös aktiivisina toimijoina ja voimavarana kunnalle. Kuntakysely osoittaa, että kaikkein selkeimmin mahdollisuudet koko kunnan alueen elinvoimaisuuden säilyttämiseen on metropolialueella ja suuremmilla (yli 100 000 asukkaan ja erityisesti Tampereen, Turun, Oulun) kaupunkiseuduilla, mutta maakuntauudistuksen suhteen suurimpien kaupunkiseutujen kunnat ovat astetta skeptisimpiä (kuva 8).



Kuva 8. Tulevaisuuden näkymät kunnissa. "Millaisena näet kuntasi tulevaisuuden? Arvioi seuraavia väittämiä (1=Täysin eri mieltä; 5=Täysin samaa mieltä). Lähde: Kuntaliitto, tulevaisuuden kuntakuvat."

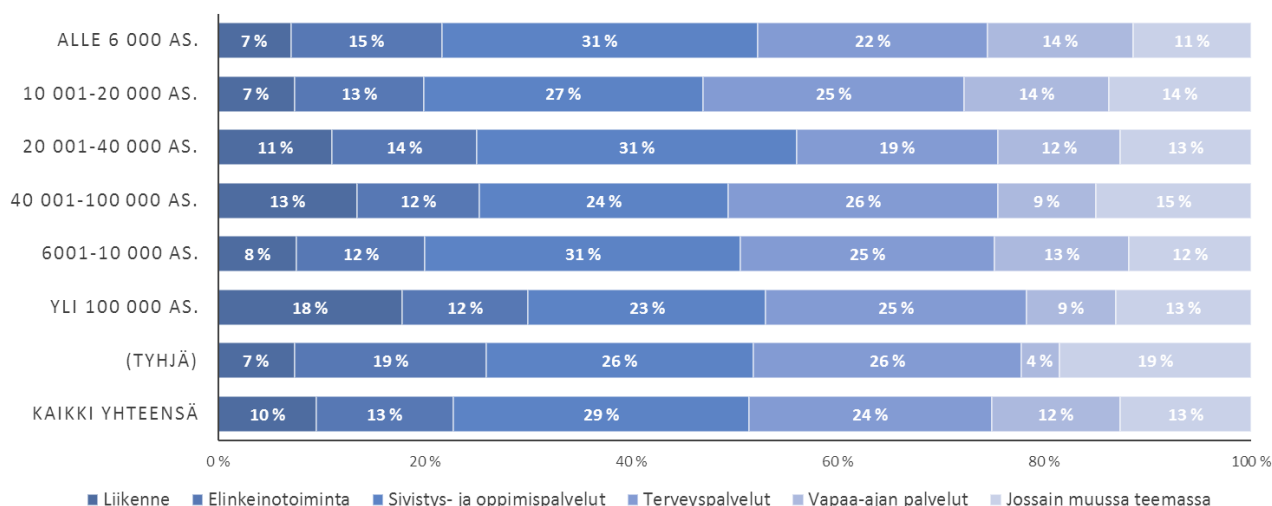
Erityisen mielenkiintoista tuloksissa on se, että yli 100 000 asukkaan kunnissa kokeillaan uutta, kunnan kehittäminen tapahtuu omaehtoisesti ja oman toimintamallin mukaan. Maakuntien välisiä eroja tarkasteltaessa tilastollisesti suurimmat löytyivät väittämästä ”Koko kunnan alue on mahdollista säilyttää elinvoimaisena”. Uudenmaan kunnissa tähän nähtiin parhaat mahdollisuudet, kun taas toinen ääripää oli Etelä-Savo. Pohjois- ja Etelä-Karjalan kunnissa oltiin eniten samaa mieltä siitä, että toiminnot keskittyvät ja kehityserot kuntakeskuksen ja reuna-alueiden välillä kasvavat.

Virka- ja luottamushenkilöiden vastaukset erosivat toisistaan kaikissa kahdeksassa väittämässä tilastollisesti merkitsevästi. Suurin ero tuloksissa oli väittämässä ”Kuntalainen nähdään aktiivisena toimijana ja voimavarana kunnalle”. Viranhaltijat olivat väittämästä luottamushenkilöitä enemmän samaa mieltä. Mielenkiintoista on myös se, että luottamushenkilöt näkevät kuntalaiset enemmän rakenteellisena hallintakysymyksenä (palvelujen tarvitsijoina ja käyttäjinä). Luottamushenkilöt myös näkevät kunnan uudistumisen tapahtuvan enemmän reaktiivisesti. Merkittävin ero puolueittain tarkasteltuna oli siinä, että keskustan edustajat näkevät kuntalaisen aktiivisena toimijana ja voimavarana kunnalle. Perussuomalaiset olivat väitteen kanssa taas eniten eri mieltä. Vasemmistoliitto taas oli vahvimmin samaa mieltä siinä, että ”kuntalaiset ovat vahvimmin rakenteellisena hallintakysymyksenä (palvelujen tarvitsijoina ja käyttäjinä)”.

4.1 Edelläkävijyys

Kyselyn vastausten valossa moni kunta pitää itseään jollakin osa-alueella edelläkävijänä toimintatapojen uudistamisessa. Sote-palveluiden kehittäminen ja digitaalisuuden hyödyntäminen nousevat edelläkävijyyden teemoiksi hyvin monissa vastauksissa. Myös erilaiset sivistys- ja kulttuuripalveluiden järjestämiskokeilut nostetaan esimerkeiksi edelläkävijyydestä. Vastauksissa korostettiin myös uudistuksille myönteistä ilmapiiriä, kokeilukulttuurin edistämistä. Eri toimijoiden välinen aktiivisuus sekä kunta- että maakuntatasolla nähdään edelläkävijyyden perustana. Erilaisia yhteistyöverkostoja ja yhteistyön muotoja pidetään tärkeinä edelläkävijyyden vauhdittajina. Vaikka moni kunta pitää itseään edelläkävijänä on myös toisenlaisia näkemyksiä, edelläkävijyyden jarruiksi nousevat resurssien puute ja arkuus, toimitaan totutun mukaisesti eikä uskalleta rohkeasti tarttua uusiin avauksiin.

Sivistys- ja oppimispalvelut sekä terveyspalvelut nousivat monella alueella edelläkävijyyden kärkiteemoiksi, liikenteen osalta uusia kokeiluja on tehty vähiten (kuva 9).



Kuva 9. Maininnat edelläkävijyydestä teemoittain kuntakoon mukaan (esitetty jakaumana prosentteina kaikista maininnoista).

4.2 Ennakointi

Tulevaisuuden kuva kunnista muotoillaan valitettavan usein vanhan tiedon pohjalta. Kasvot edellä tulevaisuutta lähestyminen vaatii näkemystä ja skenaarioita erilaisista tulevaisuuksista. Utelias, rohkea, yhteistyökykyinen, edelläkävijyyksiä jatkuvasti hakeva ja teknologiaa hyödyntävä kunta tulee pärjäämään tulevaisuudessa.



Julkishallinto menee valitettavan usein selkä edellä tulevaisuuteen.

Ennakoinnin merkitys kunnan menestyksen tekijänä kasvaa. Suuri osa kunnista on suhtautunut tulevaisuuteen reaktiivisesti (kuva 8), minkä lisäksi jotkin kunnat ovat kunnostautuneet omassa ennakointitoiminnassaan. Tulevaisuuden kunnan alustamaisuus vahvistaa erilaisten signaalien lukemista ja mahdollistaa yhteisten analyysien täsmentämisen paikallisilla tiedoilla. Operatiivinen näkökulma ennakointiin tuo kunnille työkaluja päästä kiinni tulevaisuuden tekemiseen.

Tulevaisuuden ennakointi vaatii toimimista nelikentässä, jossa

1. opitaan historiasta ja kehityspoluista keskustelemalla kuntalaisten, yritysten, tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen kanssa
2. tunnistetaan toimintaympäristöön vaikuttavat megatrendit ja arvioidaan niiden vaikutuksia
3. poimitaan tiedon virrasta heikkoja signaaleja
4. ennakoitaan yhdessä muiden toimijoiden kanssa

Kellotaajuuden kasvu lisää ennakoinnin merkitystä. Ajan hermolla olevat kunnat pärjäävät. Perinteinen edustuksellinen demokratia on yksinään hidas väline toimintaympäristön muutoksiin reagoimisessa.

Aluekehityksen kuva polarisoituu asteittain. Maakuntauudistus ei sitä merkittävästi muuta, mutta saattaa hidastaa kehityskulkuja. Maakuntauudistus kasvattaa maakunnan ja keskuskaupunkien merkitystä, heikentää seutukeskuksien ja maaseutukuntien tilannetta. Kaiken kaikkiaan kunnan maakunnan ja valtion väliset rajapinnat korostuvat.

4.3 Kunnat tekojen alustaksi

Suurinta toimintatavallista muutosta kunnissa kuvaa rooli kohti tekojen alustana toimimista. Uutta kunnan roolia voisi kuvata **VPK-kehittämiseksi**, jossa korostuvat siis Verkostot, Paikat ja Kumppanuus. Tulevaisuuden kunta on paikkaperustaisen kehittämisen alusta. Lisäksi joko näkyvästi tai piilotetusti kysymys on myös vapaaehtoisuuden ohjailusta, eli siitä, millä tavalla saadaan erilaiset tahot houkuteltua kehittämiseen mukaan, määriteltyä yhteisesti suuntaa kehittämiselle, ja annetaan samalla tilaa toiminnalle mutta myös tarvittava rakenteellinen tuki.

Kunta tulee lähemmäs paikallisuutta ja tulevaisuuden kunnan tehtävät ovat lähellä kansalaisia. Kuntastrategian rooli kasvaa: strateginen vuoropuhelu sekä toimintakertomusten kautta tapahtuva tarkastelu korostuvat tulevaisuudessa. Tulevaisuuden kunnan suuntaaminen vaatii kunnalta myös etunojaa, proaktiivisuutta.

Kuntaliitto määrittelee yhdeksi kunnan tulevaisuuden rooliksi kehittäjän ja kumppanin roolin. Keskeinen kysymys on, kuinka kunta onnistuu kurottamaan sidosryhmiin niin, ettei hallinnoi niitä kuoliaaksi tai anna niiden passivoitua?

Palvelutuotannon tehtävien vähentyessä kunnan rooli muuttuu tuottajasta järjestäjäksi ja tekijästä tekojen alustaksi. Näkökulma kunnasta toiminnan alustana korostaa kumppanuus- ja verkostonäkökulmaa ja rajapintojen tärkeyttä suhteessa asukkaisiin, maakuntaan ja valtioon. Samaan aikaan yhä tärkeämpiä asioita alkaa tapahtumaan kuntien *ulkopuolella* (mm. sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävät, demokratian ja päätöksenteon kriisi, ihmisten syrjäytyminen).

Soutajasta huutajaksi siirtyminen vaatii kunnalta taidokasta verkostojen hallintaa ja viestintää. Myös resurssien niukkeneminen ajaa kunnat houkuttelemaan kehittämisalustalleen uusia sektoreita (yritykset, järjestöt ja neljännen sektorin eli järjestäytymättömät ihmiset). Tällöin kysymyksenä on, millaisilla kannustimilla kumppanuuksia vaalitaan paikallisella tasolla ja kuinka kuntalaiset saadaan mukaan kehittämiseen? Valtion keskeisenä roolina on mahdollisimman vapaiden puitteiden järjestäminen.

” *Keskeinen kysymys on, kuinka kunta onnistuu kurottamaan sidosryhmiin niin, ettei hallinnoi niitä kuoliaaksi tai anna niiden passivoitua?*

5 TULEVAISUUDEN KUNNAN OHJAUS JA RAKENNE

Maakuntauudistus muuttaa ohjausta kuntien, maakuntien ja valtion välillä. Normi- ja resurssiohjauksen lisäksi keskeiseksi ohjauksen muodoksi voidaan tunnistaa älykäs ohjaus, johon yhdistyy informaatio sekä tekniset alustat ja ratkaisut. Vuorovaikutuksellisuus ohittaa vahvan ohjauksen. Uudistuminen ja nahkanluonti vaatii liikkumatilaa myös valtion suunnalta. Sektoriohjauksen sijaan ministeriöidenkin olisi siirryttävä kohti yhteistä ohjausta. Rohkeaa norminpurkua tulisi harjoittaa, vaikka se on hyvin haastavaa.

”Nyt on vaarana että [ohjauksen] uudistusta tehdään liikaa sektoreittain ja paloittain.

Valtakunnallisella tasolla pyritään luomaan raamit, mutta kunta luo itse omat tehtävänsä. Lakisääteisten tehtävien rinnalla korostuvat kunnan tarve ja velvoite tehdä yhteistyötä muiden kuntien ja maakunnan kanssa. Maakunnallisen ja kunnallisen tehtävien rajanveto tulee jatkossakin olla joustava. Edellisten vuosikymmenten yhdenvertaisuus kuntien välillä ei toimi enää, kunnilla tulee olemaan saman tehtäväotsikon alla erilaisia rooleja.

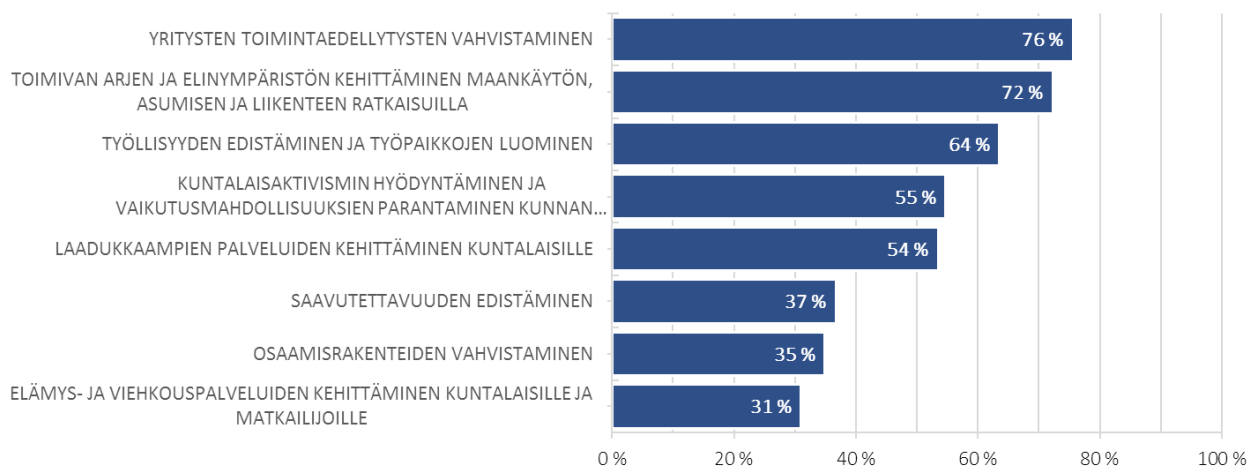
On todennäköistä, että maakuntauudistuksen lopputuloksena on erilaisia maakuntamalleja, vaikka maakuntalain luonnokset on tällä hetkellä kirjattu varsin yhdenmukaisiksi. Palvelujen järjestäjä-tuottajamalli on kuitenkin kirjattu siten, että hyvin erilaiset tuottajamallit ovat mahdollisia. Maakuntien ja kuntien välisistä tehtävistä tultaneen käymään vilkasta rajapintakeskustelua. Virta voi olla myös siihen suuntaan, että tiettyjä tehtäviä siirryy paikalliselle tasolle toteutettavaksi.

Valtionosuusjärjestelmän uudistuksessa tulisi siirtyä rahoituksen kokonaisvaltaisuuteen. Kuntien verotusoikeus säilyy, mutta sote-tehtävien siirtymisen myötä tehtävä valtionosuusjärjestelmän muutos tulee heiluttamaan kuntien budjettia. Ohjaus- ja valtasuhteiden muutos voi synnyttää kannustinloukkuja, jos esimerkiksi hyvinvoinnin edistämiseksi tehdyt säästöt näkyvät sote-menojen vähentymisenä, mutta eivät hyödytä kuntaa. Ne alueet, jotka saavat tehtävien rajapinnat sovittua ja suhteet kumppaneihin toimimaan, tulevat olemaan maakuntauudistuksen voittajia.

Valtionosuusuudistus ja lainsäädännön tulevat linjaukset tulevat pitkälti määrittämään tulevaisuuden kuntien taloutta. Kuntatalouden näkökulmasta on tärkeää, että sosiaali- ja terveyspalvelut siirtyvät kunnilta leveämmille hartioille.

5.1 Rajapinnat maakuntien ja kuntien välillä

Maakuntien ja kuntien tehtävistä ja työnjaosta tullaan käymään lähikuukausina vilkasta keskustelua. Kuntakyselyssä pyydettiin ottamaan kantaa työnjakoon, mitä elinvoimaan liittyviä tulisi korostaa kuntien tasolla. Kuva 10 kertoo tulokset.



Kuva 10. Mitkä elinvoiman kehittämiseen liittyvät tehtävät tulisi hoitaa kunnallisella tasolla? Luvut ovat prosentteina, kuinka suuri osuus vastaajista näki järkeväksi hoitaa kyseisen tehtävän kunnallisella tasolla.

Maakunnittain ryhmiteltynä tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi muuttujasta ”Työllisyyden edistäminen ja työpaikkojen luominen”. Eniten tämä nähtiin kunnalliseksi tehtäväksi Etelä-Savossa ja vähiten Etelä-Karjalassa. Seututyyppittäin ryhmiteltynä ei ollut havaittavissa kovinkaan suuria eroja. ”Kuntalaisaktiivisuuden hyödyntäminen ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen kunnan kehittämisessä” oli kuitenkin nähtävissä jonkin verran eroa seututyyppien välillä. Kunnallisena tehtävänä tämä nähtiin eniten metropolialueella ja vähiten pikkukaupungeissa.

Kunnan koon mukaan ryhmiteltynä oli havaittavissa suuria eroja. Eniten eroavaksi tehtäväksi nousi ”Osaamisrakenteiden vahvistaminen”, joka nähtiin lähes suoraan sitä enemmän kunnalliseksi tehtäväksi mitä suurempi kunnan asukasluku on. Toiseksi suurin ero näkemyksissä oli tehtävässä ”Työllisyyden edistäminen ja työpaikkojen luominen”. Tämä nähtiin eniten kunnalliseksi tehtäväksi suurissa yli 100 000 asukkaan kaupungeissa ja vähiten pienissä alle 6 000 asukkaan kunnissa.

Kolmanneksi suurin ero näkemyksissä oli tehtävässä ”Laadukkaampien palveluiden kehittäminen kuntalaisille”. Eniten muista erottui yli 100 000 asukkaan kaupungit, jossa tämä nähtiin useammin kunnallisella tasolla hoidettavaksi tehtäväksi.

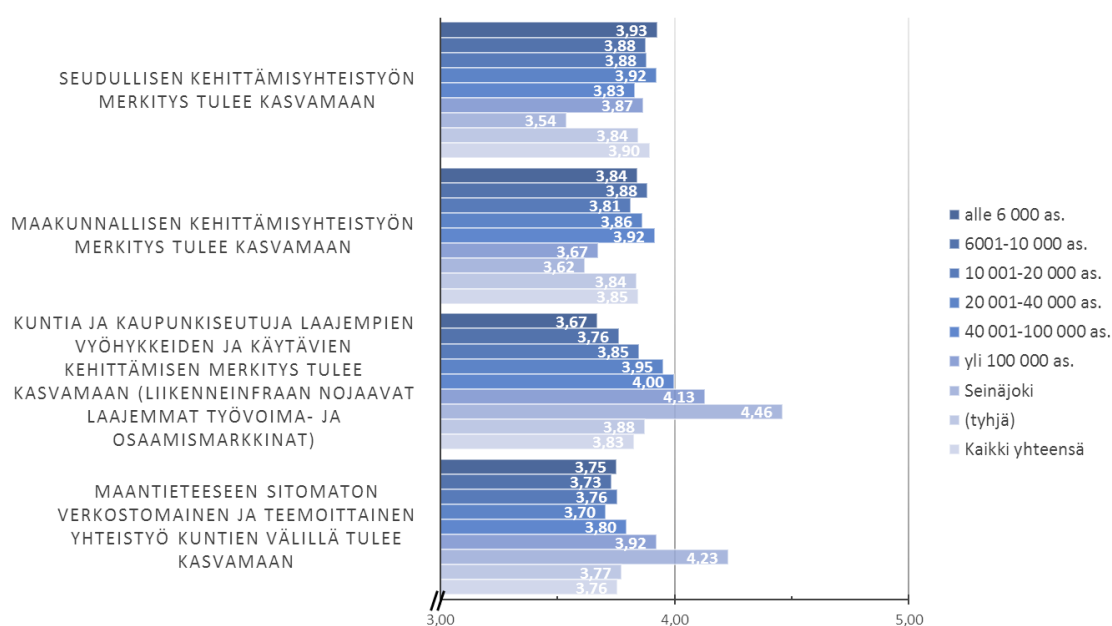
Kaikissa näissä kolmessa tehtävässä johtavat viranhaltijat pitivät luottamushenkilöitä enemmän tehtävää kunnallisella tasolla hoidettavana. Eniten näkemykset erosivat tehtävässä ”Elämys- ja viehkeuspalveluiden kehittäminen kuntalaisille ja matkailijoille”. Toiseksi suurin ero havaittiin tehtävässä ”Laadukkaampien palveluiden kehittäminen kuntalaisille”. Kolmanneksi suurin ero löytyi puolestaan tehtävästä ”Toimivan arjen ja elinympäristön kehittäminen maankäytön, asumisen ja liikenteen ratkaisuilla”.

Puolueiden mukaisella ryhmittelyllä löytyi suuria eroja näkemyksissä. Eniten näkemykset erosivat tehtävässä ”Kuntalaisaktiivisuuden hyödyntäminen ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen kunnan kehittämisessä”, jota erityisesti vihreät, mutta myös vasemmistoliitto, piti kunnallisella tasolla hoidettavana tehtävänä. Toiseksi suurin ero löytyi tehtävästä ”Yritysten toimintaedellytysten vahvistaminen”. Tätä piti eniten kunnallisella tasolla hoidettavana tehtävänä kokoomus ja vähiten vasemmistoliitto sekä vihreät. Kolmanneksi eniten eroja puolueiden välillä oli tehtävässä ”Laadukkaampien palveluiden kehittäminen kuntalaisille”. Kunnallisena tehtävänä tätä eniten pitivät vasemmistoliitto sekä vihreät ja vähiten kristillisdemokraatit.

5.2 Kehittämisen aluetasot

Kuntarakenteen puolella jyvät alkavat erottua akanoista. Tulevaisuuden kunnat tulevat myös muuttumaan ja kehittymään jatkossa. Voi olla mahdollista, että kuntarakenteessa tapahtuu rakenteellisia muutoksia 2020-luvun puolivälin tienoilta alkaen, kun kuntien uusi toimintakenttä on hahmottunut ja mikäli kunnat huomaavat, että vanhat rakenteet eivät toimi uusiutuneissa tehtävissä (erityisesti maankäytössä, sivistyksessä ja kasvun luomisessa). Rakenteelliset muutokset tapahtuisivat siis toiminnallisuuden ja tehtävien kautta.

Kuntien välistä yhteistyötä tarvitaan myös jatkossa. Sitä leimaa seudullisen yhteistyön tarve, laadun parantuminen, kustannusten aleneminen ja muut synergiaedut. Kuntakysely osoittaa, että ylikunnallinen yhteistyön merkitys tulee kasvamaan entisestään (kuva 11). Seudullinen yhteistyö korostuu kaupunkiseutujen ympäristössä ja vähenee maaseutumaisilla seuduilla, joissa yhteistyön tarpeet ja resurssit siirtyvät maakuntaan. Mitä suuremmat kaupungit ovat kyseessä, sitä enemmän nähdään yhteistyön suuntautuvan laajempien vyöhykkeiden ja käytävien suuntaan. Ei-territoriaaliset verkostot ja seudullinen yhteistyö nähdään yhtä tärkeänä kuin maakunnallinen kehittämistyö.



Kuva 11. Kehittämistyön luonteen muutos. ”Arvioi seuraavien kehittämistyön luonnetta koskevien muutosten merkitystä kuntasi kannalta (1=Täysin eri mieltä; 5=Täysin samaa mieltä).” Huom! Akseli katkaistu erojen havainnollistamiseksi.

Kuntakyselyyn vastaajien mielestä aluetasoilla ei ollut suurta eroa. Vastaajat antoivat seuraavia merkityksiä eri aluetasoille (vastausten skaala 1 = ei lainkaan merkityksellinen, 5 = erittäin merkityksellinen):

- 3.89 Seudullisen kehittämissyhteistyön merkitys tulee kasvamaan
- 3.84 Maakunnallisen kehittämissyhteistyön merkitys tulee kasvamaan
- 3.83 Kuntia ja kaupunkiseutuja laajempien vyöhykkeiden ja käytävien kehittämisen merkitys tulee kasvamaan (liikenneinfrastruktuuriin nojaavat laajemmat työvoima- ja osaamismarkkinat)
- 3.75 Maantieteeseen sitomaton verkostomainen ja teemoittainen yhteistyö kuntien välillä tulee kasvamaan

” *Kaksijakoisuus vahvistuu. Suuret
keskuskaupungit, maakuntakeskukset
pärjäävät. Niistä suurin osa vahvistuu.
Seutukeskuksien tilanne taas huonontuu.*

“Seudullisen kehittämissyhteistyön merkitys tulee kasvamaan” -väitteeseen liittyen maakuntien välillä oli havaittavissa eroja. Pohjanmaalla oltiin väitteen kanssa samaa mieltä ja Pohjois-Karjalassa eniten eri mieltä. “Maakunnallisen kehittämissyhteistyön merkitys tulee kasvamaan” -väitteeseen liittyen maakuntien välillä oli havaittavissa eroja. Etelä-Karjalassa oltiin väitteen kanssa eniten samaa mieltä ja Uudellamaalla eniten eri mieltä.

“Maakunnallisen kehittämissyhteistyön merkitys tulee kasvamaan” -väitteeseen kanssa maakuntaveturit olivat väitteen kanssa eniten samaa mieltä ja metropolialue eri mieltä. “Kuntia ja kaupunkiseutuja laajempien vyöhykkeiden ja käytävien kehittämisen merkitys tulee kasvamaan (liikenneinfrastruktuuriin nojaavat laajemmat työvoima- ja osaamismarkkinat)” -väitteeseen liittyen kokoryhmien välillä oli havaittavissa eroja. Yli 40 000 asukkaan kaupungeissa oltiin väitteen kanssa samaa mieltä ja alle 6 000 asukkaan kaupungeissa eniten eri mieltä.

“Seudullisen kehittämissyhteistyön merkitys tulee kasvamaan” -väitteeseen liittyen luottamushenkilöiden ja virkamiesjohdon välillä oli havaittavissa eroja. Luottamushenkilöt olivat enemmän väitteen kanssa samaa mieltä kuin viranhaltijat (3.94 vs. 3.76). “Maantieteeseen sitomaton verkostomainen ja teemoittainen yhteistyö kuntien välillä tulee kasvamaan” -väitteeseen liittyen roolien välillä oli havaittavissa eroja. Johtavat viranhaltijat olivat enemmän väitteen kanssa samaa mieltä kuin luottamushenkilöt (3.86 vs. 3.72).

Puolueittain tarkasteltuna “Kuntia ja kaupunkiseutuja laajempien vyöhykkeiden ja käytävien kehittämisen merkitys tulee kasvamaan (liikenneinfrastruktuuriin nojaavat laajemmat työvoima- ja osaamismarkkinat)” -väitteeseen kokoomus oli väitteen kanssa samaa mieltä ja perussuomalaiset eniten eri mieltä. “Maantieteeseen sitomaton verkostomainen ja teemoittainen yhteistyö kuntien välillä tulee kasvamaan” -väitteeseen liittyen vihreät (+0.22) oli väitteen kanssa eniten samaa mieltä ja perussuomalaiset eniten eri mieltä.

Maakuntauudistuksen myötä Suomeen tulee eurooppalaiseen tapaan kolmas vahva hallinnollinen taso, eli kehittämisen kolmiulotteisuus on jatkossa valtio-alueet-kunnat. Alueellinen kehittäminen ja kehittämispolitiikka on samalla kalibroitava uudelleen. Mielenkiintoinen kysymys on, miten valtion, alueen ja paikallisen tason tehtävät ja roolit kehittämisessä muuttuvat. Valtion suorat rahoitusinstrumentit aluekehittämiseen ovat vähentyneet ja siten kunnissakin kehittämisessä nojataan yhä vahvemmin kansainvälisiin ja yksityisiin rahoituslähteisiin ja uusiin toimintatapoihin. Valtion tehtäväksi jää tilan antaminen normien purkamisen kautta. Keskushallinnon on ymmärrettävä, miten eri sektoreilla tehtävät päätökset vaikuttavat alueiden kehitykseen ja kehittämisen edellytyksiin. Tulee olla alueellista ymmärrystä, “aluenäkökykyä”, joka yhdistyy paikkaperusteiseen kehittämiseen.

” *Miten maakunnissa pystytään toimimaan
aluelähtöisesti? Kaikilla maakunnilla ei
välttämättä ole voimavaroja tähän.*

Alueellinen taso vankistuu. Sosiaali- ja terveydenhuollon lisäksi maakunnalliselle tasolle on tulossa alueiden kehittämisen ja kasvun kannalta keskeisiä maakunnan kehittämisen tehtäviä mm. ELY-keskuksista. Tämän valtio-alueet-kunnat-kolmiulotteisuuden lisäksi on kuitenkin olemassa todellisuuden kolmiulotteisuus, jonka tasot ovat paikka-työssäkäyntialue-maailma. Paikalliset paikat ovat ihmisille kaikkein tärkeimpiä ympäristöjä, identiteettikohteita. Arki taas pyörii kolmiossa asuinpaikka – työpaikka – kaupungit ja harrastukset (omat ja jälkikasvun). Useimmille suomalaisille tämä elinpiiri on työssäkäyntialueen tasolla. Kun maakuntauudistusta ja kehittämistä suunnitellaan, on muistettava, että kehittäminen kiteytyy myös jatkossa paikkoihin ja toiminnallisten seutujen tasolle. Lähivuosina on mietittävä miten neloskierteellä (julkinen sektori – oppilaitokset – yritykset – ihmiset) kehitetään paikkoja ja miten toimii kuntien välinen yhteistyö toiminnallisten alueiden tasolla. Nämä tasot on muistettava myös maakuntauudistuksen tiimellyksessä.

Lopputuloksena erilaisissa sisällöllisissä kysymyksissä kunnilla on erilaisia yhteistyösuhteita, jotka eivät noudattele hallinnollisia rajoja. Yhä suurempaan merkitykseen nousevat ns. ei-territoriaaliset yhteydet, jotka jäsentyvät verkostojen ja maakuntarajojakin ylittävien kehitysvyöhykkeiden kautta. Nämä eivät ole riippuvaisia olemassa olevista tai tulevista hallintorajoista, vaan ovat joustavia strategisia ja toiminnallisia alueita. Ei-territoriaaliset alueet voivat tapauskohtaisesti muuttaa muotoaan, ja yhä useammin niiden polttopisteet ovat yksittäisiä kehityspisteitä. Kolmas taso on globaalisuus: maailman ja talouden kehittymisen trendit eivät rajoja tunne, ja niiden aallot tunkeutuvat yhä syvemmälle meidän jokaisen arkeen.

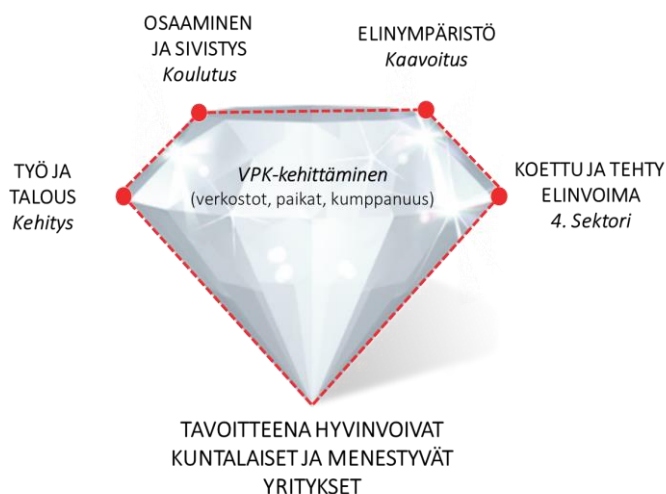
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUOSITUKSET

Tarkasteltaessa tulevaisuuden kuntaa erityisesti elinvoimanäkökulmasta, **tärkeimmät tehtävät ovat tulevaisuudessa kiteytettävissä kolmeen kovaan K:hon: kehitys, koulutus ja kaavoitus**. Tulevaisuuden kunnan keskiössä on hyvinvoivat kuntalaiset ja menestyvät yritykset. Hyvinvoinnin saavuttamiseksi kunnalla tulee olla työpaikkoja luovia ja taloudellista kasvua tuottavia tehtäviä, mikä tarkoittaa erityisesti elinkeinopolitiikkaa ja työllisyyttä parantavia tehtäviä ja toimenpiteitä. Kunnan elinympäristöä rakennetaan kauaskantoisesti kaavoituksen ja sitä kautta maankäytön, asumisen ja liikenteen ohjauksen kautta. Infrastruktuuri luo perustan myös palveluille ja ohjaa palvelurakenteen kehitystä. Tulevaisuudessa kunnan rooli korostuu myös koulutuksessa ja kasvatuksessa. Laajemmin määriteltynä tämä tarkoittaa osaamis-, sivistys-, kulttuuri- ja liikuntatehtäviä, mikä kytkeytyy myös kysymykseen syrjäytymisen ehkäisemisestä.

Hyvinvoinnin luomisessa tulevaisuudessa korostuu ennaltaehkäisy, joka liittyy myös kuntien ”viekoustehtäviin”, eli viihtyvyyteen ja kulttuurin ja liikunnan harrastamisen mahdollisuuksiin. Lisäksi tulevaisuuden kunnan tehtävät ovat lähellä kansalaisia. Tulevaisuuden kunnan on pohdittava erilaisia vaikuttamisen muotoja ja tapoja. Annetaanko aktivismille tilaa ja miten muuttuu edustuksellinen vaikuttaminen?

Kolmen K:n lisäksi tulevaisuuden kunnissa tulee kääntää huomio erityisesti eri toimijoiden aktivointiin. Tulevaisuuden kunnat ovat verkostojen kutojia, paikkaperustaisen kehittämisen alustoja, kumppaneita ja resurssien mobilisoijia. Tulevaisuuden menestyjiä ovat ne kunnat, joilla **vpk-kehittäminen** toimii. Nämä kunnat osaavat luoda yhteydet asukkaisiin, yrityksiin, järjestöihin sekä ”neljännen sektorin” järjestäytymättömiin aktivistiryhmiin.

Tämän työn pohjalta tulevaisuuden kunnan elinvoimaisuuden timantti piirtyy kuvan 12 osoittamien keskeisten tavoitteiden, tehtävien ja toimintaperiaatteiden varaan.



Kuva 12. Tulevaisuuden kunnan elinvoimaisuuden timantti - keskeiset tavoitteet, tehtävät ja toimintaperiaatteet.

Tulevaisuuden kunnat ovat jo täällä. Kovin moni kunta hoitaa jo nyt monet tehtävistään yhdessä muiden kuntien kanssa. Yleistäen voisi todeta, että alle 20 000 asukkaan kunnat ovat jo monin paikoin tulevaisuuden kuntia. Kunnat tulevat tulevaisuudessa muuttumaan kuitenkin jatkuvasti. Eli kunnat eivät koskaan tule valmiiksi, ja muutoksesta on tullut pysyvä tila: kun vankkurit saadaan liikkeelle, niin niitä korjataan matkan varrella. Tulevaisuudessa tulee olla liikkumavaraa erilaisille tavoille toteuttaa tehtäviä ja rakentaa erilaisia

suuntia yhteistyölle. Kuntia kehitettäessä on ymmärrettävä kehityksen rullaavuus ja jatkuva evoluutio. Uusi kuntakenttä vaatii mullistusta – uutta ajattelua, kokeiluja ja toimintatapoja.

Suositus I: Tulevaisuuden tulkintatuki ja -klubi kunnille. Vaikka kuntien välillä on ja tulee olemaan eroja, tulevaisuuden ennakointiresurssit on järkevää yhdistää. Luodaan kansallisille (valtionhallinto), alueellisille (maakunnille) ja paikallisille (kunnille) toimijoille yhteinen tulevaisuuden tulkinnan foorumi, jossa jatkuvasti tuotetaan tietoa ja yhteisesti tulkitaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia kuntiin. Tulevaisuuden kunta-parlamentarisen ryhmän tulevaisuustyö vuonna 2016 on jo pohjustanut tätä suositusta.

Yhden kunnan malli on Suomessa ohi. Meidän on löydettävä erilaisia ratkaisuja eri puolilla Suomea – erityyppisillä alueilla toimivat erilaiset maakunnat ja kunnat. Kunnista tulee hyvin erilaisia: kevyimmillään ne ovat yhteisökuntia, joiden tehtävät ovat maakunnallisella tasolla, vahvimmillaan isot kaupungit saattavat olla tärkeässä roolissa myös palvelujen tuottajina. Keskikokoisten ja -ikäisten kuntien kysymys nousee keskiöön. Maakuntaudistuksen myötä erityisesti 20 000 - 100 000 asukkaan kunnat yrittävät löytää uuden asemansa. Tulevaisuuden kunnan pohdinnassa kannattaisi kiinnittää huomiota erityisesti tämän kokoluokan kaupunkien kysymyksiin ja rajapintojen määrittelyyn maakuntien kanssa. Neljäkymppien kriisissä on myös aikaulottuvuus: nykymuotoinen hyvinvointipalveluja tuottava kunta on noin neljäkymmenen vuoden kehityksen tulos. Uudessa tilanteessa on löydettävä uudestaan kunnan tehtävät ja kipinä.

Suositus II: Avoimen rajapinnan keskustelut. Huomioidaan erilaiset alueet (maakunnat) ja erilaiset kunnat. Tulevaisuuden kuntaan ei luoda yhtä muottia, ja valmistelussa ja neuvotteluissa huomioidaan erilaiset rajapinnat maakuntien ja kuntien välillä eri maakunnissa.

Suomi palveluistuu, ja hitaasti mutta varmasti myös hallinto muuttuu jatkossa kansalaisten palveluksi. Hallintopalveluiden arvo sekä koko palvelukoneiston toimivuus tulee yhä läpinäkyvämmäksi. Palveluista tulee yhä räätälöidympiä ja tarpeen mukaan muuttuvia. Toimintakulttuuri ratkaisee menestyksen, ei organisoitumisen muoto. Palveluja myös kehitetään yhä vuorovaikutteisemmin. Kuntalainen ei ole vain palvelujen käyttäjä vaan palvelujen kehittäjä. Tiedon tuottamisessa tärkeää on sekä tutkimus- ja asiantuntijatieto että kansalaisten tuottama kokemuksellinen käyttäjätieto. Kuntien kehittämisessä siirrytään deliberatiiviseen eli puntaroivaan aikaan, jossa kehittäminen ja päätöksenteko perustuvat aktiiviseen vuoropuheluun päätöksentekijöiden, asiantuntijoiden ja kansalaisten välillä. Uusia ajatuksia on konkreettisesti testattava kokeilujen kautta.

Suositus III: Vapaiden ja avoimien kunta-alustojen kokeilut. Luodaan kunnille mahdollisuudet avoimeen kunta alustana -kehittämiseen, jossa sovelletaan puntaroimisen periaatteita. Esimerkkialue voi olla Inkoon, Kirkkonummen ja Siuntion muodostama alue (Porkkala), jolla kansalaistoimijat ovat osoittaneet aktiivisuuttaan erilaiseen kehittämistoimintaan.

Suositus IV: Mahdollistetaan ”paikkasopimukset” ja rakennetaan verkostot, joissa maakunnat ja kunnat sitoutuvat tiettyjen määriteltyjen maantieteellisten ympäristöjen (esim. asemanseutujen tai muiden vastaavien kohteiden) ja teemojen edistämiseen. Sopimusten tulisi olla temaattisesti ja paikallisesti selkeästi rajattuja. Kunnilla tulisi olla erilaisissa teemoissa yhteyksiä toisiin kuntiin ja maakuntiin hallintorajat ylittävästi. Työtä tuetaan rakentamalla yhteistyöverkostoja teemojen ympärille.

Lisäksi on ymmärrettävä, että kehitys on pitkälti arvaamatonta sattumaa. Toimijat törmäävät alueellisissa arkisissa ympäristöissä. Toimijoita on innostettava ja verkotettava niin oman kunnan sisällä, maakunnassa kuin maakuntien välillä. Tulevaisuuden kunnissa tulee olla hyvä sattumien sallimiskyky. Tämä edellyttää yhä vahvempaa strategista näkemystä kunnasta ja sen roolista. Strategisen kehittämisen kyvykkyyden korkea taso on varmistettava (ja tarpeen vaatiessa vahvistettava) niin virkamiesjohdossa kuin luottamushenkilöiden joukossa.

Suositus V: Sallitaan sattumat. Parannetaan kuntien kykyä strategisessa kehittämisessä ja sattumien sallimisessa. Sattumien salliminen edellyttää kuntalaisten, yritysten ja yhteisöjen äänen rohkaisua, kuulemista, monipuolistamista ja huomioimista. Työtä tuetaan tarjoamalla valmennusta strategiseen kehittämiseen, rakentamalla keskustelu- ja yhteistyöfoorumeja sekä kokeilemalla asioita konkreettisesti ja nopeasti.

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn tulokset

TAUSTATIEDOT

Rooli	Lähetetty	Aloitettu	Kyselyn loppuun asti vastanneita	Vastaus- prosentti
JORY	1947	933	796	41 %
Luottamushenkilö	9343	2836	2364	25 %
Kaikki yhteensä	11291	3770	3160	28 %

Seututyyppi	Lähetetty	Kyselyn loppuun asti vastanneita
A Metropolialue	947	254
A2 Metropolialueen lähiseudut	438	122
B Monipuoliset korkeakoulupaikkakunnat	3155	854
C Maakuntaveturit	1184	363
D Maakuntien vahvat kakkoskaupungit	1098	319
E1 Pikkukaupungit	896	241
M1 Taajaan asutut seudut	1591	488
M2 Maaseutumaiset seudut	1981	519
Kaikki yhteensä	11290	3160

Ikä	Kyselyn loppuun asti vastanneita	Vastaajien osuus (%)
alle 30 v.	36	1 %
30-39 v.	260	8 %
40-49 v.	616	19 %
50-59 v.	1015	32 %
60 v. tai yli	1095	35 %
(tyhjä)	138	4 %
Kaikki yhteensä	3160	100 %

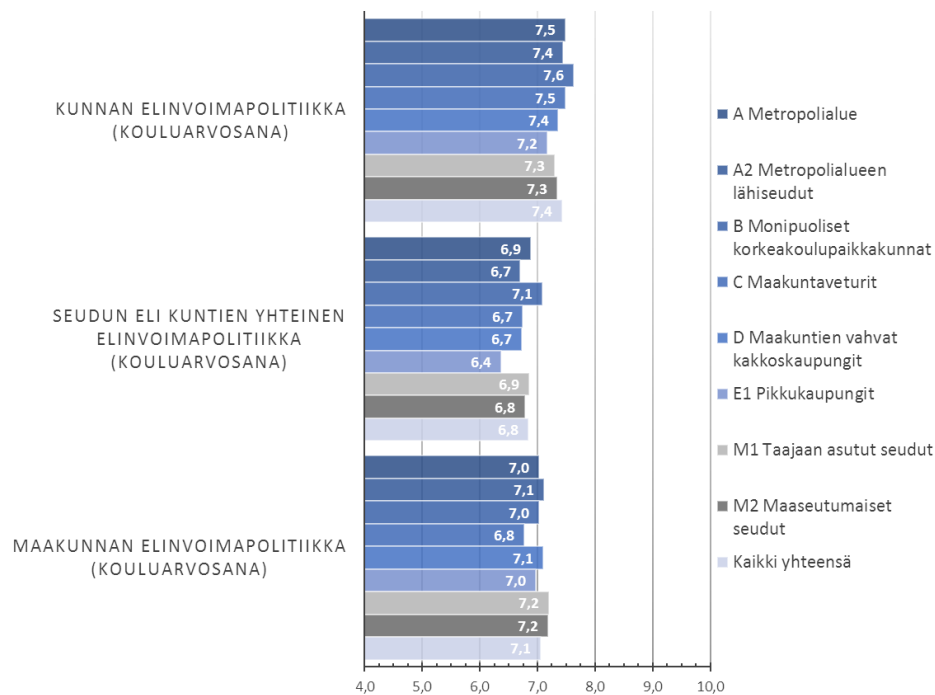
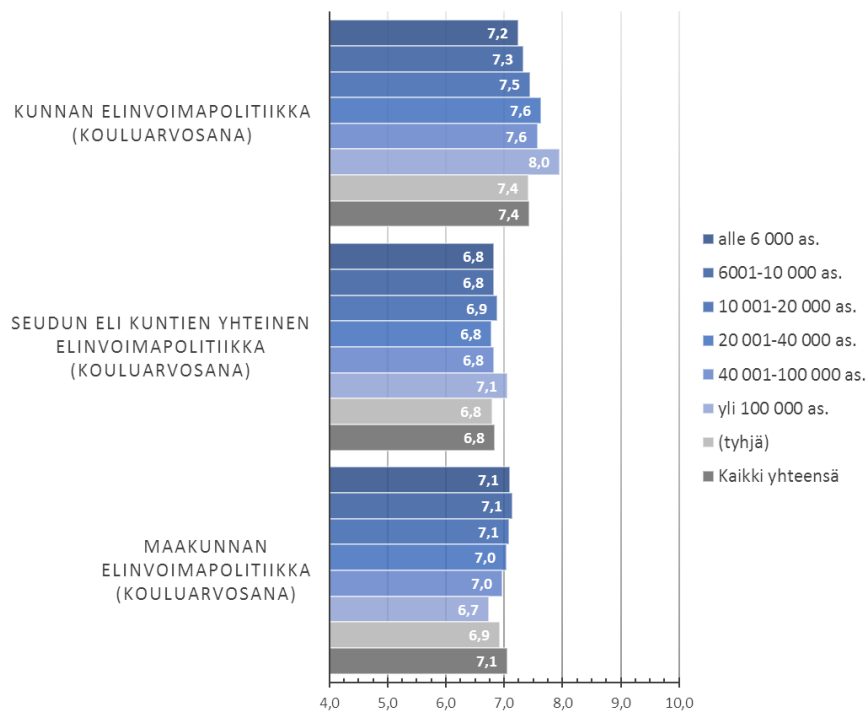
Sukupuoli	Kyselyn loppuun asti vastanneita	Vastaajien osuus (%)
nainen	1240	39 %
mies	1858	59 %
(tyhjä)	62	2 %
Kaikki yhteensä	3160	100 %

Työkokemus	Kyselyn loppuun asti vastanneita	Vastaajien osuus (%)
alle 5 v.	580	18 %
5 - 9 v.	519	16 %
10 - 19 v.	762	24 %
20 -29 v.	588	19 %
30 v. tai yli	678	21 %
(tyhjä)	33	1 %
Kaikki yhteensä	3160	100 %

Puolue	Kyselyn loppuun asti vastanneita	Vastaajien osuus (%)
keskusta	747	24 %
kokoomus	446	14 %
kristillisdemokraatit	77	2 %
perussuomalaiset	241	8 %
RKP	145	5 %
SDP	413	13 %
sitoutumaton	630	20 %
vasemmistoliitto	184	6 %
vihreät	85	3 %
muu puolue, mikä?	42	1 %
(tyhjä)	150	5 %
Kaikki yhteensä	3160	100 %

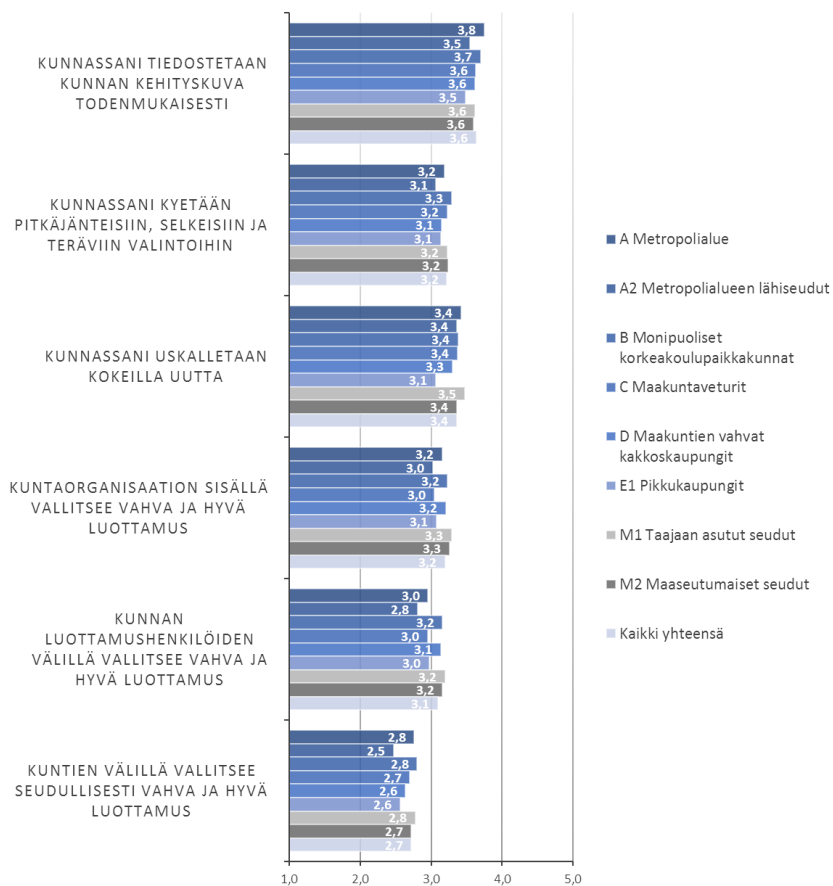
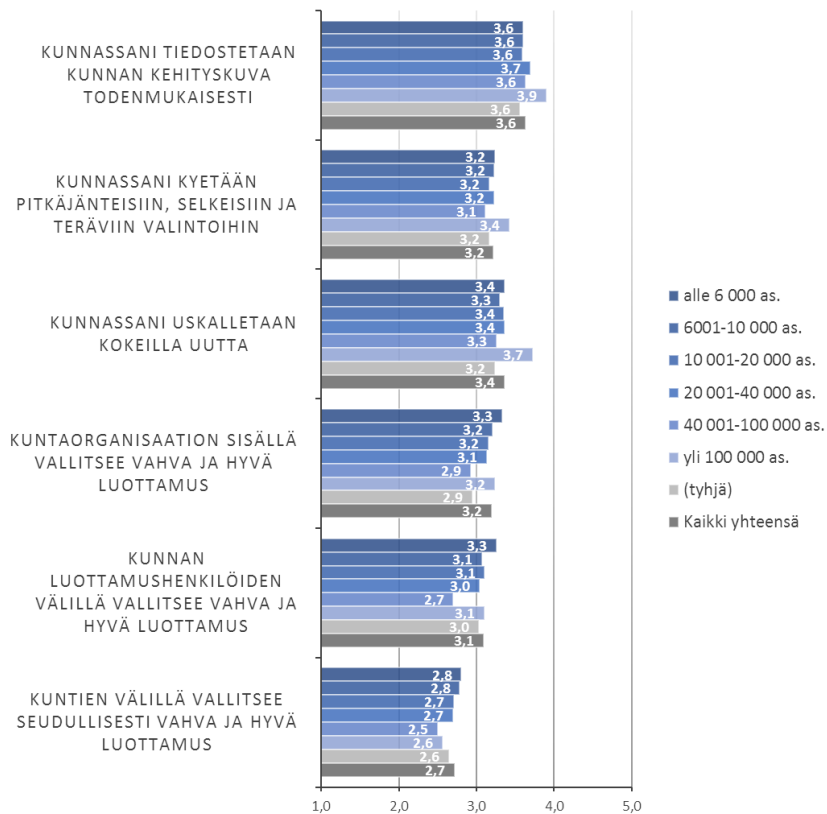
NYKYTILA

Minkä kouluarvosanan antaisit oman alueesi elinvoimapolitiikasta viimeisen viiden vuoden ajalta?

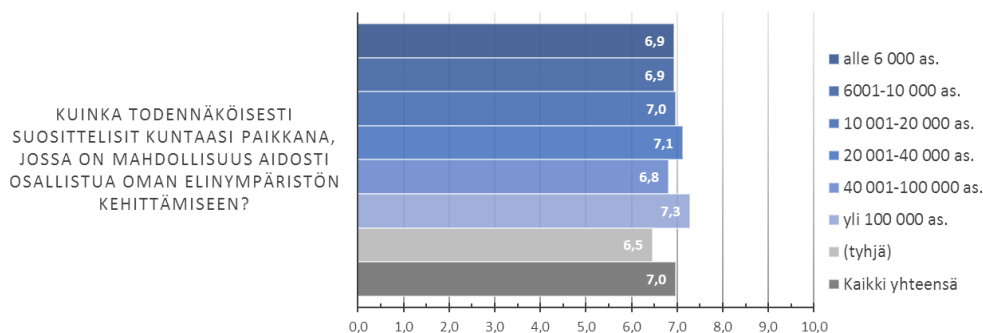


	Kunnan elinvoimapolitiikka (kouluarvosana)	Seudun eli kuntien yhteinen elinvoimapolitiikka (kouluarvosana)	Maakunnan elinvoimapolitiikka (kouluarvosana)
Kaikki yhteensä	7,4	6,8	7,1
Kymenlaakso	-5 %	-5 %	-11 %
Satakunta	0 %	-2 %	-7 %
Etelä-Savo	-4 %	-3 %	-6 %
Päijät-Häme	-4 %	-2 %	-4 %
Keski-Suomi	1 %	-1 %	-3 %
Kanta-Häme	1 %	-6 %	-1 %
Etelä-Karjala	0 %	0 %	-1 %
Lappi	-2 %	-4 %	0 %
Kainuu	-2 %	-2 %	0 %
Uusimaa	-2 %	-1 %	0 %
Kaikki yhteensä	0 %	0 %	0 %
Varsinais-Suomi	1 %	0 %	0 %
Etelä-Pohjanmaa	-1 %	-2 %	0 %
Pirkanmaa	1 %	2 %	2 %
Pohjois-Karjala	1 %	3 %	2 %
Pohjois-Pohjanmaa	2 %	4 %	2 %
Keski-Pohjanmaa	3 %	7 %	3 %
Pohjois-Savo	4 %	1 %	5 %
Pohjanmaa	3 %	9 %	7 %

Arvioi kuntasi kehittämistä koskevia väittämiä (1=täysin eri mieltä; 5=täysin samaa mieltä).

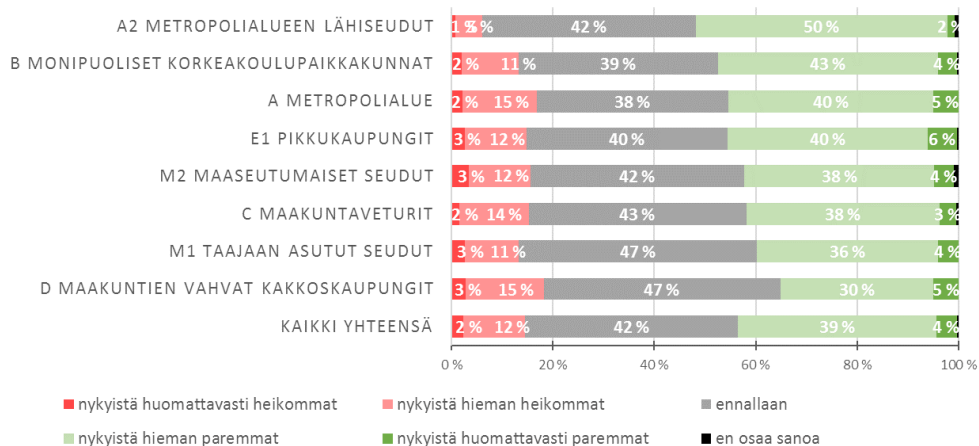
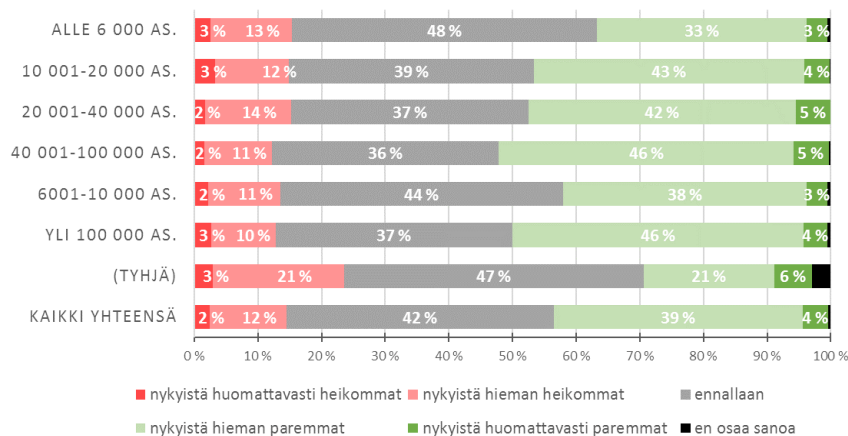


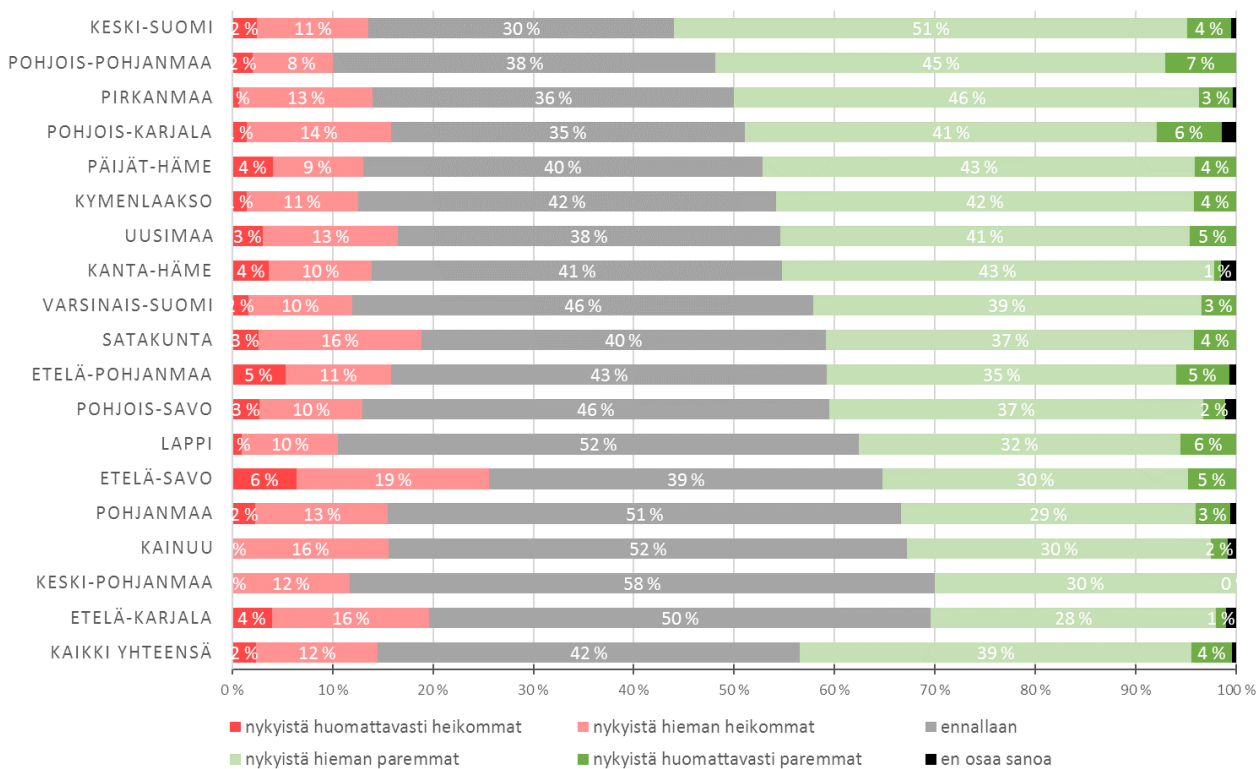
Kuinka todennäköisesti suosittelisit kuntaasi... (asteikolla 0-10)



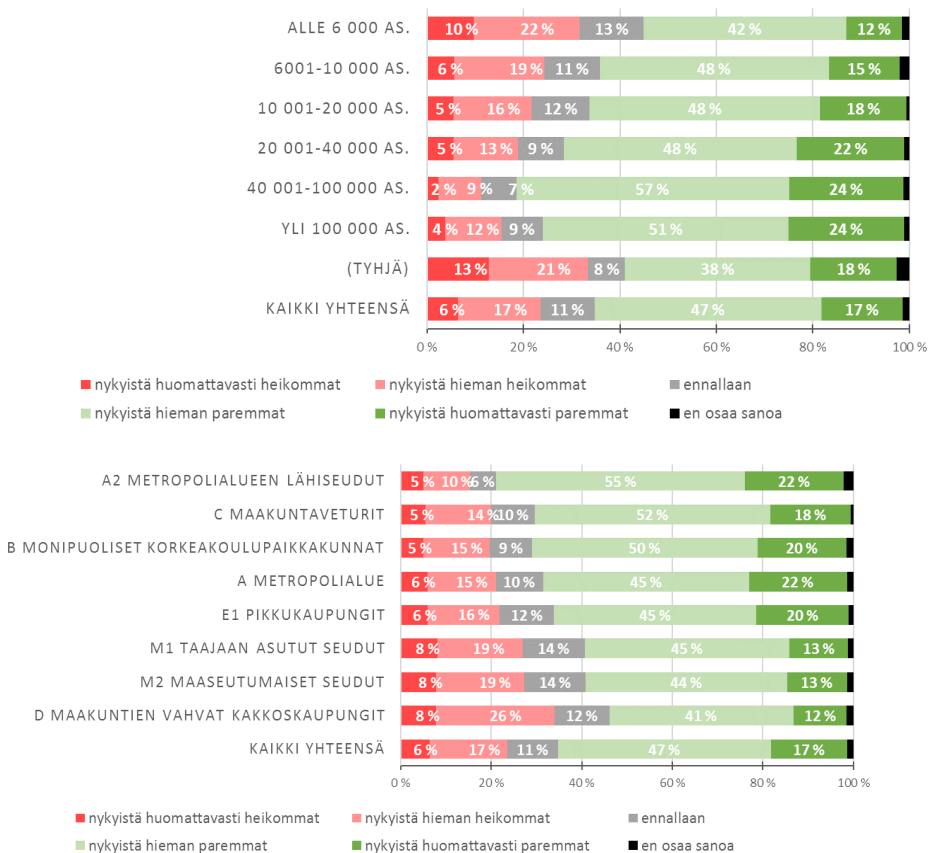
KEHITYSNÄKYMÄT

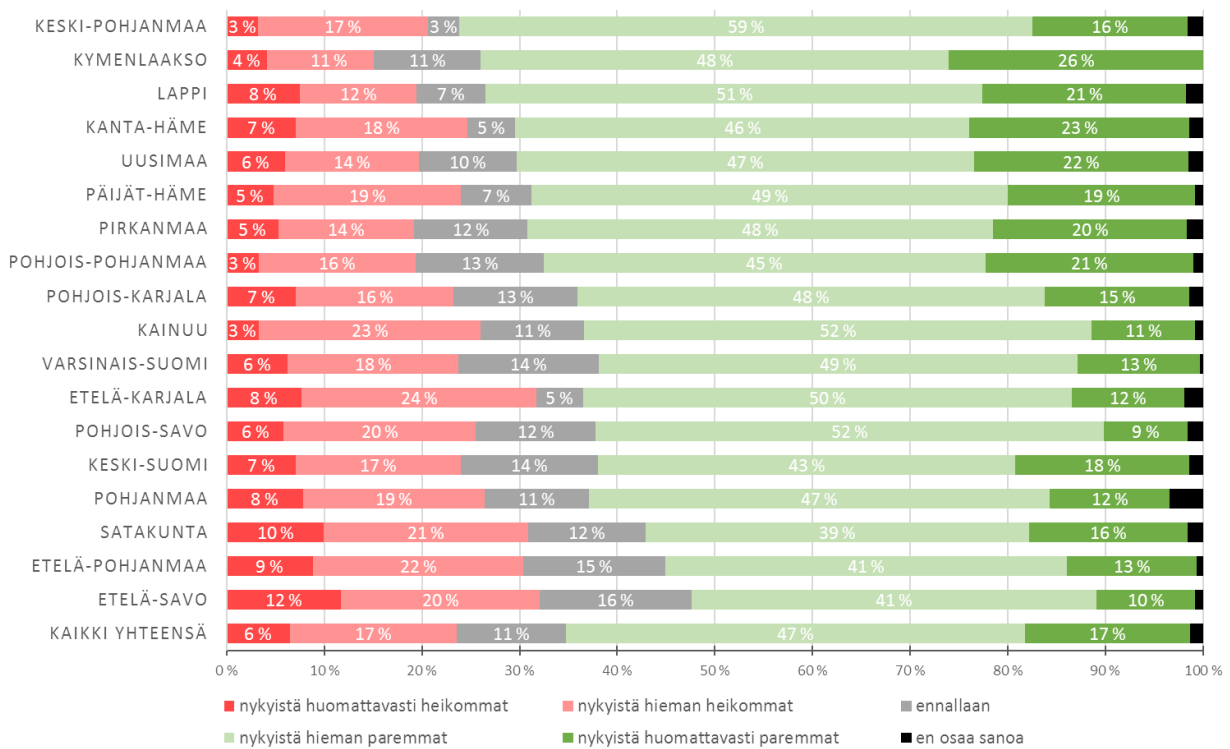
Kehitysnäkymät kunnassani puolen vuoden päästä ovat...



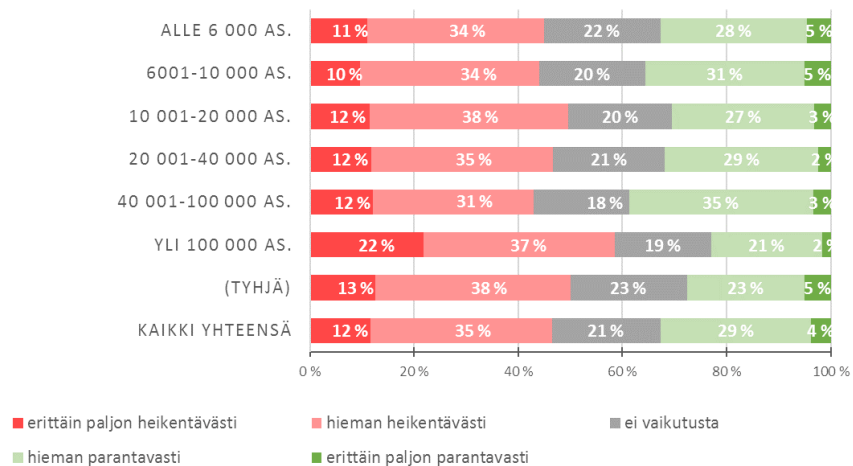


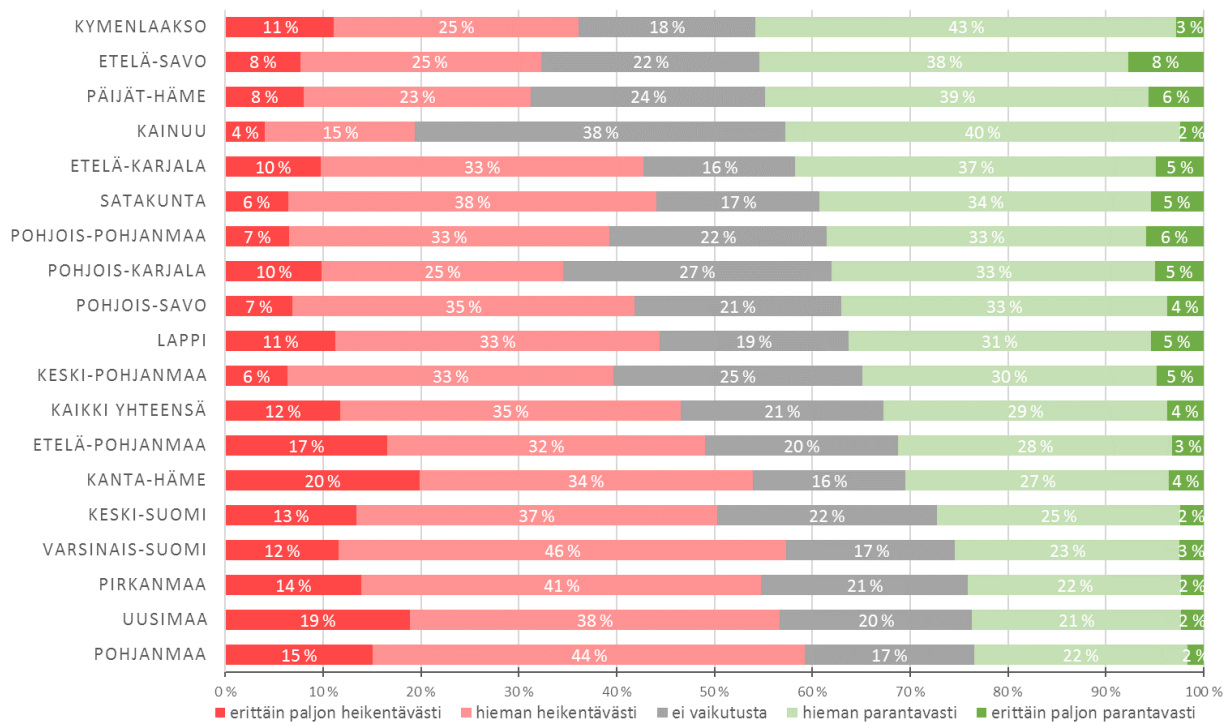
Kehitysnäköymät kunnassani 3-5 vuoden päästä ovat...





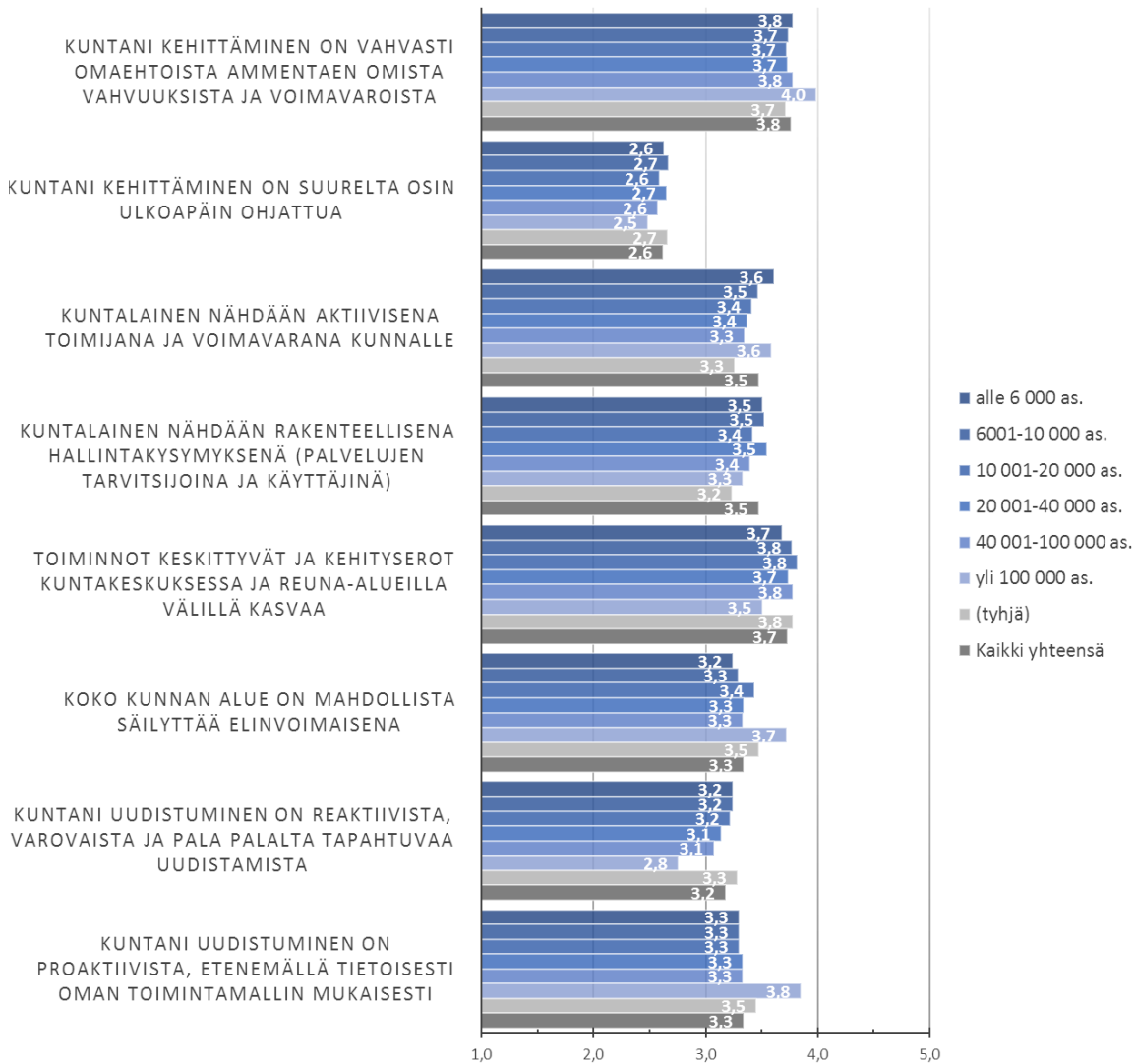
Maakuntauudistus vaikuttaa kuntani kehitysnäkymiin...





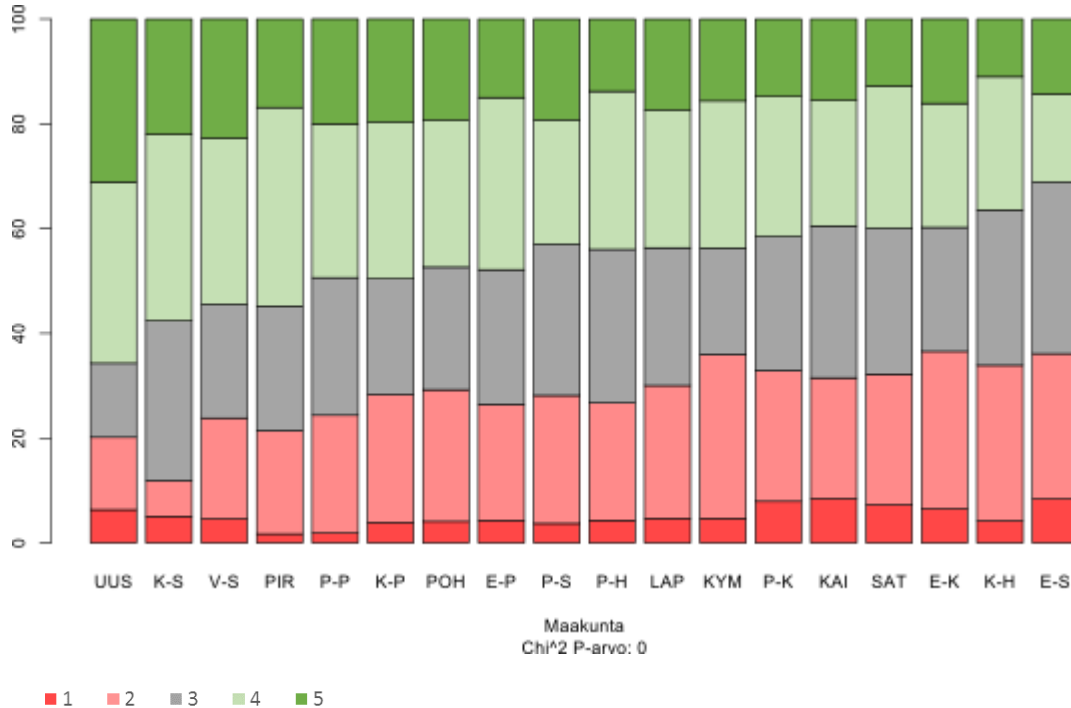
TULEVAISUUDEN KUNTA

Millaisena näet kuntasi tulevaisuuden? Arvioi seuraavia väittämiä (1=Täysin eri mieltä; 5=Täysin samaa mieltä). Lähde: Kuntaliitto, tulevaisuuden kuntakuvat.

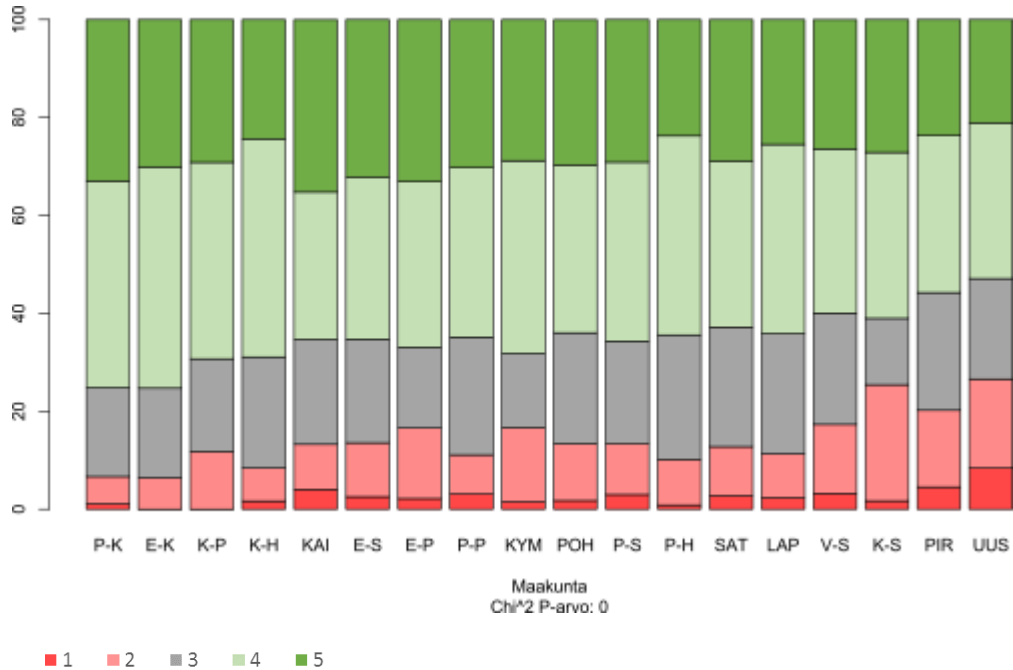


	Kuntani kehittäminen on vahvasti omaehtoista ammentaen omista vahvuuksista ja voimavaroista	Kuntani kehittäminen on suurelta osin ulkoapäin ohjattua	Kuntalainen nähdään aktiivisena toimijana ja voimavarana kunnalle	Kuntalainen nähdään rakenteellisenä hallintakysymyksenä (palvelujen tarvisijoina ja käyttäjinä)	Toiminnot keskittyvät ja kehityserot kuntakeskuksessa ja reuna-alueilla väillä kasvaa	Koko kunnan alue on mahdollista säilyttää elinvoimaisena	Kuntani uudistuminen on reaktiivista, varoista ja pala palalta tapahtuvaa uudistamista	Kuntani uudistuminen on proaktiivista, etenemällä tietoisesti oman toimintamallin mukaisesti
Etelä-Karjala	3,9	2,5	3,5	3,6	4	3,1	3,1	3,4
Etelä-Pohjanmaa	3,8	2,6	3,5	3,5	3,8	3,4	3,2	3,1
Etelä-Savo	3,8	2,6	3,4	3,4	3,8	3	3,2	3,1
Kaikki yhteensä	3,8	2,6	3,5	3,5	3,7	3,3	3,2	3,3
Kainuu	3,9	2,5	3,4	3,5	3,8	3,1	3,3	3,3
Kanta-Häme	3,8	2,7	3,5	3,5	3,8	3,4	3,4	3,3
Keski-Pohjanmaa	3,9	2,5	3,6	3,5	3,6	3,7	3,5	3,2
Keski-Suomi	3,8	2,6	3,6	3,6	3,8	3,1	3,1	3,5
Kymenlaakso	3,8	2,6	3,3	3,3	3,8	3,2	3,2	3,3
Lappi	3,8	2,6	3,5	3,5	3,8	3,3	3,3	3,2
Pirkanmaa	3,8	2,7	3,4	3,5	4	3,2	3,1	3,4
Pohjanmaa	3,6	2,7	3,4	3,6	3,8	3,4	3,3	3,2
Pohjois-Karjala	3,9	2,5	3,7	3,4	3,8	3,3	2,9	3,7
Pohjois-Pohjanmaa	3,9	2,5	3,6	3,4	3,6	3,5	3,1	3,5
Pohjois-Savo	3,8	2,6	3,6	3,4	3,8	3,3	3,1	3,5
Päijät-Häme	3,8	2,6	3,6	3,5	3,8	3,3	3,2	3,4
Satakunta	3,8	2,6	3,4	3,4	3,8	3,2	3,3	3,2
Uusimaa	3,6	2,7	3,4	3,4	3,4	3,7	3,1	3,4
Varsinais-Suomi	3,7	2,6	3,4	3,6	3,7	3,5	3,3	3,2

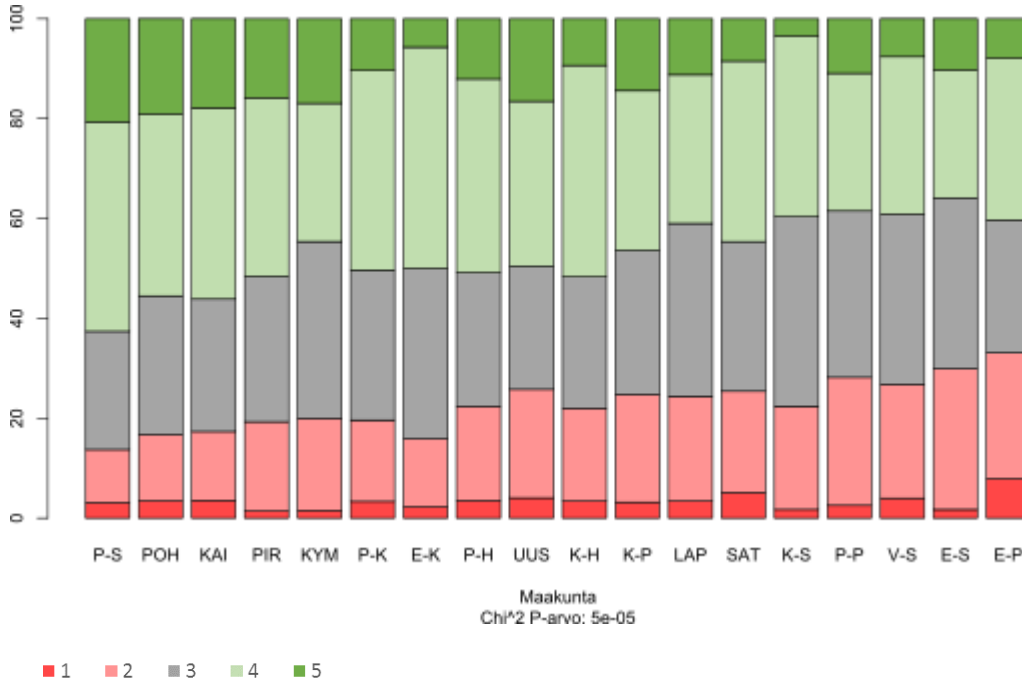
Väittämä: Koko kunnan alue on mahdollista säilyttää elinvoimaisena



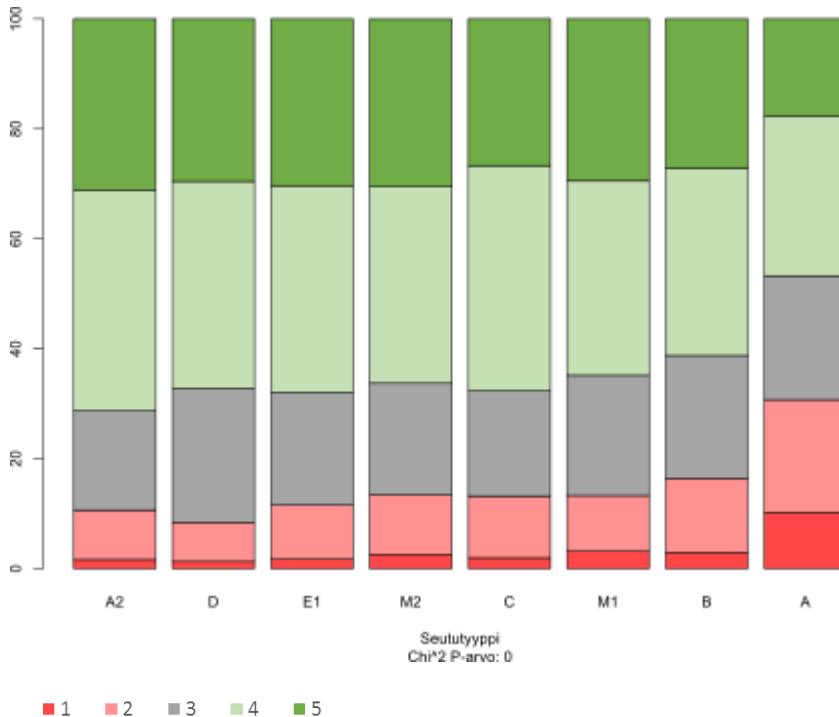
Väittämä: Toiminnot keskittyvät ja kehityserot kuntakeskuksen ja reuna-alueiden välillä kasvaa



Väittämä: Kuntani uudistuminen on proaktiivista, etenemällä tietoisesti oman toimintamallin mukaisesti



Väittämä: Toiminnot keskittyvät ja kehityserot kuntakeskuksen ja reuna-alueiden välillä kasvaa



A Metropolialue

A2 Metropolialueen lähiseudut

B Monipuoliset korkeakoulupaikkakunnat

C Maakuntaveturit

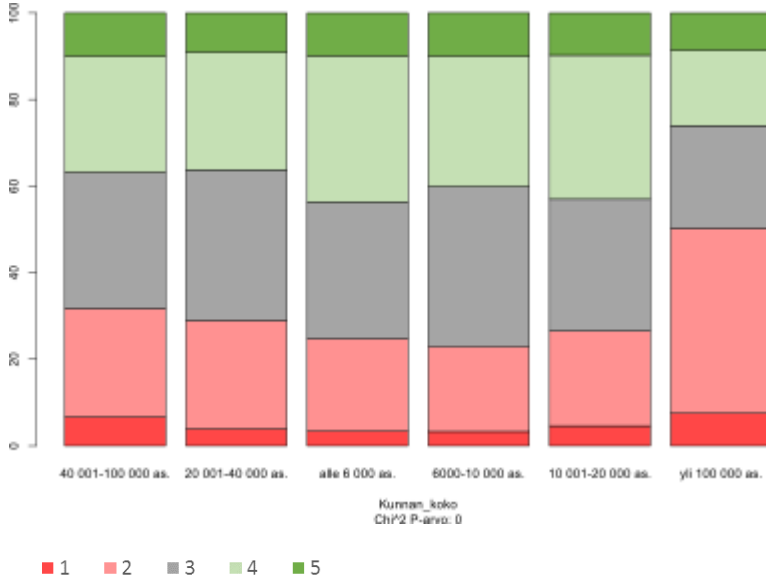
D Maakuntien vahvat kakkoskaupungit

E1 Pikkukaupungit

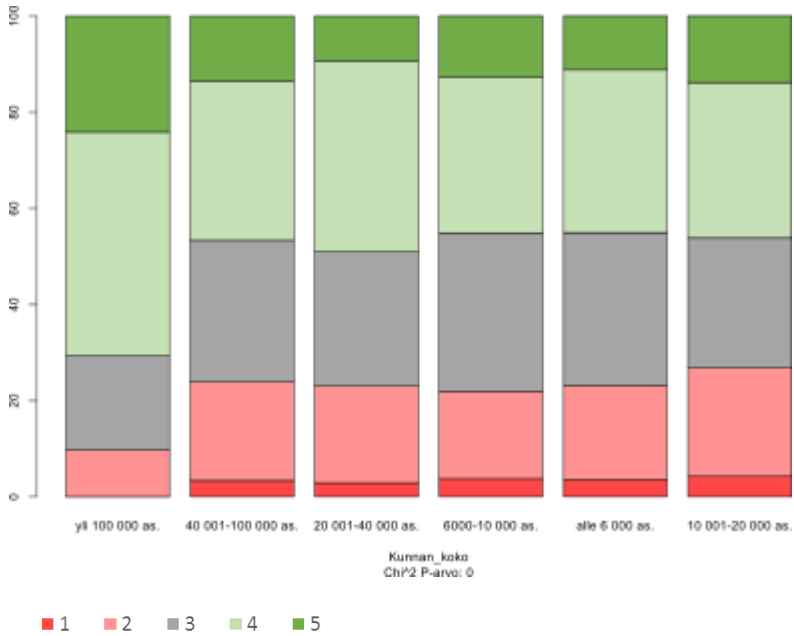
M1 Taajaan asutut maaseutumaiset seudut

M2 Maaseutumaiset seudut

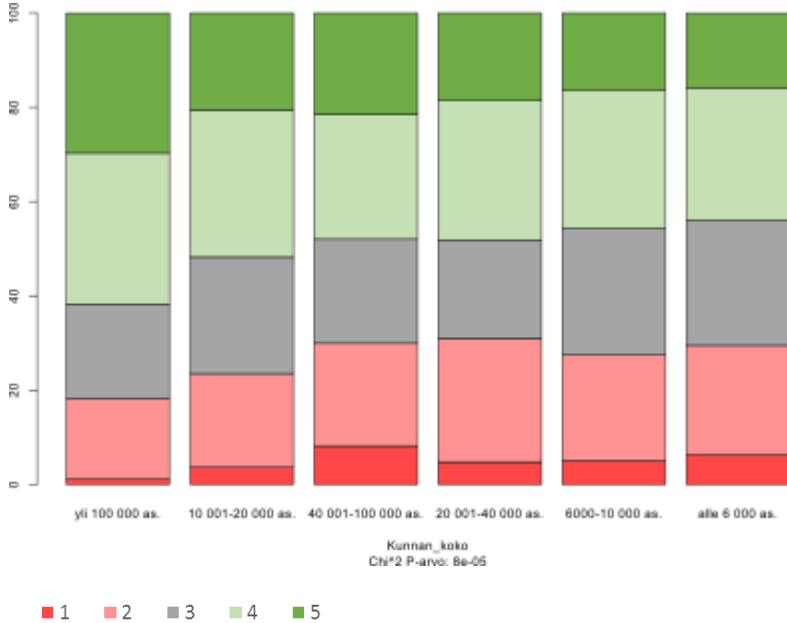
Väittämä: Kuntani uudistuminen on reaktiivista, varovaista ja pala palalta tapahtuvaa uudistamista



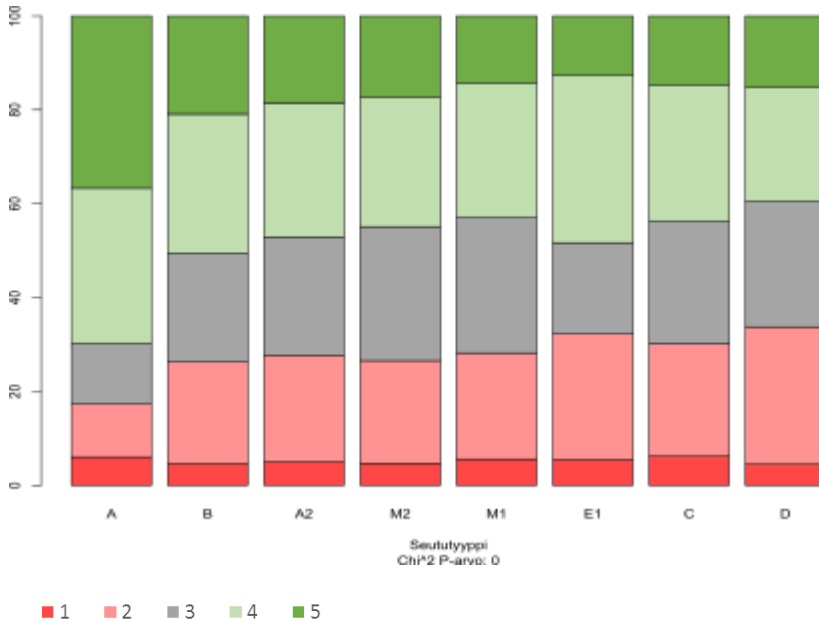
Väittämä: Kuntani uudistuminen on proaktiivista, etenemällä tietoisesti oman toimintamallin mukaisesti



Väittämä: Koko kunnan alue on mahdollista säilyttää elinvoimaisena



Väittämä: Koko kunnan alue on mahdollista säilyttää elinvoimaisena



A Metropolialue

A2 Metropolialueen lähiseudut

B Monipuoliset korkeakoulupaikkakunnat

C Maakuntaveturit

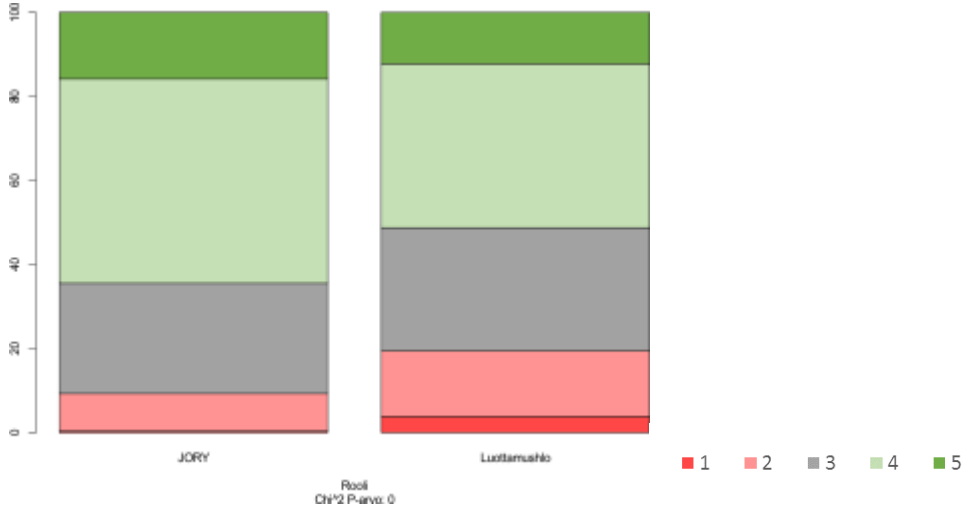
D Maakuntien vahvat kakkoskaupungit

E1 Pikkukaupungit

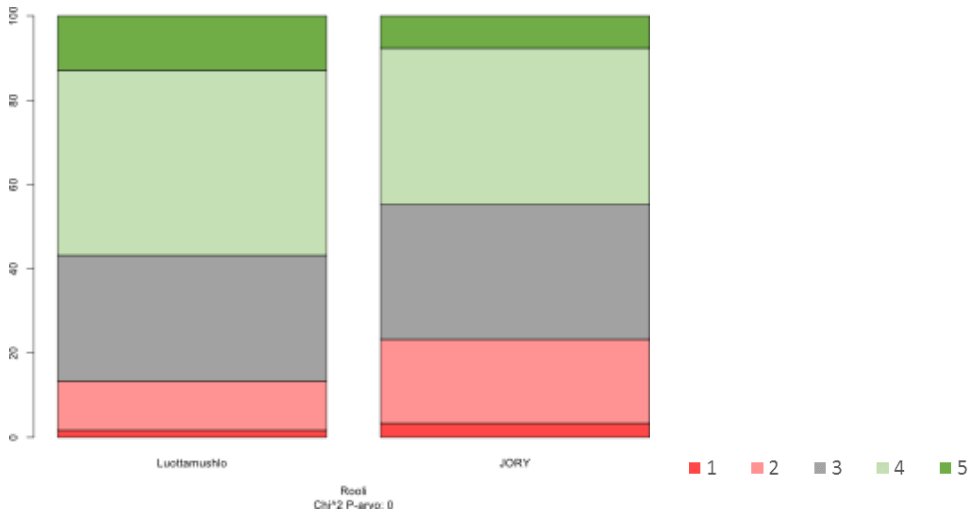
M1 Taajaan asutut maaseutumaiset seudut

M2 Maaseutumaiset seudut

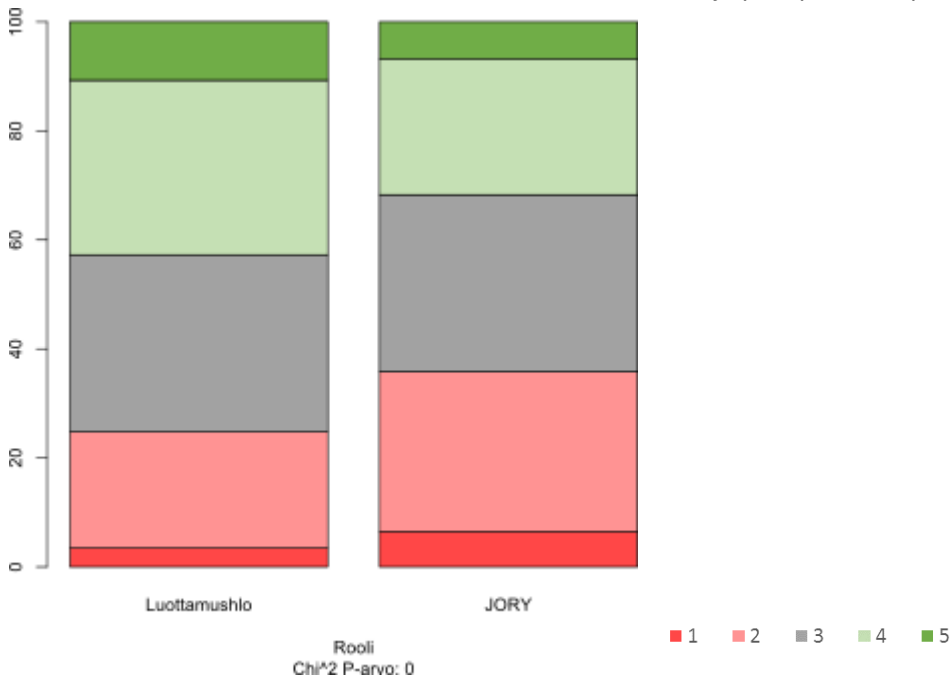
Väittämä: Kuntalainen nähdään aktiivisena toimijana ja voimavarana kunnalle



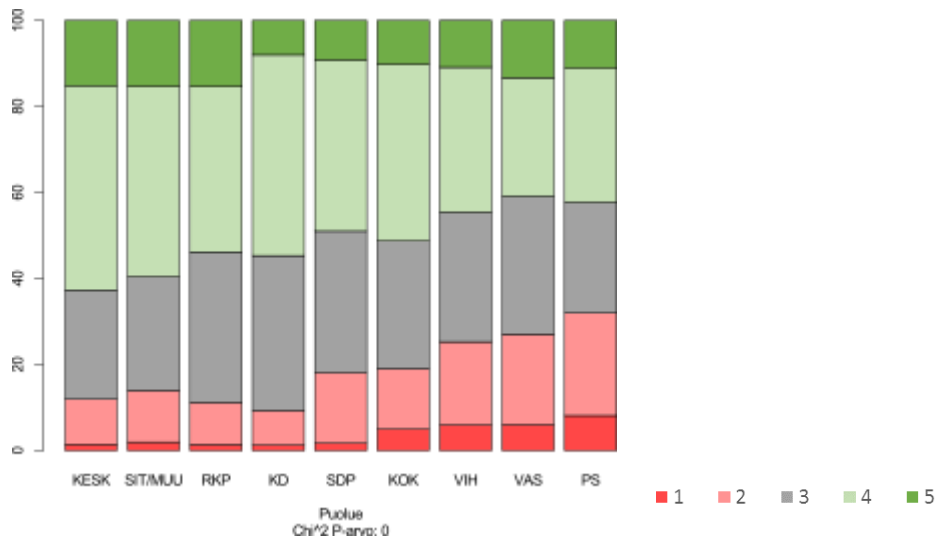
Väittämä: Kuntalainen nähdään rakenteellisena hallintakysymyksenä (palvelujen tarvitsijoina ja käyttäjinä)



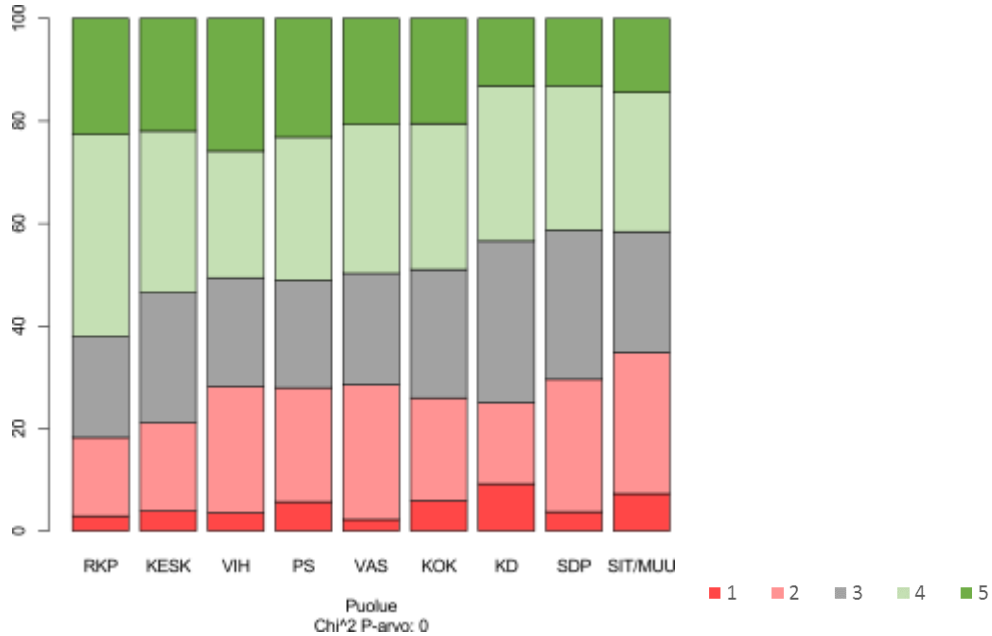
Väittämä: Kuntani uudistuminen on reaktiivista, varovaista ja pala palalta tapahtuvaa uudistamista



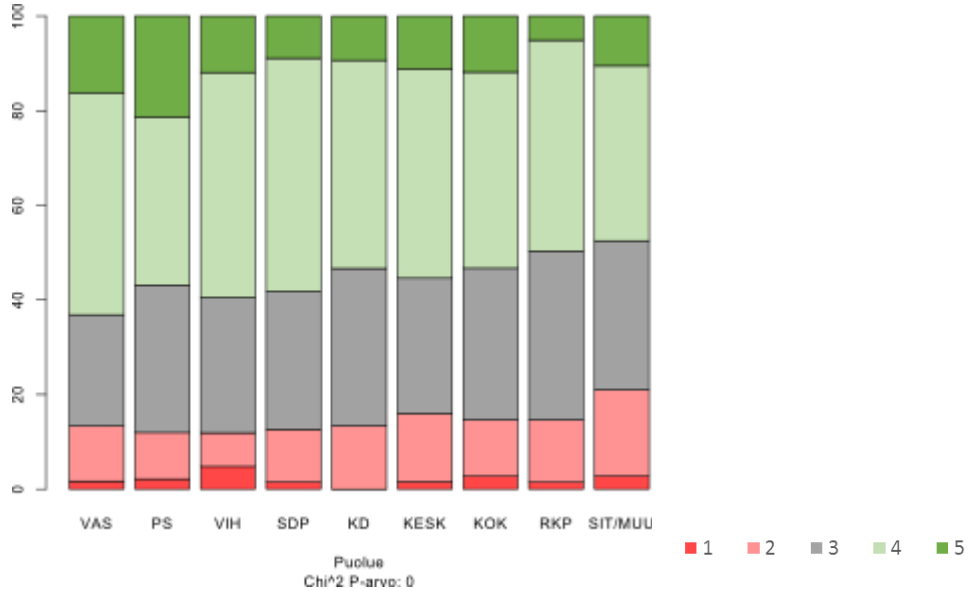
Väittämä: Kuntalainen nähdään aktiivisena toimijana ja voimavarana kunnalle



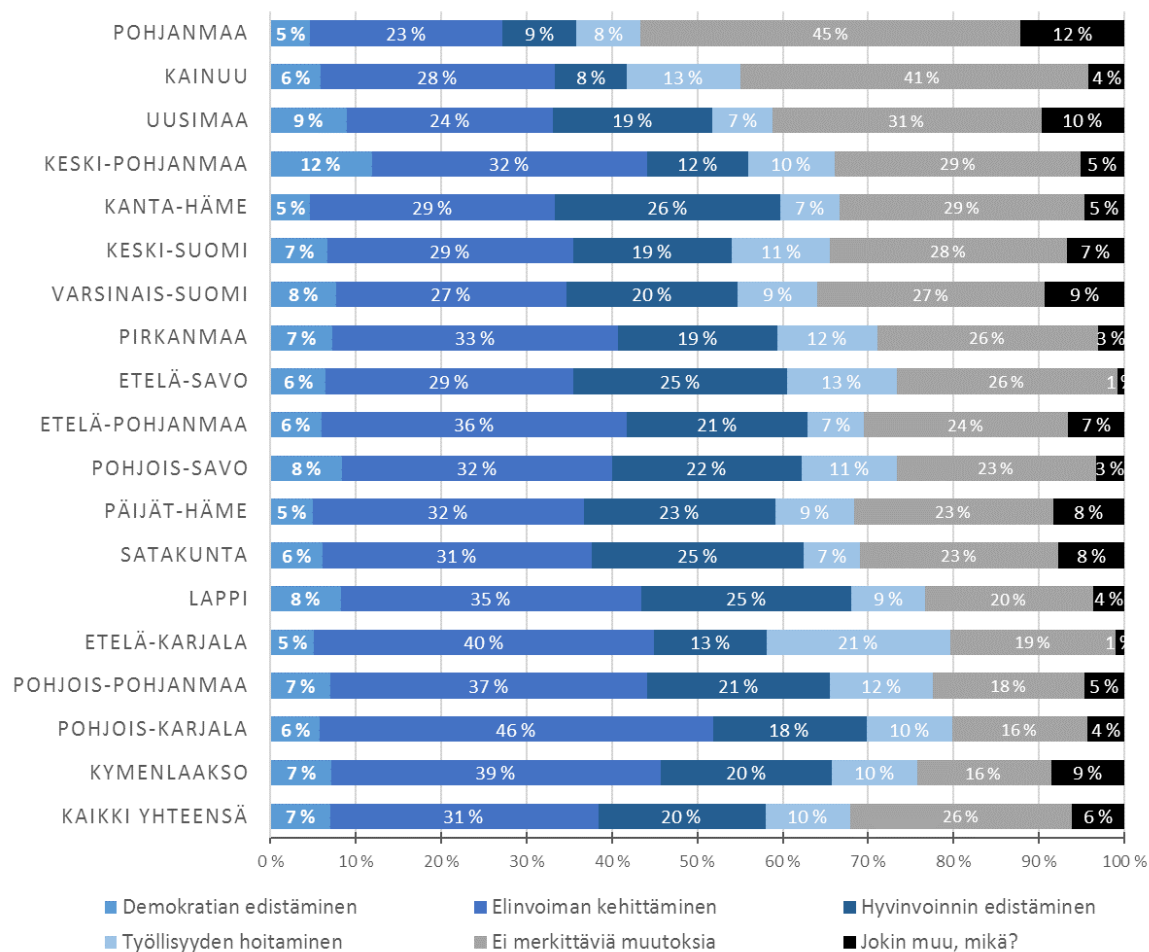
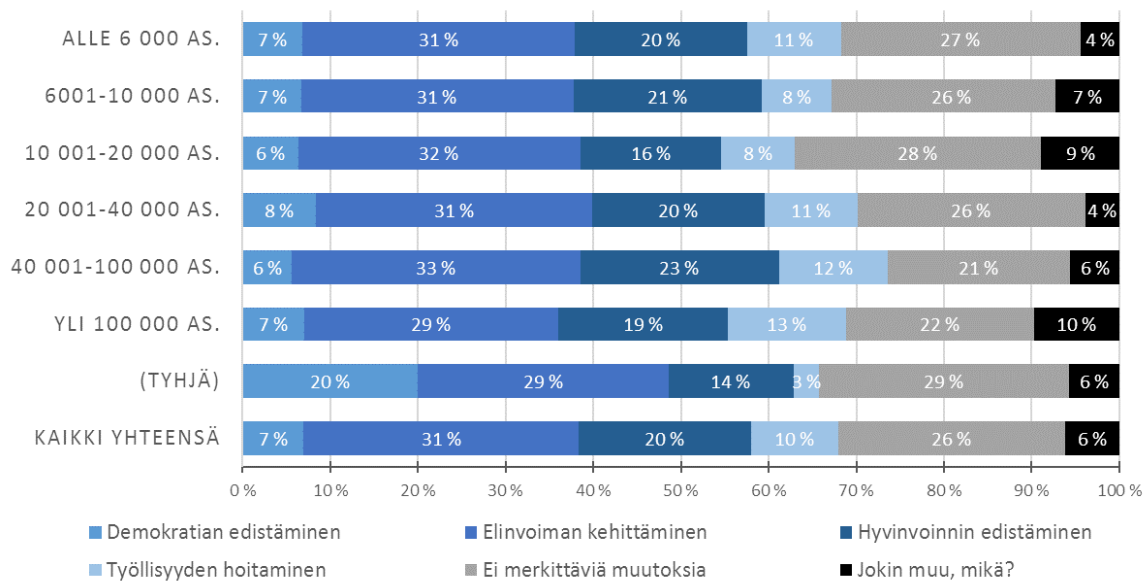
Väittämä: Koko kunnan alue on mahdollista säilyttää elinvoimaisena

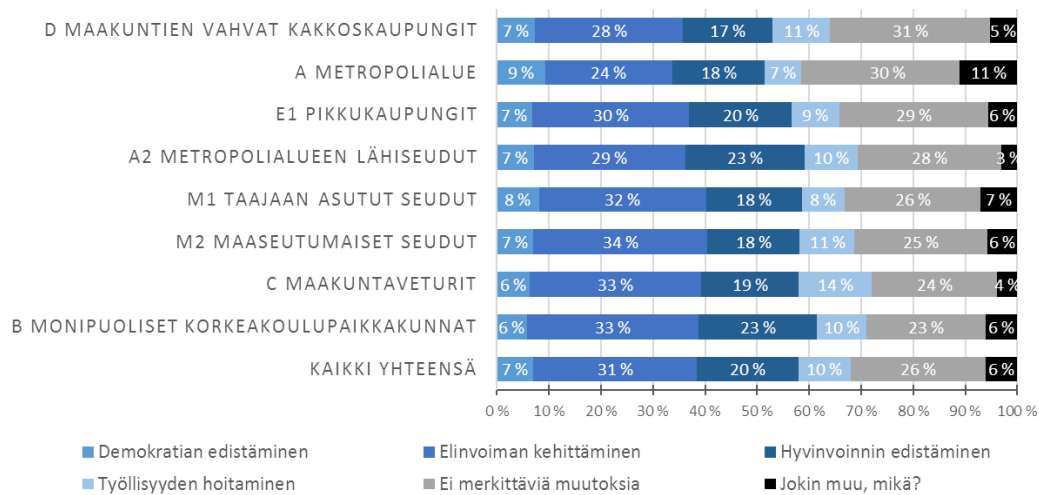


Väittämä: Kuntalainen nähdään rakenteellisena hallintakysymyksenä (palvelujen tarvitsijoina ja käyttäjinä)

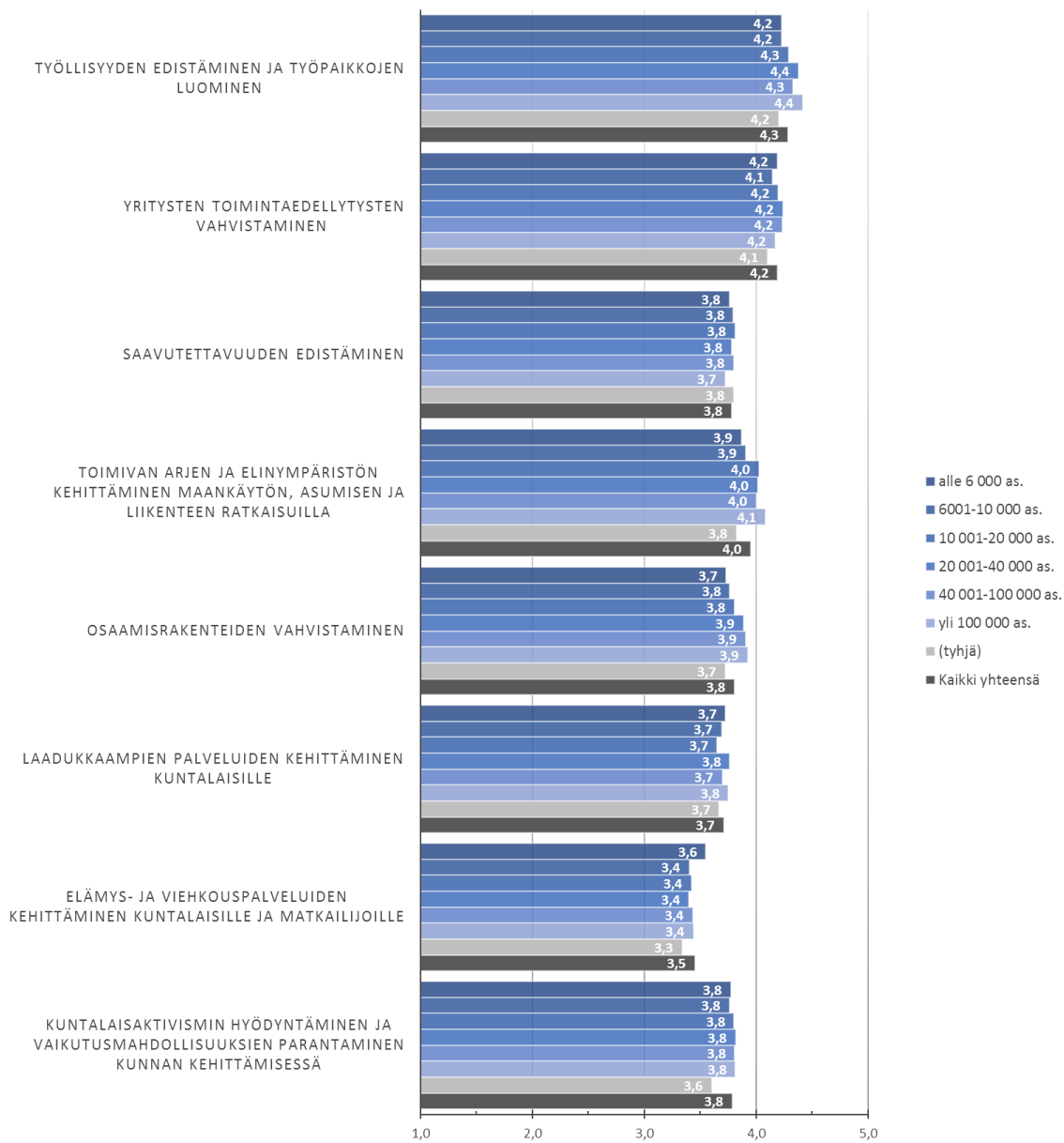


Millä osa-alueella kunnassasi tapahtuu kaikkein merkittävin muutos maakuntauudistuksen myötä (sote-palveluiden lisäksi)? Voit valita vain yhden vaihtoehdon.





Miten seuraavia elinvoiman osa-alueita tulisi painottaa kuntasi kehittämisessä tulevaisuudessa? Tulisiko painoarvoa vähentää vai korostaa?



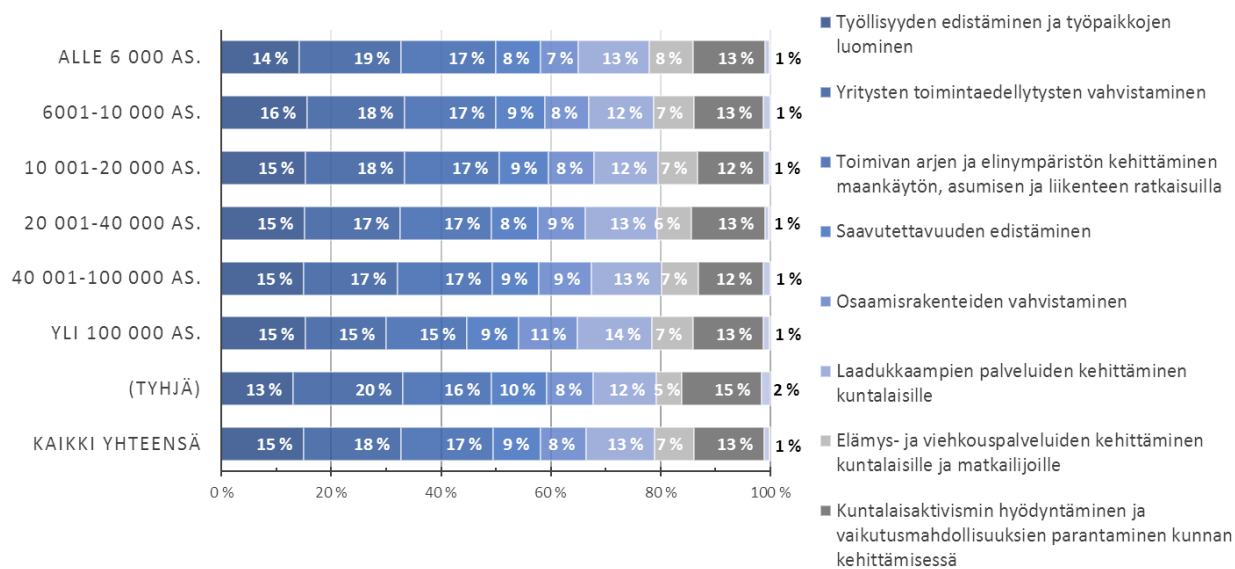
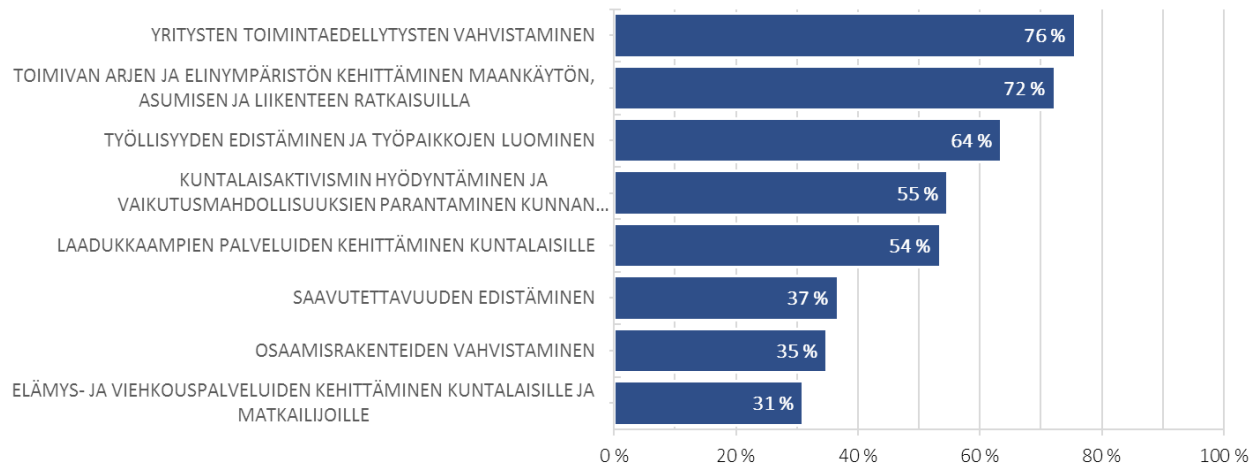
	Työllisyyden edistäminen ja työpaikkojen luominen	Yritysten toimintaedellytysten vahvistaminen	Saavutettavuuden edistäminen	Toimivan arjen ja elinympäristön kehittäminen maankäytön, asumisen ja liikenteen ratkaisuille	Osaamisrakenteiden vahvistaminen	Laadukkaampien palveluiden kehittäminen kuntalaisille	Elämys- ja viehkeuspalveluiden kehittäminen kuntalaisille ja matkailijoille	Kuntalaisaktivismin hyödyntäminen ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen kunnan kehittämisessä
Etelä-Karjala	4,3	4,1	3,8	3,9	3,7	3,7	3,6	3,8
Etelä-Pohjanmaa	4,4	4,2	3,8	4,0	3,7	3,8	3,5	3,8
Etelä-Savo	4,4	4,2	3,8	3,9	3,9	3,7	3,7	3,9
Kaikki yhteensä	4,4	4,3	4,0	3,7	3,9	3,7	3,7	3,8
Kainuu	4,3	4,2	3,8	4,0	3,7	3,7	3,4	3,7
Kanta-Häme	4,3	4,1	3,7	3,8	3,8	3,6	3,4	3,7
Keski-Pohjanmaa	4,4	4,2	3,8	3,9	3,8	3,7	3,5	3,7
Keski-Suomi	4,4	4,2	3,7	3,9	3,9	3,8	3,7	3,7
Kymenlaakso	4,3	4,2	3,9	4,0	4,0	3,8	3,9	3,9
Lappi	4,4	4,3	3,8	4,1	3,8	3,7	3,4	3,7
Pirkanmaa	4,1	4,2	3,7	3,8	3,8	3,5	3,4	3,8
Pohjanmaa	4,4	4,3	3,8	3,9	3,9	3,8	3,5	4,0
Pohjois-Karjala	4,2	4,2	3,8	4,0	3,8	3,8	3,4	3,8
Pohjois-Pohjanmaa	4,3	4,1	3,8	3,9	3,8	3,7	3,4	3,8
Pohjois-Savo	4,3	4,1	3,8	4,0	3,9	3,8	3,6	3,9
Päijät-Häme	4,2	4,2	3,8	3,9	3,7	3,7	3,3	3,7
Satakunta	4,2	4,1	3,7	4,0	3,7	3,7	3,3	3,8
Uusimaa	4,1	4,2	3,7	4,0	3,8	3,7	3,3	3,7
Varsinais-Suomi	4,3	4,2	3,8	4,0	3,8	3,7	3,5	3,8

Tulevaisuuden kuntien keskeiseksi tulkittuja elinvoimatehtäviä maakunnittain. Tulokset perustuvat kyselyn avoimista vastauksista tehtyyn ryhmittelyyn.

	Kaavoituksen kehittäminen	Liikenne- yhteydet	Työpaikkojen luominen	Perus- palveluiden kehittäminen	Kuntalaisten osallisuus	Elinkeino- elämän kehittäminen	Elin- ympäristön viihtyisyys	Imagon kehittäminen	Koulutus- palvelut	Uudet asukkaat ja asukas- määrän kasvatta- minen	Palveluiden saavutet- tavuus
Etelä-Karjala	x	x	x		x	x		x	x		
Etelä-Pohjanmaa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Etelä-Savo	x	x	x	x	x	x	x		x	x	
Kainuu	x	x	x	x	x		x		x	x	x
Kanta-Häme	x	x	x	x	x		x				x
Keski-Pohjanmaa	x	x	x	x	x	x		x			
Keski-Suomi	x	x	x	x		x	x	x			
Kymenlaakso	x	x	x	x	x	x	x	x			
Lappi	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Pirkanmaa	x	x	x	x	x	x	x	x			
Pohjanmaa	x	x	x	x	x	x	x		x		
Pohjois-Karjala	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
Pohjois-Pohjanmaa	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Pohjois-Savo	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
Päijät-Häme	x	x	x	x	x	x	x		x	x	
Satakunta	x	x	x	x	x	x		x		x	
Uusimaa	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Varsinais-Suomi	x	x	x	x	x	x	x	x			

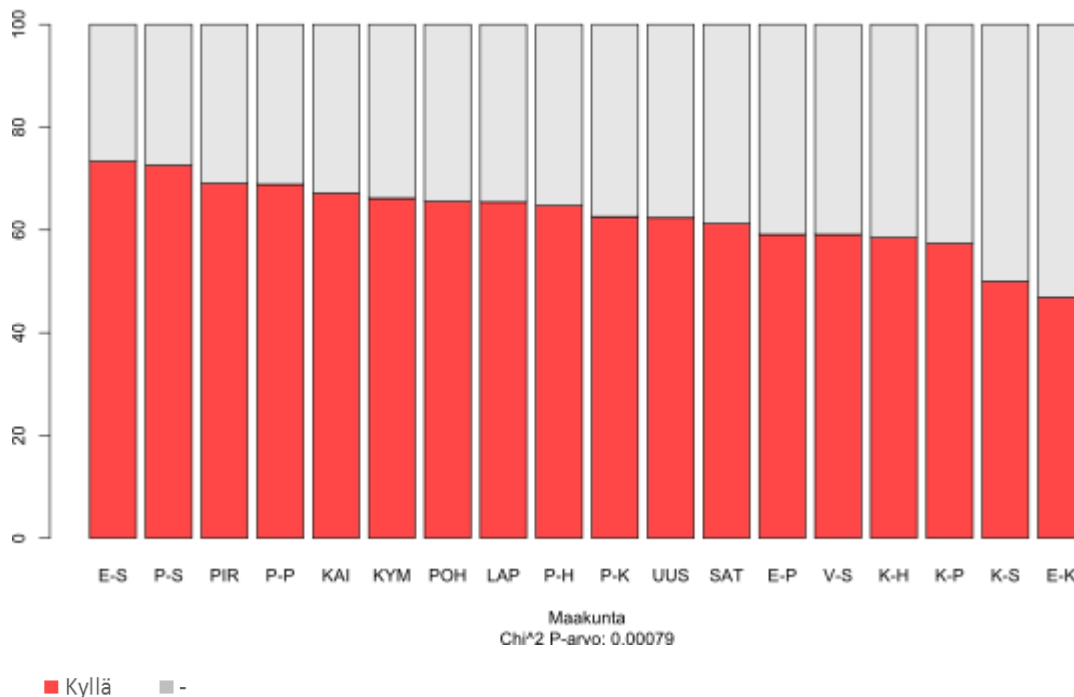
Mitkä elinvoiman kehittämiseen liittyvät tehtävät tulisi hoitaa kunnallisella tasolla?

Alla luvut ovat prosentteina, kuinka suuri osuus vastaajista näki järkeväksi hoitaa kyseisen tehtävän kunnallisella tasolla.

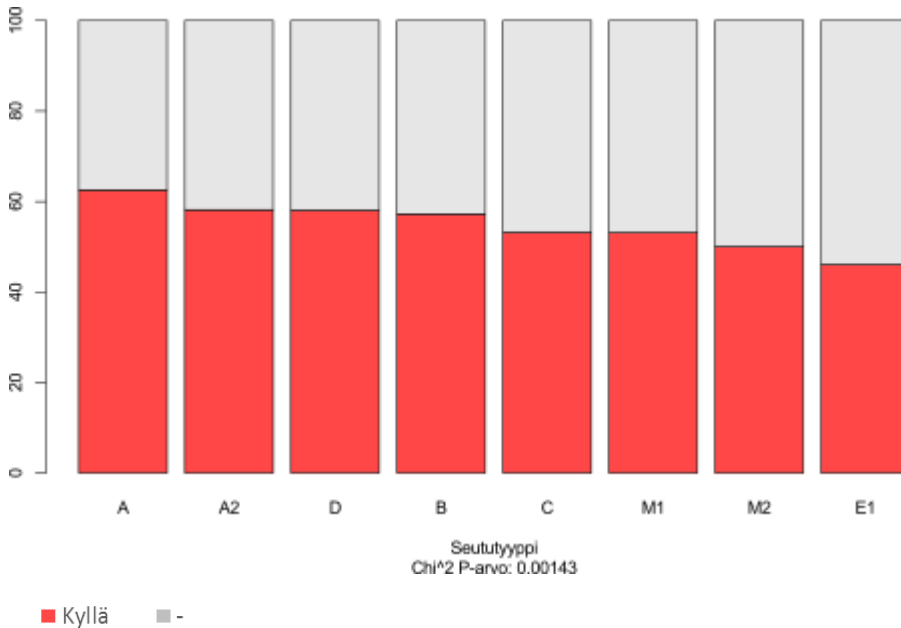


	Työllisyyden edistäminen ja työpaikkojen luominen	Yritysten toimintaedellytysten vahvistaminen	Toimivan arjen ja elinympäristön kehittäminen maankäytön, asumisen ja liikenteen ratkaisuilla	Saavutettavuuden edistäminen	Osaamisrakenteiden vahvistaminen	Laadukkaampien palveluiden kehittäminen kuntalaisille	Elämys- ja viehkeuspalveluiden kehittäminen kuntalaisille ja matkailijoille	Kuntalaisaktiivisuuden hyödyntäminen ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen kunnan kehittämisessä	Jokin muu, mikä?	Ei mitään yllä olevista, miksi?
Kaikki yhteensä	15 %	18 %	17 %	9 %	8 %	13 %	7 %	13 %	1 %	0 %
Etelä-Karjala	-2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	3 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Etelä-Pohjanmaa	-1 %	1 %	1 %	0 %	-1 %	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Etelä-Savo	3 %	-2 %	1 %	-1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	-1 %	0 %
Kainuu	-2 %	-1 %	0 %	2 %	1 %	-2 %	1 %	0 %	0 %	0 %
Kanta-Häme	-2 %	0 %	1 %	2 %	-1 %	1 %	0 %	-1 %	0 %	0 %
Keski-Pohjanmaa	-3 %	3 %	2 %	-2 %	0 %	-1 %	1 %	-1 %	1 %	0 %
Keski-Suomi	1 %	0 %	0 %	-1 %	1 %	0 %	-1 %	0 %	0 %	0 %
Kymenlaakso	1 %	-1 %	-1 %	-1 %	-1 %	2 %	3 %	-2 %	0 %	0 %
Lappi	0 %	1 %	-1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	-1 %	0 %	0 %
Pirkanmaa	-1 %	1 %	0 %	1 %	0 %	-1 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Pohjanmaa	2 %	1 %	-1 %	2 %	-1 %	-2 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Pohjois-Karjala	1 %	0 %	0 %	-1 %	-1 %	1 %	-1 %	1 %	0 %	0 %
Pohjois-Pohjanmaa	1 %	1 %	0 %	-1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Pohjois-Savo	1 %	0 %	0 %	-2 %	0 %	0 %	0 %	2 %	-1 %	0 %
Päijät-Häme	0 %	-1 %	-1 %	0 %	1 %	0 %	1 %	0 %	0 %	0 %
Satakunta	-1 %	1 %	-1 %	-1 %	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %	0 %
Uusimaa	-1 %	-1 %	0 %	0 %	0 %	1 %	0 %	1 %	0 %	0 %
Varsinais-Suomi	-1 %	-1 %	1 %	1 %	1 %	0 %	-1 %	-1 %	0 %	0 %

Väittämä: Työllisyyden edistäminen ja työpaikkojen luominen



Väittämä: Kuntalaisaktiivisuuden hyödyntäminen ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen kunnan kehittämisessä



A Metropolialue

A2 Metropolialueen lähiseudut

B Monipuoliset korkeakoulupaikkakunnat

C Maakuntaveturit

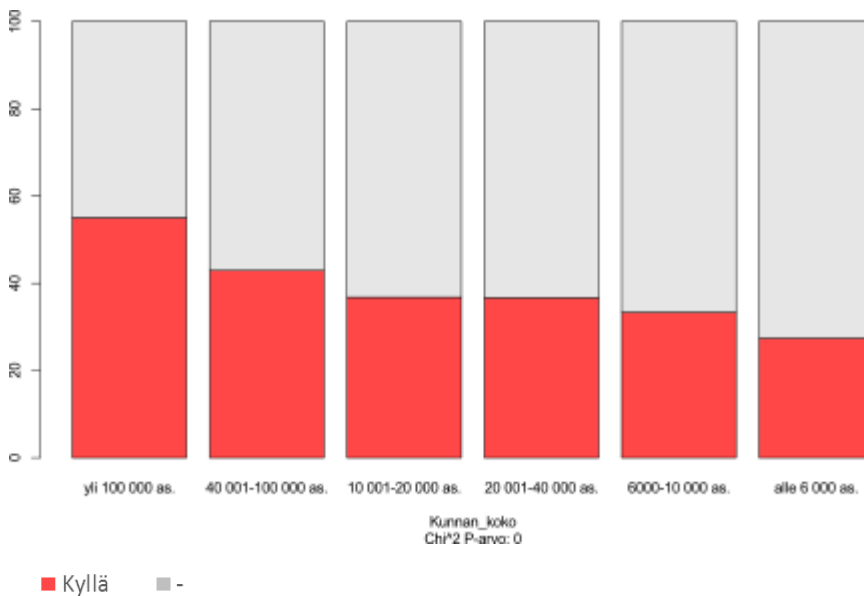
D Maakuntien vahvat kakkoskaupungit

E1 Pikkukaupungit

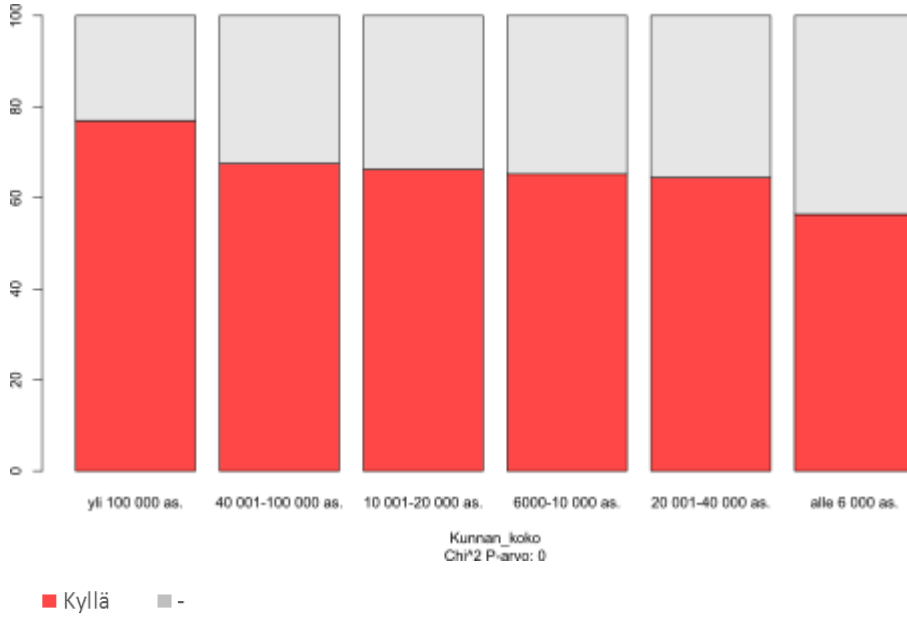
M1 Taajaan asutut maaseutumaiset seudut

M2 Maaseutumaiset seudut

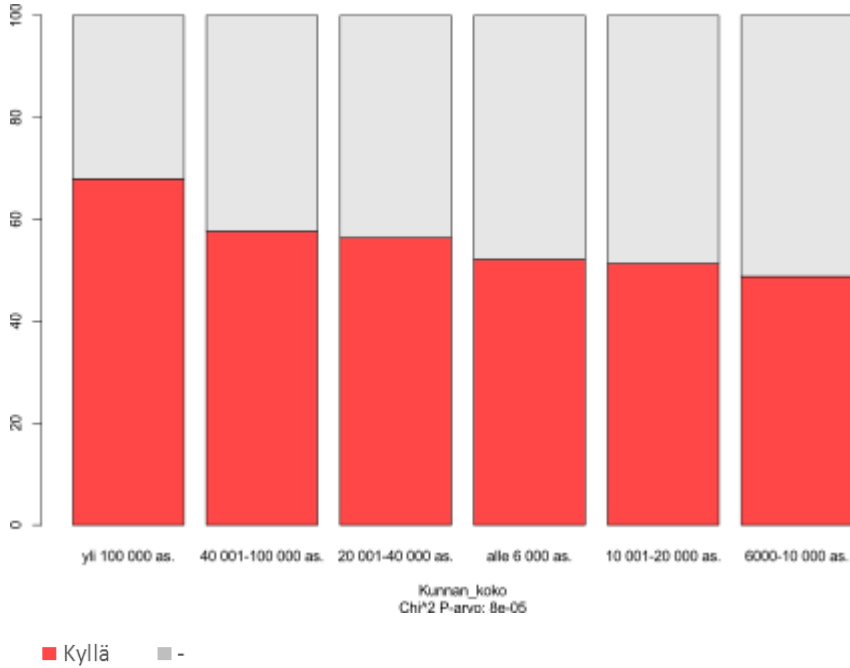
Väittämä: Osaamisrakenteiden vahvistaminen



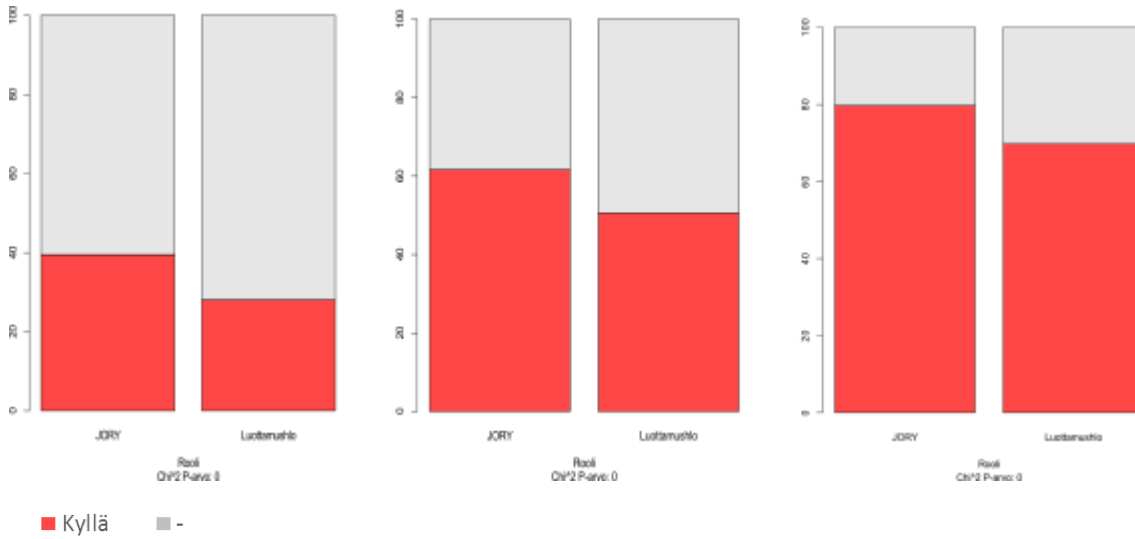
Väittämä: Työllisyyden edistäminen ja työpaikkojen luominen



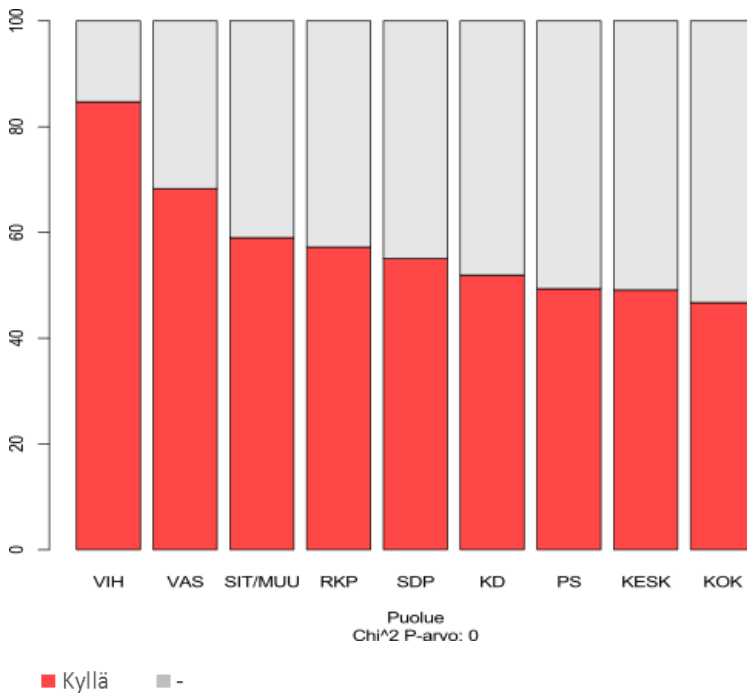
Väittämä: Laadukkaampien palveluiden kehittäminen kuntalaisille



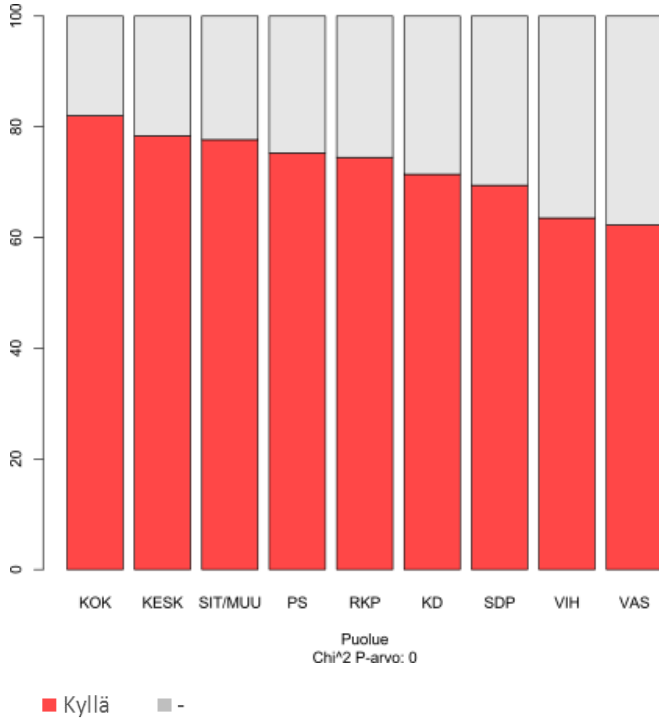
Väittämät (vasemmalta oikealle): "Elämys- ja viehkouspalveluiden kehittäminen kuntalaisille ja matkailijoille"; "Laadukkaampien palveluiden kehittäminen kuntalaisille"; "Toimivan arjen ja elinympäristön kehittäminen maankäytön, asumisen ja liikenteen ratkaisulla"



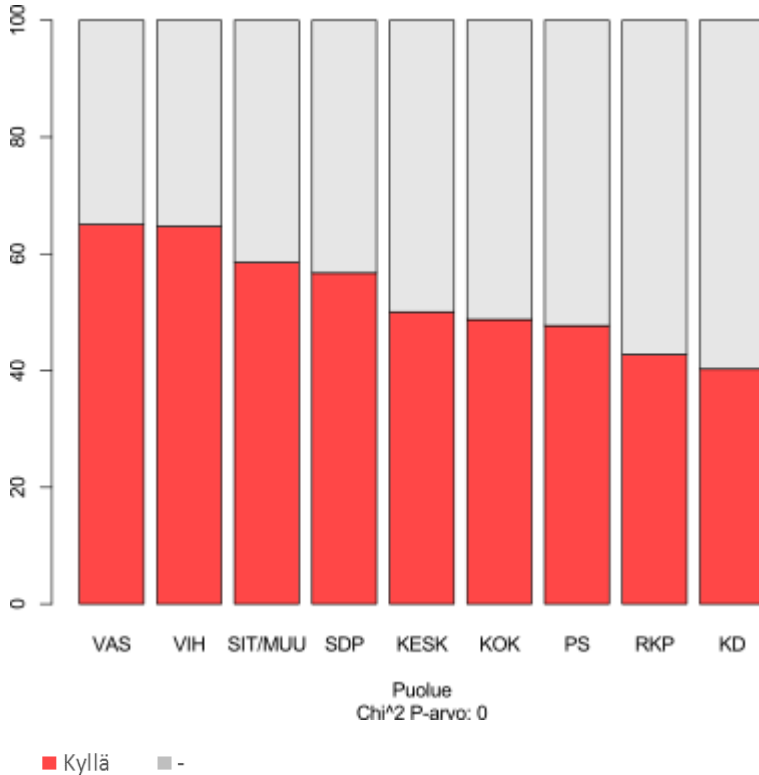
Väittämä: "Kuntalaisaktiivisuuden hyödyntäminen ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen kunnan kehittämisessä"



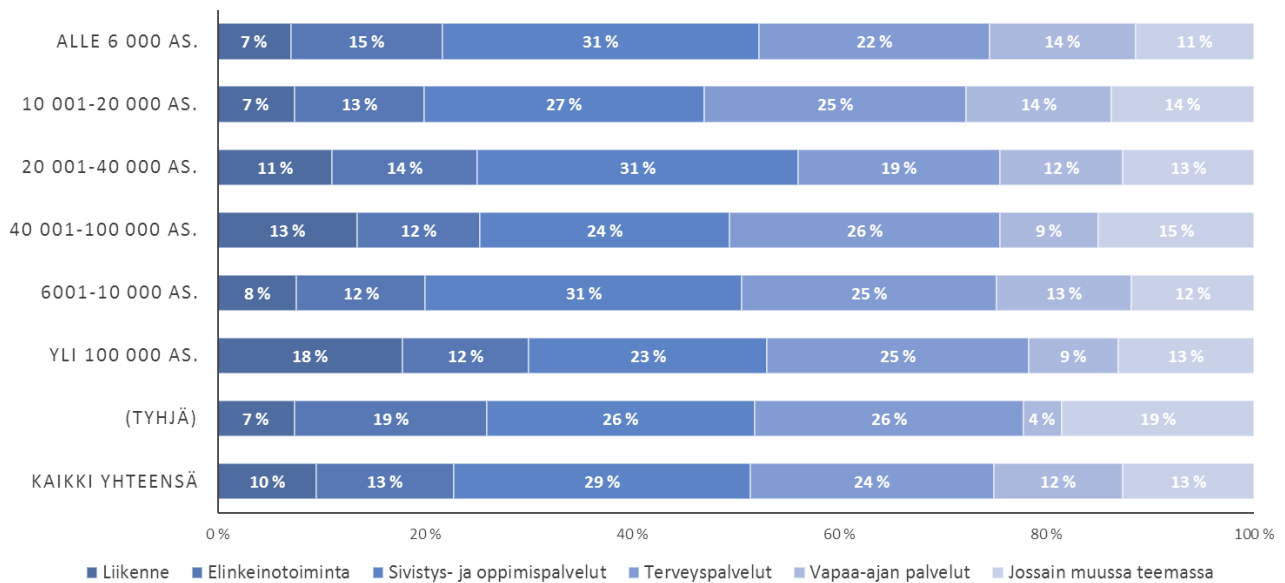
Väittämä: Yritysten toimintaedellytysten vahvistaminen



Väittämä: Laadukkaampien palveluiden kehittäminen kuntalaisille

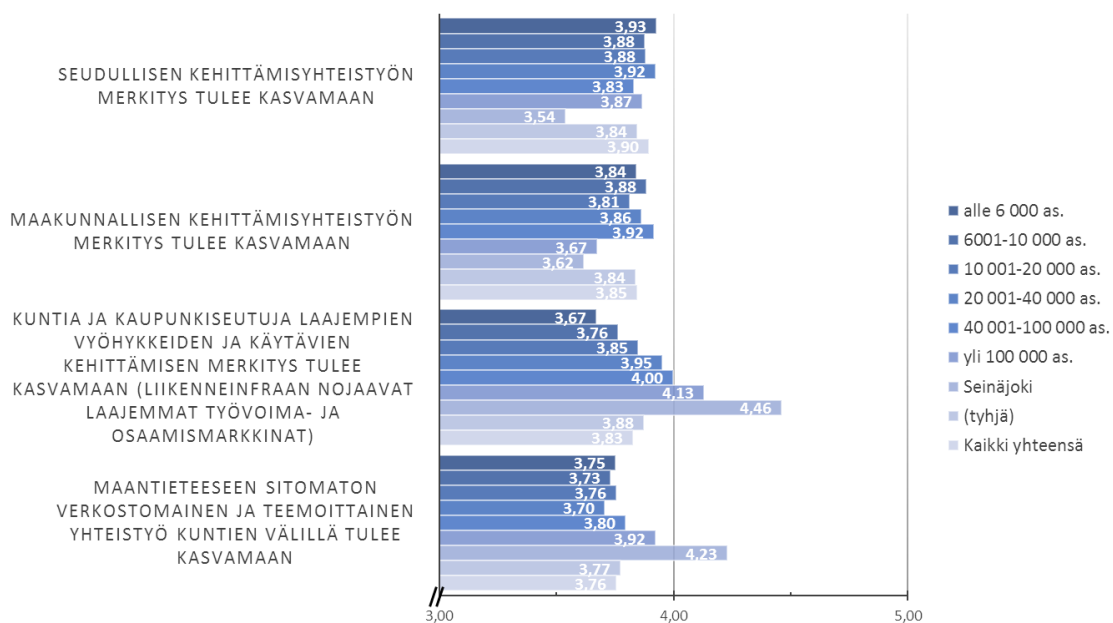


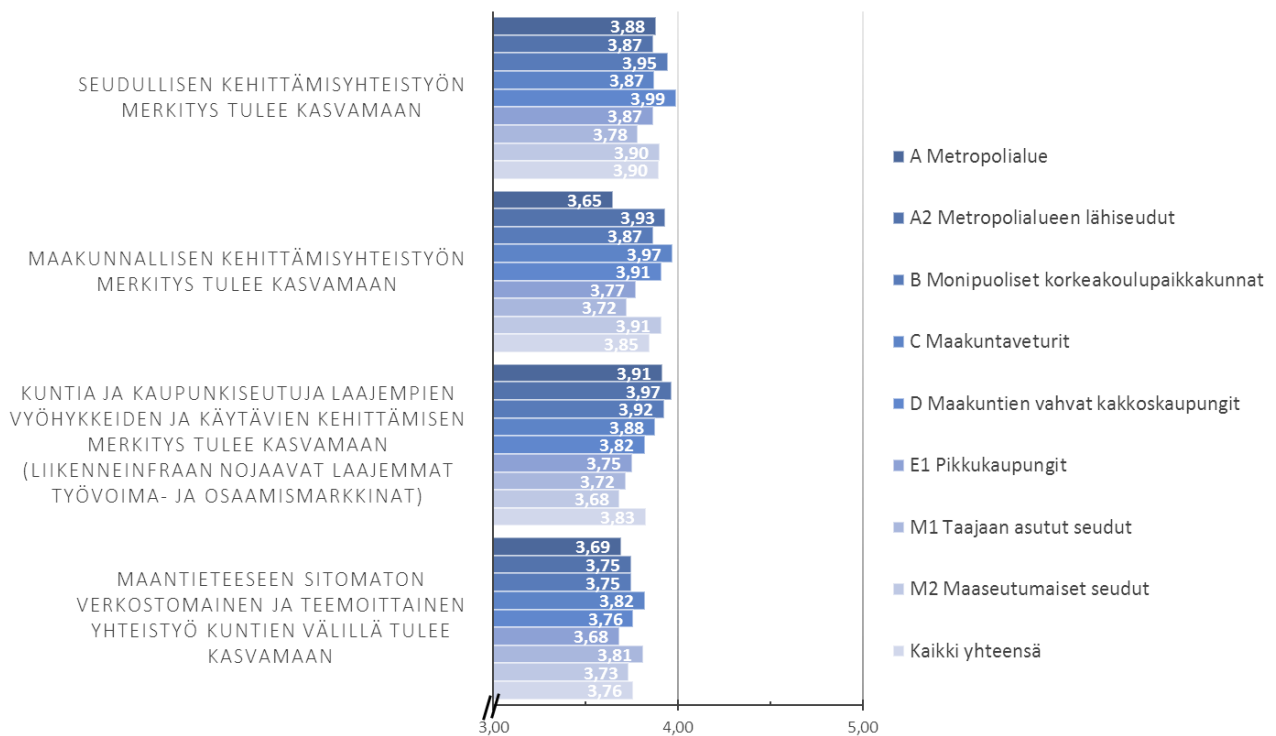
Onko kunnassasi erityisen toimivia käytäntöjä tai merkittäviä digitalisaatiokokeiluja esimerkiksi liikenteessä, elinkeinotoiminnassa, sivistys- ja oppimispalveluissa, terveyspalveluissa tai vapaa-ajan palveluissa?



Arvioi seuraavien kehittämistyön luonnetta koskevien muutosten merkitystä kuntasi kannalta (1=Täysin eri mieltä; 5=Täysin samaa mieltä).

Huom! akseli katkaistu erojen havainnollistamiseksi





	Seudullisen kehittämisyhteistyön merkitys tulee kasvamaan	Maakunnallisen kehittämisyhteistyön merkitys tulee kasvamaan	Kuntia ja kaupunkiseutuja laajempien vyöhykkeiden ja käytävien kehittämisen merkitys tulee kasvamaan (liikenneinfraan nojaavat laajemmat työvoima- ja osaamismarkkinat)	Maantieteeseen sitomaton verkostomainen ja teemoittainen yhteistyö kuntien välillä tulee kasvamaan
Kaikki yhteensä	3,9	3,8	3,8	3,8
Etelä-Karjala	2 %	7 %	3 %	3 %
Etelä-Pohjanmaa	4 %	-2 %	0 %	2 %
Etelä-Savo	1 %	-2 %	-3 %	-1 %
Kainuu	0 %	5 %	0 %	-1 %
Kanta-Häme	1 %	2 %	6 %	2 %
Keski-Pohjanmaa	-1 %	5 %	-3 %	6 %
Keski-Suomi	-2 %	-4 %	-2 %	1 %
Kymenlaakso	2 %	1 %	2 %	0 %
Lappi	-3 %	2 %	-2 %	3 %
Pirkanmaa	0 %	-1 %	3 %	-4 %
Pohjanmaa	6 %	2 %	0 %	0 %
Pohjois-Karjala	-8 %	2 %	-2 %	2 %
Pohjois-Pohjanmaa	-3 %	1 %	-1 %	1 %
Pohjois-Savo	5 %	2 %	0 %	1 %
Päijät-Häme	-2 %	3 %	1 %	0 %
Satakunta	1 %	1 %	-1 %	-1 %
Uusimaa	-1 %	-6 %	0 %	-3 %
Varsinais-Suomi	0 %	-2 %	0 %	-1 %

Liite 2. Haastattelut ja fokusryhmäkeskustelut

Haastattelukysymykset

TULEVAISUUDEN KUNNAN TEHTÄVÄT

1. Mitkä ovat tulevaisuuden kunnan tärkeimmät tehtävät? Erittele mahdollisuuksien mukaan teemoittain:
 - Hyvinvoinnin edistäminen
 - Elinvoiman kehittäminen
 - Työllisyyden hoitaminen
 - Demokratian edistäminen
2. Mitkä aiemmin kunnille kuuluneet tehtävät voidaan hoitaa paremmin maakunnallisella tasolla? Miksi?

TULEVAISUUDEN KUNNAN TOIMINTATAVAT

3. Miten tulevaisuuden kunta ennakoi tai reagoi toimintaympäristön muutoksiin?
4. Miten eri sidosryhmät ja kuntalaiset otetaan tulevaisuudessa mukaan kunnan kehittämiseen?

TULEVAISUUDEN KUNNAN OHJAUS JA RAKENNE

5. Miten ohjaus muuttuu kuntien, maakuntien ja valtion välillä?
6. Miten uumoilet uudistusten vaikuttavan kuntatalouteen, kuntarakenteeseen ja kuntien väliseen yhteistyöhön?
7. Miten uudistukset vaikuttavat aluekehityksen kuvaan kansallisesti ja maakunnissa?

Haastatellut henkilöt

Jenni Airaksinen
Tuula Jäppinen
Toimi Kankaanniemi
Timo Kietäväinen
Arto Koski
Päivi Laajala
Eero Laesterä
Jari Parkkonen
Timo Reina
Tuomas Pöysti
Mari-Leena Talvitie
Anu Vehviläinen

Fokusryhmäkeskustelut kunnissa johtoryhmän ja sidosryhmien kanssa

Inkoo, Kirkkonummi, Siuntio (Porkkala)
Kaustinen
Liperi
Salo
Seinäjoki