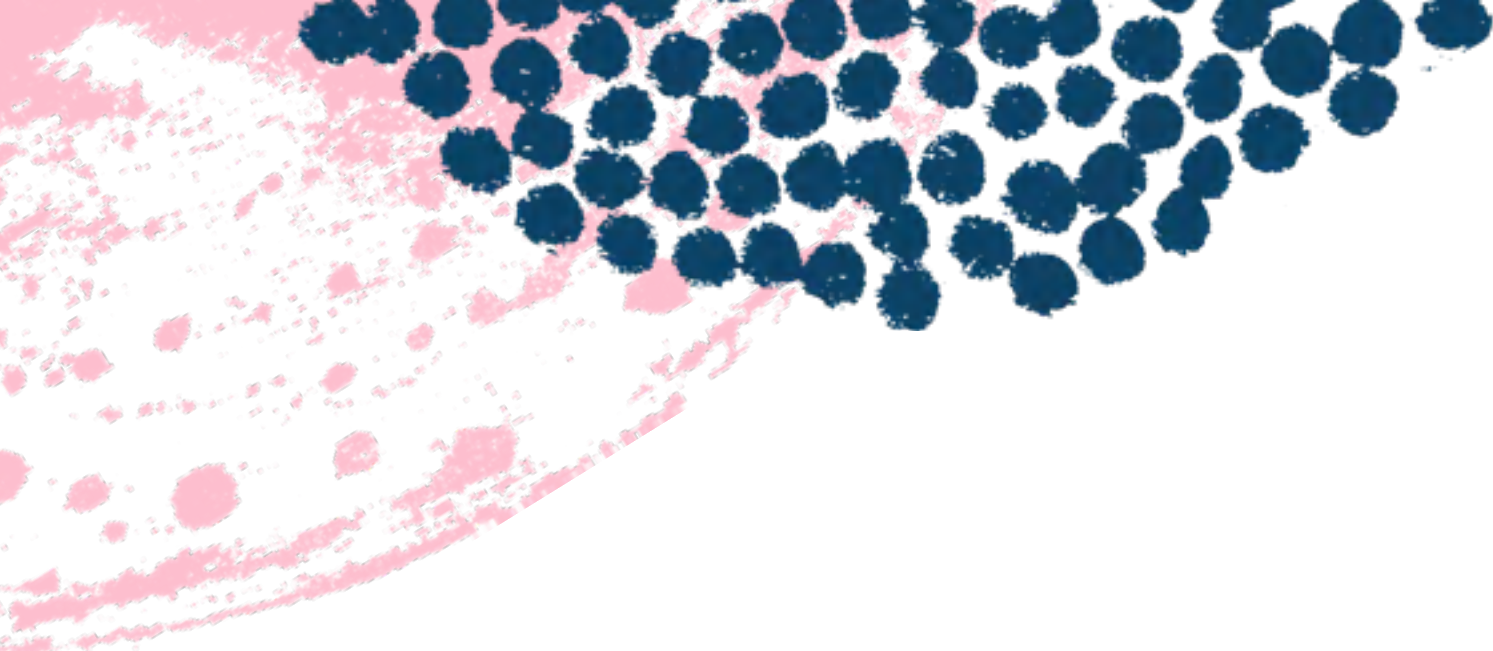




KUNNAT
LIITTO

KUNNANHALLITUKSEN HYVÄ TYÖSKENTELY

Opas ja suositukset



Kunnanhallituksen hyvä työskentely

Työryhmä: Anni Antila, Santeri Lajunen, Markku Pyykkölä,
Jenni Airaksinen, Jarkko Majava & Marianne Pekola-Sjöblom

ISBN 978-952-293-903-6 (painettu)

ISBN 978-952-293-904-3 (pdf)

© Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2024

Suomen Kuntaliitto

Toinen linja 14, 00530 Helsinki

Puhelin 09 7711

www.kuntaliitto.fi

Sisältö

Esipuhe	4
Kunnanhallituksen tehtävät ja vastuut	6
Osa-alue 1: Kuntastrategia ja kunnanhallituksen strateginen työskentely	6
Osa-alue 2: Konsernijohtaminen ja omistajaohjaus	9
Osa-alue 3: Henkilöstö- ja työnantajapolitiikka	12
Osa-alue 4: Ulkosuhteet, kuntamaine ja viestintä	14
Kunnanhallituksen toiminnan organisoituminen	16
Osa-alue 5: Kunnanhallituksen kokoonpano	16
Osa-alue 6: Kunnanhallituksen puheenjohtaja	18
Osa-alue 7: Johtamisjärjestelmät	20
Osa-alue 8: Kunnanhallituksen jaostot	22
Yhteistyö kunnanhallituksen työskentelyssä	23
Osa-alue 9: Kunnanhallituksen sisäinen yhteistyö	23
Osa-alue 10: Kunnanhallitus ja valtuusto sekä yleinen poliittinen yhteistyö	25
Osa-alue 11: Kunnanhallitus ja lautakunnat	27
Osa-alue 12: Kunnanhallitus ja kunnanjohtaja	29
Kunnanhallituksen toimintatavat	32
Osa-alue 13: Hallitustyöskentelyn toimintatavoista sopiminen	32
Osa-alue 14: Kunnanhallituksen työskentelymenetelmät	34
Osa-alue 15: Kunnanhallituksen jäsenten toimintaedellytykset	36
Osa-alue 16: Hallitustyöskentelyn arviointi	38
Lisälukemista	40

Esipuhe

Kunnanhallitus on johtamisen kannalta kunnan tärkein toimielin ja merkittävä kunnan asioiden organisoija. Hallituksen työskentelyssä korostuu entistä vahvemmin valmisteltavaksi ja päätettäväksi tulevien asiakokonaisuuksien moninaisuus, laajuus ja monimutkaisuus. Kunnanhallituksen keskeisen aseman vuoksi on tärkeää, että kunnanhallituksella on työskentelynsä strateginen ote. Kunnanhallituksella on tärkeää olla kokonaisnäkemys siitä, mihin kunta on menossa ja miten kunta etenee alati muuttuvassa toimintaympäristössä kohti valtuuston strategiassa linjattua suuntaa.

Kuntien tehtäväkenttä ja rooli osana Suomen julkista hallintoa sekä suomalaista yhteiskuntaa on kokenut suuria muutoksia viime vuosien aikana. Merkittävin muutoksista on hyvinvointialueuudistus, jonka seurauksena sosiaali- ja terveyspalvelut sekä pelastustoimen tehtävät siirtyivät kunnilta hyvinvointialueille. Lisäksi kunnat järjestävät työ- lisyys- ja elinkeinopalvelut vuodesta 2025 alkaen. Lisäksi kunnilta odotetaan vastauksia ja ratkaisuja kestävän kehityksen takaamiseksi. Samalla kuntien perustehtävä oman alueensa asukkaiden eli kuntalaisten hyvän elämän ja arjen rakentajana sekä paikallisen tason demokraattisena käyttöliittymänä on säilynyt ja saanut uusia muotoja.

Kunnanhallitukset toimivat osana yhä verkostomaisempaa toimintaympäristöä, jonka pirstaleisuus

ja kompleksisuus tekevät kuntien johtamisesta entistä haastavampaa. Kuntien moniarvoisessa johtamisympäristössä keskinäinen luottamus on tärkeää. Keskinäinen luottamus vähentää väärinymmärrysten ja tiedonpuutteen aiheuttamia hankauksia sekä tarvetta yksityiskohtaiseen ohjaukseen. Jos keskinäistä luottamusta ei ole, eivät tämänkään oppaan eväät auta hallituksen sujuvan työskentelyn kehittämisessä. Luottamusta rakentaa se, että kukin tekee mitä lupaa ja osaa sen, mitä pitää osata.

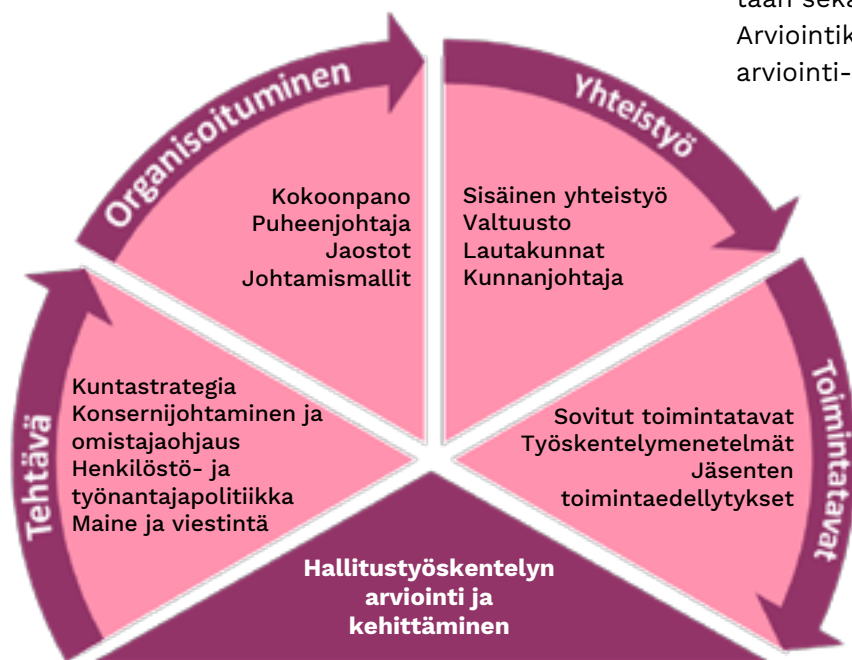
Vuorovaikutus ja toistensa tunteminen lujittavat luottamusta, joten niiden eteen kannattaa nähdä vaivaa. Mikäli uskomme, että toisilla on ”hyvät aikomukset” ja arvostamme toisiamme, meidän on helpompi luottaa toisiimme. On hyvä varmistaa, että yhteydenpidolle on riittävät rakenteet.

Hyvä hallitustyöskentely edellyttää kunnanhallituksen jäseniltä siis yhteistyökykyä ja vuorovaikutustaitoja, ajallista panostusta kokoushuoneessa ja sen ulkopuolella sekä perustietoa kunnan toiminnasta ja sitä raamittavista normeista. Hyvä johtaminen on yksi kunnan strategisista menestystekijöistä ja onnistunut hallitustyöskentely on sen oleellinen osa. Jotta kunnanhallitus onnistuisi menestyksekkäästi kunnan kannalta keskeisessä tehtävässään, on sen tärkeää arvioida ja pyrkiä kehittämään omaa toimintaa ja työskentelyään.

Tämä julkaisu koostuu viidestätoista osa-alueesta, joista jokainen käsittelee yhtä kunnanhallituksen työskentelyn keskeistä teemaa. Jokainen osa-alue pitää sisällään teeman esittelyä ja kunkin osa-alueen lopussa on koottuna aihealueeseen liittyvää lisälukemista. Lisäksi kussakin osa-alueessa on listattuna aiheeseen liittyviä suosituksia sekä pohdittavaksi esitettyjä kysymyksiä. Kunnanhallitusten toimintakenttä, organisoitumistavat ja kulttuuri vaihtelevat huomattavasti. Suositusten osalta on tärkeää huomioida, että ratkaisut hyvään työskentelyyn vaihtelevat ja paras reitti muodostuu paikallisesti ja omista lähtökohdista käsin. Tärkeintä on, että kunnanhallituksella on selkeä ja yhteinen käsitys siitä, millaista hyvä työskentely heidän kunnassaan tarkoittaa.

Suosituksen viisitoista osa-aluetta on jaettu neljään laajempaan teemaan, jotka ovat kunnanhallituksen tehtävät, organisoituminen, yhteistyö sekä toimintatavat. Suosituksen sisältöä ja rakennetta on kuvattu kuviossa 1. Uskomme, että kunnanhallitusten hyvä työskentely rakentuu lopulta näiden neljän elementin toimivuudesta sekä systemaattisesta toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä. Onnistunut työskentely vaatii ymmärrystä toimielimen tehtäväkokonaisuudesta, työskentelyä tukevia organisointiratkaisuja ja toimintatapoja sekä hyvää yhteistyötä ja vuoropuhelua.

Suosituksen liitteenä on myös kunnanhallituksen työskentelyn kyselypohja, jota voidaan hyödyntää oman työskentelyn arvioinnissa. Arviointikyselyn avulla kunnanhallitus saa tilannekuvaa toiminnastaan sekä löytää tulevaisuuden kehittämiskohteita. Arviointikyselyn on hyvä olla osa laajempaa arviointi- ja kehittämistyötä.



Kuvio 1. Suosituksen sisältö ja rakenne

Kunnanhallituksen tehtävät ja vastuut

Kunnanhallitus on kunnan keskeisin toimielin. Sen tehtävänä on johtaa kunnan toimintaa, hallintoa ja taloutta. Hallituksen tehtävät määräytyvät pitkälti kuntalain 39 §:n mukaan. Lisäksi kunnanhallituksen tehtäviä määritetään valtuuston hyväksymässä hallintosäännössä. Kunnanhallitus vastaa kunnan hallinnosta ja taloudenhoidosta, omistajaohjauksesta sekä kunnan toiminnan yhteensovittamisesta. Kunnanhallitus valmistelee asiat valtuustoon sekä huolehtii tehtyjen päätösten toimeenpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Ylimpänä toimeenpanovana toimielimenä hallitus ohjaa myös lautakuntien toimintaa. Lisäksi kunnanhallitus valvoo kunnan etua ja edustaa kuntaa ja käyttää sen puhevaltaa, edustaa kuntaa työnantajana ja vastaa kunnan henkilöstöpolitiikasta sekä huolehtii kunnan sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnan järjestämisestä.

Osa-alue 1: Kuntastrategia ja kunnanhallituksen strateginen työskentely

Luottamushenkilöjohdon keskeinen johtamisen väline on valtuuston hyväksymä kuntastrategia. Kuntastrategiassa luottamushenkilöt ovat hahmottaneet yhteistä tahtotilaa ja tehneet valintoja sen suhteen, mitä kunta jatkossa tavoittelee. Strategian laadinnan lähtökohtana on riittävä ja monipuolinen tietoperusta, johon nojaten luottamushenkilöt voivat muodostaa kokonais kuvan kunnan nykytilanteesta ja toimintaympäristöstä. Kunnanhallituksen tehtävänä on omalta osaltaan huolehtia siitä, että valtuustolla on riittävästi foorumeita ja tapoja strategian käsittelyyn.

Strategian laadinnan lisäksi on huolehdittava strategian toimeenpanosta, seurannasta ja arvioinnista. Kuntalain mukaan strategian toimeenpanon ja seurannan periaatteet tulee määritellä jo kuntastrategiassa. Useilla kunnilla on hallintosäännössä määrätty, että kunnanhallituksen puheenjohtaja johtaa kuntastrategian toteuttamisen edellyttämää poliittista yhteistyötä käymällä tarvittavia keskusteluja poliittisten ryhmien kanssa sekä pitämällä

sopivin tavoin yhteyttä kunnan asukkaisiin ja muihin sidosryhmiin.

Kunnanhallitus ja johtoryhmä ovat keskeisiä kunnan hallinnonalarajat ylittäviä toimijoita, joiden tulee osaltaan seurata ja käydä riittävää keskustelua strategisten tavoitteiden saavuttamisesta. Ilman seuranta- ja raportointia kunnan on mahdotonta tietää tai viestiä, miten kunta on kulkenut kohti strategian osoittamaa suuntaa. Kunnanhallitus seuraa strategian toimeenpanoa osavuosikatsausten ja tilinpäätösten avulla sekä erilaisten strategisten ohjelmien toteutumista kuvaavan raportoinnin kautta. Joillakin kunnanhallituksilla on myös strategian toteutumiseen liittyviä erillisiä käsittelypykälä, kunnanjohtajan säännöllisiä strategiakatsauksia tai esimerkiksi strategiasta johdettujen kärkihankkeiden tilannekatsauksia.

Strategian päivittämisen osalta on olennaista tunnistaa kunnan toimintaympäristössä tapahtuvat äkilliset muutokset ja niiden vaikutukset. Luontainen ajankohta strategian seurantaan ja toteuttamiseen on tilinpäätöksen käsittelyn ja talousarvion laadinnan käynnistämisen nivelvaihe. **Suosittelimme, että kunnanhallitus varautuu omalta osaltaan käymään keskustelua strategian toimeenpanon ja seurannan toteutuksesta sekä strategian päivittämisen tarpeesta valtuustokaudella.**

Kuntastrategia tarvitsee toteutuakseen strategista johtamista. Strategisesti työskentelevä hallitus käyttää enemmän aikaa ja henkisiä voimavaroja luonteeltaan strategisten asioiden ja ongelmien käsittelyyn kuin operatiivisten asioiden käsittelyyn.

Hallitustyöskentelyn strategisuus lähtee hallituksen jäsenten strategisen ajattelun ja hahmottamiskyvyn taidoista, hallituksen jäsenten vahvasta osallisuudesta strategiaprosesseihin sekä sellaisista kokous- ja työskentelymenetelmistä, jotka mahdollistavat strategisen työotteen. Hallituksen tulee huolehtia siitä, että heillä on työskentelyssään ja arjen päätöksenteossaan strateginen, pitkäjänteinen ja ennakoiva ote. Strategista otetta toteuttava kunnanhallitus ei tyydy reagoimaan vain yksittäisiin asioihin tai mekaanisesti käsittelemään asioita vain siksi, että ne on lain mukaan käsiteltävä, vaan hallitus arvioi aika ajoin kunnan kokonaistilaa ja kehitysnäkymiä. Kunnanhallituksen tulee analysoida, miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat omaan kuntaan ja miten kunta voi varautua jo ennakoitujen tulevaan kehitykseen. Perinteisen toiminnan kyseenalaistaminen ja arvioiva työote ovat osa strategista hallitustyöskentelyä.

Yksi keskeinen haaste on kunnanhallitusten tarkoituksenmukainen ajankäyttö. Siten tulee pohtia myös sitä, tukeeko hallituksen kokoustyöskentelyn tavat tehokasta ja strategista päätöksentekoa. On syytä arvioida, perehtyvätkö hallitusjäsenet huolellisesti käsiteltäviin asioihin ja/tai keskittyäänkö puheenvuoroissa käsiteltävään asiaan vai ajautuuko keskustelu sivuraiteille, pieniin yksityiskohtiin tai toistamaan aikaisempia puheenvuoroja. Toimintatapojen lisäksi hallituksen on tarvittaessa hyvä tarkastella, onko hallitus delegoinut riittävästi tehtäviä vai kuluuko hallituksen aika kokouksissa strategisen asioiden sijaan rutiininomaisten asioiden käsittelyyn.



Suosituksset:

Kunnanhallitus varautuu omalta osaltaan käymään keskustelua strategian toimeenpanon ja seurannan toteutuksesta sekä strategian päivittämisen tarpeesta valtuustokauden aikana.



Pohdittavaksi:

- Onko kunnanhallitus delegoinut riittävästi tehtäviä vai kuluuko kunnanhallituksen aika kokouksissa strategisten asioiden sijaan rutiininomaisten asioiden käsittelyyn?
- Miten ja milloin strategian toimeenpanoa ja toteutumista käsitellään kunnanhallituksessa?
- Kytkeytyvätkö talousarvion toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet strategiaan?
- Miten kunnan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutusta strategian ajantasaisuuteen arvioidaan valtuustokauden aikana?

Lisälukemista:

Kuntaliiton internetsivut: [Kuntastrategia](#)

Kuntaliitto (2022): [Kestävän kehityksen strategian johtaminen](#). Suomen Kuntaliitto.

Riina Rinta-Aho & Santeri Lajunen (toim.) (2022): [USO 6 -verkostokuntien strategiaselvitys](#). Suomen Kuntaliitto.

Jarkko Majava (2021): [Kuntien strateginen johtaminen!](#) Suomen Kuntaliitto.

Markus Pauni (2013): [Elävän kuntastrategian kulmakivet](#). Suomen Kuntaliitto.

Risto Harisalo, Aira Ranta & Antti Talkkari (2019): [Systemaattinen väittely strategisessa päätöksenteossa](#). Hallinnon Tutkimus.

Osa-alue 2: Konsernijohtaminen ja omistajaohjaus

Kunnan emo-organisaation ulkopuolisen konsernin taloudellinen ja toiminnallinen merkitys on kasvanut. Tämän vuoksi omistajaohjauksen tehtävät näkyvät yhä enemmän myös kunnanhallitusten työpöydällä. Kuntalaki korostaa konserninäkökulmaa ja kunnanhallituksen roolia omistajaohjauksessa. Kuntastrategialla ei ohjata ainoastaan kunnan perusorganisaatiota vaan koko kunnan toimintaa. Kunnan toiminta käsittää kunnan ja kuntakonsernin toiminnan lisäksi osallistumisen kuntien yhteistoimintaan sekä muun omistukseen, sopimukseen ja rahoittamiseen perustuvan toiminnan.

Konsernijohto vastaa kuntakonsernissa omistajaohjauksen toteuttamisesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä. Kunnan konsernijohtoon kuuluvat kunnanhallitus, kunnanjohtaja tai pormestari ja muut hallintosäännössä määrätyt viranomaiset, kuten muut viranhaltijat tai kunnanhallituksen alainen jaosto. **Suositlemme, että kunnanhallitus arvioi vuosittain omistajaohjauksen tuloksellisuutta kuntakonsernin kokonaisedun toteutumisen, riskienhallinnan ja menettelytapojen kannalta sekä teettää ulkopuolisen arvioinnin kerran valtuustokaudessa.** Konsernivalvonnassa kunnan kannattaa hyödyntää samaa tilintarkastusyhteisöä. Konsernivalvonnan kattavuuden varmistamiseksi näin on perusteltua menetellä myös osakkuusyhteisöjen osalta.

Valtuusto linjaa kunnan omistajapolitiikkaa osana kuntastrategiaa ja omistajapoliittisissa linjauksissaan. Omistajapoliittisilla linjauksilla kunta kirkastaa sitä, mitä kunta omistaa, miksi kunta omistaa ja mitkä ovat kunnan omistusten kehittämiselle asettamat tavoitteet. Usein linjauksissa määritellään yhtiöiden omistamisen ja kehittämisen tavoitteet, jotka toimivat pohjana talousarviovalmistelussa. Talousarviossa ja -suunnitelmassa valtuusto hyväksyy kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Näiden linjausten mukaisesti kunnanhallitus toteuttaa yhdessä muun konsernijohton kanssa kunnan omistajaohjausta ja omistajapolitiikkaa.

Omistajaohjauksen käytännöt konkretisoituvat konserniohjeessa. Kunnanhallitus vastaa konserniohjeiden valmistelusta, päivittämisestä ja käytännön toimivuudesta yhteistyössä keskeisten viranhaltijoiden kanssa. Keskeisenä tavoitteena on saada konserniohje ohjaamaan toimintaa käytännössä. Konserniohjeen laadintaan on käytettävissä Kuntaliiton erillinen ohjeistus.

Keskeisimpiä omistajan tehtäviä on asettaa yhtiöille osaava yhtiöhallitus. Nimitetyiltä henkilöiltä edellytetään riittävää kokemusta ja osaamista sekä tytäryhteisöjen toiminnan ja talouden tuntemusta. Kunta antaa konserniohjeessa tarvittavat määräykset kunnan tytäryhteisöjen hallitusten kokoonpanosta ja nimittämisestä. **Suositlemme, että kunnan tytäryhteisöjen hallitusten nimittämismisprosessi ja -periaatteet sekä osaamiskriteerit kuvataan huomioiden yhtiön toimialan edellyttämä liiketoiminnan ja talouden asiantuntemus.** Osa-

miskriteereitä voi rakentaa kunnan yhtiökohtaisten omistajapolitiittisten linjausten pohjalta tai niiden laadinnassa voidaan hyödyntää yhtiöhallitusten omaa näkemystä osaamistarpeista ja -kriteereistä.

Tytäryhteisöjen hallitusten nimittämisessä voidaan myös harkita, miten suhtaudutaan kaksois-rooleihin eli siihen, että henkilöitä on jäsenenä kunnanhallituksessa ja tytäryhteisön hallituksessa. Kunnanhallituksen vastatessa konsernin johtamisesta, konserniyhtiön hallituksessa oleva henkilö on yhtä aikaa vastuullinen sekä konsernijohtossa että valvottavana kunnan tytäryhteisön hallituksen jäsenenä.

Konserniohjeen lisäksi on mahdollista määritellä myös konserniyhteisöjen hyvän hallintotavan ohjeistus (corporate governance). Ohjeen pääasiallisina kohderyhminä ovat yhteisön hallitus ja toimitusjohtaja. Ohjeessa selkiytetään yhtiön hallituksen ja toimitusjohtajan tehtäviä ja heidän välistään työnjakoa.

Käytännössä hyvää yhtiöhallitustyöskentelyä voidaan edistää järjestämällä yhteisöjen hallituksissa toimiville henkilöille yhteistä koulutusta ja/ tai edellyttämällä hallitusjäseniä pitämään yllä osaamistaan. Yhtiöhallituksen jäsenen on myös olennaista olla tietoinen kunnan omistajapolitiikka ja omistajaohjausta koskevista ohjeista ja dokumenteista kuntastrategiasta alkaen.

Konserniyhteisöjen ja niiden hallitusten toiminta perustuu omistajan ja yhteisön yhteiseen intressiin. Osoptimointi, eli vain oman yhteisön

etujen ajaminen, ei edistä kunnan kokonaisuuden hallintaa. Konserniohjausta voidaan parantaa myös kunnanhallituksen ja konserniyhteisöjen hallitusten johdonmukaisella yhteydenpidolla ja vuorovaikutuksella. Omistajaohjauksen prosessien on hyvä olla selkeästi kuvattuna esimerkiksi tavoitteiden asettamisen ja raportoinnin osalta. Omistajaohjauskeskustelut kunnanhallituksen ja keskeisten yhteisöjen kesken ovat mahdollisia konsernijohtamisen menettelytapoja. Omistajaohjauskeskustelut voidaan sitoa osaksi kunnan talousarvion valmistelua ja konserniyhteisöjen tavoitteiden asettamista. Konserniohjausta voidaan parantaa myös laatimalla vuosikello, jonka mukaisesti asioita käsitellään konserniyhteisöjen kanssa vuositasonalla. Epämukollista vuorovaikutusta varten jotkut kunnat ovat ottaneet käyttöönsä esimerkiksi kunnan konsernijohtoryhmän. Keskeisten tytäryhteisöjen toimitusjohtajia on myös otettu yhä useammin mukaan kuntastrategian ja strategisten ohjelmien laadintaprosesseihin.

Kunnilla on myös yhteisesti omistettuja yhtiöitä ja muita yhteistoimintaorganisaatioita, kuten osakkuusyhteisöjä, kuntayhtymiä, yhteisiä toimielimiä ja muita sopimusperusteisia yhteistyöratkaisuja. Kunnan on näissä tilanteissa huolehdittava, että perussopimukset, yhtiöjärjestykset ja osakassopimukset sekä yhteistoimintasopimukset ovat ajantasaiset. Tällaisissa yhteistoimintaan perustuvissa organisaatioissa yksittäisellä kunnalla ei ole määräysvaltaa toiminnan ohjaamisessa, jolloin kunnanhallituksen työssä vuorovaikutus sekä kyky verkostoissa vaikuttamiseen, korostuvat.



Suosituksset:

Kunnanhallitus arvioi vuosittain omistajaohjauksen tuloksellisuutta kuntakonsernin kokonaisedun toteutumisen, riskienhallinnan ja menettelytapojen kannalta sekä teettää ulkopuolisen arvioinnin kerran valtuustokaudessa.

Kunnan tytäryhteisöjen hallitusten nimittämisprosessi ja -periaatteet sekä osaamiskriteerit kuvataan huomioiden yhtiön toimialan edellyttäjä liiketoiminnan ja talouden asiantuntemus.

Lisälukemista:

Kuntaliiton internetsivut: [Konserniohjaus ja omistajapolitiikka](#)

Sari Korento (2017): [Kunnan konserniohje](#). Suomen Kuntaliitto.

Sari Korento (toim.) (2024): [Kunnan omistajapolitiittiset linjaukset](#). Suomen Kuntaliitto.

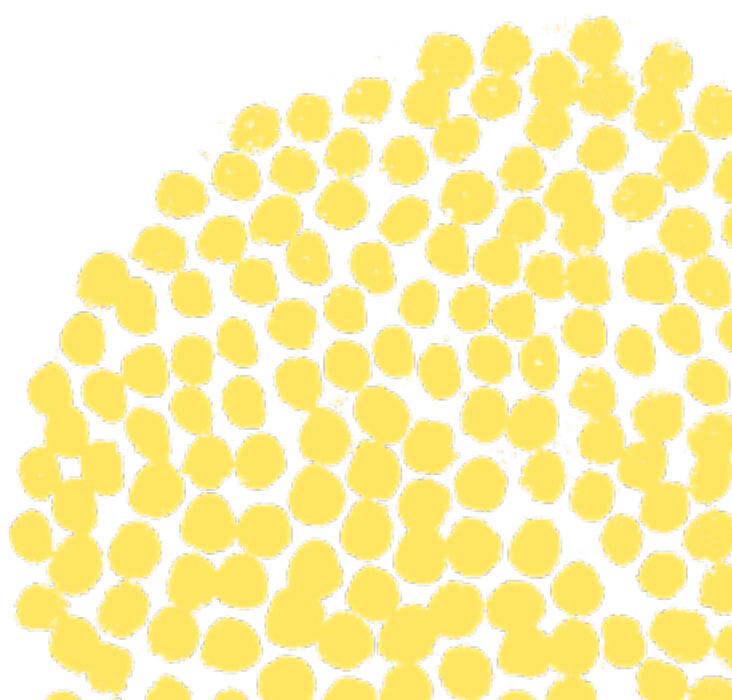
Sini Sallinen (2015): [Kunnan toiminnan johtaminen ja hallinta sekä omistaja- ja konserniohjaus](#). Suomen Kuntaliitto.

Suomen Kuntaliitto (2009): [Hyvää hallinto- ja johtamistapaa koskeva suositus kuntakonsernissa](#).



Pohdittavaksi:

- Olisiko kunnan syytä määritellä konserniohjeen lisäksi tai osaksi myös konserniyhteisöjen hyvän hallintotavan ohjeistus (corporate governance)?
- Tulisiko tytäryhteisöjen hallituksissa toimiville henkilöille järjestää yhteistä koulutusta tai muutoin edellyttää yhtiöhallitusten jäseniä pitämään yllä osaamistaan?
- Tulisiko yhtiöiden hallituksissa hyödyntää luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden lisäksi ulkopuolisia asiantuntijoita?
- Miten kunnanhallituksen ja keskeisten yhteisöjen kesken järjestetään omistajaohjauskeskusteluja?



Osa-alue 3: Henkilöstö- ja työnantajapolitiikka

Kuntien kannalta olennaisia kysymyksiä ovat osaavan henkilöstön saatavuus sekä henkilöstövoimavarojen vaikuttava johtaminen. Henkilöstöpolitiikka kertoo siitä, millaisia painotuksia ja valintoja henkilöstövoimavarojen johtamisessa käytetään. Valtuusto linjaa henkilöstöpolitiikan laajoja ja strategisia kehittämislinjoja osana strategiaa, jota usein tarkennetaan henkilöstöpoliittisilla ohjelmilla. Kunnanhallitus tarvitsee myös laadukasta tietoa henkilöstövoimavaroista. Tätä tukevat toimivat henkilöstövoimavaroihin liittyvät raportointijärjestelmät ja -käytännöt.

Kunnanhallitus edustaa kuntaa työnantajana ja vastaa kunnan työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta. Riippumattoman työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan toteuttamiseksi enemmistön kunnanhallituksen jäsenistä on oltava muita kuin kunnan tai kunnan määräysvallassa olevan yhteisön tai säätiön palveluksessa olevia henkilöitä (kuntalaki 73.3 §). Hallitus ei kuitenkaan ole kaikkien kunnan työntekijöiden esihenkilö, vaan esimiessuhteet määritellään hallintosäännön mukaisesti. Kunnanhallitus

toimii toimielimenä kunnanjohtajan esihenkilönä. Kunnanhallituksen puheenjohtaja toimii kunnanjohtajan hallinnollisena esihenkilönä. Muutoin yksittäisellä luottamushenkilöllä ei ole omaa roolia kunnan henkilöstöhallinnossa, vaan hän toimii roolissaan toimielimen jäsenenä.

Kunnalla on työnantajana työturvallisuuslakiin perustuva velvollisuus puuttua luottamushenkilön epäasialliseen käytökseen oman organisaation työntekijää kohtaan. Kunnanhallituksella on työnantajan edustajana velvollisuus puuttua epäasialliseen kohteluun. Tähän ei viranhaltijoina toimivilla ole oikeudellisia keinoja tai toimivaltaa, vaan asia saatetaan kunnanjohtajan kautta kunnanhallituksen tietoon. **Suositlemme, että kunnanhallitus on ennakkoon sopinut kunnan toimintatavasta tilanteissa, joissa kaupungin työntekijä on kohdannut epäasiallista kohtelua.** Tilanteita varten kunnassa tulee olla selkeä prosessi, jossa ilmenee, miten ja esimerkiksi ketkä ovat kunnanhallituksen nimeämät työnantajan edustajat, mikäli tällainen prosessi lähtee liikkeelle sekä miten varmistetaan kaikissa vaiheissa yksityisyyden suoja ja luottamuksellisuus.



Suosituksset:

Kunnanhallitus tai sen alainen henkilöstöjaosto on linjannut henkilöstöpoliittiset kehittämistavoitteet ja periaatteet sekä seuraa tavoitteiden, henkilöstöressurssien, osaamisen ja työhyvinvoinnin toteutumista henkilöstökertomuksen käsittelyn yhteydessä.

Kunnanhallitus sopii ennakkoon kunnan toimintatapaohjeista tilanteissa, joissa kaupungin työntekijä on kohdannut epäasiallista kohtelua.

Lisälukemista:

Kunta- ja hyvinvointialue työnantajat KT:n internet-sivut: [Julkaisut ja oppaat](#) & [Henkilöstöjohtamisen suositukset](#)

Jaana Näsänen ym. (2021): [Suositus henkilöstöker-tomuksen laadintaan](#). Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat KT.

Merja Hyvärinen ym. (2021): [Epäasiallisen käy-töksen käsitteleminen luottamuselimissä -opas](#). Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmä.

Riitta Viitala, Anu Hakonen & Susanna Arpiainen (toim.) (2018): [Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus](#). Suomen Kuntaliitto.

Jari Salomaa & Sinikka Aho-Salomaa (2012): [Henkilöstövoimavarat kuntakonsernissa](#). Kunta- ja hyvinvointialue työnantajat KT.



Pohdittavaksi:

- Onko kunnan henkilöstöpoliittiset tavoitteet ajantasaiset ja onko henkilöstöpolitiikan edellyttämä valvonta ja raportointi järjestetty tarkoituksenmukaisesti?
- Miten kunnanhallitus voisi omalta osaltaan edistää kunnan työnantajakuvaa ja henkilös-tön hyvinvointia?

Osa-alue 4: Ulkosuhteet, kuntamaine ja viestintä

Viestinnän merkitys on tunnistettu tärkeäksi osaksi kunnan johtamista. Olennaista on, että kunnalla on selkeät toimintaperiaatteet ja suunnitelma viestintänsä toteuttamiseksi. Suosittelemme, että kunnassa on viestinnän ohjeistus ja suunnitelma, joissa huomioidaan myös luottamushenkilöiden rooli viestijöinä.

Kunnanhallituksella on merkittävä rooli kuntamaineen ja kunnan ”ulkopolitiikan” hoitamisessa. Kunnan johtamiskulttuuri on yksi kunnan maineeseen eniten vaikuttavista tekijöistä. Hyvä kunnanhallituksen työskentely ja yhteistyöhön perustuva toimintakulttuuri itsessään edistävät mainetta. Riittäisyys puolestaan heikentää yllättävänkin nopeasti kunnan yleismainetta kuntalaisten ja sidosryhmien keskuudessa. Jos hallituksen jäsenet riepottelevat toistensa kokouksissa esittämiä, luottamukselliseksi tarkoitettuja näkemyksiä ja mielipiteitä julkisuudessa, heikentää se jäsenten välistä luottamuksellista yhteistyötä sekä luo mielikuvia kunnan johtamiskulttuurista. Eri viestintäalustoilla käytävä keskustelu vaikuttaa myös henkilöstöön. Hyvä maine työantajana on tärkeää, sillä kilpailu osaavasta henkilöstöstä on kovaa ja jatkuvaa.

Kunnanhallituksen mediasuhteisiin tulisi panostaa entistä enemmän. Yleisimmillään suhteita hoidetaan olemalla hyvin saavutettavissa ja viestimällä aktiivisesti kunnan toiminnasta ja päätöksenteosta.

Hyvässä hallitustyöskentelyssä ulkosuhteiden ja viestinnän tärkeä rooli konkretisoituu viestinnällisen ennakkoinnin ja reagoinnin kautta. Vastuu tiedottamisen käytännön toteuttamisesta on useimmiten viranhaltijajohdolla sekä kunnanhallituksen puheenjohtajalla. Epäselvissä tilanteissa esimerkiksi valmisteluvaiheessa olevista asioista on tiedottamisesta hyvä sopia asiakohtaisesti. Viestinnän eri alustojen ja keinojen laajentuessa käytänteet ovat myös monipuolistuneet.

Luottamushenkilö edustaa roolissaan myös kuntaa ja on osaltaan luomassa mielikuvia kunnasta. Luottamushenkilö voi osaltaan viestiä ja tuoda näkyväksi kunnan toimintaa hyödyntäen kuntansa virallista viestintää. Luottamushenkilö voi myös ohjata kuntalaisia tiedon lähteille, ehkäistä väärän tiedon leviämistä sekä käydä vuoropuhelua kuntalaisten kanssa. Poliittisten päättäjien rooliin kuuluu visiointi ja kommentointi omasta näkökulmastaan. Onkin hyvä viestinnässä selkeästi ilmaista, milloin luottamushenkilö viestii omia näkemyksiään ja milloin on kyse kunnan ja sen viranomaisen päätöksestä.

Luottamushenkilöt toimivat yhä enemmän eri sosiaalisen median alustoilla. Joissakin kunnissa onkin laadittu luottamushenkilöille sosiaalisen median viestinnän ohjeistuksia, joissa on otettu kantaa luottamushenkilön rooliin viestijänä. Lisäksi kunnissa olisi hyvä myös sopia, miten kunnassa viestitään sisäisesti ja ennakoivasti luottamushenkilöille, mikäli kunta on joutunut tilanteeseen, joka vaatii kriisiviestintää.



Suosituksset:

Kunnassa on viestinnän ohjeistus ja suunnitelma, joissa huomioidaan myös luottamushenkilöiden rooli viestijoinä.



Pohdittavaksi:

- Tulisiko kunnanhallituksen mediasuhteisiin panostaa nykyistä enemmän ja jos kyllä, niin miten?
- Onko kunnan viestinnän ohjeistus riittävällä tasolla ja ajantasainen esimerkiksi luottamushenkilöiden sosiaalisen median viestinnän tai kriisiviestinnän osalta?

Lisälukemista:

Kuntaliiton internetsivut: [Viestintä ja markkinointi](#)

Aino-Marja Kontio ym. (2018): [Kunta viestintäostoksilla - Opas viestintä- ja markkinointipalvelujen hankintaan](#). Suomen Kuntaliitto.

Kuntaliitto (2016): [Kuntaviestinnän opas](#). Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Suomen Kuntaliitto

Tony Hagerlund & Hanna Kaukopuro-Klemetti (toim.) (2013): [Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa - Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas](#). Suomen Kuntaliitto.

Jari Seppälä ym. (2020): [Opas kunnan viestintään kriisi- ja erityistilanteissa](#). Suomen Kuntaliitto

Pi Krogell-Magni (toim.) (2010): [Kuntien verkkoviestintäohje](#). Suomen Kuntaliitto.

Leena Syväjärvi ym. (2017): [Sosiaalinen media kuntajohtamisessa](#). Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Anu Pruikkonen (2021): [Näennäisen helppoa? Sosiaalinen media kuntajohtamisessa](#). Lapin yliopisto.

Päivi Kaski (2022): [Kuntalaiskeskustelu sosiaalisessa mediassa - Valtuutettujen ja kuntalaisten kokemuksiin perustuva maisemakuva](#). Tampereen yliopisto.

Kunnanhallituksen toiminnan organisoituminen

Kuntalaki jättää kunnille paljon päätösvaltaa oman toimintansa organisoimisessa ja tämä pätee myös kunnanhallituksen toimintaan. Kunnanhallituksen koon lisäksi kunnat määrittelevät hallintosäännössä myös muita kunnan johtamiseen ja hallitus-työskentelyn organisointiin liittyviä asioita. Olivat organisoitumisen ratkaisut mitkä tahansa, on puheenjohtajalla kunnanhallituksen työskentelyn kannalta keskeinen rooli.

Osa-alue 5: Kunnanhallituksen kokoonpano

Kunnanhallituksen koosta ei säädetä laissa, vaan kukin kunta voi itse hallintosäännössään määritellä kunnanhallituksensa jäsenmäärän. Jäsenmäärien osalta ainut yleinen sääntö on, että jäseniä valitaan pariton määrä. Lisäksi enemmistön kunnanhallituksen jäsenistä on oltava muita kuin kunnan tai kunnan määräysvallassa olevan yhteisön tai säätiön palveluksessa olevia henkilöitä (kuntalaki 73.3 §). Kunnanhallituksen koon määrittely on tasapainottelua pienen ja dynaamisen sekä laajan ja osallistavan kokoonpanon välillä.

Kunnanhallituksen pienempi jäsenmäärä mahdollistaa tehokkaan työskentelyn, sillä vuorovaikutussuhteiden määrä hallituspöydän ympärillä on

pienempi. Keskustelu, työskentely ja päätöksien tekeminen ovat lähtökohtaisesti pienemmässä kunnanhallituksessa ketterämpää ja nopeampaa. Lisäksi hallituksen pienempi jäsenmäärä korostaa siihen valittujen luottamushenkilöiden painoarvoa. Kunnanhallituksen isompi jäsenmäärä sen sijaan mahdollistaa monipuolisemman ja moniäänisemmän edustuksen hallituspöydän ääreen. Tämä voi parantaa kunnanhallituksen työskentelyn laatua ja keskustelun kattavuutta. Lisäksi hallituksen suurempi jäsenmäärä voi lisätä tiedonkulun toimivuutta valtuustoryhmän ja kunnanhallituksen välillä sekä lisätä vuorovaikutussuhteita valtuuston nähden, varsinkin, mikäli kunnanhallituksen jäsenet on valittu valtuutetuista. Kunnassa on tarvittaessa syytä käydä avointa keskustelua siitä, minkä kokoinen kunnanhallitus on kunnan toimintaympäristön ja -kulttuurin kannalta paras ratkaisu kunnalle.

Suosittellemme, että kunnanhallituksen jäsenten valitsemisessa huomioidaan, että jäsenten on kyettävä rakentamaan yhteistyötä, tuomaan lisäarvoa kunnan kehittämiseen, täydentämään osaamisella toisiaan sekä käyttämään riittävästi aikaa hallitus-työskentelyyn. Lisäksi kunnanhallituksen jäsenten nimeämisessä on hyvä ottaa huomioon, että kunnanhallituksen jäsenten tehtävänä on varsinaisen hallitustyöskentelyn lisäksi toimia vuorovaiku-

tuksen linkkeinä kunnanhallituksen ja valtuustoryhmien sekä muiden toimielinten välillä. Valtuusto voikin päättää, että lautakuntien puheenjohtajat valitaan kunnanhallituksen jäsenistä. Tällaisen niin sanotun puheenjohtajamallin tarkoituksena on kehittää kunnan poliittista johtamista korostamalla kunnanhallituksen jäsenten roolia kunnan päätöksenteossa. Puheenjohtajamallin avulla kunnanhallituksen kyky johtaa kunnan toimintaa kokonaisuutena kasvaa, kun kuilu hallituksen ja lautakuntien välillä pienenee. Puheenjohtajamallin käyttöönotosta kannattaa käydä keskustelua etenkin, jos kunnan poliittinen päätöksenteko koetaan liian hajautetuksi, toimielimet toimivat liian etäällä toisistaan ja tieto toimielinten välillä ei kulje.

Kunnanhallituksen työskentelyssä voidaan torjua kunnanhallituksen ja sen puheenjohtajiston työnantajatehtävien kannalta ongelmallisiin kaksoisrooleihin, eri tasoilla tehtävän päätöksenteon päällekkäisyyksiin sekä jääviyskysymyksiin. **Näiden tilanteiden välttämiseksi suosittelemme, että etenkin kunnanhallituksen osalta poliittista paikkajakoa neuvotellessa otetaan huomioon mahdollisten eturistiriitojen syntyminen.**

Suosituks:

Kunnanhallituksen jäsenten valitsemisessa huomioidaan, että jäsenten on kyettävä rakentamaan yhteistyötä, tuomaan lisäarvoa kunnan kehittämiseen, täydentämään osaamisella toisiaan sekä käyttämään riittävästi aikaa hallitustyöskentelyyn.

Kunnanhallituksen poliittista paikkajakoa neuvotellessa ja luottamus henkilövalintoja valmisteltaessa otetaan huomioon mahdolliset eturistiriidat.



Pohdittavaksi:

- **Minkä kokoinen kunnanhallitus on kunnan toimintaympäristön ja -kulttuurin kannalta paras ratkaisu kunnalle?**
- **Tulisiko kunnan ottaa käyttöön puheenjohtajamalli, jossa lautakuntien puheenjohtajat valitaan kunnanhallituksen jäsenistä?**

Lisälukemista:

Kuntaliiton internetsivut: Toimielimet ja johtaminen & Kunnan johtaminen

Riitta Myllymäki (2021): Kunnanhallituksen, lautakuntien ja muiden toimielinten valinnat. Suomen Kuntaliitto.

Osa-alue 6: Kunnanhallituksen puheenjohtaja

Kunnanhallituksen puheenjohtaja on kunnanhallituksen työskentelyn kannalta olennainen toimija. Valtuusto valitsee kunnanhallituksen puheenjohtajan sekä hallintosäännössä määritellyn määrän varapuheenjohtajia. Joskus keskeisten toimielinten puheenjohtajien valintaan voi liittyä ristiriitoja ja voimakasta vastakkainasettelua. On suositeltavaa pohtia, tulisiko kunnanhallituksen sekä muidenkin toimielinten puheenjohtajien valitsemisen pelisäännöistä sopia valtuustoryhmien kesken jo ennen kuntavaaleja.

Kunnanhallituksen puheenjohtajan tehtävänä on johtaa poliittista yhteistyötä, jota kunnanhallituksen tehtävien toteuttaminen edellyttää. Kunnanhallituksen puheenjohtajan tehtävistä määrätään kunnan hallintosäännössä. Näissä yhteistyön johtaminen on usein ulotettu myös kuntastrategian edellyttämään yhteistyöhön poliittisten ryhmien kanssa, mutta myös yhteistyöhön asukkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Tämän lisäksi puheenjohtajan tehtäväksi on asetettu esimerkiksi kunnanjohtajan johtamissopimuksen valmistelu-prosessiin ja siinä sovittujen neuvotteluprosessien johtaminen sekä kunnanjohtajan kehityskeskustelun toteuttaminen.

Kunnanhallituksen puheenjohtajan tehtävänä on kyetä pitämään hallituksen keskustelu avoimena ja kriittisenä, mutta myös asiallisena, kunnioittavana ja käsiteltäviä asioita eteenpäin vievänä.

Suosittellemme, että puheenjohtajan keskeinen

rooli ja tehtävä hallitustyöskentelyn johtajana otetaan huomioon puheenjohtajaa valittaessa. Myös mahdollisten eturistiriitojen syntyminen on suositeltavaa ottaa huomioon puheenjohtajan valintaa tehtäessä.

Puheenjohtajalta edellytetään kykyä käsitellä ristiriitoja ja johtaa käsittelyprosesseja siten, että myös vaikeista asioista kyetään päättämään. Tämä ei tarkoita, että asioista oltaisiin keskusteluvaiheessa samaa mieltä, vaan rakentava dialogi ja haastaminen kuuluvat toimielintyöskentelyyn. Kokousten johtamisessa korostuvat puheenjohtajan tasapuolisuus puheenvuoroja jaettaessa sekä työskentelyn tehokkuudesta huolehtiminen. Keskustelun tulisi liittyä käsiteltävään asiaan ja mikäli asiasta ei vaikuta syntyvän ratkaisua ja se vaatii lisää vuoropuhelua ja arviointia, asia voidaan palauttaa uudelleen valmisteluun tai panna pöydälle. Puheenjohtaja huolehtii siitä, että hallituksessa on sovittu työtavoista, ja puheenjohtaja valvoo, että jäsenten kanssa sovittuja toimintatapoja noudatetaan.

Puheenjohtaja pitää yhteistyössä kunnanjohtajan kanssa huolta kunnanhallituksen valmistelun moitteettomuudesta, selkeydestä ja ymmärrettävyydestä. Esittelijä on kuitenkin itsenäinen ja riippumaton eikä puheenjohtaja voi muuttaa tai vaatia muutosta esittelijän valmistelu- ja esittelyvastuulla oleviin asioihin, vaan esittelijä päättää, millä tavalla valmisteltuna asiat tuodaan toimielimeen. Puheenjohtaja voi siis päättää, mitkä kaikki valmistellut asiat tuodaan kokouksen käsiteltäväksi, mutta ei esim. esittelijän päätösesityksen sisältöä. Kokous-

työskentelyn tehokkuutta ja tarkoituksenmukaista ajankäyttöä voidaan tukea sopimalla, missä laajuudessa asioita esitellään kokoustilanteessa ja mihin asioihin hallituksen jäsenet perehtyvät etukäteen pöytäkirja- ja taustamateriaalien kautta. Puheenjohtaja linjaa viime kädessä myös sen, miten ja mitä pöytäkirjaan kirjataan. Puheenjohtajan ja esittelijän välinen yhteistyön sujuminen on ensiarvoisen tärkeää.

Kunnanhallituksen puheenjohtajan tehtävä on erityisen laaja ja vaatii ajankäyttöä niin kokouksissa kuin niiden ulkopuolella. Seuraavassa osiossa on käsitelty osana johtamisjärjestelmää mahdollisuutta osa-aikaiseen tai päätoimiseen puheenjohtajuuteen. Aiheellista on kuitenkin pohtia kunnissa sitä, miten kunnanhallituksen puheenjohtajan toimintaa ja edellytyksiä tuetaan.

Suosituksat:

Puheenjohtajan keskeinen rooli ja tehtävä hallitustyöskentelyn johtajana otetaan huomioon puheenjohtajaa valittaessa. Lisäksi huomioidaan mahdolliset kaksoisroolit.



Pohdittavaksi:

- **Tulisiko kunnanhallituksen sekä muidenkin toimielinten puheenjohtajien valitsemisen pelisäännöistä sopia valtuustoryhmien kesken jo ennen kuntavaaleja?**
- **Miten kunnanhallituksen puheenjohtajan toimintaa ja edellytyksiä tuetaan?**



Lisälukemista:

Kuntaliiton internetsivut: [Kunnan johtaminen & Kokousmenettely](#)

Anni Kyösti & Henna Paananen (2021): [Ammattina luottamushenkilö: työnä yhteistyön johtaminen](#). Suomen Kuntaliitto.

Piipponen Sirkka-Liisa & Pekola-Sjöblom Marianne (2018): [Valtuustojen ja hallitusten puheenjohtajat Manner-Suomen kunnissa vuonna 2017](#). Suomen Kuntaliitto.

Piipponen Sirkka-Liisa (2015): [Kokokuva Manner-Suomen kuntien valtuustojen, hallitusten ja lautakuntien puheenjohtajista vuonna 2013](#). Suomen Kuntaliitto.

Pekola-Sjöblom Marianne & Majava Jarkko (2024): [Päätoimiset ja osa-aikaiset kuntapuheenjohtajat vuonna 2023](#). Suomen Kuntaliitto.

Osa-alue 7: Johtamisjärjestelmät

Keskeiset luottamustehtävät ja erityisesti kunnanhallituksen puheenjohtajan tehtävä vaativat kunnan monimutkaistuvassa toimintaympäristössä entistä syvempää asiantuntemusta ja runsaampaa ajankäyttöä. Kunnanhallituksen puheenjohtajan nimeämisessä onkin syytä ottaa huomioon tehtävän mahdollinen kuormittavuus ja mahdollisuudet käyttää aikaa tehtäviin. Mikäli puheenjohtajan tehtävistä on kunnassa muodostunut niin työllistäviä, että luottamushenkilöt ovat huolissaan kyvystään hoitaa tehtäviä varsinaisen työnsä ohessa, kannattaa kunnassa käydä keskustelua osa-aikaisen tai päätoimisen puheenjohtajuuden mahdollistamisesta. Toisaalta kunnassa kannattaa tarvittaessa käydä läpi kunnanhallituksen puheenjohtajan tehtäväkokonaisuutta ja pohtia, voisiko kunnanhallituksen puheenjohtajan tehtäviä jakaa muun puheenjohtajiston kesken ja varapuheenjohtajien roolia hallituksen työskentelyssä selkeyttää.

Suosittelimme, että keskeisten luottamushenkilötehtävien tehtäväkokonaisuudet sekä tehtävän kuormittavuus suhteessa käytettäviin resursseihin käydään läpi ennakoivasti ennen uuden valtuustokauden alkua.

Lisäksi kuntalaki mahdollistaa pormestarimallin, jossa virkasuhteisen kunnanjohtajan sijasta kuntaa johtaa enintään valtuustokaudeksi valittu luottamushenkilönä toimiva pormestari. Toisin kuin kunnanjohtaja, pormestari toimii kunnanhallituksen

puheenjohtajana. Tämä muuttaa kunnanhallituksen työskentelyn dynamiikkaa, sillä pormestarimallissa kunnanhallitukseen tehtävä valmistelu ja esittely tapahtuvat poliittisen johtajan vastuulla. Lisäksi jotkin pormestarimalliin siirtyneet kunnat ovat perustaneet apulaispormestarin tehtäviä, jotka ovat kuitenkin tutkimuksen valossa jäänet toimivallaltaan ja tehtäviltään merkittävästi varsinaista pormestaria heikommiksi. Tästä syystä pormestarimalliin siirtyminen sekä muuttaa valmistelua että keskittää poliittista valtaa yksittäisille henkilöille.

Poliittisen vallan keskittymisellä ja henkilöitymisellä pormestariin on nähty olevan sekä hyviä että huonoja puolia. Pormestarimallin on nähty kasvottavan poliittista päätöksentekoa ja tarjoavan mahdollisuuden tehokkaampaan päätöksentekoon. Lisäksi pormestarimallin avoin poliittisuus on nähty vain tuovan avoimesti esiin jo ennestään poliittiset kunnanjohtajan virkavaalit. Toisaalta aikaisempaa keskitetymmän poliittisen järjestelmän on nähty kaventavan muiden luottamushenkilöiden vaikutusmahdollisuuksia. Uhkakuvana on myös ollut, että aikaisempaa henkilöityneempi järjestelmä tekee kunnan päätöksenteosta ja kehittämisestä poukkoilevaa. Mikäli kunnassa käydään keskustelua ja pormestarimalliin siirtymisestä, suosittelimme, että kunnassa käydään keskustelua siitä, mitä pormestarimalliin siirtyminen tarkoittaa hallitus työskentelyn ja laajemmin poliittisen päätöksenteon kannalta, jotteivat pormestarimallin mukanaan tuomat muutokset kunnan poliittiseen järjestelmään tule yllätyksenä.

Suosituksset:

Keskeisten luottamushenkilötehtävien tehtäväkokonaisuudet sekä tehtävän kuormittavuus suhteessa käytettäviin resursseihin käydään läpi ennakoivasti ennen uuden valtuustokauden alkua.



Lisälukemista:

Kuntaliiton internetsivut: [Kunnan johtaminen & Toimielimet ja johtaminen](#)

Juha-Matti Kiviluoto (toim.) (2023): [Kunnan hallintosääntömalli](#). Suomen Kuntaliitto.

Sirkka-Liisa Piipponen (2018): [Johtamismallit ja toimielimet Manner-Suomen kunnissa 2017](#). Suomen Kuntaliitto.

Jarkko Majava (2017): [Kuntien poliittiset johtamis- ja päätöksentekojärjestelmät muutoksessa](#). Suomen Kuntaliitto.

Arto Haveri (2022): [Pormestari haastaa kunnanjohtajan – onko johtamisjärjestelmällä väliä?](#) Kunnallisanalan kehittämissäätiö.

Anni Jäntti, Arto Haveri & Jenni Airaksinen (2021): [Pormestari vai virkajohtaja – miksi kunnan johtamismallin muuttamista harkitaan?](#) Hallinnon Tutkimus.

Anni Jäntti, Arto Haveri & Jenni Airaksinen (2021): [Pormestarimalli kuntajohtamisen muotona – Pormestarimalliin liittyvät tavoitteet, odotukset ja uskomukset](#). Poliitiikka.

Anni Kyösti & Henna Paananen (2020): [Ammattina luottamushenkilö: työympäristönä muuttuva johtamisjärjestelmä](#). Suomen Kuntaliitto.

Pohdittavaksi:



- Tulisiko mahdollistaa puheenjohtajan tai puheenjohtajien luottamustehtävän osa-aikainen tai päätoiminen hoitaminen?
- Voisiko kunnanhallituksen puheenjohtajan tehtäviä jakaa muun puheenjohtajiston kesken ja varapuheenjohtajien roolia hallituksen työskentelyssä selkeyttää?
- Mitä pormestarimalliin siirtyminen tarkoittaa hallitustyöskentelyn ja laajemmin poliittisen päätöksenteon kannalta?

Osa-alue 8: Kunnanhallituksen jaostot

Kunnanhallitukselle voidaan hallintosäännössä määritellä jaostoja. Tyypillisiä kunnanhallituksen jaostoja ovat muun muassa omistajaohjaukseen ja konsernijohtamiseen, henkilöstöasioihin tai elinkeinopolitiikkaan keskittyvät jaostot. Yleensä jaostoja perustetaan hoitamaan sellaisia tehtäväkokonaisuuksia, joiden joko nähdään olevan kunnan tulevaisuuden kannalta keskeisiä, vaativan erityistä perehtymistä tai jotka ovat nykyisellään jääneet liian vähälle huomiolle. Kunnassa on syytä pohtia, tulisiko kuntaan perustaa kunnanhallituksen jaostoja strategisesti merkittävien tehtäväkokonaisuuksien hoitamisen tueksi. On kuitenkin huomioitava, että kunnanhallituksen tehtäväkentän ja erityisesti päätösvallan jakaminen usean jaoston kesken hajauttaa kunnan kokonaisuuden johtamista. Toimielinten määrän kasvaessa toimielinten välinen koordinaatio ja vuorovaikutus vaativat huomiota.

Kunnanhallituksen jaostoille voidaan delegoida hallintosäännössä muutoin kunnanhallitukselle kuuluvaa päätösvaltaa, mutta ne voivat myös toimia kunnanhallitukselle valmistelevina toimieliminä. Mikäli kunnassa halutaan välttää asioiden moninkertaista käsittelyä ja sujuvoittaa päätöksentekoa, kannattaa jaostoille delegoida päätösvaltaa käsittelemissään asioissa. Muutoin jaostossa jo valmiiksi keskustellut asiat joudutaan käymään uudelleen läpi kunnanhallituksessa.

Kuntalain mukaan kunnanhallituksen jaostoihin

voidaan valita, jaoston puheenjohtajaa lukuun ottamatta, jäseniä myös kunnanhallituksen ulkopuolelta. Jaostojen jäsenten nimeämisessä on kuitenkin syytä ottaa huomioon, että jaoston tehtävänä on toimia kunnanhallituksen tapana organisoida toimintansa ja jakaa omia tehtäviään. **Suosittelemme, että jaostoihin valitaan lähtökohtaisesti kunnanhallituksen jäseniä ja varajäseniä mahdollisia asiantuntijajäseniä lukuun ottamatta.** Tämä takaa, että jaoston kytkös varsinaiseen kunnanhallitukseen säilyy vahvana. Kunnan kokonaisuuden johtamisen kannalta jaostojen ei lähtökohtaisesti ole tarkoituksenmukaista olla kunnanhallitukseen nähden yhtä itsenäisiä kuin toimialoista vastaavien lautakuntien.

Suosituks:

Jaostoihin valitaan lähtökohtaisesti kunnanhallituksen jäseniä ja varajäseniä mahdollisia asiantuntijajäseniä lukuun ottamatta.



Pohdittavaksi:

- **Tulisiko kuntaan perustaa kunnanhallituksen jaostoja strategisesti merkittävien tehtäväkokonaisuuksien hoitamisen tueksi?**
- **Tulisiko jaostoille delegoida päätösvaltaa käsittelemisi asioihin vai onko jaoston syytä toimia valmistelevana toimielimenä?**



Yhteistyö kunnanhallituksen työskentelyssä

Kunnanhallitus ei toimi tyhjiössä, vaan kunnan organisaatio koostuu useista eri toimijoista kuten muista toimielimistä sekä viranhaltijoista. Siten kunnanhallitus on vain yksi osa kunnan hallinnollista kokonaisuutta. Lisäksi kunnanhallitus on myös itse useista luottamushenkilöistä koostuva toimielin, jonka toiminta perustuu jäsenten väliseen yhteistyöhön. Tästä syystä yhteistyön toimivuus kunnanhallituksen sisällä sekä kunnan muiden toimijoiden kanssa on avain onnistuneeseen kunnanhallituksen työskentelyyn.

Osa-alue 9: Kunnanhallituksen sisäinen yhteistyö

Yhteistyön toimivuus kunnanhallituksen sisällä on keskeinen onnistumisen edellytys hallituksen työskentelylle. Hyvä ilmapiiri ja yhteistyökulttuurin ylläpitäminen on kaikkien hallitusjäsenten vastuulla. Yhteistyö nojaa hallituksen jäsenten väliseen luottamukseen ja luottamusta rakentavalla vuorovaikutuksella voidaan lisätä asioiden käsittelyn ennakoitavuutta. Jos jäsenet joutuvat jatkuvasti varomaan, mitä toinen tekee tai ajattelee, ei yllätyksellisuuden ja mahdollisen epäjohtamukaisuuden takia heittäytyminen yhteistyöhön onnistu helposti.

Keskinäistä luottamusta voidaan rakentaa huolehtimalla, että jäsenet tekevät sen minkä lupaavat ja tuovat lisäarvoa yhteiseen asioista päättämiseen aktiivisella osallistumisella. Koska yhteistyö perustuu ihmisten keskinäiseen luottamukseen ja toistensa ymmärtämiseen ja ymmärretyksi tulemiseen, **suosittelemme, että kunnanhallitus kiinnittää huomiota keskinäiseen ryhmäytymiseen erityisesti työskentelynsä käynnistämisvaiheessa.** Luottamuksella on keskeinen rooli yhteistyön onnistumisessa. Keskinäinen luottamus lisää halukkuutta yhteydenpitoon ja luo edellytyksiä avoimuudelle, mitkä puolestaan vähentävät väärinymmärrysten ja tiedonpuutteen aiheuttamia hankauksia.

Kunnanhallituksen työskentelyä ja toimivaa yhteistyötä tukee myös se, että pöydän ympärillä olevilla on selkeät ja samalla tavalla ymmärretyt roolit ja tehtävät. Lisäksi toimiva yhteistyö vaatii aikoja ja paikkoja aktiiviselle vuorovaikutukselle. Etenkin vaikeissa asioissa voidaan järjestää mahdollisuuksia hallitusjäsenten kesken vuoropuhelulle esimerkiksi iltakouluissa. **Suosittelemme, että kunnanhallitus pitää huolta siitä, että kunnanhallituksen sisäiselle yhteydenpidolle on riittävät rakenteet.**

Kunnanhallituksen kokoukset ovat suljettuja. Suljetun kokouksen keskustelut ovat luottamuksellisia ja hyvän hallintotavan mukaista ei ole paljastaa ulkopuolisille suljetun kokouksen keskusteluja. Kokouskeskustelujen vuotaminen rikkoo hallituksen sisäistä työilmapiiriä sekä vähentää hallitusjäsenten keskinäistä luottamusta ja mahdollisuuksia käydä avointa keskustelua.

Vaikka näkemyserot ovat normaaleja poliittisessa päätöksenteossa, eivät erilaiset näkemykset oikeuta käyttäytymään epäasiallisesti. Kuntalain tavoitteena on vahvistaa kansalaisten luottamusta kunnallishallintoon, millä perusteella kuntalaissa on yleinen säännös luottamushenkilön käyttäytymisestä (kuntalaki 69 §). Säännös koskee luottamushenkilön toimintaa luottamustehtävässään. Sen mukaan luottamushenkilön tulee edistää kunnan ja sen asukkaiden parasta sekä toimia luottamustehtävässään arvokkaasti tehtävän edellyttämällä tavalla. Luottamushenkilön edellytetään kohtelevan asukkaita tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Käyttäytymissäännös on moraalisia ja eettisiä arvoja korostava toimintaohje.

Suosituks:

Kunnanhallitus kiinnittää huomiota keskinäiseen ryhmäytymiseen erityisesti työskentelynsä käynnistämisvaiheessa.

Kunnanhallitus pitää huolta siitä, että kunnanhallituksen sisäiselle yhteydenpidolle on riittävät rakenteet.



Pohdittavaksi:

- **Onko kunnanhallituksen pöydän ympärillä olevilla selkeät ja samalla tavalla ymmärretyt roolit ja tehtävät?**
- **Onko kunnanhallituksen työskentelyn kannalta syntynyt päällekkäisiä tai epäselviä yhteistyön rakenteita?**



Osa-alue 10: Kunnanhallitus ja valtuusto sekä yleinen poliittinen yhteistyö

Toimiva yhteistyö valtuuston ja hallituksen välillä on varmistaa sen, että poliittinen päätöksentekojärjestelmä toimii kunnassa hyvin. Jos hallituksen ja valtuuston yhteistyö ei toimi, joudutaan helposti törmäyskurssille. Keskeinen linkki kunnanhallituksen ja valtuuston välillä on valtuuston puheenjohtaja sekä varapuheenjohtajat, joilla on läsnäolo- ja puheoikeus kunnanhallituksen kokouksessa. Valtuuston puheenjohtaja ei kuitenkaan ole kunnanhallituksen jäsen, vaan hän toimii kunnanhallituksen kokouksissa valtuuston edustajana. Hän on kokouksissa läsnä saamassa näkemystä valtuuston käsittelyyn tulevista asioista. Valtuuston puheenjohtajan tehtävänä on pohtia, vaaditaanko valtuuston käsittelyn kannalta lisäselvityksiä tai onko kunnanhallituksen päätösehdotus riittävän selkeä ja perusteltu.

Valtuuston puheenjohtajan lisäksi keskeisiä yhteistyön rakentajia ovat eri valtuustoryhmiä edustavat hallituksen jäsenet sekä valtuustoryhmien puheenjohtajat. Hallituksen jäsenten on tiedostettava, mihin asiakokonaisuuksiin liittyvät asiat edellyttävät laajempaa poliittista keskustelua valtuustoryhmissä ja valtuutettujen kesken. Hyvä valmistelu ja osallistava keskustelu mahdollistavat sitoutumisen ja toimivan päätöksenteon. Kun tärkeiden asioiden

valmistelu- ja päätöksentekoprosessit allokoidaan ja tehdään näkyväksi, kaikki osapuolet tietävät, missä vaiheessa asian valmistelu on ja milloin se tulee lopullisesti päätettäväksi. Tästä syystä suosittelemme, että kunnanhallitus pitää osaltaan huolta vuorovaikutuksen rakenteiden olemassaolosta ja toimivuudesta sekä päätöksentekoprosessien sujuvuudesta.

Kunnanhallituksen puheenjohtaja johtaa poliittista yhteistyötä, jota kunnanhallituksen tehtävien toteuttaminen edellyttää. Poliittinen yhteistyö tarkoittaa käytännössä esimerkiksi käsittelyyn tulevista asioista keskustelemista poliittisten ryhmien kanssa, valtuustoryhmien tai toimielinten puheenjohtajiston yhteispalavereita tai iltakoulu-työskentelyä.

Myös muu epävirallinen yhteydenpito hallituksen jäsenten ja poliittisten ryhmien välillä helpottaa yhteistyön sujuvuutta. Käytännön esimerkkejä yhteistyön järjestämisen tavoista on kuvattu osiossa 14: *Työskentelymenetelmät*. Kunnan päätöksentekoprosessien osalta on syytä pohtia, toimivatko kunnanhallituksen ja valtuuston sekä valtuustoryhmien välinen tiedonkulku ja vuorovaikutus vai voitaisiinko niitä kehittää. Syytä on myös käydä keskustelua siitä, millaisten kokoonpanojen avulla vuorovaikutus on kunnassa organisoitu ja kuinka usein nämä ryhmät kokoontuvat.

Suosituksset:

Kunnanhallitus pitää osaltaan huolta vuorovaikutuksen rakenteiden olemassaolosta ja toimivuudesta sekä päätöksentekoprosessien sujuvuudesta.



Lisälukemista:

Anni Kyösti & Henna Paananen (2021): [Ammattina luottamushenkilö: työnä yhteistyön johtaminen](#). Suomen Kuntaliitto.

Anni Kyösti ym. (2022): [Luottamus vaakalaudalla – tarkastelussa ylimmän kuntajohdon kompleksiset kriisit](#). Hallinnon tutkimus.

Henna Paananen (2022): [Vuorovaikutteistuva kuntajohtaminen](#). Tampereen yliopisto.

Jonne Parkkinen, Henna Paananen & Anni Kyösti (2023): [Ammattimainen luottamushenkilö yhdistävänä poliittisena johtajana](#). Hallinnon Tutkimus.

Pohdittavaksi:



- Toimivatko kunnanhallituksen ja valtuuston sekä kunnanhallituksen ja valtuustoryhmien välinen tiedonkulku ja vuorovaikutus ja voitaisiinko niitä kehittää?
- Millaisten ryhmien ja foorumien avulla vuorovaikutus on kunnassa organisoitu ja keiden on syytä olla mukana kyseisissä ryhmissä?

Osa-alue 11: Kunnanhallitus ja lautakunnat

Kunnan kokonaisuuden johtamisen kannalta kunnanhallituksen ja lautakuntien välinen yhteistyö on keskeinen onnistumisen edellytys. Hallituksen ja lautakuntien yhteistyön edellytyksinä ovat selkeä työnjako ja yhteisesti jaettu käsitys kuntakokonaisuudesta. Mahdollisimman selkeä hallintosääntö on edellytys suhteen toimivuudelle. Hallitukselta vaaditaan erityisesti kokonaisuuksien tarkastelua ja strategista otetta ja lautakunnille on hallintosäännössä määritelty tietyt pysyväisluonteiset ja tyypillisesti kunnan tiettyyn toimialaan sidotut tehtävät ja toimivalta. Kunnan onkin aika-ajoin syytä pohtia, onko lautakuntarakenne ja -tehtävänjako kunnan johtamisen kannalta tarkoituksenmukaisesti organisoitu.

Ehkä keskeisin lautakuntien ja kunnanhallituksen työskentelyn saumakohta on vuotuinen talousarvioprosessi. Tyypillisesti kunnanhallitus antaa kullekin lautakunnalle oman talousarvioraamin, jonka tarkempi osoittaminen eri menokohtiin jää lautakunnalle. Lautakunnan tekemä talousarvioehdotus palaa takaisin keskushallintoon ja lopulta kunnanjohtajan käsittelyn kautta esityksenä kunnanhallitukseen, joka tekee lopullisen ehdotuksen kunnanvaltuustolle. Talousarvioprosessissa on luonnollisesti kuntakohtaisia vivahteita ja toimintamalleja esimerkiksi siinä, miten valtuustoryhmät hakevat yhteistä näkemystä talousarviosta, tai siinä, onko valtuuston päätettäväksi tuotava talousarvioesitys leimallisesti kunnanjohtajan esitys vai onko hallitus sitoutunut esitykseen ja

ottanut sen nimiinsä paitsi muodollisesti myös henkisesti. Keskeinen jännite talousarvioprosessissa on näkemysten erilaisuus sen suhteen, kuinka hyvin hallituksen antama raami riittää lautakunnan kokemiin määrärahatarpeisiin. Vaikka talousarvioprosessissa on kuntakohtaisia eroavaisuuksia, **suosittelemme, että kunnanhallituksen johdolla suunnitellaan ja aikataulutetaan sekä käydään yhteisesti läpi talousarvioprosessin vaiheet.** Huolellisesti ja ennalta suunniteltu sekä yhteisesti sovittu talousarvioprosessi mahdollistaa strukturoidun ja fokusoidun keskustelun eri vaiheissa. Talousarvio on myös keskeinen väline kuntastrategian toteuttamiseen.

Konkreettisia välineitä hallituksen ja lautakuntien yhteistyön kehittämiseksi ovat hallituksen ja lautakunnan yhteiskokoukset ja -suunnitteluseminaarit, joissa voidaan selventää ja löytää yhteistä näkemystä toimialan ja kunnan kokonaiskehittämisen kannalta. Samalla voidaan edistää ymmärrystä eri toimielinten rooleista. Kunnassa on hyvä säännöllisesti arvioida, toimiiko kunnanhallituksen ja lautakuntien välinen yhteistyö ja miten sitä voitaisiin kehittää.

Useissa kunnissa kunnanhallituksella on muissa toimielimissä oma edustajansa, jolla on läsnäolo- ja puheoikeus toimielimen kokouksissa. Läsnäolo- ja puheoikeutettuihin sovelletaan hallintolain 28 §:n esteellisyysperusteita. Hallituksen jäsenen tehtävänä lautakunnassa on toimia koko hallituksen edustajana ja hän voi osallistua keskusteluun, mutta ei päätöksentekoon. Hallituksen edustajan tehtävänä on pitää silmällä kunnan hallinnon ja

taloudenhoidon kokonaisuutta ja siihen liittyviä näkökohtia, tuoda esiin hallituksessa mahdollisesti ilmaistuja näkemyksiä lautakunnassa käsiteltävästä asiasta sekä toisaalta tuoda hallitukseen viestiä lautakunnan näkemyksistä. Suosittelemme, että kunnanhallituksella on edustajat kunnan muissa toimielimissä. Jos kunnanhallituksella on edustajat muissa toimielimissä, mutta heidän roolinsa on jäänyt epämääräiseksi, on kunnassa syytä pohtia, miten kunnanhallituksen edustajan roolia voitaisiin kehittää. Jos lautakuntien ja hallituksen yhteistyötä halutaan kehittää, voi olla perusteltua pohtia, olisiko hallituksen lautakuntakohtaisten edustajien syytä olla kunnanhallituksen varsinaisia jäseniä.

Kunnanhallituksella on laaja mahdollisuus puuttua kunnan organisaatiossa ja sen alapuolella tehtyihin päätöksiin ottamalla asiat uuteen käsittelyyn. Kyseistä otto-oikeutta hallitus voi käyttää esimerkiksi lautakunnan tekemiin päätöksiin. Ottopäätöksen asian ottamisesta kunnanhallituksen käsiteltäväksi voi tehdä kunnanhallitus kokouksessaan, kunnanhallituksen puheenjohtaja, kunnanjohtaja tai hallintosäännössä määrätty muu viranhaltija.

Suosituks:

Kunnanhallituksen johdolla suunnitellaan ja aikataulutetaan sekä käydään yhteisesti läpi talousarvioprosessin vaiheet.

Kunnanhallituksella on edustajat lautakunnissa.



Pohdittavaksi:

- **Onko lautakuntarakenne ja -tehtävänjako kunnan johtamisen kannalta tarkoituksenmukaisesti organisoitu?**
- **Toimiiko kunnanhallituksen ja lautakuntien välinen yhteistyö ja miten sitä voitaisiin kehittää?**
- **Miten kunnanhallituksen edustajan roolia voitaisiin kehittää?**
- **Olisiko hallituksen lautakuntakohtaisten edustajien syytä olla kunnanhallituksen varsinaisia jäseniä?**



Osa-alue 12: Kunnanhallitus ja kunnanjohtaja

Kunnan johtaminen on poliittisen ja ammatillisen johtamisen yhdistelmä, joka parhaalla mahdollisella tavalla toimiakseen vaatii osapuolten välistä hyvää yhteistyötä ja luottamusta. Toimivan yhteistyön kannalta olennaista on luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välisen roolijaon mukaisesti toiminen. Roolien mukaista työnjakoa määrittää lainsäädäntö, kunnan hallintosääntö sekä kuntajohtajasopimus. Kunnanhallitus toimielimenä on kunnanjohtajan esihenkilö ja kunnanjohtaja on hallituksen kannalta keskeisin viranhaltija. Tässä työssä tulee tiedostaa kuntajohtamisen kompleksinen luonne, sillä kunnanjohtajan haastavana tehtävänä on tasapainoilla poliittisen johtamisen, kunnan hallinto-organisaation ja henkilöstön sekä kuntayhteisön ja alueellisen yhteistyön rajapinnoilla.

Kunnanjohtajan tehtävänä on kunnanhallituksen alaisena johtaa kunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Kunnanjohtaja toimii kunnanhallituksen esittelijänä ja on vastuussa kunnanhallitukseen tehdystä hyvästä ja ammattitaitoisesta valmistelusta. Monipuolisella ja tarkalla valmistelulla ja esittelyllä luodaan edellytykset hallituksen tehokkaalle päätöksenteolle ja kokousten sujuvuudelle. Hyvään valmisteluun kuuluu myös riittävien ennakkotietojen viestintä hyvissä ajoin ennen päätöksentekotilannetta. Etenkin monivaiheista valmistelua edellyttävissä laajakantoisissa asioissa myös päätöksenteon ja valmistelun kokonaisprosessin suunnittelu ja näkyväksi tekeminen on tärkeää. Esittelijän myös tulee tehdä päätösehdotus

huolelliseen valmisteluun pohjautuen. Kunnanhallituksen tehtävänä on lopullisen päätöksen tai päätösehdotuksen valtuustolle tekeminen.

Kunnanjohtaja luo edellytyksiä hallituksen strategiselle työskentelylle ja kerää muutossignaleja päätöksenteon tueksi. Tarvittaessa on syytä käydä keskustelua siitä, onko kunnanhallituksella tarvittava kyky saada esittelijältä tietoa ja ymmärrystä kokonaisuuksista kunnan kehityksen näkökulmasta. Vastaavasti hallitus luo hyvällä työskentelyllään edellytykset kunnan johtamiselle. Kunnanhallituksen tehtävänä on tukea, kannustaa ja sparrata kunnanjohtajaa ja toisaalta valvoa kunnanjohtajaa hallituksen työn valmistelijana ja päätösten toimeenpanijana.

Vaikka roolijako on suhteellisen selvä viranhaltija-valmistelun ja toimielinten päätöksenteon välillä, liittyy epäselvyyksiä ja odotuksia usein erityisesti valmisteluvaiheessa olevien asioiden tiedonsaantiin ja poliittisen ohjaavan keskustelun käymiseen. Valmistelutyön ajankäyttö ja hektinen ajankuva haastaa sekä luottamushenkilöitä että viranhaltijoita. Roolien selkeyttä voidaan tukea sopimalla käytännön toimintatavoista valmisteluvaiheen vuorovaikutuksesta ja tiedonsaannista. Yleisesti kunnanhallituksen ja kunnanjohtajan viestinnässä tärkeää on ennakoiva ote. Kokoustyöskentelyä sujuvoittaa myös se, että etukäteen viestitään mahdollisista lisätietopyynnöistä, jotta näihin voidaan kokoustilanteessa kattavammin vastata.

Kunnanhallituksen puheenjohtajalla on erityinen rooli ja merkitys kunnanjohtajan yhteistyötaho-

na. Ristiriitatilanteita voi kuitenkin aiheuttaa se, jos puheenjohtaja keskittyy vuorovaikutuksessa liikaa vain hallitusjäseniin tai kunnanjohtajaan. Kumpaankin suuntaan kuuluvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta tarvitaan. Kokoustyöskentelyn onnistuneisuutta tukee puheenjohtajan/puheenjohtajien ja kunnanjohtajien listapalaverit, joissa kunnanjohtajan esitysten pohjalta puheenjohtaja linjaa kokouksessa käsiteltävät asiat.

Keskeinen käytännön työväline kunnanhallituksen ja kunnanjohtajan välisen toimivan suhteen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi on lakisääteinen kunnanjohtajan johtajasopimus (kuntalaki 42 §). Tyypillisesti johtajasopimuksessa määritellään myös sopimuksen tarkistamista ja tavoitteiden toteutumista arvioivat kehityskeskustelut. Kuntaliitto on tuottanut oppaan johtajasopimuksen laadinnan avuksi. Oppaassa mallinnetaan johtajasopimuksen laatimisprosessi, eri toimijoiden roolit prosessissa sekä sopimusasiakirjan sisältö. **Suosittelemme, että kunnanhallituksen puheenjohtaja vastaa johtajasopimuksen valmistelusta ja kunnanjohtajan kanssa vuosittain käytävistä kehityskeskusteluista.** Puheenjohtaja huolehtii muiden kunnanhallituksen jäsenten sekä valtuuston puheenjohtajiston kytkemisestä johtajasopimuksen valmisteluprosessiin tarkoituksenmukaisella tavalla. Hyvään johtamiseen kuuluu, että kunnanjohtajan tavoitteet asetetaan yhdessä johtajan kanssa keskustellen ja sopien. Sopimuksessa on sovittava johtamisen edellytyksistä, joita ovat mm. johtamisen tavoitteet, tavoitteiden saavuttamisen edellytykset sekä tavat, joilla johtajan työtä arvioidaan. Johtajasopimukseen voidaan sisällyttää määritelmiä kunnan-

johtajan ja kunnanhallituksen puheenjohtajan työjaosta kunnan johtamisessa ja tältä osin selkeyttää roolijakoa. Voimassa olevan lainsäädännön mukaan johtajasopimuksen hyväksyy kunnanhallitus.



Suosituks:

Kunnanhallituksen puheenjohtaja vastaa johtajasopimuksen valmistelusta ja kunnanjohtajan kanssa vuosittain käytävistä kehityskeskusteluista.



Pohdittavaksi:

- Onko kunnanhallituksella tarvittava kyky saada esittelijältä tietoa ja ymmärrystä kokonaisuuksista kuntakehityksen näkökulmasta?
- Miten viranhaltijavalmistelu voisi tukea paremmin kunnanhallituksen tiedonsaantia ja päätöksentekoa?
- Millaisilla kunnanhallituksen toimintatavoilla voidaan tukea viranhaltijavalmistelun edellytyksiä ja tukea toimivaa vuorovaikutusta?
- Onko mahdollista kehittää kunnanjohtajan johtaman viranhaltijavalmistelun ja toisaalta kunnanhallituksen päätöksenteon ennakoitavuutta tavoitteena vähentää riskiä joutua yllättävien tilanteiden eteen?

Lisälukemista:

Kuntaliiton internetsivut: [Kuntajohtaminen & Kunnan johtaminen](#)

Kuntaliitto (2016): [Kuntajohtajan johtajasopimus](#). Suomen Kuntaliitto.

Kuntaliitto (2019): [Opas kunnanjohtajan kehityskeskusteluista](#). Suomen Kuntaliitto.

Sirkka-Liisa Piipponen (2019): [Kunnanjohtajiin kohdistunut epäluottamus vuosina 2014–2018](#). Suomen Kuntaliitto.

Sirkka-Liisa Piipponen (2014): [Johtajasopimusten yleisyys kunnissa vuonna 2014](#). Suomen Kuntaliitto.

Anu Kurkinen-Supperi (2016): [Kunnanjohtajan johtajasopimus, sen rooli ja merkitys kunnan johtamisessa](#). Tampereen yliopisto.

Kunnanhallituksen toimintatavat

Edellisissä osioissa on käsitelty kunnanhallituksen tehtäviin liittyviä kokonaisuuksia ja yhteistyön eri näkökulmia. Onnistuminen näissä edellyttää toimivia ja vaikuttavia hallitustyöskentelyn toimintatapoja sekä arvioivaa otetta kunnanhallituksen työskentelyyn ja sen kehittämiseen.

Osa-alue 13: Hallitustyöskentelyn toimintatavoista sopiminen

Kunnanhallituksen työskentelyn kehittämiseksi hallituksen kannattaa keskustella ja selkeyttää hallitustyöskentelyn toimintatavat, yhteisesti sovitut pelisäännöt. Hallituksen toimintatapojen määritellyllä tavoitellaan vaikuttavampaa, linjakkaampaa ja ennustettavampaa päätöksentekoa. Osa kunnanhallituksista on myös laatinut kirjalliset yhteiset toimintatavat ja hyväksyneet asiakirjan kunnanhallituksen päätöksellä. Tällä on haluttu tuoda näkyväksi hallituksen toimintaa myös ulospäin ja huolehtia siitä, että myös hiljainen tieto siirtyy, mikäli hallituksen kokoonpanossa tapahtuu muutoksia. **Suosittelimme, että kunnanhallituksen toimintatavat on sovittu ja kirjattu ja niiden toteutumista arvioidaan.** Yhteiset toimintatavat eivät sido hallituksen jäseniä vastaavasti kuin

lainsäädäntö tai kunnan oma hallintosääntö, vaan kyseessä on moraalisesti jäseniä sitova dokumentti. Kunnanhallituksessa kannattaa käydä keskustelua yhteisten toimintatapojen määrittelyn tarpeellisuudesta ja **suosittelimme, että niiden laadintaan osallistuu koko hallitus.**

Yhteisissä toimintatavoissa voidaan sopia esimerkiksi seuraavista asioista:

Työskentelyn painopisteet ja tavoitteet: esimerkiksi hallitustyöskentelyn strategisuuden vahvistamisesta tai keskeisistä hallituskauden työskentelyyn liittyvistä tavoitteista

Hallituksen puheenjohtajan ja jäsenten roolit työskentelyssä: esimerkiksi puheenjohtajan vastuusta kokouksen hallinnassa ja jäsenten aktivoinnissa sekä puheenjohtajan päätösehdotuksesta tai hallituksen edustajan roolista lautakunnissa.

Vuorovaikutus ja yhteistyö: esimerkiksi roolit ja yhteistyön tavat kunnanhallituksen jäsenten kesken sekä viranhaltijajohdon kanssa.

Asioiden valmisteluun ja perehtymiseen liittyvät käytännöt: kuten tiedonsaannin tavoista, lisätieto-

pyynnöistä, perehtymisestä tai listapalaverikäytännöistä.

Työskentelystä kokouksen aikana: esimerkiksi ajankäytöstä asian merkittävyyden mukaisesti, asiassa pysymisestä ja muista mahdollisista kokousteknisistä menettelytavoista. Työskentelyn osalta voidaan myös sopia asioiden pöydällepanon ja palautuksen periaatteista.

Tiedottaminen ja viestintä: mitä esimerkiksi voidaan tai ei voida kertoa kokouksen keskusteluista, ja miten kokouksista tiedotetaan.

Työskentelyn arviointi ja kehittäminen: milloin ja miten kunnanhallitus arvioi omaa työskentelyään.

Sitoutuminen ja seuranta: Miten toimintatapojen toteutumista seurataan ja miten toimitaan, jos ei toimita niiden mukaisesti.

Kunnanhallituksen puheenjohtajalla on keskeinen rooli toimintatapojen toteuttamisessa. Toimintatapojen toteutumista ja mahdollisia tarkennustarpeita hallitus voi arvioida säännöllisesti esimerkiksi hallituksen itsearviointin yhteydessä. Myös kuntien valtuustoilla on määritelty yhteisiä toimintatapoja. Näiden laadinnan tueksi on luotu julkaisu ”Yhteisesti sovitut toimintamallit ja pelisäännöt kuntien johtamisessa”.

Suosituks:

Kunnanhallituksen toimintatavat on sovittu ja kirjattu ja niiden toteutumista arvioidaan. Toimintatapojen laadintaan osallistuu koko hallitus.



Pohdittavaksi:

- Olisiko kunnan syytä määritellä yhteiset toimintatavat?
- Onko kunnanhallituksen työskentelyssä epäselviä toimintatapoja, joista tulisi keskustella?
- Millaiset yhteiset toimintatavat kokouksissa ja niiden ulkopuolella tukisivat kunnanhallituksen työskentelyä?



Lisälukemista:

Riina Rinta-Aho, Jarkko Majava & Anni Antila (2022): *Yhteisesti sovitut toimintamallit ja pelisäännöt kuntien johtamisessa*. Suomen Kuntaliitto.

Marianne Pekola-Sjöblom & Margareta Björklund (2023). *Bättre diskussionsklimat ger bättre beslut*. Suomen Kuntaliitto.

Osa-alue 14: Kunnanhallituksen työskentelymenetelmät

Kunnanhallituksilla on käytössään erilaisia työskentelytapoja, joilla halutaan taata sujuva työskentely ja yhteistyö niin hallituksen sisällä kuin kaikkien eri yhteistyötahojen kanssa. Kunnat, jotka toimivat rohkeasti luoden uusia toimintatapoja ja malleja, näyttävät pärjäävän. Uudistumisen vaade ulottuu hallituksen työskentelytapoihin kokouksessa ja sen ulkopuolella. Koska hallitukseen tulevia asioita on paljon, usein työskentelyssä kaivataan enemmän yhteisiä ennakoivia keskusteluja asioiden joustavaan ja tehokkaaseen eteenpäin viemiseen.

Suosittelemme, että toimintatapoja määritellessä kunnanhallitus arvioi ja ottaa tarvittavilta osin kantaa kunnanhallituksen työskentelytapoihin.

Kunnanhallituksen tulee arvioida työskentelymenetelmien tarkoituksenmukaisuutta omista tarpeista ja tilanteesta käsin. Olennaista on se, että valitut työskentelytavat ja käytänteet tukevat kunnanhallituksen hyvää ja sujuvaa työskentelyä suhteessa käytettyyn aikaan ja valmisteluun.

Seuraavaan listaan on koottu joitakin hallitustyöskentelyä tukevia työmuotoja ja työkaluja.

- Lähetekeskustelut kunnanhallituksen kokouksen yhteydessä
- Etä- ja hybridikokoukset
- Kokousten kierrättäminen ja jalkauttaminen
- Kunnanhallituksen ja muiden toimielinten yhteiset tilaisuudet
- Käsiteltävien asioiden läpikäynti puheenjohtajan/

puheenjohtajien ja esittelijän kanssa (esim. listapalaverit)

- Kokousten jaksottaminen suunnittelu- ja päätöskokouksiin
- Poliittisten ryhmien sisäiset ja väliset neuvottelut
- Infotilaisuudet valmistelussa olevista asioista
- Iltakoulut ja seminaarit
- Kunnanhallituksen ja sen jäsenten koulutus ja perehdytysuunnitelma
- Opintomatkat, kuntien välinen vertaisoppiminen ja verkostotoiminta
- Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen
- Digitaaliset viestintä- ja tietoaalustat
- Hallituksen yhteisten toimintatapojen kirjaaminen
- Hallituksen työohjelma ja -suunnitelma
- Hallituksen vuosikello

Merkittävien asioiden käsittelyssä seminaarityöskentely ja iltakoulut ovat yksi keskeinen kunnanhallituksen työskentelymuoto ennen varsinaista päätöksentekoa. Puheenjohtaja yhdessä kunnanjohtajan kanssa arvioi erillisten iltakoulujen käytön tarvetta. Mikäli iltakouluissa on tarve muodostaa yhteisiä tai vaihtoehtoisia kantoja, tulee huomiota kiinnittää siihen, mihin asioihin luottamushenkilöiltä kaivataan kantaa ja mitkä ovat iltakoulun johtopäätökset jatkovalmisteluun. Kunta voi myös jaksottaa kokouksiaan ns. suunnittelukokouksiin ja päätöskokouksiin.

Yhteisten toimintatapojen lisäksi kunnanhallitus voi määritellä ns. työsuunnitelman, jossa on määritelty keskeiset hallituskaudella edistettävät

asiat ja hankkeet. Kunnanhallitus voi työskentelyn ennakoitavuuden tueksi laatia vuosikellon, johon on etukäteen kuvattu ja jaksotettu merkittävät prosessit, ja näihin liittyvät tilaisuudet ja päätöskokoukset. Näitä voivat olla esimerkiksi talousarvion laadinta ja seuranta, omistajaohjauksen ja konsernivalvonnan toteutuminen, strategian seuranta sekä muut kunnalle keskeisten strategisten ohjelmien tai hankkeiden seuranta.

Kunnanhallitusten sähköinen kokoustyöskentely ja erilaisten viestimien käyttö on yleistynyt. Tämä on lisännyt jäsenten osallistumismahdollisuuksia paikasta ja ajastakin riippumattomasti sekä helpottanut tiedon jakamista. Toisaalta digitalisaatio on voinut myös lisätä edelleen perehdyttävien esittely- ja taustamateriaalien määrää. Myös vuorovaikutus on etäyhteysvälineillä haastavampaa. Hallituksella onkin hyvä olla näkemys siitä, milloin ja miten eri sähköisiä alustoja ja etäyhteysvälineitä hallitus hyödyntää työskentelyssään. Suljettuun sähköiseen kokoukseen voi osallistua sellaisesta tilasta, jossa salassa pidettävät tiedot ja kokouksessa käydyt luottamukselliset keskustelut eivät ole ulkopuolisen kuultavissa eivätkä nähtävissä.

Kunnilla on erilaisia yhteistyörakenteita ja -foorumeita tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tueksi. Valtuustolle valmisteleavan kunnanhallituksen toiminta kytkeytyy myös näihin yhteistyöfoorumeihin. Joillakin kunnilla on käytössä kunnanhallituksen ja valtuuston neuvottelukunnat tai säännölliset ryhmäpuheenjohtajien palaverit esimerkiksi ennen valtuuston kokousta. Näillä foorumeilla voidaan etukäteen tuoda tietoa mahdollisista muutosi-

tyksistä ja viedä edelleen tietoa valtuustoryhmiin käsiteltävistä asioista. Toimintatavat kuntien kesken kuitenkin vaihtelevat esimerkiksi kokoonpanon, muistiodien kirjoittamisen ja kokoontumistiheyden suhteen.

Kunnanhallitukset voivat myös hyödyntää kuntien kokemuksia ja esimerkkejä opintomatkojen, muun kuntavertailun ja kuntaverkostoihin osallistumisen avulla. Kunnanhallitus voi myös oman työnsä tueksi laatia työsuunnitelman hallituskaudelle tai vuosittain. Suunnitelmassa hallitus voi esimerkiksi määritellä keskeiset päätökset ja linjaukset.



Suosituksat:

Toimintatapoja määritellessä kunnanhallitus arvioi ja ottaa tarvittavilta osin kantaa kunnanhallituksen työskentelytapoihin.

Pohdittavaksi:

- **Milloin ja miten eri sähköisiä alustoja ja etäyhteysvälineitä voidaan hyödyntää hallituksen työskentelyssä?**
- **Hyödyntääkö kunnanhallitus työskentelyssään erilaisia toimintatapoja? Miten niitä voitaisiin kehittää?**



Lisälukemista:

Kuntaliiton internetsivut: [Kokousmenettely](#)

Saija Haapalehto (2021): [Kuntapäättäjän kokouskä-sikirja](#). Suomen Kuntaliitto.

Sirkka-Liisa Piipponen (2016): [Johtamis- ja kokouskäytännöt ARTTU2-kuntien hallituksissa ja valtuustoissa vuonna 2015](#). Suomen Kuntaliitto.

Valtiovarainministeriö (2019): [Opas kuntien sähköisiin kokouksiin ja sähköiseen päätöksente-komenettelyyn](#). Valtioneuvosto.

Osa-alue 15: Kunnanhallituksen jäsenten toimintaedellytykset

Kunnan luottamushenkilöille on turvattava mahdollisuudet luottamustoimen hoitoon. Osa toimintaedellytyksistä on lailla säänneltyjä, kuten esimerkiksi oikeus saada vapaata työstä ja korvausta ansionmenetyksistä. Kunta itse päättää kuinka paljon korvattavaa aikaa johtaville luot-tamushenkilöille myönnetään kunnan asioiden hoitoon. Palkkioissa tulisi ottaa huomioon kun-nanhallituksen ja sen jäsenten tehtävien laajuus ja vaativuus. Jotkut kunnat ovat sitoneet palkkioiden tarkistuksen kuntatyöntekijöiden säännöllistä ansiotasoa mittaavan indeksin kehitykseen.

Luottamushenkilöllä on oikeus saada kunnan viranomaisilta tietoja, joita hän pitää tarpeellisena, jollei salassapitoa koskevista säännöksistä muuta johdu. Tiedonsaantioikeus rajoittuu tietoihin, joita luottamushenkilö pitää toimessaan tarpeellisena. Pyydetävän tiedon on siis liityttävä luottamushen-kilön toimeen jollain tavalla. Koska kunnanhallituk-sen toimintakenttä kunnan hallinnossa on laaja, on kunnanhallituksen jäsenillä myös laaja tiedonsaan-tioikeus ei-julkisista asiakirjoista.

Kunnanhallitus tekee päätökset yleensä viranhal-tijaesittelystä ja viranhaltijoiden valmistelemaan tietoon pohjautuen. Hallitusjäsenen keskeinen tehtävä on myös perehtyä toimitettuun tietoon. Tämän lisäksi luottamushenkilötyöskentelyssä tarvitaan myös tuntemusta ja tietoa kunnan toiminnasta ja taloudesta.

Suosittellemme, että valtuustokauden alkaessa kiinnitetään huomiota hallituksen jäsenten valintaan sekä panostetaan hallitusjäsenten osaamisen kehittämiseen läpi hallituksen toimintakauden.

Kaikkea tarvittavaa tietoa ei saisi kasata ensimmäisiin luottamushenkilöiden perehdyttämiskoulutuksiin, vaan koulutusta tarvitaan koko työskentelykauden ajaksi. Kunnassa voidaan vahvistaa myös muutoin kunnanhallitusten, ja yleisesti luottamushenkilöiden, työskentelyn edellytyksiä huolehtimalla mm. teknisistä työskentelyedellytyksistä sekä tarjoamalla koulutusta ja tukemalla jäsenten tiedollisia ja taidollisia valmiuksia. **Suosittellemme, että kunnat varaavat riittävät resurssit luottamushenkilöiden koulutuksen toteuttamiseksi sekä kannustavat luottamushenkilöitä osallistumaan koulutukseen.**

Tieto- ja viestintäteknologian merkitys korostuu entisestään ja keskeinen hallitusjäsenen työskentelyn edellytys on toimivat tietopalustat. Koska luottamushenkilön on pystyttävä yhdistämään ansiotyön, kodin, itsensä kehittämisen ja poliittisen vaikuttamisen vaatimukset, tieto- ja viestintäteknikka antaa mahdollisuuden työskennellä itselle sopivana ajankohtana. Kunnanhallitusten työskentelyä voidaan tukea antamalla heidän käyttöönsä tietoliikenneyhteydet, laitteet, kunnan sähköpostiyhteys sekä matkapuhelimet ja -liittymät. Laitteiden ja yhteyksien lisäksi toimivat sisäiset viestintä- ja tiedonjakokanavat tukevat luottamushenkilöiden tiedonsaantia ja tiedon löytämistä.

Suosituksset:

Valtuustokauden alkaessa kiinnitetään huomiota hallituksen jäsenten valintaan sekä panostetaan hallitusjäsenten osaamisen kehittämiseen läpi hallituksen toimintakauden.

Kunnat varaavat riittävät resurssit luottamushenkilöiden koulutukseen sekä kannustavat luottamushenkilöitä osallistumaan koulutukseen.

Kunnanhallituksen jäsenten palkkiotasoa arvioidaan valtuustokausittain ja tarvittaessa tarkistetaan.



Pohdittavaksi:

- **Miten kunnanhallituksen työskentelyn teknisiä ja tiedollisia edellytyksiä työskentelyssä voitaisiin kehittää?**
- **Tulisiko palkkioiden tarkistus sitoa ansio- tasoindeksiin?**
- **Miten hallitustyöskentelyä ja siihen liittyvää ajankäyttöä voitaisiin kehittää?**



Osa-alue 16: Hallitustyöskentelyn arviointi

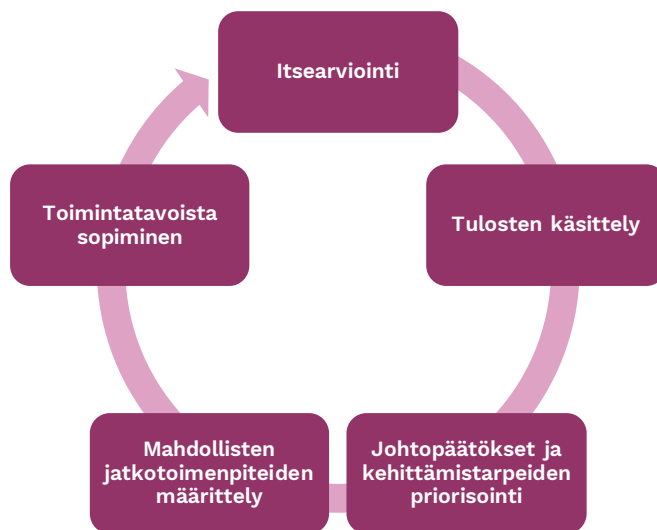
Hallitustyön kehittämisen tueksi tarvitaan systemaattista ja toistuvaa hallitustyöskentelyn arviointia. Arviointi auttaa kokoamaan tietoa ja muodostamaan yhteistä näkemystä hallitustyöskentelyn onnistumisista ja kehittämistarpeista. Arvioinnin tuloksena tehdyt johtopäätökset auttavat hallitusta tunnistamaan ja määrittämään kehittämistavoitteita ja -toimenpiteitä työskentelylle sekä tarvittaessa tarkentamaan toimintatapojaan. Arviointi tarjoaa kunnanhallituksen jäsenille myös tilaisuuden nostaa työskentelyn kipukohtia ja pohdituttavia asioita yhteiseen keskusteluun.

Suosittelimme, että kunnanhallitus arvioi työskentelyään systemaattisesti, vähintään kaksi kertaa valtuustokaudessa joko toimikauden alkuvaiheilla tai puolivälissä. Arvioinnin toteutustavasta ja ajankohdista voidaan sopia esimerkiksi hallituksen toimintatapoja määrittäessä. Hallituksen jäsenten ja valtuuston puheenjohtajiston lisäksi arviointiin voi myös osallistua kunnanhallituksen esittelijä ja muut hallituksen valmisteluun kytkeytyvät viranhaltijat. Tällä tavalla kunnanhallitus voi saada myös toimielimen ulkopuolista näkemystä työskentelyn onnistumisista ja kehittämistarpeista.

Osana suositusta Kuntaliitto on päivittänyt arvioinnin työkaluksi hallituksen itsearvioinnin kyselypohjan. Kyselypohjassa on myös erillisiä kysymysosioita kuten strategian toimeenpano ja seuranta, omistajaohjauksen toimivuus ja henkilöstöpolitiikka, joita hallitus voi myös arvioida, mikäli

tarvetta on. Kunnilla on erilaisia käytänteitä esimerkiksi strategian ja omistajaohjauksen arviointiin liittyen. Siksi kunnanhallituksen kannattaa omalta osaltaan pohtia, millainen on hallitustyöskentelyn itsearvioinnin tarkoituksenmukainen laajuus ja sisältö. Arvioinnin kyselyaineiston voi kunta kerätä itse tai toteuttaa ulkopuolisella toimijalla.

Parhaimman hyödyn kunnanhallitus saa itsearvioinnista, kun se mielletään pohjaksi yhteiselle arviointikeskustelulle ja osaksi hallituksen jatkuvaa oman työskentelyn kehittämisprosessia. **Suosittelimme, että kunnanhallitus käsittelee yhdessä itsearvioinnin tulokset sekä sopii osana itsearviointia jatkotoimenpiteistä tai tarkennettavista toimintatavoista.** Kuviossa 2 on kuvattu arvioinnin ja hallitustyöskentelyn keskeiset vaiheet.



Kuvio 2. Hallitustyöskentelyn arviointi ja kehittämisen prosessi

Keskustelukysymyksiä hallituksen itsearviointitulosten purkuun voivat olla:

- Mitkä ovat meidän keskeisimmät onnistumisemme ja miten varmistamme näiden edelleen toteutumisen?
- Mitkä ovat meidän keskeisimmät kehittämisen kohteet ja millä toimenpiteillä ja toimintatavoilla näitä parantaa?
- Tunnistammeko arvioinnissa joitain toimintatapoja, joista tulisi sopia?

Yhteisen käsittelyn avulla kunnanhallituksen jäsenet voivat muodostaa yhteistä tilannekuvaa ja priorisoida keskeisimmät kehittämistoimet. Yhteistä tilannekuvaa muodostaessa kunnanhallitus voi itsearviointitulosten ohella analysoida esimerkiksi pöytäkirjojen avulla kokousten kestoja ja käsiteltyjen asioiden määrää. Arvioinnista johdetaan johtopäätökset ja kehittämistoimenpiteet. Samassa yhteydessä hallitus voi arvioida ja päivittää myös omia toimintatapojaan.

Lisälukemista:

Kuntaliitto (2024): Kunnanhallituksen työskentelyn itsearvioinnin kyselypohja. Suomen Kuntaliitto.

Suosituks:

Kunnanhallitus arvioi työskentelyään systemaattisesti, vähintään kaksi kertaa valtuustokaudessa joko toimikauden alkuvaiheilla tai puolivälissä.

Kunnanhallitus käsittelee yhdessä itsearvioinnin tulokset sekä sopii osana itsearviointia jatko-toimenpiteistä tai tarkennettavista toimintatavoista.

Pohdittavaksi:

- Millainen on hallitustyöskentelyn itsearvioinnin tarkoituksenmukainen laajuus ja sisältö?
- Kuinka usein kunnanhallitus arvioi toimintaansa ja osallistuvatko myös viranhaltijat hallitustyöskentelyn arviointiin?
- Mitkä ovat meidän keskeisimmät onnistumisemme ja miten varmistamme näiden edelleen toteutumisen?
- Mitkä ovat meidän keskeisimmät kehittämisen kohteet ja millä toimenpiteillä ja toimintatavoilla näitä parantaa?
- Tunnistammeko arvioinnissa joitain toimintatapoja, joista tulisi sopia?



Lisälukemista

Arto Haveri (2022): [Pormestari haastaa kunnanjohtajan – onko johtamisjärjestelmällä väliä?](#) Kunnallisanalan kehittämissäätiö.

Anni Jäntti & Kaija Majoinen (toim.) (2009): [Kuntajohtaminen 2015 – suunta, sisältö ja välineet](#). Suomen Kuntaliitto.

Anni Jäntti, Arto Haveri & Jenni Airaksinen (2021): [Pormestari vai virkajohtaja – miksi kunnan johtamismallin muuttamista harkitaan?](#) Hallinnon Tutkimus.

Anni Jäntti, Arto Haveri & Jenni Airaksinen (2021): [Pormestarimalli kuntajohtamisen muotona – Pormestarimalliin liittyvät tavoitteet, odotukset ja uskomukset](#). Poliitiikka.

Anni Kyösti & Jenni Airaksinen (2021): [Sietämisen rajat. Kunnallisten luottamushenkilöiden kokemuksia häirinnästä](#). Suomen Kuntaliitto.

Anni Kyösti ym. (2022): [Luottamus vaakalaudalla – tarkastelussa ylimmän kuntajohtajan kompleksiset kriisit](#). Hallinnon tutkimus.

Anni Kyösti, Jenni Airaksinen & Henna Paananen (2022): [Häirintä luottamushenkilöiden kokemuksissa](#). Poliitiikka.

Antti Mykkänen (toim.) (2021): [Valtuutetun käsikirja 2021–2025](#). Kunnallisanalan kehittämissäätiö.

Jonne Parkkinen, Arto Haveri & Jenni Airaksinen (2022): [Yhdistävä kuntajohtaja](#). Focus Localis.

Jonne Parkkinen, Henna Paananen & Anni Kyösti (2023): [Ammattimainen luottamushenkilö yhdistävänä poliittisena johtajana](#). Hallinnon Tutkimus.

Markus Pauni (2013): [Elävän kuntastrategian kulmakivet](#). Suomen Kuntaliitto.

Marianne Pekola-Sjöblom & Jenni Airaksinen (2018): [Häirintä ja uhkailu kuntajohtajien työssä](#). Suomen Kuntaliitto.

Sirkka-Liisa Piipponen (2015): [Kokokuva Manner-Suomen kuntien valtuustojen, hallitusten ja lautakuntien puheenjohtajista vuonna 2013](#). Suomen Kuntaliitto.

Sirkka-Liisa Piipponen (2016): [Kuntapäätäjien kokemukset häirinnästä ja uhkailusta vuonna 2015](#). Suomen Kuntaliitto.

Sirkka-Liisa Piipponen (2017): [Kunnanjohtajan virkojen kiinnostavuus 1996–2016](#). Suomen Kuntaliitto.

Sirkka-Liisa Piipponen & Marianne Pekola-Sjöblom (2018): [Valtuustojen ja hallitusten puheenjohtajat Manner-Suomen kunnissa vuonna 2017](#). Suomen Kuntaliitto.

Sirkka-Liisa Piipponen (2019): [Kunnanjohtajiin kohdistunut epäluottamus vuosina 2014–2018](#). Suomen Kuntaliitto.

Siv Sandberg (2016): [Kunnallisten luottamushenkilöiden ajankäyttö vuosina 1995–2015](#). Suomen Kuntaliitto.

Siv Sandberg (2019): [Mistä aineksista hyvä päätöksentekoilmapiiri syntyy?](#) Suomen Kuntaliitto.

Siv Sandberg (2020): [Päätöksentekoilmapiiri kunnissa 2020](#). Suomen Kuntaliitto.

Siv Sandberg (2022): [Murrosajan kuntapäätäjät](#). Suomen Kuntaliitto.

Jenni Sipilä (2023): [Kuntien johtavien viranhaltijoiden tunteet ja kokemukset poliittisessa päätöksentekoprosessissa](#). Uutta kunnista 2/2023. Suomen Kuntaliitto.

Suomen Kuntaliitto (2016): [Kuntajohtajan johtajasopimus](#). Suomen Kuntaliitto.

Suomen Kuntaliitto (2016): [Kuntaviestinnän opas. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin](#). Suomen Kuntaliitto

Kuntaliitto (2018): [Luottamushenkilön virheellinen ja rikollinen menettely ja sen seuraukset](#). Suomen Kuntaliitto.

Suomen Kuntaliitto (2019): [Opas kunnanjohtajan kehityskeskusteluista](#). Suomen Kuntaliitto.

Suomen Kuntaliitto (2022): [Kestävän kehityksen strateginen johtaminen](#). Suomen Kuntaliitto.

Valtiovarainministeriö (2021): [Kuntien turvallisuuden hallintakeinoja tarkastelleen selvitysryhmän loppuraportti](#). Valtioneuvosto.

Hallituksen työskentelyn arviointi – lomakemalli

Kysymykset

1. Miten arvioit yleisesti kunnanhallituksen työn onnistumista seuraavissa asioissa?
2. Millaiseksi arvioit yhteistyön toimivuuden kunnanhallituksen ja muiden osapuolten välillä?
3. Miten arvioit oman työskentelysi onnistumista seuraavissa asioissa?
4. Mitä mieltä olet seuraavista hallituksen sisäiseen toimintakulttuuriin ja luottamushenkilötyöhön liittyvistä väittämistä?
5. Mitä mieltä olet seuraavista viranhaltijatyöskentelyyn ja valmisteluun liittyvistä väittämistä?
6. Mihin puheenjohtajan tulisi kiinnittää erityisesti huomioita toiminnassaan?
7. Mitä seuraavista toimintamuodoista kunnanhallituksen tulisi työskentelyssään hyödyntää?
8. Missä katsot hallituksen onnistuneen hyvin? Missä se on taas mielestäsi epäonnistunut?
9. Mihin asioihin hallituksen tulisi mielestäsi erityisesti paneutua työskentelyssään jatkossa?

Lisäkysymykset

1. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä strategiaan ja sen toimeenpanoon liittyvistä väittämistä?
2. Mitä mieltä olet seuraavista omistajapolitiikkaan ja omistajaohjaukseen liittyvistä väittämistä?
3. Mitä mieltä olet seuraavista työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaan liittyvistä väittämistä?

1. Miten arvioit yleisesti kaupunginhallituksen työn onnistumista seuraavissa asioissa?

	1=Erittäin huonosti				5=Erittäin hyvin
1. Onnistuminen strategian toteuttamisessa ja seurannassa	1	2	3	4	5
2. Onnistuminen elinvoiman edistämisessä	1	2	3	4	5
3. Onnistuminen asukkaiden hyvinvoinnin edistämisessä	1	2	3	4	5
4. Onnistuminen ympäristön ja yhdyskuntarakenteen eheyden kehittämisessä	1	2	3	4	5
5. Onnistuminen talouden hoidossa	1	2	3	4	5
6. Onnistuminen henkilöstöpolitiikassa	1	2	3	4	5
7. Onnistuminen omistajapolitiikassa ja konsernin omistajaohjauksessa	1	2	3	4	5
8. Onnistuminen edunvalvonnassa	1	2	3	4	5
9. Onnistuminen sisäisessä valvonnassa ja riskienhallinnassa	1	2	3	4	5
10. Onnistuminen kunnan asioiden viestinnässä kuntalaisille	1	2	3	4	5
11. Onnistuminen palveluiden ohjauksessa	1	2	3	4	5
12. Onnistuminen kunnan eri toimintojen yhteensovittamisessa	1	2	3	4	5

Miten parantaisit kunnanhallituksen edellytyksiä onnistua tehtävissään?

2. Millaiseksi arvioit yhteistyön toimivuuden kunnanhallituksen ja muiden osapuolten välillä?

	1=Erittäin huono				5=Erittäin hyvä
1. Hallituksen ja kuntalaisten välillä	1	2	3	4	5
2. Hallituksen ja valtuuston välillä	1	2	3	4	5
3. Hallituksen ja kunnanjohtajan välillä	1	2	3	4	5
4. Hallituksen ja lautakuntien/valiokuntien välillä	1	2	3	4	5
5. Hallituksen ja johtavien viranhaltijoiden välillä	1	2	3	4	5
6. Hallituksen ja kuntakonserniin kuuluvien yhteisöjen välillä	1	2	3	4	5
7. Hallituksen ja elinkeinoelämän välillä	1	2	3	4	5
8. Hallituksen ja kunnassa toimivien järjestöjen välillä	1	2	3	4	5
9. Hallituksen ja seudun muiden kuntien välillä	1	2	3	4	5
10. Hallituksen ja median välillä	1	2	3	4	5

Miten parantaisit yhteistyötä kunnanhallituksen ja muiden osapuolten välillä?

3. Miten arvioit oman työskentelysi onnistumista seuraavissa asioissa?

	1=Erittäin huonoi				5=Erittäin hyvä
1. Perehtymiseni käsiteltäviin asioihin	1	2	3	4	5
2. Omat vaikuttamismahdollisuuteni	1	2	3	4	5
3. Oman ajankäyttöni riittävyys	1	2	3	4	5
4. Omat tiedolliset ja taidolliset valmiuteni	1	2	3	4	5
5. Oma rakentava suhtautumiseni hallitustyöhön	1	2	3	4	5

Miten parantaisit oman hallitustyöskentelysi onnistumista ja edellytyksiä?

4. Mitä mieltä olet seuraavista hallituksen sisäiseen toimintakulttuuriin ja luottamushenkilötyöhön liittyvistä väittämistä?

	1=Täysin eri mieltä				5=Täysin samaa mieltä
1. Hallituksessa noudatetaan yhteisesti sovittuja toimintatapoja	1	2	3	4	5
2. Hallituksen puheenjohtaja onnistuu tehtävässään	1	2	3	4	5
3. Tärkeisiin asioihin käytetään riittävästi aikaa	1	2	3	4	5
4. Esityslistan asioihin perehdytään etukäteen	1	2	3	4	5
5. Kokoukset eivät veny tarpeettomasti	1	2	3	4	5
6. Keskustelu hallituksessa keskittyy olennaisiin asioihin	1	2	3	4	5
7. Tehtyihin päätöksiin sitoudutaan	1	2	3	4	5
8. Hallituksen työskentely on strategista	1	2	3	4	5
9. Hallituksessa on luottamuksellinen työskentelyilmapiiri	1	2	3	4	5
10. Keskinäinen kunnioitus säilyy myös ristiriitatilanteissa	1	2	3	4	5
11. Hallitus arvioi ja kehittää toimintaansa systemaattisesti	1	2	3	4	5

Miten parantaisit kunnanhallituksen toimintakulttuuria ja toimintatapoja?

5. Mitä mieltä olet seuraavista viranhaltijatyöskentelyyn ja valmisteluun liittyvistä väittämistä?

	1=Täysin eri mieltä				5=Täysin samaa mieltä
1. Asioiden valmistelu on avointa ja läpinäkyvää	1	2	3	4	5
2. Asioiden esittely on yleensä moitteetonta	1	2	3	4	5
3. Esittelytekstit ovat hyvin valmisteltuja	1	2	3	4	5
4. Asiat tulevat käsittelyyn oikea-aikaisesti	1	2	3	4	5
5. Käsittelyaikaa on varattu riittävästi	1	2	3	4	5
6. Päätösehdotukset ovat selkeitä	1	2	3	4	5
7. Viranhaltijat ovat helposti tavoitettavissa	1	2	3	4	5
8. Viranhaltijat tiedottavat kuntalaisille asianmukaisesti valmisteluilla olevista asioista ja tehdyistä päätöksistä	1	2	3	4	5

Miten parantaisit viranhaltijavalmistelua?

6. Mihin kunnanhallituksen puheenjohtajan tulisi kiinnittää erityisesti huomioita toiminnassaan?

Valitse korkeintaan kolme tärkeintä asiaa.

1. Kokonaiskäsityksen luomiseen kunnan tärkeistä asioista ja niiden riippuvuussuhteista
2. Toimielinten välisen yhteistyön koordinointiin
3. Hallitusjäsenten välisen vuorovaikutuksen lisääminen
4. Poliittisten ryhmien välisen yhteistyön edistämiseen
5. Kunnan kokonaisviestinnän kehittämiseen
6. Käsitteltävien asioiden läpikäyntiin esittelijän kanssa (esimerkiksi listapalaverit)
7. Kokoustekniikkaan
8. Kokoustyöskentelyn toimivuuden kehittämiseen
9. Ristiriitaisten tarpeiden ja odotusten sovitteluun
10. Eettisten toimintaperiaatteiden noudattamiseen kunnanhallituksen työskentelyssä
11. Sovittujen toimintatapojen noudattamiseen kunnanhallituksen työskentelyssä

Muita huomioita kunnanhallituksen puheenjohtajan tehtävistä?

7. Mitä seuraavista toimintamuodoista kunnanhallituksen tulisi työskentelyssään hyödyntää?

Valitse korkeintaan kolme toimintamuotoa.

1. Lähetekeskustelut kunnanhallituksen kokouksen yhteydessä
2. Etä-/hybridikokoukset
3. Kokousten jalkauttaminen
4. Ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen
5. Kunnanhallituksen ja muiden toimielinten yhteiset tilaisuudet
6. Infotilaisuudet valmistelussa olevista asioista
7. Iltakoulut
8. Seminaarit
9. Kunnanhallituksen ja sen jäsenten koulutus
10. Opintomatkat ja vertaisoppiminen
11. Jokin muu, mikä? _____

Miten kehittäisit kunnanhallituksen toimintamuotoja?

8. Missä katsot kunnanhallituksen onnistuneen hyvin? Missä se on taas mielestäsi epäonnistunut? Mainitse kolme onnistunutta ja epäonnistunutta asiaa.

Kunnanhallitus on onnistunut mielestäni:

1.

2.

3.

Kunnanhallitus on epäonnistunut mielestäni:

1.

2.

3.

9. Mihin asioihin kunnanhallituksen tulisi mielestäsi erityisesti paneutua työskentelyssään jatkossa?

1.

2.

3.

Lisäkysymykset

1. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä strategiaan ja sen toimeenpanoon liittyvistä väittämistä?

	1=Täysin eri mieltä				5=Täysin samaa mieltä
1. Kunnanhallituksen rooli strategian laadinnassa on ollut tarkoituksenmukainen	1	2	3	4	5
2. Strategia ohjaa kunnanhallituksen päätöksentekoa	1	2	3	4	5
3. Strategian tavoitteet on kytketty vuosittaiseen talousarvioon	1	2	3	4	5
4. Kunnanhallitus seuraa ja arvioi aktiivisesti strategian toteutumista	1	2	3	4	5

Miten kehittäisit kunnanhallituksen toimintaa strategian toimeenpanon ja seurannan osalta?

2. Mitä mieltä olet seuraavista omistajapolitiikkaan ja omistajaohjaukseen liittyvistä väittämistä?

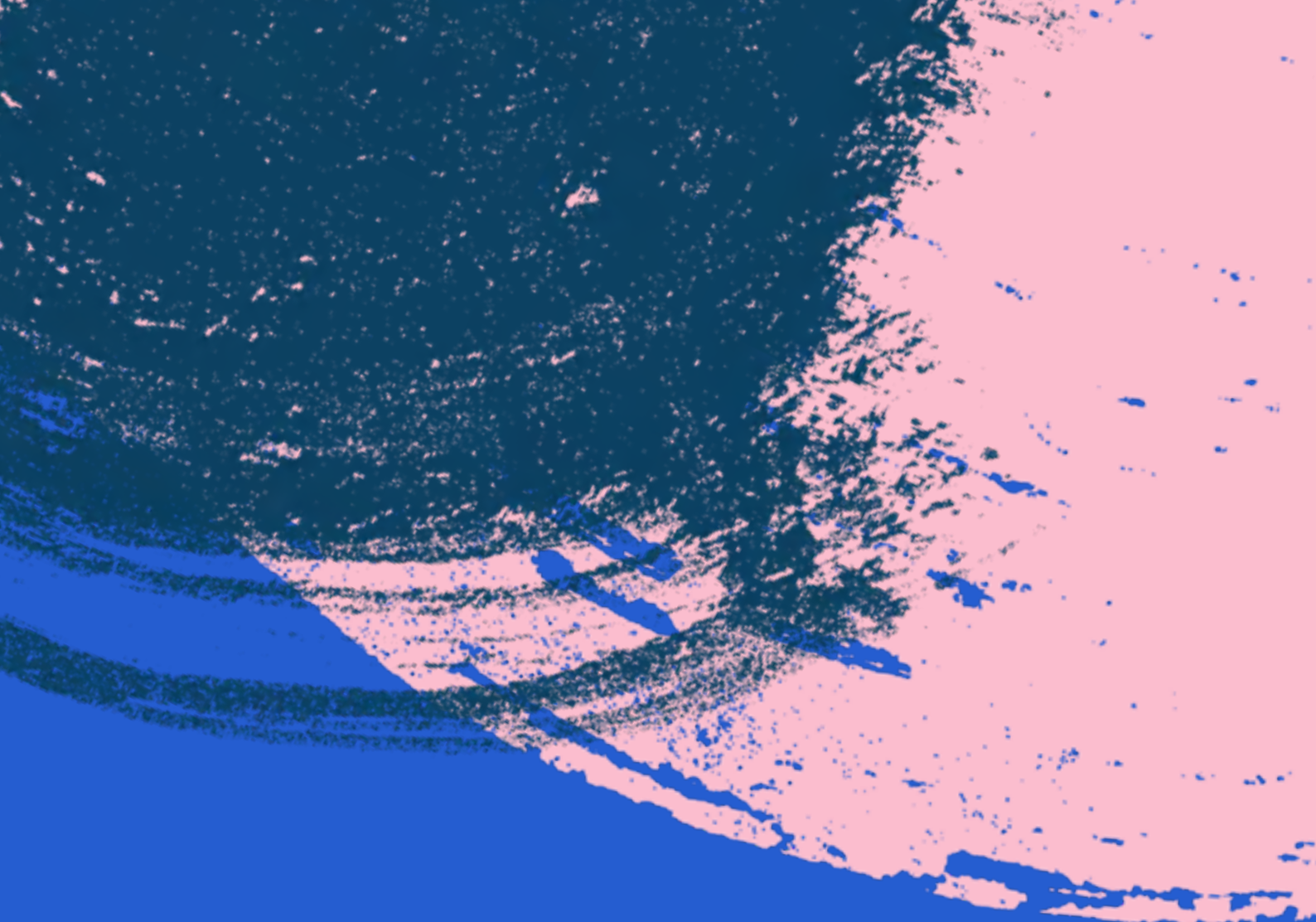
	1=Täysin eri mieltä				5=Täysin samaa mieltä
1. Kunnanhallitus toteuttaa omistajaohjausta omistaja- poliittisten linjausten mukaisesti	1	2	3	4	5
2. Kunnanhallitus arvioi omistuksia ja niihin liittyviä riskejä systemaattisesti	1	2	3	4	5
3. Omistajaohjaus on organisoitua ja suunnitelmallista	1	2	3	4	5
4. Tytär-yhteisöjen tavoitteiden asettamisprosessi on ollut toimiva	1	2	3	4	5
5. Kunnanhallitus seuraa aktiivisesti yhteisöjen tavoitteiden toteutumista	1	2	3	4	5
6. Yhtiöhallitusten jäsenten nimittämisperiaatteet ja -prosessi ovat olleet toimivia	1	2	3	4	5
7. Kunnanhallitus ohjaa tytär-yhteisöjen avoimuutta tarkoituksenmukaiselle tasolle	1	2	3	4	5
8. Kunnanhallituksen ja tytär-yhteisöjen vuorovaikutus on toimivaa	1	2	3	4	5
9. Osakkuus-yhteisöissä omistajien keskinäinen yhteistyö ohjauksessa toimii hyvin	1	2	3	4	5

Miten kehittäisit kunnanhallituksen toimintaa konsernijohtamisen, omistajapolitiikan ja -ohjauksen osalta?

3. Mitä mieltä olet seuraavista työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaan liittyvistä väittämistä?

	1=Täysin eri mieltä				5=Täysin samaa mieltä
1. Kunnanhallitus onnistuu henkilöstöpolitiikan toimeenpanossa	1	2	3	4	5
2. Kunnanhallituksen päätöksenteko tukee positiivisen työnantajakuvan rakentumista	1	2	3	4	5
3. Rekrytointiprosessit ovat toimivat	1	2	3	4	5
4. Kunnassa on ennalta sovittu prosessi epäasiallisen käyttäytymisen käsittelyyn	1	2	3	4	5
5. Kunnanhallitus seuraa henkilöstön työhyvinvointia	1	2	3	4	5

Miten kehittäisit kunnanhallituksen toimintaa työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan osalta?



KUNTA LIITTO

Helsinki 2024

ISBN 978-952-293-903-6 (painettu)

ISBN 978-952-293-904-3 (pdf)