

Uutta ARTTU2-ohjelmasta

ARTTU2-TUTKIMUSOHJELMAN JULKAISUSARJA ■ NRO 9/2016

ARTTU2
Tutkimusohjelma Forskningsprogrammet

Johtamis- ja kokouskäytännöt ARTTU2-kuntien hallituksissa ja valtuustoissa vuonna 2015

Sirkka-Liisa Piipponen, Suomen Kuntaliitto

RAPORTIN SISÄLTÖ

- 1 Hallitusten kokouskäytännöt**
Hallitusten kokousten määrä
Käsiteltävien asiakohtien määrä hallitusten kokouksissa
Hallitusten kokousten kesto
Hallitusten kokousasioiden sisältö teemoittain tarkastellen
- 2 Valtuustojen kokouskäytännöt**
Valtuustojen kokousten määrä
Käsiteltävien asiakohtien määrä valtuuston kokouksissa
Valtuustojen kokousten kesto
- 3 Hallitusten ja valtuustojen työskentelymuodot ja -menetelmät**
Hallitusten työskentelymuodot ja -menetelmät
Valtuustojen työskentelymuodot ja -menetelmät
- 4 Hallitustyöskentelyn johtamisen välineet ja periaatteet**
- 5 Pohdintaa**

Liitetaulukot:

Kunnittaiset tiedot ARTTU2-kunnista, koko maasta yhteensä ja kuntakokoluokittain

KESKEISIÄ TULOKSIA:

ARTTU2-kuntien hallituksissa kokouksia oli vuonna 2015 keskimäärin 23 ja asiakohtia kokouksessa 16. Hallitusten kokouksissa käsiteltiin vuonna 2015 eniten kunnan taloutta ja hallintoa.

Hallitusten kokousasioista 37 prosenttia liittyy hallintoon, johtamiseen ja demokratiaan, 23 prosenttia yhdyskunta ja ympäristö -asioihin ja 14 prosenttia talouteen. Loput pykälästä käsittelee henkilöstöä, palveluita ja ilmoitusluonteisia asioita, kutakin kymmenisen prosenttia. Elinkeino-, työllisyys- ja kilpailukykyasioita on kolme prosenttia.

Kuntastrategia ja konserniohje ovat lähes jokaisen kunnan-hallituksen työskentelyvälineenä.

Yleisin hallitustyöskentelyn muoto on kokousten yhteydessä pidettävät esittelyt ja infot. Suositut toimintatavat ovat myös hallitusryhmien sisäiset neuvottelut ja iltakoulut.

Valtuuston kokouksia oli vuonna 2015 keskimäärin yhdeksän ja asiakohtia yhtä kokousta kohti keskimäärin 11.

Valtuustotyöskentelyn käytetyimmät toimintatavat ovat valtuustoryhmien sisäiset neuvottelut ja seminaarityöskentely.

Tässä raportissa tarkastellaan kuntien hallitusten ja valtuustojen johtamiskäytäntöjä ARTTU2-ohjelman tutkimuskunnissa. Raportin alussa selvitetään hallitusten ja valtuustojen kokousten tiheyttä, niiden kestoa ja kokouksissa käsiteltyjä asiämääriä. Kokouskäytäntöjä on täydennetty hallitusten osalta luokittelemalla kokousten asiakohdat teemoittain, hyödyntämällä Kuntaliiton kehittämiä elinvoimaisen ja toimintakykyisen kunnan ulottuvuuksia. Raportin kolmannessa luvussa tarkastellaan sitä, millaisia hallitusten ja valtuustojen työskentelyn toimintamuotoja ja -menetelmiä kunnissa on käytössä. Neljännessä luvussa kerrotaan millaisia johtamisen välineitä ja periaatteita on kuntien hallitusten käytössä. Lopuksi pohditaan tuloksia. Raportti sisältää myös myös kuvauksen ARTTU2-tutkimuskuntia edustavan Vantaan kaupunginhallituksen toiminnan kehittämistä.

Tiedot perustuvat pääosin Kuntaliiton huhtikuussa 2016 tekemään kyselyyn sekä ARTTU2-kuntien hallitusten pöytäkirjoihin vuodelta 2015. Koko maan kuntien osalta kehitystä on seurattu muutamien muuttujien osalta ajallisesti vuodesta 2000 lähtien. ARTTU2-kuntien tiedot raportoidaan kuntakohtaisesti vuodelta 2015. Ne ovat saatavilla raportin liiteosiosta. Tutkimuskuntien tuloksia tarkastellaan kuntakokoluokittain sekä suhteutetaan koko maan vastaaviin tuloksiin.

1 Kokouskäytännöt

Hallitusten kokousten määrä

Kuntien hallitukset kokoontuivat vuonna 2015 keskimäärin 21 kertaa. Kokoukset ovat vähentyneet tasaisesti vuodesta 2007 lähtien. Tällöin kokouksia oli vuodessa keskimäärin 24.

ARTTU2-kunnissa hallituksen kokouksia pidettiin keskimäärin enemmän kuin muualla Suomessa, yhteensä 23. Kokoustiheys vaihtelee asukasluvun mukaan. Asukasluvultaan pienemmissä kunnissa on kokouksia yleensä vähiten. Alle 10 000 asukkaan kunnissa kokouksia on vähemmän kuin kunnissa keskimäärin. Kemiönsaarella ja Hollolassa järjestettiin kokouksia vähiten, 12. Hollolassa kokoontui vuonna 2015 hallituksen lisäksi Hollola-Hämeenkoski yhdistymishallitus. Tämä vaikutti osaltaan hallituksen kokoustiheyteen.

ARTTU2-kunnista eniten kokouksia järjestettiin 50 001–100 000 asukkaan kunnissa, keskimäärin 29 kokousta. Tässä kuntakokoluokassa on Lappeenranta, jossa oli eniten kokouksia tutkimuskunnista, 42 kokousta. Lappeenrannan hallitus on perinteisesti kokoustanut useasti vuoden aikana. Kuntaliiton seurannan mukaan myös vuonna 2011 Lappeenrannassa oli koko maassa eniten hallituksen kokouksia vuoden aikana.

Kokoustiheys vaihtelee samankokoisten kuntien välillä. ARTTU2-kunnissa suurin vaihteluväli kunnittain on juuri 50 001–100 000 asukkaan kunnissa. Tässä kuntakokoluokassa eniten kokouksia on Lappeenrannassa ja vähiten Salossa, 23 kokousta. Salossa kokouksia on tietoisesti vähennetty¹. Kuntaliitoksen alkuvuosina Salon kaupunginhallitus kokoontui pääsääntöisesti viikoittain loma-aikojä lukuun ottamatta, nykyisin joka toinen viikko.

Kokouksia pidetään tasaisesti vuoden aikana, lukuun ottamatta heinäkuuta. Poikkeuksena Kuusamo, jossa vuonna 2015 hallitus kokoontui myös heinäkuussa.

Käsiteltävien asiakohtien määrä hallitusten kokouksissa

Koko maan tarkastelussa käy ilmi, että kunnanhallituksissa käsiteltiin keskimäärin 307 asiakohtaa vuonna 2015. Asiakohtia kokousta kohden oli 15. Tässä ovat mukana myös kokousteknikkaan sisältyvät asiakohdat kuten kokouksen laillisuuden toteaminen ja pöytäkirjan tarkastajien valinta. Jos kokoustekniset asiakohdat poistetaan, osa kokouksista sisältää vain yhden asiakohdan.

Käsiteltävien asiakohtien määrä vähentyi vuodesta 2011, jolloin asiakohtia oli 336. Asiakohtien määrä oli vuonna 2015 vähäisimmillään 120 (Hämeenkyrö) ja suurimmillaan 1 234 (Helsinki). Hämeenkyrön kanssa vähäisimpiä asiakohtien määriä oli Halsualla (121), jossa oli myös vuonna 2011 vähiten asiakohtia. Helsingissä oli puolestaan vuonna 2011 eniten käsiteltäviä asiakohtia. Vuodesta 2007 vuoteen 2009 kokousten määrä vähentyi, mutta käsiteltävien asiakohtien määrä puolestaan kasvoi.

Asiakohtien määrän vähenemiseen vaikuttavat osaltaan toimielinrakenteen muutokset. Hallituksen alaiset lautakunnat käsittelevät hallitukselle muutoin kuuluvia asioita. Lautakuntien määrä on kuitenkin vähentynyt vuoden 2009 alkuun verrattuna kymmenisen prosenttia. Lautakuntien määrää ovat vähentäneet muun muassa kuntaliitokset, kuntien palvelutuotannon uudistaminen ja kuntien yhteistoiminta.

ARTTU2-kuntien kunnanhallituksen kokouksissa oli asiakohtia enemmän kuin kunnissa keskimäärin eli 361. Asiakohtia oli kokousta kohden 16. Vähiten asiakohtia oli Hirvensalmella, 163 ja eniten Vantaalla, 785.

Asiakohtien määrä vaihtelee kunnan koon mukaan. Käsiteltävien asiakohtien määrä kasvaa pääsääntöisesti kunnan asukasluvun kasvaessa. Alle 5 000 asukkaan ARTTU2-kunnissa asiakohtia oli keskimäärin 238, yli 100 000 asukkaan kunnissa 521.

Kuitenkin myös samankokoisten kuntien välillä on eroja. Suurin kuntien välinen ero ARTTU2-kunnissa oli 20 001–50 000 asukkaan kunnissa, joista Hollolassa oli vähiten asiakohtia, 176 ja eniten Kokkolassa, 649. Hollolassa asiakohtien vähäiseen määrään vaikutti kuntaliitosvalmistelut, joiden vuoksi vuonna 2015 toiminnassa oli Hollola-Hämeenkoski yhdistymishallitus. Myös yli 100 000 asukkaan kuntien välillä on suuria eroja käsiteltävien asiakohtien määrässä. Espoossa oli käsiteltäviä asioita 338 ja Vantaalla 785.

Hallitusten kokousten kesto

Hallituksen kokous kestää yleensä 2–3 tuntia. Näin on 57 prosentissa Kuntaliiton kyselyyn vastanneista kunnissa. Tämä on ollut tyypillisin kesto myös vuosina 2009 ja 2011. Lyhyitä, alle

¹ Salon Seudun Sanomat 30.1.2016

Taulukko 1. ARTTU2-kuntien hallitusten kokousten luokittelu asiakohtien määrän ja kokousten pituuden mukaan vuonna 2015, lkm (N = 40)

ASIAKOHTIA/KOKOUS VÄHÄN, LYHYET KOKOUKSET Asiakohtia/kokous vähemmän kuin keskimäärin ja kesto alle 2 tuntia		ASIAKOHTIA/KOKOUS PALJON, LYHYET KOKOUKSET Asiakohtia/kokous keskimäärin tai enemmän ja kesto alle 2 tuntia	
Asiakohtia/kokous		Asiakohtia/kokous	
Liperi	10	Sipoo	15
Kurikka	10	Kankaanpää	15
Jyväskylä	11	Rautalampi	17
Vimpeli	11	Raisio	21
Lappeenranta*	12	Vantaa	37
Hirvensalmi	13		
Keitele	13		
Kotka	15		
Hollola	15		
*kesto alle 1 tunti			
ASIAKOHTIA/KOKOUS VÄHÄN, PITKÄT KOKOUKSET Asiakohtia/kokous vähemmän kuin keskimäärin ja kesto 2–3 tuntia tai 3 tuntia		ASIAKOHTIA/KOKOUS PALJON, PITKÄT KOKOUKSET Asiakohtia/kokous keskiarvon tai sen yli ja kesto 2–3 tuntia tai yli 3 tuntia	
Asiakohtia/kokous		Asiakohtia/kokous	
Nivala	9	Keuruu	15
Säkylä	10	Kemiönsaari	16
Hattula	11	Pudasjärvi	17
Paltamo	11	Hämeenlinna	18
Tornio	12	Vaasa***	18
Parkano	12	Turku	18
Lempäälä	13	Tampere	18
Petäjävesi	13	Oulu***	19
Kuusamo**	13	Inari***	19
Askola	13	Vöyri	20
Mikkeli**	15	Salo	21
Espoo	15	Kokkola	22
Mustasaari**	15	Raasepori	25
kesto yli 3 tuntia		*kesto yli 3 tuntia	

tunnin kestäviä kokouksia on noin 1–2 prosenttia kokouksista ja yli kolme tuntia kestäviä 12–13 prosenttia. Näin on ollut myös vuosina 2011 ja 2009.

Puolessa ARTTU2-kunnista hallituksen kokous kestää pääsääntöisesti 2–3 tuntia. Kolmanneksessa kuntia kokouksen kesto on 1–2 tuntia. Kuntakokoluokittain tarkasteluna suurin kuntien välinen ero kokousten kestossa on 50 001–100 000 asukkaan kunnissa. Tämän kuntakokoluokan kunnista Lappeenrannassa hallituksen kokoukset ovat lyhyimpiä, korkeintaan tunnin kestäviä. Tämä selittyy osittain sillä, että Lappeenrannassa hallituksen kokoustahti on tihein ARTTU2-kunnista. Kokoukset kestävät pisimpään Mikkelissä ja Vaasassa, molemmissa yli kolme tuntia. Mikkelissä ja Vaasassa hallituksen kokousten määrä ei puolestaan selitä kokousten kestoa. Sekä Mikkelissä että Vaasassa hallituksen kokouksia on suurin piirtein saman verran kuin sen kuntakokoluokan kunnissa keskimäärin.

ARTTU2-kuntien hallitusten kokouskohtaisten asiakohtien määrällä ja kokousten pituuden perusteella on luokiteltavissa kunnat niihin, joissa kokoustyöskentely sisältää mahdollisesti myös keskustelua ja niihin kuntiin, joissa kokoukset ovat hyvin nopeita päätöskokouksia. Viidessä kunnassa, Kankaanpäässä, Rautalammilla, Raisiossa, Sipoossa ja Vantaalla on asiakohtia/kokous

keskimäärin tai keskimääräistä enemmän ja kuitenkin kokousten kesto on alle 2 tuntia. Tämä tarkoittaa, että muun muassa Vantaalla asiakohdan keskimääräinen käsittelyaika hallituksessa on korkeintaan kolme minuuttia. Eniten aikaa asiakohtien käsittelyyn jää Kuusamossa, Mikkelissä ja Mustasaareissa. Näissä kunnissa kutakin asiakohtaa käsitellään keskimäärin ainakin 12 minuuttia.

Kunnanhallituksen kokousten keston vaikuttaa se missä määrin kokousasioita on käsitelty etukäteen käydyissä keskusteluissa.

”Kaupungin hallituksen puheenjohtajisto palaveeraa ja keskustele valmisteilla olevat asiat kaupungin ylimmän virkamiesjohdon kanssa joka maanantaiaamu noin 2 tunnin ajan. Tämä on johtanut siihen, että asiat ovat kunnan hallituksen listalle päätyessään käytännössä ’läpihuutojuttuja’, koska asioiden valmistelussa on aina alusta saakka vahva poliittinen selkänöja.”

Kunta 20 001–50 000 asukasta

Kunnanhallituksen jäsenen hallituksen kokouksiin käyttämä aika on noin runsas kymmenesosa (13 %) luottamustehtävän hoitamiseen käyttämästään kokonaisajasta. Hallitustyöskentelyn muita toimintamuotoja ja -menetelmiä käsitellään tämän raportin luvussa 2.

Hallitusten kokousasioiden sisältö teemoittain tarkastellen

Mihin asioihin hallituksen työskentely kokouksissa suuntautuu? Mistä asioista siellä päätetään? Tätä asiaa selventämään luokiteltiin ARTTU2-kuntien hallitusten vuoden 2015 kokousten asiakohdat käyttäen apuna Kuntaliiton Uuden sukupolven organisaatio -projektin yhteydessä kehitettyä, kunnan erilaisiin rooleihin pohjautuvaa tarkastelukehikkoa elinvoimaisen ja toimintakykyisen kunnan eri ulottuvuuksista (Sallinen, Majoinen & Salenius 2012).

Edellä mainittu elinvoimaisen ja toimintakykyisen kunnan luokitus sisältää seuraavat kuusi teemaa:

- hallinto, johtaminen ja demokratia²
- yhdyskunta ja ympäristö
- talous
- henkilöstö
- palvelut
- elinkeinot, työllisyys ja kilpailukyky.

Tekniset kokousasiat kuten kokouksen laillisuus ja päätösvaltaisuus, pöytäkirjan tarkastaminen, kaupunginhallituksen jäsenen poistuminen ja poissaolo kokouksesta sekä saapuminen kokoukseen, työjärjestyksen hyväksyminen ja käsittelyjärjestys on jätetty tämän luokittelun ulkopuolelle. Luokitus on tehty hallitusten kokousten esityslistojen ja pöytäkirjojen otsikoiden mukaan. Näin ollen otsikoiden muotoilu on ohjannut luokittelua ja on osittain tulkinnanvarainen. Hallituksen esittelijät käyttävät esityslistan otsikoinnissa hieman erilaista ilmaisutapaa, kukin omaa tyyliään. Täsmällisempään tulokseen pääseminen olisi edellyttänyt syvällisempää perehtymistä jokaiseen asiakohtaan – tähän ei kuitenkaan ajallisesti ollut mahdollista. Asiakohtia oli vuonna 2015 yhteensä 12 462.

Hallitusten kokousmenettely perustuu pääosin kunnan hallintosääntöön ja toimielimen johtosääntöön. Näitä ei tässä raportissa kuitenkaan erikseen tarkastella.

ARTTU2-kuntien hallitusten kokouksissa oli vuonna 2015 kaikkiaan 12 462 asiakohdtaa. Niistä 37 prosenttia liittyy hallintoon, johtamiseen ja demokratiaan, 22 prosenttia yhdyskunta ja ympäristö -asioihin ja 14 prosenttia talouteen. Loput pykälistä käsittelee henkilöstöä, palveluita ja ilmoitusluonteisia asioita, kutakin kymmenisen prosenttia. Ilmoitusluonteiset eli muut asiat ovat enimmäkseen ajankohtaisia asioita, kokouksessa saatuja selostuksia, saapuneita kirjeitä ja ei julkisia asioita. Elinkeino-, työllisyys- ja kilpailukykyasioita on kolme prosenttia (kuvio 1, taulukko 1).

HALLINTO, JOHTAMINEN JA DEMOKRATIA -TEEMAAN LIITTYVÄT ASIAKOHDAT

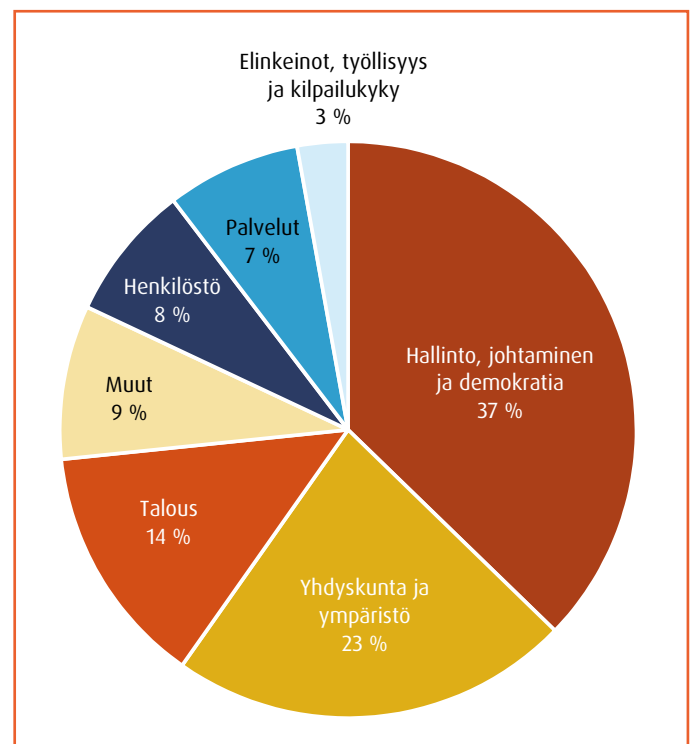
Hallintoon, johtamiseen ja demokratiaan liittyvät asiat koostuvat lähinnä kolmesta kokonaisuudesta: kansanvaltaisen ohjauksen toimivuudesta, omistajaohjauksesta ja Kuntalain 51 §:n mukaisesta ottomenettelystä (Kuntalaki 365/1995, 1.6.2017 tulee voimaan Kuntalain 10.4.2015/410 uusi pykälä).

Kansanvaltaisen ohjauksen toimivuuteen liittyvät asiakohdat

Kansanvaltaisen ohjauksen toimivuuteen kuuluvia asioita olivat muun muassa eduskuntavaalijärjestelyjen lisäksi toimielinten vaalitoimitukset, joita ovat eron myöntämisen luottamushenkilöille, täydennysvaalit ja edustajan nimeämisen toimielimeen. Kansanvaltaisen ohjauksen toimivuuteen liittyviä asioita oli vuonna 2015 ARTTU2-kuntien hallituksen asiakohdista yhdeksän prosenttia.

Jos muuttovilkkaalla alueella sijaitsevalla kunnalla on paljon toimielimiä ja siten myös luottamushenkilöitä, luottamushenkilöiden eroamisia ja uuden henkilön valintoja on kohtuullisen paljon. Esimerkiksi Espoossa ja Turussa johtamisen ja demokratiaan liittyvistä asiakohdista noin 40 prosenttia käsitteli kansanvaltaisen ohjauksen toimivuutta. Pienimmillään sen osuus oli noin 10 prosenttia seuraavissa kunnissa Inarissa, Paltamossa, Nivalassa, Hattulassa, Kankaanpäässä.

Vuosi 2015 oli eduskuntavaalivuosi mikä osaltaan kasvatti vaaliteemien asiakohdten määrää. Hallitusten tehtävänä oli muun muassa vaalilautakuntien ja -toimikuntien asettaminen vuoden 2015 eduskuntavaaleja varten ja sitten niiden kokoonpanojen muuttaminen.



Kuvio 1. ARTTU2-kuntien hallitusten kokousten asiakohdat vuonna 2015 luokiteltuna Kuntaliiton käyttämällä elinvoimaisen ja toimintakykyisen kunnan teemoilla (% , N = 12 462 asiakohdtaa)

² Alkuperäiseen johtaminen ja demokratia -teeman otsikkoon on lisätty hallinto-sana, koska aihepiiri sisältää paljon hallintoa.

Vuoden 2015 alussa alkoi myös valtuustokauden kaksivuotis-kausi, mikä tarkoittaa useassa kunnassa sitä, että toimielimiin valitaan uudet puheenjohtajat. Toimikuntia ja neuvostoja kuten vanhus- ja vammaisneuvostoja sekä tasa-arvotoimikuntia asetetaan myös kaksivuotiskausittain.

Omistajaohjaukseen liittyvät asiakohdat

Omistajaohjaukseen liittyvät asiat ovat toinen merkittävä kokonaisuus hallinto, johtamisen ja demokratia -teemassa. Niitä oli ARTTU2-kuntien hallitusten kokouksista seitsemän prosenttia. Omistajaohjaus tarkoittaa toimenpiteitä, joilla kunta omistajana tai jäsenenä vaikuttaa yhtiön ja muun yhteisön hallintoon ja toimintaan. Kunnanhallitus vastaa kunnan toiminnan omistajaohjauksesta ja kunnan sisäisestä valvonnasta.

Enimmäkseen omistajaohjaukseen liittyvät pykälät käsittelivät perussopimuksia ja henkilövalintoja yhtiökokouksiin. Joko tehtiin uusia yhtiöitä eli uusia sopimuksia tai muutettiin jo voimassa olevaa sopimusta. Kunnan edustajia nimettiin yhtiökokouksiin, syys- ja kevätkokouksiin erikseen ja yhtiöiden hallituksiin ja liikelaitosten johtokuntiin jäseniä. Jos kuntakonserniin kuuluu paljon yhtiöitä, niin jo yksistään vuosittaisia yhtiökokousedustajien valintoja on paljon.

Kuntakoon mukaan tarkasteltaessa omistajaohjaukseen liittyviä pykäläiä johtamisen ja demokratian pykäläistä on sitä enemmän mitä isommasta kunnasta on kyse, kuitenkin niin, että yli 100 000 asukkaan kunnissa pykälien osuus on saman verran kuin 5 000–10 000 asukkaan kunnissa. Tähän vaikuttaa osaltaan se, että kaikissa yli 50 000 asukkaan ARTTU2-kunnissa – paitsi Tampereella (konsernijaosto aloittaa 1.6.2017) ja Vaasassa – hallituksen alaisuudessa toimii konsernijaosto. Se tukee kaupungin hallitusta kaupungin tytäryhteisöjen johtamisessa ja muiden yhteisöjen ohjauksessa sekä seurannassa muun muassa tekemällä kaupunginhallitukselle esityksiä konserni- ja yhteisöohjausta koskevista asioista kuten yhtiöiden ja muiden yhteisöjen perustamisesta. Tästä huolimatta isojen kaupunkien välillä on eroja. Lappeenrannalla on hyvin paljon omistajaohjaukseen liittyviä pykäläiä ja Espoossa vähän. Espoossa henkilövalintoja tehdään ehkä pidemmäksi aikaa kerralla eli eikä niin, että joka vuosi uudelleen sama henkilövalintarumba.

Kuntalain 51 §:n mukaiseen ottomenettelyyn liittyvät asiakohdat

Kunnanhallituksella on mahdollisuus puuttua kunnan organisaatiossa hallituksen alaisen toimielimen tekemiin päätöksiin ottamalla asiat uudelleen käsittelyyn. Tätä mahdollisuutta kutsutaan otto-oikeudeksi (Kuntalaki 365/1995, 51 §). Tähän liittyviä pykäläiä oli ARTTU2-kuntien hallitusten asiakohdista seitsemän prosenttia vuonna 2015.

Kuntalain 51 §:n mukainen ottomenettely näkyy hallitusten kokouskäytännöissä siten, että hallitusten kokouksiin tuodaan hallituksen alaisuudessa olevien toimielimien pöytäkirjat ja viranhaltijoiden päätökset. Toimielimien lukumäärä ja kokoustiheys vaikuttavat siihen, kuinka monta kertaa pöytäkirjat ovat käsiteltävänä hallituksen kokouksissa.

ARTTU2-kunnissa toimielinten pöytäkirjat ja viranhaltijoiden päätökset olivat vuonna 2015 asialistalla tyypillisesti noin 20 ker-

taa. Vantaalla oli hallituksen esityslistalla poikkeuksellisen paljon kuntalain 51 §:n mukaista ottomenettelyä varten saapuneita pöytäkirjoja ja päätöksiä, yhteensä 117. Määrää nostaa se, että esityslistalle otetaan omaksi pykäläkseen erikseen kaupunginjohtajan päätökset. Joissakin kunnissa ei käsiteltäviä asioita ollut lainkaan. Osa syynä on se, että hallituksen alaisia toimielimiä ei ole. Viranhaltijapäätökset voi olla myös otsikon ”ilmoitusasiat” alla, jolloin ne ovat tässä selvityksessä luokiteltu kohtaan ”muut asiat”.

MUUT HALLINTO, JOHTAMINEN JA DEMOKRATIA -TEEMAAN LIITTYVÄT ASIAKOHDAT

Valtuuston päätösten toimeenpanoon liittyvät asiakohdat

Kuntien hallitusten tehtäviin kuuluu valtuuston päätösten toimeenpano ja sen vuoksi hallitusten kokouksissa käsitellään toimeenpanoasioita. Ne muodostavat neljänneksi isoimman kokonaisuuden esityslistalla olevista asioista hallinto, johtaminen ja demokratia -teemassa. Niitä on kaikista hallituksen asiakohdista noin kolme prosenttia.

Hallinto- ja lainsäädäntöuudistuksiin liittyvät asiakohdat

ARTTU2-kuntien hallitusten kokousten asiakohdista erilaisten hallinto- ja lainsäädäntöuudistusten käsittelyä oli vuonna 2015 noin kaksi prosenttia. Hallitusten esityslistalla olivat muun muassa metropolipoliuudistus, kuntajakoselvitykset, käräjäoikeusverkoston uudistaminen, sote-uudistus, Kelan vakuutuspiiriin uudistaminen, pormestarin ja alueellisten toimielinten suoria vaaleja koskevat lainsäädäntöehdotukset. Uudistuksien käsitteilyt vaativat yleensä kuntien hallituksilta lausunnon antamista ja kyselyihin vastaamista.

Luottamushenkilöiden koulutukseen liittyvät asiakohdat

Luottamushenkilöiden koulutusta ja sen määrärahan jakamista, seminaareihin osallistumisia, iltakoulujen sisältöasioita ja hallituksen jäsenten nimeämisiä erilaisiin tilaisuuksiin oli vuonna 2015 noin kaksi prosenttia kaikista asiakohdista. Raaseporin kaupungissa arvioidaan kaupunginhallitukselle esitettyjen kutsujen taloudelliset ja strategiset seuraukset. Tällaista arviointia ei käytyjen pöytäkirjojen perusteella muissa ARTTU2-kunnissa tehdä.

Kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvät asiakohdat

ARTTU2-kuntien hallituksissa kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksia ja lähidemokratiakysymyksiä käsiteltiin hyvin vähän. Kuntalain (17.3.1995/365, 28 §) mukaan valtuuston tietoon on saatettava vähintään kerran vuodessa sen toimivaltaan kuuluvissa asioissa tehdyt aloitteet ja niiden johdosta suoritettavat toimenpiteet. Käytännössä kerran vuodessa kuntalaisaloitteet tuodaan hallitukseen tiedoksi.

Toimialojen suunnitelmiin ja kertomuksiin liittyvät asiakohdat

ARTTU2-kuntien hallitusten kokousten asiakohdista noin prosentin verran on eri toimialojen käyttösuunnitelmia ja toimintakertomuksia. Johto- ja toimisääntöjä sekä strategioita on molempia ollut erikseen niin ikään noin prosentin verran kuntien hallitusten asiakohdista.

Ammatillisen ja poliittisen johdon väliseen yhteistyöhön liittyvät asiakohdat

Kunnan poliittisen ja ammatillisen johdon asema, yhteistyö ja vaikutusmahdollisuudet ovat olleet esillä harvoin, niitä on alle prosentti kaikista asiakohdista. Lähinnä ne ovat käsitelleet toimivaltaa poliittisen ja ammatillisen johdon välillä ja luottamushenkilöorganisaation arviointia ja kehittämistä.

Hallinnon avoimuuteen liittyvät asiakohdat

Hallinnon avoimuutta, avointa dataa ja tietoturvapoliittikkaa on käsitelty yksittäisissä asioita sivuavissa valtuustoaloitteissa.

	%	lkm
Hallinto, johtaminen ja demokratia	37	4 643
... kansanvaltaisen ohjauksen toimivuus	9	1 075
... omistajaohjaus (konserni, yhtiöt)	7	883
... kuntalain (365/1995) 51 §:n mukainen ottomenettely	7	818
Yhdyskunta ja ympäristö	23	2 805
... kestävä yhdyskuntaratkaisut	10	1 192
... kiinteistön kaupat	5	664
Talous	14	1 694
... talouden suunnittelu, tilinpäätös	7	894
Henkilöstö	8	952
... henkilöstön määrä (täyttölupa)	6	715
Palvelut	8	938
Elinkeinot, työllisyys ja kilpailukyky	3	354
Muut (ilmoitukset)	9	1 076
KAIKKI ARTTU2-KUNNAT YHTEENSÄ	100	12 462

Taulukko 2. ARTTU2-kuntien hallitusten kokousten asiakohdat luokiteltuna Kuntaliiton käyttämällä elinvoimaisen ja toimintakykyisen kunnan teemoilla vuonna 2015 (% , n = 12 462)

YHDYSKUNTA JA YMPÄRISTÖ -TEEMAAN LIITTYVÄT ASIAKOHDAT

ARTTU2-kuntien hallitusten kokousten asiakohdista 23 prosenttia eli lähes neljännes liittyi vuonna 2015 yhdyskunta- ja ympäristötematiikkaan. Ne käsittelevät enimmäkseen kaava-asioita ja kiinteistön kauppoja mukaan lukien etuosto-oikeuden käyttäminen. Muita esityslistalla usein toistuvia asioita ovat korjauskenttäminen, erilaiset ympäristöluvut ja liikenne.

ARTTU2-kuntien hallitusten kokousten asiakohdista noin kymmenesosa käsittelee kestäviä yhdyskuntaratkaisuja. Ne keskittyvät asema- ja yleiskaavamuutoksiin sekä tonttijakoehdotuksiin. Uudehkona kaava-asiana on tuulivoimalakaavoitus. Jonkin verran on valituksia kaavapäätöksistä ja tuomioistuinten päätöksiä valituksista. ARTTU2-kunnista ylivoimaisesti eniten kaava-asioita oli Vantaan hallituksen käsiteltävänä, yli 120 pykälää. Muissa yli 100 000 asukkaan kunnissa kaava-asioiden määrä vaihteli 36–60 välillä.

Kiinteistön kauppoihin liittyvät asiakohdat sisältävät pääosin kaupanvahvistajan ilmoituksia kiinteistökaupoista, maankäyttö-sopimuksia ja tonttivarauksia sekä etuosto-oikeuden käyttämistä tai käyttämättä jättämistä kiinteistön kaupassa. Näitä oli noin viisi prosenttia ARTTU2-kuntien hallitusten asiakohdista.

Kunnalla on etuosto-oikeus kiinteistön kaupassa (Etuostola-ki 5.8.1977/608). Etuosto tarkoittaa kunnan oikeutta lunastaa myyty kiinteistö myyjän ja ostajan sopimasta kauppahinnasta. Etuostossa kunta asettuu ostajan tilalle, saaden kaupan kohteena olevan alueen omistukseensa noudattamalla kaupassa ostajalle määrättyjä ehtoja. Tämän vuoksi hallituksen kokousten asialistalle nostetaan kuntaa kiinnostavat kiinteistön kaupat. Kiinteistön kauppaan liittyviä asioita oli eniten Vantaalla, 85. Toista ääripäätä edustaa Jyväskylän kaupunginhallitus, sillä sen asialistalla näitä asioita ei ollut lainkaan vuonna 2015.

TALOUS-TEEMAAN LIITTYVÄT ASIAKOHDAT

Kunnan talouteen liittyviä asioita oli vuonna 2015 ARTTU2-kuntien hallitusten kokousten asiakohdista noin 14 prosenttia. Siitä puolet liittyi talouden suunnitteluun ja seurantaan sekä tilinpäätöksiin. Käytössä oleva kuntapalvelujen järjestämismalli näkyy talouden asiakohdissa. Esimerkiksi Raisiossa on käytössä tilaaja-tuottajamalli, minkä vuoksi sen hallituksen asialistalla on tilaajan arvion tarkistuksia ja tilausten toteutumisia.

Kuntien hallitusten kokousten asiakohdista kaksi prosenttia oli avustushakemuksia, lisämäärärahaesityksiä ja yhteistyösopimuksen nimellä olevia raha-apuanomuksia yhdistyksen, urheiluseuran tai kulttuurijärjestöjen toiminnan tukemiseksi. Muut talouteen keskittyvät hallitusasiat ovat takaussitoumuksia, lainoja, korkotukiasioita sekä asiakasmaksujen suuruuteen ja erityisryhmien alennus- ja vapaalippuihin liittyviä jakoperusteita.

HENKILÖSTÖ-TEEMAAN LIITTYVÄT ASIAKOHDAT

ARTTU2-kuntien hallitusten kokousten asiakohdista henkilöstö-asioita oli vuonna 2015 noin kahdeksan prosenttia. Suurin osa näistä käsittelee henkilöstön vaihtuvuutta, toimesta eroamisia ja uusien nimittämisiä, täyttölupa-asioita.

ARTTU2-kunnista eniten kappalemääräisesti henkilöstön nimittämisiä oli Torniossa, Kokkolassa ja Turussa. Tämä ei tarkoita sitä, että henkilön vaihtuvuus olisi suurta tai että virkoja perustetaan tai lakkautetaan paljon, vaan esimerkiksi saman toimen täyttäminen saattaa olla 2–3 kertaa hallituksen käsiteltävänä. Tähän sisältyy myös nimikkeiden muutosasioita esimerkiksi emännän virkanimikkeen muuttaminen ruokapalvelupäälliköksi.

Virkojen ja toimien täyttämisasioiden lisäksi muita henkilöstöasioita ovat työsuojeluun, työhyvinvointiin, tehtävän vaatavuuden arviointijärjestelmään, työaikaan ja henkilöstöetuuksiin liittyvät asiat.

Kuntien hallitukset määrittelevät kuntansa työnantajapolitiikan. Siinä päätehtävinä ovat kuntastrategiaan pohjautuvasta henkilöstöohjelmasta päättäminen ja henkilöstövoimavarojen arviointi henkilöstöraportoinnilla (KT Kuntatyönantajat 2013 ja 2015). Hallitustyön keskeisiä kysymyksiä ovat miten henkilöstön saatavuus ja työnantajakuvan kehittyminen varmistetaan, miten henkilöstön osaaminen kohdennetaan uudelleen muutoksissa ja miten työn tuottavuutta edistetään ja työhyvinvointia johdetaan.

PALVELUT-TEEMAAN LIITTYVÄT ASIAKOHDAT

ARTTU2-kuntien hallitusten kokousten asiakohdista kahdeksan prosenttia käsittelee kuntapalveluita. Hallitusten kaikista asiakoh-

dista kaksi prosenttia näistä liittyi liikuntapaikkoihin, lähinnä liikuntapaikkojen kehittämiseen ja kunnostamiseen. Palveluihin sisältyi hyvin sekalaisia asioita koulun nimivalinnasta metsätsyysseurojen kanssa tehtäviin vuokrasopimuksiin. Palvelujen saatavuuteen ja laatuun liittyvät asiat keskittyivät potilasjonoihin, asiakas- ja potilastietojärjestelmiin, yhteispalvelupisteeseen, palvelujen kaksikielisyyteen ja kunnanviraston aukioloaikoihin. Palvelujen järjestäminen keskittyi sosiaali- ja terveyspalveluihin. Sosiaalipalveluihin liittyen asialistalle nousi kotihoito, kulttuurin osalta palkintojen ja määrärahojen jako, teknisistä palveluista lähinnä vesihuolto.

Terveydenhuoltolain (30.12.2010/1326) 12 §:n mukaan kunnan on seurattava asukkaitensa terveyttä ja hyvinvointia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä väestöryhmittäin sekä kunnan palveluissa toteutettuja toimenpiteitä, joilla vastataan kuntalaisten hyvinvointitarpeisiin. Tähän liittyen ARTTU2-kuntien hallitusten asialistalla oli vuonna 2015 eräiden kuntien osalta muun muassa terveydenhuoltolain 12 §:n mukainen hyvinvointiraportti eli käytännössä sähköinen hyvinvointikertomus, virikekortin käyttöön ottaminen, nuorten elinoloja kuvaavat indikaattoritiedot sekä selvityksen antaminen aluehallintoviranomaiselle terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen valvonnasta kunnassa.

ELINKEINOT, TYÖLLISYYS JA KILPAILUKYKY -TEEMAAN LIITTYVÄT ASIAKOHDAT

ARTTU2-kuntien hallitusten asioista oli vuonna 2015 elinkeinoihin, työllisyyteen ja kilpailukykyyn liittyviä asioita noin kolme prosenttia. Kasvualoihin ja yrittäjyyteen liittyvät asiat keskittyivät enimmäkseen kaivostoimintaan ja taksilupiin. Muut asiakohdat liittyivät työllisyys ja työvoiman saatavuuteen sekä kunta-palveluja täydentäviin yrityksiin (kumppanuus).

2 Valtuustojen kokouskäytännöt

Valtuustojen kokousten määrä

Koko maan kuntien vertailusta käy ilmi, että kuntien valtuustot kokoontuivat vuonna 2015 keskimäärin kahdeksan kertaa. Kuntakohtaiset erot ovat suuret. Juankoskella valtuusto kokoontui kaksi kertaa ja Helsingissä 21 kertaa.

Kokoustiheydessä ei ole tapahtunut muutosta 2000-luvulla. Kuntakohtaiset erot ovat pysyneet yhtä suurina.

ARTTU2-kunnissa valtuuston kokouksia oli vuonna 2015 keskimäärin yhdeksän. Kokousten määrä vaihtelee kunnan asukasluvun mukaan. Pienissä, alle 5 000 asukkaan kunnissa kokouksia oli seitsemän ja suurissa, yli 100 000 asukkaan kunnissa puolestaan 12. Vähiten valtuuston kokouksia oli Askolassa, Hirvensalmella ja Hollolassa, kussakin kunnassa neljä. Useimmin valtuusto kokoontui Espoossa, Tampereella ja Turussa, 13 kertaa.

ARTTU2-kunnissa on havaittavissa joitakin yhteneväisyyksiä hallituksen ja valtuuston kokousten määrissä. Noin puolessa ARTTU2-kuntia (22 kuntaa) hallituksen kokouksia oli kaksin- tai kolminkertainen määrä suhteessa valtuuston kokouksiin. Askolassa, Lappeenrannassa, Paltamossa ja Säkylässä oli nelinkertai-

nen määrä hallituksen kokouksia valtuuston kokouksiin nähden.

Käsiteltävien asiakohtien määrä valtuuston kokouksissa

Koko maan kuntien tarkastelusta selviää, että valtuustojen kokouksissa oli vuonna 2015 keskimäärin 81 asiakohtaa eli noin 10 asiakohtaa kokousta kohden. Kunnittainen vaihteluväli on suurta. Vähiten käsiteltäviä asiakohtia oli Hämeenkyrössä ja Juankoskella, molemmissa 20 ja eniten Helsingissä, 319.

ARTTU2-kuntien valtuustoissa oli käsiteltäviä asiakohtia enemmän kuin kunnissa keskimäärin, 99 asiakohtaa. Kokousta kohden asiakohtia oli 11. Asiakohtien määrä vaihtelee kunnan asukasluvun mukaan. Kuitenkin myös samankokoisten kuntien välillä on eroavaisuuksia. Vähiten asiakohtia oli alle 5 000 asukkaan kuntien valtuustoissa, keskimäärin 54 ja eniten yli 100 000 kunnissa, 189. Vähiten asiakohtia oli Paltamon ja Säkylän kuntien valtuustoissa, molemmissa 29. Eniten asiakohtia, yhteensä 275, oli puolestaan Tampereen valtuuston käsiteltävänä.

Valtuustojen kokousten kesto

Valtuuston kokousten kestoa selvitettiin kuntiin lähetetyllä kyselyllä keväällä 2016. Vastajat antoivat arvionsa kuntansa valtuuston kokousten keskimääräisestä kestoista.

Valtuuston kokous kestää tyypillisesti 1–2 tuntia. Näin oli puolessa Kuntaliiton kyselyyn vastanneista kunnista vuonna 2015. Alle tunnin kestävät kokoukset ovat toiseksi yleisimpiä.

Aikaisempiin vuosiin verrattuna lyhyet kokoukset ovat lisääntyneet. Pitkien kokousten suosio on pysynyt saman suuruisena.

ARTTU2-kunnissa tyypillisin valtuuston kokouksen kesto on 1–2 tuntia. ARTTU2-kunnissa on kuitenkin muihin kuntiin verrattuna enemmän niitä kuntia, joissa valtuuston kokouksen kesto on vähintään kaksi tuntia.

Valtuuston kokousten kesto vaihtelee hieman kuntakoon mukaan. ARTTU2-kunnista yli kolmen tunnin valtuuston kokouksia pääsääntöisesti pitävät ovat kaikki yli 50 000 asukkaan kuntia, poikkeuksena joukossa on noin 16 000 asukkaan Kuusamo.

ARTTU2-kunnissa valtuuston kokous kestää yleensä alle tunnin Hattulassa, Hollolassa, Kankaanpäässä, Keiteleessä, Lappeenrannassa, Paltamossa, Vimpelissä ja Vöyrissä. Nämä ovat Hollolaa ja Lappeenrantaa lukuun ottamatta alle 20 000 asukkaan kuntia.

3 Hallitusten ja valtuustojen työskentelymuodot ja -menetelmät

Vuoden 2015 ARTTU2-päätätutkimuksen (Sandberg 2016) mukaan keskiverto kunnan- tai kaupungin hallituksen jäsen käytti vuonna 2015 luottamustehtävänsä hoitamiseen keskimäärin 11,5 viikkotyötuntia, josta joka toinen viikko menee 2–3 tuntia kunnan hallituksen kokoukseen. Kokoustyöskentely käsittää siten hallituksen jäsenen luottamustehtävän hoitamiseen käy-

tettävästä ajasta maksimissaan viikossa 1,5 tuntia. Mihin luotamushenkilö käyttää muun ajan eli 10 tuntia viikossa? Siihen haetaan tässä vastausta.

Hallitusten työskentelymuodot ja -menetelmät

Hallitusten työskentelymuodoista yleisin on kokousten yhteydessä pidettävät esittelyt/infot. Lähes jokaisessa kunnanhallituksessa on tämä toimintatapa käytössä. Yli puolessa kyselyyn vastanneista kunnista hallitustyön tueksi järjestetään iltakouluja, työskennellään seminaareissa, hallitusryhmät pitävät sekä sisäisiä että hallitusryhmien välisiä neuvotteluja. Vajaassa puolessa kunnista kunnanhallitus tekee myös ennakointi- tai tulevaisuus-työskentelyä.

Kuntien hallitusten käytössä olevat toimintatavat yleistyivät vuodesta 2000 vuoteen 2008 (Pekola-Sjöblom 2013). Sen jälkeen joidenkin toimintatapojen yleisyys on vähentynyt ja joidenkin yleistynyt entisestään. Seminaarityöskentelyn käyttö on vähentynyt vuodesta 2008 lähtien 74 prosentista 58 prosenttiin. Myös ryhmien välisten neuvottelujen yleisyys on vähentynyt (n. 11 %-yks.). Ennakointi- ja tulevaisuus-työskentely väheni vuosina 2008 ja 2010, mutta vuonna 2015 sen käyttö jälleen yleistyi.

ARTTU2-kunnissa lähes kaikki vuoden 2016 kyselyssä kysytyt hallitusten toimintatavat ovat yleisemmin käytössä kuin muissa kunnissa. Lähes kaikissa ARTTU2-kunnissa – niin kuin muissa Suomen kuntien hallituksissa – yleisin hallituksen tapa toimia on kokousten yhteydessä pidettävät esittelyt/infot. Myös seuraavaksi yleisimmät toimintatavat ovat samoja kuin muissa kunnissa: hallitusryhmien sisäiset neuvottelut ja iltakoulut. Ennakointi- tai tulevaisuus-työskentely on ARTTU2-kunnissa huomattavan yleisempää kuin muissa Suomen kunnissa (kuviot 2).

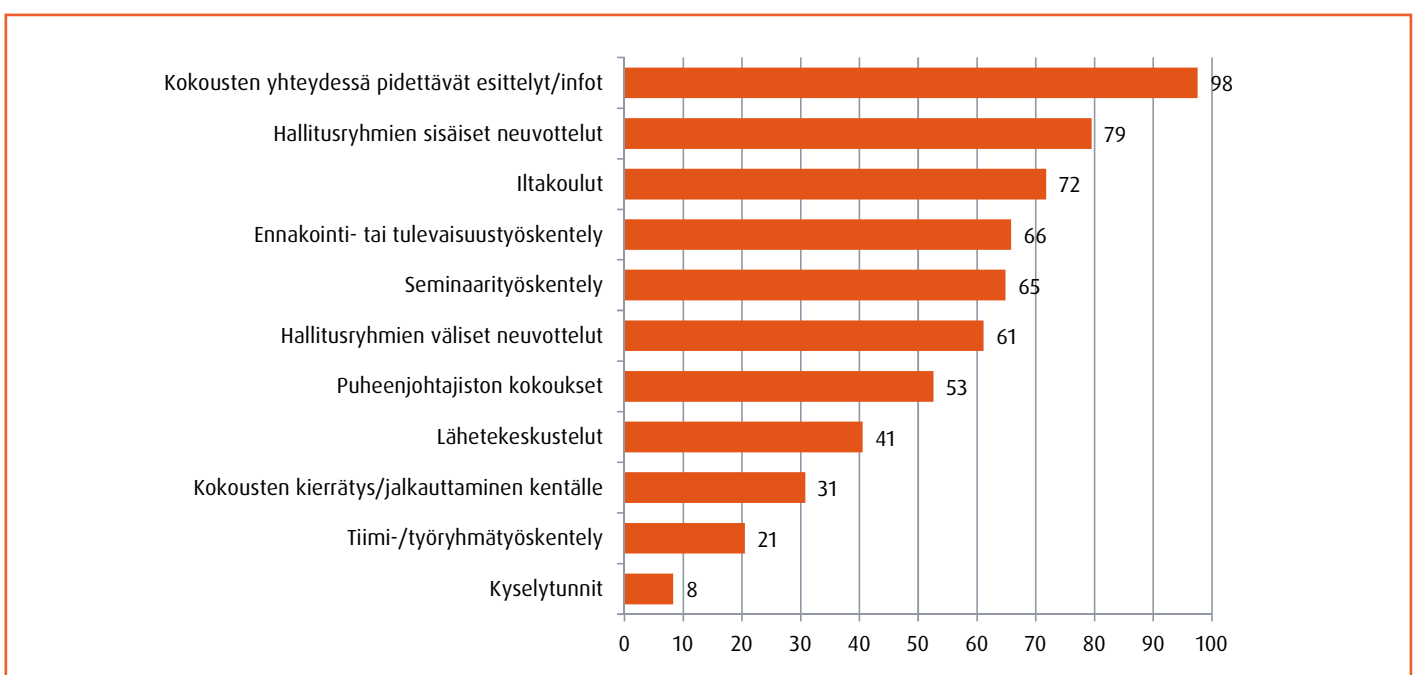
Kunnissa on kehitetty myös uusia hallitusten työskentelymuotoja. Näitä ovat muun muassa kuntayhteistyö naapurikuntien kanssa ja kunnanjohtajan ”aamupuuro” puheenjohtajistolle, johon kuuluvat myös valtuustoryhmien puheenjohtajat. Espoossa toimii kaupunginhallituksen neuvottelutoimikunta, jossa on edustus jokaisesta kaupunginhallituksen poliittisesta ryhmästä.

ARTTU2-kuntien kohdalla ei voida sanoa, että jotkin tavat olisivat nimenomaan pienten tai isojen kuntien hallitusten suosiossa. Joitakin eroja kunnan koon mukaan on kuitenkin havaittavissa. Ennakointi- tai tulevaisuus-työ on yleisintä 5 000–10 000 asukkaan kuntien hallituksissa.

Alle 5 000 asukkaan ARTTU2-kunnista mikään ei ilmoittanut, että hallitus kierrättää tai jalkauttaa kentälle kokouksia. Vastaavankokoisista muista kunnista kokousten kierrätystä ja jalkauttamista tekee 39 prosenttia.

Kuntakokoluokittaisessa tarkastelussa käy ilmi, että ARTTU2-kuntien ja muiden samankokoisten kuntien välillä on joitakin eroja. Kyselytunnit ja tiimi-/työryhmä-työskentely ovat alle 10 000 asukkaan ARTTU2-kunnissa jonkin verran harvinaisempia kuin vastaavankokoisissa muissa kunnissa. Vastaavasti puheenjohtajiston pitämät kokoukset eivät ole niin yleisiä 5 000–10 000 asukkaan ARTTU2-kunnissa kuin yli 100 000 asukkaan kunnissa.

ARTTU2-kunnan hallituksessa on ollut käytössä keskimäärin kuusi työskentelytapaa vuonna 2015. Niiden määrä vaihtelee kunnittain neljästä kymmeneen. Alle 5 000 asukkaan kuntien hallituksissa erilaisten työtapojen käyttö on vähäisintä.



Kuvio 2. Erilaisten toimintatapojen yleisyys ARTTU2-kuntien hallituksissa vuonna 2015 (% vastanneista kunnista, N = 36–40)

Valtuustojen työskentelymuodot ja -menetelmät

Valtuustot käyttävät pääsääntöisesti samoja toimintatapoja kuin hallitukset, ainoastaan yleisyyden järjestys on toisenlainen. Valtuustotyöskentelyssä yleisin toimintatapa on valtuustoryhmien sisäiset neuvottelut. Lähes yhtä yleisiä ovat kokousten yhteydessä pidettävät esittelyt/infot ja seminaarityöskentely. Nämä ovat lähes kaikki kyselyyn vastanneiden kuntien valtuustojen käytössä.

Yli puolet kyselyyn vastanneista kunnista ilmoitti, että valtuustossa käydään valtuustoryhmien välisiä neuvotteluja ja pidetään iltakouluja. Vajaassa puolessa kuntien valtuustoja tehdään ennakointi- tai tulevaisuustyöskentelyä ja pidetään puheenjohtajiston kokouksia. Kyselytunnit ovat valtuustossa selvästi yleisempiä kuin hallituksissa. Kuntien valtuustoista 39 prosenttia järjestää kyselytunteja kun taas hallituksista vain 10 prosenttia.

Kuntien valtuustojen toimintatavat ovat yleistyneet 2000-luvun alusta saakka, mutta vuoteen 2012 verrattaessa on havaittavissa hienoista vähenemistä. Eniten ovat vähentyneet valtuustoryhmien välillä käydyt neuvottelut (10 %-yks.).

Lähes kaikissa ARTTU2-kuntien valtuustoissa käydään valtuustoryhmien sisäisiä neuvotteluja ja hyödynnetään seminaarityöskentelyä. Seuraavaksi yleisimpiä työskentelyn toimintamuotoja ovat suosituimmuusjärjestyksessä valtuustoryhmien väliset neuvottelut, kokousten yhteydessä pidettävät esittelyt/infot, iltakoulut, ennakointi- tai tulevaisuustyöskentely, kyselytunnit ja puheenjohtajiston kokoukset (kuviot 3).

ARTTU2-kuntien valtuustoissa on muita kuntia selvästi useammin käytössä valtuustoryhmien väliset neuvottelut, ennakointi-

tai tulevaisuustyöskentely ja kyselytunnit. Kunnan koon mukaan tarkasteltaessa alle 10 000 asukkaan ARTTU2-kunnissa hallitukset tekevät vähemmän tiimi- ja ryhmätyöskentelyä ja kokousten kierrätystä tai jalkauttamista kentälle kuin muissa samankokoisissa kunnissa.

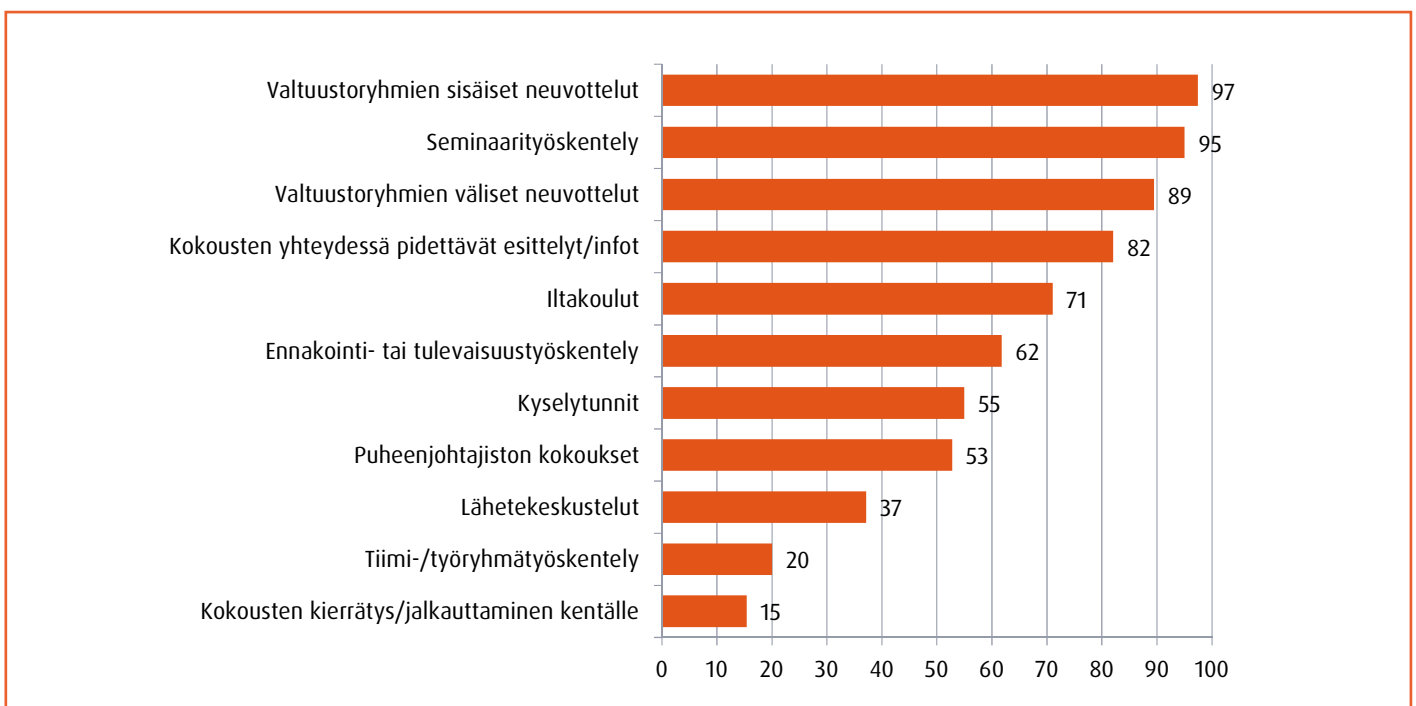
ARTTU2-kuntien valtuustoissa on käytössä enemmän toimintatapoja kuin hallituksissa, keskimäärin lähes seitsemän (6,5) toimintatapaa.

Valtuustoissa on kehitetty uusia toimintatapoja kuten valtuustoryhmien ennakkokannanotot, valtuuston tiedotustilaisuudet viikkoa ennen varsinaista valtuuston kokousta ja kunnanvaltuuston neuvottelutoimikunta. Lisäksi järjestetään valtuuston selostustilaisuuksia, joissa käydään tulevan valtuuston kokouksen asioita ja joissa valtuutetuilla on mahdollisuus tehdä kysymyksiä viranhaltijoille.

4 Hallitustyöskentelyn johtamisen välineet ja periaatteet

Johtamisen välineistä ja periaatteista yleisimmin käytössä on kuntastrategia. Huhtikuussa 2016 tehdyn kyselyn mukaan kunnista 92 prosentilla on kuntastrategia. Osalla kunnista on valtuustostrategia, joka vastaa kuntastrategiaa. Kuntaliiton kyselyyn vastanneista kunnista 18 ilmoitti, että strategia puuttuu. Suurin osa näistä kunnista on alle 5 000 asukkaan kuntia eri puolilta Suomea.

Kuntastrategia sisältää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet. Kuntastrategian keskeinen merkitys on siinä, että sen avulla kuntaa voidaan johtaa yhtenä kokonaisuutena



Kuvio 3. Erilaisten toimintatapojen yleisyys ARTTU2-kuntien valtuustoissa vuonna 2015 (% vastanneista kunnista, N = 34–40)

(Rannisto 2005, 172). Kuntaliiton hallitusten puheenjohtajille keväällä 2012 tekemän kyselyn mukaan merkittävimmiksi päätöksentekoa ja johtamista ohjaaviksi tekijöiksi nousi kuntastrategia. Joten on luonnollista, että strategia on näin yleinen.

Uuden kuntalain (410/2015, 37 §) mukaan 1.6.2017 alkavalla uudella valtuustokaudella jokaisessa kunnassa on oltava kuntastrategia. Kuntastrategian tulee perustua arvioon kunnan nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tehtävien toteuttamiseen. Kuntastrategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta.

Kuntien hallitusten käytössä olevista johtamisen välineistä ja periaatteista kunnan konserniohje, kunnanjohtajan kehityskustelu ja johtajasopimus ovat käytössä yli 70 prosentissa kuntia vuonna 2015. Johtajasopimus on yleistynyt koko 2000-luvun. Johtajasopimukset ovat yleisimpiä yli 50 000 asukkaan ja harvinaisimpia alle 2 000 asukkaan kunnissa.

Luottamushenkilöt kokevat johtajasopimuskäytännössä omimikseen kunnanjohtajan painopistealueiden ja tavoitteiden asettamisen sekä niiden toteutumisen arvioinnin. Tällöin johtajasopimusmenettelyn kautta kunnan poliittinen johto pääsee toimeenpanemaan strategiaa määriteltessään kunnanjohtajan työn strategiaan sekä talousarvioon ja -suunnitelmaan perustuvia painopistealueita ja tavoitteita. Ilman johtajasopimusta kunnanjohtaja määritteli nämä pääsääntöisesti itse. (Kurkinen-Supperi 2016, 329).

Kuntalain (410/2015) mukaan kunnan ja kunnanjohtajan sekä kuntayhtymän ja kuntayhtymän johtavan viranhaltijan välillä on

tehtävä johtajasopimus. Johtajasopimus tulee laatia 1.6.2017 mennessä, ellei kunnassa tai kuntayhtymässä ole jo johtajasopimusta.

Hyvän hallitustyöskentelyn periaatteet ja Kuntaliiton suositus hyvästä hallinto- ja johtamistavasta kuntakonsernissa ovat käytössä noin kolmanneksessa kunnista.

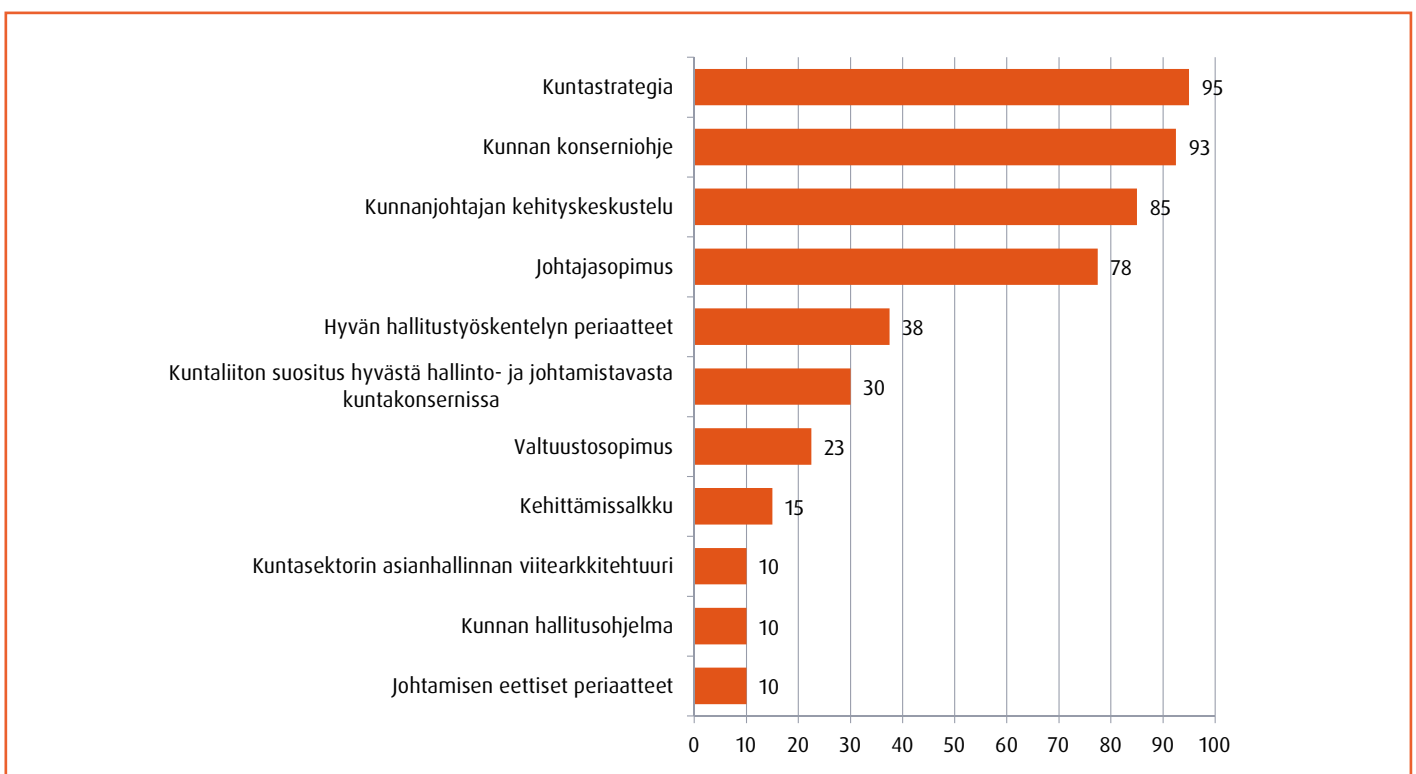
Valtuustosopimus on tehty 14 prosentissa kuntia. Valtuustosopimus on yleisin 10 001–20 000 asukkaan kunnissa, joista neljäsosalla on valtuustosopimus käytössä. Harvinaisin se on 50 001–100 000 asukkaan kunnissa.

Vähemmän käytettyjä ja tunnettuja johtamisen välineitä ovat johtamisen eettiset periaatteet, kunnan hallitusohjelma, kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuri ja kehittämissalkku. Nämä ovat käytössä alle 10 prosentissa kunnista. Toki kunnissa hyvää hallinto- ja johtamistapaa sekä johtamisen eettisiä periaatteita noudatetaan, mutta tässä tarkoitetaan sitä, että niitä ei ole erikseen mihinkään kirjattuina.

”Hallitus on tehnyt itselleen hallitustyöskentelyn toimintaperiaatteet, jotka päivitetään valtuustokausittain.”

Kunta 10 001–20 000 asukasta

Kuntaliiton vuoden 2016 kyselyssä kunnat mainitsivat käyttävänsä johtamisen välineenä myös hallinto- ja johtosääntöjä, kaupunginjohtajan tuloskorttia, erilaisia strategioita kuten palvelustrategian, henkilöstöstrategian ja seudullisen elinkeinostrategian, konserniyhtiöiden kuulemisen vuosittain kunnanhallituksessa tai valtuustossa, strategian jalkautusohjelmat (kehittämishankekorit), tytäryhteisökohtaiset omistajapoliittiset



Kuvio 4. Hallitustyöskentelyn johtamisen välineiden ja periaatteiden yleisyys ARTTU2-kunnissa vuonna 2015, % (N = 40)

linjaukset ja talousarviotavoitteet sekä valtuuston työjärjestyksen.

Kunnanhallituksella voi olla myös oma kehittämissuunnitelma. Lisäksi kunnat ovat osallistuneet erilaisiin kehittämisprojekteihin.

”Kunnanhallituksella on USO-työn ansiosta kehittämissuunnitelma ja se päivitetään vuosittain. Sama lautakunnilla ja johtokunnilla.”

Kunta 20 001–50 000 asukasta

Hallitustyöskentelyn johtamisen välineet ARTTU2-kunnissa

ARTTU2-kunnissa johtamisen välineet ja periaatteet ovat kautta linja yleisemmin käytössä kuin muissa kunnissa keskimäärin. Poikkeuksen tekee Kuntaliiton suositus hyvästä hallinto- ja johtamistavasta kuntakonsernissa, joka on käytössä ARTTU2-kunnissa vähemmässä määrin kuin muissa kunnissa.

Kuntastrategia on käytössä lähes kaikissa ARTTU2-kunnissa. Ainostaan Inari ja Säkyli ilmoittivat keväällä 2016, että strategiaa ei vielä ole. Inarissa strategia työ on kuitenkin meneillään. Melkein yhtä yleinen on kunnan konserniohje. Se on käytössä muissa kunnissa paitsi Askolassa, Mustasaaressa ja Vöyrissä (kuviot 4).

Kunnanjohtajan kehityskeskusteluja käydään noin 85 prosentissa kuntia ja johtajasopimus on tehtynä 78 prosentissa kuntia. Hyvän hallitustyöskentelyn periaatteet ovat käytössä vajaassa kolmanneksessa kuntia. Kehittämissalkku on 15 prosentissa kuntia.

Kymmenesosassa ARTTU2-kuntien hallituksia on käsitelty johtamisen periaatteet, näin on myös kunnan hallitusohjelman ja kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuurin osalta.

Kuntakoon mukaan tarkasteltaessa ARTTU2-kuntien välillä on eroja johtamisen välineiden ja periaatteiden yleisyydessä. Yli 100 000 asukkaan kunnilla on pääsääntöisesti eniten käytössään johtamisen välineitä ja periaatteita. Kehittämissalkku ja kuntasektorin asianhallinnan viitearkkitehtuuri eivät ole käytössä yhdessäkään alle 10 000 asukkaan ja 20 001–100 000 asukkaan ARTTU2-kunnassa.

Johtamisen välineiden toimivuutta arvioidaan runsaassa kolmanneksessa koko maan kunnista, niin on myös ARTTU2-kunnissa. Arviointia tehdään kaikissa yli 100 000 asukkaan ARTTU2-kunnissa. Yksikään alle 10 000 asukkaan kunta ei ilmoittanut kyselymme, että kunnassa arvioidaisiin johtamisen välineiden toimivuutta.

”Kaupunkistrategia päivitetään vähintään valtuustokausittain ja käytännössä arviointi tapahtuu vuosittain talousarvion laadinnan ja tavoiteasetannan yhteydessä. Konserniohjetta arvioidaan säännöllisesti. Myös kaupunginjohtajan johtajasopimus on arvioinnin kohteena vuosittain k:n tuloseskustelussa kh:n puheenjohtajiston kanssa.”

Kunta yli 100 000 asukasta

Arviointi tehdään yleensä kyselyillä ja kehitys- ja palautekeskusteluilla. Se voidaan tehdä myös seminaari- ja strategiatyöskentelyn yhteydessä sekä taloussuunnittelussa ja talousarvion toteutumisen yhteydessä tuloskorttien muodossa. Osa kunnista tekee hallituksen työskentelyn itsearviointia ja valtuustosospiuksen toteutumisen arviointia.

Pohdintaa

ARTTU2-kuntien hallitusten työskentely keskittyi vuonna 2015 enimmäkseen kunnan talouden ja hallinnon hoitamiseen. Tämä on luonnollista, koska kuntalain mukaan hallitus vastaa kunnan hallinnosta ja taloudenhoidosta sekä valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Kunnanhallitus valvoo kunnan etua ja, jollei johtosäännössä toisin määrätä, edustaa kuntaa ja käyttää sen puhevaltaa. Kesäkuun 2017 alussa voimaan tulevissa kuntalain 2015 pykälissä korostetaan kunnanhallituksen roolia kunnan johtamisessa.

Sote- ja maakuntauudistuksen toteutuessa sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestäminen ja tuottaminen siirtyisi kunnilta maakunnille. Yleisten keskustelujen aiheena on ollut mitä kuntiin jää ja mistä kunnat jatkossa päättävät. Suurta muutosta uudistus ei tuone kuntien hallitusten kokousten aiheisiin, sillä tämän selvityksen mukaan kunnanhallitusten käsittelemistä asioista vain vajaa kaksi prosenttia liittyi sosiaali- ja terveydenhuoltoon ARTTU2-kunnissa vuonna 2015.

Maakuntauudistus sekä toimintaympäristöstä kuntiin kohdistuvat moninaiset muutokset aiheuttavat kylläkin sen, että jatkossa yhä useammalla kunnalla on tarvetta kehittää hallitustyöskentelyä strategisempaan suuntaan. Kunnan edunvalvonnan rooli suhteessa sosiaali- ja terveyspalveluihin nousee yhä tärkeämmäksi. Perustuslain mukaan kunnilla säilyy vastuu kuntalaisistaan myös uudistusten jälkeen. Kunta säilyy (todennäköisesti) kuntalaisen lähimpänä hallintoviranomaisena. Kunnan päättäjiin otetaan jatkossakin yhteyttä sosiaali- ja terveyspalveluiden saatavuuteen, saavutettavuuteen ja laatuun liittyvissä asioissa.

Tulevaisuuden kuntien menestys edellyttää aktiivista toimimista ja kumppanuutta sote-palvelutuottajien, maakuntien, elinkeinoyhtiöiden, rahoittajien, yhdistysten kanssa. Tällöin on tärkeää, että kunnan elinkeino-, työllisyys- ja kilpailukykyasioihin panostetaan. Kunnat ovat jo tätä tekemässä ja palkanneet viime vuosina yhä enemmän kehitys-/elinvoimajohtajia sekä nostaneet elinvoimatavoitteet strategian ytimeen.

Kuntaliiton keväällä 2016 tekemän kyselyn mukaan noin puolessa Suomen kunnista tehtiin ennakointi- ja tulevaisuustyötä. ARTTU2-kunnat ovat muita kuntia aktiivisempia; kaksi kolmasosaa ilmoitti tekevänsä ennakointi- ja tulevaisuustyötä. Ennakointi- ja tulevaisuustyöhön olisi jokaisen kunnanhallituksen hyvä paneutua etenkin näin suurien muutosten ollessa ajankohtaista.

Hallitusten ja valtuustojen kokousten ja asiakohtien määrät vaihtelevat kuntien välillä. Kunnan koolla on vaikutusta: pienissä kunnissa on suhteessa vähemmän asiakohtia kuin suurissa. Kuitenkin myös samankokoisten kuntien välillä on eroja. Kuntien

erilaiset toiminta-, johtamis- ja päätöksentekokulttuurit vaikuttavat kokouskäytäntöihin. Jopa pelkkä puheenjohtajan vaihdos voi vaikuttaa merkittävästi kokousten kestoan. Vähäinen tai suuri kokousten/asiakohtien määrä ei kerro sinällään mitään hyvästä hallituksesta tai valtuustotyöstä. Oleellista on, mitä asioita toimitilissa käsitellään ja syntykö kokouksessa mukana olevien välille luottamusta vahvistavaa vuorovaikutusta.

Tulevaisuuden kunnassa keskiöön nousee asukkaiden osallisuus. Tämän selvityksen perusteella kunnanhallitusten kokouksissa käsitellään hyvin vähän kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksiin ja lähidemokratiaan liittyviä kysymyksiä. Käytännössä se

tarkoittaa lähinnä vain kuntalaisaloitteiden tuomista hallituksen tiedoksi kerran vuodessa.

Kuntien hallituksissa olisi hyvä keskustella ja pohtia sitä, miten voidaan edistää asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia ja rakennetaan kumppanuuksia kansalaisyhteiskunnan, kuntien, maakuntien, valtion toimijoiden sekä median edustajien ja demokratiakehittäjien kanssa. Olisi syytä pohtia jo nyt millä tavoin asukkaiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet toteutuvat sote-palveluissa ja maakuntien toiminnan valmistelussa ja toteutuksessa. Näissä asioissa on hyvä lähteä rohkeasti ja ketterästi liikkeelle kokeilevaa kehittämisotetta hyödyntäen.

Kuntaesimerkki hallitustyön kehittämisestä

Vantaan kaupunginhallituksen toiminnan kehittäminen



Vantaan kaupunginhallituksen toiminnan kehittämishanke aloitettiin alkuvuodesta 2014. Kaupunginhallitus on yksi keskeisimmistä toimijoista kaupungin johtamisessa ja muutoksen johtaminen on yksi Vantaan tämän valtuustokauden strategian painopistealueista. Alkusysäyksen toiminnan kehittämiselle saimme Kuntaliiton Uuden sukupolven organisaatiot ja johtaminen (USO) -projektin seminaarista.

Kehittämistyön yhdeksi konkreettiseksi osaksi nousi kaupunginhallituksen toimintamallin laatiminen, ja se saatiinkin laadittua ja hyväksyttyä vuoden 2014 aikana. Toimintamalli sisältää Vantaan kaupunginhallituksen toiminnan kannalta keskeisiä toimintatapoja ja tavoitteita. Tarkoituksena ei ollut listata jo johtosäännöissä olevia tehtäviä, vaan saada konkreettinen ja tiivis malli siitä, miten Vantaan kaupunginhallitus toimii ja mitkä asiat ovat toiminnassa oleellisia. Malli koostuu kolmesta osiosta: ennakointi ja tiedonkulku, sujuva päätöksenteko sekä sitoutuminen ja seuranta.

Konkreettisia toimintamallin mukaan toteutettuja toimenpiteitä ovat muun muassa iltakouluissa pidetyt toimialojen ajankohtaiskatsaukset sekä kaupunginhallituksen nimeämien toimikuntien antamat suulliset raportoinnit toiminnastaan. Lisäksi toimintamallin mukaisesti toimielinten valmistelijoiden on järjestetty monipuolisesti koulutusta ja tulevalle valtuustokaudelle on suunnitteilla uudenlainen koulutuskokonaisuus uusien luottamushenkilöiden toimintaedellytysten parantamiseksi. Toimintamallin seurauksena laadittiin myös kaupunginhallitukselle ja kaikille lautakunnille kokouksissa käsiteltävien asioiden puolivuotissuunnitelmat helpottamaan päätöksentekoon tulevien asioiden ennakointia.

Osana toiminnan kehittämistä on myös tarkasteltu kaupunginhallituksen toimivaltaa, roolia ja esityslistoilla olevia

asioita. Huomasimme, että Vantaalla kaupunginhallitus käsittelee joka kokouksessa erittäin suuren määrän asioita, tämänkin raportin mukaan ARTTU2-tutkimuskunnista eniten. Raportissa esille nostettuja ottomenettelypykälä on meillä nyt kokouksen esityslistoilla seitsemän sijaan ainoastaan yksi, ja ottomenettelyyn ilmoitettavista asioistakin karsittiin kaupunginhallituksen päätöksellä rutiiniluontoiset päätökset kokonaan pois. Samanlaiset päätökset tullaan tekemään myös lautakunnissa. Tämän tarkoitus on keventää hallintoa, selkeyttää esityslistoja ja helpottaa luottamushenkilöiden työskentelyä toimitilissa.

Olimme raportissa ykkösiä myös asemakaavoihin ja kiinteistökauppoihin liittyvien asioiden määrässä. Niihin liittyvää päätösvaltaa on nyt delegoitu meillä lautakunnalle ja viranhaltijoille. Olemme siis jo ehtineet siivoamaan kokouksistamme pois osan tutkimuksessa korostuneista seikoista.

Raportin mukaan kokouksemme ovat myös hyvin tehokkaita. Vaikka asiakohtia on paljon, etenee kokous rivakasti. Asiasta keskustelemiselle onkin pyritty varaamaan aikaa jo ennen varsinaista päätöksentekotilannetta. Merkittävimpiä asioita selostetaan iltakouluissa ja lisäksi keskustelumahdollisuuksia on hallitusryhmien välisissä neuvotteluissa ja ryhmien omissa kokouksissa. Jos Vantaalla asioita käsiteltäisiin Kuusamon, Mikkelin ja Mustasaaren tahdissa, joissa ARTTU2-tutkimuksen mukaan jää eniten asioiden käsitelyyn aikaa, kestäisi jokainen Vantaan kaupunginhallituksen kokous keskimäärin yli seitsemän tuntia. Tähän ei varmasti kenelläkään olisi halukkuutta.

Paula Harju
hallinnon erityisasiantuntija,
Vantaan kaupunki

Kirjallisuus

Jäntti Anni ja Marianne Pekolaf-Sjöblom (toim.) (2009): Kuntademokratian ja johtamisen tila valtuustokaudella 2005–2008. Acta nro 215. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kettunen Elisa ja Tuomas Jalava (2014): Kuntien tietotekniikkakartoitus 2013. Suomen Kuntaliitto.

KT Kuntatyönantajat (2013): Henkilöstövoimavarojen arviointi. Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Suomen Kuntaliitto.

KT Kuntatyönantajat (2015): Henkilöstövoimavarojen hallinta uudistuksissa. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. KT Kuntatyönantajat.

Kurikka Päivi, Kaija Majoinen ja Marianne Pekola-Sjöblom (2005): Edustuksellisen demokratian tila kunnissa valtuustokaudella 2001–2004. Acta nro 173. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kurkinen-Supperi Anu (2016): Kunnanjohtajan johtajasopimus, sen rooli ja merkitys kunnan johtamisessa. Acta Universitatis Tamperensis 2201. Tampere University Press. Tampere.

Majoinen Kaija ja Päivi Kurikka (2013): "Luottamushenkilöjohtajuus kunnissa". Teoksessa Piipponen Sirkka-Liisa & Pekola-Sjöblom Marianne: Kuntademokratian ja -johtamisen tila valtuustokaudella 2009–2012. Acta nro 252. Suomen Kuntaliitto.

Pekola-Sjöblom Marianne (2013): "Kunnanvaltuustojen ja -hallitusten kokoukset ja kokouksia täydentävät erilaiset toiminta- ja työskentelytavat". Teoksessa Piipponen Sirkka-Liisa & Pekola-Sjöblom Marianne (toim.): Kuntademokratian ja -johtamisen tila valtuustokaudella 2009–2012. Acta nro 252. Suomen Kuntaliitto.

Rannisto Pasi-Heikki (2005): Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Acta Electronica Universitatis Tamperensis:427.

Sallinen Sini, Kaija Majoinen ja Maria Salenius (toim.) (2012): Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta. Suomen Kuntaliitto.

Sandberg Siv (2016): Kunnallisten luottamushenkilöiden ajankäyttö vuosina 1995–2015. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 5/2016. Suomen Kuntaliitto.

Salon Seudun Sanomat 30.1.2016. Salo säästi kokouspalkkioista. Kansliapäällikkö Irma Niemisen haastattelu.

Liite 1. Hallitusten ja valtuustojen kokousten ja asiakohtien määrä sekä kokousten kesto ARTTU2-kunnissa vuonna 2015 (N = 40)

Kunta	Hallituksen kokouksia, lkm	Valtuuston kokouksia, lkm	Hallituksessa käsiteltäviä asiakohtia, lkm	Valtuustossa käsiteltäviä asiakohtia, lkm	Valtuustossa asiakohtia/kokous, lkm	Hallituksessa asiakohtia/kokous, lkm	Hallituksen kokouksen kesto, tuntia	Valtuuston kokouksen kesto, tuntia
Alle 5 000 as.	19	7	238	54	8	12		
Askola	19	4	254	46	12	13	2-3 tuntia	2-3 tuntia
Hirvensalmi	13	4	163	54	14	13	1-2 tuntia	1-2 tuntia
Keitele	16	7	207	56	8	13	1-2 tuntia	alle 1 tunti
Paltamo	24	6	264	29	5	11	2-3 tuntia	alle 1 tunti
Petäjävesi	17	10	218	74	7	13	2-3 tuntia	1-2 tuntia
Rautalampi	21	8	348	79	10	17	1-2 tuntia	1-2 tuntia
Säkylä	24	5	241	29	6	10	2-3 tuntia	1-2 tuntia
Vimpeli	19	11	210	66	6	11	1-2 tuntia	alle 1 tunti
5 000–10 000 as.	20	8	315	77	10	16		
Hattula	19	8	204	49	6	11	2-3 tuntia	alle 1 tunti
Inari	23	6	447	58	10	19	yli 3 tuntia	2-3 tuntia
Kemiönsaari	12	7	192	91	13	16	2-3 tuntia	1-2 tuntia
Parkano	25	10	308	95	10	12	2-3 tuntia	1-2 tuntia
Pudasjärvi	22	7	378	68	10	17	2-3 tuntia	2-3 tuntia
Vöyri	18	8	359	101	13	20	2-3 tuntia	alle 1 tunti
10 001–20 000 as.	23	8	289	75	10	13		
Kankaanpää	26	11	394	85	8	15	1-2 tuntia	alle 1 tunti
Keuruu	21	7	318	65	9	15	2-3 tuntia	2-3 tuntia
Kurikka	25	7	253	73	10	10	1-2 tuntia	1-2 tuntia
Kuusamo	25	8	324	92	12	13	yli 3 tuntia	yli 3 tuntia
Liperi	20	7	202	50	7	10	1-2 tuntia	1-2 tuntia
Mustasaari	20	7	294	91	13	15	yli 3 tuntia	1-2 tuntia
Nivala	30	10	257	56	6	9	2-3 tuntia	2-3 tuntia
Sipoo	18	6	272	89	15	15	1-2 tuntia	1-2 tuntia
20 001–50 000 as.	23	8	400	92	11	17		
Hollola	12	4	176	50	13	15	1-2 tuntia	alle 1 tunti
Kokkola	30	10	649	86	9	22	2-3 tuntia	1-2 tuntia
Lempäälä	29	10	368	94	9	13	2-3 tuntia	1-2 tuntia
Raasepori	21	7	527	128	18	25	2-3 tuntia	1-2 tuntia
Raisio	17	9	352	115	13	21	1-2 tuntia	1-2 tuntia
Tornio	28	9	325	78	9	12	2-3 tuntia	2-3 tuntia
50 001–100 000 as.	29	10	467	129	13	16		
Hämeenlinna	31	10	549	169	17	18	2-3 tuntia	1-2 tuntia
Kotka	24	11	351	137	12	15	1-2 tuntia	2-3 tuntia
Lappeenranta	42	9	500	100	11	12	alle 1 tunti	alle 1 tunti
Mikkeli	29	11	426	120	11	15	yli 3 tuntia	2-3 tuntia
Salo	23	10	483	117	12	21	2-3 tuntia	1-2 tuntia
Vaasa	27	9	492	131	15	18	yli 3 tuntia	yli 3 tuntia
Yli 100 000 as.	28	12	521	189	16	19		
Espoo	23	13	338	153	12	15	2-3 tuntia	yli 3 tuntia
Jyväskylä	34	11	356	138	13	10	1-2 tuntia	2-3 tuntia
Oulu	26	10	488	112	11	19	yli 3 tuntia	yli 3 tuntia
Tampere	32	13	589	275	21	18	2-3 tuntia	yli 3 tuntia
Turku	31	13	569	217	17	18	2-3 tuntia	2-3 tuntia
Vantaa	21	11	785	236	21	37	1-2 tuntia	yli 3 tuntia
ARTTU2-kunnat (N = 40)	23	9	361	99	11	16		
Manner-Suomen kunnat (N = 223)	21	8	307	81	10	15		

Liite 2. Käytössä olevat hallitusten toimintamuodot ja -menetelmät ARTTU2-kunnissa vuonna 2015 (N = 40)

Kunta	Hallitusryhmien sisäiset neuvottelut	Puheenjohtajiston kokoukset	Hallitusryhmien väliset neuvottelut	Lähetekeskustelut	Kyselytunnit	Ilta-koulu	Kokousten yhteydessä pidettävät esitellyt/infot	Tiimi-/työryhmätyöskentely	Seminaariryöskentely	Ennakointi- tai tulevaisuus-työskentely	Kokousten kierrätys/jalkauttaminen kentälle
Alle 5 000 as.											
Askola	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei
Hirvensalmi	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei
Keitele	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Paltamo	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei
Petäjävesi	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	...	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Rautalampi	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Säkylä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Vimpeli		Kyllä		Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
5 000–10 000 as.											
Hattula	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Inari	Kyllä	Ei	Kyllä	...	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
Kemiönsaari	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
Parkano	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Pudasjärvi	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Ei	...	Kyllä
Vöyri	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä
10 001–20 000 as.											
Kankaanpää	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Keuruu	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	...	Kyllä	Ei
Kurikka	Kyllä	...	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Kuusamo	Kyllä	Kyllä	Ei	...	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Liperi	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei
Mustasaari	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Nivala	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä
Sipoo	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
20 001–50 000 as.											
Hollola	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Kokkola	Kyllä	Kyllä	Kyllä	...	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	...
Lempäälä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä
Raasepori	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä
Raisio	Kyllä	Ei	...	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Tornio	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	...	Ei	Ei
50 001–100 000 as.											
Hämeenlinna	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Kotka	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei
Lappeenranta	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei
Mikkeli	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	...	Kyllä	Ei	Ei
Salo	Kyllä	Kyllä	...	Kyllä	...	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei
Vaasa	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	...	Kyllä	Kyllä	Ei	...	Ei	Ei
Yli 100 000 as.											
Espoo	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Jyväskylä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	...	Kyllä
Oulu	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Tampere	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei
Turku	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Vantaa	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei

... = tieto puuttuu

Liite 2a. Käytössä olevat hallitusten toimintamuodot ja -menetelmät ARTTU2-kunnissa kunta-kokoluokittain vuonna 2015

Kyllä-vastanneiden osuus vastauksista, %

Kuntakokoluokka	Hallitusryhmien sisäiset neuvottelut	Puheenjohtajiston kokoukset	Hallitusryhmien väliset neuvottelut	Lähetekeskustelut	Kyselytunnit	Ilta-koulu	Kokousten yhteydessä pidettävät esitellyt/infot	Tiimi-/työryhmätyöskentely	Seminaariryöskentely	Ennakointi- tai tulevaisuus-työskentely	Kokousten kierrätys/jalkauttaminen kentälle
Alle 5 000 as.	43	38	57	50	0	75	100	13	50	63	0
5 000–10 000 as.	83	0	67	20	17	50	100	0	33	100	67
10 001–20 000 as.	88	43	63	43	13	75	88	38	86	75	38
20 001–50 000 as.	100	80	75	60	0	80	100	33	80	50	60
50 001–100 000 as.	100	100	40	17	25	83	100	0	40	67	17
Yli 100 000 as.	67	67	67	50	0	67	100	33	100	40	17
ARTTU2-kunnat, %	79	53	61	41	8	72	98	21	65	66	31
ARTTU2-kunnat, N =	39	38	36	37	36	39	40	39	37	38	39
Koko maa, %	69	44	51	36	10	61	97	24	58	48	37
Koko maa, N =	212	209	204	209	198	211	220	211	212	209	214

Liite 3. Käytössä olevat valtuustojen toimintamuodot ja -menetelmät ARTTU2-kunnissa vuonna 2015 (N = 40)

Kunta	Valtuusto-ryhmien sisäiset neuvottelut	Puheenjohtajiston kokoukset	Valtuusto-ryhmien väliset neuvottelut	Lähetekeskustelut	Kyselytunnit	Ilta-koulut	Kokousten yhteydessä pidettävät esittelyt/infot	Tiimi-/työryhmätyöskentely	Seminaariryöskentely	Ennakointi- tai tulevaisuus-työskentely	Kokousten kierrätys/jalkauttaminen kentälle
Alle 5 000 as.											
Askola	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Hirvensalmi	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Keitele	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei
Paltamo	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä
Petäjävesi	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Rautalampi	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Säkylä	Kyllä	...	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Vimpeli	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä
5 000–10 000 as.											
Hattula	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	...	Ei
Inari	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	...	Ei
Kemiönsaari	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Parkano	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Pudasjärvi	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Vöyri	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei
10 001–20 000 as.											
Kankaanpää	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä
Keuruu	Kyllä	Ei	Kyllä	...	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Kurikka	...	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Kuusamo	Kyllä	...	Kyllä	...	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	...	Kyllä
Liperi	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei
Mustasaari	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Nivala	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei
Sipoo	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
20 001–50 000 as.											
Hollola	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei
Kokkola	Kyllä	Kyllä	Kyllä	...	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	...
Lempäälä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Raasepori	Kyllä	Kyllä	Kyllä	...	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Raisio	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Tornio	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei
50 001–100 000 as.											
Hämeenlinna	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Kotka	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Lappeenranta	Kyllä	Kyllä	...	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Mikkeli	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Salo	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Vaasa	Kyllä	...	Kyllä	...	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Yli 100 000 as.											
Espoo	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Jyväskylä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	...	Kyllä
Oulu	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei
Tampere	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei
Turku	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Ei
Vantaa	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Ei

... = tieto puuttuu

Liite 3a. Käytössä olevat valtuustojen toimintamuodot ja -menetelmät ARTTU2-kunnissa kunta- kokoluokittain vuonna 2015 (N = 40)

Kyllä-vastanneiden osuus vastauksista, %

Kuntakokoluokka	Valtuusto-ryhmien sisäiset neuvottelut	Puheenjohtajiston kokoukset	Valtuusto-ryhmien väliset neuvottelut	Lähetekeskustelut	Kyselytunnit	Ilta-koulut	Kokousten yhteydessä pidettävät esittelyt/infot	Tiimi-/työryhmätyöskentely	Seminaariryöskentely	Ennakointi- tai tulevaisuus-työskentely	Kokousten kierrätys/jalkauttaminen kentälle
Alle 5 000 as.	100	29	100	38	25	88	88	0	88	50	25
5 000–10 000 as.	83	33	67	33	33	67	83	17	83	100	0
10 001–20 000 as.	100	43	100	33	50	86	100	38	100	67	25
20 001–50 000 as.	100	80	100	50	67	67	83	33	100	83	20
50 001–100 000 as.	100	100	100	0	83	100	40	0	100	50	0
Yli 100 000 as.	100	50	67	67	83	17	83	33	100	40	17
ARTTU2-kunnat, %	97	53	89	37	55	71	82	20	95	62	15
ARTTU2-kunnat, N =	39	36	38	35	40	38	39	40	40	34	39
Koko maa, %	93	47	72	29	39	66	91	25	89	49	16
Koko maa, N =	216	207	213	206	211	213	217	211	219	204	209

Liite 4. Käytössä olevat hallitusten johtamisen välineet ja periaatteet ARTTU2-kunnissa vuonna 2015 (N = 40)

Kunta	Kunta- strategia	Hyvän hallitus- työskentelyn periaatteet	Kuntaliiton suositus hyvästä hal- linto- ja joh- tamistavasta kuntakonsernissa	Johtamisen eettiset periaatteet	Kunnan hallitus- ohjelma	Kunnan konserni- ohje	Johtaja- sopimus	Kunnan- johtajan kehitys- keskustelu	Valtuusto- sopimus	Kehittämis- salkku	Kuntasektorin asianhallinnan viite- arkkitehtuuri
Alle 5 000 as.											
Askola	Kyllä							Kyllä	Kyllä		
Hirvensalmi	Kyllä	Kyllä	Kyllä			Kyllä					
Keitele	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Paltamo	Kyllä		Kyllä			Kyllä		Kyllä			
Petäjävesi	Kyllä		Kyllä			Kyllä	Kyllä				
Rautalampi	Kyllä				Kyllä	Kyllä	Kyllä				
Säkylä						Kyllä		Kyllä	Kyllä		
Vimpeli	Kyllä	Kyllä	Kyllä			Kyllä	Kyllä	Kyllä			
5 000–10 000 as.											
Hattula	Kyllä	Kyllä		Kyllä		Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Inari		Kyllä	Kyllä			Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Kemiönsaari	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Parkano	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Pudasjärvi	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Vöyri	Kyllä	Kyllä					Kyllä	Kyllä			
10 001–20 000 as.											
Kankaanpää	Kyllä		Kyllä			Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä		Kyllä
Keuruu	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä		Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Kurikka	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Kuusamo	Kyllä	Kyllä				Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Liperi	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Mustasaari	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Nivala	Kyllä		Kyllä			Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Sipoo	Kyllä	Kyllä				Kyllä	Kyllä	Kyllä			
20 001–50 000 as.											
Hollola	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Kokkola	Kyllä	Kyllä				Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Lempäälä	Kyllä	Kyllä	Kyllä			Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Raasepori	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Raisio	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Tornio	Kyllä	Kyllä			Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä			
50 001–100 000 as.											
Hämeenlinna	Kyllä	Kyllä				Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä		
Kotka	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Lappeenranta	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Mikkeli	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Salo	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Vaasa	Kyllä					Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Yli 100 000 as.											
Espoo	Kyllä	Kyllä				Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
Jyväskylä	Kyllä		Kyllä			Kyllä	Kyllä	Kyllä			
Oulu	Kyllä				Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Tampere	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä		Kyllä		Kyllä	Kyllä	Kyllä	
Turku	Kyllä				Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	
Vantaa	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä		Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Liite 4a. Käytössä olevat hallitusten johtamisen välineet ja periaatteet ARTTU2-kunnissa kuntakokoluokittain vuonna 2015 (N = 40)

Kyllä-vastanneiden osuus vastauksista, %

Kunta	Kunta- strategia	Hyvän hallitus- työskentelyn periaatteet	Kuntaliiton suositus hyvästä hal- linto- ja joh- tamistavasta kuntakonsernissa	Johtamisen eettiset periaatteet	Kunnan hallitus- ohjelma	Kunnan konserni- ohje	Johtaja- sopimus	Kunnan- johtajan kehitys- keskustelu	Valtuusto- sopimus	Kehittämis- salkku	Kuntasektorin asianhallinnan viite- arkkitehtuuri
Alle 5 000 as.	88	25	50	0	13	88	50	63	25	0	0
5 000–10 000 as.	83	50	17	17	0	83	100	100	0	0	0
10 001–20 000 as.	100	38	38	13	0	88	88	88	25	13	25
20 001–50 000 as.	100	50	17	0	17	100	83	100	0	0	0
50 001–100 000 as.	100	17	0	0	0	100	83	83	17	0	0
Yli 100 000 as.	100	50	50	33	33	100	67	83	67	83	33
ARTTU2-kunnat, %	95	38	30	10	10	93	78	85	23	15	10
ARTTU2-kunnat, N =	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Koko maa, %	92	31	35	9	6	86	71	70	14	4	5
Koko maa, N =	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223

Liite 5. Hallitusten kokousasioiden sisältö teemoittain* ARTTU2-kunnissa vuonna 2015, % (N = 12 462)

*Kuntaliiton elinvoimaisen ja toimintakykyisen luokituksen mukaan
Lähde: kuntien hallitusten pöytäkirjat ja esityslistat vuonna 2015.

Kunta	Hallinto, johtaminen ja demokratia %	Yhdyskunta ja ympäristö %	Talous %	Henkilöstö %	Palvelut %	Elinkeinot, työllisyys ja kilpailukyky %	Muut %	Yhteensä lkm
Alle 5 000 as.	30	20	16	8	9	4	14	
Askola	34	17	17	6	6	2	20	235
Hirvensalmi	34	20	13	4	15	1	13	117
Keitele	27	16	17	12	11	4	14	206
Paltamo	25	38	13	0	7	2	14	214
Petäjävesi	36	15	9	15	7	2	17	149
Rautalampi	20	22	14	12	16	8	7	286
Säkylä	37	24	15	5	4	4	10	241
Vimpeli	34	10	28	5	5	3	17	200
5 000–10 000 as.	30	23	14	10	8	2	13	
Hattula	34	19	15	10	3	3	17	178
Inari	36	28	9	9	9	2	7	428
Kemiönsaari	35	22	15	7	11	3	8	151
Parkano	32	23	13	9	5	3	15	256
Pudasjärvi	23	19	17	6	9	4	23	334
Vöyri	21	25	18	21	8	0	7	285
10 001–20 000 as.	38	21	15	8	8	2	8	
Kankaanpää	26	22	17	8	8	3	16	316
Keuruu	33	19	11	16	5	0	16	255
Kurikka	40	19	15	9	14	2	0	252
Kuusamo	41	14	20	7	6	3	9	268
Liperi	38	22	17	5	5	4	9	162
Nivala	46	14	14	13	9	3	2	256
Mustasaari	35	31	16	4	5	0	8	233
Sipoo	44	28	8	5	8	1	6	218
20 001–50 000 as.	37	23	13	9	7	3	7	
Hollola	37	22	15	7	8	1	11	172
Kokkola	38	25	10	12	10	2	2	553
Lempäälä	41	21	10	9	3	5	11	305
Raasepori	35	33	10	4	6	2	9	465
Raisio	41	16	21	3	10	5	6	276
Tornio	31	14	16	19	6	2	10	325
50 001–100 000 as.	41	19	14	7	8	3	8	
Hämeenlinna	39	22	15	5	9	3	6	455
Kotka	41	13	22	11	10	2	1	250
Lappeenranta	46	25	8	1	5	3	11	379
Mikkeli	35	15	16	13	10	5	7	351
Salo	33	26	14	9	9	3	7	398
Vaasa	47	14	13	7	6	1	11	490
Yli 100 000 as.	43	26	11	5	6	3	5	
Espoo	46	28	14	4	2	2	4	329
Jyväskylä	57	15	10	4	4	2	9	315
Oulu	44	23	16	3	4	7	4	451
Tampere	39	25	11	3	14	2	7	485
Turku	43	22	11	10	8	2	5	490
Vantaa	38	37	7	4	4	5	5	733
ARTTU2-kunnat yht., %	37	23	14	8	8	3	9	
ARTTU2-kunnat yht., lkm	4 643	2 805	1 694	952	938	354	1 076	12 462

Selvitys osana ARTTU2-tutkimusohjelman johtamisen osaprojektia

Kysely kuntien johtamis- ja kokouskäytännöistä tehtiin osana ARTTU2-tutkimusohjelman johtamisen osaprojektia huhtikuussa 2016.

Kohdejoukkona oli 40 ARTTU2-kunnan lisäksi muut maamme kunnat. Kysely osoitettiin hallintojohtajille. Kyselyn kokonaisvastausprosentti oli ARTTU2-kuntien osalta 100 ja koko maan kuntien osalta 71 (223 vastaajaa).

Kuntaliitto on tehnyt vastaavia kyselyjä aikaisemmin vuosina 2000, 2003, 2008, 2010 ja 2012.

Aiempien kyselyiden tulosten raportit:

Jäntti Anni ja Marianne Pekola-Sjöblom (toim.) (2009): Kuntademokratian ja johtamisen tila valtuustokaudella 2005–2008. Acta nro 215. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2809

Kurikka Päivi, Kaija Majoinen ja Marianne Pekola-Sjöblom (2005): Edustuksellisen demokratian tila kunnissa valtuustokaudella 2001–2004. Acta nro 173. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=223

Piipponen Sirkka-Liisa & Pekola-Sjöblom Marianne: Kuntademokratian ja -johtamisen tila valtuustokaudella 2009–2012. Acta nro 252. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2955

Lisätietoja: www.kunnat.net/arttu2 > Osaprojektit > Johtaminen

ARTTU2-tutkimusohjelma

Kunnissa toteutettujen ja tulevien uudistusten arviointitutkimusohjelma 2014–2018 eli ARTTU2 on useasta osaprojektista koostuva tutkimuskokonaisuus. Sen tavoitteena on tuottaa systemaattista ja vertailukelpoista tutkimustietoa kuntia koskevien uudistusten ja kehittämistoiminnan vaikutuksista. Se selvittää, miten uudistukset ovat vaikuttaneet mm. kuntien palveluihin, talouteen, demokratiaan ja johtamiseen, henkilöstövoimavaroihin sekä yhdyskuntarakenteeseen ja elinvoimaan.

Ohjelmassa on mukana 40 tutkimuskuntaa, jotka edustavat erikokoisia ja -tyyppisiä kuntia eri puolilta Suomea.

Tutkimuskunnat ovat Askola, Espoo, Hattula, Hirvensalmi, Hollola, Hämeenlinna, Inari, Jyväskylä, Kankaanpää, Keitele, Keimiönsaari, Keuruu, Kokkola, Kotka, Kurikka, Kuusamo, Lappeenranta, Lempäälä, Liperi, Mikkeli, Mustasaari, Nivala, Oulu, Paltamo, Parkano, Petäjävesi, Pudasjärvi, Raasepori, Raisio, Rautalampi, Salo, Sipoo, Säkyä, Tampere, Tornio, Turku, Vaasa, Vantaa, Vimpeli, Vöyri.

ARTTU2 on jatkoa vuosina 2008–2012 toteutetulle, vastaavantyyppiselle Paras-arviointitutkimusohjelmalle.

Ohjelma on eri tutkimus- ja rahoittajatahojen yhteinen, ja sitä koordinoi Kuntaliitto.

Lisätietoja ARTTU2-tutkimusohjelmasta: www.kunnat.net/arttu2