

# Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030



## **Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030**

Parlamentaarisen työryhmän väliraportti  
Tulevaisuuden kunnasta

Valtiovarainministeriön julkaisu – 9a/2017



Kunta

# Sisällysluettelo

1. Tulevaisuuden kunnan perustehtävät . . . . .	3
2. Tulevaisuuden kunnan ennakointiprosessi . . . . .	5
3. Tulevaisuuden kunnan taustalla vaikuttavat muutosvoimat . . . . .	6
4. Neljä skenaariota tulevaisuuden kunnasta . . . . .	15
5. Tulevaisuuden kunnan visiot 2030 . . . . .	22
6. Tulevaisuuden kunta –reformin jatkotyö . . . . .	24
Liite 2. Työryhmien kokoonpanot (toimikausi 1.1.2016 – 31.3.2019) . . . . .	25
Liite 3. Trendikortit . . . . .	27
Liite 4. Kuvaus pidetyistä sidosryhmätilaisuuksista . . . . .	30
Liite 5. Väliraportin työstämisessä hyödynnetyt lähteet . . . . .	32
Lisätietoja . . . . .	34
Lukuohjeet ja tulostus . . . . .	35

# 1. Tulevaisuuden kunnan perustehtävät

Kunnat ovat nyt ja tulevaisuudessa itsehallinnollisena yksikkönä merkittäviä toimijoita suomalaisessa yhteiskunnassa. Myös kuntien rooli osana julkisen hallinnon kokonaisuutta säilyy vahvana.

Monet toimintaympäristössä tapahtuvat suuret muutokset vaikuttavat kuntiin. Esimerkiksi globaalisti toimiva talous ja kriisit kuten luonnonvaroihin ja ilmastonmuutokseen liittyvä kestävyyskriisi, teknologinen muutos ja elämäntapojen muuttuminen, demokratian murros sekä väestönkasvun ja –rakenteen muutokset haastavat kunnat ja julkisen hallinnon uudistumaan ja uudistamaan toimintatapojaan. Myös meneillään olevat hallinnon ja palveluiden uudistukset vaikuttavat kuntien toimintaan, tehtäviin ja rahoitukseen. Samalla kuntien rooli on uudistumassa.

Kunnan elinvoima-, sivistys- ja hyvinvointirooli korostuvat maakuntien perustamisen myötä. Samoin vahvistuvat kunnan elinympäristörooli, kehittäjä- ja kumppanuusrooli sekä osallisuus- ja yhteisörooli.

Elinvoiman edistäminen on laaja-alainen tehtävä, joka korostuu tulevaisuuden kunnan kaikessa toiminnassa ja toiminnoissa. Elinvoimaisuutta tukevia toimia tehdään muun muassa paikkakunnan vetovoimaisuuden (maankäyttö, kulttuuri, liikunta), yritysten toiminnan (elinkeinoitoimi, hankinnat) ja osaamisen (sivistystoimi) kehittämisen kautta. Vetovoimapalveluiden merkitys osana elinvoimaa kasvaa ja kunnan työllisyyden hoidon ja edistämisen tehtävät korostuvat. Kunnat ovat edelleen keskeisiä kumppaneita alueiden kehittämiseen tähtäävässä toiminnassa ja hankeyhteistyössä.

Tulevaisuuden kunnan perustehtävinä säilyvät väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen ja siihen sisältyvä eriarvoisuuden vähentäminen ja terveyserojen kaventaminen. Hyvinvoinnin edistämisessä kunnan rooli pysyy merkittävänä. Tehtävä on laaja-alainen ja edellyttää poikkihallinnollista yhteistyötä. Hyvinvointi ja terveys ovat yhteydessä yhtä lailla elinympäristöön, kaavoitukseen, liikennejärjestelyihin sekä moniin muihin kunnan hoitamiin tehtäviin, sillä niin palvelut, infrastruktuuri kuin monipuoliset harrastusmahdollisuudetkin luovat asukkaiden hyvinvoinnin perustan. Onnistunut hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen edellyttää kuntien saumatonta yhteistyötä sosiaali- ja terveyspalveluista vastaavien maakuntien ja palvelutuottajien kanssa.

Myös sivistyspalvelut edistävät osaltaan asukkaiden terveyttä ja hyvinvointia. Sivistysektori onkin tulevaisuuden kunnan keskeinen toimiala. Toimivan koulutuspolitiikan ja –järjestelmän merkitys kasvaa paikallisesti ja alueellisesti. Tasa-arvoinen koulutus, kasvatus, opetus ja harrastusmahdollisuudet korostuvat samoin kuin tarve koulutusinnovaatioihin ja joustaviin ratkaisuihin. Kunnat järjestävät edelleen kirjasto-, kulttuuri-, taide-, liikunta-, nuoriso- ja vapaa-aikapalveluja. Tekemisen meininki, tapahtumat ja panostukset luovaan työhön sekä matalan kynnyksen kulttuuriin lisäävät myös kunnan houkuttelevuutta.

Kunnilla on keskeinen rooli myös turvallisuuden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Tämä kytkeytyy vahvasti kunnan yhteisörooliin, jonka merkitys on suuri esimerkiksi syrjäytymisen ehkäisyssä. Tämä vaatii kunnilta en-

neltaehkäisevää toimintaotetta ja -asennetta sekä yhteistyötä muiden viranomaisten kanssa.

Kuntien roolit ja tehtävät voivat tulevaisuudessa erilaistua nykyisestä. Kunnat toimivat tälläkin hetkellä erilaisissa toimintaympäristöissä. Kun vastuu sosiaali- ja terveyspalveluista siirtyy maakunnille, voivat kunnat miettiä joustavammin strategisia valintoja omia vahvuuksiaan painottaen ja kuntalaisten toiveita ja tarpeita huomioiden. Maakuntalakiluonnoksen mukaan kunta, jolla on riittävä osaaminen ja resurssit voi tulevaisuudessa joidenkin tehtävien osalta sopia maakunnan kanssa järjestämisvastuun siirtämisestä kunnalle, jos erityislaissa annetaan tähän mahdollisuus. Lisäksi maakunnan kaikkien kuntien kanssa yhteisellä sopimuksella maakunnan hoidettavaksi voidaan osoittaa maakunnan tehtäväälaan liittyviä tehtäviä, joiden hoitamiseen kunnat osoittavat rahoituksen.

Uudistuksilla on vaikutusta myös kuntien toimintatapoihin. Kunnissa on muun muassa rakennettava yhteistyösuhteet uuden itsehallinnollisen maakunnan kanssa. Toimivalla yhteistyöllä taataan palvelujen yhteen toimivuus ja sujuvuus asukkaille. Tulevaisuuden kuntajohtamisessa korostuvat elinvoiman, hyvinvoinnin, sopimuksellisuuden sekä kumppanuuden ulottuvuudet ja verkosto- sekä konsernijohtaminen. Toiminnan keskiössä ovat monenlaiset kumppanuudet, yhdessätekeminen ja vuorovaikutus eri toimijoiden, kuten järjestöjen, elinkeinoelämän, kansalaisyh-

teiskunnan ja kuntalaisten kanssa. Yhteisöllisyys nousee näkyvämmäksi osaksi kuntien toimintaa ja kumppanuuksien kautta taataan niin yhteistyötahojen kuin kunnan toimintatavoitteet ja onnistuminen eri tehtävien hoidossa.

Muutosten myötä kunnat voivat saada laajemmat mahdollisuudet uudistuvan roolin ja niihin kytkeytyvien tehtävien vahvistamiseen, oman roolinsa ja toimintatapojensa arviointiin sekä tulevaisuuden ennakointiin. Kuntien uudistumista tulee valtion taholta tukea muun muassa tarvittavilla lainsäädännön ja valtion kuntapolitiikan muutoksilla. Muutos-tilanteessa on tärkeää varmistaa, että kunnille jää riittävät taloudelliset resurssit ja henkilöresurssit tehtäviensä hoitamiseen sote-tehtävien ja rahoituksen siirtyessä maakunnille.

Hallituksen Tulevaisuuden kunta –reformissa on analysoitu muutosten vaikutuksia kuntiin niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Joulukuussa 2015 asetettu parlamentaarinen työryhmä on ennakointia hyödyntäen hahmottanut erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuuden kunnan skenaarioiksi sekä visioiksi. Tässä väliraportissa esitellään ennakointityön tulokset.



## 2. Tulevaisuuden kunnan ennakointiprosessi

Parlamentaarisen työryhmän työ käynnistyi vuoden 2016 alussa tulevaisuuden ennakointiprosessina. Työ sisälsi työpajasarjan tammi-kuusta joulukuuhun ja se toteutettiin vuorovaikutteisesti. Parlamentaarinen työryhmä kokoontui kaikkiaan 16 kertaa.

Vuorovaikutteisessa ennakointiprosessissa oli neljä vaihetta: tiedonkeruu, trendikorttien tekeminen, skenaarioiden ja vision laadinta. Kevään aikana 2016 kerättiin tietoa neljästä eri teemasta: elinvoima, hyvinvointi, osallisuus ja demokratia sekä toimintatavat tulevaisuuden kunnassa. Tiedonkeruu toteutui asiantuntija-alustusten, parlamentaarisen työryhmän kommenttipuheenvuorojen ja erilaisten teema- ja tulevaisuuskatsausten avulla. Toinen vaihe keväällä oli tiedonkeruu erilaisin osallistavin ennakointimenetelmin kuten megatrendien tunnistaminen, SWOT-taulukon laatiminen ja hiljaisten signaalien kerääminen. Signaaleja kerättiin reilut 220 kappaletta kaikista teemoista. Signaalien pohjalta tehtiin elokuussa yhdeksän trendikorttia.

Syksyn aikana parlamentaarinen työryhmä laati skenaariot ja visiot. Skenaarioiden laadinta käynnistyi elokuussa muutosajureiden eli -voimien hahmottamisella kevään työskentelyn ja materiaalien pohjalta. Syksyn työpajoissa tehtiin kaksi tulevaisuustaulukkoa, joiden avulla hahmoteltiin Tulevaisuuden kunnan erilaisia kehityspolkuja muutosvoimineen ja laadittiin neljä erilaista skenaariota. Skenaarioita tarkasteltiin eri sidosryhmien näkökulmista (eri kuntatyyppit ja kuntalaiset). Lopuksi työssä laadittiin Tulevaisuuden kunnan 2030 – visiot, mikä oli koko Tulevaisuuden kunnan ennakointityön tavoitteena.

Parlamentaarisen työryhmän tuottamia skenaarioita ja visioita käytiin läpi myös eri si-

dosryhmien kanssa erityisesti syksyn 2016 aikana, kaikkiaan 12 eri tilaisuudessa.



### *Tulevaisuuden kunnan ennakointiprosessi 2016*

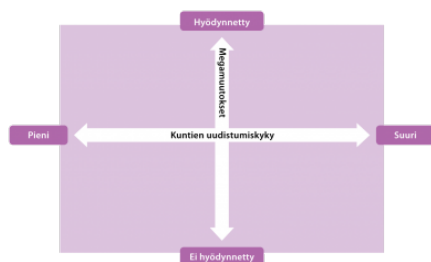
Kunnan kehittäminen on omaehtoista ja tulevaisuuteen on mahdollista vaikuttaa strategisilla valinnoilla. Parlamentaarisen työryhmän ennakointityö on ollut prosessi, jonka tavoitteena on ollut luoda näkymä kuntien mahdollisista, erilaisista tulevaisuuksista. Samalla tarkoituksena on kannustaa kuntia oman roolinsa ja tulevaisuutensa ennakointiin ja arviointiin sekä antaa kunnille työkaluja strategisten valintojen tekemiseen. Kuntakohtaista tulevaisuuden ennakointityötä on mahdollista tehdä kunnissa uuden valtuustokauden alkaessa kuntalain mukaista kuntastrategiaa laadittaessa.



### 3. Tulevaisuuden kunnan taustalla vaikuttavat muutosvoimat

Kuntavisioiden määrittelemiseksi laadittiin tulevaisuuden kunnan skenaariot, jotka ovat Tulevaisuuden kunnan mahdollisia, todennäköisiä tai uhkaavia tulevaisuuskuvauksia. Skenaariot voivat toimia kuntien strategisen päätöksenteon tukena sote- ja maakuntauudistuksen siirtymävaiheessa. Lisäksi ne voivat edesauttaa myös pidemmällä aikavälillä tarvittavien paikallisten muutosten toteuttamista sekä tukea kuntien oman uudistumiskyvyn aktiivista käyttöönottoa.

Skenaarioiden rakentamisessa ja jäsentämisessä on hyödynnetty kahta pääulottuvuutta. Nämä ovat Kuntien uudistumiskyky ja megamuutokset. Kuntien uudistumiskyky on kuntien omassa vaikutusvallassa, kun taas kuntien ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvien megamuutoksien vaikutusta on vaikeampi hallita tai hyödyntää.



#### *Skenaarioiden laadinnassa hyödynnetyt pääulottuvuudet*

Pääulottuvuuksilla on kaksi ääripäätä: Kunnan uudistumiskyky voi olla suuri tai pieni ja megamuutosten vaikutuksia kuntien ulkoisessa toimintaympäristössä voi joko pyrkiä hyödyntämään tai olla hyödyntämättä. Pääulot-

tuvedet kuvaavat kahta tulevaisuuden kuntiin eniten vaikuttavaa tekijää ja ne määriteltiin osana prosessia. Eri skenaarioita toisistaan erottavat ennen kaikkea kunnassa tehdyt tietoiset strategiset valinnat ja ratkaisut.

#### 3.1. Pääulottuvuudet skenaarioiden laadinnassa

##### Kuntien uudistumiskyky

Tulevaisuuden kunnan menestystä määrittää kyky uudistua ja uudistaa toimintaa. Uudistumiskykyä tarvitaan yhä monimutkaistuvassa toimintaympäristössä toimimiseen, vaikeiden haasteiden ratkaisuun sekä yhtä lailla meneillään olevien hallinnon- ja palveluiden uudistusten onnistuneeseen toimeenpanoon.

Kunnan uudistumiskyky voi olla suuri tai pieni. Jos kunnan uudistumiskyky on suuri, kunta on aktiivinen toimija, jolle toimintaympäristössä tapahtuvat laajat muutokset näyttäytyvät mahdollisuutena uudistaa kunnan roolia, tehtäviä ja toimintatapoja. Uudistuminen samoin kuin yhteistyö perustuvat kunnan vahvaan tahtotilaan. Kuntalaiset ovat sitoutuneita uudistumiskykyisen kunnan toimintaan, sillä kunta tarjoaa kiinnitymisen paikkoja ja mahdollisuuksia. Toimintaa kehitetään yhdessä kuntayhteisön muiden toimijoiden, yritysten, järjestöjen, seurakuntien, yhteisöjen ja kuntalaisten kanssa, vahvistamalla osallisuutta sekä avointa, monikanavaista ja läpinäkyvää viestintää. Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen tukevat

uudistumista. Kunta toimii myös verkostomaisesti ja ottaa kehittämistoimintaansa mukaan kunnan ulkopuolisia toimijoita alueellisesti, kansallisesti ja globaalisti. Kunnassa on panostettu hyvään ammatti- ja luottamushenkilöjohtamiseen sekä motivoivaan ja kannustavaan henkilöstöjohtamiseen.

Kun kunnan uudistumiskyky on pieni, se on passiivinen toimija ja käpertyy sisäänpäin. Uudistumiskyvyltään heikko tai heikentynyt kunta kehittää suljettuna yhteisönä vain omia palveluitaan, eikä osallista toimintansa kehittämiseen kuntayhteisön muita tai sen ulkopuolisia toimijoita. Tämä voi johtaa kunnan siiloutumiseen perinteisiin toimialoihin ja myös eri toimialojen vastakkaisasettelun kärjistymiseen. Kunta keskittyy vain totuttuihin toimintatapoihin sekä osaoptimoi. Jos korjaavia toimenpiteitä toteutetaan, niin ne tehdään myöhässä. Uudistumiskyvyltään heikko kunta ei osaa analysoida eikä tulkita toimintaympäristön muutosta eikä vastata kuntalaisten toiveisiin tai muuttuviin tarpeisiin, eikä hyödyntää kuntalaisten mielipiteitä toimintatapojen uudistamisessa.

Menestyjiä ovat ne kunnat, jotka ovat rohkeita, eivät tyydy helppoihin ratkaisuihin, vaan uudistavat rooliaan omista lähtökohdistaan yhteistyössä eri toimijoiden ja kumppaneiden kanssa etupainotteisesti sekä hyödyntävät tehokkaasti kunnan laajaa toimialaa.

## Megamuutokset

Moniin kuntien ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuviin megamuutoksiin kunta ei – ainakaan yksin tai vain omien toimenpiteidensä kautta – kykene vaikuttamaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi talouskehityksessä tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutukset. Jos maassamme on vuonna 2030 tasainen ja vakaa talouskasvu, työllisyys para-

nee, erityisesti nuoriso- ja pitkäaikaistyöttömyys vähenee ja tuloerot eivät tällöin kärjisty. Myös huoltosuhde säilyy edullisena. Toisaalta heikko talouskehitys ja työttömyyden lisääntyminen voivat johtaa hyvinvoinnin laajamittaisempaan romahtamiseen sekä vaikuttaa yhteiskuntarauhaan. Megamuutokset kuvaavat kuntien toimintaympäristössä tapahtuvia suuria kansallisia ja kansainvälisiä muutoksia tai muutosvoimia, jotka vaikuttavat merkittävästi kuntiin, niiden toimintaan ja tulevaisuuteen.

Vaikka kunnat eivät suoraan voi megamuutoksiin vaikuttaa, ne voivat pyrkiä vähentämään uudistusten negatiivisia seurausvaikutuksia tai vahvistamaan muutosten positiivisia vaikutuksia. Lisäksi kunnat voivat joko hyödyntää muutosten vaikutuksia tai jättää ne hyödyntämättä.

Uudistumiskykyinen kunta voi esimerkiksi hyödyntää globaaleja virtoja kääntämällä ne paikalliseksi elinvoimaksi joko kansainvälisesti toimivien yritysten tai rajat ylittävän osaan työvoiman avulla. Uudistumiskykyinen kunta ymmärtää myös kasvun ja kestävyysden haasteellisen yhtälön sekä kykenee ekologisesti kestäviin ratkaisuihin.

Jos kunta ei kykene hyödyntämään toimintaympäristön laajoja muutoksia, ne voimistavat kunnan negatiivista muutosta. Heikko huoltosuhde näkyy kunnissa väestökehityksen polarisoitumisena. Uhkakuvana voi olla kehitys, jossa yksittäisen kunnan mahdollisuudet ja erilaisuus jäävät hyödyntämättä. Kunta ei myöskään ymmärrä kestävä kehityksen merkitystä toimintansa näkökulmasta, vaan kuluttaa ympäristöään ja antaa taloudellisten voimavarojen heiketä. Tämä voi johtaa turvattomuuden kasvuun ja hyvinvoinnin laskuun. Pahimmillaan toimintaympäristön laajat muutokset voivat aiheuttaa hallitsemattoman kielteisen kehityksen kierteen niin yk-

sittäisissä kunnissa kuin laajemmalla alueella.

### **3.2. Keskeisimmät kuntiin vaikuttavat muutosvoimat**

Työn alussa parlamentaarinen ryhmä määritteli yhteensä 23 tulevaisuuden kuntiin vaikuttavaa erilaista muutosvoimaa. Näitä yhdisteltiin skenaariotyössä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Muutosvoimat kuvaavat keskeisiä kuntien ja laajemmin julkisen hallinnon toimintaympäristössä tapahtuvia sekä tulos- ja kehityskulkuja, muutoksia ja megamuutoksia. Ne johtavat tietynlaiseen kehitykseen, mikäli hallinto ja kunnat eivät vastaa niihin uudistamalla ja uudistamalla toimintaansa.

### **Globalisaatio edellyttää yhteisiä ratkaisuja**

Globaalin talouden johdosta paikallinen kehitys ja paikallistalous ovat yhä voimakkaammin sidoksissa maailmanlaajuisiin avoimiin markkinoihin, kansainvälisiin työ- ja elinkeinomarkkinoihin sekä kansainväliseen kilpailuun ja talouden kehitykseen, jonka ennustettavuus on heikentynyt. Talouskehityksen epävarmuus kasvaa globalisaation oloissa myös tulevaisuudessa. Globalisaation vaikutukset näkyvät syvällisesti myös yhteiskuntaelämän muilla osa-alueilla, muun muassa hyvinvointivaltion sekä sosiaaliturvan kehityksessä.

Myös maailmanlaajuiset, rajat ylittävät ongelmat ovat yhä kiinteämpi osa arkipäiväämme. Ongelmat ovat niin sanottuja ilkeitä ongelmia, joita on vaikea ratkaista yksittäisten kansallisvaltioiden tai vain julkisen hallinnon toimenpitein, sillä hallinnon ohjausvaikutus heikkenee keskinäisriippuvuuden kasvessa. Ilmastomuutos ja hallitsematon maa-

hanmuutto ovat hyviä esimerkkejä siitä, että ongelmat vaativat yhteisiä ratkaisuja. Niin kansallisvaltioiden, alueiden kuin paikallishallinnonkin kyky tehdä yhteistyötä korostuu. Kuntien menestystä määrittää kyky toimia globaalissa toimintaympäristössä.

### **Ilmastomuutos ja kestävyyskriisi muuttavat yhteiskuntaa**

Ilmastomuutos on osa kestävyyskriisiä, jolla on vaikutuksia pitkällä aikavälillä luonnonympäristöön, ihmisten elinoloihin, talouteen ja yhteiskuntaan. Ilmastomuutoksen vaikutukset yhteiskuntaan ja luonnonympäristöön riippuvat muutosten suuruudesta, nopeudesta ja herkkyydestä ilmastotekijöille. Ilmastomuutoksen nopea eteneminen voi myös vaikeuttaa uusiin oloihin sopeutumista ja niiden hyödyntämistä. Merkittäviä vaikutuksia työntyy Suomeen maailmantalouden ja kansainvälisen politiikan kautta. Maailmanlaajuisesti haitalliset vaikutukset ovat selvästi suuremmat kuin hyödyt.

Ratkaisut kestävyyskriisin ja ilmastomuutoksen ratkaisemiseksi ja hidastamiseksi voivat tarjota tulevaisuudessa myös hyvinvointia, työtä ja kehitystä. Tämä edellyttää eri toimijoilta asioihin tarttumista. Julkinen hallinto voi esimerkiksi valinnoillaan ja päätöksillään vaikuttaa merkittävästi kehitykseen. Ratkaisuja voi löytyä esimerkiksi kiertotaloudesta, cleantechistä ja hiilineutraaliudesta, joita koskevat valinnat voivat vaikuttaa positiivisesti myös julkisen hallinnon maineeseen ja imagoon.



## Digitalisaatio haastaa tavat toimia



Teknologinen kehitys on kiihtynyt 2000-luvulla. Erityisesti digitaalinen teknologia ja mobiiliteknologia ovat muuttaneet monella tapaa vuorovaikutusta, taloutta sekä työtapoja. Kyse on tietoyhteiskuntakehityksen uudesta vaiheesta, jossa tehdään valtavia teknologisia harppauksia eri tieteenaloilla. Digitalisaation ohella esimerkiksi robotisaation, keinoälyn ja digitaalisten joukkoalustojen kehitys on nopeaa.

Kehitys luo uusia mahdollisuuksia, synnyttää muun muassa uudentyyppisiä yritysälämän, julkisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan verkostoja ja uusia innovatiivisen organisoitumisen muotoja sekä uusia innovatiivisia mahdollisuuksia oppimiseen. Se mahdollistaa myös aika- ja paikkariippumattoman toiminnan. Parhaimmillaan digitalisaatio edistää toimintatapojen ja palveluiden ennakkoluulotonta, kansalaisten hyvinvointia parantavaa ja tulevaisuussuuntautunutta kehittämistä. Uudelta vaiheelta odotetaan myös tuottavuushyötyjä ja sen on nähty mahdollistavan hallinnon kokonaisvaltaisen uudistumi-

sen. Olennaista on se, miten avautuvia mahdollisuuksia hyödynnetään. Tämä edellyttää muun muassa kunnilta osaamista ja oppimista. Monet kehityksen uhista liittyvät toisaalta eriarvoistumiseen, jopa syrjäytymiseen ja ongelmat ovat luonteeltaan eettisiä. Mikäli esimerkiksi tasapuolinen saavutettavuus ei toteudu, voi eriarvoistuminen yhteiskunnassa kasvaa. Myös kyberturvallisuuteen ja tietosuojaan liittyvät vaatimukset kasvavat ja yhteiskunnan kasvava riippuvuus sähköisistä järjestelmistä luo riskejä. Digitalisaation myötä monet uhkakuvat myös monimutkaistuvat. Julkisella hallinnolla on iso rooli myös kehityksen haittapuolien torjumisessa.

## Demokratia monimuotoistuu

Suomessa poliittiset instituutiot ovat vakaita ja lainsäädäntö luo myös kuntatasolla pohjan avoimelle ja tasavertaiselle kansalaisosallistumiselle. Ainoastaan perinteisen, edustuksellisen demokratian toimintamallit kuten neljän vuoden välein tapahtuva äänestäminen eivät kuitenkaan enää vastaa kansalaisten käsityksiä niistä tavoista, joilla oman kunnan asioihin tai yhteiskuntaan haluttaisiin vaikuttaa. Kansalaisosallistuminen kanavoituu puolueiden, järjestöjen ja äänestämisen ohella uusia reittejä pitkin ja muun muassa epämuodollisesti organisoitunut kansalaistoiminta kasvaa ja kansalaisaktivismi eri muodoissaan lisääntyy. Samanaikaisesti kansalaisten luottamus demokraattisiin instituutioihin on laskeutunut ja osallistuminen eriarvoistunut. Poliitikkain osallistuvat eniten aktiiviset kansalaiset. Näin on myös politiikan uusien osallistumismuotojen kohdalla.

Epämuodollisen kansalaistoiminnan haasteita voivat olla siirtymä yhteiskunnallisuudesta henkilökohtaisiin ja pitkäjänteisistä projektimaisiin vaikuttamistapoihin ja sitoutu-

minen voi olla kevyttä, kun vaikuttamisen motiivit kytkeytyvät enemmän henkilökohtaiseen elämänpiiriin hallinnon ja yhteiskunnan sijaan. Avoimen ja laajan osallisuuden yhdistäminen strategiseen päätöksentekoon ei aina ole myöskään ongelmatonta ja vaatii resursseja. Se luo kuitenkin uusia mahdollisuuksia, voi johtaa parempaan päätöksentekoon ja lisätä päätösten hyväksyttävyyttä sekä luottamusta hallinnon, kuten kuntien toimintaan. Parhaimmillaan kunta on yhteisöjen yhteisö, johon kuntalaiset eri tavoin identifioituvat ja kiinnittyvät.

## **Työelämä ja työn tekemisen tavat muuttuvat**

Työelämän muutos kiihtyy tulevaisuudessa. Työmarkkinat eriytyvät globaalisti kilpailtuun työhön ja paikalliseen, läsnäoloa edellyttävään työhön. Tulevaisuudessa vaaditaan yhä enemmän kykyä sietää jatkuvaa muutosta. Ihmisellä voi olla elämän aikana monta uraa. Koulutuksen pitää entistä paremmin edistää eri osaamisten yhdistelyä ja vuorovaikutustaitoja. Hyvinvointia ja työkykyä ylläpitäviä toimintatapoja tarvitaan tukemaan työssä jaksamista. Uudet, joustavammat ja monimuotoiset työnteon tavat haastavat myös kuntien työelämäkulttuurin samanaikaisesti, kun kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy.

Suomessa työllisyysnäköymät ovat parantuneet, mutta työttömyysaste laskee hitaasti. Suuri rakennetyöttömyys tulee hidastamaan työttömyyden laskua parantuneesta suhdanetilanteesta huolimatta lähitulevaisuudessa. Työttömyyttä pahentaa se, että avoimet työpaikat ja niiden tekijät eivät kohtaa toisiansa. Avointen työpaikkojen määrä on kasvussa ja joillakin aloilla, kuten rakennusallalla on pulaa osaavasta työvoimasta. Suomen työmarkkinoilta eläköityty jatkossa merkittävä

määrä ihmisiä. Nuorempien sukupolvien tulo työmarkkinoille muuttaa osaltaan organisaatiokulttuuria ja johtamiskäytäntöjä. Suomessa asuvien maahanmuuttajien työllisyysaste on alhainen. Maahanmuuttajien työllistymisen esteitä ovat niin kielitaidon kuin verkostojen puutteet, mutta erityisesti se, ettei maahanmuuttajien osaamista aina tunnusteta, eikä osata hyödyntää.

## **Talouskehitys ja työllisyys**

Suomen talous on viime vuodet ollut vaikeassa tilanteessa. Bruttokansantuote on supistunut useana vuonna. Työttömyys on kasvanut ja työttömyysjaksot ovat pidentyneet. Matalasuhdanne on osoittautunut ennakoitua pidemmäksi ja syvemmäksi. Samaan aikaan teollisuuden rakennemuutos, alhaiset investoinnit, pitkittyessään rakenteelliseksi muodostunut työttömyys ja väestön ikärakenteen muutos ovat heikentäneet talouden kasvun edellytyksiä. Yleisen taloustilanteen heikentyminen on johtanut myös kestävyysvajeen kasvuun, jonka umpeen kurominen vaatii monia pitkän aikavälin toimia kuten esimerkiksi työurien pidentämistä, sosiaali- ja terveystalouden uudistamista sekä julkisen hallinnon toiminnan tuottavuuden parantamista. Ensiarvoisen tärkeää on rakenteellisen työttömyyden ehkäisy.

Suomen talouden yleiset vaikeudet ovat heijastuneet myös kuntatalouden tilaan ja kuntatalouden toimintaympäristö on haastava. Siihen vaikuttavat jatkossakin yleisen, osin ennakoimattoman talouskehityksen ohella työllisyyskehitys, kuntien vastuut ja velvoitteet sekä tulopohja, kuntien omien toimien ohella.

Kuntien vastuulla olevat sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävät siirtyvät maakunnan vastuulle. Tämä vaikuttaa kuntien rahoituk-

seen, kun yli puolet kuntien käyttötalouden kustannuksista siirtyy maakuntiin. Jatkossa kunnallisveron tuotolla rahoitetaan nykyistä selvästi pienempiä budjetteja kunnissa. Maakunnille siirtyvät muun muassa vaikeasti ennakoimattomat erikoissairaanhoidon kustannukset. Kunnille jäävät suurimmat menokohteet kuten varhaiskasvatus ja perusopetus ovat puolestaan hyvin ennakoitavissa, mikä voi vahvistaa kuntatalouden vakautta. Toisaalta sopeuttamismahdollisuudet vähenevät, mikäli niihin syntyy tarvetta.

## Väestökehitys polarisoituu

Suomen väestömäärä ja -rakenne ovat muuttumassa tulevina vuosina voimakkaasti. Väestö kasvaa, keskittyy ja ikääntyy. Seuraavien 15 vuoden kuluessa yli 75-vuotiaiden määrä kaksinkertaistuu maassamme, työikäisen väestön määrä pienenee ja huoltosuhde kääntyy monissa kunnissa epäedulliseksi. Haasteena tulee olemaan lisäksi osaavan työvoiman saatavuus sekä syrjäytymisen ehkäisy ja eriarvoisuuden vähentäminen. Suomessa arvioidaan olevan noin 70 000 syrjäytynyttä, joista kaksi kolmasosaa on nuoria. Syrjäytyminen aiheuttaa sekä inhimillisiä kärsimyksiä että mittavia yhteiskunnallisia kustannuksia. Alueellista kehitystä muovaa myös muuttoliike. Maahanmuuton trendi on kasvava: esimerkiksi Helsingin seudulla maahanmuuttajien määrä on viimeisen 10 vuoden aikana kaksinkertaistunut.

Väestönkasvu tulee jakautumaan alueille epätasaisesti kaupungistumisen jatkuessa. Tällä hetkellä kolme viidestä suomalaisesta asuu kymmenellä suurimmalla kaupunkiseudulla. Elinvoima kasautuu usein kasvu- ja maakuntakeskuksiin, kun taas taantuvilla alueilla lähtömuutto on vilkasta, väestön ikääntyminen johtaa muun muassa sosiaa-

li- ja terveydenhuollon menojen kasvuun ja asuntojen hinnat uhkaavat romahtaa. Kaupunkiseutujen haasteena ovat toisaalta mitattavat investointitarpeet, asuntojen hintojen nousu ja asumisen kalleus sekä erityisesti tulevaisuudessa segregatio, joka pahimmillaan voi johtaa yhteiskunnalliseen eristäytymiseen ja syrjäytymisen lisääntymiseen.

Voimakkaat väestömäärän muutokset ja väestön rakenteissa tapahtuvat muutokset haastavatkin kunnat ja palvelutuotannon muutoksen suunnasta riippumatta. Kunnat voivat omalla toiminnallaan myös ehkäistä ja hallita negatiivisia muutostrendejä. Demografisten muutosten seuraukset eivät ole vain taloudellisia. Yhteiskunta, jossa enemmistö ihmisistä on esimerkiksi senioreita, voi dynamiikaltaan, toimintatavoiltaan ja tarpeiltaan erota nyky-yhteiskunnasta.

## Sote- ja maakuntaudistus muuttaa kuntaa

Sote- ja maakuntaudistus muuttaa kunnan tehtäviä, roolia ja asemaa ja vaikuttaa myös muun muassa rahoitukseen. Uudistus haastaa myös kunnan tavat toimia. Kunnan elinvoima-, sivistys- ja hyvinvointirooli korostuvat maakuntien perustamisen myötä. Samoin vahvistuvat kunnan elinympäristörooli, kehittäjä- ja kumppanuusrooli sekä osallisuus- ja yhteisörooli. Kuntien ja maakuntien välinen yhteistyö, työnjako ja suhteet on tärkeää määritellä selkeästi.

Elinvoimalla on yhä kasvava merkitys tulevaisuuden kunnassa. Kunnan elinvoimatehtäviin olennaisesti sisältyvä elinkeinopolitiikka ja -palvelut ovat alaltaan laajoja ja perustuvat kuntien yleiseen toimivaltaan. Palvelut ovat integroituna kunnan muuhun toimintaan ja ovat osa päivittäistä johtamista ja tulevai-

suuden kunnan ydintehtäviä. Kunnan elinvoima ja sen menestys perustuu usean eri tekijän yhteisvaikutukseen. Vahvassa yhteistyössä kaupungin, korkeakoulujen ja elinkeinoelämän kesken toteutettavat elinkeino- ja innovaatiopalvelut eivät ole ennakoitavissa, vaan edellyttävät nopeaa reagointia ja luovaa päätöksentekoa. Kunnan elinvoima ylläpitää ja synnyttää kasvua sekä parantaa alueen houkuttelevuutta. Kunnan ja kuntalaisten hyvinvointi luo elinvoimaa.

Kunnan hyvinvointirooli rooli pysyy laajalajaisena ja merkittävänä. Hyvinvointi ja terveys ovat yhteydessä yhtä lailla elinympäristöön, kaavoitukseen, liikennejärjestelyihin sekä moniin muihin kunnan hoitamiin tehtäviin.

Sivistyssektorista tulee kunnan keskeisimpiä toimialoja. Sivistyspalvelut linkittyvät kunnan hyvinvointirooliin ja turvaavat osaltaan kuntalaisten hyvinvointia. Sivistys- ja koulutuspalveluiden järjestämistä ja tuottamista haastavat pedagogisten toimintatapojen kehittyminen, digitalisaatio ja myös oppimisympäristöihin kohdistuu uudenlaisia vaatimuksia ja haasteita.

## **Kunnat erilaistuvat**

Maakuntien perustamisen myötä kuntien tehtävät vähenevät, mikä vaikuttaa esimerkiksi kuntien johtamiseen, johtamisjärjestelmiin ja -rakenteisiin, kunta-valtio-suhteeseen ja kuntakäsityksiin. Muutos voi myös kiihdyttää kuntien erilaistumista, koska kuntien on entistä voimakkaammin otettava huomioon paikalliset erityispiirteet. Tämä näkyy kuntien eri roolien painotuksissa. Kuntien toiminnan painopiste siirtyy kuntayhteisön ja kuntalaisten suuntaan.

Kuntien erilaistuminen voi näkyä myös erilaisina tehtävinä, jos esimerkiksi suurissa

kaupungeissa hoidetaan tulevaisuudessa niitä tehtäviä, joita toisaalla hoitaa maakunnan hoidettavaksi. Kuntien kyky muutokseen on ratkaiseva tekijä, kun kuntien menestystä uudessa toimintaympäristössä arvioidaan. Kuntiin kohdistuvat muutokset aiheuttavat kehittämistarpeita kunnan toimintatavoille. Keskeistä on löytää itselle oikeat painopisteet ja sopivat toimintatavat. Johtamisessa korostuvat verkostojen merkitys sekä hyvinvoinnin ja elinvoiman johtaminen. Menestyminen edellyttää omien vahvuuksien löytämistä ja strategista ja pitkäjänteistä päätöksentekoa sekä mahdollisuuksia ja edellytyksiä profiloitumiseen ja vastuunkantoon.

## **Nuoret yhteiskunnan muutosvoima**

Nuorten yhteiskunnallisen osallistumisen passiivisuudesta kannetaan usein aiheellisesti huolta. Se samoin kuin nuorten syrjäytyminen ja muun muassa nuorisotyöttömyyden kasvu voivat johtaa siihen, että lapset ja nuoret kokevat itsensä ulkopuolisiksi eivätkä koe kiinnittymistä kotikuntaansa. Tällöin vaarana on, että yhteiskuntaa uudistava voima hiipuu. Nuorilla on erilainen tapa toimia. He eivät välttämättä enää kiinnity kotikuntaansa perinteisin tavoin, vaan paikkakuntaiden titeettiä tärkeämmäksi voi nousta esimerkiksi samaistuminen erilaisiin internetin mahdollistamiin globaaleihin yhteisöihin. Väestön ikääntyessä nuorten merkitys yhteiskunnallisina toimijoina kuitenkin kasvaa. Nuoret toivovat kuntapolitiikalta ja päätöksenteolta läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja mahdollisuuksia osallistua itse eri toimialojen ja palveluiden kehittämiseen. Nuorten osaamisen hyödyntäminen on avainasemassa. Myös nuorten toiveet ja käsitykset työelämästä haastavat mo-

net julkisen hallinnon perinteiset, hierarkkiset toimintatavat ja arvot.

Nuoret ovat tulevaisuudessa yksi kunnallisten palvelujen suurimmista käyttäjäryhmistä. Tämän johdosta kunnan keskeisimpiin tehtäviin kuuluu tulevaisuudessa lasten ja nuorten laaja-alaisen hyvinvoinnin varmistaminen. Nuorten näkökulmasta koulutus ja sen saavutettavuus, taso sekä houkuttelevuus, sujuvat kulkuyhteydet sekä joustavuus ja alueellisen tasa-arvon varmistaminen myös muissa palveluissa näyttäytyvät tärkeinä työllisyysmahdollisuuksien ohella. Nuorten yhteiskunnallisen osallistumisen tukeminen, nuorten kuuleminen ja kansalalaisuuskasvatuksen merkitys korostuvat.



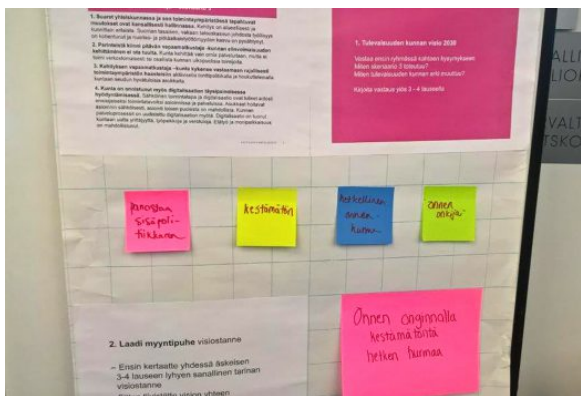
## **Muut muutosvoimat ja yllättävät tapahtumat**

Edellä kuvattujen muutosvoimien ohella myös monilla muilla tekijöillä, asioilla ja tapahtumilla on kuntien tulevaisuuden kannalta merkitystä. Tulevaisuutta ennakoissa mainitaan yleensä myös nopeat, laajavaikuttiset ja odottamattomat tapahtumat. Näistä puhutaan myös villeinä kortteina ja mustina joutsenina. Tällaiset tapahtumat voivat olla vaikutuksiltaan globaaleja, kansallisia, organisaatiokohtaisia tai jopa yksilökohtaisia, luonnon tai yksilön aiheuttamia ja niitä on vaikea ennakoida. Ne tulisi kuitenkin huomioida tulevaisuutta ennakoissa ylimääräisen riskin tai mahdollisuuden muodossa esimerkiksi ei-lineaarisen ajattelun, "out-of-the-box" -ajattelun, intuition ja luovuuden avulla.



## 4. Neljä skenaariota tulevaisuuden kunnasta

Parlamentaarisen työryhmän työn tuloksena syntyi neljä erilaista skenaariota eli tulevaisuuskuva. Nämä ovat: Innostava elinvoimakunta, Ratkaisut etsivä kunta, Laiska kunta ja Lannistunut kunta. Viimeinen skenaario on uhkaskenaario. Skenaarioita työstettiin myös sidosryhmätapaamisissa, joihin osallistui kuntien lisäksi järjestöjen, yritysten, evankelis-luterilaisen ja ortodoksisen kirkon, tutkimuslaitosten ja aluehallinnon edustajia.



Innostava elinvoimakunta –skenaario ja tätä tukeva Ratkaisut etsivä kunta –skenaario ovat toivottuja tulevaisuuskuvia. Näissä molemmissa on kunnalla hyvät uudistumisen edellytykset ja selkeä toimintastrategia. Innostava elinvoimakunta panostaa elinvoimaan ja Ratkaisut etsivä kunta erityisesti sivistystehtävään. Molemmille skenaarioille on yhteistä, että kunta toimii elävänä yhteisönä ja vahvassa yhteistyössä kansalaisyhteiskunnan ja muiden tahojen ja verkostojen kanssa.

Laiska kunta – ja Lannistunut kunta –skenaarioissa kuntien uudistumiskyky on heikentynyt. Kunnat kykenevät vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin vain hyvin rajallisesti. Molemmille skenaarioille on tyypillistä kuntien kääntäminen sisään päin ja kun-

nilta puuttuvat lisäksi edellytykset tehdä yhteistyötä muiden toimijoiden ja verkostojen kanssa. Laiskoissa kunnissa uskalletaan edetä, mutta vain lyhyen aikajänteen varovaisella visiolla ja strategialla. Lannistuneita kuntia leimaa vision ja strategian puute ja siksi sitä voidaan pitää uhkaskenaariona, jota tulee kaikin keinoin välttää.

Seuraavassa tarkastellaan neljää eri skenaariota tarkemmin. Kunkin skenaarion alussa kuvataan skenaarion ydinajatus ja esitetään sen taustalta löytyvät muutosvoimat. Skenaarioiden vaikutuksia on tarkasteltu erilaisissa toimintaympäristöissä toimivien kuntien näkökulmasta eli suurten kaupunkien ja maakuntien keskuskaupunkien, seutukaupunkien, kehyskuntien, maaseutu- ja pienkuntien näkökulmasta. Skenaarioita työstettiin parlamentaarisen työryhmän lisäksi syksyllä 2016 järjestetyissä sidosryhmätilaisuuksissa, joihin osallistui muun muassa edellä mainittujen kuntaryhmien edustajia.

### 4.1 Innostava elinvoimakunta – skenaario



**Skenaarion (1) ydinajatus: Innostava elinvoimakunta –skenaariossa kunta on elävä monimuotoinen yhteisö, jossa kunnan elinvoima synnyttää menestystä ja ylläpitää kasvua. Elinvoima ja sen menestys perustuvat usean eri tekijän yhteisvaikutukseen.**

#### INNOSTAVA KUNTA – SKENAARIO

1. **Kunnan elinvoima ylläpitää ja synnyttää kasvua** sekä parantaa alueen houkuttelevuutta. Kunnan vetovoima ja onnistuminen mitataan sillä, miten se pystyy kanavoimaan asukkaidensa ja verkostojensa potentiaalin alueen kehittämiseen. Johtamisen merkitys kasvaa, sillä yli puolet kunnan johtamisesta on elinvoimatehtäviä. Työn murros yhdessä digitalisaation kanssa luo mahdollisuuksia työhön ja toimeentuloon. Myös vetovoimaisen kunnan tulevaisuuden tekeminen on elinvoimapolitiikkaa.

2. **Kunta on monimuotoinen elävä yhteisö, johon kuntalaiset identifioituvat eri tavoin.** Kunnalla on ketteryys ja kyky innostaa sekä koota alueen ihmisiä toimimaan yhteisönä elinvoiman ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Luottamus hallintoon ja politiikkaan on suurta ja asukkaat toimivat sekä hallinnossa että aktiivisina osallistujina yhteisössään.

3. **Kunnasta tulee kestävä kehityksen malliesimerkki, jossa kasvun ja kestävyyyden haasteellinen yhtälö ymmärretään myös paikallispoliittisena kysymyksenä.** Sukupolvien välinen vuoropuhelu kestävästä kehityksestä kanavoituu paikalliseksi lisäarvoksi ja ekologisten ratkaisujen markkina-arvo ymmärretään.

### **Skenaarion kuvaus erilaisissa toimintaympäristössä sijaitsevien kuntien näkökulmista vuonna 2030:**

Suurissa kaupungeissa ja maakunnan keskuskaupungeissa Innostava elinvoimakunta –skenaarion mahdollistaa se, että kuntien erilaisuus on tunnistettu ja hyväksytty. Kunnat kykenevät uudistumaan ja tekemään ratkaisuja tulevaisuutta ennakoiden ottaen huomioon globaalit haasteet, kuten ilmastonmuutoksen. Innostava kunta toimii ketterästi ja tekee laajaa yhteistyötä seudulla, kansallisesti sekä kansainvälisesti. Kunta toteuttaa rohkeaa, monipuolista elinvoimapolitiikkaa ja kehittää aluettaan houkuttelevaksi työmarkkina-alueeksi. Kunta myös tekee rohkeita investointeja ja panostaa pitkäjänteiseen talouden suunnitteluun. Alueella työvoima liikkuu joustavasti ja monikulttuurisuus nähdään voimavarana sekä eläköityneiden uusille työurille luodaan mahdollisuuksia. Kunta panostaa osaamisperustan vahvistamiseen sekä yhteistyöhön yliopistojen, korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa. Innostava elin-

voimakunta on valinnut selkeän suunnan ja ottanut rohkean kehittämisotteen kannustamalla kuntalaisia osallistumaan kunnan kehittämiseen. Kunta hyödyntää aktiivisesti eri ryhmien ideoita kaupungin kehittämisessä. Kunnassa ovat käytössä uudet osallistamisen tavat ja käyttäjälähtöisyys. Kunta hyödyntää laajasti sosiaalista mediaa sekä pop up vaikuttamista, myös osallistava budjetointi ja joukkoistaminen ovat arkipäivää. Kunnassa kehitetään myös kaupunginosademokratian malleja ja tuetaan kuntalaisten oma-aloitteista vaikuttamista ja osallistumista. Digitalisaation mahdollisuuksia on hyödynnetty laajasti. Kunnan toimintatavat ja rakenteet muuttuvat tarpeen mukaan joustavasti. Kunnan toimintaa ohjaavat kumppanuus, yhdessä tekeminen sekä yhteiset tavoitteet yritysten ja muiden alueen sidosryhmien kanssa.

Seutukaupungeissa Innostava elinvoimakunta –skenaarion mahdollistaa ymmärrys siitä, että kunta luo omat mahdollisuutensa pitkälti itse. Kunnan toimintaa määrittävät aktiivisuus, luovuus sekä kokeilukulttuuri hyötyineen. Kunnalla on selvä suunta ja se panostaa elinvoimaan, sivistyspalveluihin sekä hyvinvointiin. Sote- ja maakuntauudistus nähdään mahdollisuutena ja yhteistyö maakunnan kanssa on toimivaa. Kunnassa toimitaan joustavasti, hallintorajat ylittäen ja digitalisaatiota laajasti hyödyntäen. Kunta tekee laajaa yhteistyötä myös kolmannen sektorin kanssa. Yritykset ja elinkeinoelämä panostavat kunnan rinnalla terveydenhuoltoon, kouluihin ja alueen kehittämiseen. Kunnalla on positiivinen ote ja se näkyy muun muassa taloudellisina panostuksina, mutta myös aktiivisena yhteistyönä sekä laajoina verkostoina seudulla, kansallisesti ja kansainvälisesti. Kunnassa panostetaan johtamiseen, henkilöstöpolitiikkaan ja kuntalaisia kannustetaan aktiiviseen, omaehtoiseen osallistumiseen. Palveluiden suunnittelussa ja toteutuk-

nessä hyödynnetään kuntalaisten osaamista eri tavoin, esimerkiksi joukkoistumisen kautta.

Kehyskunnissa Innostava elinvoimakunta – skenaarion mahdollistaa kunnan omat aktiiviset toimet muun muassa elinkeino- ja tonttipolitiikassa. Kehyskunta tekee yhteistyötä seudun kuntien kanssa. Kunta pystyy hyödyntämään sijaintinsa yhdeksi vetovoimatekijäksi. Viihtyisä ympäristö, hyvien yhteyksien äärellä houkuttelee asukkaita ja luo elinvoimaa kuntaan. Elinvoimaa rakennetaan yhdessä kuntalaisten kanssa uusin yhteisöllisin ja digitaalisin toimintatavoin. Kunta hyödyntää kuntalaisten aktiivisuutta ja osallisuutta ja käytössä ovat uudet osallistumisen areenat ja verkostot sekä toimintatavat. Kunta edistää myös ympäristöystävällisiä ratkaisuja. Kunta panostaa hyvään ammattijohtamiseen, poliittiseen johtamiseen ja luottamushenkilöiden toimintaedellytysten vahvistamiseen.

Maaseutu- ja pienkunnissa Innostava elinvoimakunta –skenaarion mahdollistaisivat kunnan vahva tahtotila ja saumaton yhteistyö aktiivisten yhdistysten, järjestöjen ja kuntalaisten kanssa. Elinvoimaisessa maaseutu- ja pienkunnassa johtamisella on erityinen merkitys erityisesti tulevaisuussuuntautuneen toiminnan ja asenteiden näkökulmasta. Kunta on ymmärtänyt omat vahvuutensa ja omaleimaisuutensa ja ottanut ne osaksi kuntabrändiään sekä hyödyntää niitä markkinoinnissaan. Koko kuntayhteisö toimii oma-aloitteisesti ja kantaa vastuuta hyvinvoinnista, elinvoimaisuudesta ja alueen houkuttavuudesta hyvänä elinympäristönä ja työpaikkojen sijoittumiskohteena. Digitalisaatiota on hyödynnetty sekä kuntalaisten hyvinvoinnin että osallisuuden mahdollisuuksien edistämisessä.

**Skenaario kuntalaisten näkökulmasta vuonna 2030:**

Kuntalaisen näkökulmasta Innostavan, elinvoima kunnan tulisi toimia tiiviissä yhteistyössä yritysten, järjestöjen ja kuntalaisten kanssa, mikä mahdollistaa kaikille kuntaan kiinnittymisen ja parhaimmillaan johtaa niin äänestys- kuin kansalaisaktiivisuuden kasvuun. Tiedolla johtaminen ja tulevaisuuden ennakointi on vetovoimaisessa kunnassa arkipäivää. Oppilaitosten, yritysten ja järjestöjen yhteistyö palvelee paikallisia tarpeita ja mahdollistaa sinne muuttajien koulutuksen, sivistyksen ja elinikäisen oppimisen yrittäjyyden ja työelämän rinnalla.

**KUNTALAISEN NÄKÖKULMA:**  
Innostava elinvoimakunta

**Nuoren työttömän Lauran näkökulmasta**  
Innostava elinvoimakunnan tarjoamat monipuoliset työllisyyspalvelut sekä laajat työssäkäynnin ohjeet. Lisäksi tarjolla on monipuolinen koulutus- ja oppimisympäristö. Kunnan monipuoliset osallistumisen tavat tarjoavat mahdollisuuden osallistua eri tapahtumiin sekä harrastuksiin. Vaikuttaminen omiin asioihin ja päätöksenteon on tehty niin digitaalisuuden kautta helpoksi.

**Perheellisen Heidin näkökulmasta**  
Innostavassa elinvoimakunnassa lapsiperheiden palvelut on hyvin järjestetty ja ne ovat hyvin saatavilla. Harrastusmahdollisuudet on kunnassa vireää ja kunta tukee paikallisyhteisöjen toimintaa. Lisävoimaa mahdollistaa lisäksi kulttuuritarjonta on laajaa ja monipuolista. Suorat läkensähtäimet mahdollistavat saatavat työntekijät. Digitaalisuus eri palveluissa helpottaa asioiden hoitamista.

**Ikääntyneen Vilhon näkökulmasta**  
Innostavassa elinvoimakunnassa maanlaajaiset toimintatavat mahdollistavat osallistumisen sosiaalisuudesta koskevien palveluiden saamiseen ja niitä koskevaan päätöksentekoon. Kunnan palvelut ovat lähellä ja niihin on helppo tulla läheisyydessä. Sosiaalisuudesta koskevat palvelut ovat hyvin saatavilla. Digitaalisuus osana onnistuneiden palvelujen kehittämisen yhdessä heidän kanssaan.

**Maahanmuuttaja Assimin näkökulmasta**  
Innostavassa elinvoimakunnassa on saatavilla työllisyys- ja koulutuspalveluita. Neuvonta on saatavilla mahdollisesti tulla ja tulla. Maahanmuuttajille järjestetään kielikursseja sekä tutustuttamista osastajien kulttuuriin. Yhteistyössä ja yhteistyönä maahanmuuttajien, kunnan ja eri toimijoiden kanssa yritysten ja järjestöjen välillä.

## 4.2 Ratkaisut etsivä kunta –skenaario



*Skenaarion (2) ydinajatus: Ratkaisut etsivä kunta -skenaariossa kunta on löy-*



**tänyt elinvoimaprofiilinsa ja tehnyt sivistystehtävästä kunnan ytimen. Myös vahva kansalaisyhteiskunta tekee yhteistyötä kunnan kanssa.**

#### RATKAISUT ETSIVÄ KUNTA –SKENAARIO

1. Uudistumiskykynsä ansiosta Ratkaisut etsivä kunta on löytänyt elinvoimaprofiilinsa ja panostaa sivistystehtävään tekemällä siitä kunnan ytimen. Ratkaisut etsivä kunta suuntaa huomionsa koulutusinnovaatioihin ja joustaviin ratkaisuihin.
2. Tekemisen meininki, tapahtumat, panostukset luovaan työhön sekä matalan kynnyksen kulttuuriin ja harrastusmahdollisuuksiin tuovat kuntaan asukkaita ja lisäävät kunnan elinvoimaa ja houkuttelevuutta.
3. Ratkaisut etsivän kunnan vahva kansalaisyhteiskunta ja yhteisöt tekevät aktiivista yhteistyötä myös kunnan kanssa.

### **Skenaarion kuvaus erilaisissa toimintaympäristössä sijaitsevien kuntien näkökulmista vuonna 2030:**

Suurissa kaupungeissa ja maakuntien keskuskaupungeissa Ratkaisut etsivä kunta –skenaarion mahdollistaa se, että toimintaa ja palveluja kehitetään proaktiivisesti. Kunnalla on suunta ja ajatus siitä, mihin se tähtää. Eri-tyiset panostukset on suunnattu hyvinvointiin ja laadukkaisiin sivistyspalveluihin, lähipalveluihin, luontoon ja turvallisuuteen. Elinvoimapolitiikka on pitkäjänteistä ja maltillista ja sen keskeisenä osana ovat työllisyyteen liittyvät ratkaisut sekä kaavoitus, maankäyttö, asuminen ja liikenne, jotka takaavat myös arjen sujuvuuden. Kunta nähdään houkuttelevana asuinpaikkana, jossa on tapahtumia ja harrastusmahdollisuuksia. Ratkaisut etsivä kunta ei kilpaile metropolien kanssa, vaan panostaa kuntien väliseen yhteistyöhön erityisesti kehyskuntien sekä muiden kaupunkien ja maakuntarajat ylittävien kehitysvyöhykkeiden kanssa, vähintään elinvoimatehtävissä. Yhteistyöalueet muodostuvat strategisesti ja toiminnallisesti. Työnjako maakuntien kanssa on selkeästi määritelty niin lainsäädännössä kuin käytännön tasolla. Kunnan kilpailuetu syntyy yhteistyöstä asukkaiden kanssa. Kuntaorganisaatio toimii joustavasti, resurssitehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Kunnan toimintaa ja palveluiden järjestämistä ohjaa laaja hyvinvointinäkökulma. Palvelut ovat laa-

dukkaita ja niitä kehitetään yhdessä asukkaiden kanssa.

Seutukaupungeissa Ratkaisut etsivä kunta –skenaarion mahdollistaa ymmärrys muutovoimien suuresta vaikutuksesta. Niihin on kyetty sopeutumaan paikallisesti tekemällä selkeitä ja verrattain pitkäjänteisiä valintoja. Toimintaa määrittää tekemisen meininki. Elinvoimatehtävällä on vahva yhteys sivistystehtävään, kuntalaisten hyvinvointiin ja toimivaan arkeen. Luottamus yhteistyökumppaneihin on vahvaa, yhteistyösuhteet ja vuorovaikutus ovat toimivat niin seudullisesti kuin maakunnan tasolla ja tuovat kunnan toiminnan ja sen asukkaiden näkökulmasta lisäarvoa. Hallintorajat eivät ole sujuvan yhteistyön este. Kunnassa kokeillaan uutta ja haetaan kustannustehokkaita, uusia toimintamalleja ja –käytäntöjä sekä innovaatiota niin palveluiden kehittämiseen kuin elinvoiman edistämiseenkin. Kuntalaiset ja kansalaisyhteiskunta on otettu mukaan kehittämistyöhön monipuolisoin tavoin muotoilemaan muun muassa sujuvia palvelupolkuja.

Kehyskunnissa Ratkaisut etsivä kunta –skENARIO voi toteutua selkeillä, proaktiivisilla valinnoilla ja laaja-alaisella kumppanuuk-sien hyödyntämisellä. Sekä muiden kuntien, maakunnan, yhteisöjen, elinkeinoelämän että kuntalaisten ja kansalaisyhteiskunnan kanssa tehtävällä yhteistyöllä on löydetty joustavat ja kustannustehokkaat tavat palvelujen hoitamiseksi. Palvelut toteutetaan asiakaslähtöisesti kumppanuusmalleilla ja kunnan palvelutehtävässä korostuvat hyvinvointi, sivistys ja kulttuuri. Uusia, joustavia toimintatapoja on myös resurssien käytössä, muun muassa kiinteistöt on avattu laajan kuntayhteisön käyttöön. Toiminta ei pohjaudu perinteisiin toimiala- tai hallintorajoihin, vaan kunnan toimintaa viranhaltijoista luottamushenkilöihin ohjaa asiakaskeskeisyys ja asukasläh-

töisyys.

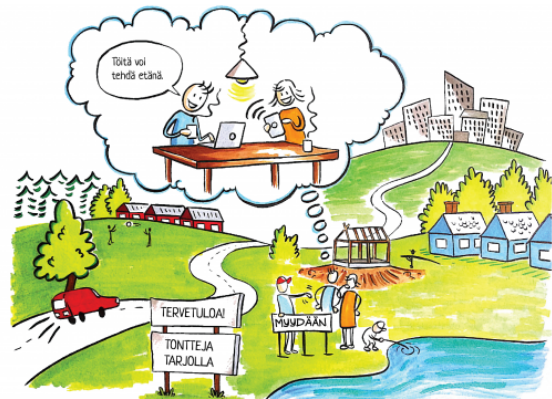
Maaseutu- ja pienkunnissa Ratkaisut etsivä kunta –skenaarion mahdollistavat kunnan enakoiva kehittämisote, yhteisöllisyys ja vapaa-ajan asukkaat, kunnan sijainti ja sen ympäristötekijät sekä joustavat työntöön tavat. Kunta on onnistunut löytämään yhteistyössä paikallisten kumppaneiden kanssa sujuvia, resurssitehokkaita ja paikallisesti toimivia ja mahdollisia ratkaisuja niin hyvinvoinnin ja elinvoiman edistämiseen kuin muun muassa työllisyyden hoitoon ja työkyvyn ylläpitämiseen. Työnjako maakuntien kanssa muun muassa elinvoiman ja hyvinvoinnin edistämässä on selkeä ja toimiva. Asukas ja asiakas on nostettu toiminnan keskiöön, mikä on kasvattanut kuntalaisten kiinnostusta osallistua aktiivisesti kuntayhteisönsä sekä palvelujen kehittämiseen.

### Skenaario kuntalaisten näkökulmasta vuonna 2030:

Vahva kansalaisyhteiskunta, matalan kynnyksen kulttuuri, yhteisöt ja tapahtumat mahdollistavat kuntalaisten aktiivisuuden ja halun vaikuttaa kuntayhteisöön ja sen toimintaan sekä päätöksentekoon. Pitkälle kehitetyt sähköiset ja digitaaliset palvelut ja avoimesti saatavilla oleva tieto edesauttavat kuntalaisten mahdollisuuksia osallistua kunnan kehittämiseen heidän omilla ehdoillaan. Ratkaisut etsivä kunta, oppilaitokset, järjestöt ja maakunta toimivat yhdessä ja mahdollistavat siirtymisen korjaavista toimenpiteistä hyvinvoinnin edistämiseen. Kuntalaisen näkökulmasta Ratkaisut etsivä kunta tarjoaa esimerkiksi koulutusinnovaatioiden muodossa mahdollisuuden päästä takaisin koulutuksen piiriin sen keskeyttäneille.



### 4.3 Laiska kunta –skenaario



*Skenaarion (3) ydinajatus: Laiska kunta –skenaariossa kunnan toiminta reaktiivista ja kunta keskittyy erityisesti asumiseen ja peruspalveluihin. Kunta hyödyntää digitalisaatiota rajallisesti, ei muita osallistaen.*

#### LAISKA KUNTA –SKENAARIO

1. Laiskan kunnan strateginen valinta on reaktiivinen ja kapea asumiseen ja peruspalveluihin keskittyminen. Valinta toteutetaan aktiivisen tonttipolitiikan ja seudun hyväntulosten asukkaiden houkuttelun avulla.
2. Laiska kunta toteuttaa perinteistä elinkeinopolitiikkaa ja kehittää vain omia palveluitaan. Kunta käyttää heikosti verkostoja ja osallistaa kehittämiseen harvoja kunnan ulkopuolisia toimijoita.
3. Kunta hyödyntää digitalisaatiota rajallisesti tonttipolitiikan tukena asioinnissa ja palveluissa. Tämä mahdollistaa kuitenkin etätöiden ja monipaikkaisuuden.

**Skenaarion kuvaus erilaisissa toimintaympäristössä sijaitsevien kuntien näkökulmista vuonna 2030:**

Suurissa kaupungeissa ja maakunnan keskuskaupungeissa Laiska kunta –skenaario toteutuu, jos toiminta on passiivista ja kunta keskittyy olemassa olevien palvelujen ylläpitämiseen eikä toimi aktiivisesti verkostoissa. Kunta keskittyy lakisääteisten tehtävien hoitamiseen ja palveluiden turvaamiseen alueella. Kunta ei toimi aktiivisesti seudulla tai kansallisesti. Sen kansainväliset yhteydet ovat hyvin suppeat eikä kunta etsi aktiivisesti uusia. Kunta tekee yhteistyötä vain muutamissa omalta kannaltaan tärkeissä verkostoissa. Kunta katsoo palvelujen kehittämistä omasta näkökulmastaan. Kehittämistoimenpiteet tehdään usein viime hetkellä. Kunta hyödyntää digitalisaatiota rajallisesti, eikä panosta uusien osallisuusmuotojen tai kuntalaisten osallisuuden kehittämiseen. Kunnassa on kuitenkin aktiivisia kuntalaisia ja aktiivisen tonttipolitiikan ansiosta alueelle muuttaa myös uusia lapsiperheitä.

Seutukaupungeissa Laiska kunta –skenaario toteutuu, kun kunta keskittyy vain oman, perinteisen elinkeinopolitiikan toteuttamiseen. Kunta ei toimi seudullisena veturina eli roolissa, joka sille kuuluisi. Uusi suunta ei ole muuttuvassa ympäristössä selvillä, eikä kunta osallistu laajemmin alueen kehittämiseen. Kunta nojaa olemassa olevien peruspalveluiden kehittämiseen. Kehittämistoimenpiteet tehdään oman kunnan sisällä hyödyntämättä verkostoja. Kunta on onnistunut perinteisellä elinkeinopolitiikalla saamaan toimivan pk-sektorin kuntaan. Kunta hoitaa perustehtävänsä ja panostaa muun muassa asumiseen.

Kehyskunnissa Laiska kunta -skenaario on mahdollinen, mikäli kunta keskittyy lähinnä perinteiseen tonttipolitiikkaan, eikä osallistu aktiivisesti tai yhteistyölähtöisesti koko seudun kehittämiseen. Rakennemuutoksissa kunta ei ole vielä löytänyt paikkaansa. Kunta näkee itsensä perinteisenä peruspalvelukun-

tana. Uusia toimintatapoja ei oteta käyttöön ja monissa asioissa toimitaan kuten ennenkin. Uhkana on, että eriarvoisuus kuntalaisten välillä kasvaa. Kunta tekee yhteistyötä ainoastaan omasta näkökulmastaan, eikä hyödynnä kumppanuuksia tai seutunsa kuntaverkostoa. Kunta katsoo ensin ja sitten vasta toteuttaa.

Maaseutu- ja pienkunnissa Laiska kunta –skenaario on mahdollinen, jos kunta pyrkii selviämään omin voimin ilman kumppanuutta ja ilman strategista ennakoitua. Uusia joustavia toimintatapoja ei kyetä hyödyntämään, eikä ilmapiiri suosi uusien ratkaisujen etsimistä. Toiminnot ja palvelut ovat keskittyneet maakuntakeskuksiin tai suurempiin kaupunkeihin ja asukkaiden eriarvoisuus on kasvusuunnassa. Palvelut, harrastusmahdollisuudet, kulttuuri ja tieverkko ovat osittain rapautuneet ja ratayhteydet heikentyneet, kun uusia rahoitusmalleja ja kumppanuusrakenteita ei ole kyetty luomaan. Infrastruktuuri ei mahdollista joustavia työnteon tapoja. Tuki ja tilar kansalaisyhteiskunnan omaehtoiselle kehittämiselle on vähäinen.

### **Skenaario kuntalaisten näkökulmasta vuonna 2030:**

Kuntalaisen näkökulmasta keskeiset peruspalvelut ovat saatavissa, mutta niiden laatu ja saatavuus vaihtelee. Vain osa palveluista on saatavilla myös sähköisesti. Hyvän asumisen sekä työllistymisen edellytykset ovat olemassa, mutta ne eivät ole kovin monipuolisia. Kunta ei tue aktiivista osallistumista kunnan toimintaan ja kehittämiseen.



## 4.4 Lannistunut kunta –uhkaskenaario



**Skenaarion (4) ydinajatus:** Lannistunut kunta -skenaariossa kunnalla ei ole visiota eikä strategiaa. Kunnan passiivisuus johtaa näivettymisen kierteseen.

LANNISTUNUT KUNTA – SKENAARIO
1. Lannistuneen kunnan väestökehitys on polarisoitunut siten, että nuoret ja työikäiset ovat muuttaneet kaupunkikeskustoihin ja ikääntyneet jääneet maaseudulle. Uhkakuvana myös kaupunkikeskustoissa on segregatiossa kasvu ja maaseudulla tilanne, jossa mahdollisuudet ja erilaisuus ovat hyödyntämättä.
2. Kunnalla ei ole visiota eikä strategiaa. Se on itsensä kähertyvä suljettu yhteisö, joka yrittää selviytyä omin voimin. Passiivinen kunta alistuu kohtaloonsa eikä selviydy velvoitteistaan. Passivoituminen voimistaa sen negatiivista muutosta ja aiheuttaa hallitsemattoman kielteisen kehityksen kierteen.
3. Teknologisista valmiuksista huolimatta kunnan ihmiset eivät ole halunneet ottaa käyttöön sähköisiä palveluita. Kunnan yritykset ja elinkeinoelämä eivät ole osanneet hyödyntää digitalisaation mahdollisuuksia; työpaikat ovat vähentyneet ja tämän seurauksena on jatkuva näivettyminen.

**Skenaarion kuvaus erilaisissa toimintaympäristössä sijaitsevien kuntien näkö-**

### kulmista vuonna 2030:

Suurissa kaupungeissa ja maakuntien keskuskaupungeissa Lannistunut kunta –skenaario toteutuu, jos toiminta on reaktiivista eikä strategiaa uudistumiseen onnistuta luomaan. Osaava työvoima ja yritykset ovat kadonneet kansainvälisille markkinoille. Tästä kärsivät niin kunnan kuin koko kaupunki-seudun ympäristö ja elinvoima. Kunnalla ei ole ollut mahdollisuuksia myöskään integroida maahanmuuttajia kotimaisille työmarkkinoille. Talouskehityksen johdosta kunnan resurssit ovat heikentyneet ja kunnan organisaatio sekä sen ja palvelujen kehittämismahdollisuudet ovat pienet. Lakisääteiset palvelut pystytään juuri ja juuri järjestämään. Yhteistyösuhteet maakuntaan jäävät muodostamatta ja muiden kuntien kanssa kilpailu veronmaksajista kiristyy äärimmilleen. Sisäiset kriisit sekä huono johtaminen heikentävät kunnan, luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden toimintamahdollisuuksia ja kuntalaisten hyvinvointia. Yhdyskuntarakenne hajautuu ja seurauksena segregaatiokehitys kiihtyy hallitsemattomaksi. Hyvä- ja huono-osaisten asuinalueiden välillä on konflikteja ja rikollisuus lisääntyy. Kuntalaisten rooli on heikko ja luottamus kuntaan sekä päätöksentekijöihin näkyy yhä alhaisempina äänestysprosentteina ja valitusten huolestuttavana kasvuna.

Seutukaupungeissa Lannistunut kunta -skenaarioon päädytään, jos kunta noudattaa niin sanottua Hällä väliä –politiikkaa, mistä puuttuvat pitkäjänteinen ja proaktiivinen kehittämistote. Erilaisten toimintaympäristömuutosten seurauksena kunnan infrastruktuuri on heikentynyt ja elinympäristö on rapistunut. Kuntalaiset, työntekijät ja yritykset siirtyvät maakuntakeskukseen tai ulkomaille, mikä rapauttaa kunnan tulopohjaa. Kunnan on vaikea löytää uutta suuntaa ja roolia ja panostaa kuntaorganisaation sekä palvelujen kehittämiseen. Yhteistyötä ja toimivaa työnja-

koa ei sen enempää maakuntien kuin muiden kuntien kanssa löydetä, sillä muut tahot nähdään kunnan kilpailijoina, ei kumppaneina. Kunta ja maakunta tekevät päällekkäisiä tehtäviä ja resurssit ovat hukkakäytössä. Kunnan organisaatio on hierarkkinen ja verkostojohtamisen tapoja ei hyödynnetä. Kuntalaiset nähdään palvelun tarvitsijana, joilla ei ole annettavaa sen enempää palveluiden kuin kuntayhteisön kehittämiseen. Edustuksellisen demokratian kriisi syvenee, luottamushenkilöt keskittyvät oman työnsä säilyttämiseen eikä aikaa jää luottamustehtävän ja yhteisten asioiden hoitoon.

Kehyskunnissa Lannistunut kunta -skenaario toteutuu, mikäli kunta passivoituu ja visio tulevaisuuteen puuttuu. Passiivisuus näkyy kyvyttömyytenä ja haluttomuutena hakea uusia, joustavia ja kumppanuuteen perustuvia ratkaisuja tilanteessa, jossa toimintaympäristö muuttuu voimakkaasti. Työpaikat ja työlliset ovat kadonneet kaupunkeihin ja ulkomaille, sillä paikallisia ratkaisuja työllisyyden hoitoon tai elinvoiman edistämiseksi ei ole löydetty. Kunnalla on vain palvelurooli. Resurssit ovat heikentyneet ja palvelujen laatu rapautuu samoin kuin yhteistyö naapurikuntien ja keskuskaupunkien kanssa. Myös digitalisaation mahdollisuudet on jätetty hyödyntämättä. Eriarvoisuus keskusten ja reuna-alueiden välillä kasvaa ja aiheuttaa monenlaisia konflikteja. Myös vastakkainasettelu eri väestöryhmien välillä kasvaa pahoinvoinnin ja polarisaation seurauksena. Kunnan toiminnan lähtökohtana ovat perinteiset sektori- ja toimialarajat ja kunta on kaukana apua tarvitsevista asukkaistaan. Harvoin avoimiin tehtäviin ei saada hakijoita ja kuntavaaleissa on vaikea löytää ehdolle asettuvia.

Maaseutu- ja pienkunnissa Lannistunut kunta –skenaario voi toteutua, jos kunta on suljettu yhteisö, eikä strategiaa tai suuntaa tulevaisuuteen ole. Taloustilanne on heikentänyt kunnan toimintamahdollisuuksia, eikä kunta ole osannut kohdentaa vähäisiä resursseja oikein. Palvelujen laatu on kärsinyt merkittävästi ja harrastusmahdollisuudet ovat hyvin puutteelliset tai jopa olemattomat. Kunnalta puuttuvat miltein kaikki vetovoimatekijät. Kuntalaisten aktiivista osallistumista ei nähdä oleellisena, eikä tueta. Seurauksena sekä asukkaiden että muun muassa laajan kansalaisyhteiskunnan sitoutuminen kuntaan on heikkoa.

### Skenaario kuntalaisten näkökulmasta vuonna 2030:

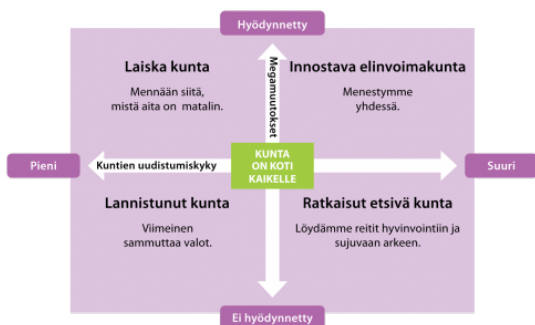
Kuntalaisen näkökulmasta Lannistunut kunta -skenaario tarkoittaa heikentyneitä palveluita, syrjäytymisen ja eriarvoisuuden kasvua. Kuntalaisen sitoutuminen kuntaan heikkenee ja vastakkainasettelu kunnan mahdollisuuksien ja kuntalaisten tarpeiden välillä kasvaa. Tämä heikentää koko kuntayhteisön toiminnan mahdollisuuksia, kumppanuutta, yhdessä tekemisen henkeä ja voi johtaa pahimmillaan erityyppisiin konflikteihin erilaisissa kunnissa.

**KUNTALAISEN NÄKÖKULMA:**  
Lannistunut kunta

<p><b>Nuoren työttömän Lauran näkökulmasta</b></p> <p>Lannistuneessa kunnassa mahdollisuudet työllistyä tai kouluttautua ovat heikot ja työttömyyden torjuntaan palvelut eivät ole kukaan eikä tule näiden käyttöön tai uuden elämäntilanteen hakemiseen tarjota kunnan eikä kuntayhteisön puolelta. Kilpailu harvoista työpaikoista kirittää myös työttömien keskinäisiä vieloja. Vaarana on välinpitämisyys rooli, työttömyyden pitkäkestoisuus ja epätoivollisuus syrjäytymiseen.</p>	<p><b>Perheellisen Heidin näkökulmasta</b></p> <p>Lannistuneessa kunnassa palveluita saavan arjen hoitoon on tarjolla vähän ja monet palvelut ajautuvat laukkaan, harrastus- tai vapaa-aikatoimien liikeneettömyyteen päin. Yhteisö on vaikea löytää, mikä tekee palveluiden saamisesta ja aikaa menettäväksi toiselle puolepuolelta. Päivittäinen joutana käyttö ei ole mahdollista ja työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on vaikeaa.</p>	<p><b>Ikääntyneen Vilhon näkökulmasta</b></p> <p>Lannistunut kunta tarjoaa heikkokotaisista palveluista eikä niitä ole saatavilla sähköisesti. Pienet resurssit ja työttömyyden ylläpitäminen vaikuttavat palvelujen laatuun. Hyvin elämän mahdollisuudet ovat heikentyneet merkittävästi myös, sillä harrastusmahdollisuudet kunnassa ovat muuttuneet merkittävästi.</p>	<p><b>Maahanmuuttajan Assimin näkökulmasta</b></p> <p>Lannistuneessa kunnassa elämäntien on haasteellista, sillä kielihätkäksensä pitää kestää vuosia ja ilman kielitaitoa on vaikea toimia osana yhteisöä, osallistua tai hakea töitä. Talousvaikeuksien vuoksi maahanmuuttajille suunnatut palvelut on karitella ja tulla on saatavilla vähän. Asuinalueella on leivontaa ja ruuhkautusta.</p>
--	---	---	--

## 5. Tulevaisuuden kunnan visiot 2030

***Tulevaisuuden kunta -reformin tehtävänä oli määritellä visio tulevaisuuden kunnasta vuonna 2030. Visiolla tarkoitetaan ennakoinnissa jaettava näkemystä siitä mahdollisesta maailmasta, johon pyritään. Parlamentaarinen työryhmä teki työnsä lopuksi joulukuussa yhden yhteisen vision sekä omat visiot jokaiselle neljälle eri skenaariolle<sup>1</sup>.***



### **Kunta on koti kaikelle**

Parlamentaarisen työryhmän laatima, yhteinen visio "kunta on koti kaikelle" kuvastaa tulevaisuuden kunnan ydinajatusta. Tulevaisuuden kunta on aktiivinen verkostojen hyödyntäjä ja toimii laajassa kumppanuudessa niin elinkeinoelämän, kolmannen sektorin kuin omien asukkaidensa kanssa. Kunta on tulevaisuuttaan ennakoiva uudistaja, joka kykenee strategisiin valintoihin.

### **Innostavan elinvoimakunnan visio**

*Menestymme yhdessä.*

Visiotarinassa korostuu kunnan rooli tulevaisuuttaan ennakoivana uudistajana ja aktiivisena mahdollisuuksien hyödyntäjänä. Kunta menestyy pitkäjärjenteisten strategisten va-

lintojensa ansiosta. Vetovoiman ylläpitämiseen on suunnattu erityisiä panostuksia ja kunta kehittää aluettaan yhteistyössä seudullisten, maakunnallisten, kansallisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa. Kunnan roolina on olla mahdollistaja ja edellytysten luoja elinkeinoelämälle, järjestöille, kansalaisyhteiskunnalle ja kuntalaisille. Toimintatavoissa ja johtamisessa korostuvat myös verkostomaisuus, vuorovaikutus, kumppanuus.

### **Ratkaisut etsivän kunnan visio**

*Löydämme reitit hyvinvointiin ja sujuvaan arkeen.*

Visiotarinassa korostuu kunnan proaktiivinen rooli. Kunta on löytänyt oman profiilinsa ja tehnyt selkeitä strategisia valintoja. Lähipalvelut, sivistystehtävä, sujuvan arjen mahdollistaminen ja elinympäristön kehittäminen ovat kunnan toiminnan keskiössä. Laajalla, sektori- ja hallintorajat ylittävällä yhteistyöllä kunta hakee joustavat ja kustannustehokkaat ratkaisut palveluiden järjestämiseksi. Toimintatavoissa ja johtamisessa korostuvat lisäksi asiakas- ja asukaslähtöisyys ja kunnan yhteisörooli. Kunnan toimintaa ja palveluiden järjestämistä ohjaa laaja hyvinvointinäkökulma.

### **Laiskan kunnan visio**

*Mennään siitä, mistä aita on matalin.*

Visiotarinassa korostuu kunnan reaktiivinen kehittämisote. Kunnassa on tehty lyhytjänteisiä strategisia valintoja ja kunnan rooli nähdään kapeasti lähinnä palveluiden järjestäjänä. Kunta toteuttaa perinteistä elinkeinopolitiikkaa, jättää mahdollisuuksia käyttämättä eikä hyödynnä verkostoja, kumppanuuksia tai esimerkiksi digitalisaatiota suunnitelmallisesti. Toiminta ja johtaminen perustuvat van-

hoihin toimintamalleihin ja uudistuminen tapahtuu usein viime tingassa.

### **Lannistuneen kunnan visio**

*Viimeinen sammuttaa valot.*

Visiotarinassa korostuu se, ettei kunnalla ole visiota tai strategiaa. Kunta pyrkii selviytymään ennen kaikkea omin voimin. Toiminnassa ja johtamisessa korostuu passiivisuus, joka näkyy kyvyttömyytenä uudistua ja hakea uusia, kumppanuuteen perustuvia ratkaisuja. Passiivisuus on aiheuttanut hallitsemattoman negatiivisen kehityksen kierteen ja johtanut tilanteeseen, jossa resurssit ovat heiken-

tyneet, palvelut rapautuneet ja kunnan olemassaolon oikeutus hämärtynyt.

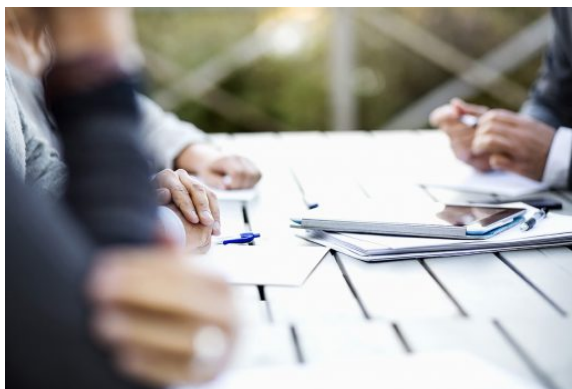


## 6. Tulevaisuuden kunta –reformin jatkotyö

Parlamentaarisen työryhmän tehtävänä on ollut väliraportissaan esittää näkemyksensä tulevaisuuden kunnan roolista, tehtävistä ja asemasta. Työryhmän työn tuloksena on syntynyt neljä erilaista skenaariota ja visiot erilaisissa toimintaympäristöissä toimiville kunnille.

Näihin toivottuihin tulevaisuuskuviin pääseminen edellyttää toimenpiteitä sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä. Toimenpiteet voivat käsittää lainsäädäntömuutoksia sekä kuntien toimintatapamuutoksia. Parlamentaarisen työryhmän tehtävänä on kartoittaa myös tarvittavat lainsäädäntömuutokset muun muassa kuntalain osalta sekä pitkän aikavälin kuntapolitiikan muutostarpeet. Näitä muutostarpeita parlamentaarinen työryh-

mä käsittelee kevään 2017 aikana väliraportin kommenttikierroksen jälkeen. Hallitus linjaa tarvittavat lainsäädäntömuutokset alkusyksyyn 2017 mennessä. Lainsäädäntömuutokset valmistellaan siten, että ne voivat tulla voimaan vuoden 2019 alussa.





# Liite 1. Työryhmien kokoonpanot (toimikausi 1.1.2016 – 31.3.2019)

## Parlamentaarinen ryhmä

Kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen, puheenjohtaja  
Kansanedustaja Toimi Kankaanniemi, PS, varapuheenjohtaja  
Kansanedustaja Mari-Leena Talvitie, Kok, varapuheenjohtaja  
Kansanedustaja Elsi Katainen, Keskustan eduskuntaryhmä, jäsen  
Kansanedustaja Maria Tolppanen, Perussuomalaisten eduskuntaryhmä, jäsen 5/2016 saakka  
Kansanedustaja Kari Kulmala, Perussuomalaisten eduskuntaryhmä, jäsen 6/2016 lähtien  
Kansanedustaja Sanna Lauslahti, Kokoomuksen eduskuntaryhmä, jäsen  
Kansanedustaja Tuula Haatainen, Sosialidemokraattinen eduskuntaryhmä, jäsen  
Kansanedustaja Joonas Räsänen, Sosialidemokraattien eduskuntaryhmä, jäsen  
Kansanedustaja Olli-Poika Parviainen, Vihreiden eduskuntaryhmä, jäsen  
Kansanedustaja Hanna Sarkkinen, Vasemmistoliiton eduskuntaryhmä, jäsen  
Kansanedustaja Thomas Blomqvist, RKP:n eduskuntaryhmä, jäsen  
Valtiotieteiden tohtori Jouko Jääskeläinen, Kristillisdemokraattinen eduskuntaryhmä, jäsen  
Kaupunginjohtaja Aleksi Randell, Turku, kuntaedustaja, jäsen  
Kaupunginjohtaja Antti Rantakokko, Salo, kuntaedustaja, jäsen  
Kunnanjohtaja Hannele Mikkanen, Liperi, kuntaedustaja, jäsen  
Ylijohtaja Päivi Laajala, valtiovarainministe-

riö, pysyvä asiantuntija  
Varatoimitusjohtaja Timo Kietäväinen, Suomen Kuntaliitto, pysyvä asiantuntija 4/2016 saakka  
Tutkimus- ja kehitysjohtaja Kaija Majoinen, Suomen Kuntaliitto, pysyvä asiantuntija 4/2016 lähtien  
Yliopistonlehtori Jenni Airaksinen, Tampereen yliopisto, pysyvä asiantuntija  
Neuvotteleva virkamies Katja Palonen, valtiovarainministeriö, sihteeri  
Neuvotteleva virkamies Inga Nyholm, valtiovarainministeriö, sihteeri  
Innovaatioasiantuntija Tuula Jäppinen, Suomen Kuntaliitto, ennakointityön fasilitaattori

## Asiantuntijaryhmä

Hallitusneuvos Auli Valli-Lintu, valtiovarainministeriö, puheenjohtaja  
Kehittämispäällikkö Juho Korpi, ympäristöministeriö, jäsen  
Neuvotteleva virkamies Olli Alho, työ- ja elinkeinoministeriö, jäsen 4/2016 saakka  
Hallitusneuvos Tuula Manelius, työ- ja elinkeinoministeriö, jäsen 5/2016 alkaen  
Johtaja Taru Koivisto, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, jäsen  
Opetusneuvos Emmi Virtanen, opetus- ja kulttuuriministeriö, jäsen  
Neuvotteleva virkamies Niklas Wilhelmsson, oikeusministeriö, jäsen  
Neuvotteleva virkamies Ari-Pekka Manninen, liikenne- ja viestintäministeriö, jäsen 10/2016 saakka  
Hallitusneuvos Sanna Ruuskanen, liikenne- ja

viestintäministeriö, jäsen 11/2016 lähtien  
Yli-insinööri Kirsi Rajaniemi, sisäministeriö,  
jäsen

Maaseutuylitarkastaja Laura Jänis, maa- ja  
metsätalousministeriö, jäsen 8/2016 saakka  
Neuvotteleva virkamies Christell Åström,  
maa- ja metsätalousministeriö, jäsen 9/2016  
lähtien

Lakimies Mervi Kuittinen, Suomen Kuntaliit-  
to, jäsen 8/2016 saakka

Johtava lakimies Riitta Myllymäki, jäsen  
9/2016 lähtien

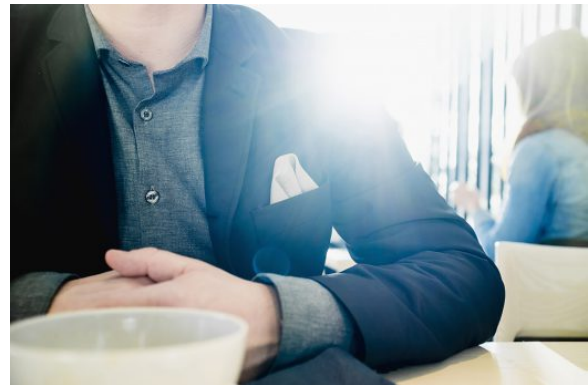
Eriyisiasiantuntija Arto Koski, Suomen Kun-  
taliitto, jäsen

Eriyisiasiantuntija Sini Sallinen, Suomen  
Kuntaliitto, pysyvä asiantuntija

Kehityspäällikkö Jarkko Huovinen, Suomen  
Kuntaliitto, pysyvä asiantuntija

Neuvotteleva virkamies Inga Nyholm, valtio-  
varainministeriö, sihteeri

Neuvotteleva virkamies Katja Palonen valti-  
ovarainministeriö, sihteeri



## Liite 2. Trendikortit



Sote- ja maakuntaudistus muuttaa kuntaa:

## ELINVOIMA KUNNAN KÄRKENÄ



### Elinvoiman merkitys kunnassa kasvaa

Kunnan elinvoima ylläpitää ja synnyttää kasvua sekä parantaa alueen houkuttelevuutta. Myös johtamisen merkitys kasvaa. Jo nyt yli puolet kunnan johtamisesta on elinvoimatehtäviä. Kunnan elinvoima ja sen menestys perustuu usean eri tekijän yhteisvaikutukseen. Kunnan tulevaisuuden tekeminen on elinvoimapolitiikkaa. Kunnan ja kuntalaisten hyvinvointi luo elinvoimaa.

**Lähteet**  
Tulevaisuuskatkaisu 2014 (STM, TEM);  
Puhkainen, Heikki, Aaltonen (2014): Kunta elinvoiman johtajana (Suomen Kuntaliitto);  
Kivimäki (2012): Kaupunki oman onnensa seppänä (Suomen Kuntaliitto);  
HS 19.7. ja 14.8.2016

Sote- ja maakuntaudistus muuttaa kuntaa:

## KUNNASTA KEHITYSALUSTA



Kunnan rooli uudistuu. Elinympäristörooli, kehittäjä- ja kumppanuusrooli sekä osallisuus- ja yhteisörooli vahvistuvat.

Kunta toimii kuntalaisten, kansalaisyhteiskunnan ja yritysten yhteisenä. Työtä tehdään vahvasti eri organisaatioiden ja kumppaneiden verkostoissa.

**Lähteet**  
MDK (2016) Tulevaisuuden kunta-tuotekehitys  
HyAnd (2015) Jakamistalous - uuden tuotantotavan ja kansalaisvoiman uusi muoto. (Academy working paper 4/2015)  
Nueva ry 3.8.2016  
HS 17.6.12.7. ja 17.7.2016

Sote- ja maakuntaudistus muuttaa kuntaa:

## TAVOITTEENA IHMISLÄHTÖINEN HYVINVOINTI



Hyvinvointi ja hyvinvointipalvelut tulee ymmärtää laajasti – kunnilla tulee olla riittävät resurssit hyvinvoinnin laaja-alaisen edistämiseen. Ennaltaehkäisy ja hyvinvoinnin edistäminen korostuvat. Sote ei saa ohjata kaikkea. Ongelma- ja järjestelmälähtöisestä kehittämisestä siirrytään ratkaisukeskeiseen palvelukehitykseen. Julkinen sektori turvaa ja kannustaa ihmisiä oman hyvinvointinsa ja toimintakykynsä edistämiseen. Panostukset uusiin toimintatapoihin ja hyvinvointi-investointien mallinnuksiin ovat välttämättömiä.

**Lähteet**  
Tulevaisuuskatkaisu 2014 (STM);  
SOSTE ry (2014): Hyvinvointitalous  
HS 19.7. ja 4.8.2016  
Kunnat turvatekniikka (VM raportti 2016)

## DEMOKRATIA MONIMUOTOISTUU



Perinteisen, edustuksellisen demokratian toimintamallit eivät enää yksin vastaa kansalaisten käsityksiä tavoista, joilla oman kunnan asioihin haluttaisiin vaikuttaa. Kansalaisosallistuminen kanavoituu uusilla reiteillä pitkin. Myös uusia osallistumistapoja käyttävät eniten aktiiviset kansalaiset. Innovatiiviset osallistumisen tavat, avoin viestintä ja vuorovaikutus sekä läpinäkyvä kuntapolitiikka lisäävät lisäarvoa päätösten hyväksyttävyyttä sekä luottamusta hallinnon, kuten kuntien toimintaan.

**Lähteet**  
Tulevaisuuskatkaisu 2014 (OKM);  
Demokratiatyöryhmän selouskohta (2014)  
DEMOS Helsinki (2009): Toteutuudesta jakamisen, tietoyhteiskunnan uusi vaihe.  
Nuorten valtuutajien huippu tapaaminen -raportti (20.5.2016)  
HS 17.7.2016  
Ikäystyneiden verkkoavustaja (Fountain Park ja VM-Avoim hallinto 2016)

Sote- ja maakuntaudistus muuttaa kuntaa:

## SIVISTYSTEHTÄVÄSTÄ KUNNAN YDIN



Sivistyssektorista tulee kunnan keskeisimpiä toimialoja. Sivistyspalvelut linkittyvät kunnan hyvinvointirooliin ja turvaavat osaltaan kuntalaisten hyvinvointia. Tarve koulutusinnovaatioihin, joustaviin ratkaisuihin (etaopiskelu, asunto jne) kasvaa.

Tekemisen meininki, tapahtumat, panostukset luovaan työhön sekä matalan kynnyksen kulttuuriin, harrastusmahdollisuudet ja pohina tuovat ihmisiä ja lisäävät kunnan elinvoimaa ja houkuttelevuutta.

**Lähteet**  
Tulevaisuuskatkaisu 2014 (OKM);  
Nimessä sivittä, Opettaja-lehti (2015);  
Nuorten valtuutajien huippu tapaaminen -raportti (2016)  
"Sivistyksen panostava kunta on elinvoimainen" HS 25.7.2016  
MDK (2016) Tulevaisuuden kunta-sektoritehtävä.

## NUORET YHTEISKUNNAN MUUTOSVOIMANA



Nuorten passiivinen osallistuminen, syrjäytyminen ja nuorisotyöttömyyden kasvu voivat johtaa siihen, että lapset ja nuoret kokevat itsensä ulkopuolisiksi eivätkä koe kiinnostumista kotikaanensa. Tallon vaarana on, että yhteiskuntaa uudistava voima hiipuu.

Nuoret ovat tulevaisuudessa yksi suurimmista kunnallisten palvelujen käyttäjäryhmistä. Heidän mielipiteellään tulisi siksikin olla vaikutusta. Myös nuorten toiveet ja käsitykset työelämästä haastavat monet julkisen hallinnon perinteiset, hierarkkiset toimintatavat ja arvot.

**Lähteet**  
Tulevaisuuskatkaisu 2014 (OKM);  
Nuorten valtuutajien huippu tapaaminen -raportti 20.5.2016  
Nueva ry 3.8.2016

## DIGITALISAATIO HAASTAA TAVAT TOIMIA



Teknologinen kehitys ja digitalisaatio muuttaa toimintaa ja toimintatavat. Se muuttaa työtä, organisaatioita, teollisuuden ja palveluiden toimintatapoja ja tuotteita sekä kansalaisten arkea. Saavutettavuus saa uudenlaisen merkityksen. Se mahdollistaa myös uudenlaiset osallisuuden tavat.

Olellaista on se, miten avautuvia mahdollisuuksia hyödynnetään. Eri tahojen on myös huomioitava digitalisaation eriarvoistava kehitys.

### Lähteet

Sitra. Regeneroidit 2016.  
Tulevaisuuskatse 2014 (LVM, OKM).  
Kunnat turvatekniikka (VM raportti 2014).  
Nuorten vaikuttajien huippu-ajatusmies -raportti 20.5.2016.

## TYÖELÄMÄ JA TYÖN TEKEMISEN TAVAT MUUTTUVAT



Työn tekemisen tavat muuttuvat ja työelämä kiihtyy tulevaisuudessa. Työ on entistä vähemmän sidottua aikaan ja paikkaan, myös liikkuvuus lisääntyy. Työelämä polarisoituu, osa ammattiteistä katoaa ja niiden tilalle syntyy uusia ammatteja. Maahanmuuttajien rooli kasvaa työelämässä.

Uudet, joustavammat ja monimuotoiset työnteon tavat haastavat myös kuntien työelämäkulttuurin. Innovaatiovetoinen uudistaminen on Suomen talouden monipuolistamisen perusta.

### Lähteet

Tero Holttola 27.4.2016.  
Sitra. Regeneroidit 2016.  
Kilja, E. (ed., 2016). Perspectives on new work (Sitra -studiot 114).  
Tulevaisuuskatse 2014 (LVM, OKM).  
HS 9.5., 12.6., 13.6., ja 4.2.2016.  
Kimi Uusikainen 3.6.2016.

## Liite 3. Kuvaus pidetyistä sidosryhmätilaisuuksista

Parlamentaarisen työryhmän tuottamia skenaarioita ja visioita käytiin läpi kevään ja syksyn aikana 12 sidosryhmätilaisuudessa. Seuraavassa tapaamisten aikataulu ja lyhyt esittely em. sidosryhmistä, tilaisuuksien osanottajamäärineen (suluissa oleva luku).

### *20.5.2016 Nuorten huipputapaaminen (200 henkilöä)*

Kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen ja Suomen Nuorisovaltuustojen Liitto (Nuva) ry. halusivat koota nuorten näkemyksiä hallitusohjelmaan sisältyvistä reformeista, erityisesti Tulevaisuuden kunta –reformista sekä sote- ja maakuntauudistuksesta. Nuorten näkemysten kuulemiseksi järjestettiin Nuva ry:n ja valtiovarainministeriön yhteistyönä valtakunnallinen Nuorten vaikuttajien Huipputapaaminen, seminaari, jossa kuntien nuorisovaltuustojen edustajat toivat kuntiensa nuorten näkemykset esille.

### *14-15.9.2016 Kuntamarkkinat (498 henkilöä)*

Kuntamarkkinat on Suomen ainoa julkisen hallinnon foorumi, jossa on esillä kaikki kunta-alan hallintosektorit. Tapahtuman järjestäjinä ovat Suomen Kuntaliitto ja Kuntalehti. Osallistujat priorisoivat kuntiin vaikuttavia muutosajureita.

### *11.10. Kuntaliiton pienten kuntien neuvottelukunta ja uusi maaseutuverkosto (9 henkilöä)*

Kuntaliiton pienten kuntien neuvottelukunta on sääntömääräinen elin, jonka tehtävänä on pienten, alle 10 000 asukkaan kuntien edunvalvonta. Neuvottelukunnassa on 15 jäsentä eri puolilta maata. Kuntaliiton maaseutuverkosto on käynnistymässä ja tulee toimi-

maan maaseutumaisten kuntien, kaupunkien maaseutualueiden ja maaseudun asukkaiden edunvalvonnan ja maaseudun kehittämisen tukena. Maaseudun erityiset piirteet, kuten elinkeinorakenne, harva asutus ja pitkät etäisyydet tuovat kuitenkin haasteita arkipäivään riippumatta siitä, onko kyseessä maaseutukunta vai suuren kaupungin maaseutumaiset alueet.

### *26.10. Sidosryhmätapaaminen (64 henkilöä)*

Valtiovarainministeriö järjesti sidosryhmätilaisuuden järjestöiden, elinkeinoelämän edustajille sekä tutkijoille Tulevaisuuden kunta-reformiin liittyen. Tilaisuuden tarkoituksena oli saada eri sidosryhmien näkemyksiä parlamentaarisen työryhmän työhön.

### *4.11. Seutukaupunkiverkoston työpaja (15 henkilöä)*

Seutukaupunkeja ovat kaupungit, jotka ovat seutukuntiansa / talousalueensa keskuksia tai keskuspareja, mutta eivät ole maakuntiansa keskuksia. Seutukaupunkiverkostoon kuuluu 47 kaupunkia, joiden vaikutusalueella asuu yli miljoona suomalaista. Seutukaupunkien muodostaman verkoston perustehtävänä on seutukaupunkien ennakoiva edunvalvonta.

### *9.11. Kaupunkipoliittinen työryhmä (15 henkilöä)*

Kaupunkipoliittisen työryhmään kuuluu 19 suurinta kaupunkia Helsingistä Kotkaan. Kaupunkeja verkostossa edustavat joko kaupunginjohtajat tai heidän nimeämänsä sijaiset.

### *11.11. Uuden sukupolven kunnanjohtajat (5 henkilöä)*

Uuden sukupolven kuntajohtajat ovat sekä juuri aloittaneita kuntajohtajia että joitakin vuosia toimineita kuntajohtajia. Verkosto tarjoaa vertaistukea kuntajohtajille sekä ottaa kantaa kuntajohtamisen edellytyksiin ja kehittämiseen monimuotoistuvassa toimintaympäristössä.

#### *16.11. Evankelisluterilaisen kirkon edustajien tapaaminen (14 henkilöä)*

Ministeri Vehviläinen tapasi kirkon edustajia tavoitteena kuulla kirkon näkemyksiä tulevaisuuden kuntien roolista, asemasta ja yhteistyöstä kirkon kanssa. Tilaisuuteen osallistuivat Kirkkohallituksen ja hiippakuntien edustajat.

#### *23.11. Kehyskuntaverkoston tapaaminen (8 henkilöä)*

Kehyskuntaverkosto on Tampereen, Turun, Oulun, Jyväskylän, Kuopion ja Lahden kaupunkiseuduilla sijaitsevien 26 kehyskunnan yhteistyöelin. Sen perustehtävänä on kehyskuntien ennakoiva edunvalvonta. Tehtäväänsä verkosto hoitaa välittämällä ajantasaista tietoa kehyskuntien tarpeista ja näkemyksistä Kuntaliiton edunvalvonnan tietoon sekä suoraan eri ministeriöihin ja valtion eri viranomaisille, poliittisille puolueille sekä tiedotusvälineille. Tiedonvälitys ja vaikuttaminen tapahtuvat päättäjätapaamisina ja kannanottoina, ja kohdistuvat erityisesti kuntien kannalta keskeiseen lainsäädäntöön ja politiikkaohjelmiin.

#### *24.11. Kuntademokratiaverkoston tapaaminen (31 henkilöä)*

Kuntademokratiaverkosto on avoin verkosto, johon voi liittyä jäseniksi kaikki kuntien, valtionhallinnon ja kansalaisyhteiskunnan toimijat. Jäseniä verkostossa on noin 400. Verkosto kehittää ja vahvistaa kuntademokratiaa sekä tarjoaa väylän eri toimijoiden vertaisop-

pimiselle. Verkosto tarjoaa muun muassa tiedon ja kokemusten vaihtoa, hyviä käytäntöjä, kehittämisideoita ja kehittämistukea verkostotapaamisten ja sähköisen verkossa toimivan kehittämisalustan Innokylän<sup>3</sup> avulla.

#### *30.11. Kuntajohtajaverkosto Ryhmä 44 (25 henkilöä)*

Kuntajohtajaverkosto Ryhmä 44:n tehtävänä on sparrata Kuntaliittoa ja toisia kuntia edunvalvonnan, kehittämistoiminnan ja palvelujen saralla. Verkoston tehtävänä on myös tuoda esiin kuntajohdon arjen haasteita ja näkemyksiä sekä käydä vuoropuhelua kuntakentän muutosilmiöistä, niihin ennakkoinnista ja reagoinnista yhdessä Kuntaliiton kanssa. Ryhmä44 koostuu 44 kuntajohtajasta, jotka edustavat erikokoisia ja -tyyppisiä kuntia eri puolilta Suomea.

#### *1.12. Yrittäjätapaaminen (31 henkilöä)*

Ministeri Vehviläinen tapasi yrityselämän edustajia tavoitteena kuulla heidän näkemyksiään tulevaisuuden kuntien asemasta, roolista ja yhteistyöstä yritysten ja elinkeinoelämän kanssa. Tilaisuuteen osallistui Suomen Yrittäjien keskustoimiston asiantuntijoita, yrittäjiä Suomen Yrittäjien kunnallisen ja alueellisen elinkeinopolitiikan valiokunnasta sekä nuoria yrittäjiä ja aluejärjestöjen toimitusjohtajia.



# Liite 4. Väliraportin työstämisessä hyödynnetyt lähteet

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. (2002) Osamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Johtamistaito. Kauppakamarisarja.
- Hiltunen, E. (2012) Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Holstila, E. (2012) Kaupunki oman onnensa seppänä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Kamppinen, M., Malaska, P & Kuusi, O. (2003) Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa: Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuudentutkimus. 2. korjattu painos. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki. S. 19-54.
- Kamppinen, M.; Kuusi, O.; Söderlund, S. (toim.) (2002) Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Kiiski-Kataja, E. (2016) Megatrendit 2016 – Tulevaisuus tapahtuu nyt. Helsinki: Sitra.
- Kuusi, O.; Bergman, T. & Salminen, H. (2013) (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Acta Futura Fennica no 5. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. 3. painos. 137-153.
- Kytö, H. & Kral-Leszczynska, M. (2013) Muuttoliikkeen voittajat ja häviäjät. Tutkimus alueiden välisistä muuttovirroista. Kunnallisan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisusarja nro 76. Helsinki: Pole-Kuntatieto Oy.
- MDI Public Oy (2016) Kunnat tekojen paikana. Tulevaisuuden kunta-taustaselvitys valtiovarainministeriölle.
- Nuva ry (2016) Nuorten vaikuttajien huippu-tapaaminen. Raportti.
- Nyholm, I.; Stenvall, J.; Airaksinen, J.; Pekola, E.; Haveri, A.; af Ursin, K. & Tiihonen, S. (2016) Julkinen hallinto Suomessa. Tietosanoma. Helsinki.
- Oikeusministeriö (2010) Demokratiapolitiikan suuntaviivat. Mietintöjä ja lausuntoja 14/2010. Helsinki: Oikeusministeriö.
- Paananen, H.; Haveri, A. & Airaksinen, J. (2014): Kunta elinvoiman johtajana. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Seppälä, Y. (1984) 84 Tuhatta tulevaisuutta. Helsinki: Gaudeamus.
- Tulevaisuuskatsaukset 2014:
- Työ- ja elinkeinoministeriö
  - Opetus- ja kulttuuriministeriö
  - Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö
  - Valtiovarainministeriö
  - Ympäristöministeriö
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2014) Maa-hanmuuttajien työllistyminen. Taustatekijät, työnhaku ja työvoimapalvelut. Työ- ja yrittäjyys 6/2014. Helsinki.
- Valtioneuvoston demokratiapoliittinen selon- teko VNS 3/2014 vp.
- Valtiovarainministeriö (2016) Taloudellinen katsaus syksy 2016. Valtiovarainministeriön julkaisu 31a/2016. Helsinki: valtiovarainmi- nisteriö.



Valtiovarainministeriö (2017) Kuntatalousohjelma vuodelle 2017. Valtiovarainministeriön julkaisuja 33/2017. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Valtiovarainministeriö/Fountain Park (2016) Ikääntyneiden verkkoaiivoriihen tulokset.

Åman, P. & Kaskinen, T. & Kuittinen, O. & Mokka, R. & Neuvonen, A. (2009) Tehokkuudesta jakamiseen, tietoyhteiskunnan uusi vaihe. Tulevaisuusvaliokunnan tietoyhteiskunta-akatemia. Tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 2/2009. Helsinki: Demos Helsinki.

# Lisätietoja

Neuvotteleva virkamies  
Katja Palonen,  
valtiovarainministeriö,  
kuntaosasto  
puh. 02955 30322

Neuvotteleva virkamies  
Inga Nyholm,  
valtiovarainministeriö,  
kuntaosasto  
puh. 02955 30042

---

**VALTIOVARAINMINISTERIÖ**  
Snellmaninkatu 1 A  
PL 28, 00023 VALTIONEUVOSTO  
Puhelin 0295 160 01  
vm.fi

**Tulevaisuuden kunnan  
skenaariot ja visiot 2030**  
Valtiovarainministeriön julkaisu – 9a/2017  
ISSN 1797-9714 (zine)  
ISBN 978-952-251-833-0 (zine)

**Kuvituskuvat:**  
Kuvitellen Oy

**Valokuvat:**  
Gorilla  
Vastavalo  
Pixabay

# Lukuohjeet ja tulostus

Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visiot 2030 -julkaisu on mobiililaitteilla luettava Mobie Zine HTML5-verkkójulkaisu. Tämä digitaalinen julkaisu on luettavissa kaikilla päätelaitteilla niiden käyttöjärjestelmästä tai näytön koosta riippumatta (tietokoneet, tablet-laitteet, älypuhelimet ja tv-vastaanottimet, joissa on internetselain). Julkaisun sisältö skaalautuu automaattisesti kulloinkin käytössä olevalle näyttökoolle. Saat suurennettua kuvat ja kaaviot ruudun kokoiseksi klikkaamalla niitä.

Jos katsot julkaisua tietokoneellasi, voit helposti siirtyä sivulta toiselle näppäimistön nuolinäppäimillä ja kosketusnäytöllisellä laitteella vastaavasti pyyhkäisemällä kuvaruutua oikealle tai vasemmalle.

Tulostettavissa oleva PDF-versio.

## Palaute

Kerro mielipiteesi verkkójulkaisusta. Lähetä terveisesi [julkaisutuotanto@vnk.fi](mailto:julkaisutuotanto@vnk.fi).