



# Hausjärven kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen kehittäminen

Minna Nieminen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Hausjärven kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen kehittäminen

Minna Nieminen  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2022

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toimeksiantosopimuksen mukaisesti elinkeino- ja palvelurakenteen kehittämisehdotuksia Hausjärven kunnalle, jotka hyödyttävät niin itse kuntaa kuin myös kuntalaisia. Lisäksi tavoitteena oli saada nimenomaan kuntalaisilta sekä viranhaltijoilta aitoja näkemyksiä asioiden tilasta sekä ideoita tulevaisuutta ajatellen. Kokonaisuutta ajatellen tavoitteena oli myös löytää yhtenäinen toimintamalli kunnan sisällä kehitystoimien edesauttamiselle sekä käynnistämiseksi ja itse toteuttamiselle. Lähteinä on käytetty kunnalliseen elinkeinoelämään liittyviä raportteja sekä tutkimuksia ja kuntaorganisaation toiminnallisuutta ohjaavaa oikeuskirjallisuutta, jotka nimenomaisesti liittyvät pieniin kuntiin tai kuntien yhteenliittymiin.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen toteutus kyselyiden avulla koska työn aihepiiri on laaja ja monitahoinen sekä siihen sisältyy niin lain säädöksiä kuin ihan käytännön toteutuksen ilmenemiä. Tutkimusta on toteutettu perinteisen lomakekyselyn, verkko-kyselyiden sekä taustakartoitusten avulla, jotka perustuvat jo koettuihin asioihin, jolloin laadullisuus on mahdollista saada nostettua esille. Vastauksissa painotus oli vapaissa vastauskentissä, jolloin mahdollista saada laajempia näkemyksiä. Vastausten pohjalta oli helpompi työssä osoittaa toimeksiantajalle kriittiset tekijät, joista kuntalaiset ovat huolissaan ja joihin on viisasta kunnassa ottaa kantaa. Huomionarvoisimmat johtopäätökset olivat tehtävissä viestinnän osalta sekä tietyltä osin palvelurakenteen tämänhetkisen tilan osalta. Johtopäätösten pohjalta työssä on pohdittu mahdollisia toimintamalleja, joilla tilannetta olisi mahdollista alkaa työstämään tulevaisuutta ajatellen.

The aim of the thesis was to find proposals for the development of the business and service structure for the municipality of Hausjärvi in accordance with the assignment agreement, which will benefit both the municipality itself and the residents. In addition, the aim was to get genuine views on the state of affairs and ideas for the future, especially from local residents and officials. The objective was also to find a unified operating model within the municipality for promoting development measures and initiating and implementing them themselves. The sources used are reports related to municipal business life, as well as research and legal literature guiding the functionality of the municipal organization, which are specifically related to small municipalities or associations of municipalities.

Qualitative implementation with the help of questionnaires was chosen as the research method of the thesis because the topic of the thesis is broad and complex, and it includes both legal regulations and practical implementation. The study was conducted carried out with the help of a traditional questionnaire, online surveys and background surveys that made it possible to emphasize quality. Based on the answers, it was easier to show the client the critical factors that the residents were concerned about and on which it would be wise or the municipality to take a position. The most notable conclusions could be drawn regarding communications and, to some extent the current state of the service structure. Based on the conclusions, the study introduced possible operating models that would make it possible to improve the situation in the future.

Keywords: Communication, municipal organization, business and service structure, communality

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Tutkimusmenetelmä .....	7
3	Opinnäytetyön tavoitteet .....	8
4	Hausjärven kunta .....	9
5	Kunnallishallinto .....	10
6	Kunnallishallintoa määrävän lainsäädännön rakenne .....	12
6.1	Kuntalain (410/2015) yleiset säännökset .....	13
6.2	Kunnan tehtävät ja järjestämisvastuu .....	13
6.3	Valtion ja kunnan suhde .....	14
6.4	Demokratia ja vaikuttaminen .....	14
6.5	Kunnan toimielimet ja johtaminen .....	16
6.6	Kunnan luottamushenkilöt ja henkilöstö sekä hallinto .....	19
6.7	Talous .....	21
6.8	Erinäisiä säännöksiä .....	23
7	Kunnallishallinnon kehittämistoimet oikeudellisesta näkökulmasta .....	25
8	Tutkimusasetelma sekä kehittämiskohteiden hahmotelma .....	26
9	Tutkimustulokset .....	28
9.1	Henkilöhaastattelu opinnäytetyön ja kyselyn toteutumiskelpoisuudesta .....	29
9.2	Verkkokyselyn tulokset alueen yrittäjiltä .....	29
9.2.1	Hausjärven kunnan viestintä yrittäjille .....	30
9.2.2	Kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen arviointi sekä kehittäminen .....	30
9.2.3	Kunnan yritysystävällisyyden arviointi sekä mahdolliset kehittämisehdotukset .....	31
9.2.4	Yrittäjien näkemykset kunnan asemasta seutu- ja maakuntatasolla .....	31
9.2.5	Ajatukset kunnan kehittämistarpeista yrittäjyyden kannalta .....	32
9.2.6	Yrittäjien näkemyksiä elinkeino- ja palvelurakenteen kehittämistarpeista .....	32
9.3	Verkkokyselyn tulokset kuntalaisten osalta .....	32
9.3.1	Vastaaajien näkemykset kunnan viestinnästä kuntalaisille .....	34
9.3.2	Arviot Hausjärven elinkeino- ja palvelurakenteesta .....	35
9.3.3	Kehittämistoimet kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen lisäämiseksi .....	36
9.3.4	Kunnan asema seutu- ja maakuntatasolla kuntalaisten silmin .....	36
9.3.5	Vapaata kommentointia Hausjärven kunnan kehittämistarpeista .....	37
10	Kehittämisideat ja niiden tavoitteet .....	38
10.1	Hausjärven kunnan näkökulmasta .....	38
10.2	Yrittäjien näkökulmasta .....	40
10.3	Koko yhteisön näkökulmasta .....	41

11 Yhteistyökumppanit tulevaisuuden kannalta .....	42
12 Yhteenveto sekä pohdinta .....	43
Lähteet .....	48
Kuviot .....	51
Liitteet .....	52

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona on tutkia ja pohtia kehittämiskohteita Hausjärven kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen parantamiseksi sekä paikallistaa toiminnallisia ongelma-kohtia. Opinnäytetyön avulla on pyrkimys löytää potentiaalit sekä yhtenäinen toimintamalli Hausjärven kunnan sisällä kehittämistoimenpiteiden edesauttamiselle sekä käynnistämiseksi. Toimeksiannon laajuus koskettaa niin Hausjärven kuntaa kuin koko sen yhteisöäkin. Valitsin aiheen koska Hausjärven kunnan toiminnoissa on ollut näkyvissä muutosta heikompaan suuntaan viime vuosien aikana ja perimmäisistä syistä muutoksiin on olemassa näkemystä itse kunnan taholta mutta vaikutelma oli, että kehitystoimenpiteet eivät kulje käsi kädessä näkemysten kanssa. Tähän tilanteeseen opinnäytetyöllä pyritään tuomaan ratkaisua sekä kehittämisideoita tulevaisuuden jatkosuunnitelmien ja mahdollisten toimenpiteiden toteuttamisen osalta.

Kunnallisessa päätöksenteossa on huomioitava lukuisia eri tekijöitä ja huomiotta ei voi jättää poliittisia näkemyksiä sen enempää kuin keskinäiseen yhteistyöhön liittyviä vaikuttajia. Lain määräävyys on perusedellytys kunnalliselle päätöksenteolle mutta sen lisäksi on syytä huomioida koko yhteisö ja yhteistyöelimet sidosryhmineen. Tämän lisäksi myös valtio valvoo omalta osaltaan kuntien toimintaa ja omalta osaltaan mahdollisesti muuttaa kunnan lakiperusteista tehtäväkenttää lakimuutoksin. Varsinkin pienten kuntien osalta on ensi arvoisen tärkeää pystyä valjastamaan yhteisön voimavarat mukaan kunnan päätöksentekoon mukaan, jolloin tehdyille päätöksille saadaan huomattavasti suurempi vaikuttavuus kaikkiin kuntalaisiin. Tällöin myös kyetään toimimaan muuttuvassa yhteiskunnassa oikea-aikaisesti kaikkien etua ajatellen.

## 2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen toteutus koska työn aihepiiri on laaja ja monitahoinen sekä siihen sisältyy niin lain säädöksiä kuin ihan käytännön toteutuksen ilmenemiä. Laadullisella tutkimuksella on mahdollista kyetä ymmärtämään tutkittavan aiheen taustoja, ympäristöjä sekä merkityksiä laajemmin kuin muilla menetelmillä.<sup>1</sup> Tutkittujen asioiden taustoja on kyettävä avaamaan tarkemmin, jotta lukijalle syntyy käsitys laajan kokonaisuuden hallinnasta, jossa joka osa-alueella on suuri merkitys lopputuloksen kannalta<sup>2</sup>. Tutkimusta on toteutettu perinteisen lomakekyselyn (liite 2), verkkokyselyiden (liite 3 &4) sekä

---

<sup>1</sup> Tienari & Meriläinen 2021, 268.

<sup>2</sup> Tuulaniemi 2011, 144.

taustakartoitusten avulla, jotka perustuvat jo koettuihin asioihin, jolloin laadullisuus on mahdollista saada nostettua esille. Laadullisella tutkimuksella on mahdollista saada esille laajemmin kehittämistoimien todellista tarvetta sekä niihin vaikuttavien tekijöiden osuutta kokonaisuuteen. Kehittämistoimet voidaan nähdä monelta eri suunnalta mutta työssä pyritään koostamaan Hausjärven kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen kehittämistoimien tärkeysjärjestystä kaikkien osapuolten kannalta, jolloin myös käyttäjien näkemykset ja kokemukset ovat tärkeitä. Tällöin on mahdollista kyetä hyödyttämään koko yhteisöä, joka on koko kuntaorganisaation tarkoituskin. Toteutuksessa on huomioitu toimeksiantajan asema sekä velvollisuudet ja oikeudet kehittämistoimissa.

Opinnäytetyössä on tarkoitus peilata Hausjärven kunnan nykyisiä suuntauksia ja suunnitelmia Kuntaliiton esittämiin näkemyksiin ajankohtaisista toimista ja toimenpiteistä. Tarkoitus on myös suorittaa vertailua lähikuntien kehitystoimien osalta ja tutkia onko niiden osalta poikkeamia sekä mistä ne voisivat johtua. Huomionarvoiseksi tulee, löytyykö poikkeamista sen kaltaisia tekijöitä, että niitä voitaisiin jalostaa Hausjärven kunnan osalta hyödynnettäviksi kehitystoimenpiteiksi. Hausjärven kunnalla on menneisyydessä ollut taloudellisesti heikompia vuosia, joiden vaikutukset ilmenevät vielä tänäkin päivänä, mutta niihin ei ole syytä jäädä pysyvästi vaan siirtyä eteenpäin. Kunnan henkilöstömäärä on sen kaltainen, että henkilötöyövuosissa potentiaalia kehitystoimiin löytyisi kyllä, kunhan henkilöstöohjelmaa noudatetaan kuten se on esitetty<sup>3</sup>.

### 3 Opinnäytetyön tavoitteet

Pääasialliset tavoitteena opinnäytetyöllä on löytää toimeksiantosopimuksen mukaisesti elinkeino- ja palvelurakenteen kehittämisehdotuksia Hausjärven kunnalle, jotka hyödyttävät niin itse kuntaa kuin myös kuntalaisia. Tärkeimpänä tavoitteena on löytää toiminnalliset ongelma-kohtat sekä pohtia niihin mahdollisia ratkaisumalleja sekä pyrkiä paikallistamaan Hausjärven kunnan mahdollisuudet, joihin on olisi kannattavaa kohdistaa kehittämistoimia kunnan resursien sen salliessa. Tavoitteena on löytää aiempien kehitystoimenpiteiden osalta syitä ja seurauksia joiden pohjalta pystyttäisiin kehittämään Hausjärven kunnan valmiuksia vastata paremmin elinvoimaisen kuntarakenteen vaatimuksiin. Kokonaisuutta ajatellen tavoitteena on myös löytää yhtenäinen toimintamalli kunnan sisällä kehitystoimenpiteiden edesauttamiselle sekä käynnistämiselle ja itse toteuttamiselle.

Tavoitteiden asettelu edellä kuvatulla tavalla oli hyödyksi itse opinnäytetyön toteutuksessa kuin myöhemmässä vaiheessa mahdollisten kunnan omien kehitysehdotusten toteutuksessakin.

---

<sup>3</sup> Hausjärven kunta 2020, Henkilöstöohjelma 2020-2021.



Kokonaisuus on laaja ja sen tavoitteiden asettelun tulee palvella ensisijaisesti toimeksiantajaa, jolloin opinnäytetyö on tarkoituksenmukainen ja siitä on mahdollista saada käytännön hyötyä. Toissijaisesti tavoitteiden asettelu palveli opinnäytetyötä suorittavaa opiskelijaa, jolloin opiskelijan oli helpommin hahmotettavissa laajan kokonaisuuden eri osa-alueet. Tavoitteet määrittivät rajat tutkimus- ja kehittämistehtävälle, jolloin konteksti pysyi kehysten sisällä.

#### 4 Hausjärven kunta

Hausjärven kunta sijaitsee Kanta-Hämeessä Riihimäen ja Lahden välissä. Hausjärven kunta on perustettu 1868 ja kuntaan kuuluu neljä pienempää taajamaa, jonka vuoksi kunnan pinta-ala on huomattava. Taajamat ovat Oitti, Ryttylä, Hikiä ja Monni ja näiden myötä kunnan pinta-ala koostuu 398,8 neliökilometriä. Asukaslukuksi on ilmoitettu Hausjärven kunnan omilla sivuilla Hämeen liiton mukaan 8143 asukasta 2021 jolloin asukastiheydeksi saadaan 20,9 asukasta neliökilometrille. Kunnan hallinnollinen keskus sijaitsee Oitissa, jossa myös kunnanvirasto sijaitsee. Taajamien kesken väestöjakauma on suhteellisen tasainen, jolloin karkeasti arvioiden hallinnollisessa keskuksessa on eniten väestöä. Päätaajamien asukasmääräksi on ilmoitettu noin 5600 asukasta, jolloin muille sivummalla olevien kylien asukasmääräksi jää noin reilu 2500. Kaikkiaan Hausjärven kunnan alueella on yhteensä 17 kylää<sup>4</sup>, josta on pääteltävissä osan kylien olevan hyvin harvaan asuttuja.<sup>5</sup>



Kuvio 1: Sijaintikartta (Hausjärven kunnan verkkosivut 2021).

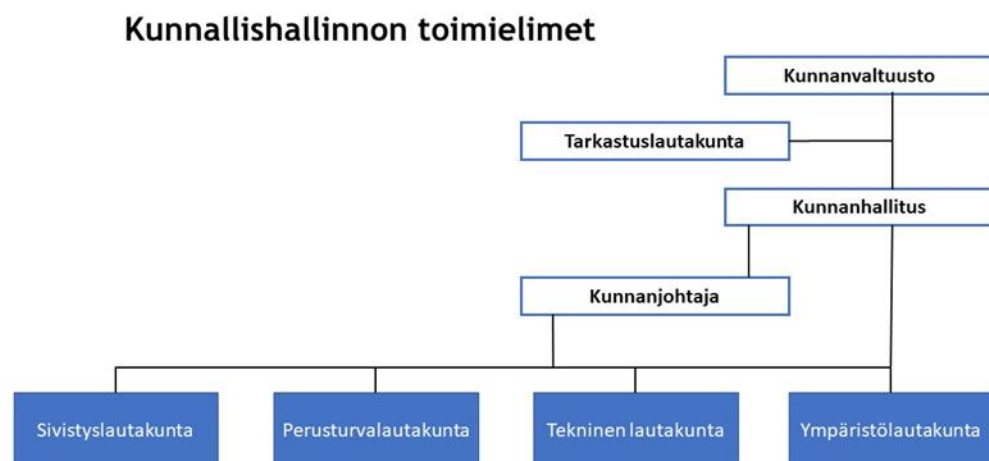
<sup>4</sup> Wikipedia 2010, Hausjärven kylät.

<sup>5</sup> Hausjärven kunta 2021, Hausjärvi-info.

Kunnan väestörakenne painottuu työikäiseen väestöön, 15-64 vuotiaisiin, joiden osuus on ollut vuonna 2021 koko alueen väestöstä 60 %. Vastaavasti ikääntyvien yli 64-vuotiaiden osuus oli vuonna 2021 kunnassa 23.1 %. Väkiluvun muutos on ollut edelliseen vuoteen nähden tappiollinen lisääntyvässä määrin.<sup>6</sup>

## 5 Kunnallishallinto

Kuntalaki (410/2015) toimii Suomessa määrävänä tekijänä kaikissa kunnallishallintoon liittyvissä päätöksenteon vaiheissa. Se luo edellytykset kunnan asukkaiden itsehallintoon, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiseksi kuntien toiminnassa. Kuntalain (410/2015) 1 § mukaisesti sen tarkoitus on edistää kunnan toiminnan suunnitelmallisuutta sekä taloudellista kestävyyttä. Kunnan tulee edistää asukkaidensa hyvinvointia sekä alueellista elinvoimaa, jonka myötä kunnan on mahdollista tarjota asukkailleen palvelut taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen näkökulma huomioiden.<sup>7</sup> Kunnallishallinnon rakenne on laissa säädetty ja ainoa poikkeama kaupunkien ja kuntien kesken on kokoonpanojen laajuudessa. Perusmuotoinen kunnallishallinnon rakenne esitetty edellä, jossa hallinnon hierarkia näyttäytyy selvästi.



Kuvio 2: Kunnallishallinnon kokoonpano (Red Nitro 2013).

<sup>6</sup> Tilastokeskus 2021, Kuntien avainluvut.

<sup>7</sup> Harjula & Prättälä 2015, 39-41.

Kaupunkien ja kuntien osalta kunnallishallinnon rakenne on suorassa suhteessa kaupungin tai kunnan kokoon. Kuntien koosta sinällään on vuosien varrella käyty keskustelua ja tiettyjä lain-säädännöllisiä toimenpiteitäkin erilaisten kehittämistoimenpiteiden osalta toteutettu, mutta perusteiltaan kuntaa ei ole määritelmänä täsmennetty esimerkiksi kuntalaissa (410/2015)<sup>8</sup>. Hallinto saattaa olla hyvinkin laaja, mikäli kyseessä oleva kaupunki tai kunta on suuri. Hausjärven kunnan osalta eri lautakuntien alta löytyy suppeassa mittakaavassa eri toimialakohtaiset palvelut johtuen kunnan pienestä koosta ja jaottelu on pyritty rakentamaan perusteiltaan mahdollisimman selkeäksi ja toimivaksi hallintotavan osalta<sup>9</sup>. Hallintotavan ilmeneminen on syytä huomioida varsinkin kunnallishallinnossa koska päätöksenteko tapahtuu vain ja ainoastaan lain säädäntöjen puitteissa, jolloin hallintotavan myötä päätöksenteko on osin jäykkää sekä aiheuttaa kustannuksia hallintomenettelyiden toteuttamisessa<sup>10</sup>. Hallintotavassa on kuitenkin myös päätöksenteon kannalta positiivisiakin vaikutuksia. Menettelytavat ovat samanlaiset ja ennalta määritettyjä ja päätökset ovat tasapuolisia riippumatta päätöksen kohteesta.

Hausjärvellä jokaisen lautakunnan vastuulle on osoitettu eri tulosalueita, joista ne vastaavat. Kuvassa selkiytetään rakennetta sekä avataan laajemmin pienen kunnan toiminnallisuutta lautakuntien vastuiden kautta. Tavalliselle kuntalaiselle ei välttämättä aina ole täysin selvää mitä kaikkea yksittäisen lautakunnan vastuualueeseen kuuluu.

## Hausjärvi lautakuntien tulosalueet

Sivistyslautakunta	Perusturvalautakunta	Tekninen lautakunta	Ympäristölautakunta
<ul style="list-style-type: none"> <li>-hallinto</li> <li>-kulttuuritoimi</li> <li>-museo</li> <li>-liikuntapalvelut</li> <li>-nuorisotyö</li> <li>-kirjastotoimi</li> <li>-kansalaisopisto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-lakisääteiset sosiaalipalvelut</li> <li>-perusterveydenhuolto</li> <li>-ympäristöterveydenhuolto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-kunnan oma rakentaminen ja rakennuttaminen</li> <li>-kunnossapito ja käyttötehtävät talorakennuksen, yhdyskuntatekniikan ja vesi- ja viemärilaitoksen osalta</li> <li>-maa- ja metsätilat sekä mittaustyöt</li> </ul> <p><b>Tilapalvelu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-hankkii ja vuokraa tiloja kunnan eri hallintokunnille</li> <li>-tavoitteena on kiinteistöjen arvon säilyttäminen, huolehtiminen tilojen tehokkaasta käytöstä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ympäristönsuojelu sekä lupa-asiat liittyen ympäristöön, jätevesiin, meluun ja ilmanlaatuun</li> <li>-jätehuollon valvonta</li> <li>-maasto- ja vesiliikenneasiat</li> </ul>

Kuvio 3: Lautakuntien tulosalueet (Hausjärven kunnan verkkosivut, 2022)

<sup>8</sup> Harjula & Prättälä 2015, 8.

<sup>9</sup> Hausjarvi.fi/paatoksenteko

<sup>10</sup> Harjula & Prättälä 2015, 43.

## 6 Kunnallishallintoa määrävän lainsäädännön rakenne

Kunnan ja sen hallintoon liittyvien säännösten tulisi ensisijaisesti perustua kuntalakiin (410/2015) ja se mielletäänkin kunnallishallinnon peruslakina. Tämän lisäksi kuntaorganisaation hallinnolliset toimet ja ohjaus nojaavat myös hallintosääntöön, jonka sisällön kuntalaki (410/2015) määrittelee ja joka toimii tärkeänä ohjausvälineenä kaikessa toiminnassa. Hallintolaki (434/2003) on myös omalta osaltaan keskeisessä osassa menettelyiden toteuttamisessa ja sen avulla taataan hallinnon palvelujen laatu sekä tuloksellisuus.<sup>11</sup> Hallintosäännössä määrätään kunnan eri viranomaisten toimivallan jaosta ja tehtävistä. Kunnan hallinnossa on noudatettava hallintosäännön määräyksiä ja mikäli esimerkiksi toimivaltarajoista poiketaan, ylitetään tällöin viranomaisen toimivalta.<sup>12</sup>

Kuntalaki (410/2015) on oikeudelliselta näkökulmalta kunnallishallintoa koskeva yleislaki ja se on säädösten osalta kunnan eri hallinnonalojen erityislakien mahdollista syrjäyttää. Tämä edellyttää ristiriitaa yleislain ja hallinnon erityislakien välillä<sup>13</sup>. Lain lähtökohdaksi on tarkoitettu, että kaikki johtosäännöllä määrättävät asiat sisällytetään hallintosääntöön ja tämän takia ei ole tarvetta useammille johtosäännöille. Hallintosäännön lisäksi muita kunnan toimintaan liittyviä keskeisiä ohjausvälineitä ovat kuntastrategia, talousarvio ja taloussuunnitelma.<sup>14</sup>

Kuntalaki (410/2015) on säädännän rakenne huomioiden jaettu osiin ja ensimmäinen osa kattaa yleiset periaatteet kuntien toiminnalle, jotka koskettavat niin itse kuntaa yhteisönä kuin kunnan jäseniäkin. Toinen osio keskittyy demokratiaan ja vaikuttamiseen ja kolmas osio toimielimiin ja johtamiseen. Neljännen osan säädökset koskettavat kunnan luottamushenkilöitä ja henkilöstöä yleensä. Hallinnon osalta tarkemmat säädökset löytyvät osasta viisi ja sen osalta painopiste on nimenomaisesti päätöksenteossa sekä hallintomenettelyissä. Niiden osalta osassa on säädetty koko hallintomenettelyn toiminnallinen osuus osapuolten sekä eri päätöksentekomenettelyiden osalta. Kuntien taloutta koskevat säädökset löytyvät kuudennesta osasta ja niiden osalta on täsmällisesti eroteltu veroja sekä kirjanpidollisia seikkoja koskevat säädökset. Kyseisestä osasta löytyy myös hallinnon ja talouden tarkastukseen liittyvät säädökset, joiden osalta on omat tarkennuksensa muun muassa tarkastuslautakunnan tehtävistä. Kuntalain seitsemännessä osassa on koostettu erinäisiä säännöksiä, joista löytyy tarkennuksia esimerkiksi palveluvelvoitteesta ja kilpailulain soveltamisesta sekä oikaisuvaatimuksista ja kunnallisvalituksista. Lisäksi erinäiset voimaantulosäännökset löytyvät tästä kyseisestä osasta.

---

<sup>11</sup> Myllymäki 2021, 3.

<sup>12</sup> Myllymäki 2021, 5-6.

<sup>13</sup> Harjula & Prättälä 2015, 102.

<sup>14</sup> Myllymäki 2021, 5.

## 6.1 Kuntalain (410/2015) yleiset säännökset

Ensimmäinen luku koskee yleisiä säännöksiä ja lain 1 § ja 2 § määrittävät lain tarkoituksen sekä soveltamisalan. Ensimmäisessä luvussa esitetään kuntien toiminnan kannalta tekijät, joihin lain asettamisella pakottavan lainsäädännön menetelmällä on tarkoitus vaikuttaa ja siinä on huomioitu myös itsehallinto, osallistumis- kuin vaikuttamismahdollisuudet kuntalaisten osalta. Kuntalain 1 § pitää sisällään myös säännöksen asukkaiden hyvinvoinnista ja alueen elinvoimasta sekä siinä esitetään palvelutarjonnan edellytykset kaikille kuntalaisille. Toisen luvun osalta on määritetty soveltamisalan osalta mahdolliset poikkeamat lain soveltamisen puitteissa. Lain 3 § ilmaisee täsmällisen säädöksen kunnan jäsenestä ja kyseisessä lainkohdassa on eritelty edellytykset, joiden tulee täyttyä. Säännöksen mukaisesti kunnan jäsen voi olla henkilö, jonka kotikunta on kyseinen kunta, vastaavasti yhteisö tai yritys, jonka kotipaikka on kyseinen kunta täyttää määritelmän. Kolmannessa kohdassa on yksiselitteisesti määritetty kunnan jäseneksi se, joka omistaa tai hallitsee kiinteää omaisuutta.

Kuntalain 4 § säätää omalta osaltaan kunnan nimeen liittyvistä säädöksistä ja toimintamenetelyistä ja asettaa ehdot kunnan nimen muuttamisesta. Lisäksi kyseisessä asetuksessa on ilmaistu myös täsmällinen määritelmä koska kunnan on mahdollista käyttää nimitystä kaupunki. Kunnanvaakunan käytön osalta säädökset löytyvät 5 §:stä, ja ne ovat sidonnaisia kunnanvaltuuston näkemyksiin sekä vaakunan hyväksynnän osalta edellyttävät Kansallisarkiston lausuntoa. Vaakunan käytön valvonnasta vastaa kunnanhallitus tai hallintosäännössä määrätty muu viranomaislainen. Kuntakonsernista ja kunnan toiminnasta yleisellä tasolla säädetään kuntalain (410/2015) 6 §:ssä ja mikäli kunnalla on tytäryhteisö, johon sillä on kirjanpitolain (1336/1997) tarkoittama määräysvalta puhutaan kuntakonsernista. Kuntakonsernin osalta lainkohdassa on täsmälliset määritelmät mitä tarkoitetaan kuntakonsernilla ja samaan asiayhteyteen on myös huomioitu kunnan määräysvaltaan kuuluvat säätiöt.

## 6.2 Kunnan tehtävät ja järjestämisvastuu

Toisessa luvussa säännökset koskevat kunnan tehtäviä ja järjestämisvastuuta joista 7 § määrittää kunnan tehtävät mahdollisine poikkeussääntöineen. Lain kohdassa on pyritty erottelemaan selkeästi kunnan tehtäviin kuuluvat asiat ja painotettu lakisäateistä yhteistoimintaa. Vastaavasti kuntalain (410/2015) 8 § pureutuu kunnan järjestämisvastuuseen ja tämä säännös kattaa tarkennuksineen yhdenvertaisuusperiaatteen, määrälliset ja laadulliset tekijät sekä tuottamistavat ja niiden valvonnan sekä viranomaisen toimivallan käyttämisen.

Kunnan palvelujen tuottamisen osalta 9 §:n säädösten pohjalta kunnan on mahdollista tuottaa palvelut itse tai hankkia ne sopimukseen perustuen muilta palvelujen tuottajilta. Tuottajan vastuu määräytyy tämän lain sekä mahdollisten kunnan, kuntayhtymän ja palvelun tuottajan sopimustenmukaisesta Kunnan järjestämisvastuu säilyy kuitenkin tarpeen, määrän ja laadun määrittämisen osalta, vaikka kunta hankkisivikin palvelut ulkopuolisilta palveluntarjoajilta.

On kuitenkin huomioitava, että julkisen hallintotehtävän osalta palvelun tuottaminen on mahdollista vain, mikäli siitä erikseen lailla säädetään.

### 6.3 Valtion ja kunnan suhde

Kuntalain (410/2015) kolmannessa luvussa säädetään valtion ja kunnan keskinäisestä suhteesta ja 10 § säättää kuntien laillisuus- ja seurantavalvonnasta, joka on osoitettu Valtiovarainministeriölle. Käytännössä valvonnalla tarkoitetaan kuntien toiminnan ja talouden seuranta, jonka lisäksi Valtiovarainministeriö huolehtii kuntien itsehallinnon huomioon ottamisen kuntia koskeissa lainsäädännön valmisteluissa. Kuntia koskevat lainsäädännöt, periaatteelliset tärkeät ja laajakantoiset kuntien toiminnat, talous sekä hallinto ja niiden yhteensovittaminen valtion- ja kuntatalouden osalta säädetään kuntalain 11 § ja sen osalta on omat valtion ja kuntien neuvottelumenettelynsä. Kuntia edustaa neuvottelumenettelyssä tässä tapauksessa Suomen Kuntaliitto ry. Lain 12 § joka koskee kuntatalousohjelmaa tarkentaa edellistä säädöstä menettelytapojen laajuuden ja toiminnan suhteen. Säädöksessä on esitetty kuntatalousohjelman valmistelun perusteet sekä tarkennettu rahoitusperiaatetta, jonka avulla on mahdollista arvioida muutostarpeita suhteessa kunnan kehitystarpeeseen sekä arvioida kuntatalouden kehitystä.

Kuntatalousohjelman valmistelee valtionvarainministeriö yhdessä kuntien talouden ja toiminnan kannalta keskeisten ministerien kanssa. Kuntia edustava Suomen Kuntaliitto ry osallistuu myös kuntatalousohjelman valmisteluun omalta osaltaan. Edellä mainittujen säädösten lisäksi valtion ja kuntien keskinäisistä suhteista säädetään lain 13 § kuntatalouden ja -hallinnon neuvottelukunnasta jonka toimenkuvaan kuuluu käsitellä asioita, jotka koskevat kuntien toimintaa, hallintoa ja taloutta. Myös tämän valtiovarainministeriön yhteydessä toimivan neuvottelukunnan tulee seurata ja arvioida kuntatalouden kehitystä sekä ottaa huomioon kuntatalousohjelmien huomioon ottaminen lainsäädännön valmisteluissa.

### 6.4 Demokratia ja vaikuttaminen

Kuntalain (410/2015) neljäs luku pitää sisällään valtuustoon sekä kuntavaaleihin liittyviä säädöksiä ja 14 § määrittelee yksiselitteisesti valtuuston tehtäviä ja sen osalta on listattu myös hyvin paljon taloudellisia tehtäviä valtuuston yleisten tehtävien lisäksi. Tämän lisäksi 15 § määrittelee valtuutettujen ja varavaltuutettujen kuntavaaleissa tapahtuvaan valintaa sekä valtuutettujen ja varavaltuutettujen toimikauden mittaa, jonka ohella 16 § selventää valtuutettujen lukumäärän määräytymisperustetta sekä yksilöityjä tekijöitä joihin valtuustolla on suuri määräysvalta. Täsmennyksenä 17 § määrittää varavaltuutettujen lukumäärät joka pohjimmiltaan perustuu valtuutettujen määrään. Säädöksessä on myös maininta vaalikelpoisuuden menettämisestä ja sen osilta toimintatavoista, joita edellytetään päätösvaltaisuuden toteutumiseksi. Lain 18 §:ssä säädetään säättää valtuuston puheenjohtajiston valintaan liitty-

vistä tekijöistä sekä sisältää lisämaininnan puhe- ja läsnäolo-oikeudesta valtuuston puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan osalta. Tarkennuksena edellisiin 19 § pitää sisällään säädökset valtuustoryhmästä ja sen toiminnan tukemisesta pohjautuen suurelta osin taloudellisiin tukitoimiin ja niiden edellytyksiin.

Viides luku keskittyy säännöksissä kunnan asukkaiden osallistumisoikeuksiin ja niiden osalta pitää sisällään selventäviä tekijöitä äänioikeudesta sekä äänestämistä ja vaikuttamismahdollisuuksista. Äänioikeus on käsitelty 20 §:ssä hyvin kattavasti määritelmiseen ja ehtoiheen, jotka koskevat ikää sekä kotikunnan ajallista määritettä suhteessa vaalipäivään. Säädös huomioi myös ulkomaalaistaustaiset henkilöt, joilla kotikunta Suomessa ja täyttävät aikamääritteen sekä kansainvälisten järjestöjen palveluksessa olevat täysi-ikäiset henkilöt, joiden asuinpaikka kyseisen kunnan alueella. Itse äänestys-oikeuden osalta 21 § antaa tarkentavia säädöksiä esimerkiksi kunnan osa-alueita koskevissa kansanäänestyksissä. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet on eritelty 22 §:ssä ja peruseriaate on kunnan asukkaiden sekä palvelujen käyttäjien oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Säädös myös mainitsee valtuuston velvollisuuksista pitää huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista ja menetelmistä. Säädöksessä on lueteltu erilaisia osallistumiseen ja vaikuttamiseen liittyviä menetelmiä joihin kuntalaisten on helppo osallistua.

Aloiteoikeudesta on säädetty 23 §:ssä ja sen käytöstä on tarkennettu kohdennus koskemaan kunnan asukasta, kunnassa toimivaa säätiötä tai yhteisöä sekä sitä, joka omistaa tai hallitsee kiinteää omaisuutta kunnassa. Aloiteoikeudella tarkoitetaan tässä yhteydessä nimenomaisesti oikeutta tehdä aloitteita kunnan toimintaa koskevissa asioissa. Valtuustolle tulee saattaa tiedoksi vähintään kerran vuodessa sen toimivaltaan kuuluvissa asioissa tehdyt aloitteet sekä niiden takia suoritettut toimenpiteet. Valtuuston on mahdollista myös päättää, että kunnalle kuuluvasta asiasta suoritetaan kansanäänestys ja tämän osalta 24 § asettaa toiminnallisia ehtoja. On huomionarvoista, että kansanäänestys on neuvoa-antava ja salainen eli sen tuloksella sinällään ei ole lainvoimaa. Edelliseen liittyen 25 § antaa mahdollisuuden kunnan asukkailla mahdollisuuden tehdä kansanäänestysaloitteen, joka kuitenkin edellyttää taakseen vähintään neljä prosenttia 15 vuotta täyttäneistä kunnan asukkaista. Valtuustolta edellytetään viipymättä tehtävää päätöstä aloitteessa tarkoitetun kansanäänestyksen toimittamisesta.

Erityisesti nuorten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien varmistamiseksi laki säättää 26 §:llä kunnanhallituksen velvollisuudesta asettaa nuorisovaltuusto tai vastaavan kaltainen nuorten vaikuttajaryhmä. Kunnanhallituksen tulee myös huolehtia kyseisen tahon toimintaedellytyksistä. Nuorisovaltuusto voi mahdollisesti olla useamman kunnan yhteinen ja se tulee ottaa mukaan lasten ja nuorten osallistumisen ja kuulemisen kehittämiseen kunnassa. Ikääntyneen väestön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteuttamiseksi säädetään 27 §:ssä ja vastaavasti vammaisten henkilöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien osalta 28

§:ssä perusteiltaan samoilla säädöksillä kuin nuorisovaltuuston osaltakin. Ainoana poikkeamana ilmenevät nimikkeet, jotka ovat vanhusneuvosto sekä vammaisneuvosto sekä vammaisten henkilöiden ja heidän omaisten osaltaan riittävän edustuksen varmistaminen, joka on erikseen kirjattu säädökseen.

Viidennessä luvussa on myös erikseen säädetty kunnan asukkaiden osallistumisoikeuteen liittyvästä viestinnästä 29 §:ssä ja tällä varmistetaan riittävä tiedottaminen asukkaille, palvelujen käyttäjille, järjestöille ja muille yhteisöille. Säädöksellä varmistetaan kuntien riittävä ja tarpeellinen tiedottaminen palveluista, taloudesta, kunnassa valmistelussa olevista asioista sekä niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä sekä tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista. Tiedottamisella varmistetaan päätösten valmisteluihin osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollistaminen. Kunnan on myös huolehdittava käsittelyyn tulevien asioiden valmistelun osalta tarkoituksenmukaisen tietoverkon käyttämisestä yleisen tiedonsaannin kannalta. Kunnan tulee myös huolehtia varsinkin verkkoviestinnässään, ettei salassa pidettäviä tietoja viedä yleiseen tietoverkkoon sekä yksityisyyden suojan toteutuminen henkilötietojen käsittelyssä.

#### 6.5 Kunnan toimielimet ja johtaminen

Kuntalain (410/2015) kuudennessa luvussa keskitytään kunnan toimielinten säädöksiin. Kunnassa tulee olla 30 §:n mukaisesti valtuuston lisäksi kunnanhallitus ja tarkastuslautakunta, joiden lisäksi valtuusto voi asettaa lautakuntia tai valiokuntia sekä johtokuntia ja jaostoja. Lautakunnat tai valiokunnat toimivat kunnanhallituksen alaisina, jolloin niiden hoidettavaksi määrittyy yleensä pysyväisluonteisia tehtäviä. Kunnanhallitus ja valtuuston päätöksen nojalla muutkin toimielimet voivat asettaa toimikuntia määrätyn tehtävän hoitamiseen. Kaksikielisten kuntien osalta on huomioitava, että opetustoimen hallintoon asetetaan erillinen toimielin kumpaakin kieliryhmää varten tai vastaavasti yhteinen toimielin, joka jakautuu jaostoihin kieliryhmiä varten. Toimielimen tai jaoston jäsenten valinta tulee tapahtua kyseisiin kieliryhmiin kuuluvista henkilöistä.

Kuudennen luvun 31 § määrittelee toimielinten kokoonpanoja huomioiden valtuuston päättävällän. Säädöksessä on määritelty eri koontimalleja toimielimille ja pääsääntöisesti toimitaan joko valiokuntamallilla tai puheenjohtajamallilla. Valiokuntamallissa jäsenten valinta kunnanhallituksen ja lautakunnan osalta kohdistuu vain valtuutettuihin sekä varavaltuutettuihin ja vastaavasti puheenjohtajamallissa valitaan kunnanhallituksen jäseniä lautakuntien tai valiokuntien puheenjohtajiksi. Näiden mallien lisäksi on myös mahdollista, että jokin muu toimielin kuin valtuusto valitsee johtokunnan jäsenet tai osan jäsenistä. Näiden valintojen osalta myös huomioitava kaksikielisen kunnan osalta jaoston asettaminen toimielimeen kumpaakin kieliryhmää varten. Toimielimen jäsenten toimikausi sekä jäsenten ajalliset valinnat löytyvät



32 §:stä ja 33 § määrittää toimielimen puheenjohtajan sekä varapuheenjohtajan valinnasta yleisellä tasolla huomioiden valtuuston mahdollisesti aiemmin tekemä toimielinmallin valinta.

Valtuuston on myös mahdollista erottaa kunnan, kuntayhtymän ja kuntien yhteiseen toimieliimeen valitseman luottamushenkilöt kesken toimikauden, jos he tai jotkut heistä eivät nauti valtuuston luottamusta. Tämän osalta 34 § asettaa tarkemmat perusteet erottamiselle ja erottamistoimenpiteiden toimeenpanoksi tulee noudattaa normaalia vireille tulo menettelyä. Käytännössä kunnanhallitus tekee esityksen erottamiasian vireille tulosta tai vähintään neljänsosan valtuutetuista tekee sitä koskevan aloitteen. Valtuusto voi asettaa tilapäisen valio-kunnan valmistelemaan esimerkiksi edellisen lainkohdan tarkoittamaa erottamista tai muun tilapäisen toimenpiteen suorittamista varten ja sen osalta 35 § antaa tarkentavia säännöksiä toimenpiteiden osalta. On myös mahdollista asettaa valtuuston toimesta 36 §:n nojalla alueellisia lautakuntia tai johtokuntia edistämään kunnan tietyn osa-alueen asukkaiden vaikuttamismahdollisuuksia. Tällaisen alueellisen lautakunnan tai johtokunnan tehtävänä on kunnan tietyn osa-alueen kehittäminen sekä kunnan päätöksentekoon vaikuttaminen ja sen toimivallasta sekä muista tehtävistä määrätään hallintosäännössä.

Kuntalain (410/2015) seitsemäs luku pitää sisällään lainkohtia kunnan johtamisesta sekä kunnanhallituksesta. Kuntastrategian osalta huomioon otettavia seikkoja on eritelty 37 §:ssä ja pääperiaatteet on listauksessa kiteytetty valtuuston päätöksentekoon kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteisiin. Ensisijaisesti strategia keskittyy kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistämiseen sekä palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen. Näiden lisäksi tärkeiksi tekijöiksi muodostuu kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet sekä omistaja- ja henkilöstöpolitiikka. Strategiassa on myös huomioitu myös kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen, jotka hyvin olennaisia vaikutukseltaan kunnan toiminnassa.

Kunnan toimintaa johdetaan valtuuston hyväksymän kuntastrategian mukaisesti ja vastaavasti itse johtaminen tapahtuu kunnanhallituksen toimesta kattaen kunnan toiminnan, hallinnon ja talouden kuten 38 §:ssä säädetään. Kunnanjohtajan johtaminen tapahtuu kunnanhallituksen alaisena hallinnon, talouden hoidon sekä muun toiminnan osalta. Valtuusto voi myös päättää kunnan johtamisesta pormestarin toimesta kunnanjohtajan sijaan. Lain 39 § listaa kunnanhallituksen tehtävät, jotka kohdentuvat kunnanhallituksen vastattavaksi osoitetuista kunnan hallinnosta, taloudenhoidosta, valtuuston päätösten valmistelusta sekä täytäntöön panosta ja laillisuuden valvonnasta. Pykälä pitää sisällään myös kunnanhallituksen veloitteen valvoa kunnan etua, edustaa kuntaa sekä käyttää sen puhevaltaa. Muilta osin kunnanhallituksen tehtäviin kuuluu edustaa kuntaa työnantajana, vastata henkilöstöpolitiikasta sekä vastata kunnan toiminnan yhteensovittamisesta, toiminnan omistajaohjauksesta ja huolehtia kunnan sisäisestä valvonnasta mukaan lukien riskienhallinnan järjestäminen.

Kunnanhallituksen puheenjohtajan tehtävistä yleisesti säädetään lain 40 §:ssä, jossa ilmaistaan muista tehtävistä määrättävän hallintosäännössä. Kunnanjohtajan valinnasta sekä valintaperusteista ja oikeudesta käyttää puhevaltaa kunnanhallituksen puolesta säädetään 41 §:ssä. Muilta osin säädöksessä määritellään kunnanjohtajan ja pormestarin työ- ja virkasuhteiden määritelmiä tilanteessa, jossa kunnanjohtajan virka on täytetty pormestarin toimikauden alkaessa. 42 § säätelee johtajasopimuksesta, joka tulee olla tehtynä kunnan ja kunnanjohtajan välillä ja jossa määritetään kunnan johtamisen edellytyksiä. Kunnanhallituksen tulee hyväksyä johtajasopimus, jotta se astuu voimaan. Johtajasopimukseen on mahdollista sisällyttää määräyksiä kunnanjohtajan ja kunnanhallituksen puheenjohtajan työnjaosta kunnan johtamisessa huomioiden hallintosäännön määräykset. Lain 43 § koskee perusteiltaan kunnanjohtajan irtisanomista tai siirtämistä muihin tehtäviin ja säädöksen käyttö edellyttää valtuuston luottamuksen menettämistä sekä sen vireille asettamista kunnanhallituksen toimesta tai kun vähintään neljäsosa valtuutetuista on tehnyt sitä koskevan aloitteen. Valtuuston oikeus irtisanoa kunnanjohtaja edellyttää myös kahden kolmasosan kannatusta valtuutettujen keskuudessa sen lisäksi että luottamuksen menettäminen on kiistaton.

Pormestarin asemasta kunnassa määrätään lain 44 §:ssä, jossa todetaan hänen olevan kunnan luottamushenkilö sekä hänen toimivan kunnanhallituksen puheenjohtajana. Pormestarin valinnasta vastaa kunnanvaltuusto ja pormestarilla on oikeus käyttää puhevaltaa kunnanhallituksen puolesta sekä saada kunnan viranomaisilta tietoja ja nähtäväkseen asiakirjoja, ellei salassapitosäädökset muuta määrää. Apulaispormestarin määritelmä löytyy lain 45 §:stä ja varsinaiset tehtävät määräytyvät kunnan hallintosäännössä.

Kuntalain (410/2015) 46 § määrää toimenpiteistä, joilla kunta veloitetaan omistajana tai jäsenenä myötävaikuttamaan yhtiön sekä muun yhteisön hallintoon ja toimintaan. Toimenpiteillä tarkoitetaan omistajaohjausta, jotka voivat liittyä ainakin perustamissopimuksiin, yhtiöjärjestysmääräyksiin, henkilövalintoihin sekä muiden ohjeiden antamiseen kuntaa eri yhteisöissä edustaville henkilöille sekä kattavasti muuhun kunnan määräysvallan käyttöön. Omistajaohjaus liittyy lain 47 §:n mukaiseen kunnan tytäryhteisöjen toimintaan sekä konserniohjeeseen, jolla veloitetaan ottamaan huomioon kuntakonsernin kokonaisuus. Tällä määräyksellä halutaan varmistaa kunnan tytäryhteisön hallituksessa otettavan huomioon yhteisön toimialan riittävä talouden ja liiketoiminnan asiantuntemus.

Konserniohjetta tulee soveltaa kunnan tytäryhteisöjen sekä soveltuvin osin osakkuusyhteisöjen omistajaohjaukseen. Konserniohjeessa määrätään kuntakonsernin talouden suunnittelusta sekä investointien suunnittelusta ja ohjauksesta. Näiden lisäksi määrätään myös konsernivalvonnasta, raportoinnista sekä riskien hallinnasta ja tiedottamisesta, kunnan luottamushenkilöiden tiedonsaantioikeudesta. Määräys sisältää myös veloitteen tiedonhankintaan ennen päätöksentekoa sekä tietoja konsernin sisäisistä palveluista. Määrävyys ulottuu myös kunnan

tytäryhteisöjen hallitusten kokoonpanoihin sekä hyvään hallinto ja johtamistapaan. Konsernijohtoon osalta 48 § määrää kunnan konsernijohtoon kuuluvaksi kunnanhallitus, kunnanjohtaja tai pormestari sekä muut mahdolliset hallintosäännössä määrätyt viranomaiset.

Luku kahdeksan pitää sisällään kuntien yhteistoimintaan liittyviä säädöksiä sekä kuntayhtymän perustamiseen liittyviä määräyksiä, joissa yksilöidään toimielimet sekä kuntayhtymästä eroaminen, kuntayhtymien yhdistyminen sekä kuntayhtymän jakautuminen. Lisäksi luvussa säädetään yhteistoiminnan suhteesta julkisista hankinnoista sekä käyttöoikeussopimuksista annettuun lakiin (1397/2016) sekä sen soveltamattomuudesta silloin kun järjestämisvastuu siirtyy toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle. Näiden lisäksi luvussa on säädetty sopimuksesta johtuvien erimielisyyksien ratkaisemisesta hallinto-oikeudessa sekä kuntaa koskevien säännösten soveltamisesta kuntayhtymässä. Luvussa on myös eritelty useamman kunnan yhteisen toimielimen syntyisestä, toimintaperiaatteesta sekä siihen liittyvistä sopimuksista. Kuntien ja kuntayhtymien on myös mahdollista muodostaa myös yhteisiä virkoja, jolloin viranhaltija on virkasuhteessa kaikkiin kyseisiin kuntiin tai kuntayhtymiin.

Luku yhdeksän kattaa kunnallisen liikelaitoksen määräykset ja määritelmät tehtävien kuvauksineen sekä määräyksen liikelaitoskuntayhtymän päätösvallan käytöstä. Luvussa on myös säädetty 67 §:llä kunnallisen liikelaitoksen johtokunnasta sekä sen tehtävistä yleisluonteisesti. Muista erillisistä johtokunnan tehtävistä säädetään hallintosäännössä. Kunnallisen liikelaitoksen johtajan asemasta ja tehtävistä sekä puhevallasta johtokunnan puolesta säädetään 68 §:ssä huomioiden mahdolliset hallintosäännön asettamat määräykset.

## 6.6 Kunnan luottamushenkilöt ja henkilöstö sekä hallinto

Kuntalain (410/2015) luvussa kymmenen säädetään kunnan luottamushenkilöistä ja 69 § säättää tarkemmin heidän valintaperusteistaan sekä henkilöiden velvoitteesta edistää kunnan ja sen asukkaiden etua sekä toimia arvokkaasti tehtävän edellyttämällä tavalla. Luottamustoimen osalta 70 § säättää suostumuksista toimeen sekä eroamisesta. Luottamushenkilöiden valinnassa on otettava myös huomioon, että henkilöiden tulee olla ilmaissut suostumuksensa ottaa toimi vastaan. Lisäksi luottamushenkilön tai henkilön, joka on ehdolla luottamustoimeen muutoin kuin valtuutetuksi tulee pyynnöstä esittää selvitys mahdollisista vaalikelpoisuuden arviointiin vaikuttavista seikoista. Luottamustoimesta on mahdollista erota pätevistä syistä ja eron myöntämisestä päättää toimielin joka luottamushenkilön on valinnut. Vastaavasti valtuusto myöntää eron valtuutetuille ja varavaltuutetuille. Yleisen vaalikelpoisuuden osalta on omat säädöksensä niin kunnan luottamustoimen, valtuuston, kunnan hallituksen muiden toimielimien kuin tarkastuslautakunnankin osalta. Näiden lisäksi on erilliset säädökset kuntayhtymän sekä kuntien yhteisten toimielimien osalta. Näiden lisäksi luvussa on määritelty vaali-

kelpoisuuden menettämisen osalta toimintaperiaatteet. Jokaisen toimielimen omassa säädöksessä on muilta osin jo säädökset vaalikelpoisuuden ehdoista sekä kelpoisuuden pääperiaatteet.

Luottamustoimen hoitamisen sekä päätoimisen ja osa-aikaisen luottamushenkilön asemasta säädetään 79 §:ssä sekä 80 §:ssä. Niiden osalta säädökset koskevat toimiaikaa, oikeuksia luottamustoimen hoitamiseen virka- tai työvapaan turvin sekä työnantajan velvollisuuksia luottamustoimen hoitamisen edesauttamiseen. Säädöksessä on myös maininta korvauksista luottamustoimen hoitamisesta ja sen osalta tekee päätöksen valtuusto. Samassa yhteydessä on rinnastettu luottamustoimen hoitajalle oikeus vuosi-, sairaus- sekä perhevapaisiin kuten muillakin kunnallisilla viranhaltijoilla. Työtaturma- ja ammattitautilain (459/2015) säädökset tulevat mahdollisesti sovellettaviksi tietyissä tapauksissa päätoimisen- ja osa-aikaisen luottamushenkilön osalta. Luottamushenkilön oikeuksista luottamustoimen hoitamiseen sekä toimeen liittyvistä palkkioista ja korvauksista säädetään 81 §:ssä ja 82 §:ssä. Tietojensaantioikeus 83 § pitää sisällään määrittelyn tiedoista, joita luottamushenkilö pitää toimessaan tarpeellisina ja oleellisina. Sidonnaisuuksista ilmoittamisella tavoitellaan eturistiriitojen välttämistä niissä tapauksissa, kun luottamushenkilöllä mahdollisesti on johtotehtäviä tai luottamustoimia elinkeinotoimintaa harjoittavissa yrityksissä tai muissa yhteisöissä. Sidonnaisuuksista ilmoittamisen säädöksessä 84 § on myös huomioitu merkittävä varallisuus sekä muut tekijät, jotka voivat vaikuttaa luottamus- ja virkatehtävien hoitamiseen. Virheellisen menettelyn osalta luottamustoimessa tai rikollisen menettelyn osalta luottamustoimen ulkopuolella 85 § ja 86 § määrittelevät hyvin tarkoin vastuut luottamustoimen hoitamiseksi sekä tilanteet, joissa edellytetään ilmoitusvelvollisuutta ensi tilassa. Näiden lisäksi säädöksissä on myös määritelty mahdolliset välittömät seuraamukset jo selvittelyvaiheessa sekä lopulliset seuraamukset ja toimintaprosessi.

Kuntalain (410/2015) luku 11 painottuu virkoihin, virkasuhteisiin sekä niiden muuttamiseksi työsuhteiksi. Virasta määritellään pääkohdat 87 §:ssä ja ilmaistaan selkeät kriteerit viran täsmälliselle ilmaisulle. Viran perustamisesta sekä lakkauttamisesta säädetään 88 §:ssä, jossa ilmaistaan taho joka asiasta päättää sekä tilanne, jossa julkista valtaa ei käytetä, jolloin lakkauttaminen tulee kyseeseen. Virkasuhteen muuttaminen työsuhteeksi selkeytetään 89 §:ssä ja sen osalta myös esitetään työnantajan valtasuhde lopullisen päätöksen tekemiseksi. Vastaavasti luvussa 12 säädetään päätöksenteosta sekä hallintomenettelystä ja 90 § keskittyy hallintosäännön määrittelyyn tarpeellisten määräysten osalta eri tilanteissa. Valtuuston toimivallan siirtämisestä annetaan täsmällinen kuvaus eri tilanteissa 91 §:ssä sekä huomioidaan hallinnollinen pakko, jolloin toimivallan siirto on mahdollinen vain toimielimelle. Asian ottaminen ylemmän toimielimen käsiteltäväksi on määritelty 92 §:n osalta ja siinä otetaan huomioon hallintosäännössä mahdollisesti ilmaistuja määräyksiä, jotka muuttavat alkuperäistä toimintajärjestystä. Pykälä pitää myös sisällään poikkeukset, jolloin ylemmän toimielimen käsiteltä-

väksi ei ole mahdollista ottaa tiettyjä asioita. Valtuustoasioiden valmisteluun, kokoontumiseen sekä käsiteltäviin asioihin ja valtuuston päätösten laillisuuteen otetaan kantaa pykälissä 93 §, 94 §, 95 § ja 96 §. Valtuutetun esteellisyydestä on säädetty 97 §:ssä ja siinä erotellaan selkeästi eri tilanteet luottamushenkilön, tilintarkastajan sekä kunnan viranhaltijan ja työntekijän osalta kuitenkin huomioiden hallintolaki (434/2003) sekä sen säädökset.

Sähköisestä päätöksentekomenettelystä sekä sähköisistä kokouksista ja sen toteuttamisedellytyksistä säädetään pykälissä 98 §, 99 § ja 100 §. Sähköisten toteutustapojen osalta on myös huomioitu kunnan velvoite huolehtia tietoturvallisuudesta sekä salassa pidettävien tietojen vaarantamattomuudesta. Kokouksen julkisuus, johtaminen sekä puheenvuorot ja päätösvaltaisuus määritellään pykälissä 101 § - 103 §. Mikäli toimielin ei ole yksimielinen tai mahdollista vastaehdotusta on kannatettu, tulee kysymykseen äänestys, jonka osalta 104 § antaa ohjeistuksen äänestyskannanoton tavalle sekä toimintamallin mikäli äänestystulos on tasan. Vaaleista yleensä säädetään 105 §:ssä ja sen osalta on mainittu mahdollisuudesta toimittaa vaali suljetuin lipuin sähköisessä kokouksessa siinä tapauksessa, että vaalisalaisuus on turvattu. Vastaehdotuksen esittänyt, päätöstä vastaan äänestänyt tai asian esittelijä on 106 §:n mukaan oikeutettu esittämään eriävän mielipiteen. On kuitenkin huomionarvoista, että säädöksessä mainitaan päätöstä vastaan äänestänyt tai eriävän mielipiteen esittänyt ei ole vastuussa päätöksestä toisin kuin henkilö joka esittelyn pohjalta tehdään päätös eikä hän ole esittänyt siitä eriävää mielipidettä.

Toimielimen pöytäkirjan pitovelvoitteesta ilmaistaan 107 §:ssä ja kunnan ilmoituksista sekä tietojen saatavuudesta 108 §:ssä ja 109 §:ssä. Ilmoitusten tulee olla yleisessä tietoverkossa 14 vuorokautta ellei poikkeavaa syytä ole ja kyseisen ajan kuluttua tulee ilmoituksen henkilötiedot poistaa tietoverkosta. Salassapitovelvoitteet saattavat tietyissä tapauksissa estää yleisessä tietoverkossa. On kuitenkin määritelty tietyt vähimmäistiedot, jotka tulee yleisestä tietoverkosta olla saatavilla.

## 6.7 Talous

Kuntalain (410/2015) 13 luvussa on säädökset kunnan talouteen liittyvien tekijöiden osalta ja 110 § pitää sisällään talousarviota sekä -suunnitelmaa koskevat säädökset. Johtuen covid-19 tilanteesta on edellä mainitun pykälän lisäksi annettu alijäämän kattamisen määräajan pidentyssäädös 110 a §. Säädöksessä on vallitsevan tilanteen osalta annettu selkeät toimintaohjeet, joiden puitteissa kunnan on mahdollista hakea alijäämän kattamista pidemmällä aikataululla. Käytännössä pidennys tarkoittaa alijäämän kattamista kuuden vuoden kuluessa tilinpäätöksen vahvistamista seuraavan vuoden alusta lukien ja sen osalta valtiovarainministeriö tekee päätöksen kunnan antaman selvityksen puitteissa. Hakemukseen tulee liittää kattava selvitys co-

vid 19 epidemian aiheuttamista taloudellisista vaikutuksista sekä suunnitelma talouden tasapainottamiseen. Samaa säädöstä sovelletaan myös kuntayhtymään ja se on voimassa väliaikaisesti 1.12.2020-31.12.2025.

Talousarviota hyväksyessä valtuuston tulee päättää kunnan tuloveroprosentista, kiinteistöveroprosenteista sekä muiden verojen perusteista ja tältä osin 111 § on hyvin lyhyt ja ytimekäs. Kunnan kirjanpitovelvollisuuteen, kirjanpitoon sekä tilinpäätökseen sovelletaan kuntalain (410/2015) lisäksi kirjanpitolakia (1336/1997) ja 112 § määrää suuntaviivat kirjanpitolautakunnan sekä valtioneuvoston toimille. Valtioneuvoston asetuksella on mahdollista antaa tarkempia säännöksiä kunnan tilinpäätökseen vaikuttavien laskelmien ja tietojen osalta sekä talousarvion toteutumisvertailusta että toimintakertomuksesta, konsernitilinpäätöksestä ja osavuosikatsauksista. Palvelukohtaisten taloustietojen osalta valtioneuvostolla on myös sääntelyvalta. Tilinpäätöstä koskeva 113 § säättää täsmälliset tiedot tilikauden osalta ja tilinpäätökseen kuuluvat tositteet sekä erittelee kunnanhallituksen ja tilintarkastajien toimet tilinpäätöksen loppuunsaattamiseksi. Tilinpäätöksen allekirjoittavat kunnanhallituksen jäsenet sekä kunnanjohtaja tai pormestari. Konsernitilinpäätöksen osalta vastaavat toimintaohjeet on säädetty 114 §:ssä. Toimintakertomukseen sisällytettävät asiat on säädetty 115 § ja pykälässä tuodaan hyvin painokkaasti esiin selvitysvelvoite sellaisten asioiden osalta, jotka eivät suoraan käy ilmi esimerkiksi kunnan taseesta, tuloslaskelmasta tai rahoituslaskelmasta. Säädöksessä on myös säädetty kattamattoman alijäämän takia vaadittavasta selvityksestä talouden tasapainottamiseksi ja se tulee sisällyttää ehdottomasti toimintakertomukseen. Kuntayhtymälle sekä tytäryhteisölle on säädetty tiedonantovelvoite 116 §:ssä, jossa todetaan kuntakonsernin taloudellisen aseman arvioimiseen sekä sen toiminnan tuloksen laskemiseen tarvittavien tietojen antamisesta kunnanhallitukselle. Kuntayhtymän rahoituksesta säädetään 117 §:ssä, jossa todetaan jäsenkuntien velvoite vastata kuntayhtymän sellaisten menojen rahoituksesta, joita ei muuten saada katettua. Vastuu tarkennetaan toteutumaan siten kuin kuntien perussopimuksessa on vastuunjaosta säädetty.

Erityisen vaikeassa asemassa olevan kunnan arviointimenettelystä säädetään 118 §:ssä ja siinä säädetään täsmälliset perusteet arviointimenettelyn käynnistämiseksi. Arviointimenettelyn suorittaa erillinen arviointiryhmä, johon valtiovarainministeriö nimeää yhden jäsenen ja kunta vastaavasti yhden jäsenen. Kuntaa kuullaan asiassa ja tämän jälkeen valtiovarainministeriö nimeää ryhmään kunnasta ja ministeriöstä riippumattoman henkilön puheenjohtajaksi. Ryhmän tulee tehdä ehdotus kunnan asukkaiden palvelujen turvaamiseksi tarvittavista toimenpiteistä. Valtuuston tulee käsitellä toimenpide-ehdotukset sekä tulee saattaa niitä koskeva päätös valtiovarainministeriön tiedoksi mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten. Päätökset jatkotoimista suorittaa valtiovarainministeriö ja niiden osalta yksi mahdollinen ratkaisu on kuntajaon muuttaminen. Vastaavasti valtiovarainministeriö voi määrätä kuntayhtymän talouden tasapainottamiseksi riippumattoman selvityshenkilön, mikäli kuntayhtymä ei ole kattanut taseeseen

kertynyttä alijäämää säädettyssä määräajassa. Kuntayhtymän osalta selvityspäätteet ilmenevät tarkemmin 119 §:stä, jossa myös säädetty kuntayhtymän talouden tasapainottamisen toimenpiteistä.

Kunnallisen liikelaitoksen talouden sovellettavuudet on rinnastettu kunnan talouteen soveltuvin osin, jotka on eritelty 120 §:ssä. Lisäksi pykälässä 120a § on täsmennetty kunnan toiminnan, talouden ja palvelutuotannon tietojen tuottamisesta sekä toimittamisesta. Pykälässä kerrotaan kunnan velvoitteesta tuottaa tietoja kunnan toiminnasta ja taloudesta, joiden avulla on mahdollista toteuttaa kunnan toimintaa, hallintoa, talouden ohjausta, johtamista sekä seuranta. Lisäksi tietojen tuottamisella varmistetaan kunnan asukkaiden ja palvelujen käyttäjien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet.

Kuntalain (410/2015) luvussa 14 keskitytään hallinnon ja talouden tarkastukseen. Tarkastuslautakunnan osalta on asetettu tarkat ja täsmälliset määritteet vastuille ja velvollisuuksille sekä esitetty tarkempi tehtäväkuvaus pykälässä 121 §. Tilintarkastuksen sekä tilintarkastajan tehtävistä säädetään 122 §:ssä sekä 123 §:ssä, jossa varsinkin tilintarkastajan tehtävien osalta painotetaan vallitsevaa hyvää tilintarkastustapaa. Sääöksessä on eritelty kohta kohdalta tekijät, joiden tulee toteutua, jotta tarkastus voisi olla hyväksyttävä. Olennaisista epäkohdista tilintarkastajan tulee ilmoittaa viipymättä kunnanhallitukselle annettavassa tilintarkastuspöytäkirjassa. Tilintarkastuspöytäkirja annetaan tiedoksi tarkastuslautakunnalle. Pykälässä 124 § säädetään tarkastuslautakunnan sekä tilintarkastajan tiedonsaantioikeudesta, jonka tarkoitus on turvata arviointitehtävän tarkoituksenmukaisuus. Tilintarkastuskertomuksesta sekä sen käsitteystä säädetään pykälässä 125 §, jossa on täsmennetty toimintavelvoitteita tilintarkastajan sekä tarkastuslautakunnan osalta. Tilintarkastajan tulee antaa valtuustolle tilintarkastuskertomus, jossa todetaan, onko tilinpäätös hyväksyttävä vai ei. Lisäksi tulee ilmaista, onko toimielimen jäsenelle tai jollekulle muulle tilivelvolliseksi rinnastettavalle mahdollista myöntää vastuuvapaus. Tilintarkastajalle osoitetaan myös sääöksessä velvoite suorittaa tilivelvolliseen kohdistuva muistutus, mikäli kunnan hallintoa tai taloutta on hoidettu vastoin lakia sekä valtuuston päätöksiä eikä vahinko tai virhe ole vähäinen. Valtuustolle kuitenkin muistutusta ei ole mahdollista osoittaa.

## 6.8 Erinäisiä säännöksiä

Kuntalain (410/2015) 15 luku keskittyy sääöksissään kunnan toimintaan markkinoilla ja niemenomaisesti kilpailutilanteeseen markkinoilla, joka tuo mukanaan yhtiöittämisveloitteen. 125 § pitää sisällään tilanteet, joissa ei katsota kunnan hoitavan tehtäviään kilpailutilanteessa markkinoilla ja siellä selkeästi erottuu lakiin perustuvat velvoitteet ja tarkennuksena on mainittu myös kunnan toimivan kilpailutilanteessa markkinoilla, mikäli jos se osallistuu tarjouskilpailuun. Ainoana poikkeuksena tähän todetaan olevan opetuksen, koulutuksen tai luvassa

määrätyn muun tehtävän hoitamisesta johtuva kunnan osallistuminen tarjouskilpailuun. Pykälässä 127 § on esitetty poikkeuksia yhtiöttämisvelvollisuudesta ja siinä on esitetty suoria poikkeuksia, jolloin yhtiöttämisvelvollisuuden estämättä kunnan on mahdollista suorittaa tiettyjä toimia. Pykälässä esitetty poikkeukset pääsääntöisesti perustuvat toimien vähäisyyteen tai sidonnaisuuksiin tiettyihin lakeihin. Näissä poikkeustapauksissa toiminta nähdään lain puitteissa kunnan omana toimintana. Samaa sääntöä sovelletaan myös tavaroiden myyntiin kilpailutilanteessa markkinoilla. Pykälässä 128 § edellytetään myös, että kunnan toimiessa kilpailutilanteessa markkinoilla 127 §:n mukaisesti on sen myös hinnoiteltava toimintansa markkinaperusteisesti.

Kunta ei saa myöntää lainaa, takausta tai muuta vakuutta, mikäli siihen sisältyy merkittävä taloudellinen riski. Tämän osalta 129 §:ssä on tarkennuksia tilanteisiin, joissa lainan, takauksen tai muun vakuuden myöntäminen on kunnan toiminnan kannalta siinä määrin turvallista, että se voi tulla kyseeseen. Pykälässä on huomattava määrä sovellettavia tilanteita, jotka ovat jyrkästi ehdollisia sekä sidonnaisia taustatekijöihin. Säädöksellä pyritään turvaamaan kunnan kyky vastata lain sille säätämiin tehtäviin, jotka ovat kunnan toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Kunnan tulee myös ottaa huomioon Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen säädökset, jotka pykälässä eritelty koskemaan 107 ja 108 artiklaa. Kunnan omissa kiinteistön luovutuksen tai vuokrasopimuksen markkinaehtoisuuden määrittelystä säädetään pykälässä 130 §, jossa asetetaan ehdot silloin kun kunta luovuttaa vuokralle vähimmäisajaksi kilpailutilanteessa markkinoilla toimivalla tarjouskilpailulla, jolle ei aseteta ehtoja. Toiminta edellyttää puolueettoman arvioijan arviointia kiinteistön markkina-arvosta tai markkinaperusteisesta vuokratasosta. Tämän osalta otettava myös huomioon Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen artiklat 107 ja 108.

Kunnan on mahdollista antaa palveluvelvoite määräajaksi pykälän 131 § puitteissa, jolla tavoitellaan kunnan asukkaiden hyvinvoinnin kannalta oleellisten palvelujen turvaamista kilpailutilanteessa markkinoilla toimivalle palveluntuottajalle, mikäli markkinoiden kunto on puutteellinen. Ennen palveluvelvoitteen antamista kunnan tulee selvittää markkinoiden riittävä toiminta. Palveluvelvoite tulee tehdä kirjallisesti ja siinä tulee huomioida palvelun tuottamisen ja korvauksen määräytymisen keskeiset ehdot. Palveluntuottaja tulee valita avoimessa ja syrjimättömässä menettelyssä ja valinnassa tulee huomioida mahdolliset palveluvelvoitteet täyttämät hankintalaissa (1397/2016) säädetyt sopimukset tai mahdolliset käyttöoikeussopimukset. Kilpailulain (948/2011) sovellettavuudesta esitetään säädös pykälässä 132 §, jossa ilmaistaan Kilpailu- ja kuluttajaviraston oikeus puuttua kunnan, kuntayhtymän tai niiden määräysvaltaan kuuluvan yhteisön harjoittamaan kilpailulain vastaiseen menettelyyn.

Luvussa 16 laki keskittyy oikaisuvaatimukseen sekä kunnallisvalitukseen. Luvussa on kattavasti koostettu itse oikaisuvaatimus sekä kunnallisvalitus muodoltaan sekä erilaisia tilanteita, joissa säädetään oikaisuvaatimuksista, valituskelpoisuudesta sekä valitusoikeudesta. Lukuun on myös



sisällytetty oikaisuvaatimusta ja valitusaikaa koskevat määräajat sekä päätösten tiedoksiantojen osoitukset asianosaisille. Pykälässä 140 § on säädetty päätöksen tiedoksiannosta kunnan jäsenelle ja jossa tarkennetaan itse päätöksen esilläolosta yleisessä tietoverkossa, esilläolon määräaika sekä mahdolliset salassapitoa koskevat säädökset. Oikaisuvaatimusohjeista sekä valitusosoituksista säädetään pykälässä 141 § ja säädös keskittyy määrittelemään päätökset, joista on mahdollista tehdä oikaisuvaatimus tai kunnallisvalitus sekä sellaiset tapaukset, joissa muutoksenhakukielto estää oikaisuvaatimuksen tai kunnallisvalituksen.

Jatkovalituksen osalta pykälässä 142 § säädetään mahdollisuudesta valittaa ylempiin oikeusasteisiin niissä tapauksissa, kun lupa myönnetään. Hallinto-oikeuden päätökseen on mahdollista hakea muutosta korkeimmasta hallinto-oikeudesta sikäli, kun korkein hallinto-oikeus siihen luvan myöntää. Sääöksessä todetaan myös kunnan, kuntayhtymän tai asianosaisten kuntien velvollisuudesta julkaista päätöksistä ilmoitus yleisessä tietoverkossa salassapitovelvoitteet huomioiden. Valitusaika luetaan alkavaksi hetkestä, jolloin ilmoitus on julkaistu kuitenkin poikkeuksena tilanteet, joissa päätös on annettu tiedoksi erikseen, jolloin tiedoksisaanti sisältää valitusajan. Kunnan valitusoikeuden osalta tarkempia säädöksiä sovelletaan oikeudenkäynnistä hallintosioissa annetun lain (808/2019) puitteissa. Päätöksen täytäntöönpanokelpoisuudesta säädetään 143 §:ssä ja jossa todetaan olevan mahdollisuus päätöksen täytäntöönpanosta ennen kuin se on saanut lainvoiman. Sääöksessä ilmaistaan kuitenkin, että täytäntöönpanoon ei saa ryhtyä, mikäli oikaisuvaatimus tai valitus käy täytäntöönpanon takia hyödyttömäksi sekä vastaavasti jos oikaisuvaatimusta käsittelevä toimielin tai valitusviranomainen kieltää täytäntöönpanon. Pykälässä 144 § ilmaistaan yleisesti oikaisuvaatimuksen tai kunnallisvalituksen sovellettavuudesta suhteessa eri lakien välillä.

Kuntalain (410/2015) 17 luvussa säädetään erilaisista siirtymäsäännöksistä, jotka koskettavat niin toimielimiä ja johtamista kuin kunnan asukkaiden vaikutusmahdollisuuksia sekä kunnan taloudenhallinnan toteuttamista. Lukuun on myös otettu mukaan siirtymäsäännökset oikaisuvaatimusten sekä kunnallisvalitusten ja yhtiöittämisvelvollisuuksien osalta.

## 7 Kunnallishallinnon kehittämistoimet oikeudellisesta näkökulmasta

Lainsäädäntöä on päivitetty aluekehittämisen osalta, ja siitä on syyskuun alussa tullut voimaan kaksi erillistä säädöstä, joiden tarkoituksena on edistää uutta EU:n ohjelmakautta 2021-2027 sekä antaa pohjaa sen toiminnalle. Aluekehittämiseen keskittyvät uudet säädökset Laki alueiden kehittämisen ja Euroopan unionin alue- ja rakennepolitiikan hankkeiden toimeenpanosta (756/2021) joka keskittyy nimensä mukaisesti säätämään tavoitteita kehittämistoimiteille, jotka pitävät sisällään kestävästä kehityksestä, kasvua, kilpailukykyä, asukkaiden hyvinvointia ja elinympäristön laatua.

Toisena uutena säädöksenä on Laki alueiden kehittämisen ja Euroopan unionin alue- ja rakennepolitiikan hankkeiden rahoittamisesta (757/2021) jonka säädökset vastaavasti keskittyvät tavoitteissaan alueellisen kehittämisen tukemiseen Euroopan Unionin alue- ja rakennepolitiikan rahastoista sekä valtion talousarvioon otettujen kansallisten alueiden kehittämisen varoilla kuten laissa säädetään. Rahoituslaissa on määritelty kehittämisen tuen edellytyksiä tarkemmin rahastojen ja varojen osalta kuin aiemmin. Säädöksissä on tarkennettu tuen saamisen esteitä sekä poikkeuksia ja yleensä toimivalta-asetuksia, joita rahoitukseen mahdollisesti liittyy. Nämä tulevat omalta osaltaan vaikuttamaan myös Hausjärven kunnan tulevissa strategioissa sekä päätöksenteossa.

Myös yritystoiminnan kehittämisen osalta on säädetty uusi laki, joka on laki valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi vuosina 2021-2028 (758/2021) ja sen on tarkoitus tulla voimaan marraskuussa 2021. Sisällöllisesti siitä löytyy säädökset valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi vuosina 2021-2027 ja tämänkin osalta on tarkennettu myöntämisperusteita, avustuksen käyttötarkoitusta ja valvontaa, mahdollista avustuksen palauttamista tai takaisinperintää. Valtioneuvosto on säätänyt edellä mainitun lain nojalla asetuksen (895/2021) jossa otetaan kantaa itse lain sisältöön tarkentamalla sekä selkeyttämällä useita säädöksiä.

Valtioneuvoston säätämien aluekehittämisen päivitettyjen säädösten hyödyntäminen tulisi ottaa käyttöön mahdollisimman pian koska niiden täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää uusia avustushakemuksia, mikäli aiemman avustuksen myöntämisestä on kulunut aikaa enemmän kuin viisi vuotta.

## 8 Tutkimusasetelma sekä kehittämiskohteiden hahmotelma

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville Hausjärven kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen kehittämistarpeet huomioiden ajankohtaan sekä nykysuuntauksiin liittyvät vaatimukset ja myös kuntalaisten toiveet. Tutkimusta toteutettiin kyselyillä lomake- ja verkkomuotoisina sekä tarpeen vaatiessa henkilöhaastatteluna. Kyselyissä painotettiin laadullista arvoa koska määrällisellä tutkimuksella vastausten painotus olisi kohdistunut koviin arvoihin eli käytännössä kustannusteknisiin tekijöihin. Hausjärven kunnan olemassaolo kuten kaikkien muidenkin kuntien olemassaolo perustuu yhteisöön sekä sen toimintoihin, jolloin tutkimukselta edellytetään laadullisuutta.

Tutkimuksessa syvennyttiin myös samalla mahdollisesti ilmi tuleviin kunnan sisäisiin toiminnallisuuksiin sekä tekijöihin, joilla saattaa olla suurikin merkitys kehittämisen ja varsinkin sen toteuttamisen kannalta. Aiheen puitteissa on myös otettu huomioon Hausjärven kunnan aiempia kehittämistoimia eri aikakausilla siltä osin kuin ne ovat asiaan kuuluvia. Tutkimuksessa on

otettu hyvin vahvasti huomioon kuntaorganisaation laajuus sekä siihen liittyvä organisaatiokulttuuri koska näin laajan yhteisön toimien osalta sillä on olennaista merkitystä ja se heijastelee myös ulospäin kuntalaisille ja kaikille muille palveluiden käyttäjille. Kunnallisen organisaation laajuus toiminnallisesti on sen kaltainen, että eri tekijöitä on jaoteltava sekä niiden tärkeyttä ja painoarvoa tutkimuksessa pohdittava kokonaisuuteen peilaten.

Lokakuussa 2021 Hausjärven kunnan toimesta toteutettiin kuntalaiskysely, jonka osallistumismäärä myös omalta osaltaan antaa käsitystä kuntalaisten vähentyneestä motivaatiosta pyrkiä vaikuttamaan omaan asuinalueensa palveluihin. Vastausmäärä oli reilu 200 ja kyselyn tulokset olivat yleispäteviä ja joko puolsivat tai epäsivät näkemyksiä Hausjärven kunnan kuntastrategiassa esitettyihin arvoihin.<sup>15</sup> Suurimmat painoarvot kyselyssä kohdistuivat turvalliseen ympäristöön, lapsiystävällisiin ratkaisuihin sekä houkuttelevuuteen asuinkuntana. Kyselyn tuloksissa esiintyi myös kunnan elinvoimaisuus ja kehittyvyys mutta avoimissa kommenteissa ei näiden osalta kuitenkaan esitetty tarkennuksia. Tutkimuksen hyödynnettävyyden kannalta olisi ollut olennaisen tärkeää saada avoimia kommentteja, joissa olisi tarkentunut kuntalaisten ajatuksia kehittämisen ja koko kunnan imagon kannalta. Usein avoimet kommentit herättävät sellaisia ajatussuuntauksia, joita ei välttämättä ole ajateltu pelkän toiminnallisuuden kannalta toteutettaessa toimintoja. Kuntalaiset kuitenkin toivovat perusturvallista asuinympäristöä, jossa on hyvä elää ja olla. Jatkuva epävarmuus ja apaattisuus vaikuttaa koko kunnan yhteisön henkeen ja jaksamiseen arjessa.

Opinnäytetyön puitteissa suoritettiin kyselytutkimusta Hausjärven kunnan henkilöstölle (liite 2), alueen yrittäjille (liite 3) sekä kuntalaisille (liite 4). Toteutuksessa huomioitiin Hausjärven kunnan päätaajamat eli Oitti, Hikiä ja Ryttylä sekä yhtenä vastausvaihtoehtona esitettiin taajamaksi ”muu”. Kyselyihin vastaaminen perustettiin anonymiteettiin, jolloin oletusarvoisesti olisi mahdollista saada rehellisiä ja avoimia vastauksia. Hausjärven kunnan henkilöstölle jaettiin kyselylomakkeet sisäisesti paperilomakkeina ja yrittäjien sekä kuntalaisten osalta toteutus tapahtui verkkokyselynä. Kuntalaisille suunnattu kysely jaettiin sosiaalisen median avulla paikallisten ryhmien kautta, jolloin oli mahdollista hajauttaa kysely eri taajamiin. Kyselyn suorittaminen fyysisesti eri taajamissa ei ollut mahdollista johtuen ajankohdasta sekä vallitsevista rajoitetoimista.

---

<sup>15</sup> Tulevaisuuden Hausjärvi-kyselyn tulokset 2021.

## 9 Tutkimustulokset

Hausjärven kunnan henkilöstölle tarkoitettu kysely jaettiin henkilöstösihteerin toimesta kymmenelle henkilölle ja siihen vastasi kaksi henkilöstön edustajaa. Molemmat vastanneista viranhaltijoista koki edistävänsä omalla toiminnallansa kollektiivista kulttuuria työyhteisössään. Toisessa vastauksessa tarkennettiin vastaajan oman toiminnan tärkeyttä muiden ryhmien ja ihmisten onnistumisen kannalta, joka osoittaa laajempaa ajattelua oman työyhteisön kannalta. Vastauksessa huomioitiin muiden menestyksen edesauttamisen vaikuttaminen omaan menestymiseen, jolloin kaikki hyötyvät. Molemmat vastaajista kokevat pystyvänsä vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin oman toimenkuvansa puitteissa ja osin vaikutusmahdollisuudet koetaan jopa hyvinä.

Viestinnän toteutumisesta vastaukset noudattelevat samaa linjaa eli viestinnän toteutuminen on vaihtelevaa ja sen suhteen toivottaisiin kehittämistä ja lisäystä. Lisäksi viestinnän osalta koetaan, että tietyissä tapauksissa viestinnän sisältö jää epäselväksi eli mitä sillä tavoitellaan sekä millä keinoin. Osalle osastoja ja henkilöitä viestintä yleensä on selkeää ja informatiivista toisille taas ei. Henkilöstöohjelmaan sitoutumisen osalta toinen vastanneista kokee työyhteisön sitoutuneen ja toinen vastanneista on kuullut kyseisestä ohjelmasta mutta ei tunne sisältöä. Vaikka vastauksia olikin vain kaksi niin siitä huolimatta niissä on nähtävissä samankaltainen asetelma kuin yleensäkin viestinnässä. Jotkut kokevat sen olennaisen tärkeäksi omassa ja muiden toiminnassa ja joillekin se on vain välttämätön paha muiden työtehtävien ohessa. Nämä näkemykset ovat yleensä perua omista kokemuspohjista, jos viestintä on ollut jotenkin vaikeasti toteutettua tai se on vain yksisuuntaista. Samankaltainen näkemys syntyy elinvoimaohjelman toteutumisen osalta.

Toinen vastauksista ilmaisee osastonsa osalta elinvoimaohjelman toteutuvan, ja toinen on kuullut ohjelman olemassaolosta mutta ei tunne sen sisältöä. Henkilöstöohjelman sekä elinvoimaohjelman tuntemattomuus Hausjärven kunnan viranhaltijan osalta kuulostaa tuloksena varsin erikoiselta koska voisi olettaa, että ohjelmat on viety asianosaisille tiedoksi sekä edellytetty niihin perehtymistä. Molempien ohjelmien osalta on ilmaistu Hausjärven kunnan sivuilla myös henkilökunnan sitoutuneen niiden toteuttamiseen, jolloin ne olisi oletuksena esitelly viranhaltijoille. Hausjärven edellytykset kehittyä maakuntatasolla jakaa hieman näkemyksiä ja vaikka ei nyt suoraan vastakkaisiksi niin hiukan eri suuntaisia. Toisaalta nähdään, että aina on mahdollisuus kehittyä huomioiden päättäjien tulevat ratkaisut ja toisaalta koetaan, että paljon on tehtävää, jotta kehittymiseen kyetään maakuntatasolla.

Vapaan kommentoinnin osalta esitettiin toivomusta lisätyövoimasta tietyille osa-alueille sekä konkretiaa elinkeinohankkeisiin ja niiden toteuttamiseen. Toisessa vastauksessa todetaan, että toiminta lähtee pienistä teoista ja toimista sekä kerralla ei voi hypätä nollassa sataan.

Vapaan kommentoinnin osalta on nähtävissä, että tiedostetaan tiettyjä toiminnallisia ongelmia mutta osittain jättäytyään vain siihen tiedostamisen tilaan. Toki on huomioonotettava, että vallitseva covid 19 tilanne vaikuttaa kaikkeen toimintaan sekä kunnan sisällä on tietynlaisia muutoksia tapahtunut vuoden vaihteessa 2022 liittyen taloudenhallintaan ohjelmistojen sekä toteuttajien osalta.

### 9.1 Henkilöhaastattelu opinnäytetyön ja kyselyn toteutumiskelpoisuudesta

Kyselyn lisäksi tutkimuksessa haastateltiin henkilöstösihteerä, jolle esitettiin muutama kysymys liittyen opinnäytetöiden tarpeellisuudesta ja niiden vaikuttavuudesta sekä hänen näkemyksiään henkilöstön motivoituneisuudesta vastaamaan kehittämistoimiin liittyviin kyselyihin (liite 5). Lisäksi haastattelussa pyydettiin haastateltavan omaa näkemystä Hausjärven kunnan sisäisestä viestinnästä sekä sen riittävydestä, jolloin kävi ilmi hyvin merkittävä seikka eri tahojen ymmärtämättömyydestä toistensa toimintakenttiin, joka on hyvin tyypillinen ilmiö laajoissa organisaatioissa.

Johtotasolla ei välttämättä pystytä hahmottamaan mitä jokin muu toimiala edellyttää viestinnältä, jolloin esimerkiksi suorat toimintaohjeet voivat olla mahdottomia toteuttaa koska ohjeen antaja ei ymmärrä itse käytännön toimia eikä myöskään välttämättä resursoinnin tarvetta. Eri tasoilla toimivat henkilöt eivät tunne riittävästi toistensa toimintaympäristöä, jolloin väärinymmärrysten sekä asioiden selvittämisen myötä toiminnasta tulee hidasta sen lisäksi että lait ja muut vakiintuneet toimintamallit sanelevat toimintaa omalta osaltaan. Henkilöstösihteerin näkemyksen mukaisesti viestinnässä on aina kehitettävää eikä viestintää ole koskaan liikaa. Henkilöstösihteerä koki myös, että on hiukan jäävi vastaamaan kysymyksen koska suuri osa hänen työstään painottuu viestintään, jonka takia lähtökohdat näkemyksiin ovat hieman toisenlaiset. Henkilöstösihteerä ei ajankohdallisesti näe suuria kehittämistarpeita koska juuri tällä hetkellä viedään kunnassa suurehkoja muutoksia läpi ohjelmistojen puitteissa, joka sitoo työvoimaa pelkän toiminnan varmistamiseksi.

### 9.2 Verkkokyselyn tulokset alueen yrittäjiltä

Hausjärven kunnan alueen yrittäjien verkkokysely jaettiin sadalle yrittäjälle tai yritykselle ja kyselyyn tuli yhdeksän vastausta. Kaikki vastaukset olivat pienyrittäjiltä, joissa yrityksen henkilöstön määrä on yhdestä kymmeneen ja sijainneiltaan tasaisesti kaikista taajamista. Toimialoiltaan yritykset olivat hyvin erilaisia ja kyselyssä erottui selvästi myös se, että osa vastaajista ei ollut käytännössä missään tekemisissä Hausjärven kunnan kanssa. Tältä osin osaan kysymyksiä, jotka koskivat Hausjärven kunnan elinkeino- tai palvelurakenteen arviointia luonnollisestikin vastaukseksi tuli ”en osaa sanoa”. Suurimmaksi osaksi toimialat yritysten kesken painottuivat kuitenkin erilaisiin palveluliiketoimintoihin. Kunnan viestintä yrittäjille sekä näkemykset sen kehittämistoimenpiteistä

### 9.2.1 Hausjärven kunnan viestintä yrittäjille

Kyselyssä esitetyn viestintään liittyvän arvioinnin tulos jakautui melko tasan huomioiden kuitenkin ne yrittäjät, jotka eivät ole Hausjärven kunnan kanssa juurikaan tekemisissä. Vastaukset, joissa koettiin viestinnän olevan riittävää eivät myöskään esittäneet toiveita viestinnän kehittämisestä. Vastaavasti vastaukset, joissa todettiin viestinnän olevan vähäistä, suppeaa tai erittäin huonoa vain yhdessä vastauksessa toivottiin asenteiden muuttumista viestinnän osalta mutta sen tarkemmin tätäkään ei yksilöity. Vaikutelmaksi tältä osin jää, että yrittäjät ja yritykset tietyllä tapaa toivovat enemmän viestintää mutta eivät osaa suoraan konkretisoida millä tavalla sitä pitäisi toteuttaa ja missä mittakaavassa. Viestinnän osalta taajamien välillä ei esiintynyt painotuseroja vaan vastaukset jakautuivat tasan. Vastauksista oli myös havaittavissa, että välttämättä ei hahmoteta viestinnän olevan kaikissa muodoissaan kaksisuuntaista ja ehdottomasti vuorovaikutteista. Ei ole kohtuullista vaatia yksistään Hausjärven kunnalta viestinnän kehittämistä, jos siihen ei vastata tai ei itse olla aktiivisia aloitteellisuuden suhteen.

### 9.2.2 Kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen arviointi sekä kehittäminen

Hausjärven kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen arvioinnin osalta vastaukset asettuivat vastakkain. Osa vastaajista ei osannut sanoa mitään, osan mielestä elinkeino- ja palvelurakenne sinällään kohtalainen ja osan mielestä ”aika hyvä” tai ”maalaiskunnaksi hyvä”. Vastauksista on nähtävissä tietynlainen varovainen neutraalius, jolloin tulee vaikutelma että elinkeino- ja palvelurakenteen tilasta ei ole varmaa käsitystä, jolloin mahdollisesti myös yrittäjien oma strateginen suunnittelu on myös keskeneräistä. On myös mahdollista, että vallitseva tilanne koronarajoitusten osalta ja oman liiketoiminnan epävarmuus aiheuttaa osittaista passivoitumista tietoisuudesta oman toiminta-alueen tilanteesta. Rajoitteet kuitenkin vaikuttavat suoraan kaikkeen toimintaan, jolloin keskittyminen ja resurssit eivät ehkä riitä yleistilan arviointiin.

Kysymykseen tarpeellisista kehittämistoimenpiteistä Hausjärven kunnan elinvoiman ja palvelurakenteen lisäämiseksi vastaukset käsittelivät palveluiden sekä yhteisöllisyyden lisäämistä. Valokuituyhteydet oli otettu esiin yhdessä vastauksessa ja tämä kuvastaa hyvin näkemystä siitä, että vaikka kyseessä on maaseudulla sijaitseva kunta niin toive on, että yhteydet ulkomaailmaan olisivat täälläkin vähintäänkin kohtuulliset. Vastauksissa tuli hyvin esiin sen kaltainen näkemys, että kunnan sisällä kaikkien tulisi puhaltaa yhteen hiileen eikä niinkään kehittää taajamien välistä kilpailuasetelmaa. Toivottiin myös asennemuutosta ja se tarkennettiin kohdentumaan Hausjärven kunnan haluun muuttua sekä panostaa ja uskomaan tulevaan. Tämä näkemys oli myös kiteytetty ajatukseen, että kaikki ei voi olla ikuisesti niin kuin ennen. Vastauksessa oli myös esitetty näkemys, että ulkopuoliset kehittäjät olisivat se eteenpäin vievä voima. Ilmeisesti ajatuksena ulkopuolisuuden myötä voisi olla ennakkoluulotonta sekä

puhdasta uteliaisuutta kehittämisen eteenpäin viennissä, jolloin toteutukset saattaisivat olla rohkeampia.

Eräissä vastauksessa oli myös huomioitu eri ammattilaisten olemassaolon tietoisuuden levittäminen laajemmin, jolloin olisi mahdollista hyödyntää näiden ammattilaisten palveluita. Esitetty seikka osoittaa tietyllä tapaa ajatusmallin ohjautuvuutta siihen, että toivotaan Hausjärven kunnalta vetoapua yrittäjien tunnettuuden lisäämiseksi. Toisaalta erittäin rakentava ajatus mutta todellisuudessa kunta ei voi toimia kenenkään liiketoiminnan eteenpäin vievänä voimana, jos yrittäjillä ei ole omaa tahtoa tai halua panostaa tunnettuuteen. Kaikessa liiketoiminnassa on kuitenkin olennaisen tärkeää brändin tunnettuus ja sen tunnettuuden jatkuva ylläpitäminen sekä kehittäminen<sup>16</sup>. Ja hyvin tärkeänä rakentavana ehdotuksena esitettiin myös toive yhteistyön lisäämisestä yrittäjien välille.

### 9.2.3 Kunnan yritysystävällisyyden arviointi sekä mahdolliset kehittämisehdotukset

Kysymykseen kunnan yritysystävällisyydestä tuli laajimmat vastaukset, joissa myös näkemykset erosivat toisistaan hyvinkin paljon. Vastauksissa oli mukana kaksi kannanottoa, joissa todettiin, että asian tilasta ei ole mitään aavistusta. Loput vastaukset jakoutuivat selkeästi niihin, joiden mielestä kunta on yritysystävällinen ja niihin, joiden mielestä kunta ei ole yritysystävällinen tai se on puolueellinen. Näkemystä puolueellisuudesta tarkennettiin kokemuksella uskollisuudesta vanhoille yrityksille sekä ennakoasenteista uudistumista kohtaan sekä kehityksen jarruttamisesta toimeen ryhtymisen hitaudella ja vaivalloisuudella. Lisäksi vastauksissa tuli ilmi näkemys nurkkakuntaisuudesta sekä tiettyihin alueisiin keskittymisestä. Yhdessä vastauksessa oltiin sitä mieltä, että Hausjärven kunta on mukana ja edistää yritystoimintaa sekä mainittiin yhtenä yhteistyökumppanina Yritysvoimala. Varsinaisia kehittämisehdotuksia ei asiaan esitetty. Yksittäisissä vastauksissa oli nähtävissä tietynlainen negatiivisuus, joka on aiemminkin leimannut toimintaa kunnan ja yrittäjien välillä. Tämän näkemyksen osalta myös lisäpohdintaa yhteenvedossa.

### 9.2.4 Yrittäjien näkemykset kunnan asemasta seutu- ja maakuntatasolla

Hausjärven kunnan aseman seutu- ja maakuntatasolla näkivät likimain kaikki vastaajat samoin ja enemmistö ilmaisi, että Hausjärvi jää ympäröivien kuntien varjoon. Lisäksi vastauksissa ilmaistiin huoli siitä, että kunta jää syrjään tulevissa sote-suunnitelmissa. Vastauksissa myös peräänkuulutettiin aktiivisuutta ja yhteistyötä muiden kanssa, mikäli Hausjärven kunnan asemaa halutaan parantaa. Yhdessä vastauksessa edelleen myös esitettiin huomio, että kunnan tulisi luopua vanhoista statuksista ja tarpeesta ryhtiin, uskoon ja uskallukseen uudistua, ettei jäädä

---

<sup>16</sup> Haapala & Lehtipuu 2021, 93-101.

kehityksen jalkoihin. Tämä ajatusmalli uudistuksen tarpeesta esiintyi useamman kerran monen vastaajan näkemyksissä, joten se ilmaisee yrittäjien huolta kunnan jättäytymisestä menneisiin päiviin. Tämän suuntaisesti toiminnasta ei kuitenkaan ole suoria viitteitä koska Hausjärven kunnassa on aktiivisesti pyritty ottamaan osaa kaikkiin resurssien puolesta mahdollisiin elinkeinoelämän parantamista edistäviin hankkeisiin.<sup>17</sup>

#### 9.2.5 Ajatukset kunnan kehittämistarpeista yrittäjyyden kannalta

Yrittäjät kokivat kunnan kehittämistarpeet yrittäjyyden kannalta hieman kaksijakoisesti. Toisaalta nähtiin, että kehittämistarpeita olisi esimerkiksi tiedottamisen ja näkyvyyden kannalta sekä toimitilojen ja tonttien osalta. Kuitenkin osassa vastauksia oli nähtävissä selkeästi, että yrittäjien ei ole helppoa yksilöidä millä tavoin Hausjärven kunnan tulisi kehittää yrittäjyyden tukemista vaan vastauksissa todettiin, että aina on kehittämistarpeita. Perusteluita sinällään ei kehittämistarpeista esitetty mutta vastauksia oli muuten täydennetty laajemmiksi, jolloin esiin tuli myös se realismi, että vastaajat kokevat Suomessa kannustettavan yrittäjyyteen mutta konkreettinen tuki jää kovin vähäiseksi. Vastauksissa oli yksi, joka ilmaisi, että ei osaa sanoa koska yritys ei ole kunnan kanssa missään tekemisissä.

#### 9.2.6 Yrittäjien näkemyksiä elinkeino- ja palvelurakenteen kehittämistarpeista

Yrittäjien omiin näkemyksiin ja vapaaseen kommentointiin annettiin kolme vastausta, joissa kaikissa peräänkuulutetaan kunnan uudistumista sekä esiin tulemistä palveluiden tarjoamisen muodossa. Näkemyksissä todettiin kehittämistarpeita olevan useita ja tuotiin myös julki ajatus ulkopuolisen vahvan tiimin valjastamisesta kunnan uudistamistoimiin eli toivottiin kehittämistarpeen arviointia ja toteutusta kunnan ulkopuolelta käsin. Tarkennuksena oli esitetty kunnan tekeminen houkuttelevaksi ja elinkelpoiseksi sekä vahvoja yhteistyökumppaneita tähän. Myös yhteen hiileen puhaltaminen sekä vanhasta, luopuminen oli nostettu esiin kuten jo vastauksissa aiemminkin. Näiden osalta kunnassa tehdään hyvin näkyvää työtä myös viestinnällisesti ja kunnan sivuilla on myös mahdollista vastata valtakunnalliseen kyselyyn liittyen Hausjärven kunnan yrittäjämönteisyyteen. Mikä tärkeintä näiden kyselyiden puitteissa ei riitä vastaukseksi kyllä tai ei vaan tulisi kyetä esittämään rakentavia kehittämis ehdotuksia, joiden puitteissa olisi mahdollista arvioida toimintaa kokonaisuutena.<sup>18</sup>

#### 9.3 Verkkokyselyn tulokset kuntalaisten osalta

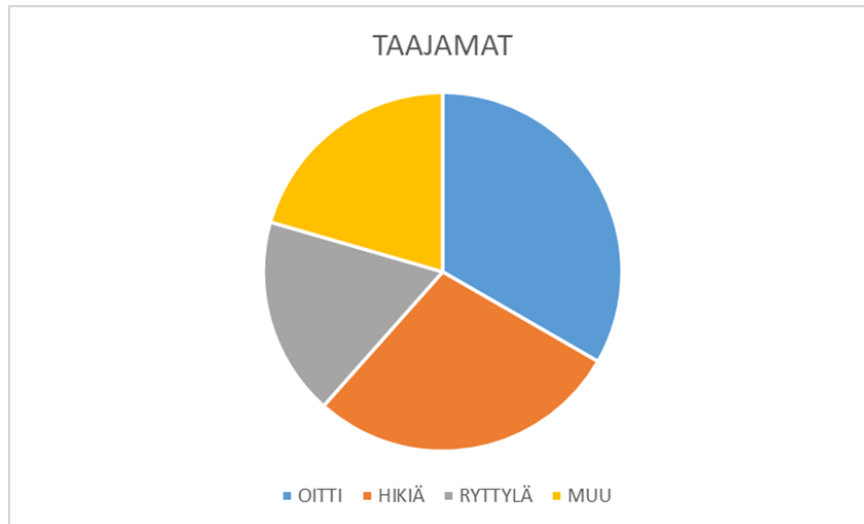
Hausjärven kunnan asukkaille eli kuntalaisille jaettiin sosiaalisen median välityksellä kyselylinkki ja kohdennus suoritettiin jokaisen keskustajaaman Facebook-ryhmiin, jolloin pyrkimys

<sup>17</sup> Lunden 2022, Aamuposti.

<sup>18</sup> Eklöf 2022, Yrittäjä, miten koet kotikuntasi yrittäjämönteisyyden?



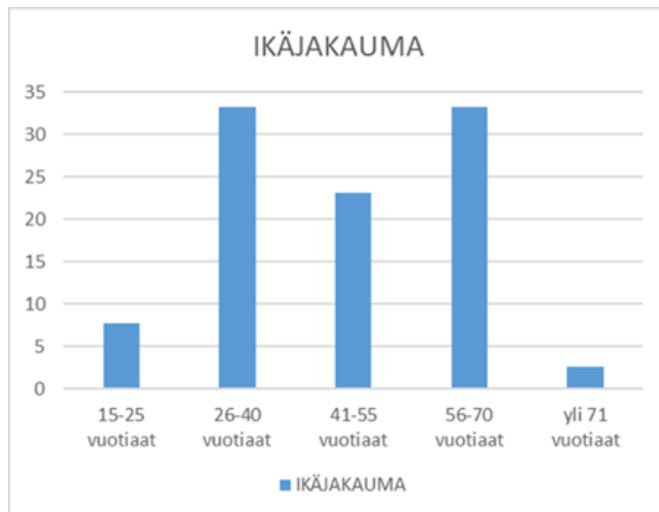
oli huomioida kaikki alueet tasapuolisesti. Alueen Facebook aktiivisuus on suhteellisen vilkasta, jonka takia kyseinen kanava valikoitui tarkoituksenmukaisimmaksi. Vastausvaihtoehdoissa oli mukana myös vaihtoehtona taajamaksi jokin muu kuin jokin keskustajama johtuen siitä, että Hausjärven kunta kattaa laajan alueen ja pieniä kyliä on paljon, joissa kuitenkin aktiivisia kuntalaisia ja heidän näkemyksensä tulee saada kuuluville. Vastauksia kyselyyn tuli 39 kappaletta ja jakauma oli tasainen Oitti 33,3 %, Hikiä 28,2 %, Ryttylä 17,9 % sekä muu asuinalue 20,5 %.



Kuvio 4: Verkkokyselyn vastausten jakauma taajamittain

Positiivisesti yllätti muiden asuinalueiden osallistuvuus kyselyyn ja onkin huomionarvoista Hausjärven kunnan kannalta, että sivummalla olevien kylien asukkaat osallistuvat kehittämistoimien pohdintaan. Heillä on kuitenkin hiukan toisenlaista näkemystä asioihin kuin päätaajamissa asuvilla.

Kyselyyn osallistuneiden ikäjakauma samoin oli suhteellisen tasainen 26-40-vuotiaita vastaajia oli 33,3 % samoin kuin 56-70-vuotiaita. Vastaajista 41-55-vuotiaita oli 23,1 % ja 15-25-vuotiaita 7,7 %. Korkeimman ikäryhmän eli yli 71-vuotiaita edustajia otannassa oli 2,6 %, jolloin kaikkien ikäryhmien edustajilta tuli vastauksia.



Kuvio 5: Verkkokyselyn vastausten ikäjakauma

Vastausten perusteella mukana oli jonkin verran uusia kuntalaisia eli henkilöitä, jotka eivät ole asuneet kunnassa vielä kovin kauaa, joten heidän näkemyksensä nykytilasta varsin tuoreita. Otannasta on myös nähtävissä yli 71-vuotiaiden vähäisempi osallistuminen, joka selittyy osittain tietoteknisillä valmiuksilla sekä mahdollisesti sosiaalisen median vähäisemmällä käytöllä.

### 9.3.1 Vastajien näkemykset kunnan viestinnästä kuntalaisille

Vastauksissa pääsääntöisesti todettiin Hausjärven kunnan viestinnän kuntalaisille olevan heikkoa tai yksipuolista, jolloin toiveena esitettiin vuorovaikutteisuuden lisäämistä. Otannassa kävi ilmi korona-ajan vaikutukset myös viestintään sekä kuntalaisten oma aktiivisuus seurata kunnan viestintää ja kykyä löytää viestintää kunnan käyttämistä kanavista. Eräässä vastauksessa ilmaistiin myös Hausjärven kunnalla olevan paljon opittavaa Janakkalan viestintäkulttuurista, vaikka näkemystä ei sen tarkemmin perusteltu. Vastauksissa esitettiin myös jonkin verran toivetta some-viestinnän lisäksi ihan perinteisestä printtivistinnästä. Tämä viittaisi mahdollisesti myös siihen, että viestintä ei tavoita välttämättä kuntalaisia ihan siinä mitta-kaavassa kuin olisi tarkoitus johtuen kuntalaisten mahdollisuuksista tietoteknisiin toteutuksiin tai kuntalaisten omista tottumuksista.

Hausjärven kunnassa kunnanjohtaja pyrkii omilla toimillaan viemään viestintää tavoitavamaksi mutta totuttujen suuntausten muuttaminen vie oman aikansa. Tukea kunnanjohtajan toimintamenetelmille antaa konkreettisesti muiden kunnanjohtajien näkemykset viestinnän kehittämisestä. Kunnat ja kaupungit ovat yhtäläisessä asemassa ja taistelevat eloonjäämistään niin talousvaikeuksien kuin palveluverkkojen arvioinnin ja kehittämisen osalta. Tämän

osalta vastauksissa on nähtävissä se, että kuntalaisten ei välttämättä ole niin helppo hahmottaa kuntaorganisaation laajuutta ja heistä viestintä vaikuttaa osin riittämättömältä.<sup>19</sup>

### 9.3.2 Arviot Hausjärven elinkeino- ja palvelurakenteesta

Kuntalaisten näkemykset elinkeino- ja palvelurakenteesta yleensä olivat valitettavan negatiivisia ja vastauksissa koettiin, että kaikki palvelut ovat kunnasta katoamassa. Vastauksissa myös tuotiin esiin näkemystä, että verorahoille ei saada vastinetta. Vastaavasti kuitenkin myös nähtiin kaiken kehittämisen edellyttävän taloudellisia resursseja, joita ei ole muuallaakaan Suomen kunnissa. Osassa vastauksia myös nähtiin palvelujen katoamisen johtuvan kysynnän puutteesta, joka taas vastaavasti johtuu vastausten perusteella tarjonnan puutteesta. Vastauksissa ei millään tavalla esitetty näkemystä kuinka tämä ilmenee.

Hausjärveltä on vuosien varrella poistunut huomattava määrä yrityksiä sen takia että toiminta ei ole kannattavaa olemattoman asiakasmäärän perusteella. Tämä on ristiriitaista koska tarjontaa on mahdotonta järjestää, jos kysyntää ei ole eli vastauksessa näkyy suoraan näkemys arvojärjestyksestä palveluiden järjestämisen osalta. Tässä suhteessa tulisikin kiinnittää huomiota kunnan alueella kysynnän ja tarjonnan kohtaamisesta, jolloin vuorovaikutteisuus viestinnässä tulee ensiarvoisen tärkeäksi.<sup>20</sup>

Eräässä näkemyksessä muistutettiin myös tiettyjen palveluiden lakisääteisydestä ja toivottiin resurssien riittävää kohdistamista niihin jatkossakin. Ikärakenteen muutos myös nähtiin haasteena sekä soten mahdolliset vaikutukset järjestämävastuuseen. Näkemyksissä toivottiin myös Hausjärven kunnan houkuttelevan alueelle yrittäjiä, joiden ympärille palvelut voisivat taas lähteä kehittymään ja tässä samassa yhteydessä tuotiin esiin markkinoinnin tehokkuus ja sen lisääminen, jolloin kunta saisi lisää asukkaita ja palvelujen tarve lisääntyisi. Tässä suhteessa Hausjärvi on lisännyt näkyvyyttään osallistumalla kisaan tarjoamalla tehdastonttia Fazerin makeistehtaan sijoituspaikaksi.<sup>21</sup>

Näissäkin kuntalaisten vastauksissa oli luettavissa samaa kuin osassa yrittäjien vastauksia eli esitettiin näkemystä eri taajamien välisestä kilpailutilanteesta. Koettiin että tietyt taajamat olisivat paremmassa asemassa kuin toiset. Lapsiperheiden palveluita toivottiin kehitettävän useammassakin vastauksessa ja toivottiin vältettävän palveluiden keskittämistä Oittiin, joka on kunnan omillakin verkkosivuilla määritetty päätaajamaksi. Kyselyyn vastanneet kuntalaiset ilmaisivat myös näkemyksensä siitä, että kunnan toimien osalta on paljon puhetta mutta vähän tekoja. Huomionarvoinen näkemys oli myös, että tiettyjen taajamien some-kanavien kautta välittyvä kuva monenlaisesta osaamisesta sekä suuresta potentiaalista ja aktiivisista

---

<sup>19</sup> Tienari & Harviainen 2020, 57-60.

<sup>20</sup> Marjamäki & Vuorio 2021, 104.

<sup>21</sup> Lunden 2022, Aamuposti.

kuntalaisista ja sen osalta toivottiin myös annettavan mahdollisuuksia tämän kaltaisen innokkuuden hyödyntämiseen. Kuitenkaan vastauksessa ei tarkennettu kuinka tämän kaltainen toiminta toteutettaisiin kaikkien osapuolten kannalta tehokkaimmin.

### 9.3.3 Kehittämistoimet kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen lisäämiseksi

Vallitseva viesti vastauksissa oli toive siitä, että kuunneltaisiin kuntalaisia sen osalta, minkälaiset palvelut olisivat tärkeitä eikä päätettäisi vain virkamiestasolla, jolloin käytännön arkitodellisuus ei välttämättä näyttäyty kaikilta osin. Näidenkin näkemysten osalta oli nähtävissä kunnan markkinoinnin esiin nosto, jolla tavoitellaan kuntaan uusia asukkaita sekä yrittäjiä. Yhtenä esimerkkinä markkinoinnin lisäksi esitettiin kuntalaisille osallistavaa budjetointia ja ideakampanjoitua kuten vastaajan mukaan naapurikaupungissa Riihimäellä on toimittu<sup>22</sup>. Hausjärvelläkin tämä on otettu käyttöön nyt alkuvuoden aikana mutta tiedottaminen sen osalta on jäänyt kovin vähäiseksi<sup>23</sup>.

Lisäksi kehittämistoimia koskevissa vastauksissa toivottiin, että kaikki ikäryhmät otettaisiin huomioon eikä vain jotain yksittäistä ryhmää. Muistutettiin myös, että mikäli toivotaan kuntalaisten asuttavan sivukylä niin palveluita tulisi kyetä tarjoamaan. Tietynlainen realismi on myös nähtävissä vastauksissa koska henkilöresurssien puute on tiedostettu ja mainittu sekä sen osalta toivotaan parannusta. Henkilöresurssien parannushan on käytännössä kuitenkin täysin määrärahojen varassa, johon ei yksin kukaan voi puuttua eikä vaikuttaa.

Jyrkimmät näkemykset koskivat Hausjärven liittämistä esimerkiksi Riihimäkeen, jotta kehittymistä voisi tapahtua. Tätä ei kuitenkaan millään tavalla perusteltu miten kehittyminen tapahtuisi. Lisäksi osa vastaajista koki Hausjärvellä olevan vallalla hyvä veli verkoston sekä toiminoissa tiettyä sisäpiirimäisyyttä. Näiden osalta toivottiin, että kyseiset toimintamallit hajotettaisiin, jotta yksittäiset yritykset eivät vie leipää muilta yrittäjiltä. Toivottiin myös avoimuutta päätöksentekoon ja virkamiestoimintaan. Hausjärven kunta tiedottaa omilla sivuilla sekä sosiaalisessa mediassa eri kanavilla päätöksenteon vaiheista ja julkiseen päätöksentekoon on jokaisella kuntalaisella oikeus sekä mahdollisuus osallistua. On jokaisen omassa harjonnassa, kuinka oikeuden ja mahdollisuuden käyttää.

### 9.3.4 Kunnan asema seutu- ja maakuntatasolla kuntalaisten silmin

Vastaajat kokevat Hausjärven kunnan aseman heikoksi seutu- ja maakuntatasolla sekä kunnan nähdään junnaavan paikoillaan tai pahimmillaan menevän alaspäin. Lisäksi yksittäinen vastaus on sen kannalla, että maakunta on väärä ja tuo vastauksessaan esiin Uusimaan paremmuutta. Pääsääntöisesti näkemykset ovat sen kaltaisia, että vastaajat näkevät kuntaliitosten olevan

---

<sup>22</sup> Törrönen 2021. Osallistuva budjetointi.

<sup>23</sup> Tuominen 2022. Osallistuva budgejotointi 2022.

tulevaisuudessa edessä koska kokevat Hausjärven olevan sivussa kehityksestä sekä kuihtuva kunta.

Hausjärven kunta on alkuvuodesta 2022 osallistunut tonttikilpailuun, jossa mahdollisena toimijana olisi suuri yritys, jonka ajatuksena on siirtää toimintojaan muualle pääkaupunkiseudulta<sup>24</sup>. Ei ole kohtuullista ainakaan sanoa, että kunta itsessään antaisi kuihtumistilan edetä vaan yrittämistä asioiden eteenpäin viemiseen löytyy kyllä. Vastanäkemyksiäkin kuntaliitoksista esitettiin muutama ja toivottiin Hausjärven pysyvän jatkossakin itsenäisenä kuntana. Näitäkään näkemyksiä ei perusteltu sen tarkemmin mutta todennäköisesti tässä nähdään itsemääräämisoikeus sekä kustannustekniset asiat, joita väistämättä seuraa kuntaliitoksista. Pie-nellä osalla vastaajia on myös ajatusta siitä, että yhteisöllisyydellä sekä voimien yhdistämisellä Hausjärvi olisi mahdollista saada kehittymään. Suhteellisen monessa kannanotossa toivottaa kuntaan uusia toimijoita, joilla yritystoimintaa ja palveluita saataisiin lisättyä. Eräissä vastauksessa todetaan Hausjärven muuttuvan vähitellen kesämökkikunnaksi.

#### 9.3.5 Vapaata kommentointia Hausjärven kunnan kehittämistarpeista

Kommentoinnissa nostetaan esiin yrittäjyyden tukeminen, liikenneyhteydet lähikaupunkeihin sekä toivotaan kuntalaisille yhteistä kohtaamispaikkaa. Asukasviihtyvyyteen toivotaan panostettavan sekä toivotaan pidettävän palvelut omassa kunnassa. Eri taajamien palveluista toivotaan myös tasapuolisia eikä keskittämistä suosittaisi Oittiin. Kommentoinneissa on myös esitetty toive siitä, että kunnan virkailijat sekä työntekijät asuisivat omassa kunnassa. Eräs vastaajista ilmaisee toiveensa räväkämmästä näkyvyydestä ja kokee toiminnan olevan nykyisellään liian arkaa. Hänen näkemyksensä mukaan kunnan valtuustossa sekä hallituksessa on vuodesta toiseen samoja henkilöitä ja muutosta ei tulisi tapahtumaan ennen sukupolvenvaihdosta joka vastaajan mukaan on liian myöhäistä. Vapaan kommentoinnin osalta vain kaksi vastaajista on sitä mieltä, että kehitettävää ei ole tai kaikki on kohtuullisen hyvin.

Näiden osalta olisi ollut toivottavaa, että esitettyjä kehittämistarpeita olisi vastauksissa vielä hieman avattu ja täsmennetty koska osin esitetyt asiat jäävät yleiselle tasolle. Muutama vastaaja esitti ihan aiheellisestikin kyllä, että pankkiautomaatteja tulisi olla lisää mutta tämä ei millään muotoa ole Hausjärven kunnan käsissä vaan pankkien itsenäisiä ratkaisuja. Ihan täysin ei vastausten perusteella toivotut mittasuhteet toimien osalta avaudu eikä myöskään maantieteellinen laajuus. Tällöin herää ajatus, että kuntalaisille ei ole täysin selvää mitkä kaikki asiat ovat kunnan toteutettavissa ja mitkä vastaavasti kuuluvat yleisesti liiketoimintaan ja yrittäjyyteen.

---

<sup>24</sup> Lunden 2022, Aamuposti.

## 10 Kehittämisideat ja niiden tavoitteet

Kehittämisideoiden tavoitteena on saavuttaa Hausjärven kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen osalta toimivia lähestymismalleja sekä pitkäkestoisia vaikutuksia niin kunnan, yrittäjien kuin kuntalaistenkin arkeen. Tavoite on pyrkiä kehittämisten myötä toimintamalliin, jonka avulla mahdolliset kehitystarpeet havaittaisiin ajoissa ja niihin reagoiminen olisi kaikkien osapuolten kannalta nopeaa, sujuvaa sekä kustannustehokasta kunnan talouden osalta. Tavoitteena myös pyrkiä rakentamaan yhteisöllisyyttä uudelleen, jolloin yleinen ajattelumalli kaikkien yhteisestä edusta toteutuisi ilman erillistä esiin nostoa.<sup>25</sup>

Kehittämisideoiden avulla on tarkoitus vaikuttaa Hausjärven kunnan alueella kaikkien kuntalaisten sujuvan arjen toteutumiseen sekä pyrkiä kehittämistoimien myötä minimoimaan mahdollisia epäkohtia, joita hallinnollisten toimien myötä saattaa vastaan tulla. Opinnäytetyön tarkoituksena on pureutua mahdollisiin hidastaviin tekijöihin ja pyrkiä löytämään niiden osalta yksinkertaisempia toimintamalleja, jotka hyödyttävät niin kuntaa, yrittäjiä kuin kuntalaisiakin. Kehittämisideoiden tarkoituksena on ohjata kaikkia päätöksentekoon osallistuvia osapuolia pois ajattelumallista ”näin on aina ennenkin tehty” joka sinällään saattaa päätöksenteossa aiheuttaa eri osapuolille periaatteellista vastustusta.<sup>26</sup>

Kehittämisideoiden tavoitteellisuus on suoraan määritetty kunnanjohtaja Pekka Määttäsén kertomista taustatiedosta, jonka perusteella syntyi jo tietty mielikuva asioiden tilasta. Tavoitteellisuuden määrittelyssä on myös opinnäytetyössä otettu huomioon verkkokyselyiden antamat tulokset sekä niistä välittyvä yleinen ilmapiiri verkkokyselyyn vastanneiden yrittäjien ja kuntalaisten keskuudessa.

### 10.1 Hausjärven kunnan näkökulmasta

Tutkimuksen perusteella kunnan tulisi pyrkiä lisäämään vuorovaikutteisuutta sekä mahdollistaa osallistavaa vaikuttamista kuntalaisten ja yrittäjien keskuudessa. Tapoja on lukemattomia, niille on vain pyrittävä löytämään aikaa sekä toimivimmat toteutusmenetelmät. Vastusten vähäisyydestä huolimatta kunnan asukkailla sekä yrittäjillä on halua osallistua kunnan toimintaan, kunhan siihen annetaan mahdollisuus<sup>27</sup>. Tässä nimenomaisesti tulee huomioida kunnan muista kylistä saatu vastausmäärä suhteessa kokonaismäärään. Viestintä oli otettu esille monessakin vastauksessa, jolloin on selvästi nähtävissä, että viestintä tulee toteuttaa suuremmalta osin perinteisemmin menetelmin koska ilmeisestikään kaikki eivät nykyisiä kanavia

---

<sup>25</sup> Kaunisto 2021, Voisiko meille syntyä heimokuntien Suomi?

<sup>26</sup> Nieminen 2022, Sosiaalisesti kestäväällä osallisuudella kohti kestäväää yhteisöä ja yhteiskuntaa

<sup>27</sup> Heikka 2018, Dialogin vuoro.

löydä tai halua käyttää.<sup>28</sup>Vastauksissa oli myös useampaan kertaan mainittu verkkosivujen puutteellisuus tai heikko käyttäjäystävällisyys, jolloin vastaajat kokevat sivujen käytön hankalana. Hausjärven kunnan verkkosivuilta koettiin olevan vaikeahkoa löytää täsmällisiä tietoja haettuihin asioihin, jolloin saattaisi olla aiheellista tutkia sivujen toiminnallisuutta sekä mahdollisia puutteita niissä.

Vaihtoehtoisesti kunnassa tulisi ohjata kuntalaisia sähköisen viestinnän eri kanavien käyttöön ja mahdollisesti konkreettisesti opastaa niiden sujuvassa käytössä. Tämän osalta voisi tulla kyseeseen erilaiset työllistämiprojektit tai jopa nuorten tet-jaksot ja kesätyöt. Nuorilla on täysin varmasti ainakin sosiaalisen median osalta viimeisin osaamistaso. Kunnan viestinnän osalta saattaisi olla viisasta ihan fyysisesti osoittaa henkilö viestinnän toteuttamiseen ja pyrkiä pohtimaan jaottelua viestinnän toteuttamisesta eri tulosalueiden kesken. Muiltakin osin tämän avulla olisi mahdollista osallistaa nuoria myös oman kunnan eri toimintojen toteuttamiseen. Kuntalaiset mitä ilmeisimmin toivovat enemmän suoraa kontaktia kuntaan ja päättäjiin, jolloin erilaisten osallistamistapahtumien painoarvo on suuri. Kunnan tulisi vahvistaa mielikuvaa sen toimimisesta ”puhtaalta pöydältä” jotta vastauksiakin sävyttänyt tietynasteinen negatiivisuus ja valtataistelut olisivat mahdollista saada katoamaan, jolloin yhteishenki vahvistuisi.

Kuten verkkokyselyiden vastauksissakin on ilmaistu toive Hausjärven kunnan pyrkimyksestä saamaan kuntaan lisää yrittäjiä, jonka myötä palveluitakin olisi mahdollista saada lisää. On myös esitetty toivetta saapuvien yrittäjien tukemisesta kunnan toimesta ja tämän suhteen kannattaisi pohtia mahdollisia keinoja sen toteuttamiseen. Välttämättä tukitoimien ei tarvitse olla suuria vaan pienikin kädenojennus saattaa madaltaa kynnyksen liiketoiminnan aloittamiselle kunnassa. Mahdollisesti tulisi kartoittaa esimerkiksi kunnan hallinnoimien toimitilojen vuokraamista matalammalla nimellisellä korvauksella määrääjäksi kunnassa aloittavalle yrittäjälle, jotta yrittäjän olisi mahdollista todeta käytännössä liiketoiminnalliset mahdollisuutensa.

Julkisen liikenteen osalta olisi toivottavaa, että junaliikenteen lisäksi olisi vaihtoehtoisia julkisia vaihtoehtoja koska alueen taksiliikennöintikin on supistunut olennaisesti. Kunnassa asuvan vuorotyöläisen esimerkiksi on melko mahdotonta ajatella liikkuvansa pelkästään julkisten kulkuneuvojen varassa. Julkisten kulkuneuvojen osalta tulisi kyetä kartoittamaan todellinen tarve ja ajankohdat, jotta sen mahdollinen toteuttaminen ei muuttuisi kohtuuttoman vaikeaksi. Kyseeseen voisi tulla jonkinlainen täydentävä julkinen liikenne. Kunnassa on kuitenkin kohtalainen määrä työttömiä, joista osa ei välttämättä pysty ottamaan vuorotyötä vastaan johtuen julkisesta liikenteestä sekä omasta autottomuudesta. Tällaiset henkilöt ovat jatkossakin työttömiä koska monilla toimialoilla vuorotyöt ovat perusedellytys liiketoiminnalle.

---

<sup>28</sup> Marjamäki & Vuorio 2021, 104.

Kyselytutkimusten perusteella tärkeimmiksi kehityskohteiksi tietyt yksittäiset palvelut, jotka painottuivat terveystalouteen, julkiseen liikenteeseen sekä kaikkia kuntalaisia koskettavaan yhteishenkeen ja yhteisöllisyyteen. Näiden lisäksi kunnan viestintä koettiin sen kaltaiseksi, että se vaatisi kehittämistoimia. Viestinnän osalta on myös huomioitava se, että kunta yksistään ei ole taho, joka viestii vaan henkilöstöä, kuntalaisia sekä yrittäjiä tulisi osallistaa viestintään eri keinoin, josta esitetty opinnäytetyössä mahdollisia vaihtoehtoja. Hausjärven kunnan tulee kuitenkin johtaa viestintää ja sen tulisi olla vuorovaikutteista, jotta siitä olisi mahdollista saada suoraa ja konkreettista hyötyä jatkotoimien osalta. Toki tämän suhteen on mahdollista alkuun ilmetä ristiriitaa koska jos osallistamiseen ei vastata niin ketään ei voi siihen pakottaa. Tuore esimerkki viestinnän kohdentamattomuudesta liittyy osallistuvan budjetoinnin esille tuontiin, jonka näkyvyydestä pääasiallisesti vastasi kunnanjohtaja itse. Mikäli kuntalainen, yrittäjä tai kuka tahansa asiasta kiinnostunut ei seuraa tiettyjä somekanavia tai hänelle ei tule paikallislehteä niin tämä tieto ei heitä tavoita. Hausjärven kunnan sivuiltakin tieto löytyy helpoiten täsmällisellä hakusanalla, selaamalla sen etsintä on vaikeaa.

Kehittämistoimia toivottiin myös uusien yrittäjien houkuttelemiseksi Hausjärven kuntaan, jonka myötä myös oletettiin palveluiden paranevan. Keinot yrittäjien houkuttelemiseksi ovat moninaiset ja Hausjärven kunta onkin osin jo ottanut tämän asian hoitoonsa. Lisäksi olennaista on myös pohtia, minkälaisia yrittäjiä kuntaan halutaan houkutella. Onko suurempi merkitys vain itse yrittäjyydellä tai yrityksellä eli statuksella vai onko sittenkin tärkeämpää myös saada kuntaan palveluita sekä mahdollisesti myös työpaikkoja. Mikäli statusarvo on tärkeämpi ei se välttämättä muuta asetelmaa yrittäjien kannalta suuntaan ei toiseen. Yrittäjyydellä täytyy olla merkitystä niin Hausjärven kunnalle, kuntalaisille kuin muillekin yrittäjille.

Kehittämistoimien osalta kiistatta suurin vaikutus ihan alkuun on yksistään viestinnällä. Kuntalaisten ja yrittäjien täytyy olla selvillä mitä kunnassa suunnitellaan, toteutetaan ja osallistetaan. Alimitoitettuna viestinnän pahin lopputulos on se, että kuntalaiset ja yrittäjät sekä muut sidosryhmät saavat elintärkeät tiedot vasta jälkikäteen, kun asioista on jo periaatteessa päätetty. Osapuolten osallistuminen viestintään on taas vastaavasti heidän omassa harkinnassaan mutta kunnan on tarjottava laaja viestinnällinen kattaus niille jotka aktiivisesti haluavat osallistua vaikuttamiseen. Tässä nimenomaisesti tulee ottaa huomioon Hausjärven kunnan väestöpohjan demografiset tekijät. Tärkeimpiä tekijöitä ovat ikärakenne, muuttoliike sekä työllisyystilanne.

## 10.2 Yrittäjien näkökulmasta

Verkkokysely jaettiin Kanta-Hämeen yrityspalveluiden avustuksella 100 yrittäjälle ja vastauksia kertyi 9 kappaletta. Tämä kertoo siitä, että aktiivisuutta yrittäjien keskuudessa tulisi olennaisesti saada parannettua. Vastausten määrä herättää ihmetystä koska kuntalaiset ovat il-



maisseet näkemyksiään palveluiden ja yritysten saamisesta kuntaan mutta yritysten aktiivisuus on suhteellisen matalaa. Palveluita on siis olemassa jo mutta ne eivät näy. Miksi kysyntä ja tarve eivät kohtaa? Alueen tämänhetkiset yrittäjät ovat pääsääntöisesti pieniä tai keskisuuria yrityksiä, joten voisi kuvitella olevan mahdollista sovittaa tuotteensa tai palvelunsa pienen kunnan mittakaavaan. Yrittäjä itse kuitenkin tekee päätöksen omasta toimialueensa laajuudesta sekä strategiasta yleensä.

Yrittäjien myös kannattaisi itsenäisesti kartoittaa alueen kysyntää erilaisille tuotteille ja palveluille koska nytkin valtaosa vastanneista toimi palveluliiketoiminnassa, jolloin omia palveluita on mahdollista myös jalostaa kysynnän ja tarpeen mukaan. Liiketoiminnan kannalta oma markkinointi sekä brändin tunnetuksi tekeminen ovat edelleen tärkeimpiä tekijöitä, jotta yrityksen on yleensäkin mahdollista pysyä hengissä. Yrittäjien kannattaisi myös ottaa aktiivisempi ote Hausjärven kunnan kanssa yhteistyössä toimimiseen koska vastauksissa oli kohtalaisen paljon ilmaisia siitä, että ei olla missään tekemisissä kunnan kanssa. Tämän myötä herääkin ajatus siitä, että löytyykö yrittäjiltä itseltään yhteistyökykyä toimia Hausjärven kunnan kanssa vai onko jostain syntynyt ajatusmalli yksipuolisesta kehittämisestä, jonka mahdollinen hyöty otetaan aikanaan vastaan. Näinkin harvaan asutussa kunnassa, jossa on useampi keskustajama ja paljon sivukyliä edellyttää aktiivisuus pakostikin toimimista jollain tasolla kunnan kanssa yhteistyössä, mikäli liiketoimintaa halutaan harjoittaa oman kunnan alueella. Yhteistyö kunnan kanssa on kuitenkin oman brändin tunnetuksi tekemistä kustannustehokkaasti.

Mihin yrittäjät itse ovat valmiita? Tähän asiaan ei sinällään käsitystä tullut kyselytutkimuksessa, vaikka kysymykset oli muotoiltu siten että olisi ollut yksinkertaista esittää omia ajatuksia tai suunnitelmia erilaisten kehittämistoimien osalta. Vastauksissa olisikin toivottu yrittäjiltä enemmän paneutumista verkkokyselyn kysymyksiin mitä niillä oikeasti tavoitellaan. Kyselytutkimuksen kautta syntyi näkemys, että kaikilla yrittäjillä ei välttämättä ole täysin selkeää strategista linjausta omaan liiketoimintaan tai linjauksissa olisi puutteita.

### 10.3 Koko yhteisön näkökulmasta

Vastauksissa tuotiin julki tärkeimpinä palveluina lääkäripalvelut, päivähoido, ikääntyvien palvelut sekä julkinen liikenne ja niiden osalta toivotaan hajauttamista, jolloin ei keskitettäisi palveluita päätaajamaan Oittiin. Toivottiin myös uusia yrittäjiä koko kunnan alueella tarjoamaan palveluitaan, jotta ei olisi pakko lähteä naapurikaupunkeihin. Päivähoidon sekä ikääntyvien palveluiden osalta koettiin akuuttia tarvetta koska terveyspalveluiden osalta valtakunnalliset suuntaukset määräävät hyvin pitkälti mihin ne suuntautuvat. Julkinen liikenne koettiin myös melko tärkeänä, joka on ymmärrettävää koska Hausjärveltä on suhteellisen paljon matkaa lähikaupunkeihin.

Kautta linjan kaikissa vastauksissa tuotiin esiin toivetta erilaisten yritysten saamiseksi kuntaan. Kuitenkaan vastauksissa ei ollut yksilöity sen enempää palveluita, joita tavoitellaan uusien yrittäjien kautta tai edes toimialaa, jolla uudet yritykset toimisivat. Tämän osalta jäi hieman epäselväksi, minkälaisia toimintoja uusien yrittäjien kautta kunnassa tarvittaisiin. Ei riitä yksistään, että saadaan uusia yrittäjiä harjoittamaan liiketoimintaa koska jonkun on heidän palveluitaan myös käytettävä, jotta se olisi kenenkään kannalta hyödyllistä. Tämän osalta onkin hyvä jokaisen pohtia minkälaisia palveluita uusien yrittäjien olisi kannattavaa kuntaan pyrkiä tuomaan, jotta käyttöaste olisi mahdollisimman vahva.

Verkkokyselyiden vastauksissa tuotiin julki myös näkemys kunnan eri taajamien alueella olevien julkisten tai kunnan hallinnoimien rakennusten kunnostaminen. Näkemys vastauksissa oli, että millä tahansa keskustajamasta yleisilme on nuhruinen ja epäsiisti, joka ei houkuttele kehtään. Rakennuskannan perusparannukset toki sijoittuvat toissijaisiksi kehityskohteiksi, mikäli niitä verrataan ihan fyysisiin palveluihin. Perusparannuksiin on haastavaa nykytilanteessa osoittaa varoja koska rajoitetoimet sekä muut poikkeustilanteet ovat vaikuttaneet kaikkiin kustannuksiin sekä budjetoimintaan yleensä ja asioita on priorisoitava. On kuitenkin hyvä huomioida tämäkin asia koska kunnassa missä tahansa näkyvä yleisilme rakennusten heikon julkisivun vuoksi leimaa kaikki taajamat.

## 11 Yhteistyökumppanit tulevaisuuden kannalta

Hausjärven kunnalle olisi ehdottoman tärkeää tulevaisuuden kannalta säilyttää jo olemassa olevia yhteistyökumppaneita sekä hankkia uusia kumppaneita yrittäjyyttä tukevien tahojen parista. Kunnalle sekä koko yhteisölle hyödyllisimpiä yhteistyökumppaneita ovat sellaiset tahot, joilla on syvä ymmärrys esimerkiksi alueen suhteen sekä kyky huomioida suhteellinen väestötiheys kunnan alueella. Tällaisilla yhteistyökumppaneilla on huomattavasti suuremmat resurssit syventyä kokonaisvaltaisesti yrittäjyyteen aivan alkuvaiheista lähtien, jolloin pystyttäisiin paremmin saamaan uusia yrittäjiä kuntaan. Heillä on elinkeinon harjoittamiseen liittyen viimeisin tieto, jolla on mahdollista vakuuttaa yrittäjyyttä harkitsevia henkilöitä sekä mahdollisuus opastaa oman elinkeinotoiminnan kannattavuuden osalta.

Näiden lisäksi myös työllistymistä edistävien ja tahojen mukaan saanti on olennaisen tärkeää, jotta myös työttömyysasteeseen olisi mahdollista saada muutosta<sup>29</sup>. Pelkästään lakisääteisten työllistämistoimien varassa ei pysyviä muutoksia ole mahdollista toteuttaa kovinkaan nopeassa aikataulussa. Yhteistyökumppaneiden avulla on helpommin mahdollista vaikuttaa myös jo

---

<sup>29</sup> Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työllisyyden kuntakokeilut.

mahdollisesti syntyneisiin asenteisiin liittyen työttömyyteen. Työllistymistä edistäviltä kumppaneilta edellytetään myös hyvää hahmotusta alueen sijainnilta, joka suoraan heijastuu työtömien kykyyn ja mahdollisuuksiin ottaa vastaan työtä, jos työmatkat tulee suorittaa julkisen liikenteen varassa.

Myös koko yhteisöön vaikuttavien vapaa-ajan toimintojen osalta Hausjärven kunnan on syytä säilyttää ehdottomasti jo olemassa olevat yhteistyökumppanit ja mahdollista pohtia uusia yhteistyömahdollisuuksia muidenkin toimijoiden kanssa. Kunnan tarjoamat vapaa-ajan toiminnot tällä hetkellä ovat varsin vähäisiä ja toisaalta kunnan ulkopuolisten toimijoiden määrä suhteellisen pieni, jolloin harrastetoiminta siirtyy suurelta osin naapurikaupunkeihin. Tässäkin yhdeksi vaihtoehdoksi tulee kunnan yhteistyö naapurikaupunkien kanssa, jolloin mahdollisesti saataisiin vetoapua tarjonnan vähyyteen. Tärkeintä vapaa-ajan toimintojen osalta yhteistyökumppaneilla tai muulla yhteistyöllä on saada vaikutus ulotettua kaikkiin ikäryhmiin. Esimerkiksi ikäihmisille tai vastaavasti nuorille sekä alle kouluikäisille on kovin vähän tarjolla vaihtoehtoja, eikä kunnan resurssit yksistään missään tapauksessa riitä tarjonnan lisäämiseen.

## 12 Yhteenveto sekä pohdinta

Yhteenvetona toteaisin, että Hausjärven kunnassa tulisi nyt tästä eteenpäin panostaa kaikin tavoin viestintään eri sidosryhmien kesken ja pitää täysin oletusarvoisena, että jokainen osallistuu vuorovaikutukseen omien kykyjensä sekä voimiensa mukaan. Tätä näkemystä tukee verkkokyselyiden määrä sekä niistä saadut näkemykset (liite 3 & 4). Tällä tavoin on mahdollista saada niistä hankalimmistakin asioista kiinni, jotka vaativat huomioita ja mahdollisesti pikaisiakin toimenpiteitä. Lisäksi olennaista kehittämistoimien osalta on kartoittaa asioita tärkeysjärjestykseen sekä pyrkiä löytämään henkilöt mahdollisten kehittämistoimien toteutusten taakse ja joilla on hyvä käsitys siitä mihin pyritään sekä millä aikataululla. Kaikissa kehittämistoimissa tulee jollain siihen nimetyllä henkilöllä olla vetovastuu toiminnasta koska ilman kapteenia laiva on tuuliajolla. Ei ole mahdollista suorittaa järkevästi kehittämistoimia, mikäli toimet pyritään hoitamaan muiden töiden ohessa.

Kaiken ei tarvitse olla kustannuksiltaan tai henkilöresursoinniltaan mahdotonta vaan tulee muistaa työllisyystilanne, jonka osalta voidaan päätellä kunnassakin olevan erilaisten työllistävien tukitoimien alaisena olevia kuntalaisia, jotka kuitenkin ovat työkykyisiä sekä-haluisia<sup>30</sup>. Toimenpiteitä on täysin mahdollista käytännössä toteuttaa muidenkin kuin pelkästään virkamiesten avulla, vaikka itse päätöksenteko toimien aloittamisen suhteen tapahtuukin heidän

---

<sup>30</sup> Tilastokeskus 2021, Kuntien avainluvut.

toimestaan. On olennaisen tärkeää, että kehittämistoimiin keskitytään ja niiden vaikutuksia pohditaan syvällisemmin, jolloin toiminnan ohjaus muotoutuu tarpeen mukaiseksi.

Varsinkin nyt rajoitetoimien aikana sosiaalisen media kanavissa on esiintynyt pyyteetöntä auttamishalua, joka on mahdollista saada esiin myös koko Hausjärven kuntaa sekä asukkaita ja yrittäjiä hyödyntävällä tavalla. Sen esiin saaminen edellyttää yhteishengen synnyttämistä sekä vahvistamista ja ylläpitoa. Tällä nimenomaisella hetkellä olisi myös otollista pyrkiä puhdistamaan pöytä niin kunnan, yrittäjien kuin kuntalaistenkin välillä ja pyrkiä aloittamaan kehittämistoimet täysin ilman vanhoja taustatekijöitä. Yhteisöllisyyden sekä yhteishengen vahvistamiseksi ei edellytetä suuria taustavoimia vaan yksinkertaisia päätöksiä, joissa tulee pysyä ja tärkeimpänä toteutuksessa on toimintaan osallistuvat vastuuhenkilöt, joiden on mahdollista pitää kokonaisuus koossa.

Vuorovaikutuksen ja osallistamisen kautta Hausjärven kunnassa on mahdollista saada kehitettyä palveluita kuntalaisia sekä yrittäjiä paremmin palveleviksi, mikäli osallisilta ja palveluiden käyttäjiltä edellytetään näkemyksiä sekä ehdotuksia. Tässä suhteessa Hausjärven kunnalla on erinomainen tilaisuus ottaa ohjat osallistamisen sekä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden parantamisen osalta, kunhan siihen suhtaudutaan riittävällä vakavuudella ja toimien toteuttamiseen sitoudutaan sekä niissä pysytään. Toimiin tulisikin ryhtyä heti eikä siirtää niitä eteenpäin tulevaisuuteen koska kyselyiden perusteella niin yrittäjät kuin kuntalaisetkin ilmaisevat ihan oikeita kehittämiskohteita, jotka on siirretty sivuun osin todennäköisesti covid-19 tilanteen takia. Asioita on priorisoitu mutta sillä verukkeella niitä ei voi siirtää loputtomiin.

Lisäksi tulee muistaa kaikissa toimissa vuorovaikutus koska selkeästi oli verkkokyselyiden vastauksissa nähtävissä ajattelumalli siitä, että kunta on jonkinlainen automaatti, joka tuottaa kaikenlaisia palveluita ilman että kenenkään tarvitsee pohtia niiden todellista tarvetta tai hyötyä tai edes kustannuksia. Viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta on mahdollista asettaa eri palveluiden ja toimien osalta tärkeysjärjestystä varsinkin silloin kun kustannustekniset asiat ovat pääosassa. Tulee selvittää koko yhteisön kannalta mitkä palvelut ovat sen kaltaisia, että niiden osalta ollaan yksimielisesti valmiita joustamaan kaikkien edun nimissä, jolloin niiden toteuttamista on mahdollista siirtää tai pyrkiä suppeampaan toteutukseen.

Tämän opinnäytetyön tekijänä itselle eniten mietintää aiheutti kaikista kyselyistä ja seurauksista sosiaalisen median kanavasta välittyvä negatiivisuus. Mistä se juontaa juurensa ja miksi? Vaikutelmaksi jäi, että tällä nimenomaisella hetkellä keskitytään liikaa kyseenalaistamaan kenenkin velvollisuuksia ja oikeuksia eikä muisteta, että ollaan kuitenkin ajamassa yhteistä asiaa. Hausjärven kunnan kehittämistä entistä paremmaksi kunnaksi elää, olla ja harjoittaa liiketointa sekä paikaksi, jossa lasten ja nuorten on turvallista kasvaa. Katseet tulisivat olla tulevaisuuteen suunnatut, jolloin vanhat asiat pyrittäisiin jättämään taakse sekä ottamaan

opiksi niistä. Opinnäytetyön työstäminen toi vastaan enemmän asioita kuin olin ajatellutkaan olevan yhteistä käsittelyä vailla.

Opinnäytetyössä ei missään tapauksessa ole tarkoitus juuttua etsimään pelkästään parannettavia asioita tai negatiivisesti koettuja puutteita kunnan toiminnassa. Työssä pyritään huomiomaan olemassa olevat vahvat tekijät, joita jalostamalla päästään kehitystoimissa huomattavasti parempaan lopputulokseen kuin pelkällä peruskehittämisellä. Työssä ei myöskään etsitä syitä sille miksi asiat ovat niin kuin ovat vaan suuntaus on eteenpäin, jolloin painotus on ratkaisukeskeisyydessä, jotta tilanteet muuttuisivat ja muutos olisi pysyvä. Verkkokyselyissä esitettyissä vastauksissa on tuotu julki näkemystä asennemuutoksesta ja tässä on erittäin vahva kasvualusta mahdollisille toimille. Kehittämistoimissa on vain ja ainoastaan suunta eteenpäin, taaksepäin ei tule katsoa.

Hausjärven kunnan henkilöstölle suunnatun kyselyn vastaajamäärä oli vähäinen, johon saattaa vaikuttaa tällä hetkellä kunnassa suoritettujen muutostoimien taloushallinnon ohjelmistoissa sekä niiden käyttöönotto. Tämän kaltaiset toimet edellyttävät suhteellisen suurta joustoa sekä resursointia henkilöstöltä, jotta käytännön toimien normaalitila saavutetaan. Todennäköisesti myös vallitsevalla covid 19 tilanteella on ollut oma vaikutuksensa henkilöstön jaksamiseen työtehtävissä. Kaikkinaiset rajoitetoimet sekä muutokset ovat lisänneet omalta osaltaan työtä, jotta tehtävät tulevat asianmukaisesti hoidettua. Kuitenkin kuntaorganisaatioiden osalta henkilöstön parissa on jo aiemminkin kiinnitetty opinnäytetöissä huomiota vallitsevaan tilaan, joka ainakin osin selittyy ihmisten kokemaan tunteeseen, että asioihin ei voida vaikuttaa tai että asiat eivät kuulu itselle. Yleisesti kunnallinen henkilöstö kokee kuntaorganisaation hitaaksi, jäykäksi ja asioihin vaikuttamisen turhaksi koska byrokratia eli hallintotapa omalta osaltaan sanelee toimintamalleja kaikelle toiminnalle.<sup>3132</sup>

Hallintotavan tarkoituksena on olla läpinäkyvää ja ennakoitavaa, jonka myötä toiminta on myös perusteellista ja tasapuolista ja se on mahdollista nähdä myös voimavarana ja sitä on mahdollista hyödyntää työn kuormittavuutta vähentävänä tekijänä. Tokikin se myös saattaa tietyissä tapauksissa olla jäykkää ja suvaitsematonta mutta näitä ominaisuuksia ei ilmenen kautta linjan, jolloin ne ominaisuudet ovat siedettävissä ja sivuutettavissa. Tulisikin muistaa, että Hausjärven kunta ei eroa muista kunnista siinä suhteessa, että sillä olisi maailman muuttava järjestelmä- tai hierarkiarakenne, joka palvelisi saumattomasti aina kaikkia osapuolia vaan että toiminnalle on asetettu rajat, joiden osalta laki on määräävässä asemassa.

---

<sup>31</sup> Lammassaari 2014, 97-99.

<sup>32</sup> Ward 2021, Principles of bureaucracy.

Kuntaorganisaatio on kuitenkin verrattain laaja, joten sen osalta rakenneanalyttinen paradigma on lähimpänä vallitsevaa johtamistapaa<sup>33</sup>. Tähän johtopäätökseen päätyy väistämättä koska kuntaorganisaation laajuus ja siihen olennaisesti liittyvät tekijät sekä henkilöt ovat osa suurempaa kokonaisuutta, joka pitää sisällään erilaisia rakenteita ja järjestelmiä. Lisäksi on huomioitava, että organisaationa Hausjärven kunta ei ole suljettu järjestelmä sen enempää kuin mikään muukaan kunta vaan sen vaikuttavuus ulottuu laajalle. Kuntaorganisaatiossa yleensäkin on nähtävissä organisaatioille tyypillinen hajotettavuus alaorganisaatioihin, jotka ovat hierarkkisia toisiinsa nähden. Ja näiden alaorganisaatioiden olemassaolo mahdollistaa tasapuolisen kohtelun kaikkien kuntalaisten osalta.<sup>34</sup> Tältä osin pohdinta kohdistui organisaatiokulttuuriin, viestintään sekä niiden edistämiseen, jotta henkilöstön on mahdollista toimia oman jaksamisensa kannalta paremmin.

Tutkimuksessa, jossa pohjana käytettiin verkkokyselyitä (liite 3 & 4), käy selvästi ilmi yrittäjien sekä kuntalaisten suuret odotukset sekä toiveet siitä, että asioita kehitetään ja parannetaan sekä asenteisiin puututaan. Kuitenkin vastauksista käy myös ilmi odotusten yksipuolisuus, jolloin on nähtävissä vastaajien ilmaisema näkemys siitä, että vain Hausjärven kunta kehittää, parantaa sekä muuttaa asennetta. Tämän tuloksen pohjalta vaikutelmaksi jää, että kuntalaiset sekä yrittäjät ovat ulkoistaneet itsensä toimintaosallisuudesta. Kunnalla on ollut kyselyitä sekä erilaisia tilaisuuksia, joihin jokaisella asukkaalla sekä yrittäjällä on mahdollisuus osallistua oman aktiivisuutensa puitteissa koska vaikuttamismahdollisuudet on taattu jo lakiperusteisesti.<sup>35</sup> Kunnan julkaisemat kyselyt kuitenkin ensisijaisesti tavoittelevat kuntalaisten sekä myös yrittäjien näkemyksiä ja ajatuksia kuntalaisia ja yrittäjiä koskevien toimintojen tilasta sekä niiden mahdollisia kehitysehdotuksia. Näiden osalta Hausjärven kunnankin kannattaisi todennäköisesti rakentaa omanlaisensa viestintäopas, jonka myötä vuorovaikutus toteutuisi kaikkia hyödyntävällä tavalla. Kuntaliitolla on kuntaviestinnästä oma oppaansa, jota voi suoraankin hyödyntää koska siinä on erittäin selkeästi eroteltu eri tekijöitä vaikutusten kannalta.<sup>36</sup>

Pohdintaa aiheutti myös sekä yrittäjien että kuntalaisten verkkokyselyiden vastauksissa esiintynyt omanlainen negatiivinen sävy sekä tiettyihin näkemyksiin juuttuminen. Asioihin vaikuttaminen ja niiden eteenpäin vieminen on äärettömän raskasta kaikille osapuolille silloin kun suhtautuminen on muutosvastaista. Tietyt kehittämistoimet saattavat olla joidenkin mielestä täysin turhia ja vastaavasti ne ovat joillekin äärimmäisen tärkeitä. Palveluillakin on erilainen arvoasema eri kuntalaisille, kun arviointiin mukaan otetaan ikä, perhesuhteet, työtilanne tai

---

<sup>33</sup> Seeck 2015, 159-160.

<sup>34</sup> Seeck 2015, 161-165.

<sup>35</sup> Kurikka 2021, Kuntalaisten osallisuus ja kuuleminen kunnan päätöksenteossa.

<sup>36</sup> Kuntaliitto 2016, Kuntaviestinnän opas.

varallisuus. Jokainen kuntalainen joutuu kehittämistoimissa jonkin verran kestävästi muuttok-  
sia, jotka eivät välttämättä miellytä tai suoraan hyödytä itseä, mutta ne ovat kuitenkin pyrki-  
mykseltään koko yhteisön hyväksi.

Jossain määrin yleiseen ilmapiiriin ja verkkokyselyiden vastausten sävyyn varmastikin vaikut-  
tanut vallitseva tila covid 19-pandemian osalta koska tilanne on jatkunut jatkuvasti muuttu-  
vana jo suhteellisen pitkään. Ihmiset väsyvät ja tulevaisuuden näkymät sekä odotukset saatta-  
vat vaikuttaa todella epävarmoilta eivätkä pitkäjänteisemmät oman asuinkunnan elinkeino- ja  
palvelurakenteen kehittämistoimet ole ensimmäisinä ajatuksissa. Verkkokyselyiden vastauk-  
sissa oli kuitenkin niitäkin, jotka esittivät hyvinkin aktiivisia näkemyksiä toivotuista toimista  
ja tämän kaltaisia persoonia tulisikin kyetä saamaan toimintaosallisuuteen kehittämistoimien  
toteuttamiseksi.

Yrittäjien osalta on myös syytä herätä nykytilaan ja heidän näkemyksiinsä sekä kokemuk-  
siinsa. Vastaukset olivat sen kaltaisia, että olisi äärettömän tärkeää saada yrittäjiltä ihan suo-  
ria ajatuksia siitä mitä he odottavat Hausjärven kunnalta tai vastaavasti mihin he itse ovat  
valmiita ryhtymään kehittämistoimien osalta. Asiat eivätkä näkemykset tule muuttumaan, mi-  
käli suoraa yhteyttä ei saada yrittäjien ja kunnan välille. Tosiasia on, että mikäli vetäydytään  
odottamaan muutoksia ne muutokset eivät välttämättä olekaan niitä omalle liiketoiminnalle  
mieluisampia muutoksia. Yrittäjien tulee osallistua aktiivisemmin esittämällä konkreettisia  
ajatuksia ja näkemyksiä asioista, joista olisi kaikille yrittäjille hyötyä elinkeinon harjoittami-  
sessa Hausjärvellä.

## Lähteet

### Kirjallisuus ja artikkelit

Haapala, J & Lehtipuu, U. 2021. Luottamus kysymys. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 27.3.2022.

Harjula, H & Prättälä, K. 2015. Kuntalaki – tausta ja tulkinnat. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 4.3.2022.

Marjamäki, P L & Vuorio J. 2021. Viestinnän johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 16.2.2022.

Myllymäki, R. 2021. Kunnan hallintosäätö. E-kirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 22.3.2022.

Seeck, H. 2015. Johtamisopit Suomessa. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 1.2.2022.

Suomen Kuntaliitto. 2016. Kuntaviestinnän opas. E-kirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 16.2.2022

Tienari, J & Harviainen J. 2020 T. Strategiaopas kunnan päättäjille. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 16.2.2022.

Tienari, J & Meriläinen, S. 2021. Johtaminen ja globaali talous. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 17.4.2022.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

### Muut lähteet

Eklöf, J. 2022. Hausjärven kunta; Ajankohtaista. <https://hausjarvi.fi/yrittaja-miten-koet-ko-tikuntasi-yrittajamyonteisyyden/> Viitattu 16.2.2022.

Hausjärven kunta 2021. Hausjärven kunnan verkkosivut. <https://hausjarvi.fi/> Viitattu 8.9.2021.

Hausjärven kunta 2021. Hausjärven kunnan elinvoimaohjelma 2018-2021. <https://hausjarvi.fi/hausjarven-elinvoimaohjelma-2018-2021/> Viitattu 26.4.2022.



Hausjärven kunta 2021. Hausjärvi-info. <https://hausjarvi.fi/hausjarvi-info/> Viitattu 8.12.2021.

Hausjärven kunta 2022. Päätöksenteko. <https://hausjarvi.fi/paatoksenteko/> Viitattu 18.4.2022.

Hausjärven kunta 2021. Tulevaisuuden Hausjärvi-kyselyn tulokset. [https://hausjarvi.fi/tulevaisuuden-hausjarvi-kyselyn-tuloksia/?fbclid=IwAR0JeApQm2DJiV6NANrN-cJmFmvvOC4voNi5Rt6S-6hJBKaWOAdImKh\\_UZe0](https://hausjarvi.fi/tulevaisuuden-hausjarvi-kyselyn-tuloksia/?fbclid=IwAR0JeApQm2DJiV6NANrN-cJmFmvvOC4voNi5Rt6S-6hJBKaWOAdImKh_UZe0) Viitattu 9.1.2022.

Heikka, T. 2018. Dialogin vuoro. <https://www.sitra.fi/julkaisut/dialogin-vuoro/> Viitattu 16.2.2022

Kaunisto, N. 2021. Voisiko meille syntyä heimokuntien Suomi? <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2021/voisiko-meille-syntya-heimokuntien-suomi> Viitattu 16.2.2022.

Kurikka, P. 2021. Kuntalaisten osallisuus ja kuuleminen kunnan päätöksenteossa. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/kuntalaisten-osallisuus-ja-kuuleminen-kunnan-paatoksenteossa/> Viitattu 16.2.2022.

Lammasaari, T. 2014. Muutos kuntaorganisaatiossa. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/96541/Timo%20Lammasaari%20v%C3%A4ikk%C3%A4ri%20A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Viitattu 9.1.2022.

Lunden, K. 2022. Aamuposti. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/talous/artikkeli-1.1734982> Viitattu 16.2.2022.

Nieminen, V. 2022. \_Sosiaalisesti kestäväällä osallisuudella kohti kestäväää yhteisöä ja yhteiskuntaa. <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2022/sosiaalisesti-kestavalla-osallisuudella-kohti-kestavaa-yhteisaa-ja-yhteiskuntaa> Viitattu 1.2.2022.

Red Nitro. 2013. Yritys-, yhteiskunta- ja työelämätiето. <http://yhteiskuntatietoblog.blogspot.com/> Viitattu 14.11.2021.

Tilastokeskus. 2021. Kuntien avainluvut. <https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2021&active1=SSS&active2=086> Viitattu 26.4.2022.

Tuominen, N. 2022. Osallistuva budjetointi 2022. <https://hausjarvi.fi/osallistuva-budjetointi-2022/> Viitattu 18.2.2022.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työllisyyden kuntakokeilut. <https://tem.fi/tyollisyyskokeilut> Viitattu 26.4.2022.

Törrönen, K. 2021. Osallistuva budjetointi. <https://www.riihimaki.fi/vaikuta-ja-tutustu/osallistuva-kaupunki/osallistuva-budjetointi/> Viitattu 16.2.2022.

Valtaamo. 2020. Hyvä paha byrokratia. <https://www.valtaamo.fi/hyva-paha-byrokratia/> Viitattu 1.2.2022.

Ward, P. 2021. Management Theory of Max Weber: Principles of bureaucracy. <https://nanoglobals.com/glossary/management-theory-max-weber-bureaucracy/> Viitattu 2.2.2022.

Wikipedia. 2010. Hausjärven kylät. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Luokka:Hausj%C3%A4rven\\_kyl%C3%A4t](https://fi.wikipedia.org/wiki/Luokka:Hausj%C3%A4rven_kyl%C3%A4t) Viitattu 01.02.2022.

Julkaisemattomat

Henkilöstösihteerin haastattelu. 30.12.2021.

## Kuviot

Kuvio 1: Sijaintikartta (Hausjärven kunnan verkkosivut 2021).....	9
Kuvio 2: Kunnallishallinnon kokoonpano (Red Nitro 2013).....	10
Kuvio 3: Lautakuntien tulosalueet (Hausjärven kunnan verkkosivut, 2022) .....	11
Kuvio 4: Verkkokyselyn vastausten jakauma taajamittain.....	33
Kuvio 5: Verkkokyselyn vastausten ikäjakauma .....	34

## Liitteet

Liite 1: Henkilöstöohjelma 2020-2021.....	53
Liite 2: Kysely Hausjärven kunta viranhaltijat.....	62
Liite 3: Kysely Hausjärven kunta yrittäjät.....	64
Liite 4: Kysely Hausjärven kunta kuntalaiset .....	67
Liite 5: Haastattelukysymykset.....	70

## Liite 1: Henkilöstöohjelma 2020-2021



## Henkilöstöohjelma 2020-2021



### Sisällys

HAUSJÄRVEN KUNNAN HENKILÖSTÖOHJELMA 2020-2021 .....	3
1. Hausjärven kunnan visio, toiminta-ajatus, arvot ja strategiset päämäärät .....	4
2. Kunnan muuttuva toimintaympäristö ja päähaasteet .....	6
3. Henkilöstöohjelman 2018-2021 tavoitteet ja toimenpiteet .....	7
3.1. Työhyvinvointi .....	7
3.2. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen .....	8
3.3. Palkkaus ja palkitseminen .....	9
3.4. Esimiestyö ja johtaminen .....	10
4. Seuranta ja arviointi .....	10

## HAUSJÄRVEN KUNNAN HENKILÖSTÖOHJELMA 2020-2021

Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstön määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation hoitamiseen. Tässä Hausjärven kunnan kuntastrategiaan pohjautuvassa henkilöstöohjelmassa määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Siinä myös päätetään, millä keinoilla ja millä aikataululla tavoitteet alotaan saavuttaa. Henkilöstöohjelma kattaa työhyvinvoinnin, osaamisen, palkkauksen ja palkitsemisen sekä esimiestyön ja johtamisen yhteiset tavoitteet ja lisäksi konkreettisia toimenpiteitä, joita tehdään näiden asioiden kehittämiseksi.

Henkilöstöohjelma on pitkän aikavälin suunnitelma, jossa määritellään kunnan henkilöstöpoliittiset päämäärät, tavoitteet ja toimenpiteet. Henkilöstöohjelman tarkoituksena on muodostaa perimmäinen viitekehys kunnassa tehtäville henkilöstöpoliittisille ja henkilöstöhallinnollisille ratkaisuille. Henkilöstöohjelmasta johdetaan lyhemmän aikavälin toimenpiteitä ja vuosittaisen työskentelyn painopisteitä.

Tämä henkilöstöohjelman päivitys on laadittu kehittämistoimikunnan yhteistyöllä pohjautuen 5.11.2019 päivitettyyn kuntastrategiaan.

Johtoryhmä on käsitellyt henkilöstöohjelman luonnoksen kokouksessaan 21.4.2020.

Kehittämistoimikunta on osaltaan päivittänyt henkilöstöohjelman työpajassa 4.5.2020.

Henkilöstöohjelman hyväksyy kunnanhallituksen henkilöstöjaosto.

### **Strategia ei tee tulosta, sen tekee henkilöstö!**

Henkilöstöohjelman lähtökohtana on kunnan strategia, jonka henkilöstönäkökulmaksi se niveltyy.

Tältä osin henkilöstöohjelma on kunnan yleisen strategisen suunnittelun laajennus. Henkilöstöohjelma toteutuu kunnan työnantajapolittisissa ratkaisuissa ja arkisessa esimiestyössä.

## 1. Hausjärven kunnan visio, toiminta-ajatus, arvot ja strategiset päämäärät

Henkilöstöohjelma perustuu kunnanvaltuuston 5.11.2019 hyväksymään kuntastrategiaan ja siinä tehtyihin linjauksiin. Henkilöstöohjelma on hyväksytty henkilöstöjaostossa 26.5.2020, § 33.

Hausjärven kunnan strategian mukaan kunnan visio on seuraava:

### Visio:

*Hausjärvi – riipeä ja palveluvoimainen kunta.*

### Hausjärven kunnan toiminta-ajatus:

*Hausjärven kunta on yhteinen kotikuntamme, joka tarjoaa luonnonläheistä ja turvallista elämistä. Täällä jokaisella on mahdollisuus luoda itselleen onnellinen tulevaisuus.*

### Hausjärven kunnan arvot työnantajana:

#### Ihmisläheisyys

- *Kunta ja sen jokainen työntekijä on olemassa perimmältään kuntalaisia ja palveluiden käyttäjiä varten. Kunnan työt ovat yhteisiä ja jokaisen tehtävät niveltyvät osaksi koko kunnan kattavaa kokonaisuutta.*
- *Työyhteisöt koostuvat erilaisista ihmisistä ja monimuotoisuus tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Toisten erilaisuutta ja myös oikeutta yksityisyyteen kunnioitetaan. Kunnan työpaikoilla ei hyväksytä minkäänlaista syrjintää ja erottelua sukupuolen, iän, alkuperän, uskonnon, seksuaalisen suuntautumisen, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Jokaisella on ehdoton vastuu syrjimättömyydestä sanoissa ja teoissa.*
- *Rekrytoinnissa ja urakehityksessä noudatetaan lainsäädännössä ja työelämän hyvissä käytänteissä edellytetyjä tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden periaatteita.*
- *Jokaisella on velvollisuus auttaa toisia, jakaa osaamista ja tietoa sekä edistää tietämystä hyvistä käytänteistä koko kunnan tasolla.*
- *Työelämän osallistuminen edellyttää valmiutta kohdata myös muutoksia. Osa muutoksista on vähittäisiä, osa suurempia kerralla. Halu oppia ja kehittyä ovat ihmisen perusominaisuuksia, joita muutostilanteissa tarvitaan erityisen paljon. Työnantaja ja työtoverit kannustavat myönteiseen suhtautumiseen uusiin asioihin ja muutoksiin. Kohdattaessa epäselviä ja huolestuttavia asioita ne otetaan avoimesti puheeksi ja niistä kysytään suoraan. Epäluuloja ja huhuja ei ruokita*
- *Tapahtuneita virheitä käsitellään rakentavasti ja siten, että painopisteenä on niistä oppiminen.*
- *Asiakastyössä onnistumista tutkitaan asiakaspalautejärjestelmillä, joita kehitetään työyksiköittäin ja palveluittain.*

### Turvallisuus

- **Turvallisuus on työelämän perusarvoja. Havaittuihin turvallisuusepäkohtiin puututaan ja koettuja uhkaavia tilanteita käsitellään yhteisten toimintamallien mukaan. Kunnan työpaikoille on laadittu ajantasaiset pelastus- ja turvallisuussuunnitelmat sekä kriisiohjeistus.**
- **Käytettävät työvälineet ja työtilat ovat turvallisia ja terveellisiä sekä ajanmukaisia.**
- **Työterveyshuoltopalvelut ovat toimivia sekä ennaltaehkäisevään työhön painottuvia.**
- **Asioista, suunnitelmista ja tulevista muutoksista tiedotetaan hyvissä ajoin jo valmisteluvaiheessa. Yhdessä henkilöstön kanssa selvitetään, mitä muutos merkitsee käytännössä työntekijöiden ja työyhteisöjen kannalta.**
- **Esimiestyö ja johtaminen muodostuu ennakoitavista, johdonmukaisista toimista. Päätöksille ja muutoksille on olemassa perustelut.**
- **Häirintää ja epäasiallista kohtelua ei hyväksytä ja siihen puututaan nopeasti ja tehokkaasti.**
- **Palvelussuhteiden pääsääntönä on vakinainen työ. Sijaisuuksia ja muita määräaikaisuuksia hoitavia kohdellaan yhdenvertaisesti muiden kanssa.**
- **Työmäärää ja vastuuta jaetaan oikeudenmukaisesti. Henkilöstömäärä mitoitetään riittäväksi työmäärään nähden.**

### Luovuus:

- **Henkilöstölähtöisen kehittämisen toimintamalli on käytössä: Henkilöstön osaamista arvostetaan ja henkilöstöä kannustetaan osallistumaan oman työn jatkuvaan kehittämiseen, työn ja työmenetelmien kehittämiseen sekä yhteistyöhön. Henkilöstön tarvittavaan kouluttamiseen panostetaan.**
- **Työyhteisöjä ja henkilöstöä palkitaan tuottavuutta, palvelua ja työhyvinvointia parantavien kehittämisideoiden käyttöönotosta.**
- **Tehtävämuutokset nähdään mahdollisuutena ja osana työntekijöiden itsensä kehittämistä ja ammatillisen osaamisen kehittymistä. Tehtävämuutosten yhteydessä tarkistetaan työn vaatavuuden arviointi ja palkkaus.**
- **Jokaisella on taloudellinen kokonaisvastuu omasta työstä ja kunnan henkilöstö- ja muiden voimavarojen käytöstä.**

### **Kuntastrategiassa määritellyt strategiset päämäärät vuoteen 2030 ovat:**

- **Kasvava ja aktiivinen kunta**
- **Asiat hoituu ja ketään ei jätetä - Toimivat palvelut**
- **Me teemme Hausjärven – Kaikki tekemään yhdessä!**



## **2. Kunnan muuttuva toimintaympäristö ja päähaasteet**

Ulkoiset ja sisäiset toimintaympäristömuutokset asettavat monitahoisia haasteita koko kunnalle. Hausjärven kunnan toimintaympäristöön kohdistuvia, henkilöstönäkökulmasta tärkeimpiä ulkoisia muutosvoimia ovat seuraavat:

- kuntien hallintoon ja palvelujen järjestämistapoihin kohdistuvat poliittiset ja lainsäädännölliset muutoshankkeet, joista merkittävimpänä tulevaisuudessa sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistus
- työelämää koskevan lainsäädännön, virka- ja työehtosopimusten ja oikeuskäytännön muutokset
- osaamis- ja muiden työelämän vaatimusten kiristyminen
- osaavan työvoiman saatavuuden vaikeutuminen
- palveluiden ja työn tuottavuuden parantaminen

Keskeisiä sisäisiä muutosvoimia ovat seuraavat:

- henkilöstön ikääntyminen ja eläköityminen
- työkykyongelmien lisääntyminen
- esimiestyön kehittäminen ja esimiehille suunnattujen tukitoimenpiteiden vahvistaminen
- työyhteisön hyvän ilmapiirin vaaliminen, työhyvinvoinnin ja työmotivaation turvaaminen
- ennakko- ja henkilöstösuunnittelu kunnan väestönmäärän ja ikärakennekehitykseen liittyen

### 3. Henkilöstöohjelman 2018-2021 tavoitteet ja toimenpiteet

Tavoitteet ja niiden painottaminen on käsitelty johtoryhmässä ja kehittämistoimikunnassa kyselyn avulla huhtikuussa 2020 henkilöstöohjelman päivityksen yhteydessä. Painopistealueet merkitty taulukkoon lihavoituna ja \*-merkinnällä.

#### 3.1. Työhyvinvointi

Tavoite	Toimenpide	Vastuutaho	Seuranta
<b>Toimivat ja hyvinvoivat työyhteisöt *</b>	Jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa työyhteisön ilmapiirin luomisesta, ylläpitämisestä ja kehittamisestä sekä häirinnän ja epäasiallisen kohtelun torjunnasta. Esimiehet puuttuvat ongelmiin välittömästi.	Esimiehet	Henkilöstökysely Kehityskeskustelut Kehittämistoimikunta
Turvalliset ja terveelliset työolot	Työterveyshuollon työpaikka- ja ergonomiaselvityksiä hyödynnetään työolojen kehittämisessä. Työpaikkojen riskien arviointi toteutetaan säännöllisesti ja vähintään työsuojelun toimintasuunnitelman laatimiseen liittyen. Turvallisuushavainto-ilmoituskäytäntö	Esimiehet Työsuojelupäällikkö Toimialajohto	Henkilöstötilinpäätös Turvallisuushavaintoilmoitusten määrä Työtapaturmien määrä Henkilöstökysely Kehittämistoimikunta
Työkyvyn ylläpito	Jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa hyvinvoinnistaan ja työkyvystään. Esimiehet seuraavat poissaoloja varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti. Yksilö- tai ryhmätyönohjausta hyödynnetään tarvittaessa. Tyhy- ja virkistystoimintaa järjestetään koko kunnan henkilöstölle.	Esimiehet Toimialajohto	Henkilöstötilinpäätös Sairauspoissaolot Työterveyshuollon tilastot Kehittämistoimikunta

### 3.2. Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

Tavoite	Toimenpide	Vastuutaho	Seuranta
Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointitarpeiden ennakointi	Henkilöstön ikärakennetta, työkykyä ja eläkeiän saavuttavien määrää tarkastellaan jatkuvasti kunnan, toimialan, tulosyksikön ja tehtävän tasolla. Johdetaan jatkuva suunnittelu ja hyvissä ajoin muotoiltavat toimenpiteet.	Esimiehet Toimialajohto	Henkilöstötilinpäätös
Sujuvat rekrytointiprosessit	Rekrytoiva esimies arvioi aina ennen paikan avoimeksi laittamista millaiseen tehtävään ja millaisella osaamisella rekrytoidaan.	Esimiehet ja toimialajohto Henkilöstöjaosto	Henkilöstötilinpäätös Kehittämistoimikunta
	Hakumenettelyt toteutetaan avoimesti. Rekrytointiviestintä on ajantasaista ja hyvää työnantajakuva tukevaa. Hakijoille tiedotetaan ajantasaisesti Kuntarekryn kautta hakuprosessin etenemisestä. Lähtöpalautekysely pyydetään aina palvelussuhteen päättyessä.	Esimiehet ja rekrytointivastaavat	Henkilöstötilinpäätös Kehittämistoimikunta Henkilöstöjaosto
Hyvä perehdyttäminen	Uusien työntekijöiden perehdyttäminen suunnitellaan hyödyntäen kunnan yhteistä sekä työpaikkakohtaista perehdyttämishjeistusta.	Esimiehet	Henkilöstökyselyt
<b>Ajantasainen osaaminen ja ammattitaito *</b>	Vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa tarkastellaan kunkin työntekijän koulutustarpeita ja -tarpeita → koulutus- ja kehittämissuunnitelmia.	Esimiehet	Henkilöstökyselyt Kehityskeskustelut
	Lakimuutosten tuoma osaamistarve  Digiosaamisen taidot	Esimiehet	Henkilöstökyselyt Kehityskeskustelut

### 3.3. Palkkaus ja palkitseminen

Tavoite	Toimenpide	Vastuutaho	Seuranta
Palkkausjärjestelmien kehittäminen, kilpailukykyinen palkkaus	HTA-lisän arviointijärjestelmän laatiminen KVTES- ja TS-sopimusaloille (2020)	Henkilöstöhallinto	Kehittämistoimikunta / toteutunut toimintamalli
	Palkkiojärjestelmän laatiminen tuloksellisuuteen perustuen (2020/2021)	Henkilöstöhallinto	
	Ohjeistuksen laatiminen rekrytointillisän käytöstä (2020)	Henkilöstöhallinto	Kehittämistoimikunta / toteutunut toimintamalli
Aloitteellisuutta ja tuloksellisuutta tukevat palkitsemisjärjestelmät	Jatketaan kehittämisideoista ja aloitteellisuudesta palkitsemista. Sähköinen kehittämisideakanava Wpron kautta	Henkilöstöhallinto Esimiehet	Kehittämistoimikunta/ toteutunut toimintamalli
<b>Kannustus ja palkitseminen *</b>	Vuoden työntekijän / työyhteisön valinta Henkilöstöedut (mm. työpaikkalounas, liikunnan tuki, palkkiovapaa pitkästä palvelusta, Valkjärven mökin käyttö, merkkipäivämuistamiset)	Henkilöstöhallinto	Kehittämistoimikunta

### 3.4. Esimiestyö ja johtaminen

Tavoite Toimenpide	Toimenpide	Vastuutaho	Seuranta
Johtamisen käytännöt ja pelisäännöt ovat yhteneväisiä kaikilla työpaikoilla.	Säännölliset sisäiset esimiestilaisuudet (4 krt/v) ja ajantasaiset esimiesohjeistukset helposti saatavilla intrassa.	Henkilöstöhallinto Toimialajohto	Henkilöstökysely
<b>Johtaminen on avoimeen vuorovaikutukseen ja työn jatkuvaan kehittämiseen kannustavaa *</b>	Esimiesten kouluttaminen valmentavaan johtajuuteen osana Työkykyjohtamisen valmennuspolkua (Keva-hanke)	Henkilöstöhallinto Toimialajohto	Henkilöstökysely
<b>Työnteon joustavuuden mahdollistaminen *</b>	Mahdollisuuksia etätööhön ja joustaviin työaikajärjestelyihin kehitetään ottaen huomioon työyhteisön jäsenten yhdenvertainen kohtelu ja muut näkökohdat.	Henkilöstöhallinto	Kehittämistoimikunta

### 4. Seuranta ja arviointi

Henkilöstöohjelmassa ilmaistuja tavoitteita ja menettelyitä konkretisoidaan vuosittain talousarviossa ja erityisesti sen strategisissa tavoitteissa. Tavoitteita toteutetaan talousarviomäärärahojen puitteissa.

Henkilöstöstrategisten tavoitteiden toteutumista seurataan osana talousarviossa määriteltyjen tavoitteiden toteutumista. Keskeiset toteutumukset esitetään osavuosisikatsauksessa ja tilinpäätöksessä. Vuosittain laadittavassa henkilöstötilinpäätöksessä esitetään keskeiset numerotiedot henkilöstöstä.

Henkilöstöohjelma päivitetään valtuustokausittain kunnan strategian päivittämisen yhteydessä ja muutoinkin tarvittaessa.

## Liite 2: Kysely Hausjärven kunta viranhaltijat

Kyselylomake 1/2021  
Hausjärvi

1

Alkukartoitus opinnäytetyön toteutusta varten Hausjärven kunnan viranhaltijoilta. Kysymykset perusmuotoisia, jolloin halutessaan omaa vastausta on mahdollista tarkentaa vastaustilaan.

---

Koetko että omalla toiminnallasi edistät kollektiivista kulttuuria työyhteisössäsi?

Kyllä  Ei

Voit halutessasi tarkentaa vastausta

---

Voitko yleensä vaikuttaa organisaatiokulttuuriin toimenkuvasi puitteissa?

---

Kuinka koet informatiivisen viestinnän toteutuvan työyhteisössäsi?

Kyselylomake 1/2021  
Hausjärvi

2

---

Koetko työyhteisön sitoutuneen noudattamaan asetettua henkilöstöohjelmaa?

---

Miten näet oman osastosi puitteissa elinvoimaohjelman toteutumisen? Toteutuuko se?

---

Koetko että Hausjärven kunnalla on edellytykset kehittyä maakuntatasolla?

---

Vapaata kommentointia sekä omia näkemyksiä Hausjärven kunnan elinkeino- ja palvelurakenteesta tai muista kunnan alueen toiminnallisuuksista tai niiden kehittämistarpeista.

## Liite 3: Kysely Hausjärven kunta yrittäjät

## Kysely Hausjärven kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen käyttäytyvyydestä yrittäjille

Perusmuotoinen kysely opinnäytetyötä varten joka koskee Hausjärven kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen kehittämistoimia. Pyydän teitä vastaamaan alla oleviin kysymyksiin ja halutessanne voitte täydentää vastaustanne. Kiitos jo etukäteen!  
Pyydän vastaamaan kyselyyn 15.1.2022 mennessä.

\*Pakollinen

### 1. Yrityksen henkilöstömäärä \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- 1-10  
 11-50  
 51-100

### 2. Taajama jossa yritys toimii \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Oitti  
 Hikiä  
 Ryttylä  
 Muu

### 3. Yrityksen päätoimiala

---



4. Millaiseksi arvioit kunnan viestinnän yrittäjille ja millaisia toiveita yrityksellänne on? \*

---

---

---

---

---

5. Millaiseksi arvioitte Hausjärven elinkeino- ja palvelurakenteen? Millä tavoin tätä tulisi kehittää ja millä keinoin?

---

---

---

---

---

6. Millaisia kehittämistoimia pidätte tarpeellisena kunnan elinvoiman ja palvelurakenteen lisäämiseksi ja kehittämiseksi?

---

---

---

---

---

7. Onko Hausjärvi yritysystävällinen kunta? Pyydän teitä perustelemaan vastauksenne. \*

---

---

---

---

---

8. Millaiseksi näette kunnan aseman seutu- ja maakuntatasolla ja mitä toimia tarvitaan aseman parantamiseksi? \*

---

---

---

---

---

9. Koetteko että Hausjärven kunnalla olisi kehittämistarpeita nimenomaan yrittäjyyden kannalta? Pyydän teitä perustelemaan vastauksenne. \*

---

---

---

---

---

10. Vapaata kommentointia sekä omia näkemyksiä Hausjärven kunnan elinkeino- ja palvelurakenteesta tai muista kunnan alueen toiminnallisuuksista tai niiden kehittämistarpeista.

---

---

---

---

---

---

## Liite 4: Kysely Hausjärven kunta kuntalaiset

## Kysely Hausjärven kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen käyttäjättyytyväisyydestä

Perusmuotoinen kysely opinnäytetyötä varten joka koskee Hausjärven kunnan elinkeino- ja palvelurakenteen kehittämistoimia. Pyydän teitä vastaamaan alla oleviin kysymyksiin ja halutessanne voitte täydentää vastaustanne. Kiitos jo etukäteen! Pyydän vastaamaan kyselyyn 15.1.2022

---

\*Pakollinen

1. Ikäsi \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- 15-25
- 26-40
- 41-55
- 56-70
- 71-

2. Taajama / asuinalue jossa asut \*

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Oitti
- Hikiä
- Ryttylä
- Muu

3. Millaiseksi arvioit kunnan viestinnän kuntalaisille ja millaisia toiveita sen osalta on? \*

---

---

---

---

---

4. Millaiseksi arvioitte Hausjärven elinkeino- ja palvelurakenteen? Millä tavoin tätä tulisi kehittää ja millä keinoin?

---

---

---

---

---

5. Millaisia kehittämistoimia pidätte tarpeellisena kunnan elinvoiman ja palvelurakenteen lisäämiseksi ja kehittämiseksi?

---

---

---

---

---

6. Millaiseksi näette kunnan aseman seutu- ja maakuntatasolla ja mitä toimia tarvitaan aseman parantamiseksi? \*

---

---

---

---

---

7. Vapaata kommentointia sekä omia näkemyksiä Hausjärven kunnan elinkeino- ja palvelurakenteesta tai muista kunnan alueen toiminnallisuuksista tai niiden kehittämistarpeista.

---

---

---

---

---

---

## Liite 5: Haastattelukysymykset

### Haastattelukysymykset

1. Kuinka tarpeellisina näet kyselyt, joilla kartoitetaan organisaatiokulttuuria kehittämistarpeen arvioimiseksi?
2. Koetko kunnan edustajana, että henkilöstö on motivoitunutta vastaamaan kyselyihin? Jos ei niin osaatko sanoa syytä tähän?
3. Minkälaisena itse näet Hausjärven kunnan tilanteen kehittämistoimien osalta, kuinka akuutisti niitä mahdollisesti tarvitaan?
4. Onko kunnan sisäinen viestintä mielestäsi riittävää ja toimivaa?
5. Vapaata kommentointia ja näkemyksiä yleensä opinnäytetöiden hyödyntämismahdollisuuksiin Hausjärven kunnan osalta.