

TUUSULA

Tuusulan kunnan johtamisjärjestelmän uudistuksen 2. vaihe

Arviointiraportti 26.11.2020

Kehitysjohdaja Jarmo Asikainen

Johtava konsultti Anni Antila

FCG • **USO**
Uuden sukupolven
organisaatiot

Sisältö

1. [Lähtökohdat ja arvioinnin toteutus](#)
 - Arvioinnin tavoitteet
 - Johtamisjärjestelmän uudistuksen tavoitteet
 - Väliarvioinnin tulokset 2019
2. [Arvioinnin johtopäätökset](#)
 - Arvioinnin yleiset johtopäätökset
 - Keskeiset painopistealueet
 - Organisaation toimintakulttuuri
 - Johtaminen ja johtamisjärjestelmä
 - Kunta ja kuntalaisen rooli
3. [LIITTEET](#)
 - Haastattelujen yhteenveto
 - Seminaarityöskentelyn tuloksia

TUUSULA

1. Lähtökohdat ja arvioinnin toteutus

Arvioinnin lähtökohdat

- Tuusulan poliittinen johtamisjärjestelmää uudistettiin valtuustokaudella 2013-2017 ja uudistus astui voimaan 1.6.2017. Uudistukselle [asetettiin tavoitteet](#) kolmesta eri näkökulmasta.
- Poliittisen johtamisjärjestelmän uudistuksen väliarviointi toteutettiin kesällä 2019. Väliarviointiin osallistuivat luottamushenkilöt, henkilöstö sekä asukkaat ja yhteisöt ja se toteutettiin verkossa ja paperilla. Arviointikokonaisuuteen kuuluivat vielä kuntapalvelututkimus ja valtuustokauden työskentelyn väliarviointi.
- Väliarvioinnin tulosten perusteella sovittiin toimenpiteistä, jotka jäsennettiin kolmesta näkökulmasta: Organisaation toimintakulttuuri; johtaminen ja johtamisjärjestelmä sekä kunnan ja kuntalaisen rooli. Toimenpiteille on määritelty toivottu muutos, ratkaisu ja toteutusaikataulu.

Tuusulan johtamisjärjestelmän uudistuksen 2. vaiheen (tuunauksen) tavoitteet

Tuunauksen tavoitteet

- Johtamisjärjestelmäuudistuksen arviointi kolmen näkökulman kautta (alkuperäisiin tavoitteisiin ja väliarviointiin peilaten)
 1. Organisaation toimintakulttuuri (mm. eri johtoryhmien roolit ja väliset suhteet, operatiivisen puolen ja poliittisen johtamisen välinen yhteistyö)
 2. Johtaminen ja johtamisjärjestelmä (mm. lautakunnat, apulaispormestarien rooli)
 3. Kunnan ja kuntalaisen rooli
- Väliarvioinnissa sovittujen toimenpiteiden läpiviennin varmistaminen
- Tunnistettujen uudistustarpeiden läpivieminen ennen valtuustokauden vaihtumista

Tarkennuksia tavoitteisiin

- Pormestarijärjestelmän toimivuuden tarkastelussa on keskeistä pormestarin ja johtavien viranhaltijoiden yhdyspinta ja sen toimivuus.
- Samoin olennaista johtamisjärjestelmän arvioinnissa on apulaispormestarien ja lautakuntien sekä toimialajohtajien ja asiantuntijoiden yhdyspinnan toimivuus.
- Tarkastelussa on myös valtuustoryhmien ja ryhmien puheenjohtajien rooli ja foorumit sekä yhteys kunnanhallitukseen.
- Sähköisen kulttuurin toimivuus vuorovaikutuksessa kunnan ja kuntalaisten välillä.

Selvityksen perusteella Tuusulan kunta tekee tarvittavat muutokset hallintosääntöön.

Arvioinnin toteutus

- Arviointi suoritettiin monitahoarviointina hyödyntäen seminaareja sekä ryhmä- ja yksilöhaastatteluja. Aineistona hyödynnettiin johtamisjärjestelmän uudistamiselle asetettuja tavoitteita 2017 ja vuonna 2019 toteutetun väliarvioinnin tuloksia. Arvioinnin aikataulussa on esitetty arvioinnin eri vaiheet. Lisäksi välivaiheissa arviointiprosessin jatkovaiheita ja välituloksia on käsitelty poliittisessa johtoryhmässä.
- Haastatteluissa kuultiin pormestaria ja apulaispormestareita, poliittisen johtoryhmän jäseniä, valtuustoryhmien ja lautakuntien puheenjohtajia ja muita avainhenkilöitä sekä kansliapäällikköä ja toimialueiden johtoryhmiä. Osa haastatteluista toteutettiin ryhmähaastatteluina. Kooste keskeisistä haastatteluiden huomioista on esitetty liiteaineistossa.
- Arviointilaisuuksia toteutettiin neljä: valtuuston ja kunnanhallituksen seminaarit sekä lautakuntien ja johtoryhmien yhteistilaisuudet. Valtuustoseminaarin pohja-aineistona käytettiin arvioinnissa siihen mennessä koostunutta aineistoa ja sen keskeisempiä osia. Arvioinnin tuloksena syntyneet näkemykset ja johtopäätökset on koottu tähän aineistoon.
- Arvioinnin tuloksia hyödynnetään kehittämistoimenpiteiden valmistelussa tällä ja tulevilla valtuustokaudella.

Arvioinnin toteutus

Vaihe	Osallistajat	Kuvaus	Aikataulu
Kehittämistyön käynnistäminen	Kunnan johtoryhmä ja poliittinen johtoryhmä	Kehittämistyön käynnistyminen ja toteuttamisen määrittely sekä väliarvioinnin toimenpidetaulukon tarkastelu	9.6.2020
Kehittämistyön käynnistäminen	Valtuustoseminaari	Kehittämistyön käynnistymisen, tavoitteiden ja toteutuksen informointi	17.6.2020
Avainhenkilöhaastattelut	Luottamushenkilö- ja viranhaltijajohto	Sovitut avainhenkilöiden yksilö- ja ryhmähaastattelut (10-12 kpl)	3.-7.8.2020
Toimenpiteiden hahmottaminen I	Kunnanhallituksen seminaari	Kehittämistyön tilannekatsaus ja muutostarpeiden tunnistaminen	14.8.2020
Toimenpiteiden hahmottaminen II	Johtoryhmien yhteiskokous	Toimialajohdon näkemykset kehittämiseen	3.9.2020
Toimenpiteiden hahmottaminen III	Kehittämisverkostojen yhteistilaisuus	Kehittämisverkostojen yhteinen työskentely kehittämisverkostomallin muutostarpeista	26.9.2020
Toimenpiteiden kommentointi I	Kehittämisverkostojen yhteistilaisuus	Kehittämisverkostojen näkemykset luonnostelluista toimenpiteistä	10.10.2020
Toimenpiteiden kommentointi II	Lautakuntien yhteistilaisuus	Lautakuntien näkemykset luonnostelluista toimenpiteistä	20.10.2020
Kehittämistyön arviointi	Poliittinen johtoryhmä	Tilannekatsaus kehittämistyön etenemisistä ja välituloksista	22.10.2020
Kehittämistyön arviointi	Hallitus	Tilannekatsaus kehittämistyön etenemisistä ja välituloksista	26.10.2020
Toimenpiteiden täsmentäminen	Valtuustoseminaari	Kehittämistyön tulosten arviointi ja näkemykset jatkotyöstämiselle	30.10.2020
Raportin tarkennukset ja luovuttaminen	Poliittinen johtoryhmä	Raportin käsittely ja toimenpiteiden valmistelu hallitukselle ja valtuustolle	26.11.2020
Arviointitulosten käsittely	Kunnanhallitus	Arvioinnin tulosten käsittely ja näkemykset jatkotoimenpiteistä	30.11.2020
Arviointitulosten käsittely	Valtuusto	Arvioinnin tulosten käsittely ja linjaukset jatkoon	8.2.2021

Johtamisjärjestelmän uudistuksen tavoitteet

(uusi johtamisjärjestelmä käytössä 1.6.2017 alkaen)

Organisaation toimintakulttuuri

- Luottamuksen ja avoimuuden lisääminen
- Tiedon avoimempi jakaminen
- Luottamuksen rakentaminen ja toisten arvostaminen ja kunnioittaminen (ei-henkilökohtaisuutta)
- Vuorovaikutuskulttuurin kirkastaminen ml. luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välinen
- Uusien sähköisten toimintatapojen ja kulttuurin kehittäminen poliittisten päätöksentekijöiden keskinäiseen ja viranhaltijoiden kanssa käytävään vuorovaikutukseen

Johtaminen ja johtamisjärjestelmä

- Poliittisen johtamisjärjestelmän vahvistaminen ja poliittisten johtajien toimien arviointi
- Valtuustoryhmien ja valtuustoryhmien puheenjohtajien roolin kirkastaminen
- Poliittisten päättäjien osallisuuden lisäämistä asioiden valmisteluvaiheessa ja lisää tehokkuutta valmisteluun
- Vaikutusten ennakoarvioinnin lisääminen
- Valtuuston koon ja lautakuntien määrän tarkastelu
- Vahvempi sitoutuminen asetettuihin tavoitteisiin ja tehtyihin päätöksiin poliittisen päätöksenteon kaikilla tasoilla.

Kunnan ja kuntalaisen rooli

- Kuntalaisten/käyttäjien roolin vahvistaminen
- Kunta entistä enemmän mahdollistaja ja aktivoija kuntalaisille ja elinkeinoelämälle
- Uusien sähköisten toimintatapojen ja kulttuurin kehittäminen kuntalaisten kanssa käytävään vuorovaikutukseen.

Johtamisjärjestelmän uudistuksen väliarviointi (kevät 2019)

Myös luottamuselinten työskentelyn väliarviointi tehtiin erillisillä kyselylomakkeilla

- Valtuusto
- Kunnanhallitus
- Lautakunnat
- Jaostot

Toteutettiin myös vuonna 2017 edellisen valtuustokauden päätteeksi

Asukkaat

- Verkkokysely kunnan verkkosivuilla
 - Vastausaikaa 10.-26.5.
 - Asukkaiden vastauksia saatiin 190
- Kuntalaisten illat viikoilla 19 ja 20
 - Viisi iltaa eripuolella kuntaa
 - Pormestarin piste ja osallisuus-piste
- Kuntapalvelututkimuksen yhteydessä kysymyksiä väliarviointiin liittyen (FCG)
 - Satunnaisotanta 1500 henkilöä
 - Paperilomake asukkaille lähetettiin toukokuussa 2019
 - Tulokset kesän 2019 aikana/alkusyksystä

Henkilöstö

- Verkkokysely kaikille kunnan työntekijöille (noin 1400)
 - Vastausaikaa 10.-26.5.
 - Henkilöstöstä 160 henkeä vastasi kyselyyn.

3. Sektori ja yrittäjät

- Huomioitu kunnan verkkosivuilla olevassa verkkokyselyssä
 - Vastausaikaa 10.-26.5.
 - Yhdistysten jäsenen roolissa kyselyyn vastasi 99 henkeä
 - Yrittäjiltä saatiin 22 vastausta.
- Kuntalaisten illat viikoilla 19 ja 20
 - Viisi iltaa eripuolella kuntaa
 - Pormestarin piste ja osallisuus-piste

Luottamushenkilöt

- Valtuustoseminaari 2.-3.5.
 - yhteinen arviointityöskentely ja –keskustelu 3.5.
- Verkkokysely sähköpostitse
 - Vastausaikaa 10.-26.5.
 - Vastauksia saatiin 73

Yhteenvedo tehdyn väliarvioinnin tuloksista (kevät 2019)

- Luottamushenkilöt
 - Vastaukset hajoavat
 - Osa kokee avoimuuden, tiedonsaannin ja vuorovaikutuksen kohentuneen
 - Osa kokee, että valta on keskittynyt muutamien käsiin, tieto ei kulje ja silloja on.
 - Kunnanhallituksen jäsenet suhtautuvat myönteisimmin, lautakuntien jäsenet kriittisimmin.
- Kuntalaiset, 3. sektori ja yrittäjät
 - Paljon tuntuu tapahtuvan, on tekemisen meininkiä – osallisuus ja viestintä teoista ovat olleet virkeää.
 - Toisaalta toivotaan, että saadaan "oikeat" palvelut ja kunnan vireys kuntoon: joukkoliikenneyhteydet, Hyrylän keskus eläväksi, liikuntapaikat kuntoon, jne.
 - Yhdistysten jäsenet suhtautuvat myönteisimmin. Myös yrittäjien suhtautuminen myönteistä.
- Henkilöstö
 - Henkilöstö pitää siitä, että on avoimuutta, matalia raja-aitoja ja asiat etenevät.
 - Toisaalta kritisoidaan sekavuutta, poliittisen johdon ja virkamiesten roolien epäselvyyttä tai poliittisen tunkemista virkamiesten "tontille".
 - Lisäksi huomautetaan isosta työmäärästä, kun kaikki yritetään saada valmiiksi kerralla.
 - Asiantuntijat erottuvat kriittisimpänä joukkona. Kunnan johdon edustajat ja esimiehet suhtautuvat uudistukseen myönteisemmin. Suurimpaan osaan työntekijöistä uudistus ei ole vaikuttanut.

TUUSULA

2. Arvioinnin johtopäätökset

Arvioinnin yleiset johtopäätökset (1/2)

Haastatteluissa ja seminaareissa näkemykset olivat moninaisia. Tähän osioon on koottu keskeisimpiä ja yleisimpiä yhdessä tunnistettuja huomioita ja asioita, joiden kehittäminen tukisi vaikuttavaa johtamista tulevaisuuden Tuusulassa. Kehittämisen osa-alueet ja niihin liittyvät mahdolliset toimenpiteet on jäsenetty organisaatiouudistuksen kolmesta tavoitteesta: Organisaation toimintakulttuuri, johtaminen ja johtamisjärjestelmä sekä kunnan ja kuntalaisen rooli. Liitteessä on yhteenveto haastattelujen sekä seminaarien tuotoksista.

Organisaation toimintakulttuurin ja uudistuksissa esiin nostettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden toteuttaminen on pitkäaikainen prosessi. Siten useat organisaatiouudistukselle asetetuista tavoitteista ovat edelleen ajankohtaisia. Arvioinnin yhteydessä nousi esiin myös kehittämisen kohteita, jotka voivat edellyttää hallintosäännön muutoksia (toimielinrakenne, tehtävien määrittely). Näihin ei kuitenkaan noussut muutosehdotuksia, jotka olisivat saaneet tässä vaiheessa laajaa kannatusta.

Keskeisintä on arvioinnissa koottujen valtuustokauden kokemusten ja kehittämislinjausten hyödyntäminen ja välittäminen uuden kauden valtuustolle hyödynnettäväksi.

Etenkin valtuustokauden alkuvaihetta kuvattiin myönteisesti ja organisaatiossa vallitsi ”tekemisen meininki”. Loppukaudella tarve yhteisten linjojen löytämiseen ja yhteistyön lisäämiseen on korostunut. Yleiset talouden näkymät haastavat kuntia ja tämän myötä toimivat johtamisen prosessit ja toimiva kokonaisjohtaminen korostuvat.

Talouden heikkenemisen lisäksi nousi esiin hyvinvoinnin edistäminen ja uuden Keski-Uudenmaan sote –kuntayhtymän (Keusote) omistajaohjaus sekä tulevaisuudessa uuden sote-hyvinvointialueen edunvalvonta sote-palveluissa. Tärkeäksi nähtiin laaja-alainen kunnan ja Keusoten asiantuntijoiden välinen yhteistyö palvelujen ja toimintojen yhdyspinnoilla.

Arvioinnin yleiset johtopäätökset (2/2)

Organisaation toimintakulttuuri muuttuu hitaasti ja tätä osa-aluetta koskevat tavoitteet ja kehittäminen koettiin edelleen ajankohtaiseksi. Arvioinnin aikana korostettiin avoimuutta, vuorovaikutteisuutta ja tiedonsaantia. Tässä korostuu myös jokaisen oma vastuu tiedon hankinnassa. Päätöksenteon laadun ja toimivan tiedonkulun varmistamiseksi on lisäksi tarve kuvata valmistelu- ja päätöksentekoprosessi sekä sopia tähän kytkeytyvät eri osallistumistavat ja foorumit. Samalla nähtiin tarpeelliseksi erityisesti toimielinten puheenjohtajien ja varapuheenjohtajien sekä valtuustoryhmien puheenjohtajien roolien kirkastaminen ja kuvaaminen.

Johtamisjärjestelmään oltiin pääosin tyytyväisiä ja suuria uudelleenorganisoinnin tarpeita ei tässä vaiheessa nähty tarpeelliseksi. Pormestarimalliin on pääosin oltu tyytyväisiä ja johtamismallilla halutaan jatkaa. Poliittisen johtamisen roolin nähdään selkeytyneen ja toiminnan vahvistuneen ja yhteistyöhön on pääosin oltu tyytyväisiä. Muutoksen johtamisessa korostuu edelleen viestinnän merkitys. Osalle työntekijöistä

pormestarimalli näyttäytyy vielä epäselvänä. Keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi pormestarimallin osalta nousi apulaispormestarien roolin ja tehtävien täsmentäminen.

Päätösten valmistelu ja toimeenpano sekä strategian vieminen käytäntöön on nopeutunut. Edunvalvontaa on selkeytetty ja sen seuranta on tehostettu mm. edunvalvontakorteilla.

Kunta ja kuntalaisen rooli -painopistealueen nähtiin edistyneen merkittävästi ja osallisuuden ja kuntalaisvuorovaikutuksen edistämiseen liittyvä työ on ollut pitkäjänteistä. Arvioinnin yhteydessä kuitenkin todettiin, että edelleen tulee pyrkiä entistäkin aidompaan kuntalaisdialogiin ja kuntalaisten nykyistä laajempaan osallistumiseen.

Arvioinnin johtopäätökset: Painopistealueet

Organisaation toimintakulttuuri

Foorumit

Pelisäännöt

Valmistelu

Avoimuus

Johtaminen ja johtamisjärjestelmä

Apulaispormestarit

Kunnanhallitus

Kuntastrategia

Kunta ja kuntalaisen rooli

Osallisuusmalli

Kehittämisverkostot

Osallistuva budjetointi

Yrittäjäyhteistyö

Painopistealueet: Organisaation toimintakulttuuri

1. Tarkennetaan luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden foorumien tehtävät ja roolit

Tausta Vuorovaikutukselle on jo olemassa useita alustoja ja foorumeita, mutta näiden tehtävät on tarpeellista tarkentaa ja työskentelytavat kuvata. Valtuustoasioiden valmistelutoimikunta nähtiin merkittävänä tiedon välittäjänä ja näkemysten vaihtamisen foorumina, jonka toimintatapojen kehittämisellä voidaan kehittää tiedonkulkua ja vuorovaikutusta valmisteluun tulevilla asioilla.

Toimenpide 1 Luottamushenkilöiden sekä luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden foorumeiden ja niissä käsiteltävien asioiden kuvaus.
Toimenpide 2 Valtuustoasian valmistelutoimikunnan toimintatavan kehittäminen

2. Laaditaan organisaation työskentelyn eettiset pelisäännöt

Tausta Yhteisten ja auki kirjattujen toimintatapojen ja ohjeistusten nähtiin selkeyttävänä toimintatapoja ja yhteisellä sitoutumisella myös edistävän sisäistä luottamusta. Eettisten, koko organisaatiota koskevien, pelisääntöjen työstäminen ja käyttöön ottaminen nähtiin tärkeäksi. Yhtenä keskeisenä selkeyttämisen kohteena nähtiin menettelytavoista sopiminen sosiaalisen median käytössä.

Toimenpide 1 Toiminnan ja työskentelyn pelisääntöjen laatiminen ja sopiminen sisältäen mm. menettelytavat sosiaalisessa mediassa

3. Tuodaan vaihtoehtoja keskusteluun päätösaasioiden valmisteluvaiheessa

Tausta Luottamuksen ja avoimuuden lisääminen sekä tiedon avoimempi jakaminen nähdään edelleen tärkeänä edistettävänä asiana. Valtuusto on hyväksynyt ennakoarvioinnin toimintamallin ja siten odotukset liittyvät mallin toimeenpanoon ja selkeään soveltamistapaan.

Toimenpide 1 Päätösaasioiden valmistelun toimintatavan sopiminen toimielimissä
Toimenpide 2 Vaikutusten ennakoarvioinnin toimintamallin toimeenpano

4. Vahvistetaan avoimuutta ja toimivaa tiedonkulkua

Tausta Valmisteluvaiheen saman sisältöisen ja –aikaisen tiedon kulkemisen kehittäminen nähtiin tärkeäksi. Lautakuntien tiedolla johtamisen kehittämistarpeena on iltakoulujen käyttöönotto ja käytössä olevan lautakuntien yhteiskokouskäytännön jatkaminen. Sähköisten työvälineiden ja tietoalustojen sekä kokousten hyödyntäminen on lisääntynyt korona–aikana sekä sen myötä avautunut myös uudet hyödyntämisen mahdollisuudet.

Toimenpide 1 Valtuustoryhmien toimivuuden varmistaminen sekä ryhmien puheenjohtajien roolin selkeyttäminen
Toimenpide 2 Kaikkien toimielinten iltakoulukäytäntöjen ja lautakuntien yhteiskokousten kehittäminen
Toimenpide 3 Sähköisten työvälineiden ja tietoalustojen kehittämisen jatkaminen
Toimenpide 4 Tiedonkulun varmistaminen ja tiedonvälityksen käytänteiden kehittäminen

Painopistealueet: Johtaminen ja johtamisjärjestelmä

1. Määritellään uudelleen apulaispormestarien johtamistehtävää

Tausta	Apulaispormestarien toiminta toimialansa apulaispormestareina ja alueen lautakuntien puheenjohtajina on luontevaa. Tässä tapauksessa lautakuntien varapuheenjohtajien roolin vahvistaminen ja tehtävien määrittäminen sekä yhteistyö apulaispormestareiden kanssa korostuu. Toimivan johtamisen varmistamiseksi apulaispormestareiden rooli toimialuejohtajan työparina (kaksoisjohtaminen) ja samalla poliittisen päätöksentekovalmiuden ennakoijana on luontevaa. Toimenpiteistä ei kuitenkaan ole selkeää yhtenäistä näkemystä, joten näiden osalta voidaan joko toteuttaa kummatkin toimenpiteet tai ainoastaan 2. toimenpide.
Toimenpide 1	Apulaispormestarien toimiminen toimialueiden apulaispormestareina ja niiden lautakuntien puheenjohtajina. Tai pelkästään toimenpide 2:
Toimenpide 2	Apulaispormestarien toimiminen tiiviimmin toimialuejohtajan työparina strategian toteuttamisessa ja poliittisen päätöksentekovalmiuden ennakoijana (kaksoisjohtaminen)

2. Vahvistetaan kokonaisjohtamista ja selkeytetään kunnanhallituksen roolia

Tausta	Konsernijaoston tehtävien siirtäminen kunnanhallitukselle on nähty mahdolliseksi, mutta tästä oli erilaisia näkemyksiä. Hyte-lautakunnan tehtävien siirtäminen hallitukselle tai sen jaostolle nostettiin esiin, koska poikkihallinnollisen lautakunnan rooli ei ole vielä täsmentynyt. Tehtävien siirtäminen kuitenkin edellyttäisi hallituksen tehtävien järjestelyjä ja lautakunnan toiminta on käynnistetty vasta tämän kauden aikana. Hyte-lautakunnalla tai vastaavalla toimielimellä voisi olla rooli 2023 alkaen sote-hyvinvointialueen yhtenä edunvalvojana.
Toimenpide 1	Kunnanhallituksen työskentely arvioidaan ja sen perusteella sovitaan strategisten toimintatapojen kehittämisestä
Toimenpide 2	Konsernijaoston tehtävien tarkoituksenmukainen toimielin arvioidaan omistajaohjauksen vastuun näkökulmasta.
Toimenpide 3	Hyte-lautakunnan toimintaa kehitetään ja arvioidaan uudelleen seuraavan valtuustokauden lopussa

3. Vahvistetaan strategista johtamista ja kuntastrategian ohjaavuutta

Tausta	Pormestariohjelman laadinta vahvistaa sitoutumista erityisesti strategian toteuttamiseen. Pormestariohjelma on strategian lähtökohtana ja siten myös puolueiden vaaliohjelmat, "omat pormestariohjelmat", olisivat aineistoa kunnan pormestariohjelmalle ja siten edistäisivät kunnan uuden strategian laadintaa. Nykyisessä strategiassa on asetettu lukuisia tavoitteita ja siten resurssien kohdentaminen ja strategisen fokuksen viestiminen organisaatioon on nähty haastavaksi. Tulevan strategian vieläkin tiiviimpi fokusointi edistäisi strategian ohjaavuutta ja toimeenpanoa.
Toimenpide 1	Puolueiden pormestariohjelmat vaaleissa kunnan pormestariohjelman ja uuden valtuustokauden strategian perustaksi.
Toimenpide 2	Uuden strategian valmistelussa tavoitteiden fokusointi ja vahvempi priorisointi sekä toimeenpanon varmistaminen.

Painopistealueet: Kunta ja kuntalaisen rooli

1. Juurrutetaan osallisuusmalli yhteiseksi normaaliksi toimintatavaksi

Tausta	Osallisuuden edistämistyöhön oltiin erityisen tyytyväisiä. Kuntalaisvuorovaikutuksen ja osallisuuden jotkin työkalut tunnetaan, mutta osallisuusmallikokonaisuus on jäänyt vieraaksi erityisesti luottamushenkilöille. Osallisuustyön tekeminen laajemmin tunnetuksi edellyttää edelleen viestintää kunnan organisaatiossa ja kuntalaisille. Osallisuusmallin arviointityö on kesken.
Toimenpide 1	Osallisuusmallin arviointityön perusteella sovitaan kehittämistoimenpiteet.
Toimenpide 2	Osallisuustyöstä vahvempi viestiminen organisaatiossa ja kuntalaisille.

2. Voimistetaan kehittämisverkostojen toimintamallia tehdyn suunnitelman mukaisesti

Tausta	Kehittämisverkostot nähtiin hyvänä toimintamallina ja tätä toivottiin edelleen parannettavan. Ydintiimien kokoonpanon ja roolin sekä näihin liittyvien vaihtoehtojen kartoittaminen nostettiin esiin. Vaihtoehtona nostettiin, että kehittämisverkostot olisivat selkeämmin kuntalaistoimintaa ja ydintiimit koostuisivat muistakin, kuin luottamushenkilöistä. Arvioinnin yhteydessä tehtiin myös kehittämisverkoston toimintamallin arviointi.
Toimenpide 1	Kehittämisverkoston tavoitteiden ja olennaisten tehtävien täsmentäminen arviointityön perusteella

3. Kehitetään osallistuvaa budjetointia kokemusten perusteella

Tausta	Osallistuva budjetointi nähtiin hyvänä osallistumisen menetelmänä, mutta sen panos-hyöty suhdetta on tarve parantaa. Kuntakokonaisuuden näkökulmasta nähtiin, että toimialueet tulisi kytkeä tiiviimmin mukaan prosessin eri vaiheisiin.
Toimenpide 1	Toimialueiden roolin määrittely osallistuvan budjetin valmistelussa ja toteutuksessa.
Toimenpide 2	Kuntalaisten ideoiden hyödyntäminen sekä aliedustettujen ryhmien osallisuuden parantaminen

4. Rakennetaan vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimiva malli yrittäjien kanssa

Tausta	Kunnan ja elinkeinoelämän edustajien välistä yhteistyötä tulisi vahvistaa ja vakiinnuttaa. Nykyisen elinkeinoneuvottelukunnan toimintatapa nähtiin liian jäykäksi.
Toimenpide 1	Selvitetään yhdessä yrittäjien edustajien kanssa odotukset toimivalle yhteistyölle ja sen mukaiselle toimintatavalle.

TUUSULA

LIITTEET

Haastattelujen yhteenveto

Seminaarityöskentelyn tuloksia:

- Kunnanhallituksen seminaari
- Johtoryhmien seminaari
- Lautakuntien seminaari
- Valtuuston seminaari

Haastattelujen yhteenveto: Ylläpidettäviä ja kehitettäviä

Toimintakulttuuri	Johtaminen ja johtamisjärjestelmä	Kunnan ja kuntalaisten rooli
<ol style="list-style-type: none"> 1. Valmistelu ja päätöksenteko aiempaa nopeampaa 2. Päätöksenteon johdonmukaisuus ja perustuminen pormestariohjelmaan 3. Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välinen yhteistyö 4. Digiloikan saavuttaminen koronan vauhdittamana 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pormestarimallia halutaan jatkaa ja kehittää 2. Poliittista johtamista vahvistettu ja kasvatettu 3. Toimielinrakenne pääosin toimiva 4. Toimintakäytänteitä ja rakenteita yhteistyölle käytössä laajasti 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Osallistumiseen panostettu voimakkaasti ja viestintää lisätty 2. Monipuolisesti osallistumisen tapoja käytössä 3. Sähköisiä palveluja ja kanavia kehitetty 4. Neuvostojen rooli ja edustus HYTE-lautakunnassa
<ol style="list-style-type: none"> 5. Avoimuus ja tiedon jakaminen luottamuksen vahvistajana 6. Vaihtoehtojen tuominen keskusteluun valmisteluvaiheessa 7. Pormestarin ja apulaispormestarien välinen yhteistyö ja vuorovaikutus 8. Valtuuston puheenjohtajan työnjako pormestariston kanssa 9. Ulkoisen viestinnän (some) pelisäännöt 10. "Hallitus-oppositio" asetelma voimistunut – joukkuehenki heikentynyt 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Apulaispormestarien roolin selkeyttäminen ja tehtävät 6. Valmistelutoimikunnan toimintatavat ja asioiden käsittelyrytmin kehittäminen 7. Hyte-lautakunnan tarpeen arviointi ja sen perusteella roolin tarkastelu 8. Tavoitteiden liian suuri määrä ja strategian selkeät fokukset 9. Vaikutusten ennakoarvioinnin toimintatapa (mihin, miten, mikä riittää) 10. Luottamushenkilö-viranhaltija –rajapinnan kirikkaana pitäminen ja työnjako (esim. esittelyoikeus kh:ssa) 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Kuntalaisten aktivointi ja näennäisosallistamisen riski 6. Osallistumisen toimintatapojen hyötysuhde suhteessa käytettyyn resurssiin 7. Osallisuusmallin jääminen vieraaksi 8. Kehittämisverkostojen ydintiimien toimivuus ja kokoonpano 9. Elinkeinoneuvottelukunnan toimivuus ja yhteys yrittäjiin 10. Teemaverkostojen synnyttäminen

Seminaarityöskentelyn tuloksia

Kunnanhallitus	Lautakunnat	Johtoryhmät	Valtuusto
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apulaispormestarien rooli toimialueiden lautakunnissa ja vastuu strategisten ohjelmien toimeenpanossa ▪ Valtuuston roolin vahvistaminen ja valmistelutiedon saannin parantaminen ▪ Valtuustoryhmien ja ryhmäpuheenjohtajien roolin vahvistaminen ▪ Valmisteluprosessin avoimuus, iltakoulut ja evauksen hyödyntäminen ▪ Valtuustoasiain valmistelutoimikunnan työskentelytapa ja osallistujavastuu ▪ Ulkoinen viestintä ja somepelisäännöt ▪ Hallintosääntöön tarvittavat muutokset: apot, toimialarakenne, esittely jne. ▪ Talouden tasapainosta huolehtiminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pormestarimallinen toimivuuden edelleen kehittäminen ▪ Apulaispormestarien tarpeen ja määrän arviointi ▪ Apulaispormestarien roolin ja tehtävien kirkastaminen ▪ Pormestarin ja kansliapäällikön välinen työnjako ja esittelyoikeus kunnanhallituksessa. ▪ Lautakuntien roolin vahvistaminen asiantuntijatoimielimenä ja suhde kunnanhallitukseen ▪ Tiedonkulun kehittäminen ja etukäteistä tukevat työskentelytavat: yhteiskokoukset ja iltakoulut ▪ Yhteistyöfoorumit ja niiden aukikuvaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pormestarimalli hahmottumaton ja apulaispormestareiden roolin epäselvyys suhteessa toimialueisiin ▪ Toiminnan tehostaminen delegoimalla ▪ Toimintatapojen ja prosien yhtenäisyys kunnassa – vuorovaikutus ja valmistelun ”työrauha” ▪ Strategian pitkäjänteisyys yli valtuustokauden ja sitoutuminen päätöksiin ▪ Toimielinrakenteen arviointi – hytelautakunnan ja konsernijaoston tarkoituksenmukaisuus ▪ Kehittämiskerhojen ja osallistuvan budjetoinnin mallien kehittäminen ▪ Vaihtoehdot valmistelussa ja evauksen käyttöönotto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valtaosa kannatti apulaispormestarien toimimista toimialuejohtajan työparina näkökulmina strategian toteuttaminen ja poliittisen päätöksenteon ennakointi ▪ Hyte-lautakunnan toiminnan jatkamista pääosin kannatettiin, mutta konsernijaoston osalta näkemykset vaihtelivat. ▪ Kehittämiskerhojen kehittämisen linjoista näkemykset vaihtelivat. ▪ Eettisten pelisääntöjen laadinta ▪ Valtuuston puheenjohtajiston roolien kirkastaminen ▪ Miten vaikuttavan edunvalvonnan tehtävät organisoidaan?