

Tulevaisuuden kunta – mikä muuttuu, miten johtaminen muuttuu

Kuopion vanha ja uusi valtuusto 29.5.2017

Kehitysjohtaja Jarmo Asikainen FCG Konsultointi



Sumussakin on helppo ajaa,
jos tietää mihin menossa!

Tarvitaan vain
omat tavoitteet
muutosjohtamista
muilta oppimista.

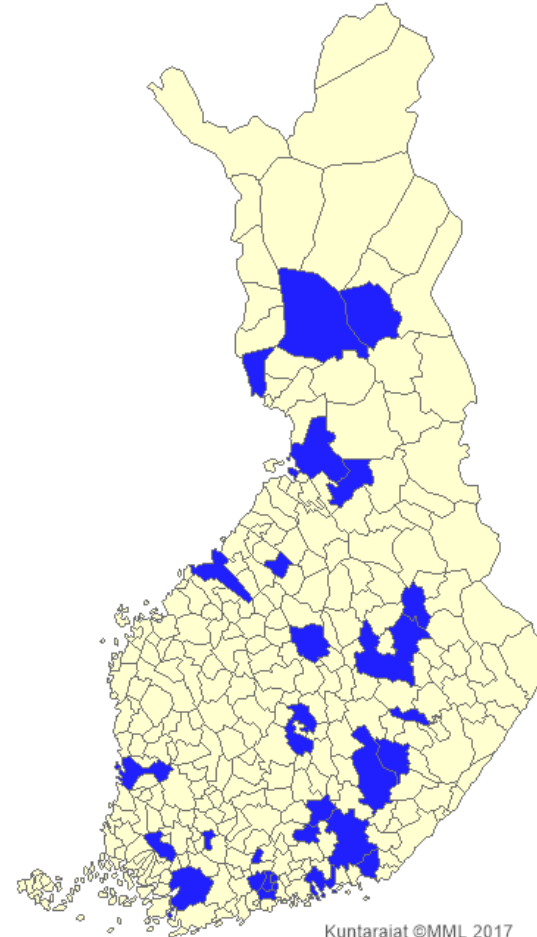
Jos et tunne mennyttä, et ymmärrä nykyisyyttä, niin et voi kuvitella tulevaisuutta?

- q Stephen Hawkingin mukaan ihmiskunta tarvitsee uuden planeetan ja se pitää löytää nopeasti!
- q Fyysikkonero ja professori Stephen Hawkingin mukaan ihmiskunnalla on alle sata vuotta aikaa löytää itselleen uusi planeetta.
- q Hawking sanoo uuden planeetan asuttamisen olevan välttämätöntä, jos ihmiskunta haluaa selvittää ilmastonmuutoksesta, asteroidihyökkäyksistä, epidemioista ja nopeasta väestönkasvusta.

USO –kunnat 2017-2018

Tilanne 05/2017

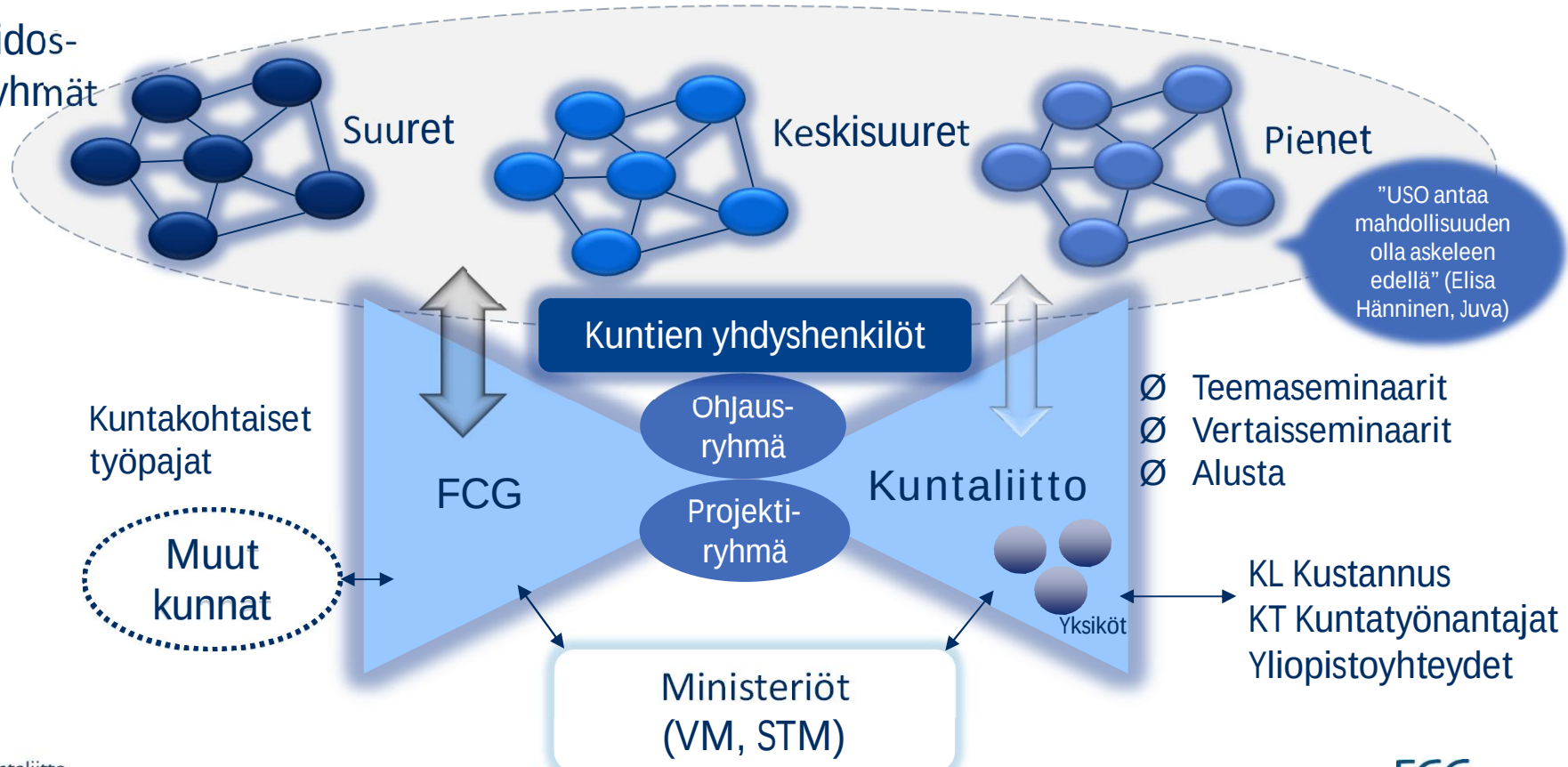
Forssa	Nurmijärvi
Hamina	Oulu
Heinola	Pori
Juva	Pöytyä
Jyväskylä	Rautavaara
Järvenpää	Riihimäki
Kemijärvi	Rovaniemi
Kerava	Salo
Kokkola	Tornio
Kouvola	Tuusula
Kuopio	Utajärvi
Lahti	Vantaa
Loviisa	Varkaus
Mikkeli	Viitasaari
Nivala	



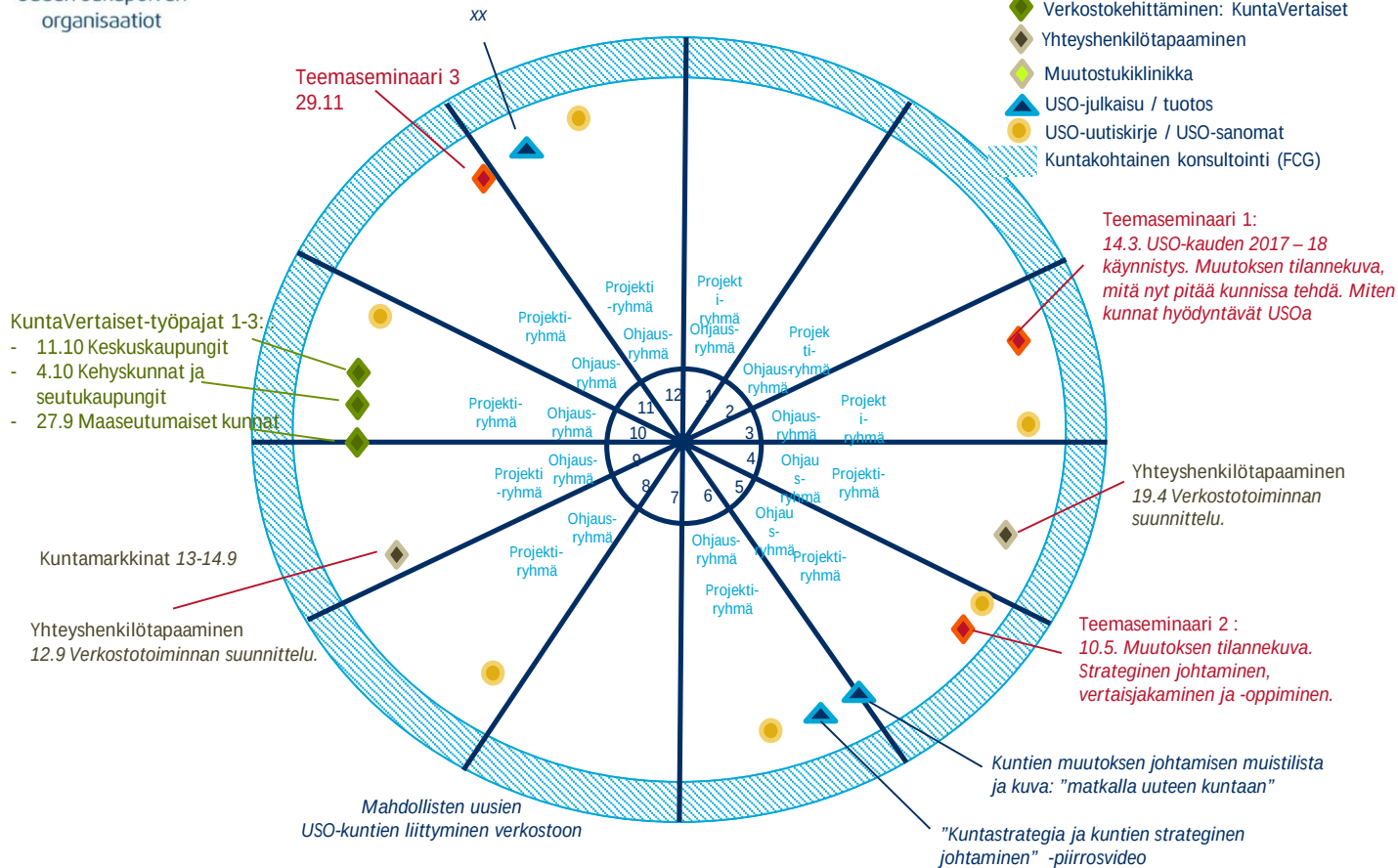
Kuntarajat ©MML 2017

USO-verkostoprojekti strategian toteuttajana

Sidos-
ryhmät



- ◆ Verkostokehittäminen: Teemaseminaarit
- ◆ Verkostokehittäminen: KuntaVertaiset
- ◆ Yhteyshenkilötapaaminen
- ◆ Muutostukiklinikka
- ▲ USO-julkaisu / tuotos
- USO-uutiskirje / USO-sanomat
- ▨ Kuntakohtainen konsultointi (FCG)



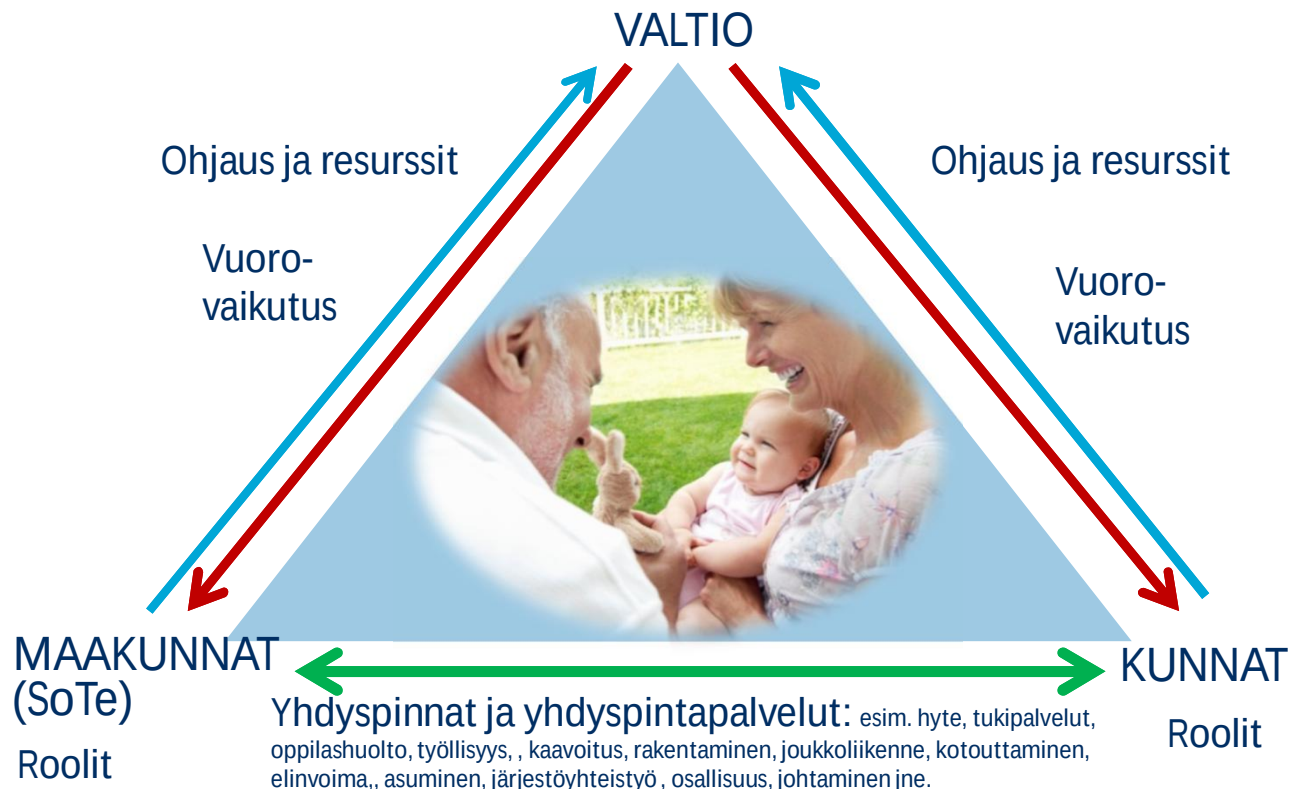
Johtamista haastaa maakuntasote

- elinvoima ja kasvupalvelut
- sotepalvelut ja integraatio

Pelastus vai puhallus



Tiivis yhteistyö kuntien ja maakuntien välille: YHTEISET ASUKKAAT



Vuorovaikutus, yhteistyö ja
neuvottelumenettely

§ Johtamista haastaa toimintaympäristö + työpaikat ja työllisyys + väestö ja muuttoliike

Toimintaympäristön muutokset

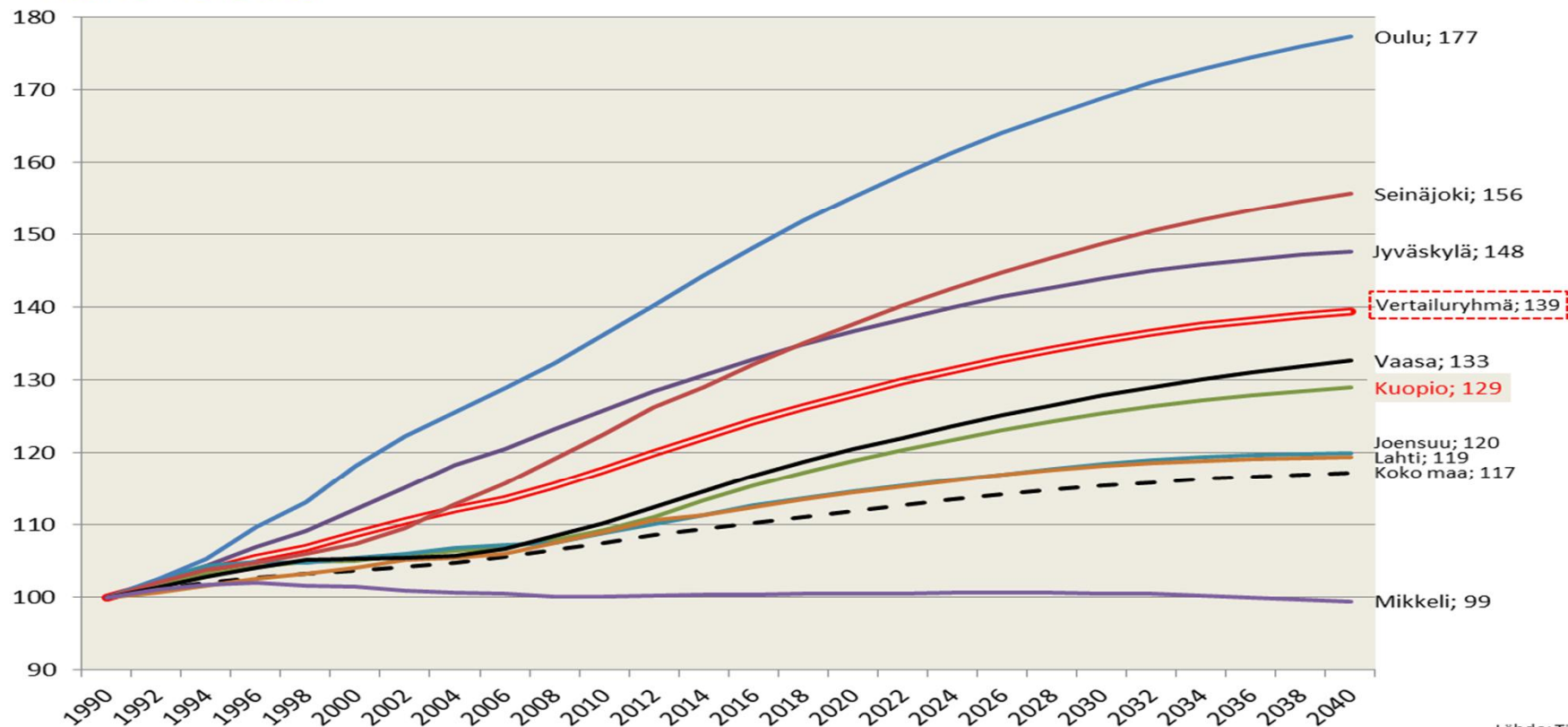
Työpaikat 2003-2014	4. Kuopio	10 %
	1. Seinäjoki	15 %
	10. Mikkeli	-2 %
	Koko maa	1 %
Työpaikat yksit. sek. 2003-2014	4. Kuopio	3262
	1. Tampere	8153
	10. Lahti	-1369
	Koko maa	29090
Työpaikat julkinen sektori 2003-2014	4. Kuopio	1241
	1. Seinäjoki	2208
	10. Mikkeli	9
	Koko maa	14029
Tutkinnon suorit. osuuden muutos 2003-2014	4. Kuopio	10 %
	1. Pori	10 %
	10. Oulu	7 %
	Koko maa	9 %
Työllisten määrän muutos 2004 -2015	5. Kuopio	6 %
	1. Seinäjoki	11 %
	10. Mikkeli	-5 %
	Koko maa	0 %
Työpaikka-omavaraisuus 2014	10. Kuopio	104 %
	1. Vaasa	130 %
	10. Kuopio	104 %
	Koko maa	100 %

Työttömyysaste maaliskuu 2017	8. Kuopio	12,6 %
	1. Joensuu	18,0 %
	10. Seinäjoki	10,1 %
	Koko maa	12,1 %
Pitkäaikais-työttömyys maaliskuu 2017	7. Kuopio	4,4 %
	1. Lahti	6,4 %
	10. Seinäjoki	2,5 %
	Koko maa	4,3 %
Kumulatiivinen maan sis. nettomuutto 2005-2016	5. Kuopio	3580
	1. Tampere	11361
	10. Mikkeli	-781
	Koko maa	0
Kum. sis. nettomuutto 15-24 v. 2005-2016	4. Kuopio	6282
	1. Tampere	32029
	10. Mikkeli	-399
	Koko maa	0
Kunnall. ver. tulot €/as 2015	3. Kuopio	17 430 €
	1. Tampere	18 008 €
	10. Joensuu	15 187 €
	Koko maa	17 952 €
BKT €/as, muutos 2003-2014	4. Kuopion sk.	14 %
	1. Ylä-Savon sk.	24 %
	7. Tampereen sk.	-2 %
	Koko maa	7 %
Sairastavuus-indeksi 2015	10. Kuopio	115
	1. Vaasa	93
	10. Kuopio	115
	Koko maa	100

Pidemmän aikavälin väestökehitys, kuntajako 2016

Koko väestö

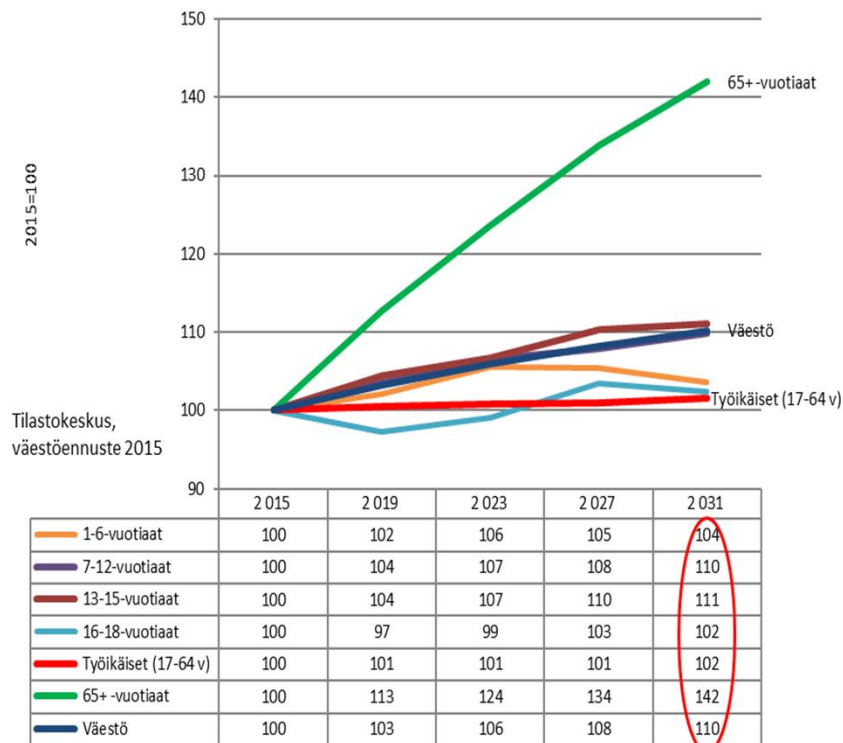
1990=100, kuntajako 2016



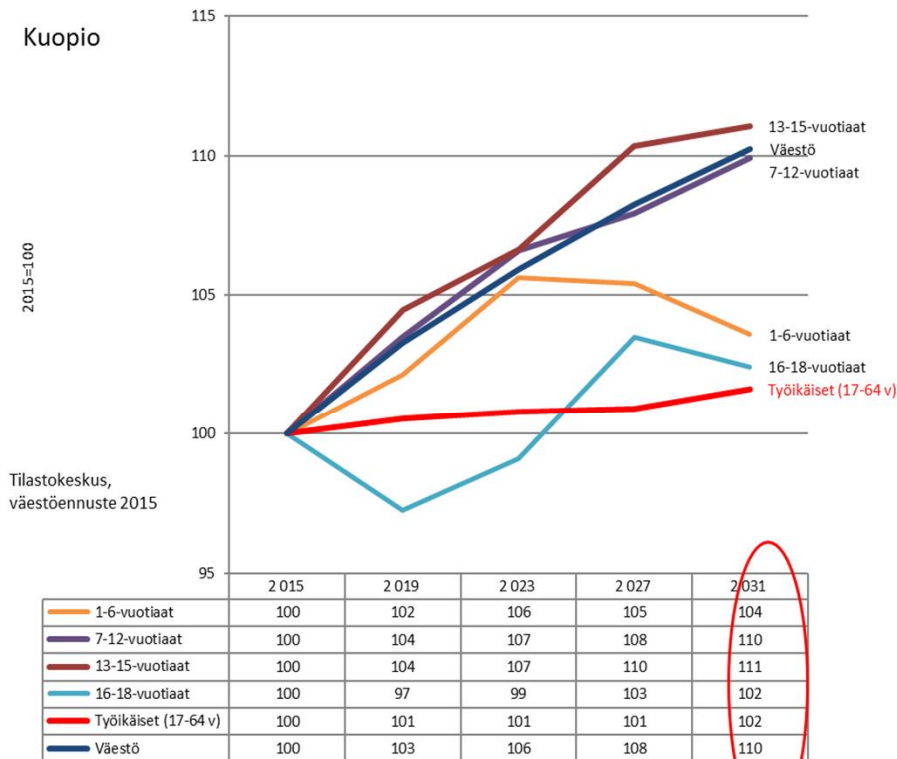
Lähde: Tilastokeskus

Väestön ikäryhmien ennuste

Kuopio



Kuopio



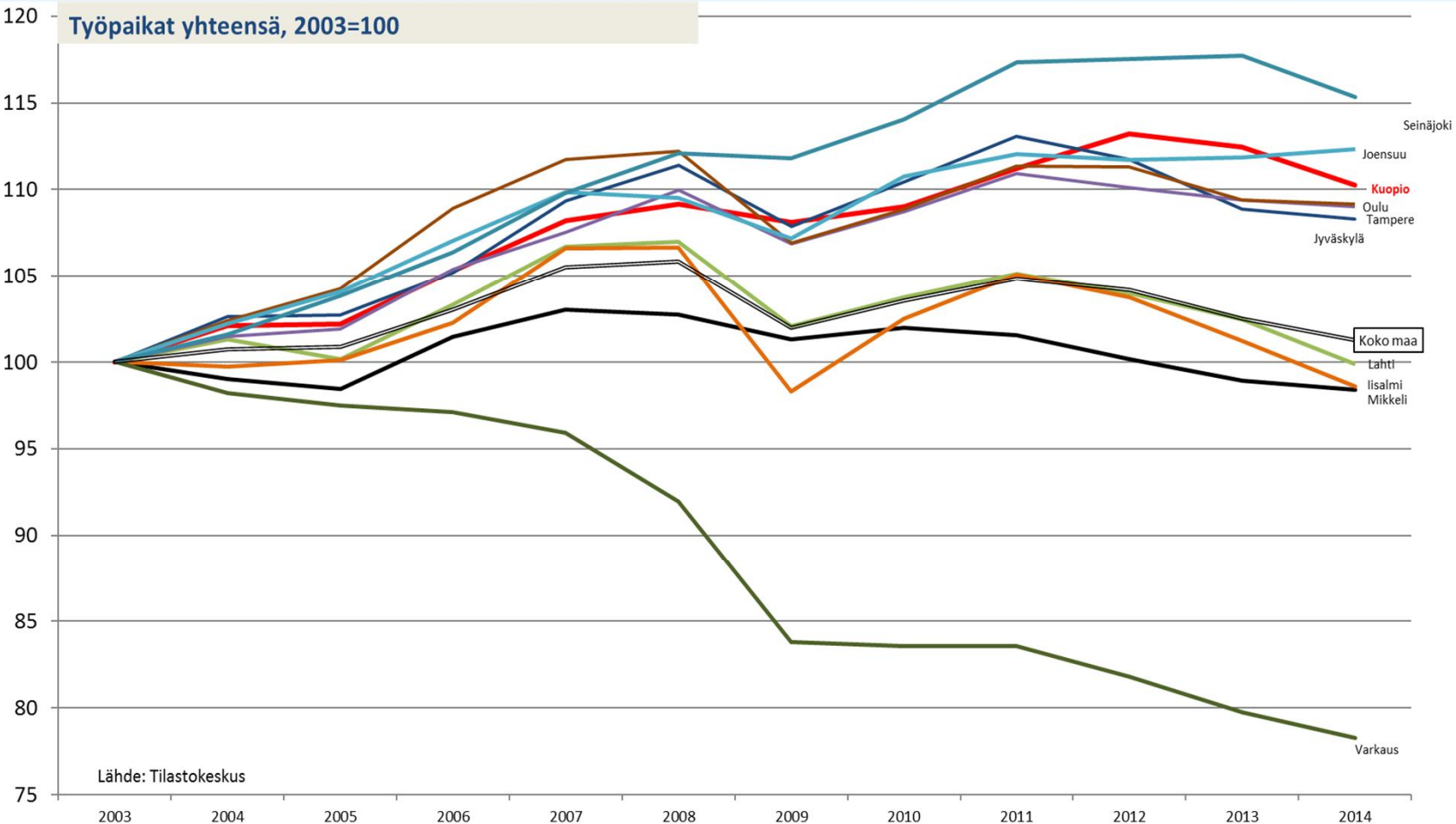
Nettomuutto, 10 parasta kumulatiivista 2003-2016

Kuopio															
NETTOMUUTTO															
10 parasta kumulatiivista nettomuuttoa															
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2003-2016
Iisalmi	57	40	109	77	56	84	143	63	51	31	101	90	90	115	1107
Varkaus	86	24	51	53	83	86	70	57	71	72	91	37	74	38	893
Kajaani	5	54	39	14	23	75	3	49	23	72	41	67	14	74	553
Pieksämäki	54	25	5	37	65	-27	32	51	67	32	37	42	50	30	500
Savonlinna	30	21	17	13	36	40	35	29	32	56	40	47	59	4	459
Lapinlahti	34	4	54	-18	0	39	27	2	-12	34	36	64	33	10	307
Mikkeli	17	22	-5	61	13	40	-4	8	26	41	7	-9	35	26	278
Joensuu	34	26	-26	-17	32	-25	43	-36	28	37	38	53	23	60	270
Nurmes	23	9	11	34	25	30	24	11	1	10	28	19	6	22	253
Kiuruvesi	16	27	12	26	0	5	48	4	10	10	6	38	23	26	251
Koko kuntaryhmä	356	252	267	280	333	347	421	238	297	395	425	448	407	405	4515
Muu Suomi	-320	-340	-403	-454	-262	-155	-226	-81	-146	252	241	281	157	113	-1023
Koko maa	36	-88	-136	-174	71	192	195	157	151	647	666	729	564	518	3492

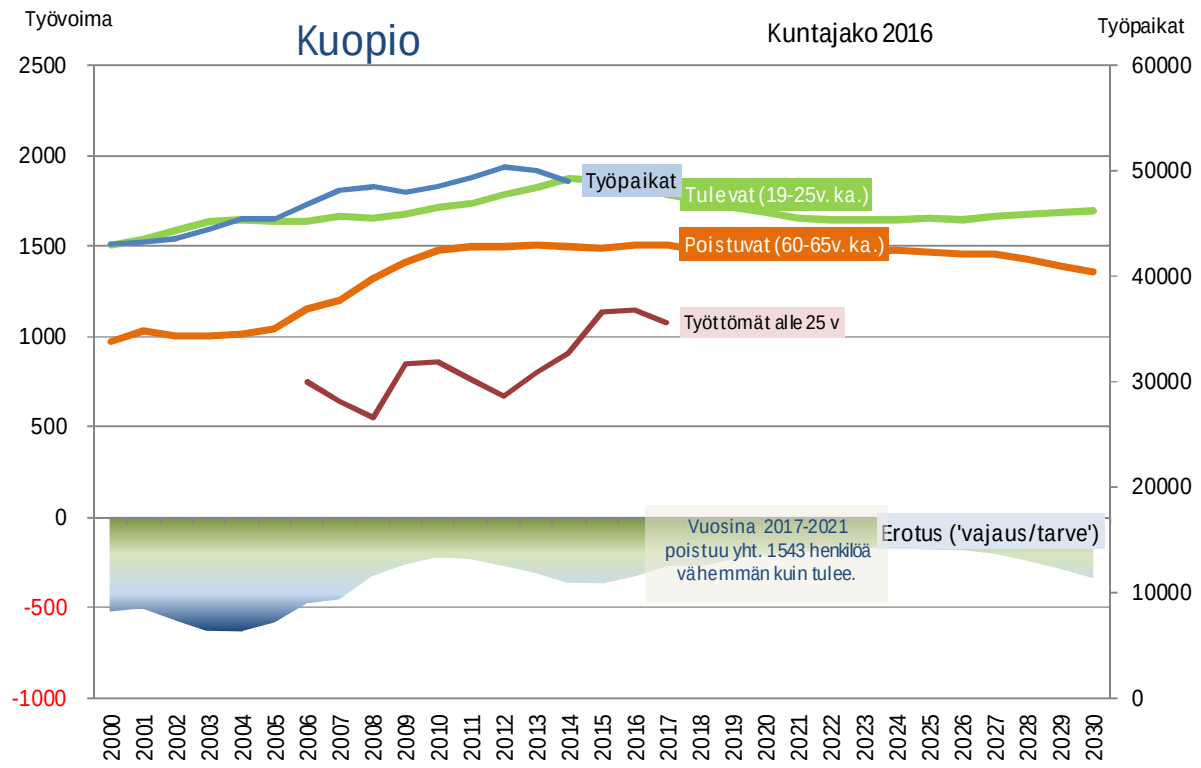
Nettomuutto, 10 heikointa kumulatiivista 2003-2016

Kuopio															
NETTOMUUTTO															
10 huonointa kumulatiivista nettomuuttoa															
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2003-2016
Helsinki	-215	-175	-267	-156	-149	-224	-181	-118	-199	-163	-141	-177	-135	-173	-2473
Tampere	-98	-72	-115	-169	-190	-98	-132	-105	-104	-124	-80	-95	-22	-77	-1481
Siilinjärvi	-60	-58	-28	-199	5	-40	-86	-79	-157	3	-18	-23	-36	32	-744
Jyväskylä	-25	-69	-104	-112	-103	-49	-42	-58	-46	-81	25	-2	-25	-25	-716
Turku	-5	-44	-51	-41	-29	-6	-33	-24	-28	-13	-30	-11	-28	-33	-376
Espoo	-25	6	-13	-30	-13	-46	-13	-42	-25	10	12	-19	-36	-88	-322
Vantaa	-39	-20	-4	-43	-44	-35	-34	-2	-4	12	-20	10	-37	-23	-283
Lahti	-44	-26	23	-41	-51	-11	-38	-36	-7	-14	-14	6	-3	10	-246
Hämeenlinna	-17	-33	-18	-11	0	-22	-9	14	-11	-3	-18	6	5	31	-86
Suonenjoki	5	-44	-4	4	-5	-2	-16	-20	-12	19	-2	13	-10	25	-49
Koko kuntaryhmä	-523	-535	-581	-798	-579	-533	-584	-470	-593	-354	-286	-292	-327	-321	-6253
Muu Suomi	559	447	445	624	650	725	779	627	744	1001	952	1021	891	839	9745
Koko maa	36	-88	-136	-174	71	192	195	157	151	647	666	729	564	518	3492

Työpaikat yhteensä, 2003=100



Eläkepoistumaa korvaava työvoimatarve

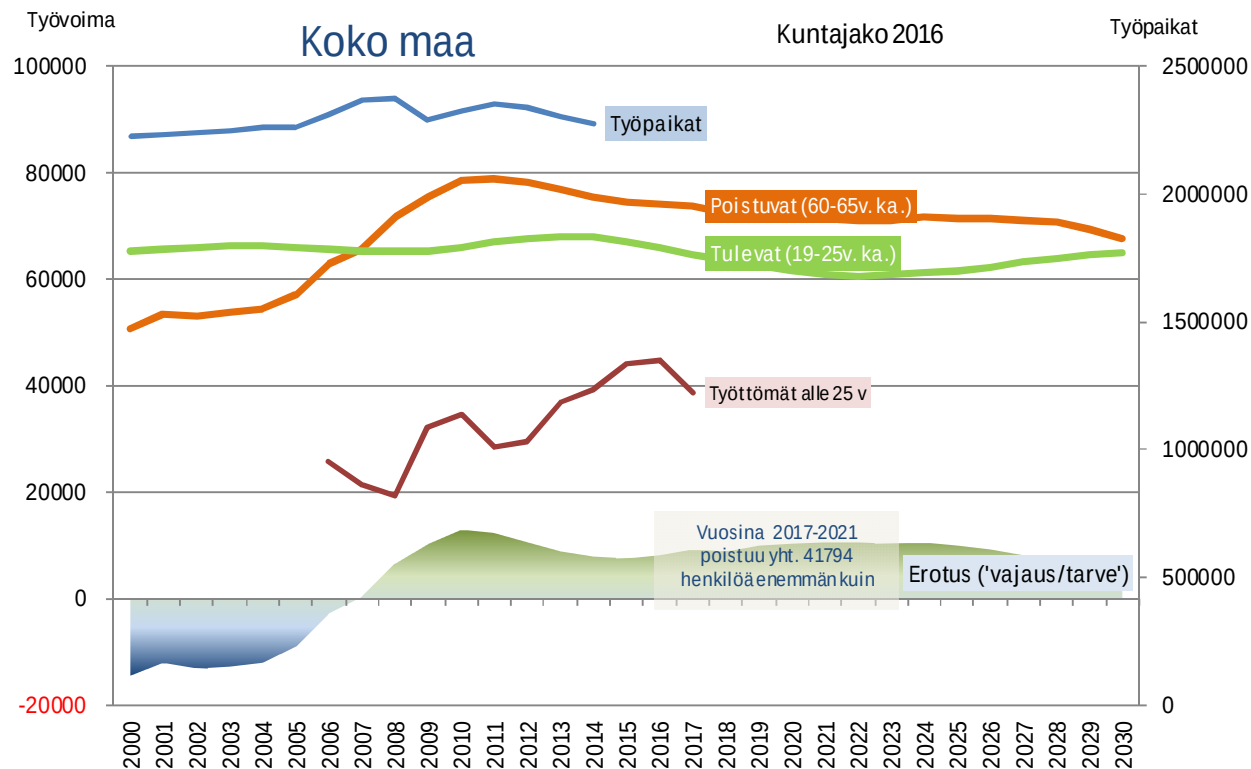


Työmarkkinoille tulevat = 19-25 -vuotiaat, ikäluokkien keskiarvo
Työmarkkinoilta poistuvat = 60-65 -vuotiaat, ikäluokkien keskiarvo
Työttömät: malliskuun tilanne

	Poistuvat	Tulevat	Erotus	Tyött. alle 25v.	Työpaikat
2000	973	1505	-532		43123
2001	1029	1541	-512		43224
2002	1000	1588	-589		43657
2003	1005	1638	-633		44452
2004	1009	1647	-638		45382
2005	1045	1641	-596		45422
2006	1149	1638	-489	754	46813
2007	1198	1664	-467	643	48104
2008	1321	1655	-334	554	48519
2009	1411	1680	-269	851	48048
2010	1482	1713	-231	856	48458
2011	1496	1738	-242	761	49429
2012	1499	1781	-282	676	50334
2013	1505	1823	-319	798	49997
2014	1499	1879	-380	908	49009
2015	1489	1868	-379	1139	
2016	1504	1837	-333	1149	
2017	1507	1782	-276	1077	
2018	1476	1754	-277		
2019	1473	1713	-240		
2020	1470	1687	-217		
2021	1461	1658	-197		
2022	1462	1650	-188		
2023	1467	1647	-180		
2024	1479	1646	-167		
2025	1468	1653	-184		
2026	1461	1650	-189		
2027	1456	1663	-207		
2028	1424	1675	-250		
2029	1394	1686	-292		
2030	1357	1700	-343		

Lähde: Tilastokeskus

Eläkepoistumaa korvaava työvoimatarve

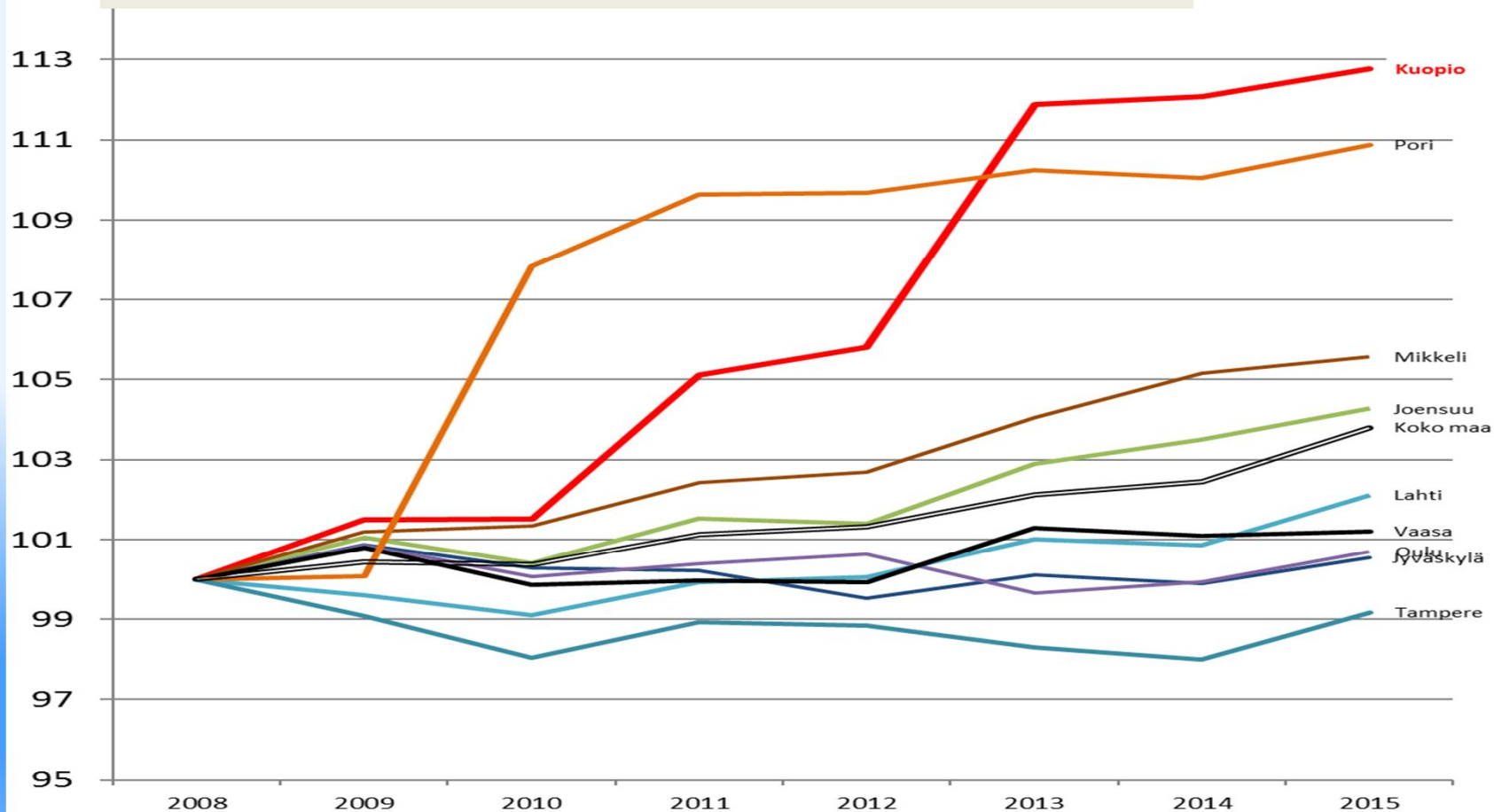


Työmarkkinoilta poistuvat = 60-65-vuotiaat, ikäluokkien keskiarvo Työttömät: malliskuun tilanne

Lähde: Tilastokeskus

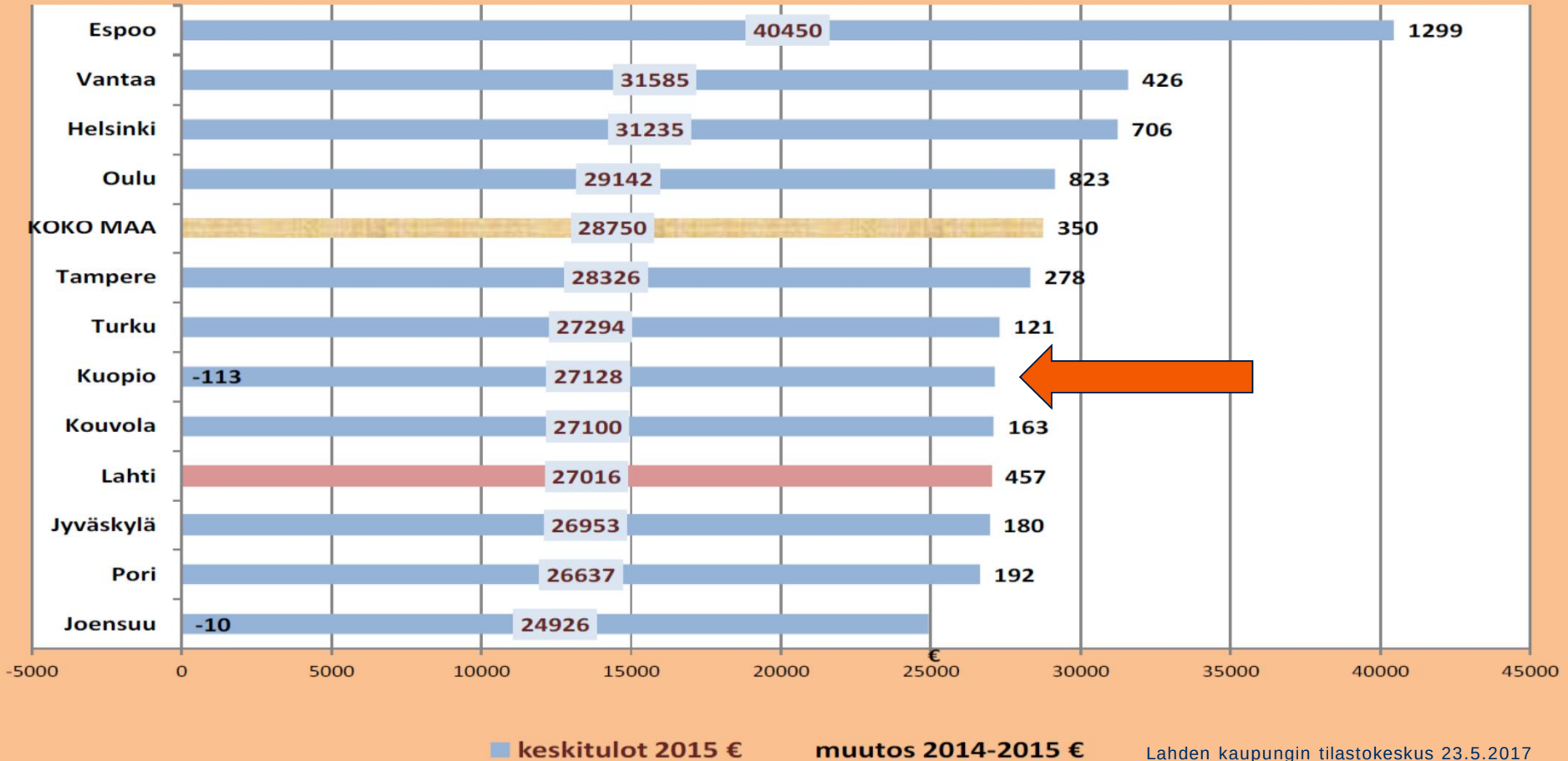
	Poistuvat	Tulevat	Erotus	Tyött. alle 25v.	Työpaikat
2000	50787	65376	-14589		2228557
2001	53577	65545	-11968		2235317
2002	52916	65930	-13014		2242303
2003	53699	66265	-12566		2245780
2004	54472	66301	-11829		2262359
2005	57324	66070	-8746		2265211
2006	62842	65620	-2778	25614	2313788
2007	65612	65422	190	21452	2369066
2008	71661	65146	6516	19398	2377181
2009	75599	65333	10267	32090	2289975
2010	78644	65825	12819	34620	2325679
2011	78910	66907	12003	28411	2354422
2012	78220	67726	10493	29605	2339904
2013	76806	67974	8831	37023	2301751
2014	75516	67855	7662	39319	2274076
2015	74500	67008	7492	44037	
2016	74020	66068	7952	44722	
2017	73703	64595	9108	38587	
2018	72484	63592	8891		
2019	72096	62432	9664		
2020	71646	61479	10166		
2021	71316	60840	10476		
2022	70966	60635	10332		
2023	71097	60972	10125		
2024	71617	61181	10437		
2025	71571	61724	9847		
2026	71455	62337	9118		
2027	71222	63130	8093		
2028	70666	63857	6809		
2029	69268	64473	4795		
2030	67800	644916	2884		

Kunnallisverotuksessa verotettavat tulot €/asukas, deflatoitu, 2008=100



Lähde: Tilastokeskus. Deflatoitu

Suurimpien kaupunkien keskitulot 2015 ja muutos 2014-2015



■ keskitulot 2015 €

■ muutos 2014-2015 €

Lahden kaupungin tilastokeskus 23.5.2017

Elinvoiman johtamisen elementtejä

- q Kunta elinvoiman johtajana – toimintaympäristö ratkaisevin ja lukemisen osaaminen tärkeä
- q Oman kunnan elinvoiman asemointi – ”kilpailusarja” kansainvälinen, alueellinen ja paikallinen
- q Verkostoituminen tarve kasvaa ja ”jäsentyy” – yritykset, yhdistykset, oppilaitokset, korkeakoulut
- q Kuntakohtainen toiminta lisääntymässä – yhteistoiminnan muutokset
- q Elinkeinojen kehittäminen ja työllisyyden parantaminen entistä tiiviimmin ohjelmissa ja toimenpiteissä yhdessä – työvoimapalvelut ei kunnalla?
- q Vetovoimapalvelujen kasvu kunnan menestystekijä – kunnan ja yksityiset palvelut – liikunta ja kulttuuri, osallisuus ja yhteisöllisyys sekä maine
- q Infrastruktuurin merkitys edelleenkin olennainen - saavutettavuus ja tie-tie-verkot
- q Kunnan ja kunnan alueen PED – palvelut, elinkeinot ja demokratia
- q Maakuntahallinto ja sote – osallistumien rakentamiseen syö kehittämisaikaa ja –panoksia , lisäksi paikallisten palveluyritysten ja yhdistysten liiketoiminta – kuntien ja maakunnan yhteiset yhtiöt

Panostukset vetovoimaan tehtävittäin, nettokust. €/asukas 2015



	Kuopio	Iisalmi	Varkaus	Siilinjärvi	Jyväskylä	Tampere	Mikkeli	Lahti	Vaasa	Joensuu	Koko maa
Elinkeinojen ed.*	40 €	32 €	59 €	27 €	39 €	43 €	38 €	71 €	48 €	51 €	38 €
Muu kulttuuri	13 €	21 €	5 €	9 €	10 €	46 €	22 €	9 €	14 €	13 €	20 €
Musiikkitoiminta	42 €	0 €	0 €	4 €	21 €	33 €	25 €	54 €	32 €	33 €	14 €
Teatteri ja tanssi	49 €	0 €	18 €	0 €	35 €	28 €	22 €	60 €	71 €	20 €	14 €
Museot ja näyttelyt	29 €	4 €	18 €	3 €	37 €	61 €	21 €	31 €	51 €	22 €	22 €
Nuorisotoiminta	32 €	22 €	19 €	20 €	33 €	23 €	30 €	34 €	30 €	22 €	31 €
Liikunta ja ulkoilu	134 €	98 €	105 €	80 €	117 €	141 €	116 €	92 €	118 €	112 €	101 €
Kirjastotoiminta	52 €	52 €	42 €	52 €	61 €	60 €	63 €	54 €	67 €	55 €	57 €
Taiteen perusopetus	0 €	23 €	41 €	0 €	7 €	6 €	0 €	2 €	28 €	20 €	13 €
Kansalaisopistot	33 €	22 €	45 €	39 €	22 €	14 €	29 €	21 €	39 €	25 €	25 €
Yhteensä	423 €	274 €	351 €	234 €	381 €	454 €	366 €	428 €	497 €	373 €	335 €

§ Johtamista haastaa talous

- menot
- tulot

Perusopetus 95,8 M€

Päivähoito 63,1 M€

Tilapalvelut 49,4 M€

Perusterv. avoh. 48,4 M€

Kotihoito 27,8 M€

Muu soster 26,7 M€

Palo- ja pelastustoiminta 23,4 M€

Perusterveydenh. vuodeos. 22,2 M€

Lastensuoj. laitos- ja perheh. 21,6 M€

Ikäänt. ympvrk. as.palv. 21 M€

Liikenneväylät 19,7 M€

Joukkoliikenne 19,5 M€

Ikäntyneiden laitoshoido 18,1 M€

Lukiokoulutus 17,5 M€

Liikunta ja ulkoilu 15,6 M€

Muut vammaisten palv. 14,5 M€

Työllistymistä tukevat palv. 14,5 M€

Vesihuolto 14,1 M€

Yleishallinto 14,1 M€

Vamm. Ympvrk. as.palv. 11,6 M€

Suun terveydenhuolto 11,2 M€

Muut ikääntyneiden palvelut 9,3 M€

Yhdyskuntasuunnittelu 7,6 M€

Päihdeh. erityispalv. 7,4 M€

Teatteri-, tanssi- ja sirkus 6,8 M€

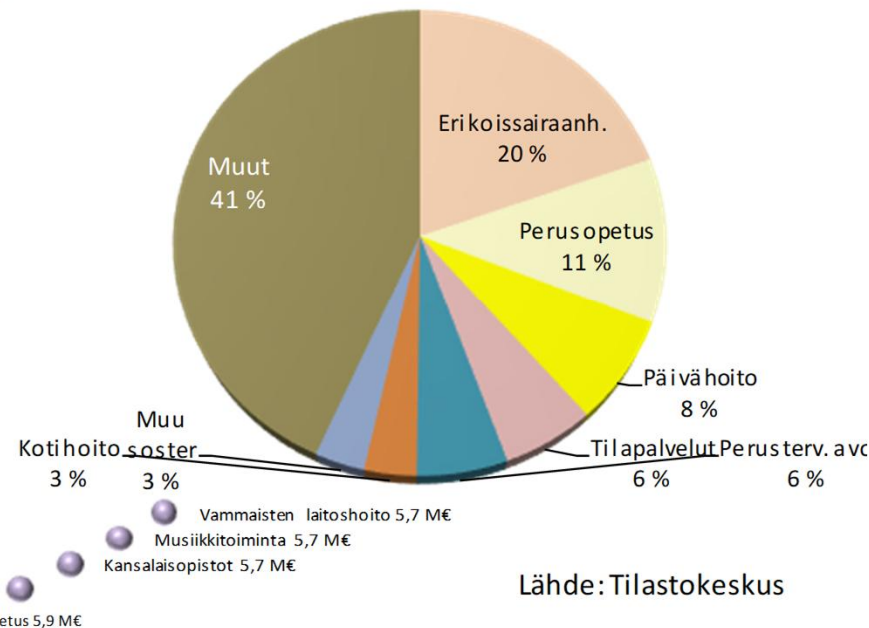
Kirjastotoiminta 6,7 M€

Esiopetus 5,9 M€

Toimintakulut 2015

Mukana siirtyvät

Kuopio



Kuviossa 31 suurinta tehtävää

Lähde: Tilastokeskus

Yhdyskuntasuunnittelu 6,1 M€

Yleishallinto 10,6 M€

Liikunta ja ulkoilu 14,8 M€

Lukiokoulutus 16,3 M€

Liikenneväylät 29,8 M€

Päivähoito 56,5 M€

Perusopetus 92 M€

Esiopetus 5,9 M€

Kirjastotoiminta 5,7 M€

Teatteri-, tanssi- ja sirkus 5,4 M€

Musiikkitoiminta 4,6 M€

Elinkeinoelämän ed. 4,4 M€

Joukkoliikenne 4,3 M€

Kansalaisopistot 3,6 M€

Nuorisotoiminta 3,6 M€

Puistot ja yleiset alueet 3,4 M€

Museo- ja näyttelytoiminta 3,2 M€

Tukipalvelut 2,9 M€

Muu kulttuuritoiminta 1,4 M€

Ympäristön huolto 1 M€

Jätehuolto 0,4 M€

Satamatoiminta 0,2 M€

Taiteen perusopetus 0 M€

Vesihuolto 0 M€

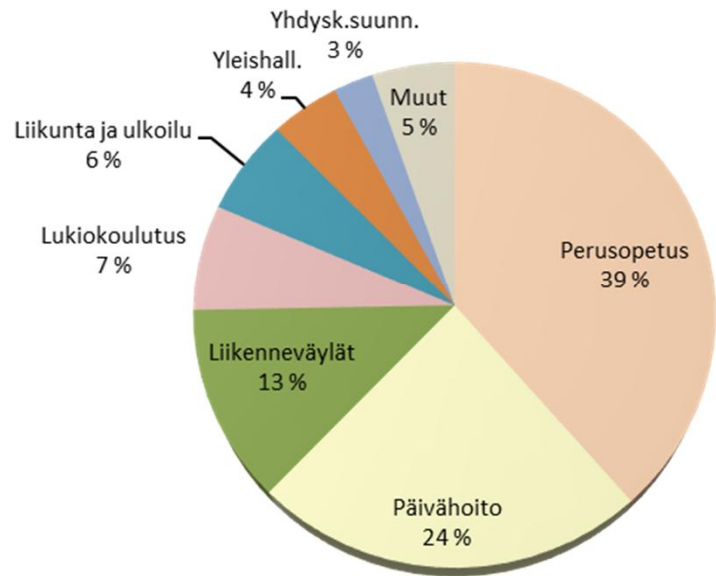
Muu opetustoiminta 0 M€

Amm. koulutus 0 M€

Kuopio

Nettokustannukset 2015

ilman maakuntaan siirtyviä tehtäviä

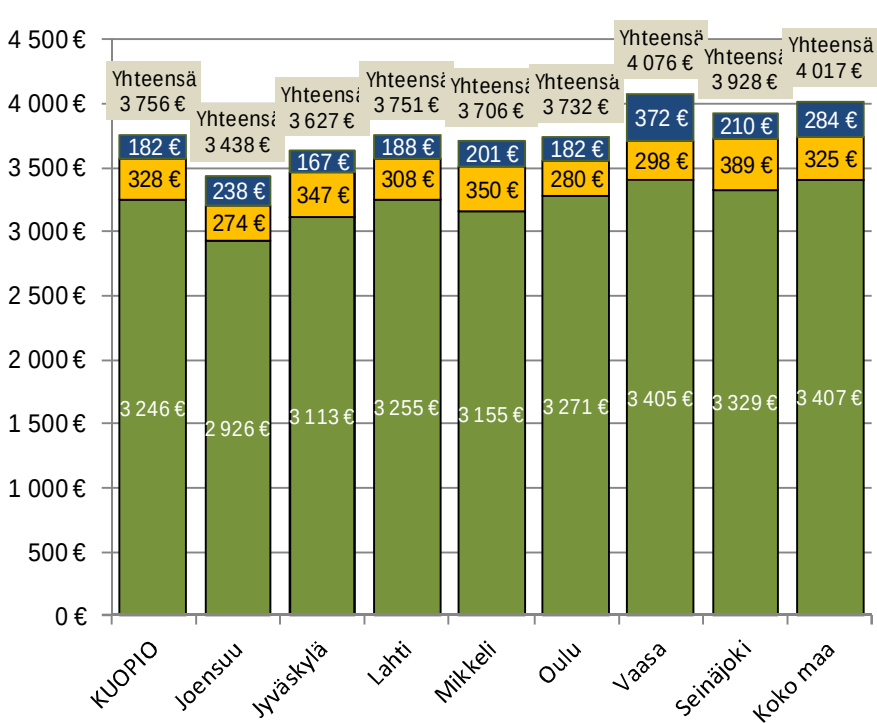


Lähde: Tilastokeskus

Verotulot ja sote-muutos

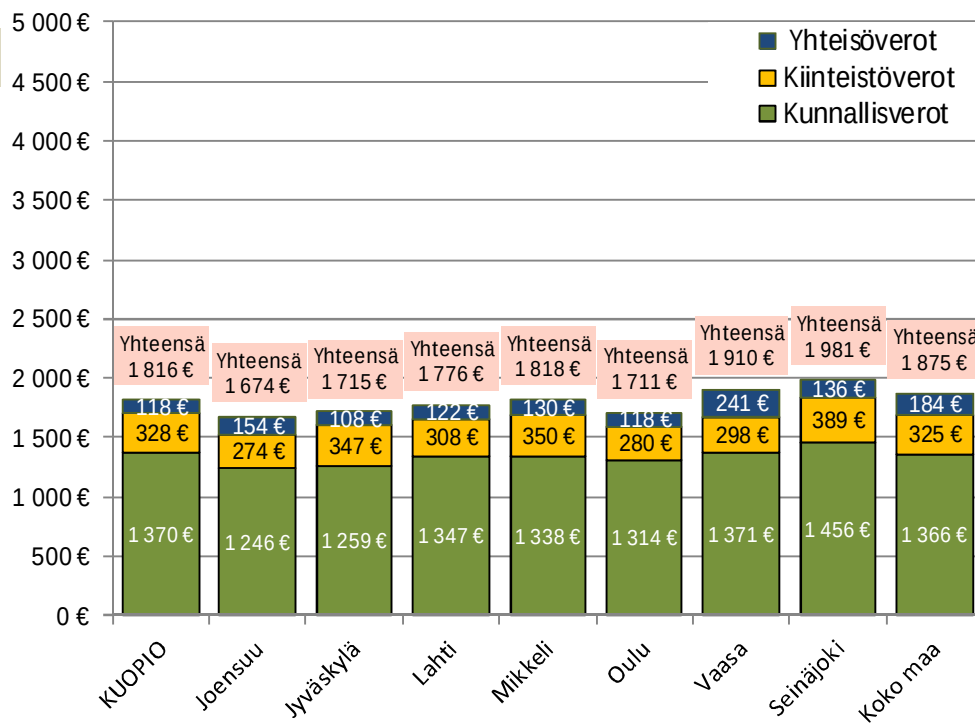
Verotulot/asukas 2017

Lähde VM/KAO 7.2.2017



Verotulot/asukas Uusi taso

Lähde VM/KAO 7.2.2017



Verotulot ja sote-muutos

Verotulojen muutos %

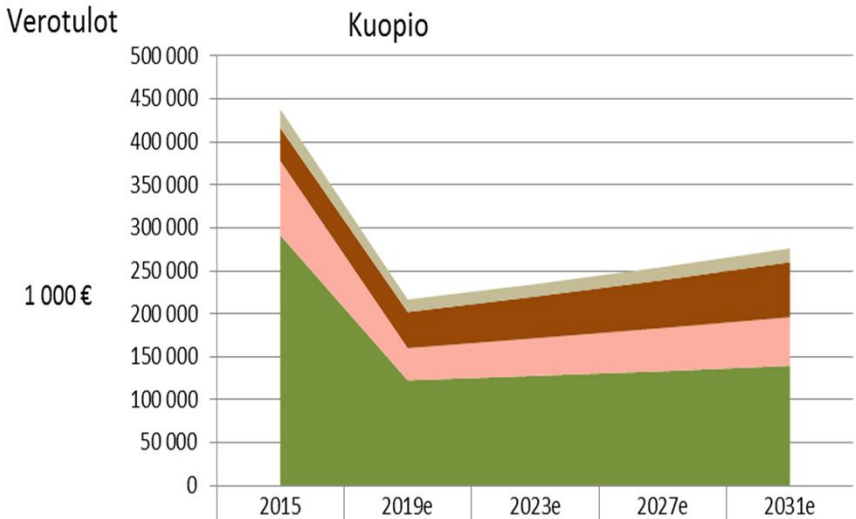


Lähde VM/KAO 21.12.2016

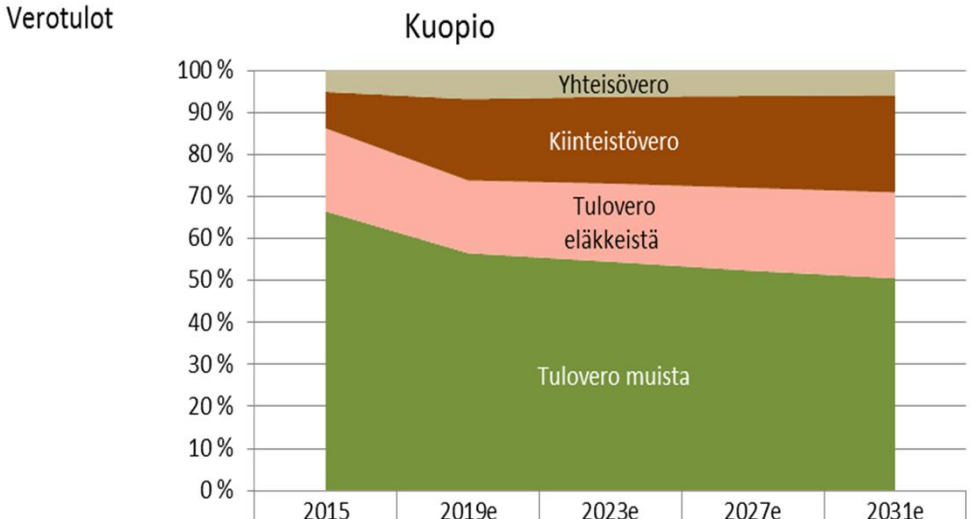
Verotulojen pidemmän aikavälin kehitystrendit

OLETUKSET JA LÄHTÖTIEDOT

- Lähtötasona 2015 tilastotiedot
- Huomioitu työikäisten ja 65+ -vuotiaiden määrän muutos (Tilastokeskuksen väestöennuste)
- Verotettavien tulojen kasvu + 1 % / v/työikäinen, eläketulojen kasvu +1,5 %/vuosi /+65-vuotias
- Kiinteistöverotulot +3 %/v/asukas, Yhteisöverotulot + 1 %v /asukas



	2015	2019e	2023e	2027e	2031e
Yhteisövero	21 790	14 538	14 489	15 214	15 975
Kiinteistövero	38 175	42 045	48 533	55 830	63 989
Tulovero eläkkeistä	86 487	37 496	43 639	50 167	56 506
Tulovero muista	291 504	122 662	127 943	133 292	139 651

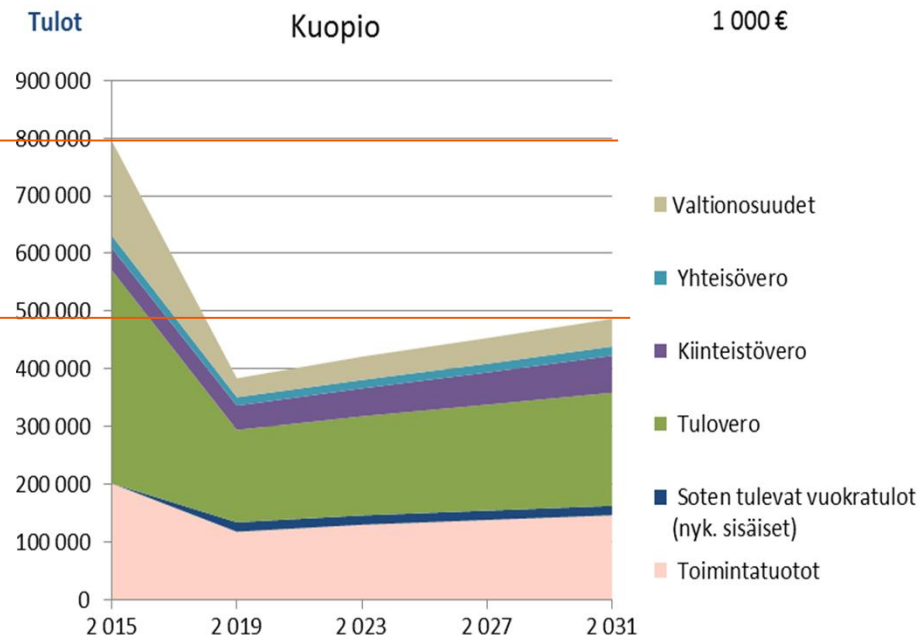
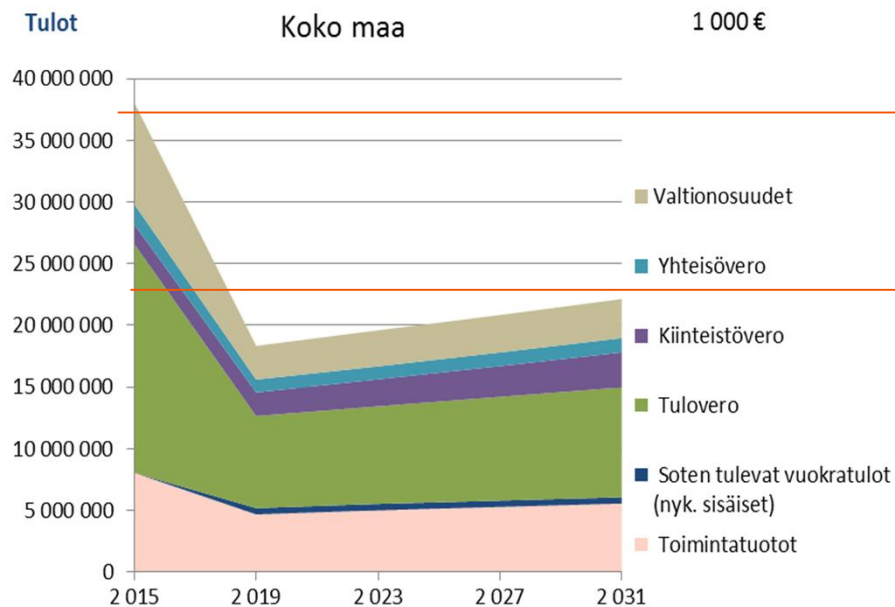


	2015	2019e	2023e	2027e	2031e
Yhteisövero	5 %	7 %	6 %	6 %	6 %
Kiinteistövero	9 %	19 %	21 %	22 %	23 %
Tulovero eläkkeistä	20 %	17 %	19 %	20 %	20 %
Tulovero muista	67 %	57 %	55 %	53 %	51 %

Tulojen pidemmän aikavälin kehitystrendit

OLETUKSET JA LÄHTÖTIEDOT

- Lähtötasona 2015 tilastotiedot
- Huomioitu työikäisten ja 65+ -vuotiaiden määrän muutos (Tilastokeskuksen väestöennuste)
- Verotettavien tulojen kasvu + 1 % / v/työikäinen, eläketulojen kasvu +1,5 %/vuosi /+65-vuotias
- Kiinteistövero tuotot +3 %/v/asukas, Yhteisövero tuotot + 1 %v /asukas
- Valtionosuudet: ikäryhmittäiset hinnat ja ikäluokkien kehitys, muutosrajoitin ja siirtymätasaukset
- Toimintatuotot: Ikäryhmien kehitys tehtäväkohtaisesti (esim. päivähoidossa 1-6-vuotiaat)



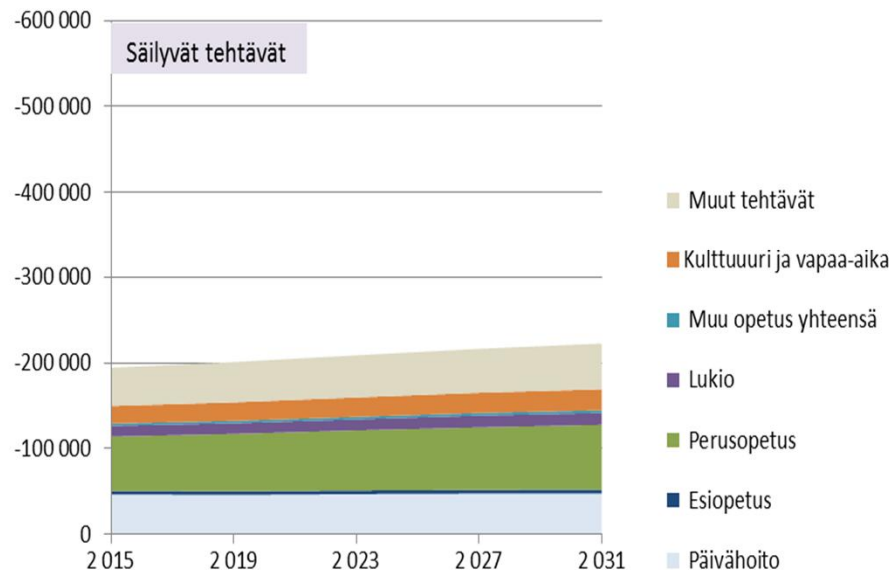
Toimintakateen pidemmän aikavälin kehitystrendit

Muutoksen ennakointi perustuu:

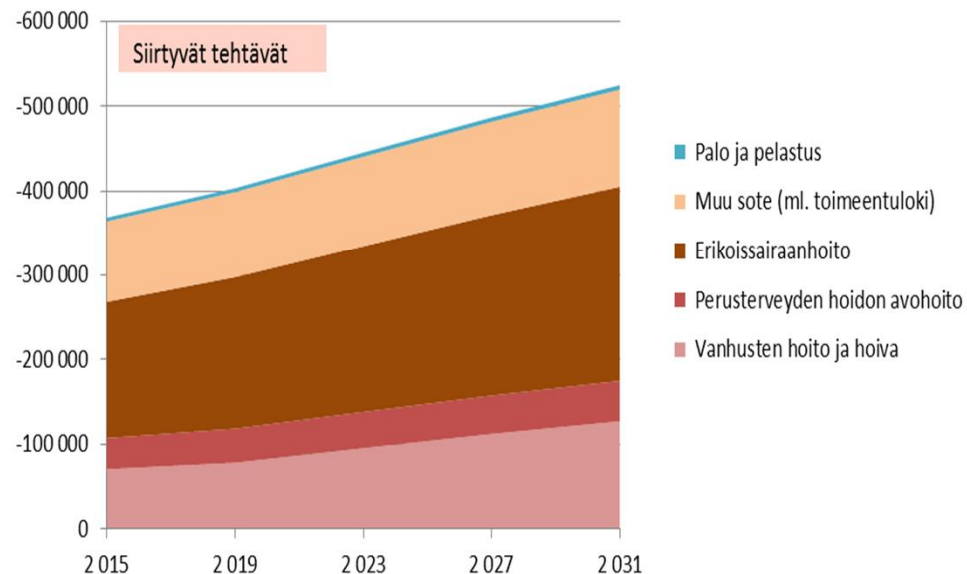
- q Päivähoito: 1-6-vuotiaiden määrä
- q Esiopetus: 6-vuotiaiden määrä
- q Perusopetus: 7-15-vuotiaiden määrä
- q Lukio: 16-18-vuotiaiden määrä

- q Vanhusten hoito ja hoiva: yli 75-vuotiaiden määrä
- q Perusterveyden avohoito: lääkarisskäynnit ikäryhmittäin
- q Erikoissairaanhoidon hoitajaksot ikäryhmittäin
- q Muut tehtävät: Koko väestö

Toimintakate Kuopio



Toimintakate Kuopio



Talouden arviointi-indikaattorien tulokset

Uuden arviointimenettelyn kriteerien täytyminen

		Raja-arvo	Vuosi	Kuopio	Jyväskylä	Tampere	Lahti	Oulu	Turku	Sillinjärvi	Iisalmi	Joensuu	Mikkeli	Vertailuryhmä	Kokoma
A.	Kunnan kertynyt ali/ylijäämä, €/as	< 0	2015	1044	233	2405	1074	4182	1133	161	248	348	107	1094	1738
B.	Konsernin kertynyt ali/ylijäämä, €/as	< 0	2015	-358	-244	2929	839	3223	1491	-106	979	799	1052	1060	1688
C1.	Konsernin vuosikate, €/as	< 0	2015	987	969	978	988	839	821	491	697	749	840	836	812
C2.	Tulovero-%	> 20,82	2015	20,50	20,00	19,75	20,25	20,00	19,50	21,25	20,50	20,50	20,00	20,23	19,82
C2.	Tulovero-%	> 20,86	2016	20,50	20,00	19,75	20,25	20,00	19,50	21,25	20,50	20,50	20,00	20,23	19,86
C2.	Tulovero-%	> 20,91	2017	20,50	20,00	19,75	20,25	20,00	19,50	21,25	20,50	20,50	20,50	20,28	19,91
C3.	Konsernin lainamäärä, €/as	> 8105	2015	7907	7233	5280	8265	4551	6162	5009	3210	4663	6069	5835	5403
C4.	Konsernin suht. velkaantuminen, %	> 50 %	2015	80 %	86 %	62 %	80 %	58 %	73 %	70 %	35 %	54 %	76 %	67 %	67 %

Vanhat kriteerit

	Kunnan vuosikate, €/as	< 0	2015	328	297	281	289	430	324	288	393	379	213	322	349
	Kunnan lainamäärä, €/as	> 4035	2015	2802	2929	1860	6219	3301	3219	2693	1642	2008	3343	3024	2851
	Kunnan omavaraisuusaste, %	< 50 %	2015	56 %	47 %	65 %	41 %	63 %	51 %	46 %	63 %	60 %	48 %	54 %	60 %
	Kunnan suht. velkaantuminen, %	> 50 %	2015	53 %	61 %	40 %	110 %	69 %	59 %	58 %	32 %	40 %	59 %	58 %	55 %

§ Johtamista haastaa konserni

- emokaupungin supistumienn
- tytär- ja osakkuusyhteisöjen
omistajohjaus

Konsernin suhteellinen velkaantuneisuus ja sote-muutos

Konsernin 2019* suhteellinen velkaantuneisuus on arvioitu seuraavien tietojen pohjalta

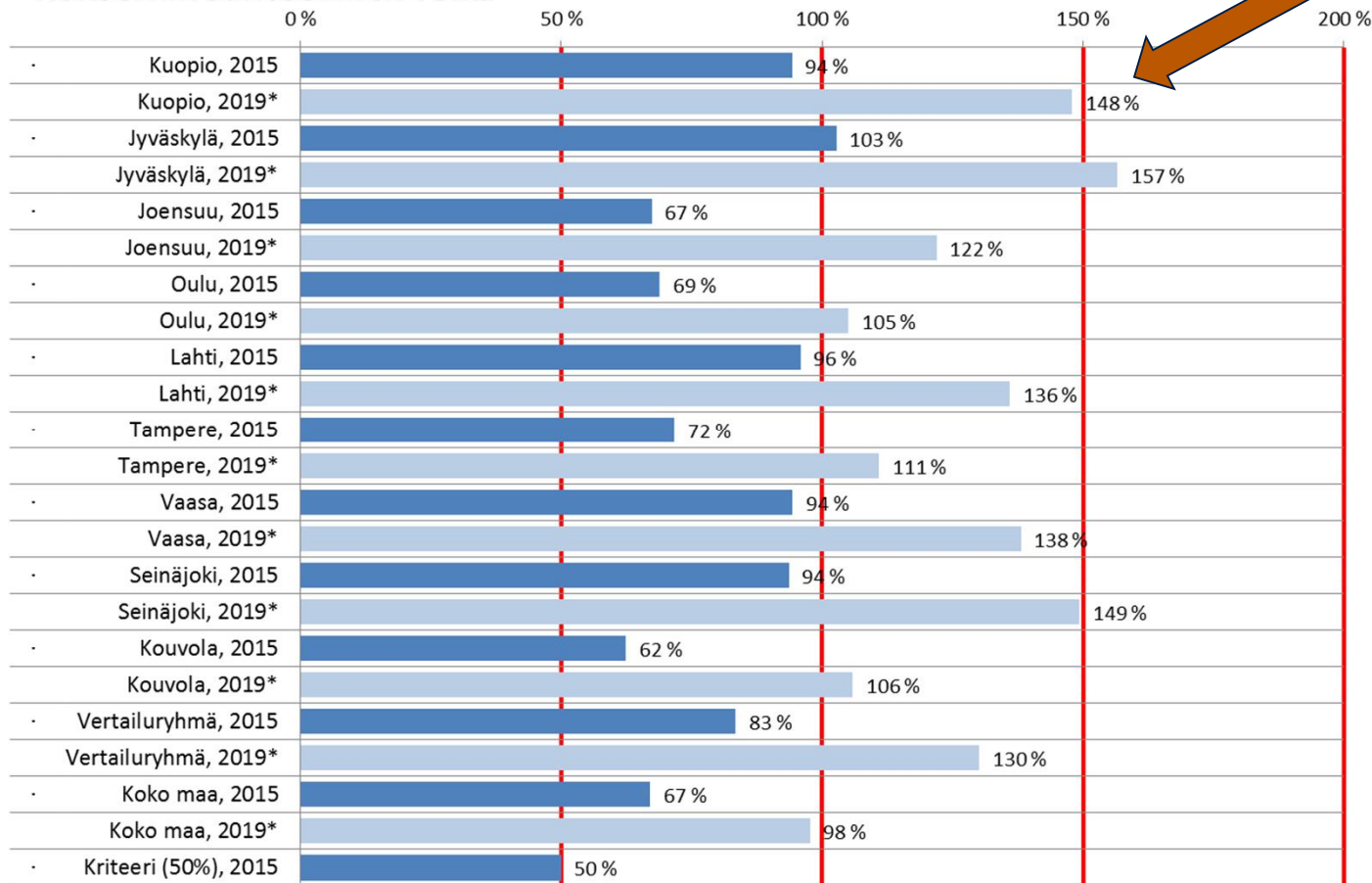
- Vieras pääoma - Saadut ennakat: 2015 tilinpäätökset
- Verotulot 2019: VM:n laskelma muutoksen vaikutuksista 7.2.2017
- Valtionosuudet 2019: VM:n laskelma muutoksen vaikutuksista 7.2.2017
- Konsernin toimintatuottojen muutos: 2015 käyttötaloustilaston soten, palo- ja pelastustoimen sekä lomituksen toimintatuotot vähennetty, soten sisäiset vuokratuotot on muutettu kunnan ulkoisiksi vuokratuotoiksi (Tilastokeskus)

Kriteeri C4 2015->: konsernin suhteellinen velkaantuneisuus on vähintään 50 prosenttia kahtena vuonna peräkkäin

Tunnusluku kertoo kuinka paljon konsernin tilikauden käyttötuloista tarvittaisiin vieraan pääoman takaisinmaksuun.

Suhteellinen velkaantuneisuus = (Vieras pääoma - Saadut ennakat) / Käyttötulot (käyttötulot muodostuvat toimintatuotoista, verotuloista ja käyttötalouden valtionosuuksista.)

Konsernin suhteellinen velka



Omistajaohjauksen hierarkia

Valtuusto: Vastaa kunnan toiminnasta ja asettaa sen pitkän aikavälin tavoitteet. Päättää omistajaohjauksen periaatteista ja konserniohjeesta



Konsernijohto: Vastaa omistajaohjauksen toteuttamisesta sekä konsernivalvonnan järjestämisestä

Kunnanhallitus: Vastaa kunnan toiminnan yhteensovittamisesta ja omistajaohjauksesta

Kunnan konsernijohtoon kuuluvat kunnanhallitus, kunnanjohtaja tai pormestari ja muut hallintosäännössä määrätyt viranomaiset.

Yhtiö ja sen johto (OYL)

Huolellisuusvelvoite, lojaliteettiperiaate, yhdenvertaisuus

Kunnan tytäryhteisöjen toiminta ja konserniohje (Kuntalaki 47 §)

- q Omistajaohjauksella on huolehdittava siitä, että kunnan tytäryhteisön toiminnassa otetaan huomioon **kuntakonsernin kokonaisuus**.

- q Kunnan tytäryhteisön hallituksen kokoonpanossa on otettava huomioon yhteisön toimialan edellyttämä **riittävä talouden ja liiketoiminnan asiantuntemus**.

- v Kuntalain 97 §:n mukaan kuntakonserniin kuuluvan yhteisön hallituksen jäsen on esteellinen käsittelemään yhteisöä tai säätiötä koskevaa asiaa kunnan toimielimessä. Henkilö ei tällöin voisi ohjata tai valvoa yhteisöä tai säätiötä, jonka toiminnasta henkilö vastaa.

- v Konserniohjeessa **kuvataan menettelytavat**, joiden mukaan yhteisö- ja jäsenkohtaisesti etukäteen **arvioidaan** hallituksen kokoonpanoa ja sen toimivuutta (Kuntaliitto).

§ Johtamista haastaa palvelut

- kasvatus- ja opetus sekä sivistys
- kaupunkikehitys ja infra

Lasten päivähoito

Nettokustannusten muutos 1-6 vuotiasta kohti 2008-2015 4 % (vertailuk. ka. -5 %).

Kustannusten muutos 2008-2015 4 %

Säästöpotentiaali/tehty lisäpanostus suhteessa 2. alhaisimmin nettokustannusten kuntaan (Siilinjärvi) 9,6 miljoonaa euroa

Potentiaali/tehty lisäpanostus 9,6 M€

Asiakaspalvelujen ostojen osuus oli vuonna 2015 1 % (vertailukuntien ka. 3 %).

Asiakaspalvelujen ostot 1 %

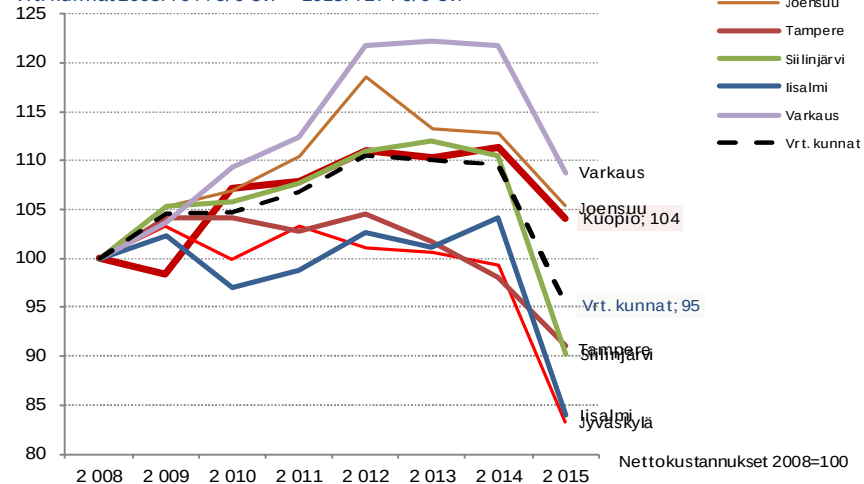
Lasten päiväkotihoidon, perhepäivähoito kotihoidon ja yksityisen hoidon tuki, lasten leikkitoiminta.

Lähde: Tilastokeskus

Lasten päivähoito, €/0-5v.

Kuopio 2008: 7680 €/0-5v. -> 2015: 7993 €/0-5v.

Vrt. kunnat 2008: 7644 €/0-5v. -> 2015: 7274 €/0-5v.



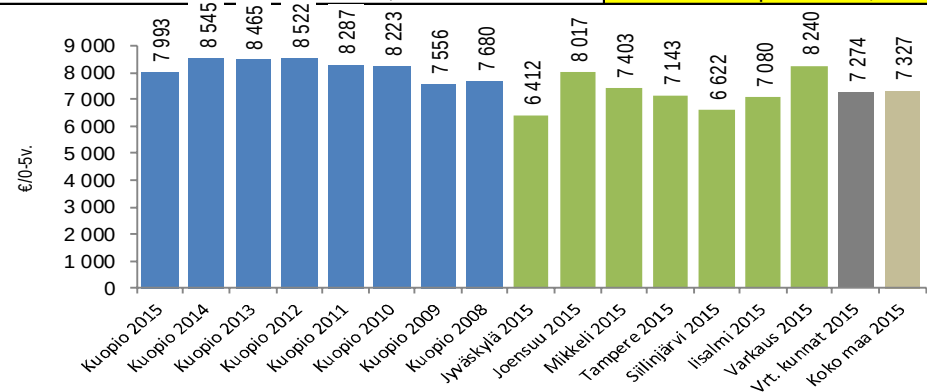
Lasten päivähoito, €/0-5v.

Nettokustannukset 0-6 vuotiasta kohti

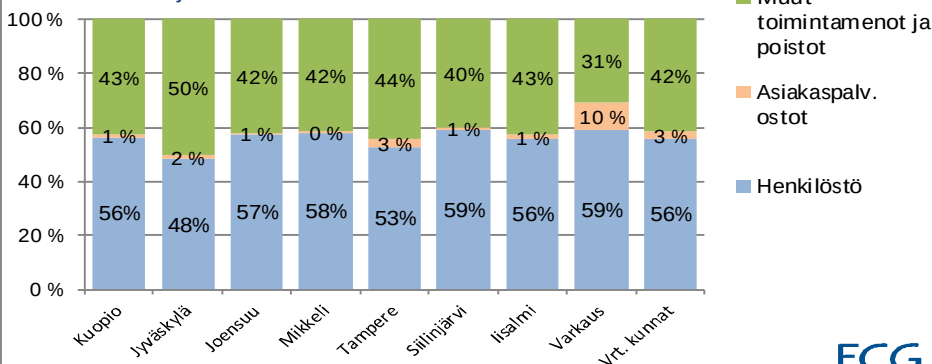
Odoteikustannukset on asetettu 2. alhaisimman kunnan tasolle (Siilinjärvi)

Nettokust. 2015: 56,2 M€, odoteikust. 46,5 M€.

Potentiaali/lisäpanostus 9,6 M€



Lasten päivähoito Kustannusten jakauma



Oma perusopetus

Nettokustannusten muutos oppilasta kohti 2008-2015 20 % (vertailuk. ka. 17 %).

Kustannusten muutos 2008-2015 20 %

Säästöpotentiaali/tehty lisäpanostus suhteessa 2. alhaisimmin nettokustannusten kuntaan (lisalmi) 10,1 miljoonaa euroa

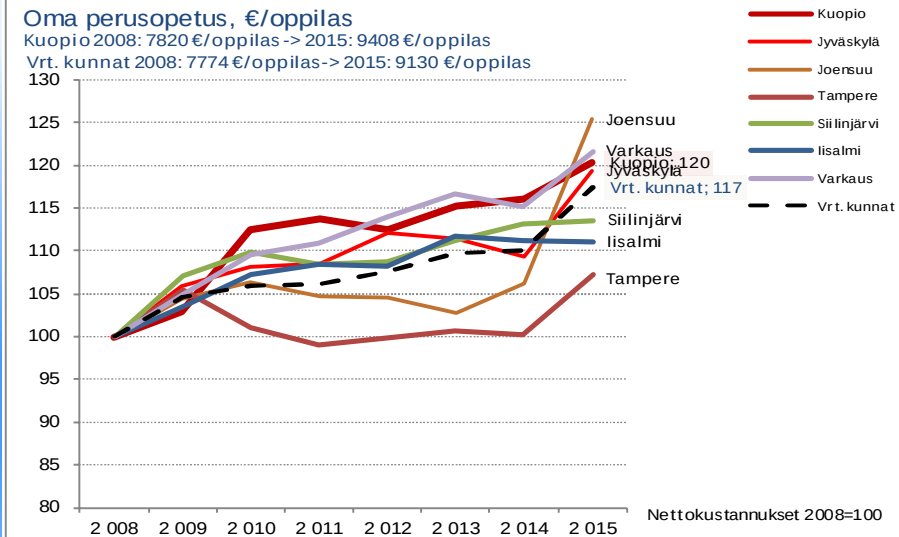
Potentiaali/tehty lisäpanostus 10,1 M€

Asiakaspalvelujen ostojen osuus oli vuonna 2015 4 % (vertailukuntien ka. 6 %).

Asiakaspalvelujen ostot 4 %

Huom. 2015 oppilasmääränä käytetty 2014 lukuja. Oman perusopetuksen käyttökustannukset ovat perusopetuksen käyttökustannukset ilman asiakaspalvelujen ostoja ja maksettuja avustuksia. Oman perusopetuksen käyttötuotot ovat perusopetuksen myyntituotot ilman myyntituloja kunnilta.

Lähde: Tilastokeskus



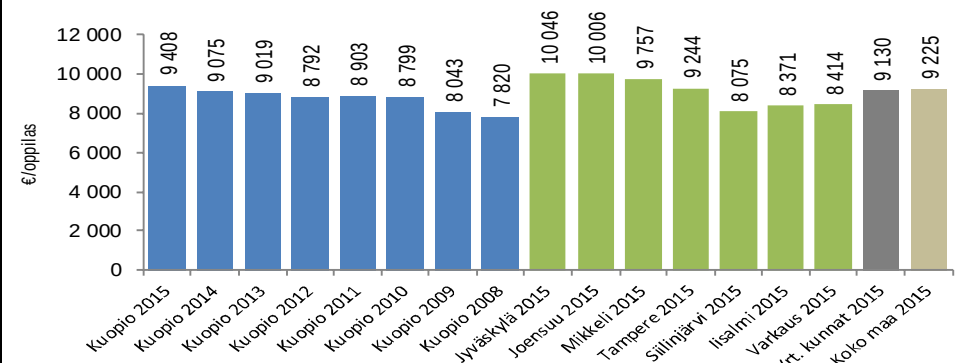
Oma perusopetus, €/oppilas

Nettokustannukset oppilasta kohti

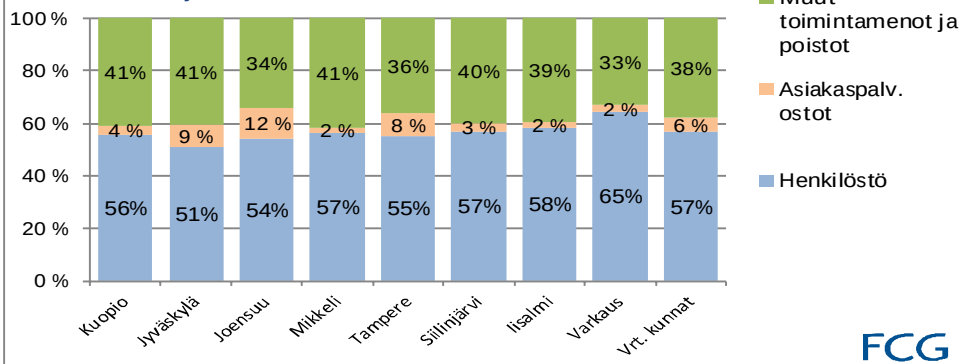
Odotekustannukset on asetettu 2. alhaisimman kunnan tasolle (Iisalmi)

Nettokust. 2015: 91,6 M€, odotekust. 81,5 M€.

Potentiaali/lisäpanostus 10,1 M€



Oma perusopetus Kustannusten jakauma



Liikenneväylät

Nettokustannusten muutos taajamassa asuvaa kohti 2008-2015 93 % (vertailuk. ka. 25 %).

Kustannusten muutos 2008-2015 93 %

Säästöpotentiaali/tehty lisäpanostus suhteessa 2. alhaisimmin nettokustannusten kuntaan (Varkaus) 15,3 miljoonaa euroa

Potentiaali/tehty lisäpanostus 15,3 M€

Asiakaspalvelujen ostojen osuus oli vuonna 2015 0 % (vertailukuntien ka. 0 %).

Asiakaspalvelujen ostot 0 %

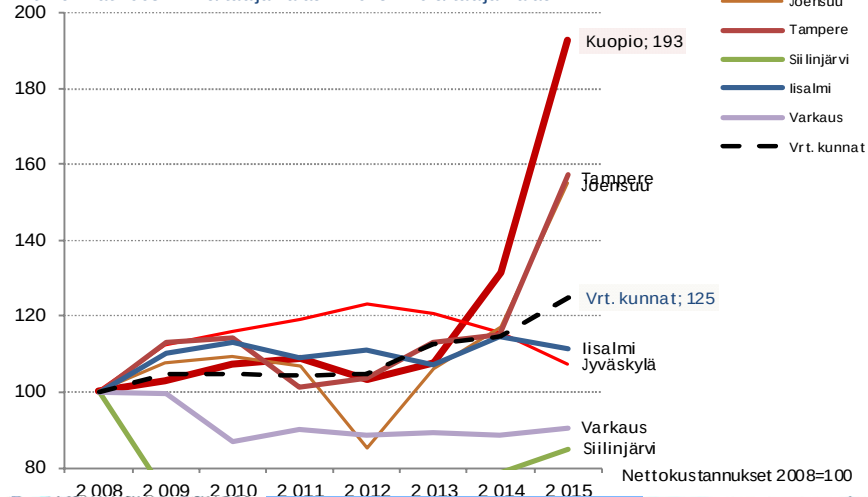
Tie-, raide- ja lentoliikenteen ohjaus, tutkimus ja suunnittelu, avustukset yksityisteille sekä liikenneväylien (tiestön, siltojen, tunneleiden, pysäköintialueiden ja parkkihallien, lentokenttien jne.) rakentaminen ja ylläpito

Lähde: Tilastokeskus

Liikenneväylät, €/taajama-as

Kuopio 2008: 162 €/taajama-as -> 2015: 312 €/taajama-as

Vrt. kunnat 2008: 177 €/taajama-as -> 2015: 220 €/taajama-as



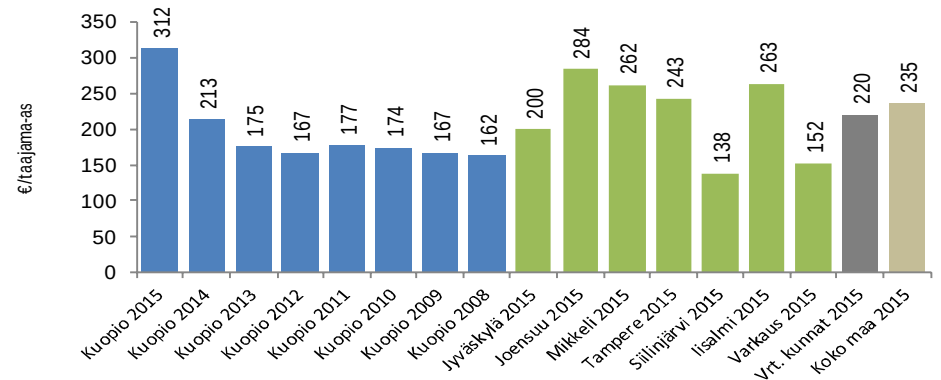
Liikenneväylät, €/taajama-as

Nettokustannukset taajamassa asuvaa kohti (taajamaväestö)

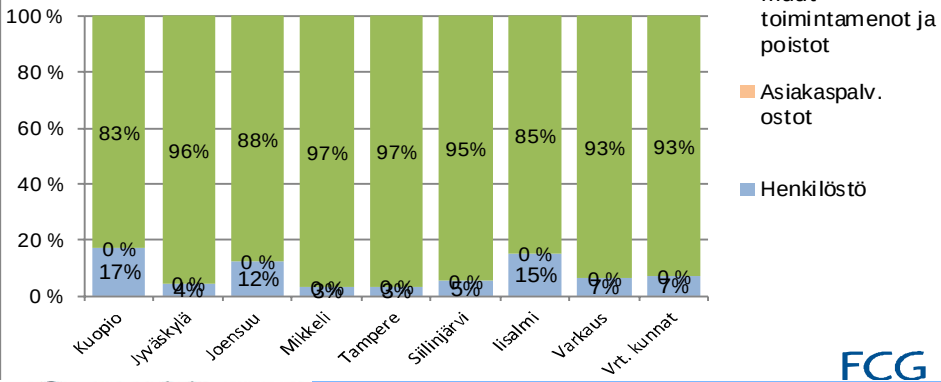
Odotekustannukset on asetettu 2. alhaisimman kunnan tasolle (Varkaus)

Nettokust. 2015: 29,8 M€, odotekust. 14,6 M€.

Potentiaali/lisäpanostus 15,3 M€



Liikenneväylät Kustannusten jakauma



Sosiaali- ja terveystoimi yhteensä

Nettokustannusten muutos asukasta kohti 2008-2015 18 % (vertailuk. ka. 16 %).

Kustannusten muutos 2008-2015 18 %

Säästöpotentiaali / tehty lisäpanostus suhteessa 2. alhaisimmin nettokustannusten kuntaan (Jyväskylä) 57,6 miljoonaa euroa

Potentiaali/tehty lisäpanostus 57,6 M€

Asiakaspalvelujen ostojen osuus oli vuonna 2015 51 % (vertailukuntien ka. 53 %).

Asiakaspalvelujen ostot 51 %

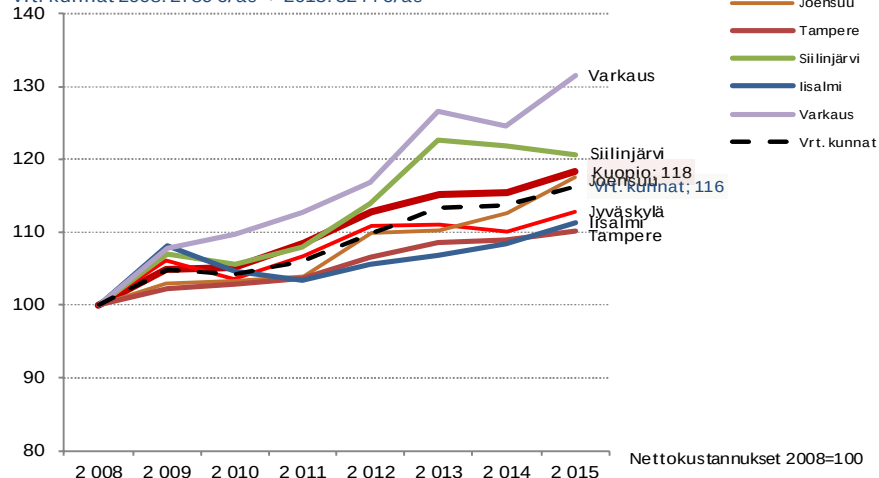
Ei toimeentulotukea eikä päivähoitoa

Lähde: Tilastokeskus

Sosiaali- ja terveystoimi yhteensä, €/as

Kuopio 2008: 2882 €/as -> 2015: 3409 €/as

Vrt. kunnat 2008: 2789 €/as -> 2015: 3244 €/as



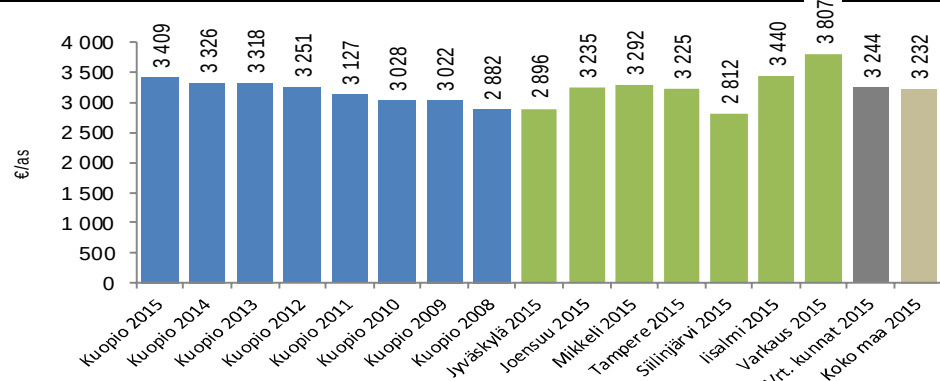
Sosiaali- ja terveystoimi yhteensä, €/as

Nettokustannukset asukasta kohti

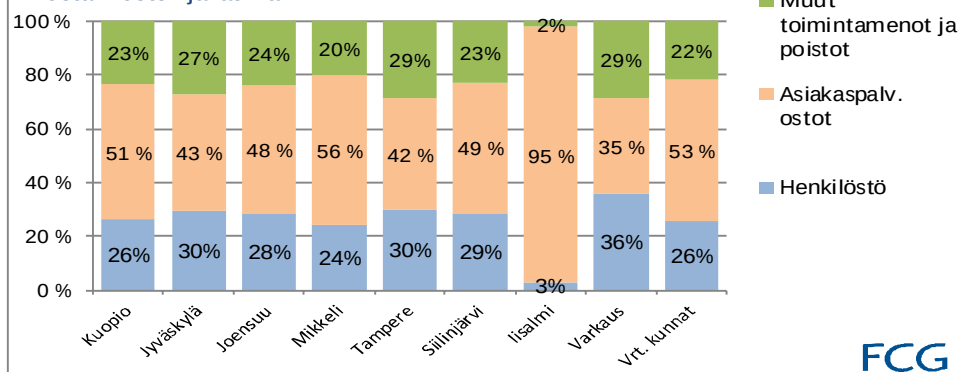
Odotekustannukset on asetettu 2. alhaisimman kunnan tasolle (Jyväskylä)

Nettokust. 2015: 382,2 M€, odotekust. 324,7 M€.

Potentiaali/lisäpanostus 57,6 M€



Sosiaali- ja terveystoimi yhteensä Kustannusten jakauma



§ Poliittista johtamista haastaa

- ”kaksi” valtuustokautta
- strateginen johtaminen
- valtuuston työskentely

Valtuuston vaikutusvallan edellytyksiä

1. Valtuuston johtajarooli: tehtävät, päätösvalta ja toimintatapa.
2. Edustuksellinen demokratia vs. suora demokratia - kuntalaisyhteydet
3. Strategisilla tavoitteilla ja ohjelmilla sekä talousarviolla ohjaaminen.
4. Strategian toteutuksen seuranta, raportointi ja reagointi.
5. Valtuuston ja hallituksen yhteistyö valta ja vastuu –jako.
6. Yhteistyösuhteet poliittisten ryhmien sisällä ja ryhmien välillä.
7. Yhteistyö poliittisen ja ammatillisen johdon välillä.
8. Valtuuston näkyvyys ja imago – mediayhteydet ja some.
9. Valtuustotyöskentelyn monipuolisuus ja kehittäminen.
10. Pitkäjänteisyys – yhteistyö – systemaattisuus

Kuntastrategia (37 §)

Kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon

- 1) kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen;
- 2) palvelujen järjestäminen ja tuottaminen;
- 3) kunnan tehtäviä koskevista laeista säädetty palvelutavoitteet;
- 4) **omistajapolitiikka**;
- 5) henkilöstöpolitiikka;
- 6) kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet; sekä
- 7) elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen.

6 § Kuntakonserni ja kunnan toiminta

Yhteisö, jossa kunnalla on kirjanpitolain (1336/1997) 1 luvun 5 §:ssä tarkoitettu määräysvalta, on *kunnan tytäryhteisö*. Kunta tytäryhteisöineen muodostaa *kuntakonsernin*. Mitä tässä laissa säädetään kunnan tytäryhteisöstä, sovelletaan myös kunnan määräysvaltaan kuuluvaan säätiöön.

Kunnan toiminta käsittää kunnan ja kuntakonsernin toiminnan lisäksi osallistumisen kuntien yhteistoimintaan sekä muun omistukseen, sopimukseen ja rahoittamiseen perustuvan toiminnan.

Kuopion kaupungin strategia vuoteen 2020

- q Kaupunkistrategia on kaupunginvaltuuston strategisen johtamisen väline. Kuopion kaupunginvaltuusto hyväksyi strategialinjaukset 28.6.2010. Keväällä 2013 strategiaa on arvioitu ja sen painotuksia tarkistettu. Strategian tavoitteita tarkistetaan vuosittain talousarvion laadinnan yhteydessä.
- q Kunnallisessa johtamisessa strategialla tarkoitetaan lähinnä tietoista suunnanvalintaa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Strategialla haetaan yhteistä suuntaa ja yhteistä sitoutumista. Strategiassa tehdään valintoja. Siinä valitaan ne asiakokonaisuudet, jotka juuri tässä muuttuvassa ympäristössä ovat keskeisiä, jotta haluttu tulevaisuus saavutetaan.
- q VISIO
KUOPIO ON 150.000 ASUKKAAN
ELÄVÄ JA KANSAINVÄLINEN YLIOPISTOKAUPUNKI,
JOSSA ON VAHVA YHDESSÄ TEKEMISEN HENKI

Strategiaprosessissa yhdessä

1. **Hahmotetaan** toimintaympäristön muutokset ja muutossuunnat
2. **Havaitaan** toimintaympäristön mahdollisuuksien ja omien vahvuuksien yhdistämisvaihtoehdot
3. **Löydetään** painopisteet ja tavoitteet rajallisille henkisille ja taloudellisille voimavaroille
4. **Sitoutetaan** johto ja henkilöstö yhteisiin tavoitteisiin ja toimintaan
5. **Kehitetään** johdon muutoksien havaitsemiskykyä ja osaamista niihin vastaamiseen strategiakauden aikana

Valtuustosopimus

q Valtuustotyöskentelyn pelisääntösopimus

- v Hallintosääntö on virallinen ja pelisääntösopimus on valtuuston johtamistavan ja vuorovaikutuksen määrittely
- v Sisältönä esimerkiksi miten valtuusto työskentelee ja millaista työskentelyä ja miten kokousten lisäksi organisoidaan, miten ryhmien väliset suhteet hoidetaan, mikä on keskustelutapa ja vuorovaikutustavat.
- v Täsmennetään valtuuston rooli kunnan johtamisjärjestelmässä sekä sen käyttämän päätösvallan suhde hallitukseen ja lautakuntiin sekä viranhaltijajohtoon.
- v Muoto voi olla ns. valtuuston työskentelyn huoneentaulu

q Strateginen valtuustosopimus

- v Keskeiset strategiset kärjet, joista pitää tehdä päätökset ja toteuttaa valtuustokauden aikana
- v Laaditaan jo ennen kuntastrategiaa raamiksi (mm. pormestarisopimus) tai vasta strategian tavoitteiden pohjalta
- v Sisältönä mitä ja miten toteutetaan esim. investoinnit, talouden tasapaino, palveluverkkojen muutokset, lisäksi missä aikataulussa asiat toteutetaan tai päätetään

q Yhdistetty valtuustosopimus

- v Molemmat valtuustosopimukset samassa dokumentissa

Yhteistyön elementit

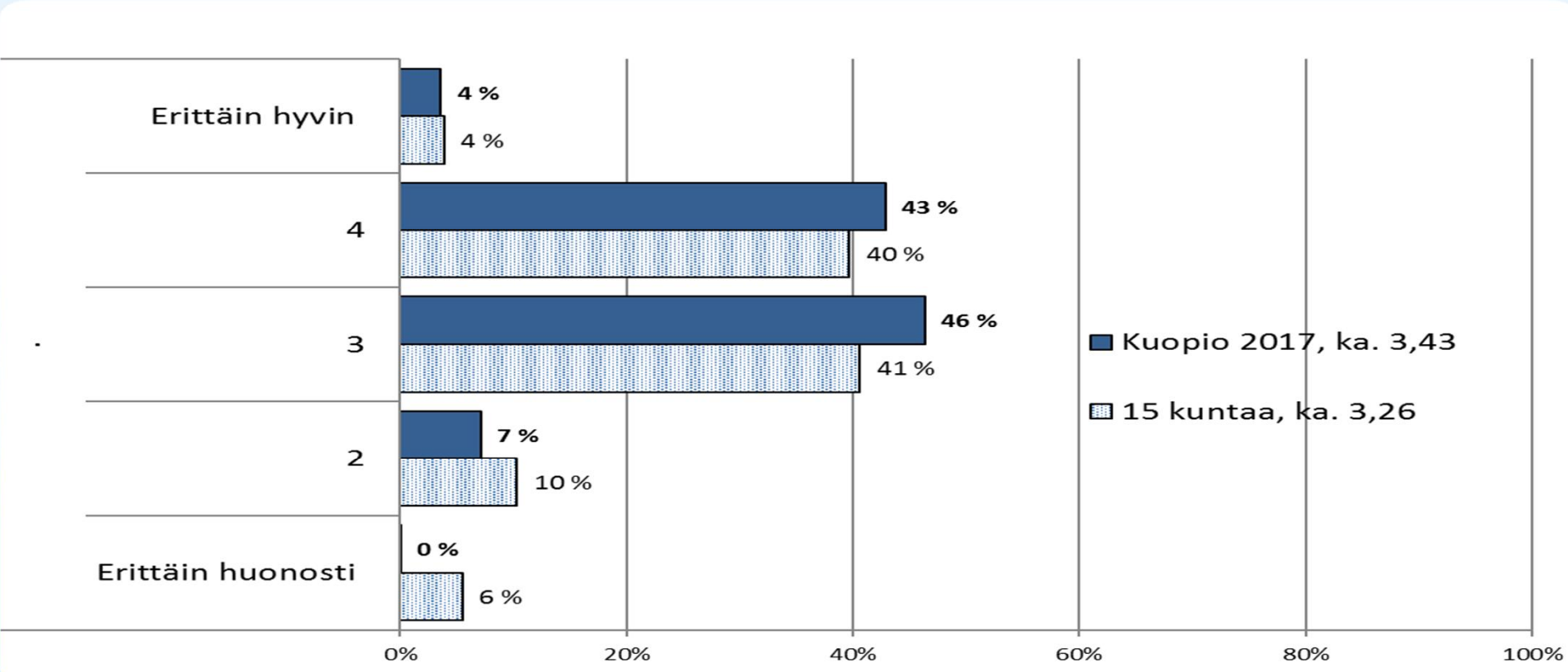




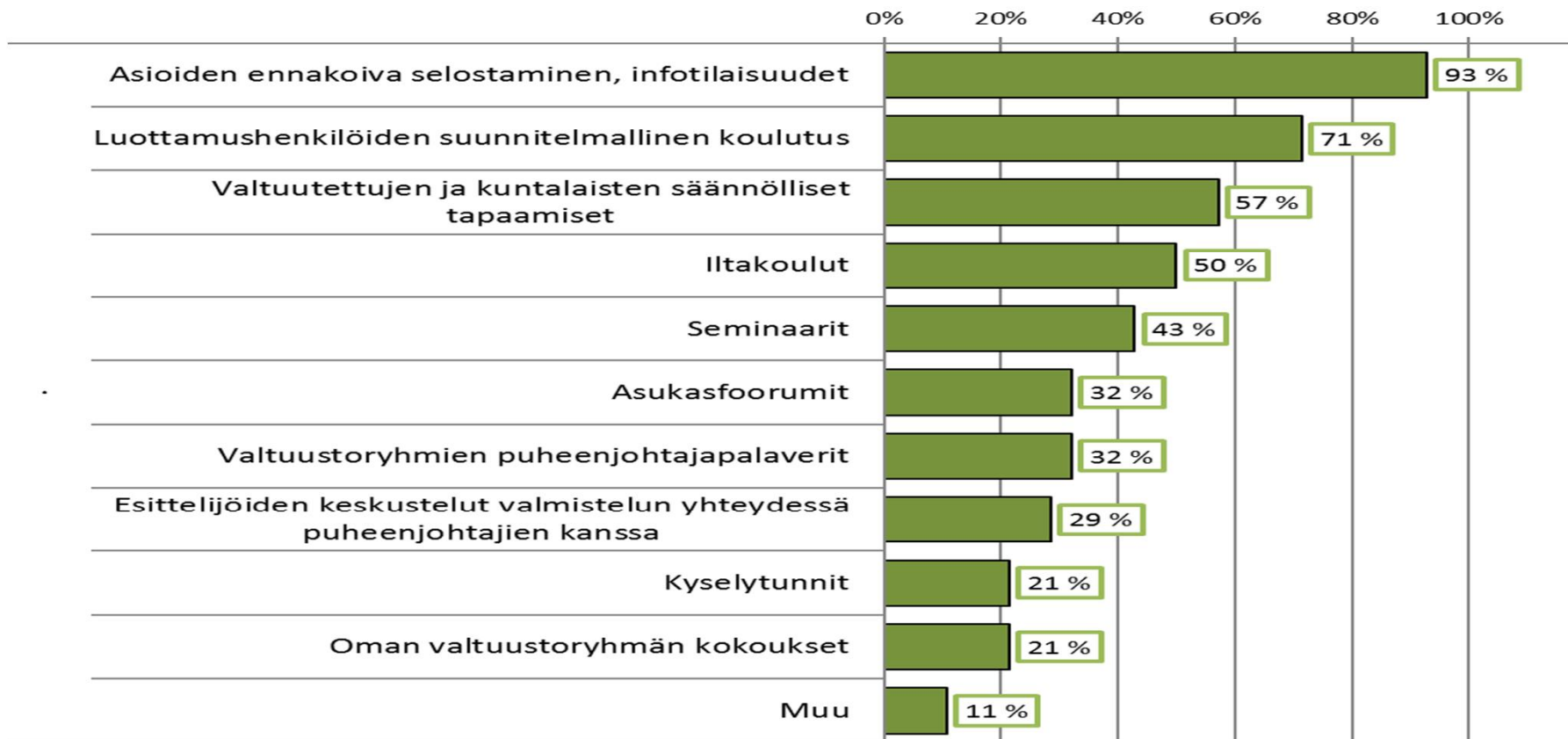
Valtuuston työskentelyn arviointi

Kuopion kaupunki 13.4.2017 JP

11. Miten valtuustotyöskentely on onnistunut kokonaisuutena valtuustokaudella tähän asti?



9. Mihin seuraavista työ- ja toimintamuodoista mielestänne tulisi erityisesti panostaa?



1. Mitä mieltä olet seuraavista valtuuston toimintakulttuuriin liittyvistä asioista?

Keskiarvon mukaan parhaiten toteutuvat asiat ensin

n=28

■ 5=Erittäin hyvin ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1=Erittäin huonosti

% 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



Keskiarvo		
Kuopio 2017	15 kuntaa 2012-2016	Ero
3,54	3,05	0,49
3,32	3,13	0,19
3,30	3,14	0,15
3,25	2,88	0,37
3,11	2,92	0,18
3,04	3,07	-0,03
2,93	2,75	0,18
2,86	2,93	-0,07

>0,2

<-0,2

3. Miten arvioit seuraavia viranhaltijavalmisteluun liittyviä seikkoja?

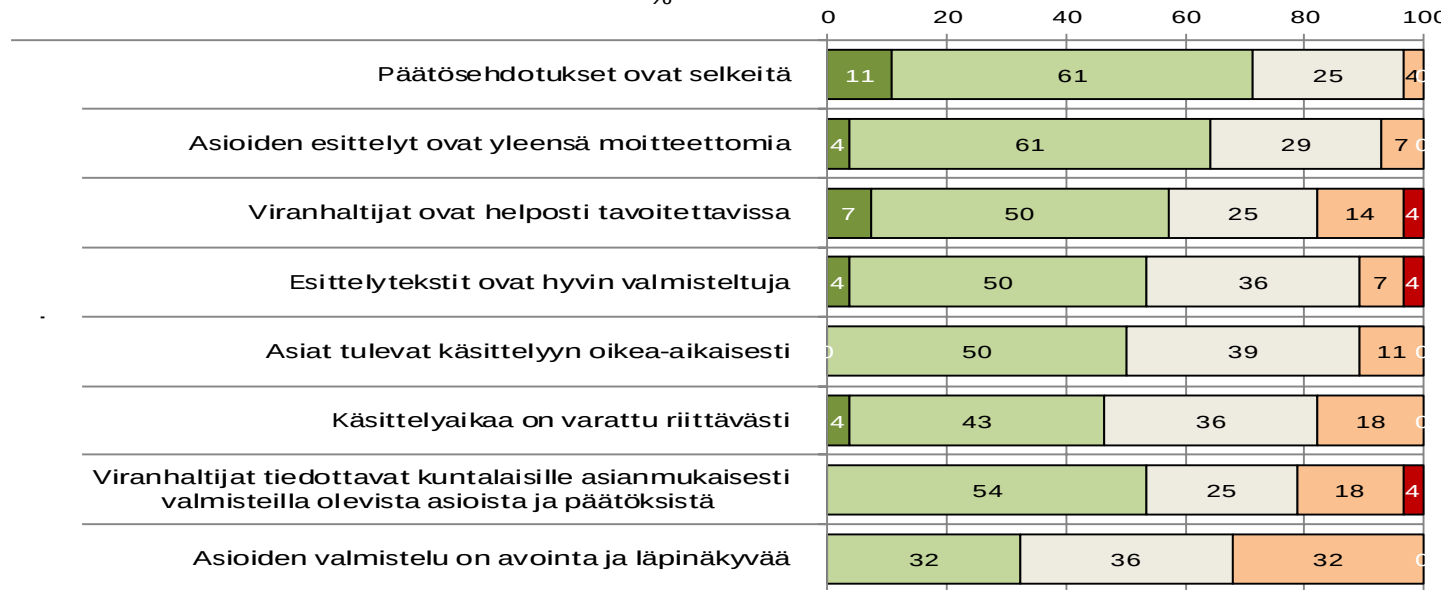
n=28

Miten arvioit seuraavia viranhaltijavalmisteluun liittyviä seikkoja?

Keskiarvon mukaan parhaiten toteutuvat asiat ensin

■ 5=Täysin samaa mieltä ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1=Täysin eri mieltä

%



Keskiarvo		
Kuopio 2017	15 kuntaa 2012-2016	Ero
3,79	3,39	0,39
3,61	3,34	0,27
3,43	3,53	-0,10
3,43	3,28	0,15
3,39	2,90	0,50
3,32	2,90	0,42
3,29	2,88	0,41
3,00	3,17	-0,17

>0,2
<-0,2

5. Millaiseksi arvioit yhteistyön toimivuuden eri osapuolten välillä?

n=28

Millaiseksi arvioit yhteistyön toimivuuden eri osapuolten välillä ?

Keskiarvon mukaan parhaiten toteutuvat asiat ensin

■ 5=Erittäin hyvin ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1=Erittäin huonosti

%

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Keskiarvo

Kuopio 2017	15 kuntaa 2012-2016	Ero
3,79	3,59	0,19
3,72	3,50	0,21
3,72	3,43	0,29
3,54	3,29	0,25
3,43	2,96	0,47
3,36	3,04	0,32
3,32	3,21	0,11
3,25	3,07	0,18
3,18	3,21	-0,03
2,89	3,02	-0,13

Valtuustoryhmien sisällä

Johtavien luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden
välillä

Valtuustoryhmien puheenjohtajien välillä

Kaupungin ja elinkeinoelämän välillä

Kaupungin ja järjestöjen välillä

Valtuustoryhmien välillä

Kaupungin ja median välillä

Kaupungin ja muiden kuntien välillä

Valtuuston ja hallituksen välillä

Hallintokuntien välillä



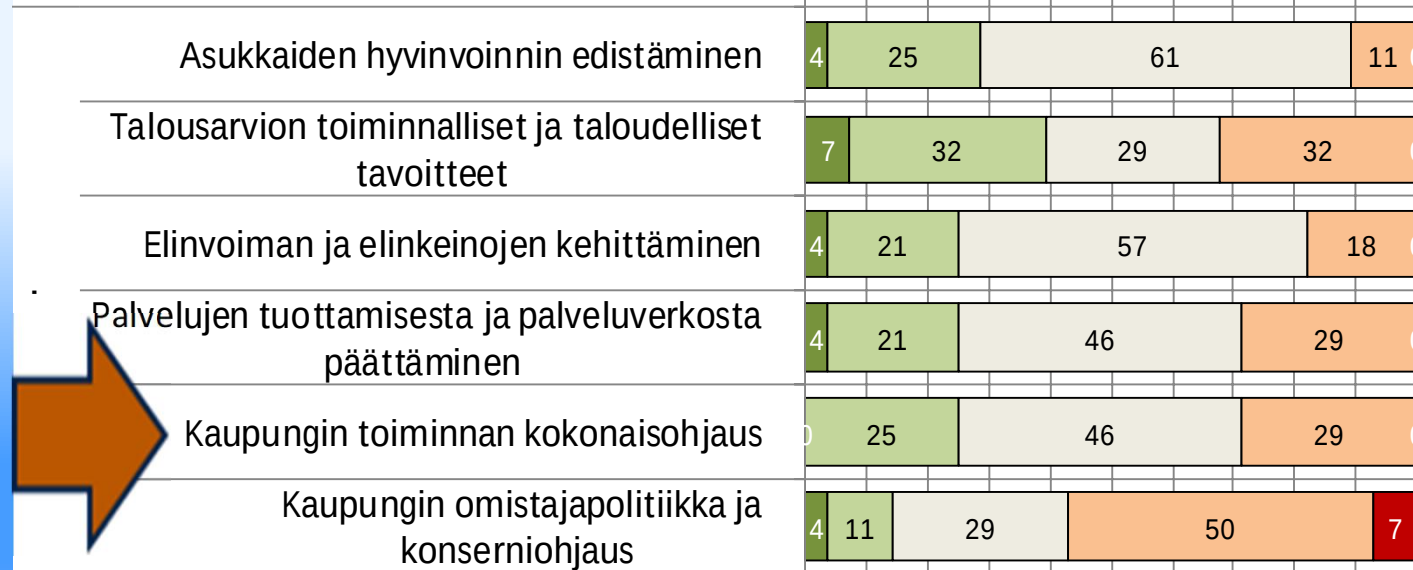
7. Millaisina pidät valtuuston vaikuttamismahdollisuuksia seuraavien tehtäväkokonaisuuksien osalta?

Keskiarvon mukaan parhaiten toteutuvat asiat ensin

n=28

5=Erittäin hyvinä 4 3 2 1=Erittäin huonoina

% 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100



Keskiarvo		
Kuopio 2017	15 kuntaa 2012-2016	Ero
3,22	3,09	0,13
3,14	3,28	-0,14
3,11	2,81	0,30
3,00	3,14	-0,14
2,97	3,22	-0,26
2,54	2,85	-0,31

>0,2
<-0,2

TULEVAISUUDEN KUNNAN ROOLIT



Kuntaliitto
Kommunförbundet

