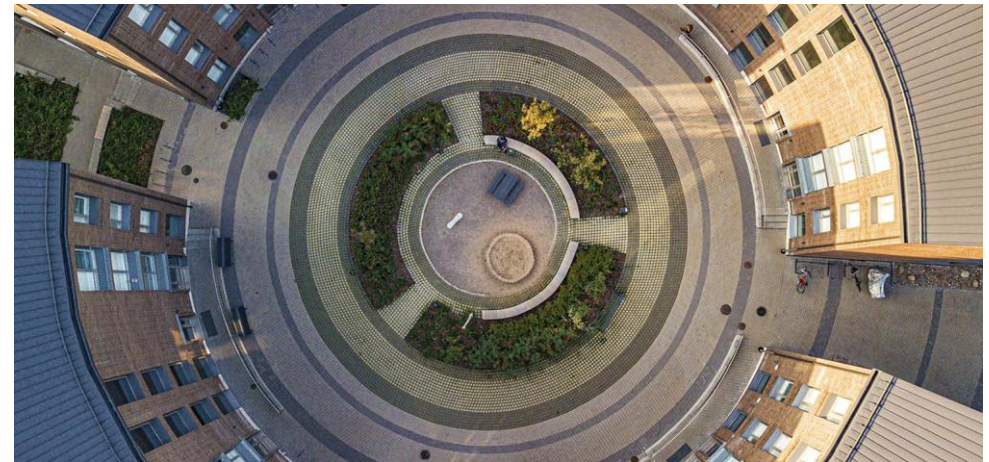


Minkälaisia ovat uudet kestävät kunnat?

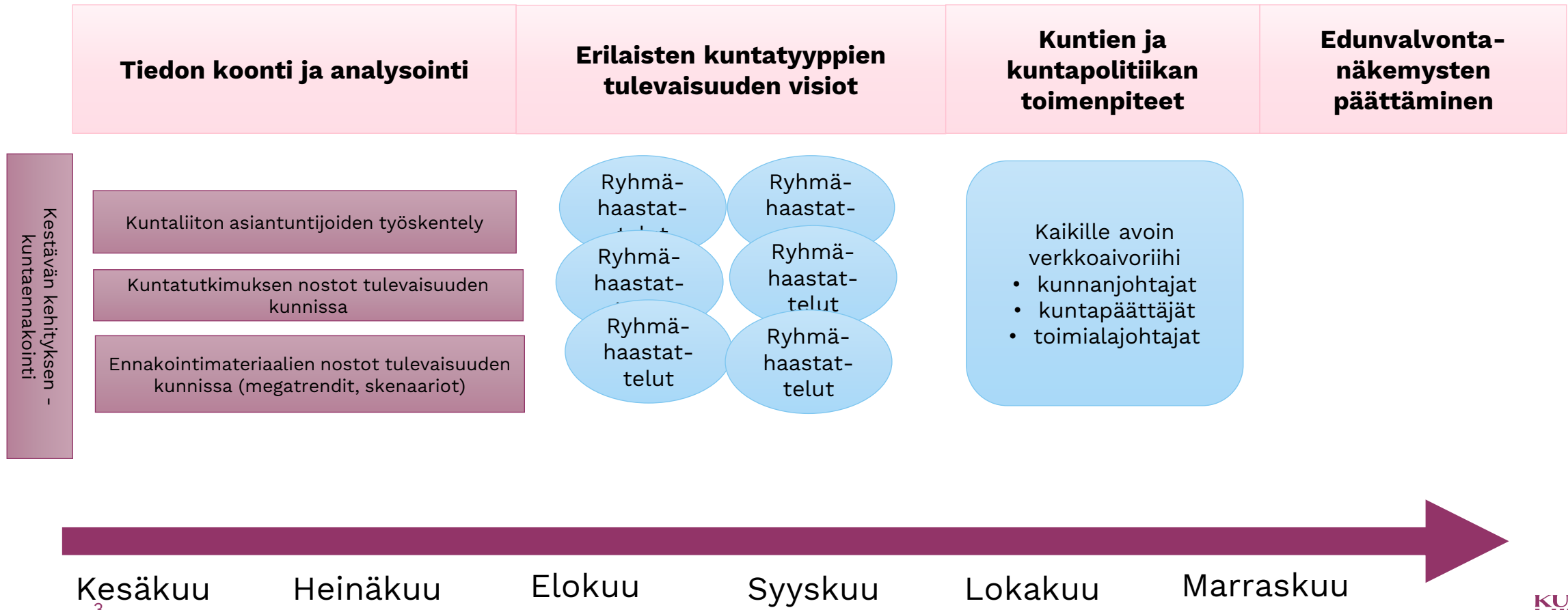
Ville Nieminen @ViVaNieminen

Uudet kestävät kunnat

- VM:n tulevaisuuden kuntapolitiikka työ käynnistyi 2021 alussa
 - Mitä on valtion kuntapolitiikka tulevaisuudessa?
 - Minkälaisia kehityspolkuja on nähtävissä?
- Kuntaliiton uudet kestävät kunnat – prosessi syksyllä 2021
 - Minkälaisia ovat tulevaisuuden erilaisten kuntien visiot 2030-luvulle?
 - Millä toimenpiteillä kunnat saavuttavat ne?



Uudet kestävät kunnat 2030 - prosessi syksyllä 2021



Kuntatutkimuksen meta-analyysi

Uudistus muuttaa kunnan roolia

- Kunnan olemassaolon oikeutus ja perustelut eivät nojaa niinkään kunnan tehtäväkentän laajuuteen vaan pikemmin *kunnan kykyyn tehdä kuntayhteisön tarpeisiin ja toiveisiin perustuvia päätöksiä kuntalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi.*
- *Edellyttää uutta ajattelua niin kuntapäätäjiltä kuin kuntalaisiltakin.*
- Tarvitaan jaettava käsitystä siitä, mikä on kunnan rooli ja tehtävät ja kuinka niitä toteutetaan muuttuneessa tilanteessa.
- -> **Kunnan pitää ikään kuin keksiä itsensä uudelleen - mitä tehtävää kunnan yleisesti ajatellaan toteuttavan yhteiskunnassa.** Tämän yhteiskunnallisen perustehtävän sisällä kuntien on itse mietittävä, millaisilla painotuksilla he tätä tehtävää toteuttavat.
- Keskeistä on muutoksen – ja muutoksessa johtaminen, johon tarvitaan myös kuntalaisten laajaa osallistamista.

Lähteitä: Haveri A. ja Majoinen K.: Miten tähän on tultu? Kunnallishallinnon muutos polkuriippuvana ja evolutionäärisenä kehityksenä; Jäntti A.: Mihin kuntaa tarvitaan tulevaisuudessa? Kunta elämisen edellytyksiä luovana itsehallinnollisena paikallisyhteisönä. (; Nyholm I. ja Niiranen V.: Kunta-valtiosuhde uudistuvassa kunnallishallinnossa; Airaksinen J.: Kuntien tulevaisuus ja erilaisuus. Artikkelit [Tulevaisuuden kunta –kirjassa](#) (2017).

Uudistus muuttaa myös valtio-kunta-suhdetta

Marianne Pekola-Sjöblom, Kuntaliitto

- Uudistuksen myötä *myös kunta-valtiosuhteen kehitys on käännekohdassa. Tulevaisuudessa kunta voi olla joko vahva valtion kumppani tai suhteellinen itsenäinen valtion agentti. Kuntien itsehallinnossa voi painottua joko sen poliittinen tai oikeudellinen luonne.* -> Tarvitaan ohjauksen, lainvalmisteluprosessien ja vaikutusarvioiden kehittämistä, keskinäistä vuoropuhelua ja vankempaa tietoperusteisuutta.
- **Uusi aluetaso tuo täysin uuden pelikentän hallinnon ja hallintavallan järjestymiselle.** Valtio-kunta –asetelmaa voi tarkastella myös valtiokeskeisyyden ja paikkaperustaisuuden näkökulmista.
 - *Valtiokeskeisyydessä kuntien tulevaisuutta tarkastellaan erityisesti valtiojärjestelmän resurssi- ja normiohjauksen sekä valtiontalouden näkökulmasta.*
 - *Paikkaperusteisuudessa kuntien tulevaisuutta tarkastellaan erityisesti paikallisen hallinnan ja paikallisesti organisoidun päätöksenteon, demokratia ja resurssien hyödyntämisen näkökulmista. Paikkaperustaisuuteen katsotaan sitoudutun perinteisesti maaseudulla.*
- **Digitalisaatio** nähdään yhtenä keskeisistä kuntien tulevan roolin ajureista, ja siksi muutokseen vastaaminen edellyttää arvoperustaista keskustelua digitalisoituvan yhteiskunnan paikkaperustaisesta hallinnasta ja kuntien roolista siinä. Keskeinen kysymys *miten digitalisaatio tulee vaikuttamaan kuntien tulevaisuuteen yhtäältä maantieteellisinä alueina ja toisaalta jäsentensä eli kuntalaisten yhteisönä.*

Erilaistumiskehitys jatkunee tulevaisuuden kunnissa -> ratkaisevaa nähdäänkö se vahvuutena vai ongelmana

- **Lukuisat tutkimukset ovat eri näkökulmista todenneet kuntien erilaisuuden ja erilaistumisen.** Kehityksessä on lukuisia taustavoimia ja siten myös erilaistumista tulee tarkastella eri näkökulmista, erityisesti olosuhdetekijöistä ja niiden polarisaatiosta, mutta myös paikallisen itsehallinnon arvoperustan kautta.
- Tulevaisuuden kunnan näkökulmasta on tärkeitä löytää kehikko, jossa eri alueiden erilaiset pulmat tunnistetaan ja paikallista ongelmanratkaisua tuetaan. Arvoperustasta riippuu nähdäänkö erilaistuminen ongelmana vai vahvuutena.
- Itsehallinnollinen kuntarakenne on tärkeä mm. innovaatioiden, sopeutumisen ja resilienssin kannalta. *Itsehallinto tukee monimuotoisuutta, moniarvoisuutta, paikallista tehokkuutta ja osallisuutta.* -> **Kuntakentän erilaisuus on osin toteutunut aidon itsehallinnon sivuvaikutuksena.** Erilaistumisen haasteena erityisesti yhdenvertaisuusongelmat.
- Toivottavaa olisi, että elämän ja ongelmien erilaisuus eri alueilla tunnistettaisiin ja sallittaisiin erilaisissa toimintaympäristöissä toimiville erilaiset ratkaisut.
- **-> Ollaanko valmiita siirtymään yhtenäiskunta-ajattelusta moninaiskunta-ajatteluun?**

Tulevaisuuden kunnassa potentiaalia, voimavaroja ja vahvuuksia

Marianne Pekola-
Sjöblom, Kuntaliitto

- Se miten elinvoimaisena paikallisuus, kuntayhteisöt ja kunnat säilyvät, riippuu merkittävässä määrin kuntalaisista, heidän eri roolien ja niistä nousevan potentiaalin ja voimavarojen tunnistamisesta ja hyödyntämisestä, samoin keskinäisen luottamuksen rakentamisesta ja vahvistamisesta.
- **Kuntalais- ja käyttäjälähtöisyyden kehittäminen tulee olemaan tärkeä elementti elinvoimaisuuden, demokratian ja kuntalaisten itsehallinnon turvaamiseksi ja vahvistumiseksi myös tulevaisuuden kunnissa.**
- **Tärkeitä myös kuntien henkilöstön tunnistaminen kunnan voimavarana.** Erilaiset muutokset edellyttävät kunnan henkilöstöltä ja johdolta erilaisia rooleja ja vaativat eri tavalla aikaa. Odotettavissa olevat tuloksetkin voivat olla erilaisia; paikallisten sosiaalisten innovaatioiden sijasta tuloksena voivat olla pitkäaikaiset kansalliset sosiaaliset investoinnit ja muutos osaksi hyvinvointiyhteiskuntaa.
- Myös kunnan *moninaisuus ja monikulttuurisuus* on nähtävä voimavarana.

Lähteitä: Pekola-Sjöblom M.: Kuntalaiset kuntien ja kuntayhteisöjen perustana; Jäppinen T.: Asiakaskeskeisyys ja käyttäjälähtöisyys muuttavat kuntaorganisaation hallintoa ja tehtäviä; Viitala R.: Henkilöstöjohtaminen tulevaisuuden kunnassa; Haikkola L., Näre L., Creutz-Sundblom K. & Sotkasiira T.: Monimuotoinen satavuotias Suomi - Muuttoliike vahvistaa hyvinvoivaa kuntaa. Artikkelit [Tulevaisuuden kunta –kirjassa](#) (2017).

Tulevaisuuden kunta on sivistyskunta

- Tulevaisuudessa tulee entistä tärkeämmäksi tulee huolehtia kuntalaisen koko koulutuspolusta, koska myös aikuisten koulutustarpeet kasvavat muun muassa työelämän muutosten seurauksena. Laadukas lukiokoulutus korostuu.
- Varhaiskasvatuksen ja koulutuksen sekä kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön rooli tulee olemaan vahva paitsi sivistyksen myös kuntalaisten hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Kunnan sivistystoimen ja sote-palvelujen välisen yhteistyön sujuvuus nousee tärkeään asemaan ja tarve avoimuuteen ja tiedonkululle korostuu.
- Sivistystoimen nykytila antaa hyvän lähtökohdan kehittää voimavaroja entisestään. Voimaannuttavia henkilöstökäytäntöjä, palvelevaa johtamista ja työpaikan yhteisöllisyyttä kannattaa vahvistaa.
- **Tulevaisuuden kunnassa keskeisenä tehtävänä on rakentaa sivistystoimelleen kestävä osaamisen perustaa, mikä tarkoittaa huolehtimista jatkuvasta ammatillisesta uudistumisesta. Asiantuntevan sivistyshallinnon lisäksi korostuu oppilaitosjohtaminen.**
- Uudistuksen riskinä on, että oppilaille välttämättömät hyvinvointi- ja terveystalvelut ovat nykyistä vaikeammin saavutettavissa ja aikaviiveet ongelmiin puuttumisessa kasvavat. Toisaalta uudistus voi olla mahdollisuus rakentaa oppimista tukevat hyvinvointipalvelut uudelle perustalle. -> Toimenpiteiden vaikutusten yhteinen seuranta ja arviointi korostuvat.

Hyvinvoinnin edistäminen on myös tulevaisuuden kunnan elinvoimaisuustehtävä

- Hyvinvoinnin edistämistyö on osa kunnan elinvoimaisuustehtävää, ja sen tulee olla osa kuntastrategiaa. **Tehtävä edellyttää kuntien ja uuden aluetason välille toimivia yhteistyörakenteita, kunnan hyvinvointia ja terveyttä edistävää poikkisektorista toimintaa sekä kuntalaisten omatoimisen aktiivisuuden tukemista.** Tällä tavoin voidaan lisätä yhteisön sosiaalista hyvinvointia ja luottamusta tulevaisuuteen.
- Hyvinvoinnin edistäminen lähtee osallisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistamisesta. Osallisuus nähdään syrjäytymisen vastavoimana. Myös elinvoimaan liittyvät asiat, erityisesti työllisyyden vahvistaminen liittyvät oleellisesti hyvinvointiin. Samanaikaisesti riskinä on, että elinvoima ja hyvinvointi nähdään toistensa kilpailijoina.
- **Hyvinvoinnin edistämistä johdettaessa ja kehitettäessä on tärkeitä pitää asukasnäkökulma keskiössä.** Konkreettiset ja ketterät arjen kokeilut sekä niihin kytkeytyvät tarinat ja yhteinen palvelumuotoilu mahdollistavat kuntalaisten aktiivisen osallistumisen. Näin saadaan lisättyä kuntalaisten voimaannuttavaa kokemusta kuulluksi tulemisesta sekä sisältää merkityksellisyyttä muutoksessa elävälle henkilölle.
- Yhteisösuuntautuneet strategiat ja toimielimet vievät kohti tulevaisuuden kuntaa.
- Ylimmän johdon vahva rooli luo edellytykset poikkihallinnolliselle hyvinvoinnin edistämiselle.

Lähteitä: Majoinen K. ja Antila A (2017): [Hyvinvoinnin edistäminen kunnassa](#); Majoinen K. ja Antila A (2018): [Miten johdetaan hyvinvoinnin edistämistä kunnissa](#); Paronen E., Rissanen S., Taskinen H. ja Laulainen S.: Kunnat hyvinvoinnin edistäjinä -
¹⁰hyvinvoinnin edistämisen näkökulmia ja malleja. [Tulevaisuuden kunta -kirja](#) (2017).

Ennakointi-meta

Meta-analyysi syksy 2021 Toivotut skenaariot 2016 – 2021	Ei-toivotut skenaariot 2016 – 2021
Vähähiiliset hyvinvointiverkostot (KL 2021)	Yksinäisten kestämatön kunta (KL 2021) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kest%C3%A4v%C3%A4t%20kunnat%20-skenaariot%20ja%20nelikentt%C3%A4_Kuntaliitto%202021%20%281%29.pdf
Kuusi tulevaisuustarinaa koronasta (KL 2021) Mahdollisuudet	Kuusi tulevaisuustarinaa koronasta (KL 2021) Haasteet https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Korona%20ja%20tulevaisuuden%20kunnat%20%E2%80%93%20k%C3%A4%C3%A4nnekohtia%20ja%20k%C3%A4%C3%A4nteentekij%C3%B6it%C3%A4.pdf
Kriiseistä sopimuspohjaisuuteen (Business Finland 2019-20)	Jakautuneen maailman valtapeli https://www.businessfinland.fi/490c36/globalassets/finnish-customers/about-us/scenarios/bf_skenaariot_final.pdf
Ihminen elävässä ympäristössä (KL 2019)	Yksinäisten ihmisten syrjäytyneet kunnat (KL 2019) https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/2026-ennakoinnilla-uusia-tulevaisuudennakymia-kuntien-laajaan-hyvinvointityohon
Tunnin teknologia-Suomi 2039 (Demos 2018)	Perusura 2039 – Kehitys jatkuu nykyiseen suuntaan eikä suuria poliittisia interventioita tehdä https://demoshelsinki.fi/fi/julkaisut/kaupungistumisen-kaannekohdat-skenaarioita-suomen-kaupungistumisen-tulevaisuudesta-2039/
Innostava elinvoimakunta (VM 2017)	Lannistunut kunta (VM 2017) https://vm.fi/documents/10623/1106586/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030.pdf/f584dde0-f12b-4b96-b20d-c361d89797d7/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030.pdf?t=1486536896000
Onnistuva Suomi (KL 2016)	Taantuva Suomi (KL 2016) https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/vuosikertomus2016_ebook.pdf
Tulevaisuuden kuntakuvat (KL 2016) Kokeileva kaupunki (kaupungit) Uusi juureva kunta (keskikokoinen kunta/kehys) Erikoistunut kunta (pienet kunnat)	Tulevaisuuden kuntakuvat (KL 2016) https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2015/1702-tulevaisuuden-kuntakuvat Perinteinen palvelukaupunki (kaupungit) Kuntakeskus ja reuna-alueet (keskikokoinen kunta/kehys) Reunakunta (Pienet kunnat)

Millainen on Tulevaisuuden kunta 2025-35?



Kehittäjä ja kumppani

Itsehallinto

Elinympäristö

Elinkeino ja työllisyys

Osallisuus ja yhteisö

Hyvinvointi

Sivistys

Läpileikkaavat teemat:

**Kaupungistuminen
Syrjäytyminen
Eriarvoisuus**

**Ilmastonmuutos
Muuttoliike
Työelämän murros**

**Ikääntyminen
Digitalisaatio
Syntyvyys**

**Verkostot
Innovaatiot
Kehittäminen
Alusta
Kansainvälisyys**

**Johtaminen
Demokratia
Kuntatalous
Talous
Rahoitus
Verotus
EU
Globaali**

**Elinympäristö
Aluerakenne
Maankäyttö
Kaavoitus
Asuminen
Ympäristö
Ympäristön suojelu
luonto
Turvallisuus
Liikenne
Kuntatekniikka**

**Yritykset
Elinvoima
Elinkeino
Työllisyys
Työelämän murros
Muuttoliike
Teollisuus**

**Osallisuus
Yhteisö
Tasa-arvo**

**Hyvinvointi
Sote-ilman sotea
Syrjäytyminen
Nälkä
Eriarvoisuus
Liikkuminen**

**Koulutus
Opetus
Varhaiskasvatus
Kulttuuri
Kasvatus
Opiskelu
Koulu**

Millainen on Tulevaisuuden kunta 2025-35?

Kehittäjä ja kumppani	Itsehallinto	Elinympäristö	Elinkeino ja työllisyys	Osallisuus ja yhteisö	Hyvinvointi	Sivistys
-----------------------	--------------	---------------	-------------------------	-----------------------	-------------	----------

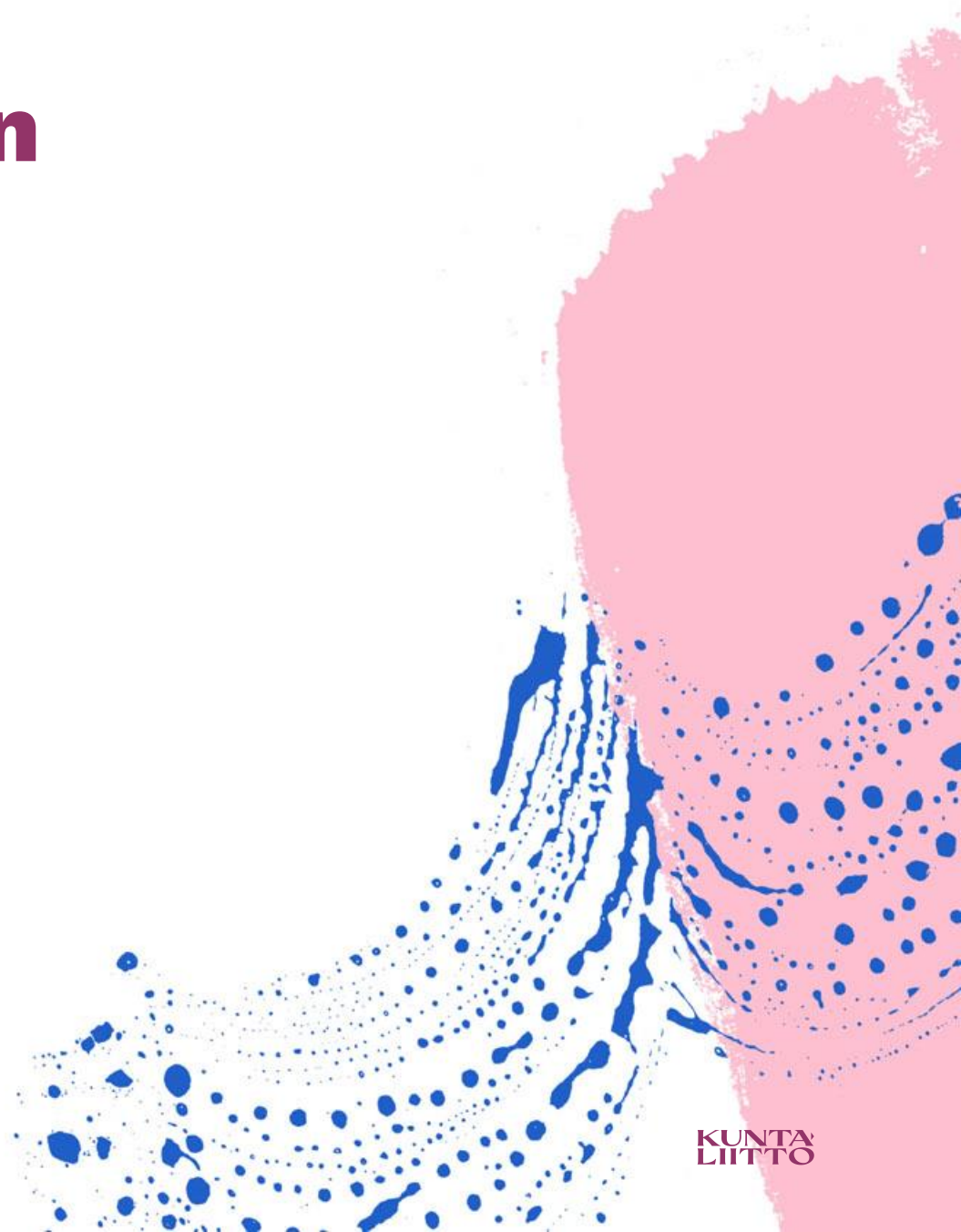
Kaupungistuminen, Syrjäytyminen, Eriarvoisuus, Muuttoliike, Työelämän murros, Ikääntyminen, Digitalisaatio, Syntyvyys, Ilmastonmuutos

+ Kunnat toimivat alustoina ja mahdollistajina. Yhteiskehitetyillä uusilla innovaatioilla ja palveluilla on myös voimakkaita positiivisia talousvaikutuksia. Taloudellinen niukkuus pakottaa löytämään uudenlaisia toimintatapoja ja palveluita. Viranhaltijasta tulee kumppani, rinnalla kuljija, mahdollistaja ja fasilitaattori.	Korkea digi-osaamisen ja koulutuksen taso on tuonut uusia yrityksiä ja työ-paikkoja globaaleilla markkinoilla. EU vie vihreän kehityksen ohjelmaansa onnistuneesti eteenpäin. Työ etsii tekijäänsä globaaleilta työmarkkinalta sekä halvan työn maista. Päätökset tehdään katsomalla kauas tulevaisuuteen. Kunnat kykenevät uudistumaan - huomioiden globaalit haasteet, kuten ilmastonmuutoksen. Normien purun kautta syntyy ketteriä kuntia. Edustuksellinen ja suora demokratia paikkaavat kättä.	Yhteisöllisyys muovaa julkisia tiloja. Ehjät yhdyskunnat on suunniteltu palvelemaan eri väestöryhmien tarpeita eri elämäntilanteissa. Tasapaino rakennetun ja luonnon- ympäristön välillä parantaa arkea. Kunnissa on onnistuttu myös kestävässä elintavoissa ja arjessa uudet, ympäristöystävälliset liiksumuodot yleistyvät. Liikenne on pitkälti automatisoitunut. Turvallisuus ohjaa strategioita ilmastokriisin keskellä. Yhteiskunnat muuttuvat radikaalisti.	Kunta on aktiivinen toimija verkostoissa ja kehittää ketterästi yritysten yhteistyön mahdollisuuksia. Korkea digiosaamisen ja koulutuksen taso on tuonut uusia yrityksiä ja työpaikkoja. Kunnat kilpailevat erityisesti kestävä kehityksen osaamisella. Kansalaiset, kunnat, valtiot ja yritykset kehittelevät ratkaisuja jaettuun haasteisiin. Joustava työelämä tukee arjen pyörittämistä. Tiedolla johtaminen ja ennakointi on vetovoimaisessa kunnassa arkipäivää.	Kunta hyödyntää eri ryhmien ideoita kehittämisessä. Kunnassa ovat käytössä uudet osallistamisen tavat ja käyttäjälähtöisyys. Digitalisaatiota käytetään osallistumisen helpottamiseksi. Uudet teknologiat tarkoittavat myös uusien väestöryhmien osallisuutta. Ihmisillä on halu osallistua ja vaikuttaa omilla valinnoillaan ja toiminnallaan ilmastonmuutoksen. Kunnat toimivat mahdollistajina.	Kuntalaiset ovat aktiivisia oman ja yhteisön hyvinvoinnin edistäjiä. Kunta tukee arkea asuinympäristön, teknologian ja etänä tarjottavien palveluiden kautta. Yhteistyössä keskustoista luodaan yhä viihtyisämpiä ja vihreämpiä. Laaja yhteistyö, hyvinvointi-alueen, yhteisöjen ja yritysten kanssa tuottaa vaikuttavia toimia. Myös yritykset ottavat vastuuta paikallisesta hyvinvoinnista	Työelämän ja koulutuksen yhteistyö on tiivistynyt. Virtuaaliset palvelut vapaa-ajalla ovat monipuolistuneet ja tulleet paremmin kaikkien ulottuville. Digitaidot painottuvat koulutuksessa. Yritykset ja elinkeinoelämä osallistuu koulutuksen kehittämiseen.
— Paikallisuutta, yhteistyötä ja verkostoja ei hyödynnetä vipuvoimina kestävä kehityksen edistämiseen. Kokeileminen edellyttää oppimista ja avoimuutta organisaatioissa ja tämä ei onnistu kaikilta. Kuntien toiminta ei avaudu kuntalaisille tai siihen ei luoteta. Yhteiskunta on pitkälle normeerattu. Se ei tue eikä synnytä nopeita teknologisia innovaatioita.	Alueelliset ja globaalit kriisit heijastuvat monin tavoin kuntien elämään. Rajat sulkeutuvat helpommin jatkossa. Euroopassa talous ei edelleenkaan kasva. Kunnissa somesta tulevaa painetta ei osata hallita ja huhut syrjäyttävät tiedon. Demokratia menettää merkitystään. Kuntalaisia on vaikea saada mukaan - edes äänestämään. Kuntien vahvuus kokonaisuuksien ja monimuotoisten ilmiöiden hallitsijana kyseenalaistuu.	Digitalisaatio jättää kuntien kiinteistöjä tyhjäksi. Logistiikan ja kaupan alan työpaikkoja häviää automatisaation myötä, mutta mm. sote-palveluja vaivaa työvoimapula. Suomi putoaa kansainvälisissä kestävä kehityksen vertailuissa. Vähäosaisuus keskittyy ja kaupunkeihin nousee aidattuja asuinalueita rikkaille. Ilmastokriisin aiheuttamat ääri-ilmiöt aiheuttavat yllättäviä tuhoja. Kunnissa turrutaan muutoksiin ja niihin varautuminen käy mahdottomaksi.	Työ ja vapaa-aika sulautuvat toisiinsa. Työelämässä olevat ihmiset pärjäävät juuri ja juuri mullistuneissa tehtävissään. Digisyrjäytymisen uhka on todellinen ja äärimmilleen revennyt digitaalinen kuilu syvä ja leveä. Data on kallisarvoista kauppa-tavaraa ja sitä hallinnoivat yritykset entistä merkittävämpiä toimijoita. Kunnat ja uudet maakunnat kilpailevat keskenään. Kunnat ovat reaktiivisia.	Yhteisöllisyys rapautuu ja toisista huolehtimiseen jää turhan helposti katvealueita. Vain suuret kaupungit pystyvät kasvattamaan myös kansainvälistä. Teknologian keinoin ei ole saatu kehitettyä palvelujen saavutettavuutta. Monin paikoin käytetään vanhentunutta teknologiaa. Yhteisöt ja yritykset ovat ottaneet roolikseen paikata palveluaukkoja.	Eriarvoisuus ja syrjäytyminen räjähtävät käsiin. Kansa jaetaan "tuottaviin" ja "tuottamattomiin". Syrjäytymisen, jengiytymisen ja rikollisuus eriyttävät asuinalueita. Muutostahdin kiihtyessä äärimmilleen kunnat ajautuvat peruuttamattomaan kierteeseen, jossa palveluverkko näivettyy.	Kasvatusammattien arvostus on heikentynyt ja palvelujen laatu laskee. Urakeskeisyys ohjaa koulutusta tuottamaan yhden asian asiantuntijoita. Riski aivovuodolle Suomesta kasvaa. Perusopetus jää jälkeen tulevaisuuden tarpeista. Osaamiseen panostamisen yhteiskunnallista merkitystä ei nähdä. Lasten teknologiaidat eivät tue työelämää. Uusia innovaatioita ei synny.

Kestävät kunnat ennakkointi

Näin ennakointityö tehtiin

- Ennakointiprosessi toteutettiin keväällä 2021 Uuden sukupolven organisaatiot (USO), Kestävä kuntatalous -verkostoprojektien 54 kunnan ja kuutoskaupunkien kanssa.
 - Neljässä tulevaisuuspajassa pohdittiin, mitkä ovat kuntien kestävyyshaasteet ja tarpeet ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyys näkökulmista erilaisten tulevaisuuskuvien muodossa.
- Prosessiin osallistui eri toimialojen viranhaltijoita ja kuntien luottamushenkilöitä. Edustajia myös Malmöstä ja Uppsalasta.
- Ennakointiprosessissa oli mukana Tampereen yliopiston, Suomen ympäristökeskus SYKE:n, Aalto-yliopiston ja VTT:n tutkijoita sekä ympäristöministeriön Kestävä kaupunki -ohjelman, Kuntaliiton ja FCG:n asiantuntijoita.



Neljä skenaariota tulevaisuuden kunnille

Verkostotoimija

SKENAARIO 3
Loittoneva
kunta



Pistemäinen
näkökulma



SKENAARIO 1
Vähähiiliset
Hyvinvointi-
verkostot

Laaja
näkökulma

SKENAARIO 4
Yksinäisten
kestämätön
kunta



SKENAARIO 2
Kunta murroksen
moottorina
kestävässä
toiminta-
ympäristössä



Organisaatiokeskeinen

Skenaario 1: Vähähiiliset hyvinvointiverkostot



Työnteko ja koulutus ottavat digiloikan ympäri maan. Vaikuttaminen ja osallistuminen onnistuu riippumatta asuinpaikasta.

Ilmastotavoitteet ohjaavat kunnan päätöksentekoa. Esimerkiksi liikkuminen lihasvoimin lisääntyy, tuottaa hyvinvointia ja pidentää työuria.

Paikalliset verkostot ja digitaaliset ratkaisut vahvistavat jakamistaloutta ja luovat kestäviä palveluja.

SKENAARIO 1: Vähähiiliset hyvinvointiverkostot

2021-2025

Työnteko, opetus ja koulutus ottavat digiloikan ympäri maan. Kunnat kehittävät sisäistä ja alueellista verkostoyhteistyötä, mikä vahvistaa elinvoimaisuutta.

Kunnat kilpailevat ilmastotavoitteiden saavuttamisessa ja oivaltavat, miten hankinnat ja liikkuminen lihasvoimin edistävät tavoitteita. Pienten kuntien ketteryys innovaatioiden edistämässä nousee vahvuudeksi.

Jakaminen korvaa omistamisen, eikä kuntienkaan tarvitse omistaa itse kaikkea

2026-2030

Työelämän ja koulutuksen yhteistyö on tiivistynyt. Palvelujen saatavuus laajenee vertaisavulla (aikavaluutta).

Korkea digiosaamisen ja koulutuksen taso on tuonut uusia yrityksiä ja työpaikkoja globaaleilla markkinoilla. Jakamistalouden hubit ovat vahvistaneet kestävien tavaroiden ja palvelujen yhteiskäyttöä ja korjaamista.

Kunnat edistävät aktiivista liikkumista, jolloin infran tarve pienenee, hyvinvointi paranee ja keskustoista tulee viihtyisämpiä ja vihreämpiä.

2031-

Yhä useammat ikääntyneet osallistuvat työelämään. Kunnat toimivat alustoina ja mahdollistajina: kumppanit ja sidosryhmät tuottavat entistä laajemmin palveluja erilaisissa verkostoissa.

Kunnan kehittymiseen osallistutaan vakituisesta asuinpaikasta riippumatta.

Kunnissa on onnistuttu myös vähähiilisissä ja kestävässä elämäntavoissa. Suomi toimii esimerkkinä muille valtioille.

Skenaario 2: Kunta murroksen moottorina kestävässä toimintaympäristössä

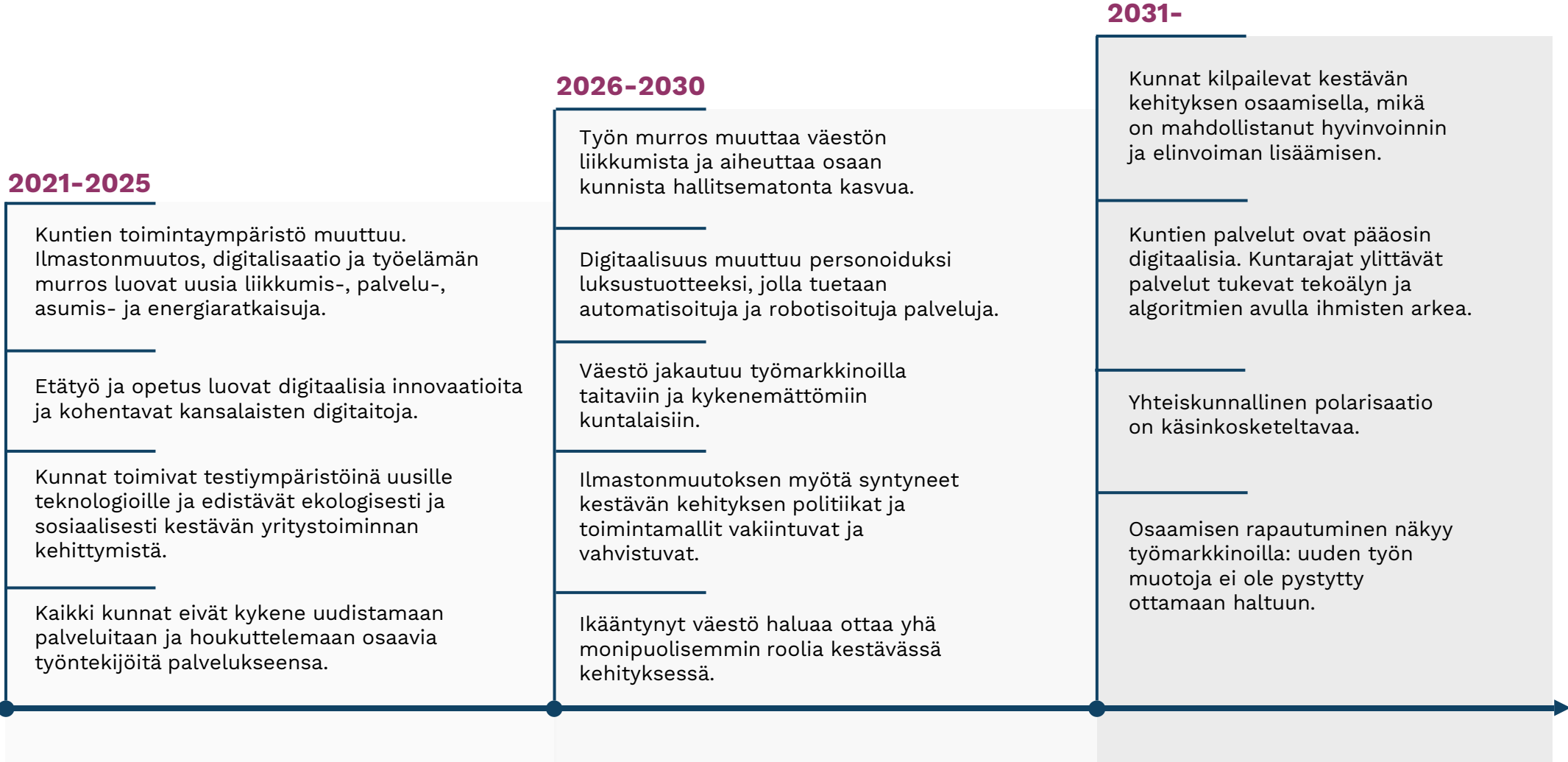


Kunnat ovat tunnistaneeet omat vahvuutensa ja osaavat brändätä itsensä. Kestävän kehityksen periaatteet ja kuntalaisten uudet osallistumistavat vakiintuvat kuntien toimintamalleihin niin ekologisen kuin myös sosiaalisen kestävyiden näkökulmasta.

Monipaikkaisuus on arkea kunnissa, johon digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia. Kunnat kilpailevat keskenään digitaalisesta ja vihreästä osaamisesta ja hyödyntävät niitä taloudessaan.

Kuntien haasteena on vastata jatkuvaan työnmurrokseen ja osaamisen kehittämiseen. Työvoima polarisoituu ja osa aloista kärsii työvoimapulasta.

SKENAARIO 2: Kunta murroksen moottorina kestävässä toimintaympäristössä



Skenaario 3: Loittoneva kunta



Kunta on aktiivinen yhteistyökumppani, kehittää yritysten toimintamahdollisuuksia ja toimii yhdessä järjestöjen kanssa. Kunta panostaa yritysten toimintaedellytyksiin ja digitalisaatioon.

Kunnan alueella toimivat yhteisöt vahvistuvat, ne toimivat kuitenkin kunnasta erillään.

Kunnan asukkaat ja kunta erkaantuvat. Kunta jää yhteiskunnan muusta kehityksestä jälkeen.

2021-2025

Kunta on aktiivinen toimija työhön ja alueen elinvoimaan liittyvissä verkostoissa.

Työelämän murros etenee vain perinteisillä aloilla.

Kunta ei pysy perässä digitalisaation etenemisessä.

Kunta jää jälkeen vihreän teknologian, kestävän liikenteen, uusien ruokajärjestelmien kehityksestä ja niihin liittyvistä verkostoista.

Luontoarvojen uusi nousu sivuutetaan täysin perinteistä elinvoimaa painottavassa kuntastrategiassa.

2026-2030

Kunta ei pysty reagoimaan ajoissa paikallisen elinkeinoelämän potentiaaliin tukemalla sitä.

Uuden politiikan mukaiset ruoka- ja viljelyjärjestelmät sekä uusi talous valtavirtaistuvat nopeasti.

Tapahtumien tai elämäntavan tuotteistamisen yhteisöt houkuttelevat kuntaan vain määräaikaisia uusia asukkaita.

Kunnan varat eivät riitä edes peruspalvelujen tuottamiseen. Lähipalvelut ovat kadonneet ja palvelut on digitalisoitu voimakkaasti.

Osa asukkaista on jäänyt palvelujen ulkopuolelle.

2031-

Paikkaan sitoutumaton työelämä mahdollistaa alueiden asuttamisen.

Paikallisyhteisöt vahvistuvat.

Eriarvoisuus ja syrjäytyminen räjähtävät käsiin. Kunnan kehittämisresurssit menevät digi- ja lähipalvelujen kehittämiseen.

Kunta jää jälkeen kehityksestä, sillä se ei ole kiinnittänyt huomiota ilmastonmuutoksen hillintään ja suojeluun.

Kunta ei saa mukaansa enää vapaaehtoisia, järjestöjä ja muita tahoja yhteisten asioiden ja alueen kehittämistyöhön.

Skenaario 4: Yksinäisten kestämatön kunta



Alueelliset ja globaalit ekologiset, sosiaaliset ja taloudelliset kriisit muokkaavat peruuttamattomasti kuntien elämää. Paikallisuutta, yhteistyötä ja verkostoja ei hyödynnetä vipuvoimina kestävän kehityksen edistämiseen.

Kestävien ratkaisujen kehittämiseen ei kunnissa ole resursseja eikä osaamista. Etätyön vakiintuessa toimistotilat jäävät tyhjilleen, kaupunkikeskustat näivettyvät, joukkoliikenne ajautuu kriisiin ja monipaikkaisuus aiheuttaa hallitsematonta kasvua pienissä kunnissa.

Digitalisaatiokehityksessä mukana pysyvien ja ulosjääneiden välisen kuilun kustannukset lankeavat kuntien maksettavaksi.

SKENAARIO 4: Yksinäisten kestämatön kunta

2021-2025

Etätyön myötä kaupunkikeskustat näivettyvät ja monipaikkaisuus aiheuttaa hallitsematonta kasvua pienissä kunnissa.

Eriarvoisuus kasvaa, ja yksinäisyys ja mielenterveysongelmat lisääntyvät.

Luonnon monimuotoisuuden kato jatkuu.

Panostukset kestäväan rakentamiseen ja liikkumiseen ovat niukkoja.

Digitalisaatioon investoiminen epäonnistuu.

Kestävyyttä tukevat toimet ovat kapea-alaisia ja pistemäisiä.

2026-2030

Väestön vanheneminen on johtanut vaikeaan työvoimapulaan.

Väestö jakaantuu yhä selvemmin työssäkäyviin ja työelämän ulkopuolella oleviin.

Kyberuhkat lisääntyvät. Henkilötietosuojan turvaaminen kasvattaa kuntien kustannuksia.

Digiratkaisut ja tekoäly korvaavat hoivaa ja vuorovaikutusta sote-palveluissa. Yksinäisyyden aiheuttamat terveydenhoidon kustannukset kasvavat.

Kuntatalous on lyhytjänteistä. Vain suuret ja rikkaat kunnat pystyvät vastaamaan kestäväan kehityksen edellytyksiin.

2031-

Ekologiset, sosiaaliset ja taloudelliset kriisit heijastuvat kuntiin.

Tekoällyn kehittyminen ja robotisaatio aiheuttavat laajan työelämän murroksen.

Hyvinvointivaltion tukirakenteet ovat pettäneet. Kuntien palvelutaso on romahtanut.

Digitalisaatio poistaa fyysiset työpaikat.

Liikennemuodot, ruoantuotanto ja kulutus ovat ekologisesti kuormittavia.

Kunnissa ei ole resursseja ja osaamista kestävien ratkaisujen kehittämiseen.

Miten tästä eteenpäin?

1. Edistä teemoja valtuustossa, hallituksessa ja lautakunnissa
2. Innosta muita mukaan
3. Keep on going – älä luovuta

Lisää kestävän kehityksen toimenpide-ehdotuksia löydät täältä:

Kestävyyden johtamisen toimenpiteitä
Ekologisen kestävyys innovaatiokortit
Sosiaalisen kestävyys innovaatiokortit
Taloudellisen kestävyys innovaatiokortit
Kansainväliset innovaatiokortit

Ryhmähaastattelut

Havaintoja kuntien visoiden kulmakivistä

1. Taloudelliset näkökulmat ja talouden asettamat reunaehdot kuntien toiminnalle nousivat vahvasti esiin. Työllisyyden ja elinkeinoelämän tärkeys korostuivat. Sivistyspalveluista ei keskusteltu.
2. **Kuntien haasteena on visioida olemassa olevien rakenteiden yli ja niiden ulkopuolelle. Visioita ajatellaan melko realistisesti ulkoisten paineiden, valtion ohjauksen ja esimerkiksi talouden asettamien resurssien sisällä.** Kuntakentällä koetaan olevan jossain määrin kädet sidottuina tulevaisuuden ennustamisen osalta, sillä ulkoa tulevien vaatimusten koetaan värittävän myös tulevaisuutta vahvasti.
3. Kuntien roolina tulevaisuudessa nähdään **olla ihmisen kokoinen ja näköinen sekä mahdollistaja ja ennakoija.** Lisäksi nähdään, että kunnissa olisi potentiaalia ottaa edelläkävijän rooli kestävässä kehityksessä, mutta täyttä potentiaalia ei saada käyttöön, koska kuntien päätäntävalta on rajallinen.
4. **Kuntien nähdään eriytyvän tulevaisuudessa yhä enemmän ja siksi kunnan roolista kaivataan uutta yhteistä määrittelyä,** joka mahdollistaa kunnan omilla vahvuuksilla pelaamisen luovasti ja rakenteita läpileikkaavan yhteistyön joustavasti.

Erilaisten kuntien erilaiset visiot ja toimenpiteet

Kunta luo hyvän arjen, jossa kuntalaiset otetaan huomioon niin fyysisessä kuin myös digitaalisessa ympäristössä.

- Kunta on kasvattaja – Kasvatuspalvelut ovat kuntien elinvoiman ja hyvinvoinnin tärkeimpiä työkaluja
 - Kunta on tulevaisuudessa vahvasti osa kuntalaisten arkea digitaalisesti
 - Kunta turvaa kestävän elinympäristön lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä
 - Kunta huomioi eri kuntalaisryhmiä tasa-arvoisesti ja osallistaa kuntalaisia
 - Kunta on enemmän kuin palvelut-
- 30 Kunta on kuntalaisten koti

Kunta rakentaa tulevaisuutensa pitkäjänteisesti, moninäkökulmaisesti ja muiden kanssa yhteistyössä.

- Kunta on tärkeä osa paikallista ekosysteemiä, jossa toimijat ovat tasaveroisia kumppaneita
- Kunta turvaa yritysten toimintamahdollisuuksia ja rakentaa ympäristöä kuntalaisten arjelle.
- Kunta yhdistelee monipuolista osaamistaan yhdessä muiden toimijoiden kanssa paikallisten ratkaisujen löytymiseksi
- Kunta tarkastelee päätöksiä pitkällä tähtäimellä ja tunnistaa mahdollisia polkuja tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Kunta luo tulevaisuutensa yhdessä  mutta paikallisilla ehdoilla

Pienet kunnat

Luonnos 22.11.

Haasteet:

- Kutistuva ja ikääntyvä väestöpohja
- Tiukka talous
- Päätöksenteko jää pienen joukon käsiin
- Elinvoima
- Valtio näkee ongelmana
- Lakisääteiset tehtävät ylimitoitettuja resursseihin nähden
- Hankerahoituksen hakemiseen liian pienet hartiat
- Osaamisen saatavuuden haasteet

Mahdollisuudet:

- Lähellä kuntalaista
- Yhteisöllisyys
- Ketteryys
- Yhteistyökyvykkyys
- Tunnistaa vahvuutensa

Toimenpiteet (2021-30)

Kuntatason toimenpiteet:

- Eri väestöryhmien erilaiset osallistamistoimet
- Digipalveluiden infran kehitys ja ylläpito
- Vuosittaiset neuvottelut hyvinvointialueen kanssa.
- Kumppanikuntien yhteiset viranhaltijat

Valtiotason toimenpiteet

- Tasapaino kunnan tehtävien ja rahoituksen välillä
- Kunnan, hyvinvointialueen, ja järjestöjen monialaisen yhteistyön tukeminen
- Uudenlaisten verkostoyhteistyömallien tukeminen
- Elämän edellytysten tukeminen harvaanasutuilla alueilla

Visio (2030-40)

Pienissä kunnissa ollaan lähellä ihmistä - toimintakulttuuri ketterä, nopea ja innovatiivinen. Pieni kunta tarjoaa elämää luonnon äärellä. Väljä ja viihtyisä elinympäristö on osana monipaikkaista elämäntapaa. Rajattoman nopeasti toimivat nettiyhteydet mahdollistavat työn ja asioinnin paikkariippumattomasti.

Haasteet:

- Oman identiteetin löytyminen
- Kehyskuntien erityispiirteitä ei riittävästi tunnisteta rahoituksessa
- Kokevat jäävänsä kaupunkipolitiikan ulkopuolelle
- Nopea kasvun tai supistumisen haasteet
- Kilpailuasetelma keskuskaupungin kanssa
- Jäävät isoissa hankkeissa (esim. infra) keskuskaupungin jalkoihin
- Osaavan työvoiman saatavuus

Mahdollisuudet:

- Kokoonsa nähden hyvät työvälineet kaupunkiseudun kautta elinvoiman kehittämiseen
- Hyvä sijainti
- Urbanit piirteet yhdistyvät luonnonläheisyyteen
- Kilpailukykyinen asuntotarjonta
- Hyvä maine
- Muuttovetovoima

Toimenpiteet (2021-30)

Kuntatason toimenpiteet:

- Ketterä ja muutosaltis organisaatio, ketterät osallistumismallit
- Monipuoliset asiakaslähtöiset palvelumenetelmät
- Kunta houkuttelevana työnantajana

Valtiotason toimenpiteet:

- Rahoitukselle laadullisia kannustimia alueellinen tasa-arvo huomioiden
- Tiedon liikkumisen parantaminen
- Vihreän siirtymän taloudellinen tuki
- Henkilöstöpulaan reagointi

Visio (2030-40)

Kehyskunnat ovat oman arvonsa tuntevia, ketteriä kehittäjiä ja kaupunkiseudun elinvoiman edistäjiä ja kasvun ilmentymiä. Kehyskunnat ovat digiratkaisujen ja uusien liikkumismuotojen mallikuntia. Ne mahdollistavat omalla toiminnalla ja yhteistyöllä toimivat palvelut ja onnellisen arjen vauvasta vaariin.

Haasteet:

- Jäävät kaupunkipolitiikan ulkopuolelle
- Kilpailevat työvoimasta keskuskaupunkien kanssa
- Väestöpohjan supistuminen
- Korkeakouluyhteyksien ohentuminen
- TKI-rahoituksen puuttuvat kanavat
- Isot rakennemuutokset
- Työpaikkojen väheneminen ja työttömyys
- Suurten kaupunkien haasteet – pienemmät resurssit
- Tiukka talous

Mahdollisuudet:

- Monipuoliset asuinmahdollisuudet
- Pientä kuntaa leveämmät hartiat tukea yritystoimintaa
- Sopivan kokoisia ketterille kokeiluille (esim. koulutus)
- Alueensa palvelu- ja talouskeskittymiä
- Vahvoja teollisuuspaikkakuntia

Toimenpiteet (2021-30)

Kuntatason toimenpiteet:

- Monipuolisten ja laadukkaiden palveluiden varmistaminen
- Innovatiivinen profiloituminen
- Kuntayhteistyön hyödyntäminen palveluissa ja viranomastehtävissä
- Digitaalisten palveluiden lisääminen

Valtiontason toimenpiteet:

- Kuntien rahoituksen kestävä ja pitkäjänteinen tarkastelu
- Etätyön verohelpotukset
- Seutukaupunkien tunnistaminen kaupunkipolitiikan keskeisiksi tekijöiksi

Visio (2030-40)

Sujuvan elämän seutukaupungeissa työn ja arjen yhdistäminen on toimivaa - perinteistä ponnistaen, rohkeasti kehittäen. Osaaminen ja saavutettavuus tekevät seutukaupungeista teollisen Suomen kivijalan.

Haasteet:

- Eivät normien myötä saavuta täyttä potentiaaliaan
- Talouden tiukentuminen
- Osaavan työvoiman ja yritysten tarpeiden kohtaaminen
- Sosiaaliset ongelmat
- Juurettomuus
- Eivät saa tunnustusta tekemästään työstä

Mahdollisuudet:

- Kansainvälisyys
- Leveät hartiat
- Korkea osaaminen
- Kokeiluosaaminen ja innovaatiot

Toimenpiteet (2021-30)

Kuntatason toimenpiteet:

- Digitaalisten työvälineiden ja tekoälyn hyödyntäminen yhteistyössä muiden kanssa
- Kestävän kehityksen strateginen johtaminen
- Virtuaaliset kehittämisalustat osallisuuden työvälineiksi
- Hyvinvointitalouden ja ihmislähtöisyyden haltuunotto
- Kokeilukulttuurin hyödyntäminen

Valtiontason toimenpiteet:

- Valtio palkitsee kaupunkia kestävän kehityksen toimenpiteiden kautta saavutetuista vaikutuksista.
- Työvoimapulaan joustavalla koulutuksella vastaaminen
- Kaupunkikokeilut (tehtäviä esim. Valtiolta, hyvinvointialueilta)
- Osaamisen vuoropuhelu kaupunkien ja valtion välillä

Visio (2030-40)

Suuret kaupungit ovat kasvun ja kehityksen moottoreita. Monikulttuurisina ja kansainvälisinä yhteisöinä ja elinvoiman keskuksina ne kantavat valtion rinnalla vastuuta laajoista tehtävistä ja tukevat monipuolisesti kaikkien asukkaiden yhdenvertaisia mahdollisuuksia hyvinvointiin.



Ruotsin- ja kaksikieliset kunnat

Luonnos 22.11.

Haasteet:

- Kaksikielisyys unohdetaan helposti
- Kaksikielisyyttä ei nähdä vahvuutena tai mahdollisuutena
- Kokevat jäävänsä helpommin kokeilutoiminnan ulkopuolelle
- Osaavan työvoiman ja yritysten kohtaaminen

Mahdollisuudet:

- Monikielisyys vahvuutena
- Kokeilunhaluisia
- Pohjoismaiset verkostot
- Yhteistyö eri toimijoiden kanssa mm. hyte-toiminnassa
- Digitaaliset monikieliset palvelut

Toimenpiteet (2021-30)

Kuntatason toimenpiteet:

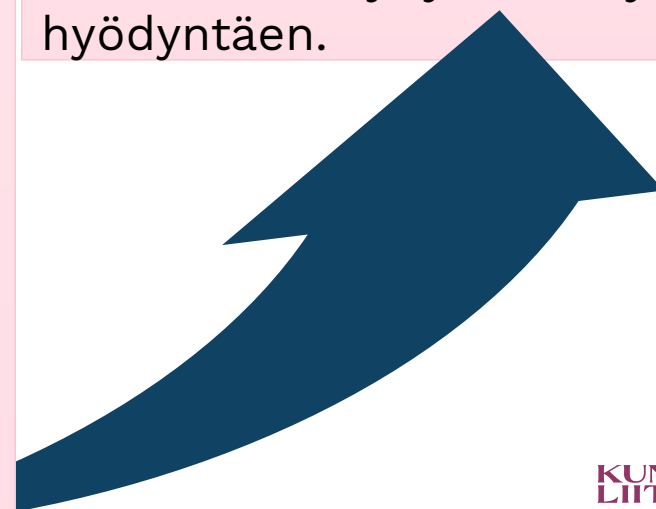
- Virtuaalisen kuntaympäristön kehittäminen paikallisyhteisön käyttöön
- Kestävän kehityksen ottaminen toiminnan keskiöön
- Yhteistyö ja vuorovaikutus kuntalaisten kanssa
- Pitkän tähtäimen kulttuurin juurruttaminen kuntaan

Valtiotason toimenpiteet:

- Digitaalisten mahdollisuuksien tukeminen kunnille
- Kaikkien kuntien kuuntelemisen varmistaminen alueellisella tasolla
- Liikennratkaisujen kehittäminen
- Sähköisen tiedonsaannin mahdollistaminen rekistereistä

Visio (2030-40)

Kaksikielinen kunta on moninainen, kansainvälinen ja innovoiva yhteisö, jossa kuntalaiset voivat hyvin. Kaksikielisyys ja pohjoismainen ulottuvuus tunnistetaan vahvuutena. Palveluita järjestetään kestävästi ja monimuotoisesti yhteistyössä uusia ratkaisuja ja alustoja hyödyntäen.



Kiinnostavia jatkopohdinnan aiheita



**Digitalisaatio erilaisten
kuntien työkaluna**



**Kuntien kestävän
kehityksen mallit
jakoon**



**Yhteiset ja erilliset
haasteet erilaisissa
kunnissa?**



Ville Nieminen
Ville.nieminen@kuntaliitto.fi
+358 50 564 6622
[@ViVaNieminen](#)



www.kuntaliitto.fi