



KUNTA
LIITTO

**YHTEISESTI SOVITUT
TOIMINTAMALLIT JA
PELISÄÄNNÖT KUNTIEN
JOHTAMISESSA**

Riina Rinta-aho, Jarkko Majava & Anni Antila



kuntaliitto.fi/kayttoehdot

Kirjoittajat:

Riina Rinta-aho, Jarkko Majava & Anni Antila

Kuvat: Suomen Kuntaliitto

ISBN 978-952-293-837-4 (pdf)

© Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2022

Suomen Kuntaliitto

Toinen linja 14, 00530 Helsinki

Puhelin 09 7711

www.kuntaliitto.fi

Sisällysluettelo

1	Lukijalle	4
2	Miten toimintamallit ohjaamaan käytännön toimintaa?	5
2.1	Miksi yhteisistä toimintamalleista olisi hyödyllistä sopia kunnassa?	5
2.2	Lainsäädäntö asettaa reunaehdot kunnan päätöksenteolle	7
3	Erilaiset toimintamallit ja niiden sisällöt	8
4	Toimintamalleja tuunaamaan ja rustaamaan	10
4.1	Tavoitteista ja toteutustavasta sopiminen	10
4.1.1	Mikä on viranhaltijoiden rooli toimintamallien työstämisessä?	11
4.2	Valtuustotyöskentelyn arviointi	12
4.3	Toimintamallin työstäminen ja sisällöistä sopiminen	12
4.4	Toimintamallin hyväksyminen ja arviointiperiaatteista sopiminen	14
4.4.1	Miten toimintamalleja ja niiden toteutumista arvioidaan ja seurataan?	14
5	Miten meillä? Esimerkkejä kunnista	15
5.1	Luottamushenkilöiden huoneentaulut	15
5.1.1	Juvan kunta	15
5.1.2	Muuramen kunta	15
5.2	Valtuuston pelisäännöt	18
5.2.1	Imatran kaupunki	18
5.3	Useampi toimintamalli edistämässä kaupungin toimintaa	18
5.3.1	Kajaanin kaupunki	18
6	Toimintamalleihin liittyvät haasteet ja niiden ratkaisu	20
7	Hyödyllisiä lähteitä	22
8	Lähteet	23

1 Lukijalle

Kuntademokratia on yhteisten asioiden hoitamista ja perustuu toisten ihmisten kunnioittamiselle ja erilaisten mielipiteiden arvostamiselle. Päätöksenteko kunnissa perustuu keskustelulle ja keskustelun pohjalta muodostettavan yhteisen päätöksen kunnioittamiselle.

Miten toimia, jos keskustelu- ja päätöksentekokulttuuri on niin rikki, ettei kunnollista keskustelua voi käydä? Tai jos osa päätöksentekijöistä vaikenee keskustelun aikana, koska pelkää henkilöön käyvää arvostelua ja häirintää? Tai jos osa meistä ei halua osallistua yhteisten asioiden hoitamiseen sen takia, että kokee keskustelukulttuurin liian raakana ja turhauttavana? Kuuluuko luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kunnissa olla niin paksunahkaisia, että kestää henkilöön menevän asiattoman arvostelun ja jopa häirinnän tasolla menevän kohtelun?

Yhä useampi kuntien luottamushenkilö ja viranhaltija on ollut huolestunut kuntien luottamushenkilötoimielinten ja johtamisen parissa raaistuneesta kielenkäytöstä ja toisten kunnioittamisen puutteesta. Ongelma ei koske vain kuntia, vaan leimaa muutakin julkista keskustelua

ja erityisesti sosiaalista mediaa. Kuntaorganisaatioissa, joihin tässä luetaan mukaan myös luottamushenkilöt, on kuitenkin mahdollista yhteisesti sopia, että meillä kunnassamme epäasiallista käytöstä ja epäarvostavaa puhetta ei sallita.

Useissa kunnissa onkin pyritty yhdessä sopimaan, minkälaiselle keskustelukulttuurille annamme tilaa ja minkälaista käytöstä toisia kohtaan hyväksymme. Yhteisten pelisääntöjen sopimisella voidaan parantaa sekä päätöksentekoilmapiiriä että johtamisen ja päätöksenteon laatua.

Tässä kehittämisaloitteessa esittelemme mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja päätöksenteko- ja keskustelukulttuurin parantamiseksi kunnissa. Kehittämisaloite on tehty osana Uuden sukupolven organisaatiot ja johtaminen (USO) 2021-2022 -kauden verkostoprojektia ja julkaisussa esitetyt kuntaesimerkit ovat verkoston jäsenkuntia. Kiitokset kunnille kokemuksien jakamisesta ja kiitos myös koko verkostolle aktiivisesta osallistumisesta verkostoon!

2 Miten toimintamallit ohjaamaan käytännön toimintaa?

Hyvän päätöksenteon turvaamiseksi on syytä pohtia, miten kunnassa voidaan ennakolta turvata ja varmistaa sujuva ja hyvässä hengessä tapahtuva luottamushenkilötyö. Useimmat kunnat panostavat luottamushenkilökoulutukseen, jotka usein sisältävät myös osioita strategisesta ja vaikuttavasta luottamushenkilötyöskentelystä. Myös valtuuston toimintatavoista keskusteleminen on tapa yhdessä pohtia ja määritellä, miten hyvää ja vaikuttavaa johtamista voidaan toteuttaa omassa kunnassa.

Luottamushenkilötyön johtamisen vaativuus on kasvanut ja valtuutetun työ sisältää paljon muutakin kuin kokouksiin osallistumista. Yksi keskeinen tavoite on auttaa tässä ja selkeyttää kunnan prosesseja siten, että luottamushenkilötehtävän hoitaminen helpottuu.

Tässä oppaassa esitellään kuntien johtamisen tueksi sovittuja yhteisiä toimintamalleja ja pelisääntöjä. Oppaassa käytetään toimintamalli-termiä, jolla tarkoitetaan yleisesti kaikkia kunnassa yhteisesti sovittavia erilaisia työskentelytapoja, pelisääntöjä ja valtuustosopimuksia.

2.1 Miksi yhteisistä toimintamalleista olisi hyödyllistä sopia kunnassa?

Valtuustokauden vaihtuessa on hyvä hetki pohtia mahdollisia yhteisesti sovittavia toimintamalleja. Varsinkin jos kunnassa aloittaa paljon uusia luottamushenkilöitä,

on yhteisten pelisääntöjen tai työskentelyperiaatteiden sopiminen ennalta hyödyllistä. Toimintamalleja sopiessa voi tulla väistämättä arvioitavaksi, ovatko tämänhetkiset tavat työskennellä kaikista parhaimmat ja toimivimmat. Tätä kautta voi nousta useita luottamushenkilötyön kehittämismahdollisuuksia, vaikka ne eivät varsinaisissa kirjauksissa näkyisikään.

Toimintamallien tavoitteena on niiden yhteisen pohdinnan ja tekemisen myötä rakentaa kestävät perustat kunnan luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden toiminnalle. Tarkoituksena ei ole suinkaan lisätä tarpeetonta byrokratiaa kunnan päätöksentekoon asettamalla sääntöjä, vaan selkeyttää yhteisiä työskentelytapoja. Kyse ei ole myöskään sananvapauden rajoittamisesta, enemmänkin pyrkimyksestä turvata kaikille mahdollisuus oman mielipiteensä ilmaisemiseen kunnioittavassa ympäristössä, ilman henkilöön kohdistuvaa arvostelua.

Yhteisesti sovittavilla toimintamalleilla voidaan määritellä työskentelytapoja, joilla selkeytetään esimerkiksi luottamushenkilöiden toimintaa ja välineitä tiedonsaannissa ja vaikuttamismahdollisuuksissa. Lisäksi niiden avulla voidaan edistää yhteistyötä valtuustoryhmien kesken ja viranhaltijoiden kanssa. Yhteinen toimintamallin arviointi ja määrittely pysäyttää pohtimaan hektisen päätöksenteon keskellä.

Kunnan luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden onnistuneen yhteistyön kannalta on tärkeää rakentaa sisäistä luottamusta ja toimivaa keskustelukulttuuria. Hyvä yhteistyö heijastuu kunnan toimintaan ja kuntakuvaan laajemminkin, ja vahvistaa kuntalaisten luottamusta kunnan päätöksentekoon ja päättäjiin. Kun kunnan eri toimijoiden roolit ja yhteiset menettelytavat on pohdittu ennakkoon valmiiksi, on arjen keskellä helpompaa keskittyä itse päätöksentekoon. Kunnassa on näin ollen myös paremmat valmiudet hoitaa ja sopia yllättävät ja epätoivotut tilanteet, esimerkiksi epäasiallisen käyttäytymisen mukanaan tuomat haasteet. (Sandberg 2019, 9.)

Kuntaliiton *Kuntaviestinnän oppaan* (2016, 17) mukaan kriisitilanteessa kaikki kunnan toimintaan liittyvä epämääräisyys heijastuu lopulta kunnan maineeseen. Vaikeidenkin asioiden esille ottaminen ennalta keskusteltavaksi ja niihin valmiiksi pohditut toimintatavat voivat ehkäistä asioiden kriisiytymistä. Yhteisesti pohditut ja hyväksytyt toimintamallit myös harmonisoivat kunnan eri toimielinten toimintaa. Toimintamallin jalkauttamiseksi onkin suositeltavaa, että kunnan jokainen toimielin kävisi toimintamallin läpi esimerkiksi keskustellen, vaikkei niitä itse ottaisikaan käyttöön.

Juvalla luotetaan valtuustotyöskentelyn huoneentauluun

Juvan kunnalla on pitkä perinne luottamushenkilöiden toimintamallien käytöstä. Valtuustokaudelle 2021–2025 heillä on käytössään valtuustotyöskentelyn huoneentaulu.

”Huoneentaulumme on kevyempi versio kuin valtuustosopimus, mutta se on kuitenkin valtuuston hyväksymä asiakirja. Huoneentaulun lopussa on myös maininta valtuustotyöskentelyä koskevasta arvioinnista, eli sekin sitoo meidän työskentelyämme. Valtuustotyöskentelyn oma arviointi sitoo ja vahvistaa meidän työskentelyämme. Huoneentaulumme käydään läpi aina kapulanvaihtoseminaarissa, jossa meillä uusi ja vanha valtuusto kokoontuu yhdessä ja siellä siirretään tätä niin kutsuttua hiljaista tietoa.

Kapulanvaihtoseminaarissa käydään aina valtuuston huoneentaulu läpi ja keskustellaan sen päivittämistarpeista ja sovitaan, ketkä sen tekevät. Kaikki valtuustoryhmät pääsevät vaikuttamaan huoneentaulun sisältöön. Valtuusto hyväksyy tämän sitten aina valtuustokauden alussa. On hyvä muistaa, että valtuuston työskentely perustuu aina voimassa olevaan kuntastrategiaan. Kapulanvaihtoseminaarissa käydään myös läpi strategiaa ja sen muutostarpeita, tulevia painopisteitä, sekä miten uuden valtuuston kanssa sitä työstetään ja kuinka kuntalaiset osallistetaan siihen.”

Elisa Hänninen,
Juvan kunnanvaltuuston puheenjohtaja

2.2 Lainsäädäntö asettaa reunaehdot kunnan päätöksenteolle

Kunnan viranhaltijoiden, henkilöstön, luottamushenkilöiden ja eri toimielinten toimintaa ohjaa lainsäädäntö. Kuntalaissa (410/2015 § 14) säädetään, että valtuusto hyväksyy ohjeita, jotka myös raamittavat luottamushenkilöjohtamista, mutta joissa kunta itse määrittelee omia toimintatapojaan. Esimerkiksi kunnan hallintosääntö ja konserniohje ovat tällaisia asiakirjoja.

Kunnilla on työsuojelulliset velvollisuudet puuttua työntekijöihinsä kohdistuvaan syrjintään, häirintään tai muuhun epäasialliseen käyttäytymiseen. Tästä säädetään työturvallisuuslaissa (738/2002), yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014, YVL) sekä naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa (609/1986).

Kunnassa tapahtuvaan luottamushenkilön epäasialliseen käytökseen on puututtava kuntalaissa (420/2015) olevien säännösten nojalla. Kuntalain 85 ja 86 pykälät mahdollistavat puuttumisen yksittäisen luottamushenkilön epäasialliseen käyttäytymiseen. Näistä 85 § säädetään virheellisestä menettelystä luottamustoimessa ja 86 § rikollisesta menettelystä luottamustoimen ulkopuolella. Kuntalain 102 § nojalla toimielimen puheenjohtajalla on velvollisuus puuttua luottamushenkilön kokouksissa tapahtuvaan sopimattomaan käyttäytymiseen.

Lisäksi kuntalaissa säädetään valtiovarainministeriön oikeudesta päättää luottamushenkilön pidättämisestä toimestaan (109 a §). Luottamushenkilön virheellisestä ja rikollisesta menettelystä ja sen seurauksista on kerrottu lisää Kuntaliiton oppaassa *Luottamushenkilön virheellisen ja rikollinen menettely ja sen seuraukset* (2018). *Korruptio ja eettisyys kunnissa -julkaisussa* (Kuntaliitto 2018) käydään läpi kunnan valvontajärjestelmää sekä tuodaan esiin kunnallishallinnon perusarvot ja niistä johdetut eettiset periaatteet.

Luottamushenkilöiden sananvapaus on turvattu tiukasti laeilla. Poliittiset mielipiteet ja niiden ilmaiseminen – kenkään niitä ennalta rajoittamatta – kuuluvat lähtökohteisesti perustuslaissa sananvapauden ytimeen. Samalla kuntalain (420/2015) 29 §:n mukaan luottamushenkilön tulee edistää kunnan ja sen asukkaiden etua, ja toimia luottamustehtävässään arvokkaasti tehtävän edellyttämällä tavalla. Epäasiallinen käyttäytyminen ja toisten epäkunnioitus ei edistä kunnan päätöksentekoa. Yhteisesti sovittavien pelisääntöjen avulla voidaan kehittää ja pitää yllä kunnan parempaa keskusteluilmapiiriä.

Yhtä kaikki on hyvä muistaa, että lainsäädäntö asettaa vain tietyt reunaehdot kunnan päätöksenteolle ja luottamushenkilöiden työskentelylle. Toiminnan kehittäminen vaatiiikin kunnilta ongelmanratkaisukykyä ja itsenäistä, aktiivista otetta.

3 Erilaiset toimintamallit ja niiden sisällöt

Toimintamalleja voi olla monenlaisia. Ne voivat olla valtuustosopimuksia, joissa sovitaan usein niistä asioita, jotka valtuustokauden aikana toteutetaan ja joista tehdään päätökset. Toisaalta toimintamalli voi olla enemminkin luottamushenkilöiden työskentelysopimus, jossa sovitaan luottamushenkilöiden työskentelysopimuksen painopisteet ja vuosittaiset teemat, yhteistyösuhteet ja tiedonkulkuun liittyvät periaatteet. Toimintamallien pohdinnassa voidaan hyödyntää seuraavaa jaottelua:

Valtuustosopimukset, joissa valtuustoryhmät sopivat keskeisistä valtuustokauden linjauksista

A. Kuntastrategiaa linjaava sopimus

- » Määritellään valtuustokauden keskeiset tavoitteet, joiden perusteella uudistetaan kuntastrategia.
- » Voi olla linjaus ja ohjeistus strategian päivittämiselle.
- » Huomio! On kuntastrategiasta erillinen asiakirja.

B. Kuntastrategiaa tarkentava ja toteuttava sopimus

- » Täsmentää, konkretisoi ja aikatauluttaa kuntastrategiassa tehtyjä linjauksia poliittisesti sovituiksi osatavoitteiksi valtuustokaudella.
- » Voidaan määritellä toimimaan strategian toteuttamisen poliittisena ohjelmalla.
- » Tyypillisiä sopimusasioita ovat mm. kunnan investointien priorisointi, talouden sopeutuksen linjaukset ja organisaation uudistamisen suuntaviivat.

C. Eri teemoja yhdistelevä sopimus

- » Voi olla sisältöä sekä luottamushenkilöiden työskentelystä että kuntastrategiasta.
- » On käytännössä sekä luottamushenkilöiden työskentelysopimus että kuntastrategiaa linjaava, tarkentava tai toteuttava sopimus.

Poliittista yhteistyötä linjaavat pelisäännöt

A. Keitä toimintatavat koskevat?

- » Luottamushenkilöitä, viranhaltijoita, kunnan henkilöstöä, kuntakonserneja vai näistä osaa tai kaikkia?
- » Luottamushenkilöiden toimintatavat
- » Toimielimen toimintatavat: valtuusto, kunnanhallitus, lautakunnat
- » Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden yhteiset toimintatavat

B. Mitä asioita ne kattavat?

- » Yleiset toimintatavat
- » Yleiset pelisäännöt, jolloin niitä ei rajata varsinaisesti mihinkään yksittäiseen teemaan vaan ne kattavat laajasti eri asioita, esim. viestintää, kokousteknisiä asioita ja eettisiä periaatteita.
- » Rajattu teema
- » Mahdollista sopia rajatummasta, yksittäiseen teemaan keskittyvästä sisällöstä, kuten esim. kunnan sosiaalisen median ohjeista, eettisestä työskentelystä ja epäasialliseen käytökseen puuttumisesta.

Muuramessa sovittiin valtuustotoiminnan huoneentaulusta

Muuramessa hyväksyttiin joulukuussa 2021 valtuustotyöskentelyn huoneentaulu valtuustokaudelle 2021–2025.

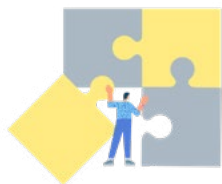
”Meidän huoneentaulumme juontaa juurensa edelliselle valtuustokaudelle, kun oli hieman hässäkkää ja halusimme kehittää valtuuston työskentelyä. Perustettiin tilapäinen valiokunta, joka suositteli eettisiä ohjeita ja niiden valmisteluja valtuustolle.

Pohdinnan lopputuloksena syntyi huoneentaulu, joka ei ole hallintosäännön kaltainen sitova säädös, vaan ”herrasmiessopimus” siitä, kuinka luottamustoimea hoidettaessa käyttäydytään. Huoneentaulu on valtuuston ja luottamushenkilöiden toimintaperiaatteita linjaava vapaamuotoinen ohjeisto. Arvioinnin ja seurannan osalta on ollut suunnitelmissa, että katsotaan valtuustokauden puolivälissä, kuinka olemme pystyneet toimimaan huoneentaulun mukaan.”

Lauri Leskinen, Muuramen kunnanvaltuutettu ja valmisteluryhmän puheenjohtaja

4 Toimintamalleja tuunaamaan ja rustaamaan

Työstäminen pähkinäkuoressa



1.
Tavoitteista
ja toteutustavasta
sopiminen



2.
Valtuusto-
työskentelyn
arviointi



3.
Toimintatapojen
työstäminen ja
sisällöstä
sopiminen



4.
Toimintatapojen
hyväksyminen ja
arviointi-
periaatteista
sopiminen



5.
Arviointi ja
seuranta

4.1 Tavoitteista ja toteutustavasta sopiminen

Ensimmäinen askel prosessissa on keskustelu siitä, pitäisikö ja onko omassa kunnassa tarvetta käydä luottamushenkilöiden (tai muiden tahojen) kesken keskustelua yhteisistä toimintamalleista ja mahdollisesti sopia niistä. Tällainen keskustelu jo itsessään vahvistaa eri tahojen välistä ymmärrystä ja yhteistyötä kunnassa.

Toiseksi tässä yhteydessä on jo hyvä käydä keskustelua siitä, onko tavoitteena kirjata nämä työskentelytavat ylös

ja mikä niiden tarkoitus on. Halutaanko kirjata yleiset, arvopohjaiset toimintaperiaatteet vai kirjata tarkemmin käytännön työskentelytapoja ”muistilistaksi” käytännön luottamushenkilötyöskentelyn tueksi. Tässä keskustelussa on hyvä olla mukana valtuuston puheenjohtaja tai koko puheenjohtajisto sekä valtuustoryhmien edustus.

Prosessin osalta on myös hyvä sopia, **ketkä kunnassa osallistuvat** yhteisten toimintamallien sopimiseen ja työstämiseen, sekä **keitä toimintamallit koskevat**. Ne henkilöt, joita toimintamallit koskevat, on hyvä ottaa mukaan niiden työstämiseen. Kunnassa voidaan pohtia,

että osallistuvatko työstämiseen esimerkiksi vain valtuutetut vai myös varavaltuutetut. Tärkeää on myös sopia hyvissä ajoin siitä, kenellä kunnassa on prosessin vastuu ja kuka toimii koollekutsujana. Prosessin onnistuneen läpiviennin kannalta voi olla hyödyllistä, että kunta käyttäisi toimintatapojen sopimiseen ulkopuolista apua.

Yhteistä luottamushenkilöiden erilaisille sopimuskäytännöille on se, että ne ovat poliittisen johtamisen apuvälineitä, jotka laaditaan valtuustoryhmien väliseksi sopimukseksi valtuustokaudeksi. Esimerkiksi valtuustosopimus usein allekirjoitetaan valtuustoryhmien puheenjohtajien toimesta poliittismoraaliseksi sopimukseksi, mutta juridista sitovuutta sillä ei ole.

Parhaimmillaan toimintamalleilla voidaan yhteisesti kirjata valtuustoryhmien kesken valtuustokauden poliittiset kärjet ja aikataulut: missä valtuustokauden aikana on onnistuttava, mistä päätetään ja millä aikataululla. Valitettavana tilanteena voidaan pitää sitä, jos sovitusta toimintamallista muodostuu eräänlainen rinnakkais- tai varjostrategia.

Kunnassa onkin syytä tarkastella toimintamallia myös siinä valossa mitä muita kunnan toimintaan, kuten valtuustotyöhön, liittyviä asiakirjoja kunnassa on käytössä tai mitä ollaan ottamassa käyttöön. Eli mikäli toimintamallissa linjataan sisällöllisiä seikkoja, on tärkeää, että se **kytketään saumattomasti kuntastrategiaan ja sen merkitys osana kunnan strategista johtamisjärjestelmää mietitään ja punnitaan.**

Toimintamallista sovittaessa voidaan päättää myös siitä, **mille ajanjaksolle** mitäkin toimenpiteitä ja tavoitteita linjataan. Yleensä sovitut toimintamallit määritetään kestäväksi yhdeksi valtuustokaudeksi kerrallaan, mutta mahdollista on tehdä myös lyhyemmän aikavälin tavoitteita tietyille kirjauksille.

”Toimintatapoja on työstetty yhteisessä työpassa ja valtuustoryhmissä luottamushenkilöiden kesken. Asiaa ovat valmistelleet valtuustoryhmien puheenjohtajat, tai heidän sijastaan asiaa valmistelemaan nimetyt luottamushenkilöt. Kun lähdimme pohtimaan huoneentaulun sisältöä, niin esille nousi paljon laajoja kokonaisuuksia ja meille tuli suorastaan runsaudenpula, jolloin sisältöä täytyi karsia. Ehkä merkittävimpana sisällöstä nousi esille avoin keskustelu ja vuorovaikutus. Sisältöjä pohdittaessa oli myös aika paljon keskustelua siitä, mikä on etiikkaa ja mikä ei, ja siksi emme päätyneet erillisiin eettisiin ohjeisiin. Muuten ei varsinaisesti syntynyt erimielisyyksiä sisällön osalta.”

Lauri Leskinen, Muuramen kunnanvaltuutettu ja valmisteluryhmän puheenjohtaja

4.1.1 Mikä on viranhaltijoiden rooli toimintamallien työstämisessä?

Tärkeää on myös tehdä valinta siitä, ketä osapuolia toimintamallit koskevat. Puhutaanko pelkästään kunnan luottamushenkilöiden vai luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden toimintamalleista?

Selkein ratkaisu on puhua valtuutettujen toimintamalleista, mutta jos keskeisenä tavoitteena on esimerkiksi luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolin ja yhteistyön kehittäminen, on hyvä sitoa prosessiin mukaan myös viranhaltijat yhteiseen keskusteluun. Syytä on ainakin käydä sisällöt läpi viranhaltijoiden kanssa. Esimerkiksi valmisteluvaiheen vuorovaikutusta ja tiedonsaantia

koskevat toimintatavat vaikuttavat myös viranhaltijoiden toimintaan.

Prosessin vetovastuu ja yhteinen työstäminen ovat myös syytä suunnitella jo sen alkumetreilla, jos pohditaan koko kuntaorganisaatiota koskevia toimintatapoja, kuten esimerkiksi kunnan eettisiä ohjeita.

4.2 Valtuustotyöskentelyn arviointi

Toimintamallien työstäminen alkaa usein valtuustotyöskentelyn arvioinnilla. Tässä vaiheessa luottamushenkilöt arvioivat valtuustotyöskentelyn toteutumista eri näkökulmista ja nostavat esiin onnistumisia, kehittämiskohteita ja omia oppeja tulevaan valtuustotyöskentelyyn. Valtuustotyöskentelyn arviointia toteutetaan useimmiten itsearviointina, mutta olennaista on myös yhteinen tulosten käsittely ja johtopäätösten tekeminen. Valtuustokauden arviointi koskee valtuustotyön tulosten ja toimintatapojen arviointia. Arvioinnin yhteydessä voidaan myös ottaa kantaa siihen, mistä toimintatavoista tulisi yhdessä tarkemmin sopia tai mitkä ovat aihealueita, joita menettelytavat ovat epäselviä. Valtuustotyöskentelyn arvioinnista löytyy lisätietoa ja valmis lomake [Kuntaliiton verkkosivuilta](#). (2017.)

4.3 Toimintamallin työstäminen ja sisällöistä sopiminen

Tässä osiossa esitetään muutamia esimerkkejä asioista, joita toimintamalleihin voidaan ottaa mukaan. Sisältöä kannattaa alkaa pohtimaan etenkin siitä näkökulmasta, mitä toimintamallista sopimalla halutaan tavoittaa. Esimerkiksi valtuustosopimukset ovat vain yksi tapa toteuttaa prosessia, eivätkä ne välttämättä sovellu ihanteellisesti jokaiseen tarkoitukseen. Tärkeää on myös päättää, kuinka yksityiskohtaisesti ja seikkaperäisesti sisällöt halutaan kirjata toimintamalleihin.

”Meillä ei ole aikaisemmin ollut valtuustosopimusta ja emme ole kokeneet siihen tarvetta. Meillä on ollut tällainen sopuisa tapa tehdä töitä tietyllä tavalla ”Imatra-puolueena.” Viime keväänä meille tuli kuitenkin eräästä tilanteesta johtuen sellainen kulttuuri hetkellisesti, joka tavallaan haastoi vanhaa hyvää ilmapiiriä ja tekemistä. Se herätti keskustelua siitä, mitä kukin meistä kokee olevan oikein ja väärin. Edeltävälle valtuustolle tehtiin kysely, ja sen seurauksena todettiin, että nyt voisi olla syytä tehdä yhdessä sovittu pelisäännöt, että kaikilla pysyisi ne kirkkaana mielessä. Olemme lähteneet nyt napakasti uuden valtuuston kanssa tekemään töitä tässä paremman yhteistyön nimissä ja sen eteen.”

Anna Helminen,
Imatran kaupunginvaltuuston puheenjohtaja

Kunnissa tyypillisesti sovitaan kunnan **eri toimijoiden rooleista ja yhteisistä pelisäännöistä**. Voidaan sopia muun muassa siitä, minkä tyyppisiin asioihin luottamushenkilöt (esimerkiksi valtuusto) toimikautenaan keskittyvät ja miten asioita käsitellään. Roolien suhteen voidaan täsmentää, mikä on valtuuston rooli kunnan johtamisjärjestelmässä ja sen käyttämän päätösvallan suhde hallitukseen ja viranhaltijajohtoon. Pelisääntösopimus voi johtaa edelleen **valtuustotyöskentelyn huoneentauluksi**.

On syytä kuitenkin huomioida, että valtuusto on kuntalain (410/2015) mukaan kunnan ylin päättävä toimielin, joka delegoi päätösvaltaa muille toimielimille hallintosäännössä. Lain ja hallintosäännön vastaisia sopimuksia ei voida tehdä kunnassa.

Mistä voidaan sopia?



Mahdollista on sopia **luottamushenkilöiden keskustelutavasta** ja siitä, miten eroavat näkemykset tuodaan ilmi. Yksi näkökulma toimintamalleihin on poliittisten ryhmien väliset suhteet ja niiden ylläpito. Voidaan sopia siitä, miten valtuustoryhmien välistä yhteistyötä ylläpidetään ja kuinka poliittisia erimielisyyksiä ja riitatilanteita ratkotaan. On syytä myös pohtia etukäteen sitä, miten käydään **sisäistä keskustelua**, jos huomataan, että toimintamallia ei olla noudatettu olennaisissa asioissa.

Voidaan sopia myös luottamushenkilötyön **etiikasta ja yhteisistä arvoista**. Eettiset ohjeet voivat koskea esimerkiksi eturistiriitoja, lahjojen ja taloudellisten etuuksien vastaanottamista, korruptiota ja sen estämistä, väärinkäytöksiä ja niiden estämistä sekä valvontaa ja maalittamista sekä muuta epäasiallista vaikuttamista. Koska lainsäädäntö asettaa vain tietyt reunaehdot kunnan päätöksenteolle, niin toiminnan eettisyyden arviointi vaatii kunnilta ongelmanratkaisukykyä ja eettisyyden puntarointia. (Kuntaliitto 2018.)

Eettiset ohjeet voidaan sopia koskemaan koko kunnan henkilöstöä, luottamushenkilöitä ja viranhaltijoita. Toimintamalleissa voidaan myös esittää organisaation yhdessä sovitut ja noudatettavat arvot. Lisää tietoa tästä saat Kuntaliiton [Korruptio ja eettisyys kunnassa -julkaisusta](#).

Toimintatavoissa voidaan sopia **yhteisistä viestintäkäytännöistä**. Voidaan esimerkiksi keskustella siitä, kuinka sosiaalisessa mediassa viestitään luottamushenkilönä rakentavasti ja suvaitsevasti. Yksi teema voi olla vastuullisuus viestinnässä, eli ei viestitä salassa pidettävistä ja luottamuksellisista asioista, eikä julkaista tai levitetä väärää tai valheellista tietoa.

Viestimisen tavasta voidaan myös sopia: miten esimerkiksi valmisteilla olevista asioista viestitään ja missä kanavissa. Syytä voi olla pohtia yhteisesti myös siitä, miten edustetaan asiallisesti ja positiivisesti kuntaa, kun samoilla henkilökohtaisilla sosiaalisen median kanavilla viestitään henkilökohtaisista asioista.

”Meidän huoneentaulumme vahvistaa luottamus-
henkilöiden kesken sitä ajatusta, että ei lähdetä
likapyykin pesemiseen esimerkiksi lehtien pals-
toilla tai sosiaalisessa mediassa.”

Elisa Hänninen,
Juvan kunnanvaltuuston puheenjohtaja

Toimintamalleihin ja erityisesti valtuuston työskente-
lysopimukseen voidaan kirjata **kokousteknisiä asioita**.
Erikseen voidaan sopia siitä, mitä välineitä, menetelmiä
ja työskentelytapoja käytetään valtuustotyössä pää-
töskokousten rinnalla. Pohdittavia asioita voivat muun
muassa olla osallistuminen kokouksiin läsnä ja etänä,
käytettävät kokoustilat, tekniset välineet ja laitteet ja
yleiset käytänteet kokouksien aikana.

4.4 Toimintamallin hyväksyminen ja arviointiperiaatteista sopiminen

Viimeisenä vaiheena prosessissa on toimintamallin hy-
väksyminen valtuustossa, jolloin sisällöt ovat yleensä jo
käyty läpi esimerkiksi valtuustoryhmien kommentoinnin
kautta. Valtuuston päätöksen tekemisen lisäksi voidaan
myös tehdä niin, että toimintamallin hyväksymisen
jälkeen ne allekirjoitetaan erikseen jokaisen valtuutetun
osalta.

4.4.1 Miten toimintamalleja ja niiden toteutumista arvioidaan ja seurataan?

Kunnassa kannattaa pohtia, **arvioidaanko, seurataanko**
ja tarvittaessa **tarkennetaanko toimintatapoja valtuus-
tokauden aikana** ja miten tämä toteutetaan. Arvioinnin
yhteydessä voidaan peilata luottamushenkilötyösken-
telyn toteutumista sovittujen toimintamallien osalta
ja toisaalta sitä, ovatko sovitut toimintamallit edelleen
tarkoituksenmukaiset ja ajantasaiset. Toimintamallien
arviointi voidaan yhdistää esimerkiksi valtuustotyös-
kentelyn väliarviointiin valtuustokauden puolivälissä ja
valtuustokauden lopussa.

Arviointiperiaatteista sovittaessa voidaan päättää siitä,
mille ajanjaksolle toimintamallit määritetään sellaise-
naan kestävänsä. Tämä voidaan tehdä myös jo sisällöistä
sovittaessa, jolloin voidaan sopia erillisestä aikataulutuk-
sesta tietyille toimenpiteille, ikään kuin ”välietapeiksi”
osana toimintamalleja. Yleensä ne määritetään kestä-
mään yhdeksi valtuustokaudeksi kerrallaan, mutta mah-
dollista on tehdä myös lyhyemmän aikavälin tavoitteita
tietyille kirjauksille.

On yleistä, että valtuuston kokoonpano muuttuu kesken
valtuustokauden ja kirjatut tavoitteet unohtuvat muun
luottamushenkilötyön ohessa. Toimintamallia ja sen to-
teutumista onkin suositeltavaa arvioida jo valtuustokau-
den aikana, esimerkiksi vuosittain yhteisen keskustelun
muodossa.

5 Miten meillä?

Esimerkkejä kunnista

5.1 Luottamushenkilöiden huoneentaulut

5.1.1 Juvan kunta

Juvan kunnalla on jo pitkä kokemus yhteisten toimintamallien luomisesta. Valtuustokaudelle 2021–2025 heillä on käytössään valtuustotyöskentelyn huoneentaulu. Huoneentaulun pääset lukemaan myös [täältä](#).

5.1.2 Muuramen kunta

Muuramen kunnassa hyväksyttiin joulukuussa 2021 luottamushenkilöiden huoneentaulu ”Menestyvä Muurame: Näin me toimimme”. Huoneentaulu koostuu neljästä osasta, joita ovat I Luottamushenkilöiden rooli sekä vastuullinen ja strateginen päätöksenteko, II Luottamusta rakentava yhteistyö ja kunnioittava vuorovaikutus, III Vastuullinen ja tavoitteellinen kokoustyöskentely ja IV Mainetta ja kuntalaisvuorovaikutusta edistävä viestintä. Huoneentaulun pääset lataamaan kokonaisuudessaan [täältä](#).

Juvan kunnanvaltuuston huoneentaulu 2021–2025

1) Valtuuston rooli/toiminta-ajatus

- » Valtuusto on kunnan korkein päättävä elin
- » Valtuuston tehtävät määrittää Kuntalain 14 §
- » Työskentelyä ohjaavat Juvan kunnan hallintosääntö III osa Valtuusto, 73 §–112 §

2) Valtuuston vuosikello

- » Vuoden kokoukset suunnitellaan ennakkoon syys- ja kevätkaudelle
- » Valtuustoseminaarit (syksyllä budjettiseminaari ja valtuustokauden alussa kahden päivän seminaari yhdessä vanhan valtuuston kanssa)
- » Valtuustokauden puolivälissä tehdään valtuustoretki ja tarvittaessa muulloinkin

3) Yhteistyö eri valtuustoryhmien kanssa

- » Säännöllisiä tapaamisia pidetään ennen isoja asioita valtuuston puheenjohtajiston, ryhmäpuheenjohtajien ja kunnanhallituksen puheenjohtajien kesken, kunnanvaltuuston puheenjohtajan toimiessa kokoonkutsujana
- » Sidosryhmien ja toimialajohtajien ajankohtaiskatsauksia pidetään ennen kunnanvaltuuston kokouksia säännöllisesti.
- » Pöytäkirjan tarkastavat valtuustoryhmien yhteisesti sopimat henkilöt, jotka valitaan ryhmien koon mukaan

jatkuu seuraavalla sivulla ...

4) Kuntalaisten osallisuuden vahvistaminen ja vuorovaikutus valtuutettujen kanssa

- » Jalkautuminen kuntalaisten keskuuteen
- » Tiedotustilaisuuksien ja työpajojen järjestäminen kuntalaisille isoissa asioissa (mm. investoinnit, strategia)
- » Tiedon mahdollisimman helppo löytyminen
- » Mahdollisuus netin hyödyntämiseen mm. kyselyissä ja tiedottamisessa kuntalaisten osallisuuden vahvistamiseksi
- » Yhteistyö kolmannen sektorin kanssa
- » Yhteinen valtuutettujen ja kunnan elinkeinotoimen osasto Kesäkarkeloissa

5) Viranhaltijoiden ja henkilöstön työn arvostaminen ja hyvä yhteistyö

- » Läpinäkyvä päätöksenteko ja avoimuus
- » Kunnanhallitusten kokousten esityslistat ja tiedotteet toimitetaan valtuutetuille
- » Omien roolien säilyttäminen (viranhaltija – luottamushenkilö), eli estetään ohjohtaminen
- » Viranhaltijoiden ja työntekijöiden työskentelyn tukeminen ja arvostaminen
- » Menneistä opitaan – tulevaa rakennetaan – positiivinen asenne yhteisten asioiden hoitamiseen

6) Hyvät mediayhteydet muistaen salassapitosäännökset, luottamuksellisen yhteistyön periaatteet ja yhdessä sovitut tiedottamisperiaatteet

- » Selkeät vastuut ja periaatteet: kuka tiedottaa, milloin, mitä ja miten tiedotetaan
- » Valmistelevat (lautakuntien, kunnanhallituksen) kokoukset, palaverit ja niiden keskustelut eivät ole julkisia

7) Valtuuston eettisen toiminnan periaatteet

- » Asiallinen ja kunnioittava käyttäytyminen toisia ihmisiä kohtaan

- » Strategiaan perustuvien ja demokraattisesti tehtyjen päätösten kunnioittaminen ja toimiminen niiden mukaan
- » Aktiivinen yhteisen edun hakeminen ja näkeminen
- » Valtuutettu
 - on koko kunnan ja kuntalaisten asialla ja vastuussa äänestäjille
 - voi olla eri mieltä – asiat riitelevät eivät ihmiset
 - arvostaa kokouksia tulemalla ajoissa paikalle ja ilmoittamalla mahdollisesta poissaolosta, muistaa hyvät käytöstavat ja rakentaa luottamusta
 - ei ”pese likapyykkiä” lehtien palstoilla ja muissa medioissa

8) Asiallisen ja reilun somen säännöt

- » Kuntalaki 69 §
 - sähköisessä viestinnässä otetaan huomioon kunnan arvopohja ja sitä koskevat linjaukset
 - esitetyt mielipiteet eivät voi olla ristiriidassa yhteisen arvopohjan kanssa
 - kaikkien tulee kunnioittaa toisten ihmisarvoa, yksityisyyttä ja oikeuksia
 - rasististen ja loukkaavien tai kunnan mainetta tahraavien viestien lähettäminen/välittäminen ei ole sopivaa
 - olet valtuutettu 24/7, et pääse siitä irti edes vapaa-ajan keskusteluissa

9) Valtuustotyöskentelyn arviointi

- » Arvioidaan päätösten vaikuttavuus kuntalaisiin, ympäristöön, organisaatioon, henkilöstöön, talouteen sekä valtuuston huoneentaulun noudattaminen -> antaa eväitä uusien tavoitteiden asettamiseen ja toiminnan parantamiseen
 - laajempi arvio valtuustokauden päätteeksi, suppeampi valtuustokauden puolessa välissä

Menestyvä Muurame: Näin me toimimme

Luottamushenkilöiden rooli sekä vastuullinen ja strateginen päätöksenteko

1. Toimimme vastuullisesti, kuntalain ja hallintosäännön mukaisesti.
2. Tunnistamme roolijaon luottamushenkilöiden, toimielinten ja viranhaltijoiden kesken.
3. Ymmärrämme oman vastuumme ja sitoudumme tehtäviin, joihin meidät on valittu. Työn voi delegoida, vastuuta ei.
4. Valtuustolla on keskeinen rooli strategisena johtajana.
5. Yhteisenä tavoitteena on Muuramen menestyminen ja kuntalaisten hyvinvointi.
6. Päätöksentekomme on vastuullista, avointa ja läpinäkyvää sekä perustuu oikeisiin tietoihin.

Luottamusta rakentava yhteistyö ja kunnioittava vuorovaikutus

1. Luomme turvallisen ympäristön vuorovaikutukselle ja ilmennämme puheissamme asiallista ja kunnioittavaa käyttäytymistä kokoustilanteessa ja sen ulkopuolella.
2. Asioista voidaan ja saadaan olla eri mieltä, mutta tämä ei vaikuta vuorovaikutukseemme.
3. Varavaltuutetut pidetään mukana porukassa ja ajan tasalla.
4. Viestimme avoimesti, monipuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti.
5. Arvostamme viranhaltijoiden ja henkilöstön työtä ja osaamista. Ylläpidämme hyvää luottamusta rakentavaa vuorovaikutusta sekä ennakoivaa tiedonjakoa molempiin suuntiin.

Vastuullinen ja tavoitteellinen kokoustyöskentely

1. Perehdymme käsiteltäviin asioihin hyvissä ajoin. Hyödynnämme viranhaltijoita asioihin perehtymisessä sekä otamme itse selvää asioista.
2. Pyrimme kertomaan etukäteen merkittävistä muutosehdotuksista.
3. Kokoustyöskentelyssä edistämme hyvää ja tavoitteellista päätöksentekoa. Puheenvuoroissamme huomioimme aiemmat puheenvuorot ja keskitymme käsittelemään niitä asioita, joita pykälään sisältyy.
4. Pykälän keskustelukohdassa tuomme mieltäpitemme tarvittaessa ilmi. Päätöksenteon jälkeen kunnioitamme yhdessä tehtyjä päätöksiä.

Mainetta ja kuntalaisvuorovaikutusta edistävä viestintä

1. Markkinoimme Muuramea myönteisellä asenteella ja vahvistamme Muuramen hyvää mainetta. Mietimme mitä ja miten viestimme kunnasta, sen päättäjistä ja viranhaltijoista.
2. Edistämme kuntalaisvuorovaikutusta sekä hyödynnämme kuntalaisten tietoa ja näkemyksiä päätöksenteossa.
3. Emme levitä huhuja tai väärää tietoa. Uskallamme käydä keskustelua avoimesti myös vaikeista asioista.
4. Muistamme toimielimissä asioiden salassa pitämistä ja luottamuksellisuutta koskevat seikat.
5. Olemme luottamushenkilöitä julkisuudessa 24/7.
6. Muistamme kunnioittavan keskustelukulttuurin ja asiallisuuden medioissa ja kuntalaisvuorovaikutuksessa.

5.2 Valtuuston pelisäännöt

5.2.1 Imatran kaupunki

Imatran kaupungissa on sovittu valtuustokaudelle 2021–2025 kaupunginvaltuuston pelisäännöistä. Pelisäännöt pääset lataamaan täältä.



Imatran kaupunginvaltuuston pelisäännöt.

5.3 Useampi toimintamalli edistämässä kaupungin toimintaa

5.3.1 Kajaanin kaupunki

Kajaanin kaupungissa on sovittu kaupunginvaltuuston huoneentaulusta, Kajaanin kaupungin eettisistä ohjeista ja Naisnäkökulmaa Kainuuseen - Kainuulaisten kunta-päättäjien huoneentaulusta.

Kajaanin kaupunginvaltuuston huoneentaulu koostuu seitsemästä eri kohdasta, joissa käsitellään muun muassa luottamushenkilöiden keskinäistä käyttäytymistä, luottamusta ja toisten arvostusta ja kunnioitusta.

Eettiset ohjeet koskevat kaupungin luottamushenkilöitä, viranhaltijoita ja työntekijöitä. Eettiset ohjeet sisältävät hyvän hallinnon lainsäädännöllisen perustan ja vaatimukset, esteellisyysääntelyn ja muuta ohjeistusta. Se sisältää esimerkinomaisia toimintaohjeita mm. siitä, onko lahjojen ja muun huomaavaisuuden vastaanottaminen sallittua ja hyväksyttävää sekä miten tulisi tunnistaa epäeettisen toiminnan rajat ja toimia niiden suhteen oikealla tavalla.

Naisnäkökulmaa Kainuuseen -kokeiluhanke toteutettiin vuosina 2020–2021. Huoneentaulu sisältää 10 askelta siihen, kuinka nuorten naisten mielestä Kainuuta tulisi kehittää yhdessä. Hankkeessa toteutettiin erilaisia selvityksiä ja nuorten naisten raateja. Hankkeessa oli mukana Kajaanin kaupunki, Kainuun liitto ja Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI.

1. Olemme kuntalaisten asialla ja ylpeitä Kajaanista
2. Kunnioitamme toisiamme ja hyväksymme toisemme ihmisinä, vaikka ajattelemme eri tavoin.
3. Luotamme toisiimme, uskallamme kertoa ajatuksemme ja tehdä kysymyksiä.

4. Arvostamme luottamustehtäväämme perehtymällä asioihin etukäteen ja keskittymällä käsiteltävänä oleviin asioihin.
5. Pyrimme löytämään yhteisen näkemyksen poliittisten ryhmien välisessä yhteistyössä.
6. Asioiden valmistelussa odotamme ennakointia ja vaihtoehtoja.
7. Kunnioitamme yhdessä tehtyjä päätöksiä.



- 1. Hyvä hallinto ja hyvä johtaminen**
 - Soveltamisala
 - Arvot
 - Hyvän hallinnon periaatteet
 - Hallinnon oikeusperiaatteet
 - Hyvä hallinto ja johtaminen
- 2. Eettinen toiminta**
 - Esteellisyys päätöksenteossa
 - Sivutoimet
 - Taloudellinen etu
- 3. Käytännön esimerkkejä**
 - Poliittinen päätöksenteko
 - Maankäyttö ja rakentaminen
 - Julkiset hankinnat
- 4. Valvonta ja väärinkäytösten käsittely**
 - Riippumaton ja puolueeton päätöksenteko
 - Prosessi väärinkäytöstilanteissa
 - Lisätietoa

[illegible]

6 Toimintamalleihin liittyvät haasteet ja niiden ratkaisu

Mitä jos valtuustososopimuksen sisällöstä ei päästä yhteisymmärrykseen? Miten työstää sisältöä ”hyvässä hengessä”?

Tärkeää on käydä jo alkuvaiheessa avoin keskustelu siitä, mitä prosessilla tavoitellaan ja mitä ei. Usein työs-kentelyvaiheessa nousee esiin asioita, joista luottamus-henkilöillä on keskenään erilaisia näkemyksiä. Tämä ei ole huono asia, vaan päinvastoin tuo mahdollisuuden muodostaa yhteistä ymmärrystä tilanteista, joissa toi-mintatavat eroavat tai jotka jopa aiheuttavat ristiriitoja.

Yksittäisissä tapauksissa olennaista on kuunnella eri osapuolien perusteluja sille, miksi toimintamallista halu-taan linjata eri tavoin. Useimmiten jo tämän keskustelun kautta muotoutuu vaihtoehtoinen tapa, joka sopii kaikil-le. Lähtökohtana ja toimintamalliin sitoutumisen kannal-ta tärkeää on, että kaikki voivat seisoja toimintatapojen takana. Jos yhteisymmärrystä ei synny, niin silloin voi olla parempi ratkaisu jättää linjaus tekemättä.

Miten ratkaista sellainen tilanne, kun kaikki osapuolet eivät allekirjoita valtuustososopimusta?

Jo alkuvaiheessa on hyvä tavoitetta pohtiessa käydä myös läpi tilanne, jossa kaikki eivät halua sitoutua yh-teisiin toimintaperiaatteisiin. Tässä auttaa myös selkeä näkemys siitä, mitä aihealueita on tarkoituksenmukaista käydä läpi ja miten varmistetaan kaikkien mahdollisuu-det osallistua keskusteluun.

Jos tavoitteena on kuitenkin esimerkiksi valtuuston joh-tamisprosessien ja vuorovaikutuksen toimivuus, niin on myös tunnistettava, että selkeän enemmistön sitoutumi-nen yhteisiin toimintatapoihin auttaa huomattavasti.

Mitä tehdä, jos joku tahoista irtaantuu jo tehdystä sopimuksesta tai sen sisällöstä ja tulkinnasta syntyy kiistaa?

Mikäli tahot eivät pääse yhteisymmärrykseen sopimuksen kirjauksesta ja poliittiset voimasuhteet ovat muuttuneet merkittävästi, niin voi olla syytä ottaa sopimus uudelleen valtuustoryhmien keskusteltavaksi. Tällaisessa tilanteessa on syytä selvittää juurisyy sille, miksi sopimuksesta halutaan irrottautua. On erityisen tärkeää, että kunnan kaikki valtuustoryhmät sitoutuvat sopimukseen sen yleisen hyväksyttävyyden ja yhteisen tekemisen kannalta. Mikäli eri tahojen välit ovat hyvin tulehtuneet eikä rakentavaa keskustelua pystytä käydä valtuustoryhmien kesken, niin ulkopuolisesta, puolueetomasta selvittelijästä voi olla tilanteessa apua.

Tällainen tilanne voi tulla todennäköisimmin esille valtuustosopimuksen kanssa, jossa linjataan tai tarkennetaan kunnan strategiaa. On syytä keskustella, mitkä tietyt kirjaukset sopimuksessa aiheuttavat erimielisyyksiä ja olisiko niitä mahdollista muuttaa tai jopa poistaa. Tässäkin tapauksessa, mikäli yksimielisyyttä sopimuksesta ei tule, niin selkeän enemmistön sitoutuminen yhteisiin toimintatapoihin auttaa huomattavasti.

Miten toimia, jos joku menettelee eri tavalla kuin sovittu?

Mikäli joku toimintamallin osapuolista menettelee eri tavalla kuin on sovittu, on tärkeää erottaa, onko kyse epäasiallisesta tai vastuuttomasta käytöksestä vai poliittisista mielipide-eroista ja niistä irtautumista.

Kuten aiemmin on mainittu, niin juridista velvoitetta toimintamalleilla ei ole. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sopimuksen osapuolet voisivat toimia epäkohteliaasti ja toista kunnioittamatta. Jokainen luottamushenkilö vastaa aina omasta toiminnastaan ja käytöksestään, joten hyvän keskusteluilmapiiirin luominen kunnan päätöksentekoon on yhteinen tehtävä.

Mikäli eri tavalla menettelyssä on kyse poliittisesti eriäivistä mielipiteistä, on syytä tilanne selvittää yhteisesti keskustelemalla. Ketään ei voi pakottaa toimimaan tietyllä tavalla, mutta avoimella vuorovaikutuksella ja muiden näkemyksiä ymmärtämään pyrkimällä voidaan yrittää hakea konsensusta poliittisesti ja strategisesti eriäviin näkemyksiin. Vaikka jokin osapuoli päättäisikin menetellä eri tavalla kuin on sovittu, niin sopimuksella voidaan taata enemmistölle työskentelyrauha. Sopimukseen voidaan myös sopia sellaisesta sisällöstä, että vaikka joku osapuolista toimisikin epäasiallisesti, niin muut sopimuksen osapuolet eivät ryhdy mukaan samanlaiseen käytökseen.

7 Hyödyllisiä lähteitä

Haapalehto, Saija. *Korruptio ja eettisyys kunnassa*. (2018). Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1949-korruptio-ja-eettisyys-kunnassa>

Haapalehto, Saija. *Kuntapäätäjän kokouskäsi*. (2021). Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2021/509512-kuntapaattajan-kokouskasikirja>

Kyösti, Anni & Paananen, Henna. *Ammattina luottamushenkilö - työnä yhteistyön johtaminen*. (2021). Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2021/2101-ammattina-luottamushenkilo-tyona-yhteistyon-johtaminen>

Kyösti, Anni & Paananen, Henna. *Ammattina luottamushenkilö - työympäristönä muuttuva johtamisjärjestelmä*. (2020). Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2087-ammattina-luottamushenkilo-tyoymparistona-muuttuva-johtamisjarjestelma>

Kyösti, Anni & Airaksinen, Jenni. *Sietämisen rajat. Kunnallisten luottamushenkilöiden kokemuksia häirinnästä*. (2015). Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2021/2105-sietamisen-rajat-kunnallisten-luottamushenkiloiden-kokemuksia-hairinnasta>

Suomen Kuntaliitto. *Luottamushenkilön virheellinen ja rikollinen menettely ja sen seuraukset*. (2018). <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1932-luottamushenkilon-virheellinen-ja-rikollinen-menettely-ja-sen-seuraukset>

Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmä. *Epäasiallisen käytöksen käsitteleminen luottamuselimissä*. (2021). Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/epaasiallisen_kaytoksen_kasitteleminen_luottamuselimissa

8 Lähteet

Kuntalaki 410/2015

Haapalehto, Saija. *Korruptio ja eettisyys kunnassa*. (2018). Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1949-korruptio-ja-eettisyys-kunnassa>

Kuntaliitto. *Luottamushenkilön virheellinen ja rikollinen menettely ja sen seuraukset*. (2018). <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1932-luottamushenkilön-virheellinen-ja-rikollinen-menettely-ja-sen-seuraukset>

Kuntaliitto. *Kuntaviestinnän opas*. (2016). https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/viestinta-opas_ebook.pdf

Majava, Jarkko & Maijonen, Kaija. *Valtuustokauden 2013-2017 työskentelyn arviointi*. (2017). Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/yleiskirjeet/2017/valtuustokauden-2013-2017-tyoskentelyn-arviointi>

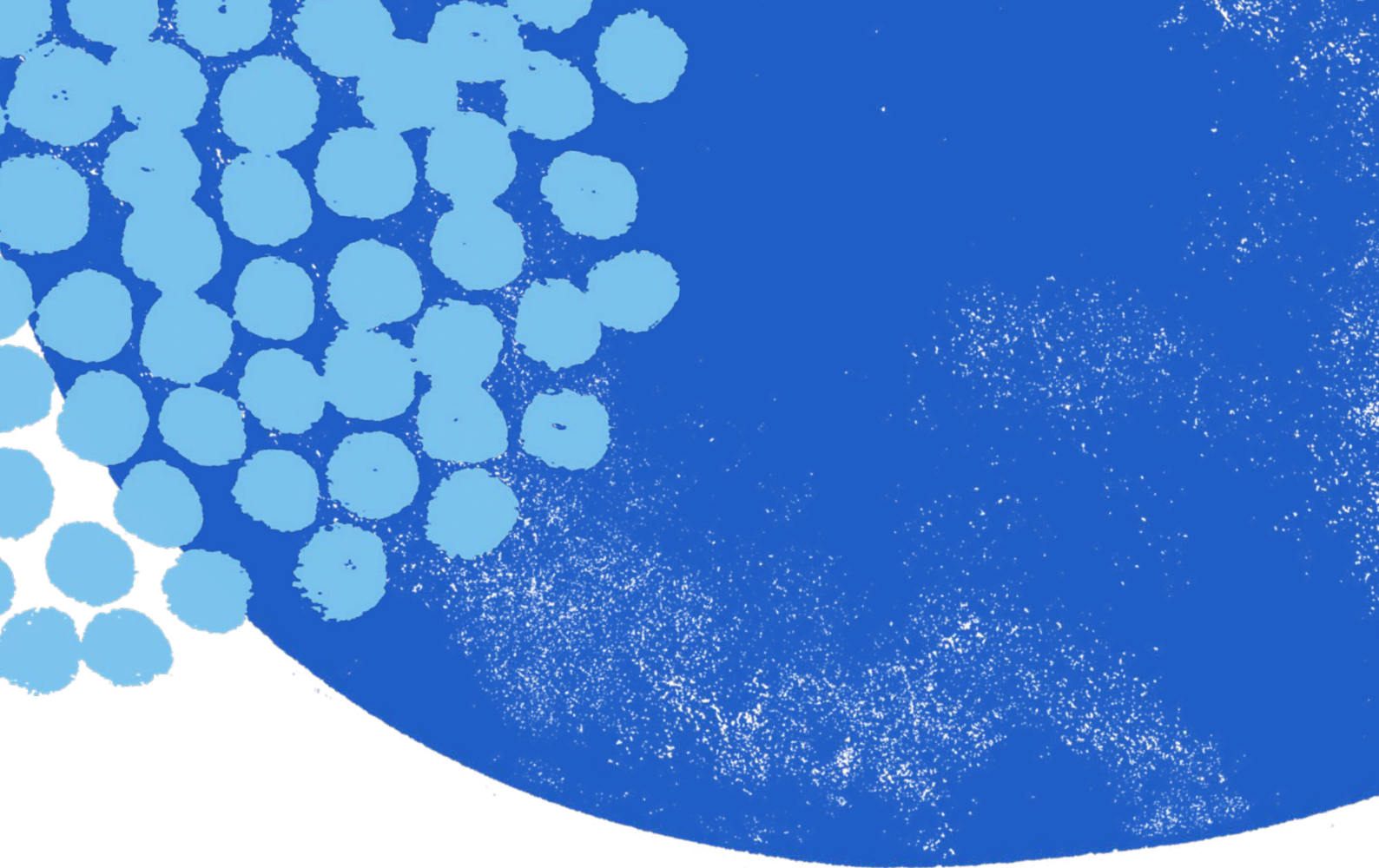
Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986

Sandberg, Siv. *Mistä aineksista hyvä päätöksentekoilmapiiri syntyy? ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisu nro 1/2019*. (2019). Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1972-mista-aineksista-hyva-paatoksenteoilmapiiri-syntyy-arttu2-tutkimusohjelman>

Työturvallisuuslaki 738/2002

USO 6 Kestävä kuntajohtaminen -verkosto. (24.11.2021). *Keskustelutilaisuus: Kuntien luottamushenkilöiden pelisäännöt ja toimintamallit*. Tapahtuman tallenne.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014



**KUNTA
LIITTO**

Kommun-
förbundet

Yhteisesti sovitut toimintamallit ja pelisäännöt kuntien johtamisessa

ISBN 978-952-293-837-4 (pdf)

Helsinki 2022