



## Kuntien johtoryhmien kokoonpano ja työskentely vuonna 2014

Sirkka-Liisa Piipponen

### PÄÄTULOKSET

Johtoryhmän tehtävänä on tukea ja kehittää kunnan kokonaisjohtamista. Kunnan koko ja palvelujen järjestämis- ja tuottamistavat vaikuttavat johtoryhmien lukumäärään ja kokoonpanoon. Yleistyvät kuntakonsernit ja kunnan laajat toimialat tarkoittavat, että kunnan johtoryhmän lisäksi on useita muitakin johtoryhmiä kuten konsernihallinnon ja toimialakohtaisia johtoryhmiä.

Kunnanjohtajan johtamistyön apuna toimivia johtoryhmiä on kaikissa kunnissa. Johtoryhmiä on kunnissa keskimäärin neljä. Alle 5 000 asukkaan kunnissa on yleensä kaksi ja yli 100 000 asukkaan kunnissa 17 johtoryhmää.

Hieman yli puolessa vastanneita kuntia kunnanjohtaja kokoaa ja valitsee jäsenet omaan johtoryhmäänsä. Muissa tapauksissa kokoonpano on määritelty kunnan hallinto-/johtosäännössä.

Kunnan johtoryhmän kokouksissa - kunnan koosta riippumatta - käsitellään säännöllisesti talousasioita. Henkilöstöasiat, kuntapalvelut, toimintaympäristön seuranta ja ennakointi ovat myös usein kunnan johtoryhmän esityslistalla.

Kaksi kolmasosaa kuntien johtoryhmistä kehittää omaa toimintaansa käyttämällä jonkinlaista arviointi- ja kehittämismenettelyä. Suosituimmat menetelmät ovat kehityskeskustelut ja vapaa-muotoiset keskustelut kehittämispäivien yhteydessä.

Tässä raportissa tarkastellaan kuntien johtoryhmien yleisyyttä, kunnan ja konsernihallinnon johtoryhmien osalta myös niiden kokoonpanoa ja työskentelytapoja. Tarkastelu tehdään pääosin kuntakokoluokittain.

Kuntaliiton Kuntakehitys, demokratia ja johtaminen -yksikössä on seurattu johtoryhmien kokoonpanoa osana kuntademokratian ja johtamisen perustietotuotantoa vuodesta 2008 alkaen. Tämä selvitys pohjautuu vuoden 2014 kyselyyn, joka osoitettiin Manner-Suomen ja Ahvenanmaan kuntien hallintojohtajille. Sähköisesti toteutettuun kyselyyn vastasi 212 kuntaa, jolloin vastausprosentiksi muodostui 66. Julkaisun lopussa olevasta liitteestä käy ilmi kuntavastaajien kattavuus kunnan koon mukaan.

Tämä julkaisu jakaantuu kolmeen osaan:

#### 1 Johtoryhmien yleisyys

- Koko kunnan toiminnan kattavien johtoryhmien yleisyys
- Toimialakohtaisten johtoryhmien yleisyys
- Muiden johtoryhmien yleisyys
- Alueellisten johtoryhmien yleisyys
- Johtoryhmien käsittelemistä asioista tiedottaminen

#### 2 Kunnan johtoryhmä

- Kokoonpano ja kokoustiheys
- Teemat ja roolit
- Kunnan johtoryhmä hyvinvoinnin edistämisen johtoryhmänä
- Toiminnan arviointi- ja kehittäminen

#### 3 Konsernihallinnon johtoryhmä

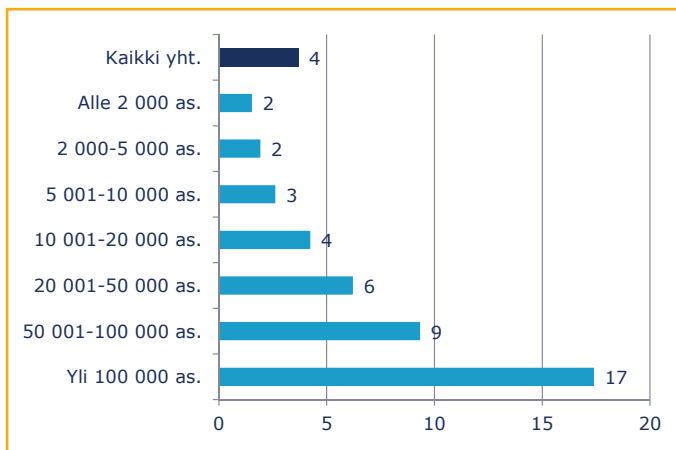
- Kokoonpano ja kokoustiheys
- Teemat
- Työn arviointi ja kehittäminen

# 1 Johtoryhmien yleisyys

Johtoryhmä toimii kunnanjohtajan johtamistyö apuna sovitettaessa yhteen eri puolella kuntaorganisaatiota tapahtuvaa valmistelua, kehittämistä, viestintää ja yhteistoimintaa (Sallinen, Majoinen, Salenius, 148). Johtoryhmätyöskentely on vakiintunut monissa kunnissa osaksi kunnan johtamisjärjestelmää. Kunnan johtamisjärjestelmästä päätetään kunnan hallinto- ja johtosäädöksillä.

Johtoryhmien määrä kunnissa vaihtelee kunnan koon mukaan. Suurissa kunnissa on useampia johtoryhmiä kuin pienissä, sillä suurissa kunnissa toimialat ovat laajemmat ja siellä toimialajohtoon apuna toimii toimialan johtoryhmä. Tähän vaikuttaa osaltaan myös se, että kuntakonserniä koko on kasvanut. Keskimäärin kunnassa on neljä johtoryhmää. Alle 5 000 asukkaan kunnissa johtoryhmiä on yleensä korkeintaan kaksi ja yli 100 000 asukkaan kunnissa keskimäärin 17.

Alle 2 000 asukkaan ja 2 000–5 000 asukkaan kuntien välillä ei ole eroa johtoryhmien määrässä. Muiden kuntakokoluokkien osalta erot ovat selvemmät. Suurin ero on 50 000–100 000 asukkaan ja yli 100 000 asukkaan kuntien välillä. Ero selittyy osittain sillä, että suurempien kaupunkien johtoryhmien lukumäärästä ei välttämättä kenelläkään ko. kunnassa ole tarkkaa tietoa. Suurilla kaupungeilla tuotantoalueet ovat niin laajoja, että johtoryhmien kartoittaminen vaatisi oman selvitystyön. Kyselyyn vastanneista suurista kaupungeista Tampereella oli eniten johtoryhmiä, noin 40 ja vähiten Vantaalla, 6.



Kuvio 1. Johtoryhmien yleisyys kunnissa kuntakokoluokan mukaan vuonna 2014, lkm (N = 212)

## 1.1 Koko kunnan toiminnan kattavien johtoryhmien yleisyys

Tyypillisin johtoryhmä kunnassa on *kunnan johtoryhmä*. Se koostuu kunnan ylimmistä viranhaltijoista ja sen tehtävänä on ohjata strategista johtamista.

Kunnan johtoryhmä toimii kunnanjohtajan johtamistyön apuna koordinoimassa organisaatiossa tapahtuvaa työtä. Johtoryhmä toimii strategisena valmistelijana, resurssien yhteen sovittajana ja tiedonkulun varmistajana johdon sekä toimialojen välillä.

Kaikissa kyselyyn vastanneissa kunnissa toimii kunnan johtoryhmä. Pihtiputaalla ja Viitasaarella toimii yhteinen johtoryhmä. Porissa konsernihallinnon johtoryhmä toimii myös kaupungin johtoryhmänä.

*Laajennettu kunnan johtoryhmä* on kuin kunnan johtoryhmä, liittäytynä yhdellä tai useammalla esimiesasemassa olevalla jäsenellä. Laajennettu kunnan johtoryhmä toimii noin neljäsosassa vastanneita kuntia. Laajennettu kunnan johtoryhmä on yleisin 50 000–100 000 asukkaan kuntakokoluokan kunnissa, joissa noin 44 prosentissa on laajennettu johtoryhmä.

*Konsernihallinnon johtoryhmä* koostuu konsernihallinnon vastualueiden ylimmistä viranhaltijoista ja sen tehtävänä on johtaa, ohjata ja valvoa kuntakonsernia. Konsernihallinnon johtoryhmä toimii noin kymmenesosassa kuntia. Kyselyyn vastanneista alle 5 000 asukkaan kunnista yhdessäkään ei ole konsernihallinnon johtoryhmää, kun taas kaikissa yli 100 000 asukkaan kunnissa se on.

Kunnissa voi olla myös muita koko kunnan toiminnan kattavia johtoryhmiä. Yleisimpiä on kriisitilanteen aikainen johtoryhmä. Sen jäsenet on määritelty, ja se toimii vain kriisiaikana. Muita koko kunnan toiminnan kattavia johtoryhmiä ovat lisäksi hyvinvoinnin- ja turvallisuustyön johtoryhmä (Vaala), pormestarin johtoryhmä (Tampere), strateginen johtoryhmä (Muurame) ja koko palvelutuotannon kattava johtoryhmä (Raahe). Uudessakaarlepyyssä kaupunginjohtaja, valtuuston ja hallituksen puheenjohtajat muodostavat oman johtoryhmänsä (Presidiegrupp).

Taulukko 1. Koko kunnan toiminnan kattavien johtoryhmien yleisyys kuntakokoluokittain vuonna 2014, % (N = 212)

Kuntakoko 1.1.2014	Kunnan johtoryhmä	Laajennettu kunnan johtoryhmä	Konsernihallinnon johtoryhmä	N = vastanneet
Alle 2 000 as.	100	12	0	17
2 000–5 000 a s.	100	25	0	65
5 001–10 000 as.	98	24	2	55
10 001–20 000 as.	100	21	12	33
20 001–50 000 as.	100	29	25	28
50 001–100 000 as.	89	44	44	9
Yli 100 000 as.	100	20	100	5
Kaikki yhteensä	99	24	10	212

Porissa konsernihallinnon johtoryhmä toimii kaupungin johtoryhmänä. Pihtiputaalla ja Viitasaarella toimii yhteinen kunnan johtoryhmä.

## 1.2 Toimialakohtaisten johtoryhmien yleisyys

Toimialakohtaisten johtoryhmien yleisyyteen vaikuttaa osittain se kuka tuottaa ko. toimialan palvelut. Jos kunta ei tuota ko. toimialan palveluja, kunnasta puuttuvat sen alan johtavat viranhaltijat, jotka voisivat muodostaa johtoryhmän.

Toimialakohtaisista johtoryhmistä yleisin on yhdyskunta, tekniikka ja ympäristö -alan johtoryhmä, joka on kyselyyn vastanneista kunnista yli puolella. Yleisin tämä on 20 000–50 000 asukkaan kunnissa, joista noin 93 prosentissa se on. Harvinaisin se on alle 2 000 asukkaan kunnissa (6 %).

**Taulukko 2. Toimialakohtaisten johtoryhmien yleisyys kuntakokoluokittain vuonna 2014, % (N = 212)**

Kuntakoko 1.1.2014	Yhdyskunta, tekniikka ja ympäristö	Sosiaali ja terveys	Sivistys ja kulttuuri	N = vastanneet
Alle 2 000 as.	6	18	12	17
2 000–5 000 as.	35	26	9	65
5 001–10 000 as.	51	46	44	55
10 001–20 000 as.	79	64	82	33
20 001–50 000 as.	93	79	93	28
50 001–100 000 as.	78	78	78	9
Yli 100 000 as.	80	80	60	5
Kaikki yhteensä	54	47	45	212

Sosiaali- ja terveysalan johtoryhmä on kyselyyn vastanneista kunnista vajaassa puolessa. Yleisin se on yli 100 000 asukkaan kunnissa (80 %) ja harvinaisin alle 2 000 asukkaan kunnissa. Sosiaali- ja terveysalan johtoryhmän yleisyyteen vaikuttaa se kuinka sosiaali- ja terveyspalvelut on kunnassa organisoitu. Esimerkiksi Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin (Eksote) jäsenkunnista (Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Imatra, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale ja Taipalsaari) yhdessäkään ei ole sosiaali- ja terveysalan johtoryhmää. Eksotella on oma terveyspalveluiden, perhe- ja sosiaalipalveluiden ja kuntoutuksen johtoryhmä, jota vetää kuntayhtymän toimitusjohtaja. Kussakin Eksoten jäsenkunnassa on kunnan oma johtoryhmä. Laajennettu johtoryhmä on Parikkalassa, Ruokolahdella ja Lappeenrannassa. Lappeenrannassa on lisäksi konsernihallinnon johtoryhmä.

Pirkkala ja Vesilahti ovat järjestäneet vastuukuntamallilla sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut vuodesta 2013 alkaen. Pirkkala on vastuukunta ja siellä toimii perusturvaosaston johtoryhmä. Pirkkalassa toimii kunnan johtoryhmän lisäksi myös konsernihallinnon johtoryhmä. Vesilahdella ei ole sosiaali- ja terveysalan johtoryhmää, ainoastaan kunnan johtoryhmä.

Sosiaali- ja terveystoimen palvelut itse järjestävissä kunnissa (esim. Laitila ja Somero) on usein kunnan johtoryhmän lisäksi sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmä.

*Sivistys- ja kulttuuritoimen johtoryhmä* on kyselyyn vastanneissa kunnissa noin 45 prosentissa. Yleisin se on 20 000–50 000 asukkaan kunnissa ja harvinaisin 2 000–5 000 asukkaan kunnissa.

### 1.3 Muiden johtoryhmien yleisyys

Kunnissa voi olla edellä mainittujen lisäksi muitakin johtoryhmiä. Näistä osa on poikkihallinnollisia keskittyen esimerkiksi lasten ja nuorten asioihin (Nurmijärvi, Pori) tai koko kunnan toiminnan kattavia kuten kuntakehityksen johtoryhmä Tuusulassa. Tietohallintoon liittyviä johtoryhmiä on muun muassa Siuntiossa ja Vantaalla. Lisäksi on johtoryhmiä erikoistilanteita ja kriisejä varten kuten valmiusjohtoryhmä Siuntiossa ja Järvenpäässä sekä poikkeusolojen johtoryhmä ainakin Muoniossa ja Rovaniemellä. Yleisin on hyvinvoinnin edistämisen johtoryhmä.

Hyvinvoinnin edistämisen johtoryhmä johtaa pääosin hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen strategista suunnittelua, kehittämistä ja toimeenpanoa. Se koostuu yleensä kunnan johtoryhmästä ja yhdestä tai useammasta johtavasta viranhaltijasta

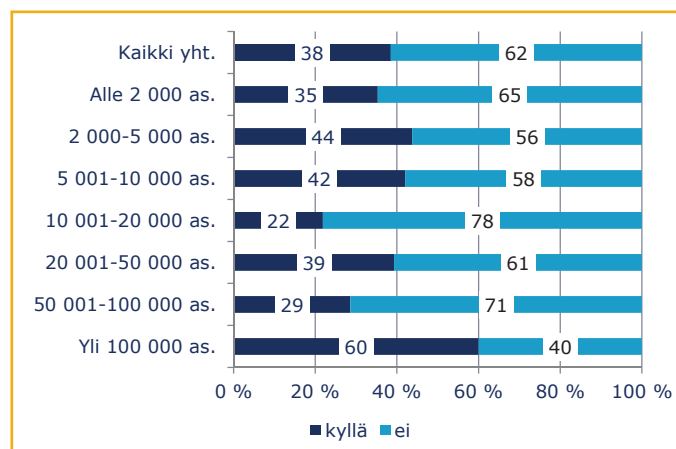
kuten ylilääkäristä tai varhaiskasvatuksen johtajasta. Kyselyyn vastanneista kunnista kolmannes ilmoitti, että kunnassa on hyvinvoinnin edistämisen johtoryhmä.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) kyselytutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämistapa on yhteydessä kunnan keskushallinnossa toteutettavaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtamiseen. Sen mukaan hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtoryhmä oli lähes jokaisessa itsenäisesti palvelut järjestävässä kunnassa (97 %) ja isäntäkunnassa (96 %). Kuntayhtymän jäsenkunnista ko. johtoryhmä on noin yhdeksässä kymmenestä, palvelut isäntäkunnalle siirtäneissä kunnissa 82 prosentissa. (Tutkimuksesta tiiviisti 8, lokakuu 2013)

### 1.4 Alueellisten johtoryhmien yleisyys

Kyselyyn vastanneista kunnista 38 prosentissa on ko. kunnan edustaja mukana niin sanotussa alueellisessa johtoryhmässä. Yleensä kyseessä on alueen kunnanjohtajien muodostama ryhmä, esimerkiksi KUUMA-kuntien johtajat, Pirkanmaan kuntajohtajat tai Vaasan seudun kuntajohtajat.

Kuntakokoluokittain tarkasteltuna yleisintä osallistuminen alueelliseen johtoryhmään on yli 100 000 asukkaan kunnissa. Vastaajamäärän vähyys tässä kuntakokoluokassa voi tosin vaikuttaa tulosta vääristävästi. Harvinaisinta kunnan edustajan osallistuminen alueelliseen johtoryhmään on 10 000–20 000 asukkaan kunnissa.

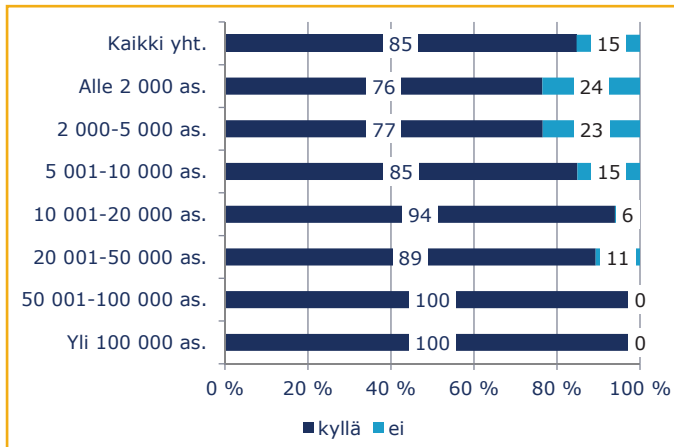
**Kuvio 2. Kunnat, joilla edustaja jossakin alueellisessa työryhmässä kuntakokoluokittain vuonna 2014, % (N = 203)**

### 1.5 Johtoryhmien käsittelemistä asioista tiedottaminen

Kyselyyn vastanneista kunnista 85 prosentissa johtoryhmien käsittelemistä asioista tiedotetaan henkilöstölle. Yleisintä tiedottaminen on suurissa, yli 50 000 asukkaan kunnissa, joissa kaikissa tiedotetaan henkilöstölle johtoryhmän käsittelemistä asioista. Tiedottamisen yleisyys vähenee kunnan asukasluvun pienentyessä. Alle 2 000 asukkaan kunnista 76 prosentissa johtoryhmien käsittelemistä asioista tiedotetaan henkilöstölle.

Pääsääntöisesti, jos kunnan johtoryhmän käsittelemistä asioista tiedotetaan, niin silloin tiedotetaan kaikista käsitellyistä asioista. Jos asialistalta valikoidaan tiedotettavat asiat, niin silloin tiedot-

taminen yleensä rajataan koskemaan vain henkilöstöä koskeviin asioihin.



Kuvio 3. Johtoryhmien käsittelevien asioiden tiedottamisen yleisyys henkilöstölle vuonna 2014, % (N = 212)

Suosituin käytäntö johtoryhmän asioista tiedottamiseen on kunnan intranet. Sinne viedään johtoryhmän pöytäkirjat tai muistiot. Toiseksi yleisin käytäntö on henkilöstöinfot/osastokokoukset/aamukahvit. Pienissä kunnissa henkilöstölle voidaan lähettää johtoryhmän muistiot sähköpostitse tai tiedottaa ilmoitustaululla.

Osalla kunnista on omilla internetsivuillaan tietoa johtoryhmistä, yleensä kunnan johtoryhmästä. Tähän selvitykseen vastanneista kunnista 27 antoi linkin johtoryhmistä kertovalle nettisivulle. Niillä sivuilla kunnan johtoryhmästä kerrotaan yleensä kokoonpano eli jäsenten nimi ja titteli. Laajimmin sivuilla on johtoryhmän asettajan, koollekutsujan ja jäsenten nimet ja tittelit sekä yhteystiedot, kokoontumisajankohta, johtoryhmän tehtävät ja jäsenten vastuut. Sivuilla voidaan lisäksi mainita johtoryhmän tavoitteet ja toimintatapa.

## 2 Kunnan johtoryhmä

Kunnan johtoryhmää voi kuvata monella tapaa. Se toimii kunnanjohtajan johtamistyön apuna koordinoimassa organisaatiossa tapahtuvaa työtä. Johtoryhmätyö kuten johtamistyö yleensä on rajalla oloa, mikä tarkoittaa ulkoisen toimintaympäristön muutosten havainnointia ja niiden vaikutusta organisaation sisäiseen toimintaan. Näin ajatellen johtoryhmä toimii strategisena valmistelijana, resurssien yhteen sovittajana ja tiedonkulun varmistajana johdon sekä palvelukeskusten välillä.

### 2.1 Kunnan johtoryhmän kokoonpano ja kokoustiheys

Hieman yli puolessa vastanneista kunnista (57 %) kunnanjohtaja kokoaa ja valitsee jäsenet omaan johtoryhmäänsä. Muissa tapauksissa kokoonpano on määritelty kunnan hallinto-/johtosäännössä. Pirkkalassa ja Tampereella pormestari valitsee jäsenet kunnan johtoryhmään.

Kuntaliiton selvityksen mukaan vuonna 2009 kunnan johtoryhmässä jäseniä oli keskimäärin seitsemän. Jäsenmäärä vaihteli pienimpien kuntien kolmesta suurimpien kuntien yli 10 jäseneseen. Vuoden 2014 selvityksessä ei tarkkaa jäsenmäärää kysytty. Selvitys pohjautuu nimikkeisiin, muun muassa toimialajohtajien määrää ei kuntakohtaisesti selvitetty.

Kunnan johtoryhmän peruskokoonpano on

- kunnanjohtaja
- hallintokuntien/toimialojen/palvelutuotannon johtajat, päälliköt
- hallintojohtaja/-päällikkö, kunnan-/kaupunginsihteeri ja
- taluspäällikkö.

Johtoryhmän kokoonpano vaihtelee kunnittain kunnan koon ja tehtävien mukaan. Johtoryhmän kokoonpano on pienissä kunnissa usein joustava ja vaihtelee kokouksittain. Pienissä kunnissa on matala hierarkia ja siten johtoryhmässä saattaa olla muita kuin ylimpiä viranhaltijoita kuten esimerkiksi kaavoittaja ja maaseutussihteeri.

Johtoryhmien lukumäärä kunnassa vaikuttaa kunnan johtoryhmän kokoonpanoon. Jos kunnan johtoryhmä on ainut johtoryhmä kunnassa, siihen melko todennäköisesti kuuluvat kaikki kunnassa olevat hallintokuntien/toimialojen/palvelutuotannon kuten sivistystoimen, teknisen tai sosiaalitoimen johtajat. Kyselyyn vastanneista kaikissa alle 2 000 asukkaan kunnissa (n = 17) menetellään näin.

Kunnan johtoryhmän peruskokoonpanossa merkittävin muutos vuodesta 2008 on hallintojohtajien ja kunnansihteereiden osuuden pienentyminen. Muutos oli havaittavissa jo vuonna 2012.

Kunnassa käytössä olevat palvelujen järjestämis- ja tuottamistavat vaikuttavat kunnan johtoryhmän kokoonpanoon. Suuremmissa kunnissa toimialojen päälliköillä on omat johtoryhmänsä eivätkä he välttämättä kuulu kunnan johtoryhmään. Esimerkiksi Tampereella, jossa käytössä on tilaaja-tuottajamalli, kaupungin johtoryhmän muodostavat pormestari, apulaispormestarit, konsernijohtajat, hallinto- ja talousryhmän johtaja, tilaajohtaja, kaupunkikehitysryhmän johtaja, palvelutuotantojohtaja, rahoitusjohtaja (vastaa myös liiketoiminnan ohjauksesta) ja strategijohtaja. Kokouksiin osallistuu myös viestintäjohtaja ja yhteisjohtaja.

Nimikkeisiin perustuva selvitys ei anna todellista kuvaa kunnan johtoryhmän kokoonpanosta, sillä pienissä kunnissa tehtäväkuvat ovat toiminnan pienuudesta johtuen usein yhdistettyjä kun taas suuremmissa kunnissa on useita henkilöitä. Elinkeinojohtaja, elinkeinoasiamies tai vastaava on yleisemmin suuremman kunnan johtoryhmässä kuin pienessä, koska pienessä kunnassa elinkeinoasiamiehen tehtävät on useammin jaettu jonkin muun viran kanssa ja niitä voi hoitaa muun muassa kunnanjohtaja.

**Taulukko 3. Kunnan johtoryhmän jäsenet nimikkeen mukaan vuosina 2008, 2012 ja 2014, % (N = 202–232)**

Nimike	V. 2008, % (N = 232)	V. 2012, % (N = 202)	V. 2014, % (N = 210)
Kunnan-/kaupunginjohtaja	100	99	99
Hallintokuntien/toimialojen/ palvelutuotannon johtajat, päälliköt ym.	97	93	96
Hallintojohtaja/-päällikkö, kunnan-/kaupunginsihteeri	91	84	81
Talusojohtaja/-päällikkö, kamreeri tai vastaava	65	62	65
Henkilöstöjohtaja/-päällikkö tai vastaava	33	35	34
Henkilöstön edustaja/-t	29	29	26
Kehitysjohtaja/-päällikkö	-	23	24
Elinkeinojohtaja, elinkeinoasiamies tai vastaava	-	20	23
Viestintäjohtaja/-päällikkö tai vastaava	11	15	13
Kiinteistö-/tilajohtaja tai vastaava	-	-	10
Apulaiskunnan-/kaupunginjohtaja(t)	8	7	6
Tietohallintojohtaja/-päällikkö	-	-	6
Konserniliiketoiminnan johtaja tai vastaava	-	3	3

- = ei tietoa

Kunnan johtoryhmään voi kuulua myös siivous- ja ruokahuolto-päällikkö, ohjelmajohtaja, laatujohtaja, lakimies, hallintokoordinaattori ja hallintosihiteeri.

Pienissä kunnissa ollaan usein joustavia ja johtoryhmään kutsutaan tarvittaessa myös muita viranhaltijoita ja näin ollen johtoryhmän kokoonpano vaihtuu säännöllisesti. Voi olla myös, että johtoryhmän kokoonpano on tarkkaan määritelty johtoryhmän eri tasojen mukaan. Parikkalassa kunnan johtoryhmä on jaoteltu kolmeen eri tasoon seuraavasti:

- 1) Ydin johtoryhmä: kunnanjohtaja, hallintojohtaja, elinkeinojohtaja (3 henkilöä)
- 2) Varsinainen johtoryhmä: edellisen lisäksi teknisen ja sivistystiimien vetäjät eli rakentamispäällikkö ja rehtori (5 henkilöä)
- 3) Laajennettu johtoryhmä: ydin johtoryhmä ja tulosaluepäälliköt (9 henkilöä).

Kunnan johtoryhmään voi kuulua myös kunnan tytäryhtiöiden edustajia, esimerkiksi teknisen yhtiön, lämpö- ja vesilaitoksen ja vuokra-asuntojen toimitusjohtajat.

Eräissä alle 5 000 asukkaan kunnissa myös valtuuston ja hallituksen puheenjohtajat kuuluvat kunnan johtoryhmä kokoonpanoon.

Osassa kuntia toimii kunnan johtoryhmän lisäksi laajennettu johtoryhmä. Siinä jäseniä on monipuolisemmin eri aloilta kuin kunnan johtoryhmässä. Esimerkiksi Humppilassa kunnan johtoryhmään kuuluvat kunnan-, hallinto-, sivistysjohtaja sekä tekninen ja kirjaston johtaja. Humppilan laajennettuun johtoryhmään

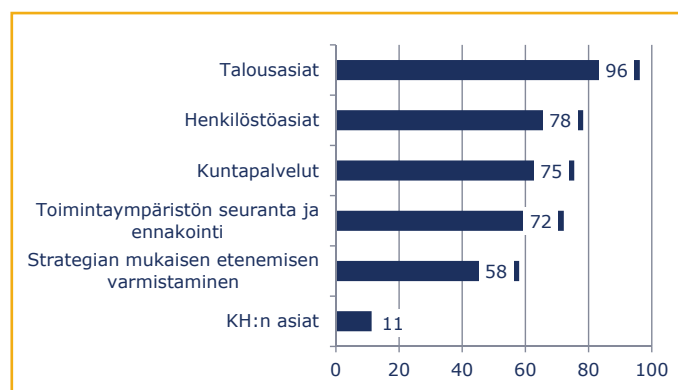
kuuluvat lisäksi ruokapalvelupäällikkö, rakennusmestari, varhaiskasvatusjohtaja ja alakoulun johtaja.

Kunnan johtoryhmä kokoontuu yleisimmin viikoittain tai 2–3 kertaa kuukaudessa (80 % vastanneista kunnista). Kokoontumistiheys vaihtelee kunnan tehtävien laajuuden mukaan. Alle 2 000 asukkaan kunnissa kunnan johtoryhmä kokoontuu tyypillisesti kerran kuukaudessa. Alle 2 000 asukkaan kunnista myös noin 30 prosentissa johtoryhmä kokoontuu harvemmin kuin kerran kuukaudessa.

## 2.2 Kunnan johtoryhmän teemat ja roolit

Kunnan johtoryhmän kokouksissa – kunnan koosta riippumatta – käsitellään säännöllisesti talousasioita. Henkilöstöasiat, kunta-palvelut, toimintaympäristön seuranta ja ennakoiti ovat myös usein kunnan johtoryhmän esityslistalla. Strategian mukaisen etenemisen varmistaminen on useammin suurten kuin pienten kuntien esityslistalla.

Muiden ajankohtaisten asioiden lisäksi kunnan johtoryhmän listalla usein olevia asioita ovat muun muassa elinkeinoasiat, hyvinvointi, omistajaohjaus, organisaation kehittäminen ja yhteistyö naapurikuntien kanssa.



**Kuvio 4. Kunnan johtoryhmän kokouksissa säännöllisesti esiintyvät teemat vuonna 2014, % (N = 210)**

## 2.3 Kunnan johtoryhmä hyvinvoinnin edistämisen johtoryhmänä

Osassa kuntia kunnan johtoryhmä toimii myös hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtoryhmänä ja joissakin kunnissa lisäksi hyvinvointiryhmänä. Hyvinvointiryhmän tehtävänä on hyvinvoinnin edistämisen suunnittelu, seuranta ja arviointi eli muun muassa valtuustokausittaisen hyvinvointikertomuksen ja vuosittaisten raporttien valmistelu. Vuonna 2011 voimaan tulleen terveydenhuoltolain (L 1326/2010) 12 §:n mukaan kunnan on nimettävä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen vastuutahot. Käytännössä tämä on tarkoittanut johtoryhmän ja erillisen niin sanotun hyvinvointiryhmän perustamista kunnissa.

Kyselyyn vastanneista kunnista neljäsosa ilmoitti, että kunnan johtoryhmä toimii myös hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtoryhmänä. Tämä on yleisintä 5 000–10 000 asukkaan sekä 50 000–100 000 asukkaan kunnissa.

Kunnan johtoryhmä toimii hyvinvointiryhmänä noin viidenneksessä kuntia. Yleisintä se on pienissä, alle 5 000 asukkaan kunnissa. Niissä kunnissa organisaatio on niin pieni, että sama kokoonpano on toimivin ratkaisu.

Tämän selvityksen mukaan syksyllä 2014 kunnan johtoryhmä toimi hyvinvoinnin edistämisen johtoryhmänä sekä hyvinvoinnin edistämisen johtoryhmänä ja hyvinvointiryhmänä 46 prosentissa kuntia. Keväällä 2013 Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) tekemän kyselytutkimuksen kunnan johtoryhmä toimi 58 prosentissa kuntia myös hyvinvoinnin edistämisen johtoryhmänä. THL:n kysely käsitti myös laajennetun johtoryhmän, mikä selittää osaltaan tätä suurta eroa. Todennäköisesti tämä tarkoittaa, että kunnan johtoryhmän tehtävistä hyvinvoinnin edistäminen on siirtynyt omalle, erilliselle johtoryhmälle.

**Taulukko 4. Kunnan johtoryhmän toimiminen myös hyvinvoinnin edistämisen johtoryhmänä ja/tai hyvinvointiryhmänä kuntakoko- luokittain vuonna 2014, % (n = 208).**

Kuntakoko 1.1.2014	Kyllä, hyvinvoinnin edistämisen johtoryhmänä, %		Kyllä, hyvinvoinnin edistämisen johtoryhmänä ja hyvinvointiryhmänä, %		Vastanneet, lkm
	Ei				
Alle 2 000 as.	59	18	24	17	
2 000–5 000 as.	47	23	30	64	
5 001–10 000 as.	47	34	19	53	
10 001–20 000 as.	66	19	16	32	
20 001–50 000 as.	64	21	14	28	
50 001–100 000 as.	50	40	10	10	
Yli 100 000 as.	80	20	0	5	
Kaikki yhteensä	54	25	21	208	

## 2.4 Kunnan johtoryhmän toiminnan arviointi ja kehittäminen

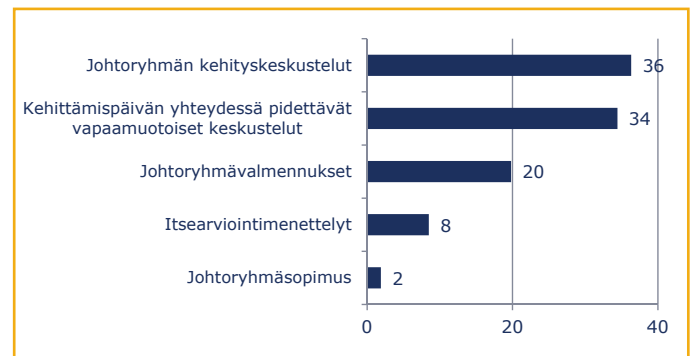
Noin kaksi kolmasosaa kuntien johtoryhmistä kehittää toimintaansa hyödyntämällä jonkinlaista arviointi- ja kehittämismenetelmää. Kunnan koko määrittää paljolti arviointi- ja kehittämismenetelmän käyttöä. Arviointi- ja kehittämismenetettelyn käyttö on yleisintä yli 50 000 asukkaan kuntien johtoryhmissä, joissa lähes kaikissa on käytössä jokin arviointimenetelmä. Osa kunnan johtoryhmistä käyttää useaa menetelmää. Vajaa puolet (N = 39) alle 5 000 asukkaan kuntien kunnan johtoryhmästä ei käytä mitään arviointimenetelmää.

Arviointi- ja kehittämismenetelmien käyttö on yleistynyt parissa vuodessa paljon, sillä Kuntaliiton vuonna 2012 hallintojohtajille suunnatun kyselyn mukaan noin 31 prosenttia kuntien johtoryhmistä teki oman työnsä arviointia jollain menettelyllä. Osa selitys tälle suurelle muutokselle on siinä, että kysymysmuotoilu on ollut erilainen<sup>1</sup>.

Yleisimmin käytetyt arviointi- ja kehittämismenetelmät ovat kehityskeskustelut ja kehittämispäivän yhteydessä pidettävät vapaamuotoiset keskustelut. Molemmat menetelmät ovat käy-

tössä noin kolmanneksessa vastanneista kuntia. Viidenes kunnan johtoryhmästä on osallistunut johtoryhmävalmennukseen. Johtoryhmäsopimus on tehty kyselyyn vastanneiden kuntien mukaan vain neljässä kunnassa: Huittisissa, Hämeenkyrössä, Kirkkonummella ja Nurmijärvellä. Pirkkalassa se on suunnitella. Itsearviointimenettelyistä käytössä ovat muun muassa CAF, IVA ja 360-arviointi. Kunnan johtoryhmät arvioivat toimintaansa myös palautekyselyjen avulla.

Alle 10 000 asukkaan kunnissa käytetyin menetelmä on johtoryhmän kehityskeskustelut. Yli 50 000 asukkaan kunnissa suositaan eniten kehittämispäivän yhteydessä pidettäviä vapaamuotoisia keskusteluja.



**Kuvio 5. Kunnan johtoryhmän käyttämät arviointi- ja kehittämismenetelmät vuonna 2014, % (N = 140)**

Käytössä olevien ja edellä mainittujen arviointi- ja kehittämismenetelmien lisäksi kuntien johtoryhmätoimintaa kehitetään seuraavan kahden vuoden aikana monella eri tasolla. Osa kehittämistoimenpiteistä on hyvin konkreettisia kokouskäytäntöihin liittyviä kuten vuosikellon, etätyöskentelyn ja sähköisten kokouskäytäntöjen käyttöönottoa. Tämä on ymmärrettävää, sillä kunnan johtoryhmien kokoonpanot voivat olla suuria ja silloin tulokellinen työ vaatii yhä selkeämpiä kokouskäytäntöjä.

Kunnissa myös johtoryhmän kokousten sisältöä pyritään kehittämään. Tavoitteena on painottaa johtoryhmän työskentelyä strategiseen johtamiseen (talousarvion kautta) ja toiminnan tehostamiseen.

Jos kunnassa on menossa jokin laaja johtamisen kehittämishanke, myös johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen sisältyy yleensä siihen. Tavoitteena on myös sisäisen laskennan ja raportoinnin parempi hyödyntäminen johtoryhmätyössä. Suunnitelmissa on lisäksi parantaa ennakkosuunnittelua ja esityslistakäytäntöjä sekä jakaa valmisteluvastuuta muun muassa siten, että osastopäälliköt tuovat vapaaehtoisesti esille ennakkoon asioita. Kokoukset haluttaisiin pitää mahdollisimman tehokkaina, laadukkaina ja keskittyä keskeisiin asioihin.

Osassa kuntia johtoryhmätyön kehittämisessä huomioidaan myös jäsenten hyvinvointi. Seuraavina vuosina siellä käsitellään

<sup>1</sup> V. 2012: Tekeekö johtoryhmä oman työnsä arviointia? Ei/Kyllä, millä tavoin? V. 2014: Mitä seuraavista arviointi- ja kehittämismenetettelyistä kunnan johtoryhmä on ottanut käyttöönsä? Ei mitään/Johtoryhmän kehityskeskustelut/Johtoryhmävalmennukset/Kehittämispäivän yhteydessä pidettävät vapaamuotoiset keskustelut/Johtoryhmäsopimus/Itsearviointimenettelyt, mikä?/Jokin muu, mikä?

FCG:n johtoryhmäpalautteen mukaan parhaiten kuntien johtoryhmätoiminnassa näyttävät toteutuvan:

- Johtoryhmän rooli ja perustarkoitus
- Päätösten kirjaaminen
- Kokoontumistiheys ja aikataulutus

Parantamisen varaa johtoryhmät näkevät etenkin seuraavissa asioissa:

- Valmistautuminen johtoryhmän kokouksiin
- Oman toiminnan arviointi ja kehittäminen
- Päätösten seuranta

Lähde: FCGn johtoryhmäpalautteen kooste; vastaajina 45:n kuntaorganisaation johtoryhmien jäsenet, jotka arvioivat kukin oman johtoryhmänsä toimintaa

itsensä johtamiseen liittyviä asioita ja keskitytään johtoryhmän jäsenten jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Toisaalta erään alle 5 000 asukkaan kunnanjohtaja kertoi, että kehittämistarvetta johtoryhmätyölle olisi, mutta käytännössä jokainen on niin kuormittunut työssään että aikaa ei ole paljon muuhun kuin juoksevien asioiden käsittelyyn. Muutama vastaaja ilmoitti myös, että pelkästään enemmän aikaa mitoittamalla johtoryhmätyöskentely paranisi.

### 3 Konsernihallinnon johtoryhmä

Kuntakonserni muodostuu kunnasta ja sen tytäryhteisöistä, joissa kunnalla on kirjanpitolain 1 luvun 5 §:ssä tarkoitettu määräysvalta (Kuntalaki 365/1995, 16 a §). Uudessa kuntalaissa kuntakonsernin juridinen määritelmä pysyy samana (HE 269/2014). Kuntakonserni sisältää kunnan oman organisaation, mukaan lukien kunnan liikelaitokset, sekä yhteisöt, joissa kunnalla on määräysvalta. Kunnan tytäryhteisöjä voivat olla yksityisoikeudellisten yhteisöjen lisäksi kuntayhtymät.

Kuntakonserniin kuuluvien yhteisöjen omistajaohjauksesta huolehtii konsernijohto, johon kuuluvat kunnanhallitus, kunnanjohtaja tai pormestari ja muut johtosäännössä määrätyt viranomaiset (Kuntalaki 365/1995, 25 a§). Uudessa kuntalaissa säädetään konsernijohton vastuulla olevasta omistajaohjauksesta ja omistajaohjauksen välineistä (HE 269/2014).

Konsernijohdon vastuulla on organisoida ja resursoida konsernihallinto siten, että omistajaohjaus ja konsernivalvonta voidaan järjestää tuloksellisesti. Konsernihallinto johtaa, ohjaa ja valvoo koko kaupunkikonsernia kaupunginjohtajan johdolla. Tätä varten voidaan perustaa konsernihallinnon johtoryhmä, joka koostuu konsernihallinnon vastuualueiden ylimmistä viranhaltijoista.

Kyselyyn vastanneista kunnista noin joka kymmenes (23 kuntaa) ilmoitti, että heillä on konsernihallinnon johtoryhmä. Kunnan johtoryhmä voi toimia myös konsernihallinnon johtoryhmänä.

### 3.1 Konsernihallinnon johtoryhmän kokoonpano ja kokoustiheys

Kunnanjohtaja kokoaa yleensä konsernihallinnon johtoryhmän. Näin menetellään hieman yli puolessa kyselyyn vastanneita kuntia.

Johtoryhmän muodostamisvastuu on isoissa kunnissa tyypillisesti konsernijohtajalla tai konsernihallinnon apulaiskaupunginjohtajalla. Kokoamistehtävä voi olla myös hallintojohtajalla, etenkin pienemmissä kunnissa. Kunnassa voi olla konserniohje, jossa on määritelty johtoryhmän kokoonpano.

Eräissä kunnissa konsernihallinnon johtoryhmän kokoonpano on sama kuin kunnan johtoryhmän. Näin on muun muassa Kuusamossa, Lapinlahdella ja Mynämäellä.

Konsernihallinnon johtoryhmän henkilöiden määrää ei voida kuntien vastausten perusteella täsmällisesti päätellä. Minimissään ko. johtoryhmässä on kunnanjohtajan, hallintojohtajan ja talousjohtajan lisäksi kunnan yhteisöjen toimitusjohtajat. Useassa kunnassa johtoryhmä kokoontuu laajennettuna, jolloin mukana ovat myös tärkeimpien tytäryhtiöiden toimitusjohtajat. Konsernihallinnon johtoryhmän koko vaihtelee suuresti kuntien välillä kunnan toiminnan laajuuden mukaan. Suurissa kunnissa johtoryhmässä on enemmän jäseniä.

Rovaniemellä toimii konserniryhmä, jossa ovat edustettuina kaupunginjohtaja, kamreeri, konserniasiamies, yhtiöiden ja liikelaitosten johtajat sekä säätiön toimitusjohtaja. Konserniryhmä kokoontuu kerran kuussa.

#### Itsearviointimenettelyt

**CAF (Common Assessment Framework)** on EU-jäsenmaiden yhteistyönä kehitetty julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointimalli. Mallissa on yhdeksän arviointialuetta, kuten johtajuus, strategia ja toiminnan suunnittelu sekä prosessit.

**IVA, Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi** on prosessi, jossa arvioidaan ennalta päätöksen vaikutuksia eri ihmisryhmien terveyteen ja hyvinvointiin.

**360 asteen arvioinnissa** arvioitava henkilö saa palautetta ympäriltään eli alaisiltaan, kollegoiltaan, omalta esimieheltään sekä tarvittaessa tärkeiltä sidosryhmitä. Lisäksi arvioinnin kohteena oleva henkilö tekee itsearvion.

**Kyselylomake**, jolla jokainen johtoryhmän jäsen arvioi johtoryhmän työn tuloksellisuutta, yhteistyön sujuvuutta, tiedonkulkua jne. Kuntaliiton mallilomake: [www.kunnat.net/kuntajohtaminen](http://www.kunnat.net/kuntajohtaminen) -> Ammatillinen johtaminen -> Johtoryhmä

Yli 100 000 asukkaan kunnissa kuten Tampereella konsernihallinnon johtoryhmä koostuu konsernijohtajasta, konsernihallinnon ryhmien johtajista, palvelutuotantojohtajista, rahoitusjohtajista (vastaa liiketoiminnan ohjauksesta) ja strategiajohtajasta. Lisäksi kokouksiin osallistuu myös yhteysjohtaja ja viestintäjohtaja.

Espoossa ko. johtoryhmään kuuluu 18 henkilöä, muun muassa kaupunginjohtaja, hallintojohtaja, kehitysjohtaja, henkilöstöjohtaja, talousjohtaja, viestintäjohtaja, elinkeinojohtaja, laki-asiainjohtaja, strategiajohtaja, strategisen hankinnan johtaja, tutkimusjohtaja, konserniohjauksen kehittämisjohtaja, maahanmuuttopäällikkö, työllisyysasioiden päällikkö ja elinkeinopäällikkö.

Taulukko 5. Kunnan ja konsernihallinnon johtoryhmien jäsenet nimikkeen mukaan vuonna 2014, % (N = 23–210)

Nimike	Kunnan johtoryhmä, % (N = 210)	Konsernihallinnon johtoryhmä, % (N = 23)
Kunnan-/kaupunginjohtaja	99	61
Hallintokuntien/toimialojen/palvelutuotannon johtajat, päälliköt ym.	96	17
Hallintojohtaja/-päällikkö, kunnan-/kaupunginsihteeri	81	83
Talusojohtaja/-päällikkö, kamreeri tai vastaava	65	83
Henkilöstöjohtaja/-päällikkö tai vastaava	34	70
Henkilöstön edustaja/-t	26	26
Kehitysjohtaja/-päällikkö	24	35
Elinkeinojohtaja, elinkeinoasiamies tai vastaava	23	26
Viestintäjohtaja/-päällikkö tai vastaava	13	17
Kiinteistö-/tilajohtaja tai vastaava	10	13
Apulaiskunnan-/kaupunginjohtaja(t)	6	17
Tietohallintojohtaja/-päällikkö	6	17
Konserniliiketoiminnan johtaja tai vastaava	3	17

Turussa johtoryhmään kuuluu kaupunginjohtaja, hallintojohtaja, kehitysjohtaja, henkilöstöjohtaja, talousjohtaja, elinkeinojohtaja sekä näiden lisäksi seitsemän palvelukeskuksen johtajaa ja sisäisen tarkastuksen johtaja.

Konsernihallinnon johtoryhmä kokoontuu yleisimmin kuukausittain, 1–3 kertaa kuukaudessa. Kokoontumistiheys on harvempi kuin kuntien johtoryhmillä, joista jopa viikoittain kokoontuu 38 prosenttia. Konsernihallinnon johtoryhmistä kyselyyn vastanneiden kuntien osalta vain noin 10 prosenttia kokoontuu viikoittain.

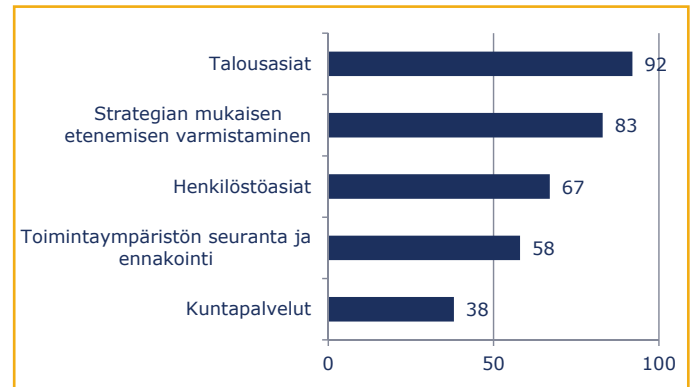
### 3.2 Konsernihallinnon johtoryhmän teemat

Konsernihallinnon johtoryhmän kokouksissa toistuvat samat teemat kuin kunnan johtoryhmän kokouksissa. Yleisin keskustelun aihe – samaan tapaan kuin kunnan johtoryhmässä – on talous.

Merkittävin ero konsernihallinnon johtoryhmän ja kunnan johtoryhmän välillä on siinä, että konsernihallinnon johtoryhmän yleisin asialista-asia on strategian mukaisen etenemisen varmistaminen. Tämä ei välttämättä ole sidoksissa konsernijohto-

ryhmään sinänsä. Osansa on ehkä sillä, että konsernihallinnon johtoryhmissä on harvemmin toimialojen johtajia kuin kunnan johtoryhmissä. Näin ollen on mahdollista keskittyä useammin strategisiin asioihin.

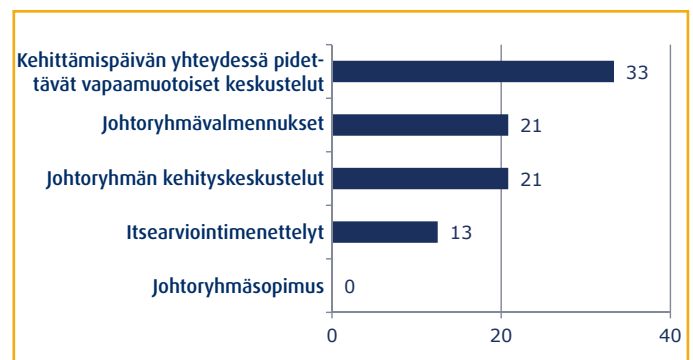
Kokouksissa käsitellään useasti henkilöstöasioita, kuntapalveluja, toimintaympäristön seuranta ja ennakoitua. Muita asialistalla olevia asioita ovat muun muassa konserniohjaus, prosessien kehittäminen, kehittämisasiat, riskien hallinta, tietohallintoasiat, kunnan tukipalveluiden kehittäminen ja koko kaupunkia koskevat linjaukset.



Kuvio 6. Konsernihallinnon johtoryhmän kokouksissa säännöllisesti esiintyvät teemat vuonna 2014, % (N = 23)

### 3.3 Konsernihallinnon johtoryhmätyön arviointi ja kehittäminen

Konsernihallinnon johtoryhmistä 42 prosenttia ei käytä mitään arviointimenetelmää oman työnsä kehittämiseen. Niiden kuntien konsernihallinnon johtoryhmien osalta, jotka kehittävät omaa toimintaansa jollakin arviointi- ja kehittämismenetelmällä kautta, yleisin on kehittämispäivän yhteydessä pidettävä vapaamuotoinen keskustelu. Toiseksi yleisimmät ovat johtoryhmävalmennukset ja johtoryhmän kehityskeskustelut. Itsearviointimenettely on käytössä kyselyyn vastanneista kunnista kolmessa.



Kuvio 7. Kunnan konsernihallinnon johtoryhmän käyttämät arviointi- ja kehittämismenettelyt vuonna 2014, % (N = 23)

Kunnissa konsernihallinnon johtoryhmätyön kehittämisen painopiste pyritään kyselyn mukaan siirtämään jatkossa sisällön osalta enemmän strategisesti tärkeisiin asioihin. Lisäksi tulosten mukaan johtoryhmän kokoonpanoa tiivistetään ja keskitytään vain tärkeiden asioiden valmisteluun ja seurantaan.



## Kirjallisuus

Heiliö Tiina & Vesa Saaristo & Timo Ståhl (2013): Terveiden ja hyvinvoinnin edistämisen toteutuminen kunnassa. Tutkimuksesta tiiviisti 8, lokakuu 2013. Terveiden- ja hyvinvoinnin laitos (THL).

Hätönen Heli & Satu Helakorpi & Timo Ståhl (2013): Terveiden ja hyvinvoinnin edistämisen toteutuminen kunnassa. Tutkimuksesta tiiviisti 7, lokakuu 2013. Terveiden- ja hyvinvoinnin laitos (THL).

Majoinen Kaija (2009): Johtamistyö kunnanjohtajan näkökulmasta. Teoksessa Kuntademokratian ja -johtamisen tila valtuustokaudella 2005–2008. Acta nro 215. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.  
[http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=2809](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2809)

Meklin Pentti (2000): Kuntakonserni johtamisjärjestelmänä – teoriaa ja käytäntöä. Teoksessa Kallio, Olavi & Juhani Manninen & Pentti Meklin & Lasse Oulasvirta (2000): Kuntalaki muuttui – entä käytännön talousjohtaminen. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 22. Acta nro 122. Helsinki.  
[http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=131](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=131)

Pauni Markus ja Sini Sallinen (2013): Ammatillinen johtaminen. Teoksessa Piipponen Sirkka-Liisa & Marianne Pekola-Sjöblom (toim.). Kuntademokratian ja -johtamisen tila valtuustokaudella 2009–2012. Acta nro 252. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.  
[http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=2950](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2950)

Rannisto Pasi Heikki (toim.) (2015): Syytön, sankari vai konna? Tampereen toimintamallin arviointi. Acta nro 257. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.  
[http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=3080](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3080)

Sallinen Sini & Kaija Majoinen & Maria Salenius (toim.) (2012): Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

## Linkkejä kuntien johtoryhmien sivuille:

Kirkkonummi  
[http://www.kirkkonummi.fi/tietoja/kunnan\\_organisaatio/kunnan\\_johtoryhma](http://www.kirkkonummi.fi/tietoja/kunnan_organisaatio/kunnan_johtoryhma)

Kokemäki  
<https://kokemaki-fi-d.aldone.fi/paatoksenteko/kaupunkiorganisaation-yleisesitt/kaupunginjohtajan-johtoryhma/>

Nurmes  
<http://www.nurmes.fi/johtoryhma;jsessionid=94124F245D0559833058B96880722AE7.node1>

Pudasjärvi  
<http://www.pudasjarvi.fi/kaupunki-info/paatoksenteko/johtoryhma>

Siuntio  
[http://www.siuntio.fi/default.asp?kieli=246&id\\_sivu=306&ala\\_sivu=306](http://www.siuntio.fi/default.asp?kieli=246&id_sivu=306&ala_sivu=306)

Vaala  
[http://www.vaala.fi/sivu/fi/paatoksenteko\\_ja\\_vaikuttaminen/asioiden\\_valmistelu/johtoryhma/](http://www.vaala.fi/sivu/fi/paatoksenteko_ja_vaikuttaminen/asioiden_valmistelu/johtoryhma/)

**Liite 1. Kyselyn vastanneet kunnat kuntakokoluokittain (N = 212)**

Kuntakoko 1.1.2014	Vastanneiden lkm	Kunnat % vastanneista (n = 212)	% kuntaryhmän kunnista
Alle 2 000 as. (N = 44)	17	8	39
2 000–5 000 as. (N = 96)	65	31	68
5 001–10 000 as. (N = 77)	55	26	71
10 001–20 000 as. (N = 48)	33	16	69
20 001–50 000 as. (N = 35)	28	13	80
50 001–100 000 as. (N = 11)	9	4	82
Yli 100 000 as. (N = 9)	5	2	56
Yhteensä (N = 320)	212	100	66

**Liite 2. Johtoryhmien lukumäärä kyselyyn vastanneissa kunnissa vuonna 2014 (N = 212)**

Kunta 2014	Asukasluku 31.12.2013	Johtoryhmien lukumäärä	Kunta 2014	Asukasluku 31.12.2013	Johtoryhmien lukumäärä
Alajärvi	10 227	3	Karvia	2 523	1
Alavieska	2 740	2	Kauhajoki	14 081	3
Alavus	12 228	7	Kauniainen	9 101	4
Askola	4 991	3	Kaustinen	4 288	3
Aura	3 962	2	Kemi	22 120	6
Brändö	475	1	Kemijärvi	7 983	6
Enonkoski	1 522	1	Keminmaa	8 565	2
Espoo	260 753	10	Kemiönsaari	7 012	1
Eura	12 368	5	Kempele	16 605	4
Eurajoki	5 931	2	Kerava	34 913	7
Finström	2 520	2	Keuruu	10 310	6
Forssa	17 667	4	Kihniö	2 111	1
Föglö	572	1	Kinnula	1 769	1
Halsua	1 229	1	Kirkkonummi	37 899	5
Hamina	21 203	6	Kittilä	6 478	1
Hankasalmi	5 404	1	Kiuruvesi	8 866	3
Hanko	9 109	7	Kivijärvi	1 259	3
Harjavalta	7 407	5	Kokemäki	7 769	2
Hartola	3 098	1	Kolari	3 885	3
Hausjärvi	8 808	1	Konnevesi	2 846	1
Hirvensalmi	2 338	1	Kontiolahti	14 422	5
Hollola	21 987	9	Korsnäs	2 218	4
Huittinen	10 543	5	Koski Tl	2 423	1
Humppila	2 463	1	Kouvola	86 926	4
Hyrnsalmi	2 565	1	Kruunupyö	6 682	1
Hämeenkyrö	10 582	1	Kuortane	3 819	1
Iisalmi	22 171	4	Kurikka	14 322	8
Iitti	6 981	3	Kustavi	869	2
Ikaalinen	7 303	4	Kuusamo	15 952	5
Ilmajoki	12 099	1	Laihia	8 007	1
Ilomantsi	5 614	2	Laitila	8 487	5
Imatra	28 219	3	Lapinjärvi	2 820	1
Inari	6 794	6	Lapinlahti	10 176	4
Isojoki	2 257	1	Lappajärvi	3 317	3
Isokyrö	4 854	1	Lappeenranta	72 658	7
Jalasjärvi	7 987	2	Lavia	1 902	1
Joensuu	74 471	18	Lemi	3 130	1
Jokioinen	5 595	1	Lempäälä	21 829	5
Joroinen	5 213	1	Leppävirta	10 170	2
Juankoski	4 995	1	Lestijärvi	818	1
Juva	6 684	4	Liminka	9 577	4
Järvenpää	39 953	6	Liperi	12 396	6
Kaarina	31 798	8	Lohja	47 703	6
Kajaani	37 868	8	Loimaa	16 700	6
Kalajoki	12 644	4	Loviisa	15 493	5
Kangasala	30 345	7	Lumijoki	2 084	1
Kangasniemi	5 801	3	Luoto	5 065	2
Karkkila	9 074	3	Luumäki	4 992	1

Kunta 2014	Asukasluku 31.12.2013	Johtoryhmien lukumäärä	Kunta 2014	Asukasluku 31.12.2013	Johtoryhmien lukumäärä
Luvia	3 355	3	Riihimäki	29 318	5
Marttila	2 056	1	Rovaniemi	61 215	14
Masku	9 729	1	Ruokolahti	5 507	1
Merijärvi	1 153	2	Ruovesi	4 771	1
Merikarvia	3 226	3	Rusko	5 995	1
Miehkälä	2 145	3	Rääkkylä	2 467	1
Mikkeli	54 635	7	Salo	54 478	3
Muonio	2 383	5	Sastamala	25 511	6
Mustasaari	19 153	5	Savitaipale	3 729	1
Muurame	9 572	1	Savonlinna	36 256	4
Mynämäki	7 950	1	Seinäjoki	60 354	17
Myrskylä	1 987	1	Sievi	5 198	2
Mäntsälä	20 534	5	Siikajoki	5 593	2
Mäntyharju	6 287	2	Siilinjärvi	21 567	1
Naantali	18 859	5	Simo	3 356	1
Nakkila	5 706	1	Sipoo	18 914	6
Nastola	14 985	3	Siuntio	6 183	5
Nousiainen	4 872	1	Somero	9 146	2
Nurmes	8 191	6	Sonkajärvi	4 454	1
Nurmijärvi	41 178	9	Sulkava	2 794	3
Närpiö	9 335	3	Suomussalmi	8 661	3
Orimattila	16 347	4	Säkylä	4 567	3
Oripää	1 423	1	Taipalsaari	4 826	1
Orivesi	9 630	4	Taivalkoski	4 251	3
Oulainen	7 772	2	Taivassalo	1 667	2
Oulu	193 798	18	Tammela	6 474	2
Paimio	10 590	2	Tampere	220 446	40
Paltamo	3 620	2	Tervola	3 306	4
Parainen	15 507	4	Tohmajärvi	4 876	1
Parikkala	5 509	1	Toholampi	3 381	1
Parkano	6 836	5	Toivakka	2 466	1
Pedersören kunta	10 970	1	Tornio	22 371	8
Pertunmaa	1 842	3	Turku	182 072	13
Petäjävesi	4 125	5	Tuusniemi	2 802	1
Pieksämäki	19 288	4	Tuusula	38 125	7
Pielavesi	4 824	2	Ulvila	13 361	2
Pietarsaari	19 633	4	Ujala	5 105	1
Pirkkala	18 369	6	Utajärvi	2 945	1
Pomarkku	2 340	1	Uusikaarlepyy	7 524	1
Pori	83 497	10	Uusikaupunki	15 463	6
Porvoo	49 426	17	Vaala	3 193	2
Posio	3 647	2	Vaasa	66 321	4
Pudasjärvi	8 537	3	Valkeakoski	21 129	7
Punkalaidun	3 173	1	Valtimo	2 379	2
Puolanka	2 878	1	Vantaa	208 098	6
Puumala	2 319	3	Varkaus	22 107	4
Pyhtää	5 384	1	Vesanto	2 288	1
Pyhäjoki	3 356	1	Vesilahti	4 473	4
Pyhäjärvi	5 731	1	Veteli	3 332	1
Pyhäntä	1 545	1	Vieremä	3 874	1
Pyhäranta	2 177	1	Vihti	28 929	5
Pälkäne	6 795	1	Viitasaari	6 895	9
Pöytyä	8 590	2	Vimpeli	3 171	7
Raahe	25 507	6	Virolahti	3 435	3
Raisio	24 565	6	Vårdö	433	3
Rautalampi	3 426	5	Vöyri	6 691	3
Rautavaara	1 784	1	Ylivieska	14 748	4
Rautjärvi	3 682	2	Äänekoski	20 077	4