

UusiKunta

Esiselvitys

Lahden seudun kuntarakennetunnustelut



UusiKunta- johtoryhmä 17.6.2008

Seitsemän kunnan yhteinen esiselvitys

Lahden seudun kuusi kuntaa eli Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä, Lahti, Nastola ja Padasjoki päättivät joulukuussa 2007 aloittaa keskinäiset tunnustelut uuden kunnan muodostamisen edellytyksistä. Tammikuussa 2008 mukaan liittyi myös Hartolan kunta ja tämän kuntaseitsikon keskinäisiä tunnusteluja ryhdyttiin kutsumaan UusiKunta- hankkeeksi.

Esiselvitystyö on valmistunut talven ja kevään 2008 aikana. Esiselvitystyön linjauksista on päättänyt kuntien johtavista luottamushenkilöistä koostua johtoryhmä. Valmistelu on tapahtunut mukana olevien kuntien kuntajohtajien ohjauksessa ja sisältöjä työhön on luonut hankkeen viisijäseninen sihteeristö.

UusiKunta -esiselvitys sisältää ydinajatuksia siitä, mitä liitostunnusteluilla tavoitellaan. Esiselvitystyössä ei vielä oteta kantaa palveluyksikkötasoiisiin kysymyksiin tai tehdä linjauksia itse kuntaliitoksesta. Esiselvitystyö on eräänlainen tutkielma toimintaympäristömme näköpiirissä olevista haasteista sekä keinoista joilla niihin voitaisiin vastata.

Mikäli vuonna 2009 toimikautensa aloittavat valtuustot niin päättävät, seuraa tätä esiselvitystyötä varsinainen kuntaliitosselvitys. Se sisältää palveluita koskevia yksityiskohtaisia linjauksia lähipalvelusteiden määrästä ja sijainnista, keskitettävistä palveluista sekä päätöksenteon muodoista. Vastausvaiheen lopussa tehdään päätös siitä, toteutuuko tässä tunnusteltu, Suomen suurin kuntaliitos, UusiKunta.

Esiselvitystyön tuloksena on syntynyt hankkeen johtoryhmän linjaama visio.

UUSI KUNTA - VISIO

”UusiKunta on elävä ja kasvava eteläsuomalainen kaupunki, jossa toteutuvat asumisen ja yrittämisen unelmat. Vakaa talous ja uudistumiskyky mahdollistavat asukkaille laadukkaat palvelut.”

Esiselvitystyön tarkastelukulmat ja keskeiset tavoitteet tiivistyvät tämän raportin otsikoissa. Ne ovat

- Miksi uusi kunta?
- Terve ja kehittyvä kuntatalous
- Uudistuvat ja tehokkaat palvelut
- Kuntalaisiaan osallistava yhteisö
- Elinvoimainen yhdyskuntarakenne
- Osaava ja kehittyvä organisaatio
- Vetovoimainen aluekeskus
- Vaikuttava muutoksen johtaminen

Esiselvitystyö on valmistunut, mutta hankkeen valmistelu ja keskustelu sen ympärillä jatkuu hankkeen verkkosivuilla. Osallistu ja vaikuta!

www.uusikunta.fi

Sisällysluettelo

1. Miksi uusi kunta?	4
Kuntaliitokset lisäävät kaupunkiseutujen painoarvoa	4
Nykyinen, yhteinen palvelutuotanto muutoksen perustana.....	4
Kuntatalouden haasteet kasvavat.....	5
Väestö ikääntyy.....	5
2. Terve ja kehittyvä kuntatalous	6
Reuna-alueilla vaikeuksia vastata palvelutarpeen nousuun	6
Kunnat arvioivat taloutensa kehityksen vuoteen 2017	6
Suurten sektoreiden menokasvua hillittävä.....	6
Veroprosentit nousevat nopeasti yli 20:n	7
UusiKunta tuo reuna-alueille ”leveämmät hartiat”	8
Päällekkäisiä palveluverkostoja ei tarvitse rakentaa	8
3. Uudistuvat ja tehokkaat palvelut	9
Suurempi kunta vastaa itse palveluistaan.....	9
Palveluita kehitetään ja tuotantotapoja uudistetaan.....	9
4. Kuntalaisiaan osallistava yhteisö	11
Valtuuston rooli vahvistuu	11
Kuntalaisten osallistumismahdollisuudet huomioitava	12
5. Elinvoimainen yhdyskuntarakenne	14
Resurssien yhdistämisestä eheyttä, kestävyyttä ja joustavuutta	14
Maakuntakaava ohjaa yhdyskuntarakenteen kehittämistä.....	14
Suunnitelmallisempaa maankäyttöä ja -hankintaa.....	15
Investoinnit tehostuvat, kasvihuonepäästöjä hillitään	15
6. Osaava ja kehittyvä organisaatio	16
Henkilöstön osallistuminen tuo luottamuksen ilmapiiriin	16
Osaamiskartoituksen pohjalta uudelle kunnalle henkilöstöohjelma	17
Henkilöstöstään huolehtiva organisaatio on vetovoimainen	17
7. Vetovoimainen aluekeskus	18
Asumisvaihtoehdot monipuolistuvat.....	18
Hajanaiset kehittämislinjaukset yhtenäistetään.....	18
Suuri kunta huomataan	19
8. Vaikuttava muutoksen johtaminen	20
Poliittinen johto päättää, ammattijohto toteuttaa hallitusti	20
Ymmärrettävää viestintää aikaisessa vaiheessa	20

Liitteet

1. Huoneentaulu
2. Työryhmien jäsenet
3. Tilastoliite aihealueittain
4. Kuntatalousosio
5. Kuntien Eläkevakuutuksen tiedot

1. Miksi uusi kunta?

Maamme kuntakenttä kohtaa parhaillaan suuria toiminnallisia ja rakenteellisia haasteita, jotka koskevat sekä palveluiden järjestämistä että niiden rahoittamista. Kuntien asukkailtaan ja yrityksiltä keräämät verotulot yhdessä valtion maksamien tulonsiirtojen kanssa eivät tehostamispyrkimyksistä huolimatta tahdo riittää nykyisten toimintatapojen ja -rakenteiden ylläpitämiseen. Kyse on yksinkertaisesti siitä, miten kunnat palvelutarpeiden lisääntyessä, tulopohjan horjuessa ja väestön ikääntyessä kykenevät selviytymään tehtävistään tulevaisuudessa.

Kuntien tulevaisuuden kannalta suuria kysymyksiä tulopohjan kehityksen ja menovelvoitteiden välisen suhteen lisäksi on se, missä määrin kuntien on mahdollista lisätä oman toimintansa tuottavuutta ja tarjottavien palveluiden vaikuttavuutta. Miten tarvittavat muutokset voidaan toteuttaa kunnallista itsehallintoa, asukkaiden osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia vaarantamatta ja kuinka hajautuneeseen hallintoon ja palveluiden tuotannon kokonaisuuden ohjaukseen saataisiin toimivampia välineitä?

Kuntaliitokset lisäävät kaupunkiseutujen painoarvoa

Monissa osin maata kunnat ovat alkaneet etsiä vastauksia näihin kysymyksiin yhteistyön lisäämisen ohella myös kuntarakenteesta. Suomessa on tällä hetkellä 415 kuntaa, vuoden 2009 alusta määrä laskee lähes 70 kunnalla. Liitoksia tapahtuu myös Lahden lähiympäristössä, kun parin vuoden sisällä toteutuu kolme suurehkoa kuntaliitosta Hämeenlinnan, Kouvolan ja Jyväskylän seuduilla. Yhteistä näille liitoksille on se, että niiden perusteluissa on palveluiden turvaamisen ja talouden vakauden lisäämisen ohella halu lisätä oman kaupunkiseudun painoarvoa jatkuvasti lisääntyvässä alueiden välisessä kilpailussa.

Lahden seudun kuusi kuntaa eli Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä, Lahti, Nastola ja Padasjoki päättivät joulukuussa 2007 aloittaa keskinäiset tunnustelut uuden kunnan muodostamisen edellytyksistä. Tammikuussa 2008 mukaan liittyi myös Hartolan kunta ja tämän kuntaseitsikon keskinäisiä tunnusteluja ryhdyttiin kutsumaan UusiKunta- hankkeeksi.

UusiKunta- kuntien haasteita lisää edessä oleva ikärakenteen muutos. Tällä esiselvitystyöllä pyritään etsimään vastauksia muutoksen aiheuttamiin vaikutuksiin niin toimintatapojen kuin rakenteiden osalta. Tämän päivän valinnoilla haetaan ratkaisuja 10 - 20 vuoden päästä edessämme oleviin tilanteisiin. Kyse on samalla myös vetovoimaisen ja elinvoimaisen kaupunkiseudun rakentamisesta kansallisen ja kansainvälisen kilpailun kiristyessä.

Nykyinen, yhteinen palvelutuotanto muutoksen perustana

Kuntien yhteistoiminnasta on tullut merkittävä osa kuntien ja niiden asukkaiden arkea Lahden seudulla. Lakisääteisten pelastustoimen, erikoissairaanhoidon ja kehitysvammahuollon lisäksi kuntien yhteistoimintana on toteutettu muun muassa ammatillinen koulutus, jätehuolto, elinkeinopolitiikka, tiede- ja yrityspuistoyhteistyö, tietohallintasuunnittelu, hankintatoimi, ympäristönsuojelun tehtävät ja siihen liittyvä päätöksenteko, kunnallistekninen rakentaminen ja yleisten alueiden ylläpitotoimet, mittaus- ja paikkatietojärjestelmät, palkanlaskenta ja kirjanpito, sosiaali- ja terveystieteiden keskus ja kansalaisopisto. Lisäksi on vireillä koko joukko erilaisia yksittäisiä hankkeita ja kehittämisprojekteja, joiden puitteissa kunnat vaihtavat kokemuksia ja kehittävät palveluitaan.

Edellä kuvatut yhteistyömuodot ovat käytännönläheisiä palveluita, joilla on pyritty siihen, että entisen tasoiset palvelut on voitu toteuttaa sisällöltään aiempaa kattavampana, laadultaan parempana

tai hinnaltaan edullisempänä. Nykyisin moni Päijät-Hämeen kunnista toteuttaa jopa 2/3 verovaroin rahoitetuista toiminnoistaan yhtä kuntaa suuremmissa yhteisöissä. Tämän kehityksen kielteisenä puolena on se, että se on synnyttänyt alueelle laajan joukon hajanaisia organisointimalleja sekä ison liudan monimutkaisia sopimuksia niitä ohjaamaan.

Kuntien yhteiset haasteet sekä tähän asti tehty ennakkoluuloton yhteistyö ovat osaltaan johtaneet tilanteeseen, jossa on tarpeellista tarkastella myös uudenlaista rakenteellista yhteistoimintaa. Se on samalla osoitus alueen jatkuvasta, ennakoivasta ja oma-aloitteisesta kehittämisotteesta. Palveluiden kehittämiseen liittyvän sekä kuntarajat ylittävän seutuyhteistyön lisääminen ilman kuntarakennetarkastelua ei tuo kehittämiseen enää merkittävää lisäarvoa.

Kuntatalouden haasteet kasvavat

Maakuntamme verotulojen kehitys on pitkään ollut Manner-Suomen alhaisimmalla tasolla ja alueen bruttokansantuote asukasta kohden on vuoden 2005 tietojen mukaan 81,3% maan keskiarvosta. Alueen elinkeinorakenne on painottunut muutamaa vahvoihin perinteisiin toimialoihin. Lisäksi alueella on hyvin niukasti valtion työpaikkoja.

Monella Päijät-Hämeen 12 kunnasta on vaikeuksia selvitä lakisääteisistä tehtävistään. Jo kymmenen kunnan veroprosentti on vähintään 19 %, kun maan keskiarvo 18,55 %. Vuoden 2008 talousarvioiden ennakkotietojen mukaan tasapainoisen talouden kuntia on tehdyistä veronkorotuksista huolimatta koko maakunnassa vain muutama. Osassa UusiKunta- kunnista verotulot eivät riitä kattamaan nykyisten palveluiden järjestämisestä aiheutuvia kustannuksia, vaan osaa palveluista joudutaan tuottamaan paikoin velkarahoituksella. Tällaisessa tilanteessa kunnan omat rahat eivät riitä sen enempää tarpeellisten uusien investointien tekemiseen kuin välttämättömien korjausinvestointien suorittamiseen. Näissä kunnissa terveen taloudenpidon merkit eivät toteudu.

Tilanteen tekee maakunnan kannalta erityisen tukalaksi se, että valtion absoluuttiset tulovirrat Päijät-Hämeeseen ovat asukalukuun suhteutettuna jo vuosia olleet koko maan pienimmät. Päijät-Hämeen valtiolle veroina ja verotulontasauksina maksama summa oli vuonna 2004 noin 162 miljoonaa euroa enemmän, kuin mikä oli valtion tuloutus maakunnalle. Vuonna 2002 vastaava epäsuhta oli 240 miljoonaa euroa. Lisäksi maakunnan eläköityminen on maan toiseksi korkeinta ja alue kärsii pitkään korkeana jatkuneesta rakenteellisesta työttömyydestä.

Väestö ikääntyy

Suuret ikäluokat näkyvät UusiKunta- alueen kuntien väestörakennetta tarkasteltaessa silmiinpistävästi hyvin. Suurten ikäluokkien ikääntyminen lisää palvelutarvetta erityisesti julkisella sektorilla, jonka tarjoamiin palveluihin on totuttu turvautumaan varsinkin sosiaali- ja terveydenhuollossa. Yli 65-vuotiaiden osuus uuden kunnan asukkaista tulee kasvamaan vuoden 2007 tilanteesta eli noin 26 000:sta aina 43 000:een ikäihmiseen vuoteen 2030 mennessä. Nuorisoiäluokka tulee samaan aikaan pienenemään, mutta ei vastaavassa määrin.

Työikäisen väestön eli 15–64 -vuotiaiden osuus tulee kääntymään voimakkaaseen laskuun tämän vuosikymmenen loppuun mennessä. Näin huoltosuhde muuttuu heikommaksi eli yhtä työllistä kohden tulee olemaan aiempaa enemmän työvoiman ulkopuolella olevia kuntalaisia, kuten lapsia, opiskelijoita, eläkeläisiä ja työttömiä.

Työikäisen väestön ikääntyminen luo paineita myös työvoiman riittävyydelle. Tämä koskettaa erityisesti sosiaali- ja terveyssektorin palvelutoimintaa Päijät-Hämeessä, jossa kuntasektorin henkilöstö siirtyy eläkkeelle kolmanneksi nopeimmassa tahdissa maassamme, eikä nuorisoiäluokka riitä nykyisellään korvaamaan työelämästä poistuvia työmarkkinoilla.

2. Terve ja kehittyvä kuntatalous

Uuden kunnan talouden kehittämisen tavoitteena tulee olla tasapainoinen ja terve kuntatalous, jolla on parempi kyky vastaanottaa ennakoitu palvelutarpeen muutos. Kuntatalous on tasapainoinen, kun kunnan veroprosentti on kilpailukykyinen valtakunnalliseen keskimääräistasoon verrattuna ja vuotuinen ylijäämä on poistoja suurempi. Tasapainoinen taloudenpito vahvistaa alueen vetovoimaisuutta ja kilpailukykyä pitkällä tähtäimellä.

Reuna-alueilla vaikeuksia vastata palvelutarpeen nousuun

Jatkossa kuntien palvelutarve muuttuu asukasluvun ja ikärakenteen muutosten myötä. Uuden kunnan asukasluku kasvaa tasaisesti lähinnä Lahden, Hollolan ja Nastolan luontaisen väestönkasvun ja muuttovoiton ansiosta keskimäärin 0,3 prosenttia vuodessa. Kuva on kuitenkin kaksijakoinen. Samalla kun väestö keskittyy lähemmäksi maakuntakeskusta, laskee reuna-alueiden asukasmäärä samalla, kun se myös suhteellisesti ikääntyy keskuskuntia nopeammin.

Ikärakenteen ja asukasluvun muutoksen myötä palvelutarve laskee selvästi vain opetustoimessa, missä työntekijämäärää on mahdollista supistaa eläköitymistä hyödyntämällä. Vastaavasti henkilöstötarve kasvaa nopeasti sosiaali- ja terveystalouden osalta lähinnä ikääntymisen seurauksena. Tulevaisuudessa henkilöstön saatavuus on kunnille suuri haaste. Lisäksi kuntien työikäisen väestön osuus laskee, mikä osaltaan heikentää kuntien tuloveropohjaa.

Näin samanaikainen palvelutarpeen kasvu ja tulopohjan oheneminen vaikeuttavat kuntien palveluiden rahoitusta. Vaaditaan lisää tuottavuutta ja palvelutasoon puuttumista. Muutospaineet ovat suurempia reuna-alueilla, ja pakottavat nämä kunnat järeämpiin rakenteellisiin muutoksiin sekä tulopohjaa vahvistaviin toimiin. Reuna-alueen pienten kuntien talouden kyky vastaanottaa edellä kuvattu muutos on lähtökohdiltaan keskuskuntia heikompi, koska niillä on käytettävissään suuria kuntia vähemmän talouden puskureita tai tasapainottamismahdollisuuksia jo valmiiksi ohuesta organisaatiosta.

Kunnat arvioivat taloutensa kehityksen vuoteen 2017

UusiKunta- prosessissa tehdyt talousanalyysit toteutettiin siten, että kunnat toimittivat erikseen pyydyt talouden tunnusluvut ja mahdollisimman tarkat arviot omien tulojensa ja menojensa kehityksestä analyysin laatijoille. Tämän jälkeen ennustetta tarkennettiin vielä kuntakohtaisesti yhdessä konsultin kanssa ja yhteisesti 22.5.2008 pidetyssä seminaarissa. Kunnat arvioivat seminaarissa myös toistensa arvioiden realistisuutta. Kuntakohtaiset ennustelaskelmat ja liitoslaskelma vuoteen 2017 on laadittu seminaarissa yhteisesti hyväksytyjen ennusteiden pohjalta.

Kunnat ovat huomioineet ennusteissaan asukasluvun ja väestön ikärakenteen tuomaa muutosta. Kunnat ottivat käyttöön myös omaisuuden, kuten tarpeettomien kiinteistöjen, myynnin talouden tasapainottamiseksi. Joillain kunnilla verotulon kasvattamiseen ei näin ole tarvetta, ja paine veroprosentin nostoon pienenee, kun omaisuuden realisoinnit tuovat rahaa kassaan, parantavat tulosta ja pienentävät jopa menoja.

Suurten sektoreiden menokasvua hillittävä

Yleisesti UusiKunta- kuntien ennusteita voidaan pitää tavoitteellisina, kun otetaan huomioon menynyt kehitys, ennakoitu palvelutarpeen muutos sekä tulopohjan heikkeneminen. Tavoitteellisuudella

tarkoitetaan sitä, että kunnat hakevat nopeasti nykyistä parempaa talouden tasapainoa lähinnä menojen kasvuvauhtia leikkaamalla. Kuntien omat ennusteet toteutuvat kuitenkin vain siinä tapauksessa, että kunnat toteuttavat käytännössä analyysissä esittämänsä ratkaisut.

Kuntien on siis onnistuttava leikkaamaan etenkin suurten sektoreiden menokasvua. Käytännössä tämä merkitsee sosiaali- ja terveysten menojen kasvun supistamista noin puoleen nykyisestä, noin 1,5 - 2,2 prosentin tasolle, ja opetustoimen toiminnan supistamista tarvetta vastaavaksi. Nyt muita sektoreita, kuten yleishallintoa, teknistä sektoria sekä kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluita on ”käytetty” yleisesti talouden tasapainottamiseen, eikä muutosta linjaan ole näköpiirissä jatkossakaan. Jos esitetyt toimenpiteet ei toteuteta ja nykyisen kehityksen annetaan kunnissa jatkua, on niillä edessään selvä veroprosentin korotus tai nopea velkaantuminen.

Kunnissa arvioitiin toimintatulot maltillisesti ja tulojen kasvuarvot olivat pääsääntöisesti realistisia. Joillakin kunnilla nollakasvu tarkoittaa inflaation suuruista kasvua, mikä on liian alhainen eikä välttämättä siksi ole realistinen. Toimintatuottoihin sisältyy myös omaisuuden myynnistä aiheutuvia tuloja, jotka ovat luonteeltaan kertaluonteisia eriä. Erityisesti tonttien myynti on arvionvarainen, osin riskejäkin sisältävä tuloerä.

Veroprosentit nousevat nopeasti yli 20:n

Lähes kaikilla kunnilla vuosi 2007 oli aivan poikkeuksellinen ennakoimattoman suuren verotulokeräytymän vuoksi. Joidenkin kuntien tulos muuttui kunnan itsensä arvioimasta positiivisemmaksi juuri verotettavan tulon vuoksi. Sama pätee joiltakin osin myös valtionosuuksiin ja yhteisöveroihin. Kehitys ei kuitenkaan tule jatkumaan samanlaisena – valtionosuudet eivät voine jatkossa kasvaa kunnan omia menoja nopeammin.

Verotuloihin vaikuttaa verotettavan tulon muutoksen lisäksi luonnollisesti veroprosentti. Aiemmin keväällä 2007 tehdystä laskelmasta poiketen veroprosentissa näkyy selvä tavoitteellisuus eli halu pitää se kilpailukykyisenä ja usko kuntien yhteistyöstä johtuvaan tuottavuuden kasvuun. Tavoitteellisesta menokasvusta huolimatta kuntien veroprosentit ovat nousemassa nopeasti yli 20 prosentin.

Muiden verotuloerien suhteen kunnat ovat saaneet esittää arvionsa lähihistoriaan perustuen ja arvioidun rakennuskannan yms. kehittymisen perusteella. Joidenkin kuntien arviot ovat hyvin positiivisia, mutta niiden merkitys talouden tasapainotuksessa on vähäinen. Voi olettaa, että kiinteistöveron merkitys erityisesti mökkipaikkakunnilla, mutta myös muissa kunnissa tulee tulevaisuudessa kasvamaan.

Kuntien arvioissa vuosikatteet kehittyvät suotuisasti ja tulokset vuosikatteiden kanssa samassa tahdissa. Taustalla on kuitenkin se, että alijäämää syntyisi useassa kunnassa ilman omaisuuden myyntiä! Aggressiivisen menojen kasvun leikkauksen seurauksena joillakin kunnilla on ainoastaan laskelman alussa negatiivinen vuosikate. Kuntien arviot investointitarpeista vaihtelivat huomattavasti. Jos investointien määrä alittaa poistojen tason, seurauksena pitäisi olla alentunut lainakanta ja vähenevät alijäämät tai kasvava ylijäämä.

Vaikka UusiKunta- kuntien taloudet ovatkin melko hyvällä tasolla, on joukossa myös kuntia, joiden talous on hyvin ohut kestämaan mahdolliset toiminnalliset riskit. Valtion taholta tulevia riskejä kestää vain harva kunta ja nämäkin kunnat omaisuuden realisoimisen kautta. Kunnat ovat varautuneet karsimaan palveluverkkoaan ja suuntaamaan sitä uudelleen.

UusiKunta tuo reuna-alueille ”leveämmät hartiat”

Liitoksesta koituvat hyödyt ovat erilaisia eri puolilla uutta suurta kuntaa. Reuna-alueilla, joihin kohdistuu suhteessa suurin väestön ikärakenteen muutos ja ennustettu asukasluvun alenema, kuntien palvelurakenne on jo nyt leikattu lähelle minimiä. Silti uhka talouden rahoituskyvyn heikkenemisestä on keskuskuntaa suurempi ohuesta rakenteesta huolimatta.

UusiKunta voi turvata reuna-alueiden olemassa olevia palveluja ja varmistaa palveluiden saataavuuden. Liitoksen myötä reuna-alueiden kuntien ei tarvitse myydä pakosta omaisuuttaan tai velkaantua palvelurakenteen ylläpitämisen vuoksi eikä turvautua raskaaseen elinkeinopoliittiseen riskinottamiseen. Reuna-alueilla ei tarvitse hankkia omaa uutta koneistoa ja välineistöä, joita suurella kunnalla jo mahdollisesti on. UusiKunta tuo reuna-alueiden kunnille ”leveämmät hartiat”, eikä niiden tarvitse ottaa yksin vastuuta välttämättömän palvelurakenteen ylläpidosta. Kuntaliitos hidastaa reuna-alueiden haitallista kehitystä, antaa aikaa sopeutua siihen ja keksiä keinoja kehityksen suunnan uudelleensuuntaamiseksi.

Päällekkäisiä palveluverkostoja ei tarvitse rakentaa

Aivan Lahden lähistöllä olevat nopeasti kasvavat kunnat hyötyvät myös liitoksesta. Eniten ne hyötyvät palvelurakenteen uudistamisen ansiosta erityisesti siksi, että jokaisen kunnan ei tarvitse rakentaa omia päällekkäisiä verkostoja. Näiden kuntien alueelle palvelut voidaan järjestää vastaamaan uutta väestörakennetta ottamatta huomioon kuntarajoja. Alueille voidaan myös palkata uutta henkilöstöä hitaammin kuin yksittäiset kunnat mahdollisesti joutuisivat rekrytoimaan. Lahti hyötyy liitoksesta esimerkiksi uusien kasvusuuntien ansiosta. Koko uuden kunnan alueella hyöty tulee lisäksi siitä, että elinkeinopoliittinen riskinotto jakautuu suuremmalle yksikölle ja suuntautuu alueen kannalta optimaalisesti.

Kaikki kunnat hyötyvät liitoksesta eläköitymisen hyväksikäytön tuoman mahdollisuuden vuoksi erityisesti ylimmässä johdossa. Varsinkin pienet kunnat hyötyvät lisäksi monialaosajien työpanoksen keskittämisessä tiettyihin erityisosaamisaloihin ja sijaiskäytäntöjen helpottuessa. Kuntaliitoksesta on myös muita – merkittäviäkin - hyötyjä, mutta ne ovat kertaluontoisia ja eri suuruusluokkaa kuin yllä luetellut. Liitoksesta aikaansaatuva hyöty lienee ilmeinen - kaikissa kunnissa on samantapaiset ongelmat, joihin yhdessä on helpompi vastata.

UusiKunta –esiselvitystyön tarkempi talousanalyysi on tämän esiselvitysraportin liitteenä.

Selvitysvaiheessa tarkennetaan

- vuosikohtaisia talousennusteita mm. valtionosuuslaskelmiin ja liitoslaskelmiin
- kuntatalouteen kohdistuvia, liitoksen dynamiikkaan liittyviä asioita kuten palkkojen harmonisointi, investointien kohdentuminen, taksojen ja maksujen tasot
- vuosikohtaisia tulo-, kiinteistö- ja yhteisöveroennusteita

3. Uudistuvat ja tehokkaat palvelut

Kuntalain mukaan kunnat ovat itsehallinnollisia yksiköitä, joilla on palveluiden järjestämisvastuu. Palveluiden tuottamistapaa ei säädellä lainsäädännöllä. Kunnat voivat halutessaan tuottaa palvelut itse tai tilata ne ulkopuolisilta palveluntuottajilta, kuten kuntayhtymiltä, yrityksiltä tai järjestöiltä, lukuun ottamatta erillislainsäädännöllä määriteltyjä palveluja ja viranomaistehtäviä. Kunnat tuottavat nykyisin myös paljon sellaisia tukipalveluita, joiden tuottaminen ei kuulu kunnan varsinaiseen toimialaan ja ne voitaisiin hankkia vapailta markkinoilta.

Uuden kunnan palvelurakenteen toteuttamisen suurimpana haasteena on väestön ikärakenteen muuttuminen. Palveluiden tarve tulee lähivuosina lisääntymään ikääntyvien ryhmässä enemmän kuin se lasten ja nuorten ryhmässä vähenee.

Asutuksen keskittyminen ja kunnan sisäiset muuttovirrat ohjaavat palveluiden tarjonnan sinne, missä on kysyntää. Taajamissa asuu jo nykyisin noin 90 % UusiKunta -alueen asukkaista. Keskitymisestä huolimatta myös keskusten ulkopuolella asuvien kuntalaisten tulisi saada palvelut joustavasti. Väestömuutokset aiheuttavat usein haasteita palveluiden toteuttamistavoissa, sillä resursien siirtäminen supistuvan palvelutarpeen aloilta tapahtuu verraten hitaasti.

Suurempi kunta vastaa itse palveluistaan

Suurempi kunta voi itse vastata niistä palveluista, jotka hajanaisella kuntarakenteella jäävät kuntayhtymien hoidettaviksi. Kunnallisen itsehallinnon ja demokraattisen päätöksenteon kannalta palvelut jäävät yhteistyöorganisaatioissa etäälle peruskunnasta. Uuden kunnan myötä omistajaohjaukseen on mahdollista saada kuntapäätäjien suora vaikutusmahdollisuus. Lisäksi uudessa kunnassa voidaan erikseen sovittavien palveluiden tarjoaminen ns. lähipalveluperiaatteen mukaisina toteuttaa myös täysin uudenlaisten tuotantomallien, palveluiden ja palveluyhdistelmien avulla.

UusiKunta- alueella tulisi laajan väestöpohjan vuoksi sovittaa yhteen monia toimintoja. Näitä ovat useat keskeiset maakunnalliset kuntayhtymät, kuntien yhteiset osakeyhtiöt ja liikelaitokset sekä kuntien yhteisesti hallinnoimat muut organisaatiot. Yhteensovittaminen merkitsee hallintorakenteiden purkamista ja toimintojen yksinkertaistamista sekä palvelun tehostumista, josta muodostuu tehokkuuden kasvun lisäksi myös taloudellisia säästöjä.

Palveluita kehitetään ja tuotantotapoja uudistetaan

Uudessa kunnassa kuntapalvelut jaetaan **lähipalveluihin, kuntatason palveluihin ja laajaa väestöpohjaa edellyttäviin palveluihin**. Yksittäinen palvelu määrittelee sen, millä tasolla ja millaisella päätöksenteolla järjestelmä hoidetaan.

Lähipalvelu on palvelu, jota merkittävä osa asukkaista käyttää toistuvasti. Lähipalveluita ovat esimerkiksi päivähoito, esiopetus, kotihoito ja perusterveydenhuolto. Lähipalvelut tarjotaan kuntalaisille lähiympäristössä, niiden piiriin on helppo hakeutua, tai ne tuodaan ihmisille kotiin. Lähipalveluiden tuottaminen kustannustehokkaasti onnistuu yhden kunnan vahvassa palveluverkossa paremmin kuin nykyisen kuntarakenteen oloissa useamman erillisen kunnan järjestämänä. Yksinkertaisimmillaan lähipalvelualueena toimii nykyisen kuntarakenteen mukainen kunnan alue.

Kuntatason palveluja toteutetaan sellaisten palveluiden osalta, joita asukkaat tarvitsevat esimerkiksi tietynä ikäkautena tai satunnaisesti. Tällaisia ovat esimerkiksi lukio-opetus, perusterveydenhuollon erityispalvelut ja rakennusvalvontaan liittyvät asiat. Palvelut tarjotaan kuntalaisille keskitysti yhdestä tai muutamasta pisteestä tai sähköisesti, jolloin asiantuntijoiden työpisteet voidaan

sijoittaa tarkoituksenmukaisella tavalla kootusti. Tällaisten palveluiden toteuttamistavoille etsitään uusia muotoja. Palveluiden järjestämisen periaatteena on tuottaa palvelut kunnan omalla toimintana silloin, kun se on toiminnallisesti ja taloudellisesti järkevää. Kunta voi järjestää palvelut myös ostopalveluina niiden palveluiden osalta, jotka volyyminsa puolesta ovat parhaiten toteutettavissa siten. Kuntatason palvelualueena toimii uuden kunnan muodostama alue.

Laajaa väestöpohjaa edellyttävät palvelut ovat sellaisia, joiden kustannusvaikutus kunnan talouteen on erityisen suuri ja joita asukkaan oletetaan tarvitsevan harvoin. Toisaalta myös erityisasiantuntemusta edellyttävien ja erikoislaatuisten palveluiden, kuten tiede ja taide, tarjonta on syytä järjestää riittävän suurella asukaspohjalla. Tällöin kyseessä on nykyisin kuntien yhteistoimintana järjestämät palvelut, kuten erikoissairaanhoidon ja toisen asteen ammatillinen koulutus tai erityiset, maakunnallisesti tai jopa kansallisesti merkittävät kulttuurilaitospalvelut. Laajaa väestöpohjaa edellyttävien palveluiden palvelualueena on uuden kunnan muodostama alue ja siihen palveluiden kautta liittyvät muut kunnat.

Palveluiden tuottaminen järjestetään kunkin palvelun kohdalla laadukkaasti, tehokkaasti ja taloudellisesti. Jokainen UusiKunta -prosessissa mukana oleva kunta on valmis olemaan mukana uudistamassa yhteisiä palvelutuotannon tapoja.

Selvitysvaiheessa tarkennetaan

- lähipalvelut, kuntatason palvelut ja laajan väestövastuun palvelut uudessa kunnassa
- palvelutasomäärittely uuden kunnan eri osissa
- kuntaliitoksen vaikutukset nykyisiin kuntayhtymärakenteisiin ja muihin yhteistyöorganisaatioihin
- nykyisten toimintamallien parhaat käytännöt jatkotyöskentelyn pohjaksi
- sähköisen asiointin hyödyntämisen mahdollisuudet palvelutuotannon tehostamisessa

4. Kuntalaisiaan osallistava yhteisö

Edustuksellisen demokratian vakiintuneet kanavat – vaalijärjestelmä kärjessä – ovat edelleen kunnallisen päätöksenteon ytimessä. Vaikka äänestysinnostus vaaleissa on laskenut viimeiset 40 vuotta ja se on kohta pysyvästi alle 50 %, pidetään äänestämistä edelleen kuntalaisten tärkeimpänä vaikuttamiskeinona. Äänestysaktiivisuuden lasku on koskenut sekä paikallisia että valtakunnallisia vaaleja. Perinteisen poliittisen osallistumisen tilalle ja rinnalle on tullut myös uudenlaisia osallistumismuotoja, tosin niitä on käytetty toistaiseksi melko vähän.

Samalla kun äänestysaktiivisuus on laskenut, myös kiinnostus kuntapolitiikan tekemiseen on vähentynyt. Osoituksena tästä on ehdokkaiden määrän huomattava väheneminen viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Kun valtuustopaikat ovat tuona aikana vähentyneet 7 %, on ehdokkaiden määrä puolestaan vähentynyt peräti 38 %.

Itsehallinnon kannalta kuntien nykykehityksessä on useita kipupisteitä. Yksi näistä on kuntien välisen yhteistyön lisääntyminen ja sen aiheuttamat kielteiset heijasteet kunnalliseen itsehallintoon. Kunnallisen demokratian kannalta on tärkeää, että palveluiden järjestämisvastuu ja siihen liittyvä päätöksenteko on kunnalla riippumatta siitä, mitkä ovat palveluiden tuottamisen menettelytavat. Tästä näkökulmasta päätöksenteko yhteistyöorganisaatioissa vie demokratiaa kauemmas asukkaista. Uuden kunnan syntyminen merkitsee nykyisten yhteistyörakenteiden kyseenalaistamista ja voi johtaa esimerkiksi nykymuotoisten kuntayhtymien purkamiseen.

Voimassa olevassa kuntalaissa (365/95) korostetaan kunnallisen demokratian merkitystä kahdella toisinaan täydentävällä tavalla. Ensinnäkin valtuuston roolia ja poliittista vastuuta vahvistetaan kunnan johtamisessa. Toiseksi kuntalain 4. luvussa esitetään keinot kuntalaisen vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksien turvaamiseksi ja edistämiseksi.

Uuden kunnan itsehallinnollisen aseman ja demokratian vahvistaminen perustuvat edellä mainittujen tekijöiden kahdelle pilarille: valtuuston roolin ja poliittisen vastuun sekä kuntalaisten vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksien turvaamiseen ja edistämiseen.

Valtuuston rooli vahvistuu

Uuden kunnan valtuuston painoarvo poliittisena päätöksentekijänä kasvaa. Ensinnäkin se päättää alueellisesti entistä merkittävimmistä asiakokonaisuuksista. Toiseksi valtuusto ohjaa toiminnallisesti ja taloudellisesti aiempaa suurempia resursseja. Uuden kunnan valtuustosta muodostuu huomattava eteläsuomalaisen keskuksen strateginen johtaja.

Valtuuston toimintatapojen kehittämiseksi ja luottamushenkilöiden ajankäytön ja työskentelyn tehostamiseksi uudessa kunnassa hahmotellaan erilaisia työskentelytapoja tavanomaisten kokouskäytäntöjen tueksi. Uusilla työskentelytavoilla luottamushenkilöt voivat vaikuttaa asioiden valmisteluun ja etenemiseen jo varhaisessa vaiheessa. Vuorovaikutteinen yhteistyö viranhaltijavalmistelijoiden kanssa lisää luottamusta valmisteluun ja tuo luottamushenkilönäkökulman esille hyvissä ajoin ennen varsinaista päätöksentekoprosessia. Tällainen työskentely voi vähentää päätöksen toimeenpanoa hidastavia tai estäviä valitusprosesseja.

Valtuuston ja lautakuntien työskentelytapojen uusia muotoja voivat olla esimerkiksi lähetekeskustelut, iltakoulut, tiimityöskentely, seminaarityöskentely, kokousten kierrätys tai jalkauttaminen ja skenaario- ja tulevaisuustyöskentely.

Kuntalaki suo mahdollisuudet valtuuston roolin vahvistamiseen, mutta vahvistuminen edellyttää luottamushenkilöiltä itseltäänkin valmiuksia ja tahtoa toimintatapojen muuttamiseen ja uusien toimintojen sisäistämiseen. Valtuustotyö tulevaisuudessa edellyttää vahvoja, asiantuntevia päätök-

sentekijöitä. Jo asioiden valmisteluvaiheessa tarvitaan paljon yksityiskohtaista substanssi- ja jurista asiantuntemusta. Luottamushenkilötyön asiantuntijuusvaatimuksen ja työmäärän lisääntymisen takia pitää vakavasti harkita mahdollisuutta siirtyä koko- tai osa-aikaisten luottamushenkilöiden järjestelmään varsinkin johtavien luottamushenkilöiden kohdalla.

Kuntalaisten osallistumismahdollisuudet huomioitava

Kuntalain 27 §:ssä esitetään joukko osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, joita kunnat voivat tarjota asukkailleen ja palveluiden käyttäjille. Toimenpiteet jakautuvat seitsemään pääryhmään ja niiden mukaan kunnat voivat edistää kuntalaisten osallisuutta mm.

- 1) valitsemalla palvelujen käyttäjien edustajia kunnan toimielimiin;
- 2) järjestämällä kunnan osa-alueita koskevaa hallintoa;
- 3) tiedottamalla kunnan asioista ja järjestämällä kuulemistilaisuuksia;
- 4) selvittämällä asukkaiden mielipiteitä ennen päätöksentekoa;
- 5) järjestämällä yhteistyötä kunnan tehtävien hoitamisessa;
- 6) avustamalla asukkaiden oma-aloitteista asioiden hoitoa, valmistelua ja suunnittelua; sekä
- 7) järjestämällä kunnallisia kansanäänestyksiä.

Kuntalain tarjoamia mahdollisuuksia on tähän mennessä käytetty ja sovellettu kunnissa hyvin kirjavasti ja melko varovasti. Erityisesti muutostilanteissa kuntalaisen mielipiteen kuuleminen on kunnalle tärkeää. Miten kuuleminen järjestetään, on eräs kuntademokratian toimivuuden mittari. Vaikka kuuleminen järjestettäisiin demokratian näkökulmasta toimivasti, ei järjestämistapa välttämättä vastaa niitä tarpeita ja toiveita, joita kuntalaisilla osallistumiseen kohdistuu. Kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksien turvaamiseksi on käytettävä sellaisia kuulemistapoja, joilla näkemykset kunnan kehittämisestä ja palveluiden tuottamisesta välittyvät tehokkaasti paitsi valmisteluun myös päätöksentekoon.

Alueeltaan laajassa kunnassa on luotava järjestelmä, jolla varmistetaan myös kunnan reuna-alueiden asukkaiden mahdollisuudet osallistua asioiden valmisteluun niin halutessaan. On etsittävä ja luotava uudenlaisia osallistumisen muotoja, jotka vastaavat myös asukkaiden uudenaikaisia toimintatapoja. Päätöksenteossa on uudenaikaisin menetelmin pyrittävä ottamaan huomioon alueellisesti tasapainoinen kehittäminen ja uudistaminen.

Kansalaisten kannalta tärkeintä on taata mahdollisuus vaikutuskanaviin, joilla vaikutetaan päätöksentekoon ja palveluiden toimivuuteen. Edustuksellinen päätöksenteko turvaa hallinnon toiminnan kontrollin ja hyvän hallinnon periaatteiden toteutumisen, mutta muut menetelmät voivat olla mahdollisia eri tavoin toteutetussa muodollisessa päätöksenteossa. Liian raskaat päätöksentekomenetelyt estävät eri intressien huomioonottamisen. Ne estävät myös kansalaisten ja asiakkaiden keskustelun palveluiden tuottajien ja resursseista päättävien toimijoiden kanssa.

Sisäasiainministeriön päätöksellä toteutettiin ns. osallisuushanke vuosina 1997–2002. Hankkeessa luotiin mm. kuntalaisten osallisuuden ilmenemismuotojen jäsentämiseen osallisuustapakehikko, jossa osallisuuden tapoja luonnehditaan seuraavasti:

1) **Tieto-osallisuus** edustaa osallisuuden helposti toteutettavia muotoja, jollaisia ovat mm. kunnan tiedottaminen, kuntalaisten kuuleminen, kyselyihin vastaaminen, palvelusitoumukset.

2) **Suunnitteluosallisuus** on tieto-osallisuutta syvempää, kunta-organisaation ja kuntalaisten välistä, valmisteluun liittyvää vuorovaikutusta, kuten esimerkiksi yhteissuunnittelu ja kaupunkifoorumit.

3) **Päätösosallisuus** on osallisuutta esimerkiksi palveluiden tuottamista tai omaa asuinalueita koskeviin päätöksiin. Käyttäjädemokratia on päätösosallisuutta silloin, kun palvelun käyttäjille on delegoitu päätösvaltaa. Esimerkkinä päätösosallisuudesta on kunnanosan asukkaiden suoraan valitsema aluelautakunta, jolle valtuusto on delegoinut päätöksenteon tai kunnallinen urheiluseuraparlamentti, jossa urheiluseurat ja -järjestöt jakavat keskenään niin avustukset kuin salivuorotkin.

4) **Toimintaosallisuus** on kuntalaisten omaa toimintaa elinympäristössään tai palvelu- ja toimintayksiköissä esimerkiksi talkoovoimin toteutettavaa ympäristön kunnostusta ja ylläpitoa tai palveluiden tuottamista. Toimintaosallisuuden edellytyksiä voidaan kuntaorganisaation toimesta vahvistaa esimerkiksi osoittamalla taloudellisia avustuksia kuntalaisten omien projektien toteuttamiseen.

Selvitysvaiheessa tarkennetaan

- luottamushenkilötyöskentelyn tehostamistavat ja tiedonsaannin lisäämismuodot
- koko- tai osa-aikaisuuden käyttöönottomahdollisuudet johtavien luottamushenkilöiden työskentelyssä
- kuntalaissa mainittujen kuntalaisten vaikuttamis- ja osallistumismuotojen soveltamistavat uudessa kunnassa
- keinot, joilla kuntalaisten osallistumista ja vaikuttamista hyödynnetään asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa

5. Elinvoimainen yhdyskuntarakenne

UusiKunta -kunnat tarjoavat poikkeuksellisen monipuolisen ja rikkaan luonto- ja kulttuuriympäristön. Valtakunnallisesti alueen sijainti on erinomainen, sillä sekä maa- että raideliikenteen pääväylät kulkevat alueen kautta ja välimatkat muihin Etelä-Suomen keskuksiin ovat kohtuullisia. UusiKunta-alueelle voidaan sijoittaa runsaasti asumista ja yritystoimintaa hyvien liikenneyhteyksien ja valmiiden taajamarakenteiden ympärille.

Kansallisen kunta- ja palvelurakennemuutoksen yhtenä tavoitteena on elinvoimainen ja toimintakykyinen sekä eheä kuntarakenne. Lain mukaan kunnan tulee muodostua työssäkäyntialueesta tai muusta sellaisesta toiminnallisesta kokonaisuudesta, jolla on taloudelliset ja henkilöstövoimavaroihin perustuvat edellytykset vastata palveluiden järjestämisestä ja rahoituksesta.

Työssäkäyntialue muodostuu keskuskunnasta ja siihen vähintään 10 prosentin osuudella pende-loivistä kunnista. Tämä toteutuu muiden kuntien paitsi Hartolan ja Padasjoen kohdalla. Hollolaa lukuun ottamatta suurin osa UusiKunta- kuntien työllisestä työvoimasta työskentelee asuinkunnas-saan. Työssäkäynti Lahteen on suurinta Hollolasta (47 % työllisistä) ja Nastolasta (32 %). Uuden kunnan työllisistä 85,9 % työskentelee uuden kunnan alueella ja kunnan työpaikkaomavaraisuus on 101 %.

Kuten muilla suurilla kaupunkiseuduilla UusiKunta –alueellakin käydään kuntien välistä kilpailua hyvistä veronmaksajista, asukkaista ja yrityksistä. Lapsiperheet hakeutuvat asumaan keskuskau-pungin ympärillä oleviin kuntiin. Erityisesti nuoret aikuiset ja ikääntyneet hakeutuvat asumaan tiiviile keskusta-alueelle.

Resurssien yhdistämisestä eheyttä, kestävyyttä ja joustavuutta

Muodostuessaan UusiKunta poistaisi alueen sisäistä kilpailua ja vahvistaisi alueen asemaa kansal-lisessa ja kansainvälisessä kilpailussa. Alueen kilpailukykyä voidaan kasvattaa myös laadukkaalla ja kiinnostavalla yritys- ja asuintonttitarjonnalla. Resurssien ja maa-alueiden yhdistymisen kautta voidaan uudessa kunnassa toteuttaa entistä kestävämpää ja toimivampaa yhdyskuntarakennetta, hillitä ilmastonmuutosta sekä parantaa kuntalaisten elinolosuhteita koko työssäkäyntialueen suun-nittelun kautta.

Nykyisin yhtenäistä suunnittelua sekä varsinkin päätöksentekoa ja toimeenpanoa on vaikea toteut-taa erillisillä organisaatioilla. Myös yhdyskuntasuunnittelun yhdistäminen palveluiden organisointiin ja kehittämiseen on hankalaa. Yhteiset asumis-, kaavoitus-, verotus- ja päätöksentekomarkkinat luovat edellytykset suunnitella yhdyskuntarakennetta kokonaisvaltaisesti ja pitkällä aikajänteellä sekä käyttää suunnitelmallisesti hyväksi jo olemassa olevia, valmiita rakenteita.

Yhdyskuntarakenteen eheyden toteutumiseksi UusiKunta –yhteistyöhön tulisi saada mukaan myös tällä hetkellä hankkeen ulkopuolella olevia kuntia.

Maakuntakaava ohjaa yhdyskuntarakenteen kehittämistä

Juuri vahvistettu Päijät-Hämeen maakuntakaava sekä Lahden kaupunkiseudun rakennemallityö luovat perustan uuden kunnan yhdyskuntarakenteen kehittämiseksi ja yleiskaavatyölle. Uuden kunnan yhdyskuntarakennetta eheytetään tiivistämällä ja täydentämällä nykyisiä keskuksia. Yh-dyskuntarakenteen laajenemisalueina toimivat keskusten reuna-alueet, jotka mahdollistavat tukeu-tumisen nykyisiin palveluihin ja infrastruktuuriin.

Haja-asutusta ohjataan pääosin kyliin, millä tuetaan haja-asutusalueiden palveluiden säilymistä sekä hyödynnetään olemassa olevaa infrastruktuuria. Uusi rakentaminen sijoittuu pääasiassa jo tehtyjen yhdyskuntarakenteiden ja investointien varaan sekä taajamissa että maaseutukylissä. Maaseutua kehitetään osana uuden kunnan alue- ja yhdyskuntarakennetta. Tavoitteena on maaseutuelinkeinojen turvaaminen ja kehittäminen sekä arvokkaiden ympäristöjen vaaliminen.

Lahden-Hollolan-Nastolan kaupunkiseudun keskustaajamaa lukuun ottamatta muiden UusiKuntien keskukset sijoittuvat tasaisesti eri puolille Päijät-Hämeen maakuntaa eikä näiden keskusten yhteen rakentumiseen ole sen paremmin painetta kuin tarvittakaan. Muut keskukset ovat kuitenkin hyvin saavutettavissa hyvien tieyhteyksien ansiosta.

Suunnitelmallisempaa maankäyttöä ja -hankintaa

Uuden kunnan muodostaminen mahdollistaa maankäyttöpolitiikan yhtenäistämisen ja suunnitelmallisen maanhankinnan. Ajantasainen yleiskaavoitus ja riittävä oma maanomistus ovat maapoliittisen ohjelman järjestelmällisen toteuttamisen ja siihen sitoutumisen edellytys. Yleiskaavoituksen yhteydessä luodaan peruslinjaukset ja kehittämissuunnitelmat niin palveluiden, asumisen kuin liikenteenkin kestäväälle sijoittumiselle. Asunto-oloja kehitettäessä kiinnitetään huomiota asukkaiden tarvitsemiin palveluihin, niiden saatavuuteen, kehittämiseen sekä yhteiskäyttöön. Palveluiden sijoittamisessa huomioidaan myös niiden vaikutukset liikennemääriin ja ilmastotavoitteisiin.

Kuntien mahdollinen yhdistyminen muuttaa maankäytön suunnittelua erityisesti kuntien raja-alueilla. Nykyisten raja-alueiden maankäytön suunnittelu helpottuu ja kuntien väliset yhteistyösopimukset ja -neuvottelut sekä naapurikuntien lausuntojen määrät vähenevät. Myös yritystoiminta hyötyy neuvottelutahojen vähentymisestä pohtiessaan sijoittumista uuden kunnan alueelle.

Investoinnit tehostuvat, kasvihuonepäästöjä hillitään

Uuden kunnan tiivistyvä ja eheytyvä yhdyskuntarakenne hyödyntää tehokkaasti olemassa olevaa kunnallisteknistä sekä palveluiden verkostoa. Kuntien rajojen poistuessa investointien suunnittelua ja suuntaamista sekä ylläpidon toteuttamista voidaan suunnitella keskitetysti. Tällöin on tarpeen myös arvioida voidaanko joistakin investointikohteista luopua kokonaan ja joitain investointeja su-pistaa tai siirtää. Investointien uudelleen arvioinnin kautta yhdistymisellä voidaan saavuttaa pitkällä aikavälillä säästöjä.

Kuten kaikki suomalaiset kunnat myös UusiKunta joutuu tulevaisuudessa yhä enemmän osallistumaan ilmastonmuutoksen hillintään. Ilmastonmuutoksen torjuminen edellyttää kunnassa yhteistä tahtoa sekä laaja-alaista, eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Kasvihuonekaasujen päästöjen vähentäminen uudessa kunnassa onnistuu suunnitteleamalla tarkoituksenmukainen yhdyskuntarakenne, panostamalla päästöjä vähentävään liikennesuunnitteluun sekä hyödyntämällä tehokkaasti olemassa olevaa infrastruktuuria.

Selvitysvaiheessa tarkennetaan

- yhdyskuntarakenteen ohjaamisessa käytettävien suunnitelmien laajuudet ja aikataulut
- yhdyskuntarakenteen eheyttämisen ja täydennysrakentamisen pääperiaatteet

6. Osaava ja kehittyvä organisaatio

Henkilöstö on kunnan tärkein voimavara. Ilman pätevää ja riittävää henkilöstöä kunta ei pysty hoitamaan lakisääteisiä palveluja, vaikka suurin osa palveluista hankittaisiin ulkopuolisilta tuottajilta. Kunnalla on aina sellaisia tehtäviä, jotka kunnan on järkevintä järjestää itse.

Organisaatioiden yhdistymisessä henkilöstön aseman turvaaminen ja osallistuminen itse muutoksen tekemiseen on usein ratkaiseva tekijä muutoksen onnistumiselle. Uuden kunnan syntyessä suurimmat muutokset kohdistuvat yleishallintoon ja esimiesasemassa oleviin henkilöihin. Onnistunut prosessi edellyttää henkilöstön aktiivista osallistumista sekä myönteistä suhtautumista muutokseen. Lähtökohtana organisoinnissa pidetään sitä, että uuden kunnan henkilöstö työskentelee ns. vanhoina työntekijöinä puitelain siirtymäsäännösten mukaisesti.¹

Vuosien 2008 ja 2017 välillä uuden kunnan henkilöstöstä vanhuuseläkkeelle siirtyy Kuntien eläkevakuutuksen vuoden 2007 tietojen mukaan 34 %. Työmarkkinoille tulevien lukumäärä vähenee jatkuvasti ja uuden kunnan alueella ollaan vuonna 2020 tilanteessa, jossa keskimäärin kahden eläkkeelle siirtyvän työntekijän tilalle kyetään rekrytoimaan yksi työntekijä. Tämä kehitys edellyttää pohtimaan vakavasti uudenlaisten työskentelytapojen käyttöönottoa.

Osalle henkilöstöä organisaatiomuutos on verrattavissa työpaikan vaihtamisen tyyppiseen kokeemukseen, jolloin muutosvastarinta on ymmärrettävää. Jo alkuvaiheessa tulee panostaa johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen. Myös johtamisjärjestelmiä pitää tarkastella ja muuttaa uuden kunnan kehittyvän organisaation tavoitteiden mukaiseksi.

Henkilöstön osallistuminen tuo luottamuksen ilmapiiriin

Henkilöstökehityksen ja palveluiden uudistamisen myötä esimiestyöhön sekä muutosjohtamiseen kohdistuu erityisiä osaamisvaatimuksia. Henkilöstövoimavarojen strategista johtamista kehitetään osana kunnan johtamistoimintoja. Erityisesti huomiota kiinnitetään myös esimiesten työkyvyn ylläpitämiseen ja ammatillisen osaamisen uudistamiseen kunnallisen henkilöstön ikääntymisen myötä. Johtamisjärjestelmän luomisessa tärkeitä periaatteita ovat tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.

Kuntien luottamus- ja varanhaltijajohdon on mahdollistettava henkilökunnan osallistuminen muutosprosessiin ja sen valmisteluun. Lähtökohtina on oltava myös henkilöstön oman muutoshalukkuuden ja -toiveiden tukeminen, esimerkiksi koulutusta järjestämällä ja henkilöstön toiveita kuunte-

¹ Henkilöstön asema on kuntaliitoksessa turvattu Kuntajakolain pohjalta viideksi vuodeksi. Lain 13 §:ssä todetaan, että vuosien 2008 – 2013 alusta voimaantulevissa kuntajaon muutoksissa, joissa henkilöstöä siirtyy uuden kunnan palvelukseen, työnantajalla ei ole oikeutta irtisanoa palvelussuhdetta työsopimuslain 7 luvun 3 §:ssä tai kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain 37 §:ssä tarkoitetuilla taloudellisilla tai tuotannollisilla irtisanomisperusteilla. Työntekijä tai viranhaltija voidaan kuitenkin irtisanoa, jos hän kieltäytyy vastaanottamasta työnantajan hänelle tarjoamaa työsopimuslain 7 luvun 4 §:n tai kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain 37 §:n mukaista uutta työtehtävää tai virkaa. Tämä kiello koskee kaikkia kuntajaon muutoksessa mukana olevia kuntia ja on voimassa viisi vuotta kuntajaon muutoksen voimaantulosta.

Kuntajakolaissa tarkoitetut kuntajaon muutokset, jotka johtavat henkilöstön työnantajan vaihtumiseen, katsotaan liikkeenluovutukseksi, jolloin henkilöstö siirtyy automaattisesti lain nojalla uuden kunnan palvelukseen eikä erillisiä päätöksiä henkilöstön siirtämisestä tarvita. Tällöin ei myöskään tarvita henkilöstön irtisanomista eikä erillistä suostumusta. Kuntajakolain 15 §:ssä säädetään erikseen kunnanjohtajan asemasta kuntajaon muuttuessa.

Kuntaliitoksen käytännön toteutuksessa noudatetaan henkilöstöä koskevissa asioissa uuden yhteistoimintalain säädöksiä sekä otetaan huomioon Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirjeessä 2.3.2007 nro 4/2007 "Henkilöstön asema kunta- ja palvelurakennemuutoksessa" annetut ohjeet.

lemalla koskien uuteen organisaatioon sijoittumista. Suurin osa strategisista muutosvalmiuksista suunnitellaan ja toteutetaan joko selvitysvaiheessa tai kuntaliitoksen toteuttamisvaiheessa.

Osaamiskartoituksen pohjalta uudelle kunnalle henkilöstöohjelma

Jotta uuden kunnan muutokset pystytään viemään onnistuneesti läpi, tarvitaan merkittäviä panostuksia henkilöstön ja johdon osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön ja toimintojen osalta on syytä tehdä perusteellinen resurssi- ja osaamiskartoitus. Resurssi- ja osaamiskartoitusta on hyödynnettävä ja tehtävä uudelle kunnalle selvitysvaiheessa henkilöstöohjelma, jota toteutetaan toteuttamisvaiheen aikana.

Kunnat joutuvat tulevaisuudessa palkkaamaan runsaasti uutta henkilöstöä ja kilpailemaan pienevistä työmarkkinoille siirtyvistä ikäluokista muiden työnantajien kanssa. Muutokseen on valmistauduttava etukäteen, jotta työssä oleva henkilöstö jaksaa työkuutoisena eläkeikään saakka, eikä joudu jättämään työuraansa esimerkiksi uupumuksen ja sairausloman takia. Henkilöstöpolitiikkaan panostaminen on yksi tärkeä keino vaikuttaa kielteisen kierteen katkaisemiseen.

Henkilöstöstään huolehtiva organisaatio on vetovoimainen

Uudelle kunnalle määritellään henkilöstöpoliittiset periaatteet, joita noudatetaan kaikilla toimialoilla jokaisessa toimipisteessä. Yhteiset henkilöstöpoliittiset periaatteet luovat tukirangan kunnassa toteutettavalle henkilöstöpolitiikalle ja viestivät kunnan ulkopuolelle dynaamisesta, kehittyvästä ja henkilöstöstään huolehtivasta kuntaorganisaatiosta. Uudesta kunnasta rakennetaan vetovoimainen organisaatio, jonka on helppo rekrytoida uutta ammattitaitoista työvoimaa. Myös viestintä tukee tavoitetta. Eläkeikää lähestyvien työ organisoitaisiin siten, että heidän työnsä painopiste olisi hiljaisen tiedon siirtäminen uusille työntekijöille. Näin edistetään työssä jaksamista normaaliin eläkeikään saakka.

Alueella on useita koulutusorganisaatioita, joiden kanssa yhteistyössä voidaan rakentaa aktiivinen ja uudenlainen toimintamalli pitkäjänteiseen henkilöstösuunnitteluun. Mallilla voidaan turvata kuntaorganisaation henkilöstön riittävyys niissä tehtävissä, joilla näyttäisi olevan työvoiman tarvetta tulevina vuosina. Yhtäläillä toimintamallin avulla voidaan vahvistaa paikallista koulutusta – myös oppisopimuksena – niihin tehtäviin ja ammatteihin, joihin paikallisesti on tarvetta.

Selvitysvaiheessa tarkennetaan

- UusiKunta- organisaation kehittämistavat toiminnallisten lähtökohtien pohjalta
- henkilöstöstrategiaan sisällytettävät asiat
- henkilöstön resurssi- ja osaamiskartoitus
- koulutustarpeiden kartoitus ja koulutusohjelma
- henkilöstön perehdytyksen ja muutosvalmennuksen periaatteet
- uudenlaisen johtamisjärjestelmän luomisen edellytykset Uuteen kuntaan

7. Vetovoimainen aluekeskus

Tässä esiselvityksessä vetovoimaisuudella tarkoitetaan kunnan kykyä vetää puoleensa sen kannalta tärkeitä informaatio-, teknologia-, pääoma-, kulttuuri-, ihmis- ja organisaatiovirtoja. Tätä kautta kunta mahdollistaa asukkaiden elämisen laadun ja elintason ylläpidon ja kehittämisen sekä innovatiivisen toimintaympäristön luomisen kunnassa toimiville yrityksille niiden kilpailukykyyn lisäämiseksi.

Edellä olevassa määrittelyssä korostuu ihmis- ja organisaatiovirtojen merkitys, koska työpaikkoja luovat yritykset ja niissä toimivat ihmiset ovat keskeisiä edellytyksiä kunnan menestymiselle ja hyvinvoinnille jo pelkästään tulonmuodostuksen näkökulmasta.

Vetovoimaisuuden asteeseen vaikuttaa myös toimintaympäristön kilpailukykyisyys niin rakenteellisesti kuin hyvinvoinnin kannalta. Rakenteellinen kilpailukyky koostuu esim. kaavoista ja tonteista, toimitiloista, sekä liikenne- ja tietoliikenneyhteyksistä. Hyvinvoinnin kannalta vetovoimaisuuteen vaikuttavat asukkaiden jokapäiväiseen elämään kuuluvat, hyvinvointia luovat ja sitä ylläpitävät tekijät. Tällaisia ovat esimerkiksi kunnalliset peruspalvelut, viihde- ja kulttuuripalvelut sekä asumiseen ja asuinympäristöön liittyvät palvelut.

Muita vetovoimaisuutta lisääviä tekijöitä ovat alueen koulutusjärjestelmän toimivuus ja sen kyky tarjota yrityksille osaavaa ja koulutettua työvoimaa. Myös korkeakoulut ja niiden tutkimus- ja innovaatiotoiminta ovat keskeinen osa kunnan vetovoimaisuutta. Korkeakoulujen merkitys on paljolti kiinni niiden ja kunnassa toimivien yritysten välisen yhteistyön toimivuudesta.

Asumisvaihtoehdot monipuolistuvat

Kunnan on huolehdittava aineelliseen ja hyvinvointiin liittyvän toimintaympäristön kehittymisestä vetovoimaisuutensa turvaamiseksi. Hyvinvointiin liittyvä toimintaympäristö saa merkittävän lisän uudessa kuntayhteisössä kunnan pinta-alan kasvaessa ja luonto-olosuhteiden monipuolistuessa. Tämä merkitsee, että asumisvaihtoehdot monipuolistuvat ja kunnan vetovoimaisuus asuinpaikkana lisääntyy.

Kunnallisten palveluiden laatu, saatavuus, sijainti ovat kunnan vetovoiman kannalta jopa monipuolisia asumisvaihtoehtojakin merkittävämpiä tekijöitä. Muuttoa harkitsevan asukkaan kannalta muita keskeisiä kunnan vetovoimaan vaikuttavia tekijöitä ovat koulutusmahdollisuudet, asumisen viihtyisyys ja turvallisuus sekä vapaa-ajan palveluiden ja -alueiden toimivuus. Useimpien edellä mainittujen tekijöiden houkuttelevuuteen UusiKunta pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan.

Yritysten näkökulmasta fyysisen toimintaympäristön lisäksi tärkeitä asioita sijoituspaikkaa valittaessa ovat ammattitaitoisen työvoiman saanti ja henkilöstön osaamisen turvaaminen. UusiKunta-kokonaisuus tarjoaa yrityksille runsaasti vaihtoehtoisia sijoittumispaikkoja ja -tapoja. Erityistä huomiota on kiinnitettävä yritysten sijoituspalveluiden koordinoituun ja tehokkaaseen markkinointiin, joka yhden kuntakokonaisuuden ratkaisussa on helpommin järjestettävissä.

Hajanaiset kehittämissuunnitelmat yhdenäistetään

Tällä hetkellä kaikilla UusiKunta -kokonaisuuteen liittyvillä kuntapohjaisilla organisaatioilla on omat kehittämissuunnitelmansa ja strategiansa. Lisäksi alueellisia toimialakohtaisia strategioita on myös muilla maakunnallisilla kuntayhtymillä ja organisaatioilla.

Merkittävä osa edellä mainituista kehittämissuunnitelmista ja strategioista voidaan uudessa kunnassa yhdistää tai vähintäänkin yhtenäistää. Tämä tehostaa asioiden toteuttamista sekä säästää työtä ja kustannuksia. Lukuisista kunta- ja organisaatiokohtaisista strategioista päästään UusiKunta-strategiaan.

Suuri kunta huomataan

Uuden kunnan syntyminen lisää alueen painoarvoa ja vetovoimaa suhteessa valtiovaltaan, muuhun kuntakenttään, mutta myös elinkeinoelämän sekä sijoitus- ja rahoitusorganisaatioiden suuntaan. Valtakunnalliselta kannalta painoarvon lisäys tulee näkymään metropoli- ja kaupunkipolitiikassa, korkeakoulu- ja elinkeinopolitiikassa sekä valtionhallinnon alue- ja alueellistamispolitiikassa. Suurempi kuntakoko – niin alueellisesti kuin asukas pohjaisesti – tuo osaltaan lisää kehittämispotentiaalia ja kunnan kiinnostavuus ja huomioarvo kasvaa niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.

Selvitysvaiheessa tarkennetaan

- päällekkäiset kehittämissuunnitelmat ja toiminnot sekä suunnitelma niiden karsimiseksi
- esitys siirtymisestä kunta- ja kehittämisorganisaatiokohtaisista strategioista UusiKunta-strategiaan
- kansallinen edunvalvontarooli ja sen tavoitteet sekä em. tehtäväkokonaisuuden osalta työnjako maakuntaliiton kanssa

8. Vaikuttava muutoksen johtaminen

Jotta UusiKunta- hanke voisi edetä esiselvitysvaiheesta selvitysvaiheeseen – ja kenties lopulta aina kuntaliitokseen asti – tulee kahden keskeisen reunaehdon toteutua. Nämä ovat mahdollisesta kuntaliitoksesta odotettavissa olevat hyödyt sekä toimijoiden välinen luottamus. Kuntaliitoksesta syntyvän lisäarvon on kokonaisuutena oltava kunkin kunnan osalta muutoksen haittoja suurempaa. Onnistuneen muutoksen toteuttaminen ja johtaminen puolestaan edellyttää toimijoiden välistä lujaa luottamusta.

Luottamuksen vaade koskee sekä kuntien poliittisia päättäjiä että valmistelevia viranhaltijoita. Toimijoiden välisissä suhteissa täytyy heijastua tasavertaisuus ja moniarvoisuus. Luottamus ilmenee varmuutena siitä, että kaikki ajatukset voi ja uskaltaa sanoa ääneen, esitettyjä mielipiteitä kuunnellaan, toisen osapuolen mahdollisia heikkouksia ei käytetä hyväksi eikä kukaan ”vedä välistä”. Toimijoiden välisen luottamuksen edellytyksenä ovat rehellisyys, avoimuus, yhteistyökyky ja hyvä tah- to.

Poliittinen johto päättää, ammattijohto toteuttaa hallitusti

Hallittua muutoksen johtamista organisaatioiden tasolla kuvaavat taito selviytyä suunnitelluista muutoksista annetussa aikataulussa ja kyky reagoida odottamattomiin tilanteisiin nopeasti ja toimintakyvyn säilyttäen. Tämä edellyttää muutoksen dynamiikan ymmärtämistä kaikilla organisaatiotasoilla.

Kuntaorganisaation muutosprosessin toteuttamisessa tarvitaan niin poliittista kuin ammatillista joh- tajuutta. Luottamushenkilöiden rooli tässä prosessissa on korostunut. Ammattijohdolla tulee olla vahva rooli muutosta taustoittamassa etenkin prosessin alkuvaiheessa. Poliittisten johtajien rooli sitä vastoin korostuu niiden pohjalta aloitteen tekemisessä, muutostarpeen esiintuomisessa sekä päätöksenteossa. Ammattijohdon tehtävänä on puolestaan toteuttaa muutosta johtavien poliittisen päättäjien tekemät päätöksen mahdollisimman tehokkaasti.

Ymmärrettävää viestintää aikaisessa vaiheessa

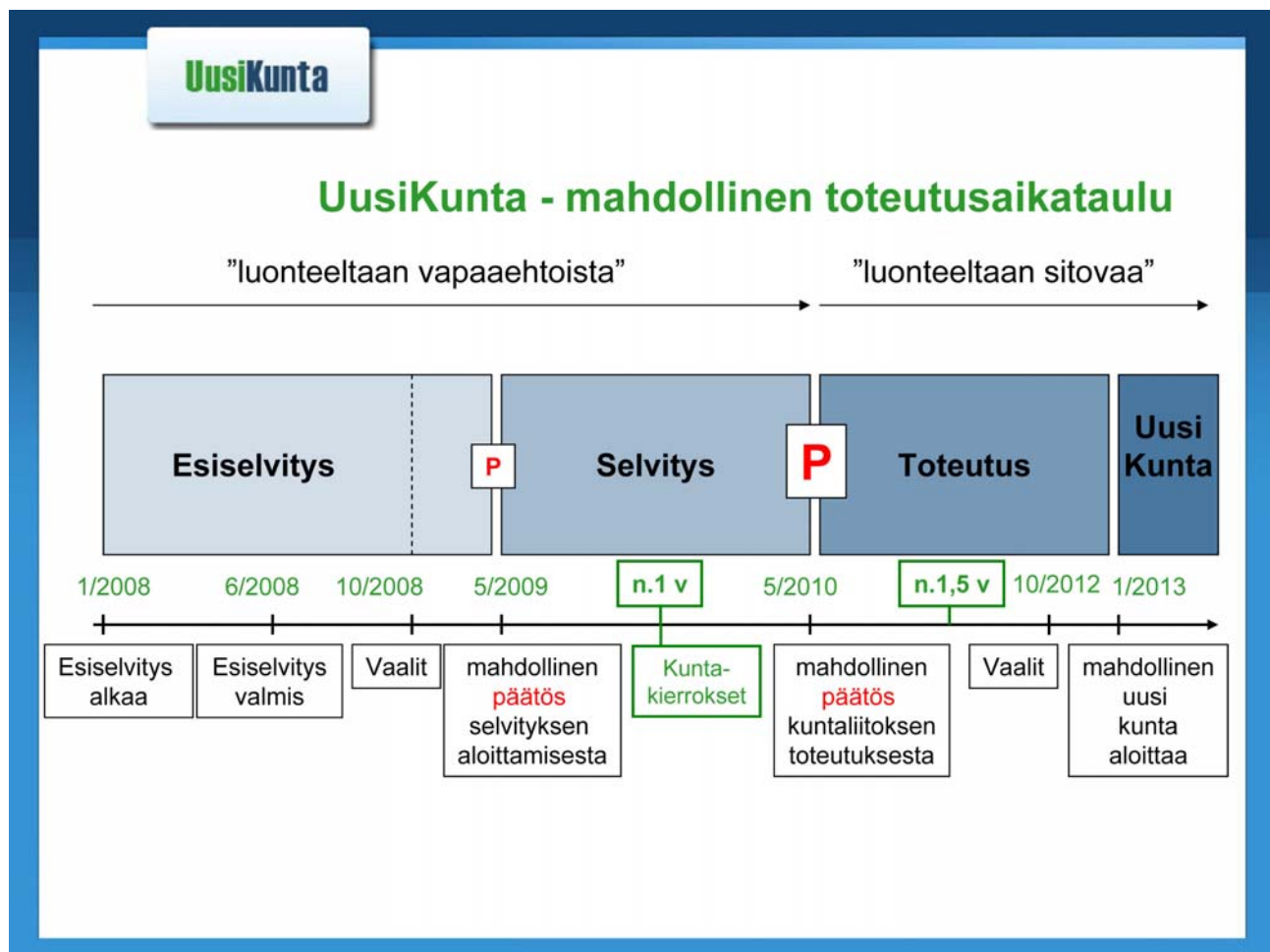
Muutosjohtamisen keskeisenä tukena on muutosviestintä. Tapa, jolla kunnissa viestitään muutok- sesta vaikuttaa vahvasti siihen, miten ja missä aikataulussa muutos toteutuu. Siksi jo kuntaliitoksen esiselvitysvaiheessa on tärkeää kertoa henkilöstölle ja kuntalaisille ajoissa, riittävästi ja ymmärret- tävästi, mitä yhdistymisellä tavoitellaan. Esiselvitysvaiheessa ei kuitenkaan vielä kyetä vastaamaan niihin moniin konkreettisiin ja yksityiskohtaisiin, lähinnä palveluita ja niiden saatavuutta koskeviin kysymyksiin.

Vaikka tiedottaminen olisi hoidettu kuinka läpinäkyvästi, tulevat esiselvityksessä esille nostetun kaltaiset muutokset herättämään voimakastakin vastustusta eri ryhmissä. Osa asukkaista, kunnan työntekijöistä, esimiehistä ja poliittisista päättäjistä saattaa vastustaa muutoksia hyvinkin äänek- käästi. Pahimmillaan vastustus johtaa siihen, että muutosta ei saada lainkaan toteutettua tai sen toteuttamisessa on suuria ongelmia. Parhaimmillaan vastustaminen kyetään taitavan muutosjoh- tamisen avulla saamaan muutosta edistäväksi voimaksi.

Muutosvastarintaa ei tule tulkita häiriötilaksi, vaan se on keskeinen osa muutoksen dynamiikkaa. Muutoksen taitavan ja tavoitteellisen johtamisen tehtävänä on asioiden ohjaaminen ihmisten kautta ja heidän avullaan. Työntekijöiden työpanos on organisaatiomuutoksen läpiviennissä ensisijaisen tärkeää. Kaikille, joita muutos koskettaa, tulee antaa mahdollisuus osallistua keskusteluun ja riittä- västi tietoa osallistumisen tueksi.

Selvitysvaiheessa tarkennetaan

- muutosjohtamisen ohjeet päättäjille ja viranhaltijoille
- muutosjohtamista tukevan koulutuksen suunnittelu
- suunnitelma henkilöstön ja kuntalaisten informoimiseksi
- ohjeet innovatiivisen ja riskit huomioivan muutosjohtamisen järjestämiseksi



Liitteet

- 1. Huoneentaulu**
- 2. Työryhmien jäsenet**
- 3. Tilastoliite aihealueittain**
- 4. Kuntatalousosio**
- 5. Kuntien Eläkevakuutuksen tiedot**

Liite 1. UusiKunta- esiselvitystyön ”Huoneentaulu”

1. Miksi UusiKunta?

- ikärakennemuutokseen ja työvoiman saatavuuteen varautuminen
- BKT / asukas v.2005 oli 81,3% maan keskiarvosta
- heikko verotulokehitys ja viimevuosien toteutunut käyttötalouden kustannuskehitys
- kansallinen talouskehitys hetkellisesti hyvä, UusiKunta –kunnissa tilanne yhä vaikea
- kuntasektorin heikko tuottavuuskehitys ja alueen korkea rakenteellinen työttömyys
- tehty paljon hyvää kuntayhteistyötä, haittana ohjauksen vaikeus

2. Uudistuvat ja tehokkaat palvelut, tavoitteena:

- palveluiden turvaaminen palvelurakenteita muuttamalla ja prosesseja tehostamalla,
- nykyisten toimintamallien kyseenalaistaminen sekä rohkeiden uudenlaisten järjestämis- ja tuottamistapojen hakeminen,
- uusien keinojen ja kannusteiden etsiminen asukkaiden omavastuisuuden ja velvollisuudentunteen lisäämiseksi.
- palvelutuotannon laadun varmistaminen

3. Terve ja kehittyvä kuntatalous, tavoitteena:

- terveen kuntatalouden turvaaminen sekä alueen vetovoimaisuuden ja kilpailukyvyyn vahvistaminen pitkällä tähtäimellä,
- tasapainoinen kuntatalous. (mittarina veroprosentti verrattuna valtakunnalliseen keskimääräistasoon ja poistoja suurempi kuntatalouden vuotuinen ylijäämä),
- elinkeinorakenteen monipuolistaminen. (mittarina onnistumisesta ovat uudet yritykset, työpaikat ja työllisyysasteen kehitys),

4. Kuntalaisiaan osallistava yhteisö, tavoitteena:

- asukkaiden osallisuuden tukeminen ja vaikutusmahdollisuuksien säilyttäminen muutosten toteuttamisen yhteydessä
- kuntalaisten nykyidentiteetin (kulttuuriperinnön) arvostaminen ja kunnioittaminen kehittämisen voimavarana.
- osallisuuden lisääminen / syrjäytymisen ehkäiseminen,

5. Elinvoimainen yhdyskuntarakenne, tavoitteena:

- vahvistaa uuden rakenteen tuomia mahdollisuuksia alueen vetovoimaisuuden, kilpailukyvyyn ja houkuttelevuuden lisäämisessä niin yritysten kuin nykyisten ja tulevien asukkaiden silmissä,
- investointien tehostaminen ja yhdyskuntarakenteen tehostaminen,

6. Osaava ja kehittyvä organisaatio, tavoitteena:

- paikallisen asiantuntijuuden ja osaamisen varmistaminen
- osaavan työvoiman saatavuus tulevaisuudessa,
- paikallisten koulutusyksiköiden kanssa tehtävä yhteistyö,
- yhteiset henkilöstöpolitiikan linjaukset,

7. Vetovoimainen aluekeskus, tavoitteena:

- alueen kilpailukyvyyn ja vetovoiman lisääminen elinvoiman turvaamiseksi,
- tehtävien yhteensovittaminen alueellisen vaikuttavuuden lisäämiseksi sekä yhteisten linjausten ja päätösten aikaansaamiseksi,
- päällekkäisten ja hajanaisten kehittämislinjausten poistaminen,
- alueen painoarvon lisäys edunvalvonnassa niin kansallisesti kuin kansainvälisesti

8. Vaikuttava muutoksen johtaminen, tavoitteena:

- olemassa olevan henkilöstön huomioiminen muutoksessa,
- tulevaisuusorientoitunut, rohkea ja riskit huomioiva muutoksen johtaminen
- johdon uskallus irrottautua perinteisistä toimintatavoista ja välittää positiivista muutoshenkisyyttä myös henkilöstön suuntaan.

Liite 2. Työryhmien jäsenet

Johtoryhmän jäsenet

Hartola: Heikki Hakala, Vesa Järvinen, Matti Tanskanen
Hollola: Heikki Mantere, Juha Rehula, Marjaleena Tuliainen
Hämeenkoski: Hannu Heikkilä, Rauno Parikka, Kari Toivonen,
Kärkölä: Martti Aslmaa, Veikko Salomaa, Jorma Vajus
Lahti: Ulla Juurola, Mika Kari (**vpj.**), Maija-Liisa Lindqvist, Leena Mantere, Jari Salonen,
Kirsti Vaara, Ilkka Viljanen (**pj.**), Eino Vuori
Nastola: Harri Niemi, Reijo Savurinne, Riitta Siltanen
Padasjoki: Pirkka Ahola (**vpj.**), Rauno Hännikäinen, Ilpo Pylvänen

Valmisteluryhmän jäsenet (kuntajohtajat)

Raija Peltonen, Hartola
Päivi Rahkonen, Hollola
Kari Mustonen, Hämeenkoski
Seppo Huldén, Kärkölä
Jyrki Myllyvirta, Lahti
Pauli Syyrakki, Nastola
Heikki Jaakkola, Padasjoki

UusiKunta-hankkeen sihteeristö

tutkimus- ja kehittämispäällikkö Sari Alm, Lahden kaupunki
yhteyspäällikkö Juhani Rikala, Lahden kaupunki
tiedotuspäällikkö Sini Saares, Lahden kaupunki
pääsihteeriksi Jaana Simola, Päijät-Hämeen palvelurakennemuutos
seutujohtaja José Valanta, Lahden kaupunkiseudun seutuhallinto

Henkilöstöryhmän jäsenet

JHL ry: Mikko Kautonen, Antti Tiensuu (varajäsenet: Anneli Viinikka, Irmeli Perkiö)
Juko: Seija Tommola, Timo Hillman (varajäsenet: Markus Lahtimo, Esa Jeskanen)
Jyty: Helena Rantanen, Arja Nikkanen (varajäsenet: Leila Tupasela, Tuula Tanninen)
KTN: Juha Metso, Jouni Lehto (varajäsenet: Carola Tiihonen, Keijo Sihvonen)
Super: Silja Savola, Marjut Hakala (varajäsenet: Selma Kouvalainen, Leena Törmänen)
Tehy: Sakari Kopperoinen, Raija Kuosa (varajäsenet: Tuula-Anneli Siren, Sirpa Aalto)
Kuntien henkilöstöpäälliköt: Markku Niskala, Hartola; Hilikka Myllymäki, Hollola; Vaula Ruuska, Hämeenkoski; Anja Vitie, Kärkölä; Ritva Frisk, Lahti; Markku Laurell, Nastola; Kristiina Laakso, Padasjoki