



FIKSU KUNTA- STRATEGIA

Työpajakokonaisuus
kuntastrategiatyöhön

Ihan aluksi

Tämä dokumentti tarjoaa kattavan ohjeistuksen ja perehdytyksen onnistuneen kuntastrategiatyöpajan suunnitteluun ja toteutukseen.

Materiaali sisältää **1. fasilitaattorin ohjeet**,
2. perehdytysmateriaalin ja infon sekä **3. työpajapohjat**.

Tästä on kyse

- **MITÄ?** Materiaali sisältää käytännönläheiset ohjeet, joiden avulla voit räätälöidä työpajan vastaamaan juuri sinun kuntasi tarpeita, kuten uuden strategian luomista tai luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden perehdyttämistä strategiaan asioihin.
- **MILLAINEN KOKONAISUUS?** Työpajan sisältö on suunniteltu noin 7—8 tunnin mittaiseksi kokonaisuudeksi, joka voidaan jakaa yhdelle tai kahdelle päivälle. Työpaja soveltuu eri kokoisille ryhmille ja voidaan toteuttaa sekä lähitilaisuutena että etänä.
- **KENELLE?** Työpaja on suunnattu kuntien luottamushenkilöille ja viranhaltijoille, ja materiaali (pääkappale 2) toimii myös hyvänä kirjallisena perehdytysmateriaalina.
- **MIKSI?** Työpajassa osallistujat johdatetaan pohtimaan ja valitsemaan strategisia teemoja ja tavoitteita sekä tunnistamaan mittareita tavoitteiden seurantaan. Työpajoissa luodaan **avointa keskustelua ja yhteisymmärrystä kunnan tulevaisuudesta ja siitä, miten toivottu tulevaisuus saavutetaan.** Prosessi on myös oiva tapa sitouttaa osallistujat strategiatyöhön.
- **MITEN?** Suosittelemme perehtymään materiaaliin ensin kokonaisuutena. Kun alat suunnitella työpajaa, lue vielä diat 6—8 ja hyödynnä diojen 16—17 suunnitelmia tai aloita tyhjältä pohjalta dian 39 avulla. Voit muokata materiaalia tarpeidesi mukaan.

Materiaali on kehitetty Fiksu kuntastrategia -hankkeessa Nurmijärven, Mäntsälän ja Sipoon kuntien yhteistyönä 2022—2024. Hankkeen rahoitus on valtiovarainministeriön digikannustinavustus. Kehitystyössä arvokasta palautetta ja kommentteja ovat antaneet kuntien pilottityöpajoihin osallistuneet. Suuret kiitokset osallistujille!

Aineisto on tarkoitettu minkä tahansa kunnan käyttöön ja sovellettavaksi.

Sisällysluettelo

1 **Fasilitaattorin ohjeet** kuntastrategiatyöpajan laatimiseen

- Fasilitaattorin ohjeet **ennen** työpajaa, työpajan **aikana** ja työpajan **jälkeen**
- Kuntastrategia-työpajan ohjelmarunko
- Ryhmätyöskentelyosuuksien tavoitteet ja tehtävänannot

2 **Infot ja perehdytysmateriaali**

- Kunnan tehtävät kuntalain mukaan
- Millaista kuntastrategiaa kunta on tekemässä?
- Vaikuttava kuntastrategia
- Kuntastrategian laatimisen kokonaisprosessi
- Esimerkki kuntastrategian laatimisprosessista
- Teemat päämäärinä strategialle, tavoitteet kertomassa tahtotilasta
- Mittarit ovat välineitä, joilla seurataan ja arvioidaan kunnan strategian tavoitteiden saavuttamista
- Mittareiden luominen
- Kuntastrategian mittaamisen perimmäinen kysymys — mihin pyritään vaikuttamaan ja miten?

3 **Työpajapohjat**

- Tehtävänannot, työpajan juoksutus ja ohjelmarungot



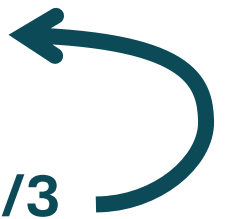
Fasilitaattorin ohjeet kuntastrategiatyöpajan laatimiseen

Tässä kokonaisuudessa on yleisempiä fasilitaattorin ohjeita siitä, mitä tulisi ottaa huomioon ennen työpajaa, työpajan aikana ja työpajan jälkeen. Näiden jälkeen on esitetty kuntastrategian laatimiseen tähtäävän työpajan ohjelmarunko ja avattu kunkin kohdan tavoitteita. Lopuksi on esimerkkejä tehtävänannoista sekä muita olennaisia menetelmiä ja välineitä työpajan toteutukseen.

Fasilitaattorin ohjeet

ennen työpajaa

1/3



Työpajan suunnittelussa on useita tärkeitä näkökohtia, jotka auttavat luomaan onnistuneen ja osallistujia sitouttavan tilaisuuden. Seuraavat kohdat tarjoavat yleisiä ohjeita, joita fasilitaattorit voivat hyödyntää työpajojen suunnittelussa.

Työpajan tavoite ja tarkoitus

- **Määrittele** työpajalle selkeät tavoitteet. Mikä on työpajan tarkoitus ja toivottu lopputulos? Halutaanko työpajasta ideoita, yhteisen ymmärryksen lisäämistä vai asioiden esittelyä? Strategiatyöpajassa toivottuja konkreettisia lopputuotoksia ovat ainakin strategian päämäärä-, tavoite- ja mittariaihiot.

Valitse suunnitteluvaiheessa työpajalle työstötapa

- Post-it-laput, fläppitaulu, mahdolliset tulosteet
- Sähköiset alustat, kuten Screen.io, Mentimeter, Mural, Miro, Forms
- Jaatko materiaalin osallistujille vai et?

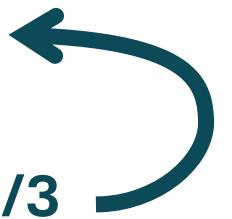
Ohjelma ja sisällöt

- **Suunnittele** työpajan ohjelma, sisältö ja mahdollinen ennakotehtävä (ks. dia 14 ennakotehtävästä). Toimiva tapa laatia juoksutus työpajalle on taulukko, jossa näkyvät mm. kellonaika, mitä silloin tapahtuu, kuka on vastuussa, mitä välineitä käytetään sekä muut mahdolliset huomiot (ks. esimerkki juoksutustaulukosta dioilta 16–17).
- **Työpajan teemoiksi** voidaan soveltaa esimerkiksi Kuntalain 37 § sisältöä, mikäli ennakotehtävää ei toteuteta.
- **Valitse** menetelmät. Käytetäänkö työpajassa sähköistä työkalua vai pelkästään paperia ja kyniä? Valmistele kaikki tarvittavat materiaalit (esim. diaesitys, tulosteet, muistiinpanovälineet, sähköiset osallistumisvälineet ja niiden toimivuus). Dioja ei tarvitse tulostaa osallistujille, mutta ne voi halutessaan jakaa sähköisesti osallistujille ennen tai jälkeen työpajan. Muutamia esimerkkejä fasilitointimenetelmistä löydät dialta 9.

Fasilitaattorin ohjeet

ennen työpajaa

2/3



Osallistujat

- **Laadi** osallistujille lähetettävät kutsut. Osallistujien olisi hyvä etukäteen tietää työpajan karkea ohjelma. Jokaista yksityiskohtaa työpajan ohjelmasta heidän ei tarvitse tietää. Jos työpajassa käytetään sähköistä työkalua, mainitse siitä kutsussa, jotta osallistujat tietävät ottaa älypuhelimien, tabletin tai kannettavan tietokoneen mukaan.

Paikka

- **Valitse** sopiva paikka työpajalle. Lähitilaisuuteen sopii parhaiten tasalattiainen tila, jossa kalusteet on siirrettävissä haluamaansa asetelmaan. Varmista myös, että tilassa on tarvittavat laitteet (projektorit, äänentoisto jne.). Ryhmätöissä tarvitaan erilliset työskentelypisteet. Ryhmätöihin riittää pöydät, joiden ympärillä osallistujat voivat istua. Ryhmätöihin jakautuminen ei kuitenkaan onnistu pienessä tilassa, sillä usean ryhmän keskustellessa voi syntyä liikaa hälyä. Vaihtoehtoisesti tilaisuus voidaan suunnitella myös siten, että osallistujat ovat kaikki samassa tilassa ja samaa ryhmää, jolloin sähköinen työkalu on etenkin tarpeen.

Tehtävä	Aikataulu	Työmääräarvio
Tilan valitseminen ja varauksen tekeminen	n. 1,5—2 kk ennen pajaa	n. 2 pv
Työpajan alustava ohjelman ja mahdollisen ennakkotehtävän suunnittelu	aloita n. 1,5—2 kk ennen pajaa	
Materiaalien valmistelu (esitykset, työskentelyalusta, teknisten laitteiden varmistaminen)	n. 1 kk ennen pajaa	
Kutsujen lähettäminen	viim. 1 kk ennen pajaa	
Ohjeiden ja informaation lähettäminen osallistujille (mahdollinen ennakkotehtävä)	n. 1—2 vkoa ennen pajaa	
Mahdollisen ennakkotehtävän purku + työpajaohjelman täsmennykset	n. 2—3 pv ennen pajaa	
Käytännön järjestelyjen tarkistus	1—2 pv ennen pajaa	

Fasilitaattorin ohjeet

ennen työpajaa

3/3



Roolit ja vastuut

- **Määrittele** oma roolisi fasilitaattorina ja muiden mahdollisten fasilitaattorien roolit. Selvennä vastuujako ja varmista, että kaikki vastuussa olevat tietävät omat tehtävänsä. Tarvittaessa voitte pitää fasilitaattorien kokouksia ennen työpajaa. Voit halutessasi tulostaa fasilitaattoreille työpajaan juoksutuksen.

Fasilitaattorien valinta

- **Mieti** etukäteen, kuinka monta ryhmää työpajassa olisi tarkoitus muodostaa. Kuinka monta fasilitaattoria / kirjuria tarvitset?
- **Ryhmätöissä** fasilitaattorien tehtävänä on toimia kirjurina sekä varmistaa se, että ryhmän keskusteluissa pysytään teemaan liittyvissä aiheissa.
- **Fasilitaattorina tai kirjurina** voivat toimia esimerkiksi kunnan viranhaltijat, valtuustoryhmien puheenjohtajat tai muut työpajaan osallistujien joukosta löytyvät henkilöt.

Ryhmäjaot

- **Ryhmäkoko** siten, että kussakin ryhmässä on esimerkiksi 4—6 henkilöä. Tällöin jokainen osallistuja pääsee ryhmissä ääneen.
- **Työpajaosuuden alkaessa** tasajako tai vaihtoehtoisesti työpajan suunnittelija voi jakaa ryhmät etukäteen esim. valtuustoryhmittäin tai aakkosjärjestyksessä tai muulla haluamallaan tavalla.
- **Vaihtoehtoisesti** työpaja voidaan toteuttaa myös siten, että kaikki osallistujat ovat yhtä ryhmää ja koko työpaja toteutetaan kaikki yhdessä työskennellen. Tässä työskentelytavassa korostuu sähköisen työkalun tärkeys.

Varaudu ja tee varasuunnitelma!

Mitä, jos sähköinen alusta ei toimikaan toivotulla tavalla?
Mitä, jos yksi fasilitaattoreista ei pääsekään paikalle?
Mieti valmiiksi, mitä teet työpajassa siinä tilanteessa.

Esimerkkejä fasilitointimenetelmistä

Learning Café

Learning Café on keskusteleva menetelmä, jossa osallistujat pääsevät jakamaan tietoa ja osaamista sekä ideoimaan uutta. Learning Cafessa osallistujat kommentoivat pienissä ryhmissä esimerkiksi eri teemoja (hyvinvoinnin edistäminen, elinvoiman kehittäminen) hahmottaen niiden hyviä ja huonoja puolia sekä tuoden esiin kehittämisideoita. Teemat sekä kysymykset a) mikä on hyvä puoli? b) mikä on huono puoli? c) mitä kehittäisitte? Voi tulostaa valmiiksi pareille/ryhmille tai heijastaa kankaalle.

Pari- ja ryhmäporinat

Pari- ja ryhmäporinoiden tarkoituksena on antaa riittävän pienessä kokoonpanossa riittävä tila kaikkien osallistujien näkemysten ja pohdintojen esittämiseen ja huomioimiseen. Pari- ja ryhmäporinat toteutetaan yhteisesti läpikäydyn työskentelytoimeksiannon kautta, jossa pareille tai ryhmille annettiin tehtäväksi tarkastella tiettyä asiaa, teemaa tai linjausta omasta näkökulmastaan. Pari- ja ryhmäporinoita voidaan toteuttaa myös siten, että kaikki pohtivat samaa asiakokonaisuutta tai teemaa, josta lopputuloksena syntyy samasta aiheesta erilaisia näkemyksiä. Asian, teeman tai linjauksen voi tulostaa/kirjoittaa lapulle tai heijastaa parien/ryhmien aiheet kankaalle.

Me-We-Us

Työskentelyssä ensin jokainen kerää omia ajatuksia ja ideoita muistiin esim. muistilapulle, jonka jälkeen niistä keskustellaan ja niitä jatkojalostetaan ja ideoidaan pareittain tai pienryhmittäin. Lopuksi koko osallistujaryhmä jakaa ideat ja ne kirjataan muistiin, keskustellaan ja mahdollisesti jatkojalostetaan ideoita. Osallistujaryhmän joukosta tulee valita yksi kirjuri.

Sinisen meren strategia

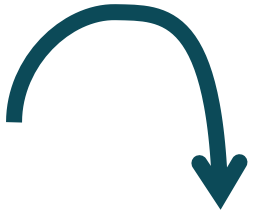
Työskentelyssä voidaan hyödyntää yksilö-, pari- ja ryhmätyöskentelyä. Menetelmän tavoitteena on peilata esimerkiksi nykyistä kuntastrategiaa seuraavien kysymysten avulla: 1) Mitä tulisi supistaa? 2) Mitä tulisi poistaa? 3) Mitä tulisi korostaa? 4) Mitä uutta pitäisi lisätä? Näiden kysymysten kautta syntyy ymmärrys siitä, mihin suuntaan strategiaa tulisi muokata. Työskentely kannattaa jakaa teemoittain käyden läpi esim. nykyisen kuntastrategian teemat.

Muistilappu pääfasilitaattorille

- **Pääfasilitaattorilla** on tärkeä rooli viestiä työpajojen sisällöistä selkeästi, jotta osallistuja tietää a) mitä työpajassa tapahtuu ja mitkä ovat työpajan tavoitteet, b) mitä häneltä odotetaan sekä c) miten työpajassa kerättyä tietoa hyödynnetään ja mitä työpajan jälkeen tapahtuu.
- **Viestimisessä** on hyvä avata ja perustella työpajan lähtökohdat ja käsiteltävät aiheet sekä kertoa työpajassa keskusteltavat kysymykset.
- **Visualisointi** — info ja perehdytysmateriaali -aineistojen sekä mahdollisen ennakkotehtävän vastausten jäsentäminen visuaalisesti hahmotettavina kokonaisuuksina tukee työpajassa käytävää keskustelua ja sen jäsentymistä. Visualisointi myös tukee keskustelun kohdentumista olennaisiin asioihin.
- **Työpajan pienryhmäkeskustelut** toimivat dialogisena työvälineenä. Riittävän pienessä ryhmässä (5—6 hlöä) keskustelu voi olla aidosti vastavuoroista ja kehittävä. Ryhmäkeskustelun tavoitteena on tuottaa lähtökohdat ja edellytykset yhteiseen keskusteluun ryhmälle määrätystä aiheesta ja näkökulmasta.
- **Yhteiset keskustelut** ovat olennainen osa työpajaa näkemysten keräämisessä ja yhteisen ymmärryksen muodostamisessa. Yhteisissä keskusteluissa puretaan pienryhmäkeskustelujen tuloksia yhteisesti. Tämä on hyvä järjestää perinteisenä puheenvuoropyyntöihin perustuvana keskusteluna, jottei mikään uusi, erityinen menetelmä vie aikaa ja huomiota itse asian käsittelyltä.

Fasilitaattorin ohjeet

työpajan aikana



Kun työpaja on valmisteltu huolellisesti, voidaan työpajassa edetä juoksutuksen mukaisesti. Yllätyksiä voi tulla matkan varrella, joten fasilitaattorin täytyy myös lennosta mukautua erilaisiin tilanteisiin.

- **Työpajan aloitus.** Muista käydä osallistujille läpi työpajan tavoite, ohjelma ja aikataulu. Tällöin osallistujat tietävät, mitä heiltä odotetaan.
- **Ajanhallinta.** Pidä aikataulusta kiinni, mutta ole tarvittaessa myös joustava. Varmista, että jokainen osio saa riittävästi aikaa ja ehditte käydä läpi suunnitellut kohdat.
- **Muistiinpanot.** Dokumentoi tärkeimmät keskustelut ja päätökset tai varmista, että valtuuttamasi henkilöt pitävät huolen esimerkiksi ryhmätyön tuotosten kirjaamisesta.
- **Palautteen kerääminen.** Pyydä palautetta osallistujilta ja käytä palautetta työpajojen parantamiseen jatkossa.

Tekniikassa häikkää — ei hätää, ota varasuunnitelma käyttöön!

Jos sähköinen äänestystyökalu ei toimikaan, ota varasuunnitelma käyttöön. Jos työpajassa on tarkoitus äänestää tai priorisoida, voi äänestyksen toteuttaa esimerkiksi papereille tukkimiehen kirjanpidolla tai viittaamalla.

Tehtävä	Aikataulu	Työmääräarvio
Työpajan tilojen valmistelu	n. 0,5—1 h ennen pajaa	n. 1 pv
Työpajan fasilitointi	Työpajan aikana	
Osallistujien palautteen kerääminen (suullisesti tai sähköisesti)	Työpajan lopuksi	

Fasilitaattorin ohjeet

työpajan jälkeen



- **Laadi yhteenveto** työpajan tuloksista. Tarvittaessa keskustele vielä muiden mahdollisten fasilitaattorien kanssa. Lähetä yhteenveto eteenpäin sovituille jakelulistalle.
- **Arvioi työpajan onnistumista** suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Pohdi, mitä voit oppia ja miten voit parantaa tulevia työpajoja.
- **Jatkojalostakaa työpajan tuotoksia** sovitusyöryryhmän, esimerkiksi strategiatyöryhmän, kanssa.

Tuotosten jatkotyöstäminen

Työpajan tavoitteena on, että tuotettu materiaali on mahdollisimman valmista. Työpajojen tuotokset kuitenkin aina tarvitsevat jatkotyöstä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tavoiteaihioiden ja mittareiden muotoilua ja täsmentämistä.

Tehtävä	Aikataulu	Työmääräarvio
Palautteen analysointi	Mahdollisimman pian pajan jälkeen, n. 1—2 viikkoa työpajan jälkeen	n. 1—2 pv
Yhteenvedon tekeminen	Mahdollisimman pian pajan jälkeen, n. 1—2 viikkoa työpajan jälkeen	
Mahdollisten kiitosviestien ja tuotosten lähettäminen osallistujille	Mahdollisimman pian pajan jälkeen, n. 1—2 viikkoa työpajan jälkeen	
Tuotosten jatkojalostaminen	Työpajan jälkeen	

Kuntastrategia — työpajan ohjelmarunko

Työpajan voi toteuttaa alla kuvatulla sisällöllä yhtenä päivänä tai vastaavasti kahtena eri päivänä, jolloin yhtä osiota voidaan käsitellä ensimmäisenä ja toista osiota toisena päivänä. Näin työpajailu pysyy mielekkäänä, eikä vie koko päivää osallistujilta. Lisäksi työpajojen välissä voidaan tarvittaessa käydä hedelmällistä keskustelua strategian sisällöistä ja jatkojalostaa niitä, mikä samalla vahvistaa osallisuutta ja sitoutumista.


Aamupäivä: Teemat ja tavoitteet

- 9.00 Alkusanat ja ohjeet työskentelyyn
- 9.10 Johdanto tavoitteisiin ja teemoihin
- 9.30 Ryhmätyöskentely 1: Strategian päämäärät
- 10.30 Ryhmätyön purku kirjurien johdolla
- 10.40 *Tauko*
- 10.50 Ryhmätyöskentely 2: Tavoitteet
- 11.50 Ryhmätyön purku ja aamupäivän yhteenveto
- 12.00 *Lounastauko*

Iltapäivä: Mittarit

- 13.00 Johdanto mittareihin
- 13.20 Ryhmätyöskentely 3: Vaikuttavuusmallin hahmottaminen ja vaikuttavuuspolun rakentaminen
- 14.20 Ryhmätyön purku
- 14.30 *Tauko*
- 14.40 Ryhmätyöskentely 4: Mittareiden valinta
- 15.40 Ryhmätyön purku
- 15.50 Päivän yhteenveto ja seuraavat askeleet
- 16.00 *Työpaja päättyy*

Ennakkotehtävä (valinnainen)



Ennakkotehtävän tavoitteena on valmentaa työpajaan eli kuntastrategian teemojen, tavoitteiden ja mittareiden pohdintaan. Ennakkotehtävä ei ole välttämätön, mutta suosittelemme sen tekemistä osallistujille, jotta he voivat orientoitua työpajaan ja strategiseen ajatteluun. Ennakkotehtävä voi olla esimerkiksi edellisen strategian arviointia tai siinä voidaan painottaa kysymyksiä ajankohtaisista toimintaympäristön muutoksista.

- **Voi sisältää** myös avointa kysymyksenasettelua, jolla kartoitetaan mm. kunnan vahvuuksia ja haasteita.

- **Haarukoi** työpajassa käsiteltäviä teemoja. Ennakkotehtävässä pyydetään esimerkiksi asettamaan tärkeysjärjestykseen teemoja, joita voidaan käsitellä työpajassa. Fasilitaattorin ja strategian laatimisen ydinryhmän tehtäväksi jää pohtia teemat, joista valintoja tehdään (esim. soveltaen Kuntalain 37 § sisältöjä, toimintaympäristöanalyysistä nousevat teemat, edellisen kuntastrategian sisällöt). Lisäksi ennakkotehtävässä voidaan kartoittaa mittaamisen haasteita.
- **Voidaan toteuttaa** sähköisen kyselytyökalun avulla, kuten Forms, Webropol, Screen.io. Valitse siis työkalu, joka mahdollistaa avoimet kysymykset ja mahdollisesti myös äänestämisen/priorisoinnin. Ennakkotehtävä voi olla myös pelkkä pohdintatehtävä, jolloin vastauksia ei kerätä etukäteen.
- **Esimerkkikysymykset** löytyvät seuraavalta dialta. Kysymyksiä on mahdollista soveltaa, muokata, jättää pois, siltä osin kuin se on tarkoituksen mukaista.

Ennakkotehtävään **esimerkkikysymyksiä**

- **Mikä on sinun käsityksesi kunnan tulevaisuuden näkymistä? TAI Millaiset asiat haastavat kunnan kehittämistä tulevaisuudessa?**

Kysymyksen tavoitteena kartoittaa, mihin toimintaympäristön muutostekijöihin strategiatyössä täytyisi erityisesti pureutua.

- **Millaista kuntastrategiaa kunnan tulisi tavoitella?**

- **Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät teemat strategialle? Valitse 5 tärkeintä TAI Priorisoi seuraavat strategian teemat tärkeysjärjestykseen.**

Kirjoita valmiiksi lista mahdollisista strategisista teemoista.

Kysymyksen tavoitteena on selvittää, mitkä teemat ovat erityisen tärkeitä ja mitä teemoja työpajassa täytyy ainakin käsitellä.

- **Mitä pitäisi mielestäsi saada aikaan seuraavalla strategiakaudella?**

- **Puuttuuko mielestäsi jokin olennainen strateginen teema?**

Kysymyksen tavoitteena on selvittää, mitä muuta, esimerkiksi jotain uutta näkökulmaa, pitäisi työpajassa käsitellä.

- **Mihin asioihin kunnan tulisi erityisesti vaikuttaa tärkeimmiksi nostamissasi teemoissa?**

- **Millaisia strategian mittaamisen ja seurannan haasteita kunnassasi on?**

Kysymyksen tavoitteena on kartoittaa, miten mittaamisen nykytila kunnassa koetaan.

- **Miten kunnan strategisia tavoitteita tulisi mielestäsi mitata?**

Kysymyksen tavoitteena on selvittää, millaiset mittarit koetaan toimiviksi ja miten strategian ja mittareiden suhde ymmärretään.

Taulukkopohja työpajan juoksutuksen laadintaan 1/2

Voit käyttää taulukkoa apunasi työpajan juoksutusta suunnitellessasi. Tämä on esimerkki, joten **muokkaa juoksutusta** haluamallasi tavalla.

Aikataulu	Sisältö (esimerkit)	Osion tavoite / pääkysymys	Diat / materiaalit /menetelmät	Vastuu
10 min	Alkusanat ja ohjeet työskentelyyn	<ul style="list-style-type: none">Päivän ohjelman esittelemine ja päivän tavoitteen kirkastaminenTyötapojen esittely	<ul style="list-style-type: none">Dia 38: "Työpajan ohjelma" (muokattuna päivän aikataulu, ohjeet työskentelyyn, tavoite)	Pääfasilitaattori
20 min	Johdanto tavoitteisiin ja teemoihin	<ul style="list-style-type: none">Kunnan tilannekuvan läpikäynti ja toimintaympäristön muutostekijöistä kertominen (15—20 min). Mahdollisen ennakkotehtävän läpikäynti (5 min).	<ul style="list-style-type: none">Diat 20—26	Pääfasilitaattori
60 min teemoittain työstö	Ryhmätyöskentely 1: Strategiset päämäärät ja nykytilanne	<ul style="list-style-type: none">Kysymys: Mihin kyseisessä teemassa halutaan erityisesti pyrkiä? Mikä teemassa nostetaan päämääräksi?Jokaiselle valitulle teemalle muodostetaan päämääräaiho	<ul style="list-style-type: none">Dia 31: "Ryhmätyöskentely 1.", tehtävänantoRyhmätyöskentely: Valtuutetut kiertävät teemapisteet, kirjuri kirjaa keskustelua. Kirjuri tiivistää ryhmien keskusteluja, ryhmät jatkojalostavat ideoita.	Pääfasilitaattori vastaa aikataulusta. Ryhmillä kirjurit.
10 min	Ryhmätyön purku kirjurien johdolla	<ul style="list-style-type: none">Jokainen kirjuri kertoo, mistä teemassa keskusteltiin sekä esittelee ryhmätyössä muodostettu aihio päämäärästä	<ul style="list-style-type: none">Kaikki yhdessäKirjurit esittelevät suullisesti tuotokset (tukena muistiinpanot)	Pääfasilitaattori vastaa aikataulusta, kirjurit purusta
10 min Tauko				
60 min teemoittain työstö	Ryhmätyöskentely 2: Tavoiteltavat tulokset ja muutokset	<ul style="list-style-type: none">Kysymys: Mitä tavoitteita päämäärään pääsemiseksi tarvitaan?Osiossa on muodostettu tavoiteaihoita, joita seuraavassa osiossa priorisoidaan	<ul style="list-style-type: none">Dia 32: "Ryhmätyöskentely 2.", tehtävänantoRyhmätyöskentely teemapisteillä: Syvennyttään ja jatkojalostetaan ideoista tavoiteaihoita. Kirjuri kirjaa sähköiselle alustalle aihiot äänestämistä priorisointia varten	Pääfasilitaattori vastaa aikataulusta. Ryhmillä kirjurit.
10 min	Ryhmätyön purku ja aamupäivän yhteenveto	<ul style="list-style-type: none">Kysymys: Aseta tavoitteet tärkeysjärjestykseen TAI valitse tavoitteista kolme tärkeintä.Teema kerrallaan pääfasilitaattori laittaa tavoitteet äänestykseen	<ul style="list-style-type: none">Kaikki yhdessäValkokankaalla sähköinen työkalu heijastettunaEsitellään sähköinen työkalu osallistujille ja varmistetaan pääsy alustalleJokainen osallistuja äänestää teema kerrallaan omalla laitteellansa	Pääfasilitaattori
XX min Lounastauko				

Taulukkopohja työpajan juoksutuksen laadintaan 2/2

Aikataulu	Sisältö (esimerkit)	Osion tavoite / pääkysymys	Diat / materiaalit / menetelmät	Vastuu
20 min	Johdanto mittareihin	Osallistujille ymmärrys siitä, mitä mittareilla tarkoitetaan ja miten niitä luodaan. Samalla käsitys vaikuttavuuspolun rakentumisesta.	Dia 27–29.	Pääfasilitaattori
60 min yksilö- tehtävä n. 10 min, ryhmä- tehtävä n. 50 min	Ryhmätyöskentely 3: Mihin kunta pystyy vaikuttamaan?	<ul style="list-style-type: none"> Yksilötehtävän kysymys: Pohdi hetken itsenäisesti, mitä kunta voi tehdä aiemmin keskusteltujen tavoitteiden osalta? Ryhmätyön kysymys: Mihin kunta pystyy vaikuttamaan kyseisen tavoitteen eri osa-alueilla? Listatkaa tavoitteiden alle tärkeimpiä asioita. 	<ul style="list-style-type: none"> Dia 33: "Ryhmätyöskentely 3.", Tehtävänanto. Yksilötehtävä: Itsenäinen pohtiminen ja mahdollinen kirjaus sähköiselle alustalle tai post-it –lapuille. Ryhmässä on yksi kirjuri, joka tiivistää ryhmän keskustelun (sähköinen työkalu tai fläppitaulu). Keskustelun yhteenveto käydään läpi purkukeskustelussa ennen taukoa. Dia 29 hyvä pitää näytillä tehtävänannon jälkeen. Halutessasi voit tehdä äänestyksiä/priorisointeja. 	Pääfasilitaattori vastaa aikataulusta. Kirjuri ryhmien tuotoksesta.
10 min	Ryhmätyön purku	Jokainen kirjuri kertoo, mistä teemassa keskusteltiin	<ul style="list-style-type: none"> Kaikki yhdessä. Kirjurit esittelevät suullisesti tuotokset (tukena muistiinpanot). 	Pääfasilitaattori vastaa aikataulusta, kirjurit purusta.
10 min Tauko				
60 min yksilö- tehtävä n. 10 min, ryhmä- tehtävä n. 50 min	Ryhmätyöskentely 4: Mittareiden valinta	<ul style="list-style-type: none"> Yksilötehtävän kysymys: Pohdi erilaisia mittareita (laadullisia ja määrällisiä), joilla tavoitetta/tavoitteita voidaan mitata. Ryhmätyön kysymys: Ovatko mittarit ilmiselvät kyseiselle teemalle / tavoitteelle? Tunnistakaa tärkeimmät mittarit, jotka kuvaavat parhaiten vaikuttavuutta sekä asioita, joihin kunta voi toiminnallaan vaikuttaa sekä on mahdollista kerätä (tiedonkeruu mahdollista myös pienellä budjetilla. 	<ul style="list-style-type: none"> Dia 34: "Ryhmätyöskentely 4.", tehtävänanto Yksilötehtävä: Itsenäinen pohtiminen Ryhmässä on yksi kirjuri, joka tiivistää ryhmän keskustelun (sähköinen työkalu tai fläppitaulu). Keskustelun yhteenveto käydään läpi purkukeskustelussa ennen taukoa. 	Pääfasilitaattori vastaa aikataulusta, kirjurit ryhmien tuotoksista.
10 min	Ryhmätyön purku ja päivän yhteenveto	Jokainen kirjuri kertoo, mistä teemassa keskusteltiin.	<ul style="list-style-type: none"> Kaikki yhdessä Kirjurit purkavat ryhmien tuotokset suullisesti Yhteistä keskustelua mittareista 	Pääfasilitaattori vastaa aikataulusta, kirjurit purusta.
10 min	Päivän yhteenveto ja seuraavat askeleet	<ul style="list-style-type: none"> Tieto palautekyselyyn vastaamisesta. Työn seuraavat askeleet ja aikataulut. 	Kaikki yhdessä.	Pääfasilitaattori ja tilaisuuden järjestäjä.

RYHMÄTYÖSKENTELY 1

Strategiset päämäärät ja nykytilanne

Tehtävänanto

Osion teemat koostuvat esimerkiksi joko ennakkotehtävästä, edellisen strategian teemoittelusta tai Kuntalain 37 § soveltaen. Mikäli muuta tiedonkeruuta on toteutettu kunnassa, kuten toimintaympäristön analyysiä, voidaan näistä aineistoista nostaa teemoja kyseiseen työpajaosioon.

Osion tavoite: Jokaiselle teemalle muodostetaan päämääräaihio / kyseisen teeman päämäärä, johon kunnassa X pyritään. Huom! Jos tässä kohtaa tulee jo pienempiä tavoiteaihioita mieleen, voi niitä kirjata niitä jo valmiiksi lapuille seuraavaa osiota varten.

Vaihtoehtoiset työskentelytapa:

- Ryhmissä:** Osallistujaryhmät kulkevat jokaisen teeman läpi ja aina jatkojalostavat edeltävien ryhmien tuottamaa materiaalia. Kaikki voivat täydentää ja kirjata omia ajatuksia post-it-lapulla fläppitaululle tai sähköiselle alustalle. Ryhmässä on myös yksi kirjuri, joka varmistaa, että keskustelu tulee kirjatuksi ja tiivistää fläppitaululle/sähköiselle alustalle.
- Kaikki yhdessä:** Yksi fasilitaattori vetää osion ja osallistujat ovat yksi iso ryhmä. Tällöin post-it-laput ja tussit täytyy vaihtaa sähköiseen työkaluun. Sähköiseltä työkalulta vaaditaan avoin kirjausmahdollisuus sekä äänestystoiminto.

Pääkysymys: Mihin kyseisessä teemassa halutaan erityisesti pyrkiä kunnassa X? Mikä nostetaan erityiseksi päämääräksi?

Apukysymyksiä fasilitaattorille: Mitä teemoja ja sisältöjä erityisesti tulisi valita strategian päämääräksi? Mitä tavoittelemme?

Tuotos: Aihio teeman tärkeimmistä laajemmasta asiasta, mihin kunnassa X on pyrittävä.

Esimerkki ryhmissä toteutettavasta jaottelusta:

- Hyvinvointi ja turvallisuus / kirjuri 1
- Ympäristö ja ilmasto / kirjuri 2
- Maankäyttö, asuminen ja liikenne / kirjuri 3
- Opetus ja muut lapsiperhepalvelut / kirjuri 4
- Työllisyys ja yrittäminen / kirjuri 5
- Kulttuuri ja vapaa-aika / kirjuri 6

Kokonaisuudessaan n. 1 h työstöaikaa.
Teemoissa käytettävä aikataulu riippuu siitä, kuinka monta teemaa on käsittelyssä.



RYHMÄTYÖSKENTELEY 2

Tavoiteltavat tulokset ja muutokset

Tehtävänanto

Osion tavoite: Kerätä päämäärälle tavoitteita, joihin kunta voi vaikuttaa. Tavoitteet ovat hieman pienempiä steppejä, joiden avulla päästään isompaan päämäärään. Osallistujat muotoilevat edellisten keskustelujen pohjalta tavoiteaihiota.

Vaihtoehtoiset työskentelytavat:

- **Ryhmissä:** Osallistujat jakautuvat ryhmiin ja jatkojalostavat edeltävien ryhmien tuottamaa materiaalia. Fasilitaattorit kirjaavat ryhmän keskustelusta tavoiteaihiota sähköiseen työskentelyalustaan esim. Mentimeteriin (ranking-ominaisuus) tai Screen.ioon, jotka mahdollistavat tavoiteaihioiden priorisoimisen. Yksi osallistuja käsittelee joko yhtä tai useampaa teemaa. Tämä riippuu osallistujamäärästä, käsiteltävien teemojen määrästä sekä aikataulusta.
- **Kaikki yhdessä:** Yksi fasilitaattori vetää osion ja osallistujat ovat yksi iso ryhmä. Tällöin jokainen osallistuja täydentää tavoiteaihiota omilla laitteillansa. Yhdessä työskennellessä voi ottaa myös lyhyen parikeskustelun vieruskaverin kanssa. Sähköiseltä työkalulta vaaditaan avoin kirjausmahdollisuus sekä äänestystoiminto.

Pääkysymys: Mitä tavoitteita päämäärään pääsemiseksi tarvitaan? Mitä konkreettisia välitavoitteita/-etappeja päämäärän saavuttaminen edellyttää?

Apukysymyksiä fasilitaattorille:

- Ovatko tavoitteet realistisia toteuttaa kunnan näkökulmasta?

Tuotos: Listausta päämäärään johtavista tavoiteaihiosta, joista jokainen saa äänestää (priorisointi)

Työvaihe voidaan suorittaa manuaalisesti paperia ja kynää käyttäen tai sähköisellä välineellä. Sähköisen välineen etuna on se, että materiaali tuotetaan valmiiksi sähköiseen muotoon ja osallistujat pääsevät omilla laitteillaan priorisoimaan tavoiteaihiota. Sähköinen alusta tuottaa myös visuaalisemman kuvan tavoiteaihioiden priorisoinnista.

Esimerkki

- **Päämäärä**
Yhteisöllinen ja elävä kuntamme
- **Tavoite**
Innostamme kuntalaisia aktiiviseen elämäntapaan, liikkumaan ja kulttuurin pariin
- **Toimenpide**
Uusitaan leikkipuisto

Kokonaisuudessaan n. 1 h työstöaikaa.
Teemoissa käytettävä aikataulu riippuu siitä, kuinka monta teemaa on käsitteilyssä.



RYHMÄTYÖSKENTELY 3

Mihin kunta pystyy vaikuttamaan?

Tehtävänanto

Tämä vaihe on jatkokeskustelua tavoiteltavat tulokset ja muutokset -osioon. Osiossa varmistetaan, että se, mitä tavoitellaan on sellaista, mihin kunta pystyy vaikuttamaan ja miten se pystyy vaikuttamaan.

Yksilötehtävä (n. 10 min)

Osion tavoite: Osallistujat pääsevät itsenäisesti pohtimaan ja muodostamaan oman käsityksensä siitä, miten tavoitetta/-ita lähdetään toteuttamaan kunnassa, ennen yhteistä ryhmäkeskustelua.

Pääkysymys: Pohdi hetken itsenäisesti, mitä kunta voi tehdä aiemmin keskusteltujen tavoitteiden osalta?

Voit keskittyä yhteen, muutamaaan tai kaikkiin tavoitteisiin.

Apukysymyksiä fasilitaattorille:

Miten muodostamme selkeät ja loogiset vaikutuspolut tavoitteiden ja toimenpiteiden välille?

Miten varmistamme, että mittaamme oikeita asioita?

Tuotos: Jokaisella osallistujalla on käsitys siitä, mitä kunta voi tehdä tavoitteen/tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ryhmätehtävä (n. 50 min)

Osion tavoite: Luoda yhteisymmärrys keskustelun kautta siitä, miten kunnassa lähdetään edistämään tavoitetta/tavoitteita.

Työskentelytapa:

- Jakaudutaan ryhmiin (fasilitaattori jakaa ryhmät sen perusteella, mitä tavoitteita kukin osallistuja on käsitellyt)
- **Ryhmässä käydään läpi kaikkien ryhmäläisten päällimmäiset ajatukset siitä mitä kunta voi tehdä X tavoitteen osalta.**
- Ryhmässä on yksi kirjuri, joka tiivistää ryhmän keskustelun (esim. Mentimeteriin tai fläppitaululle). Keskustelun yhteenveto käydään läpi purkukeskustelussa ennen taukoa. Kaikki voivat itse myös täydentää ja kirjata omia ajatuksia post-it lapulla.

Pääkysymys: Mihin kunta pystyy vaikuttamaan kyseisen tavoitteen eri osa-alueilla? Listatkaa tavoitteiden alle tärkeimpiä asioita.

Tuotos: Näkemys siitä, mihin kunta voi vaikuttaa käsiteltyjen tavoitteiden osalta ja sitä kautta, mitä kunnan tulisi tehdä tavoitteen saavuttamiseksi.



RYHMÄTYÖSKENTELY 4

Mittareiden valinta

Tehtävänanto

Yksilötehtävä (n. 10 min)

Osion tavoite: Osallistujat pääsevät itsenäisesti pohtimaan ja muodostamaan oman käsityksensä siitä, millaisia mittareita tavoitteille tulisi asettaa, ennen yhteistä ryhmäkeskustelua.

Jatketaan edellisen vaiheen työskentelyn pohjalta samoissa tavoitteissa ja asioissa, joihin kunta voi vaikuttaa.

Pääkysymys: Pohdi erilaisia mittareita (laadullisia ja määrällisiä), joilla tavoitetta/tavoitteita voidaan mitata.

Apukysymyksiä fasilitaattorille:

Mitkä ovat tärkeimmät mittarit, joiden avulla kuntastrategian tavoitteita ja tärkeimpiä teemoja mitataan?

Miten varmistamme strategian rullaavan vaikuttavuuden ja seurannan?

Tuotos: Jokainen osallistuja ideoi ja listaa mittareita, joita pohdintaa yhdessä ryhmätyöosiossa.

Ryhmätehtävä (n. 50 min)

Osion tavoite: Löytää yhteisymmärrys vaikuttavista mittareista, jotka edistävät kunnan toimintaa kohti päämääriä sekä tukevat tavoitteiden seurantaan.

Työskentelytapa:

- Jakaudutaan ryhmiin (fasilitaattori jakaa ryhmät sen perusteella, mitä tavoitteita kukin osallistuja on käsitellyt).
- **Ryhmissä käydään läpi kaikkien ryhmäläisten päällimmäiset ajatukset siitä millaisia mittareita kunkin tavoitteen osalta on listattu.**
- Ryhmässä on yksi kirjuri, joka tiivistää ryhmän keskustelun (esim. Mentimeteriin tai fläppitaululle). Keskustelun yhteenveto käydään läpi purkukeskustelussa ennen taukoa. Kaikki voivat itse myös täydentää ja kirjata omia ajatuksia post-it lapulla.

Pääkysymys: Ovatko mittarit ilmiselvät kyseiselle teemalle / tavoitteelle? Huom: mittareiden tulee olla teemalle/tavoitteelle tyypillisiä mittareita. Tunnistakaa (ja täydentäkää tarvittaessa) tärkeimmät mittarit, jotka kuvaavat parhaiten vaikuttavuutta sekä asioita, joihin kunta voi toiminnallaan vaikuttaa sekä on mahdollista kerätä (tiedonkeruu mahdollista myös pienellä budjetilla).

Tuotos: Listaa mittareista, jotka soveltuisivat tavoitteiden mittaamiseen ja sitä kautta seurantaan kunnassa.



1 h



Info ja perehdytysmateriaali

Kunnan tehtävät kuntalain mukaan

Kunta

- edistää asukkaidensa hyvinvointia,
- edistää alueensa elinvoimaa ja
- järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla.

Kunnan toiminnalla tarkoitetaan kaikkea sitä, missä kunta on mukana.

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

Kuntalaissa (2015/410, 37 §) on määritelty että **kunnassa on oltava kuntastrategia**, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista.

Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon:

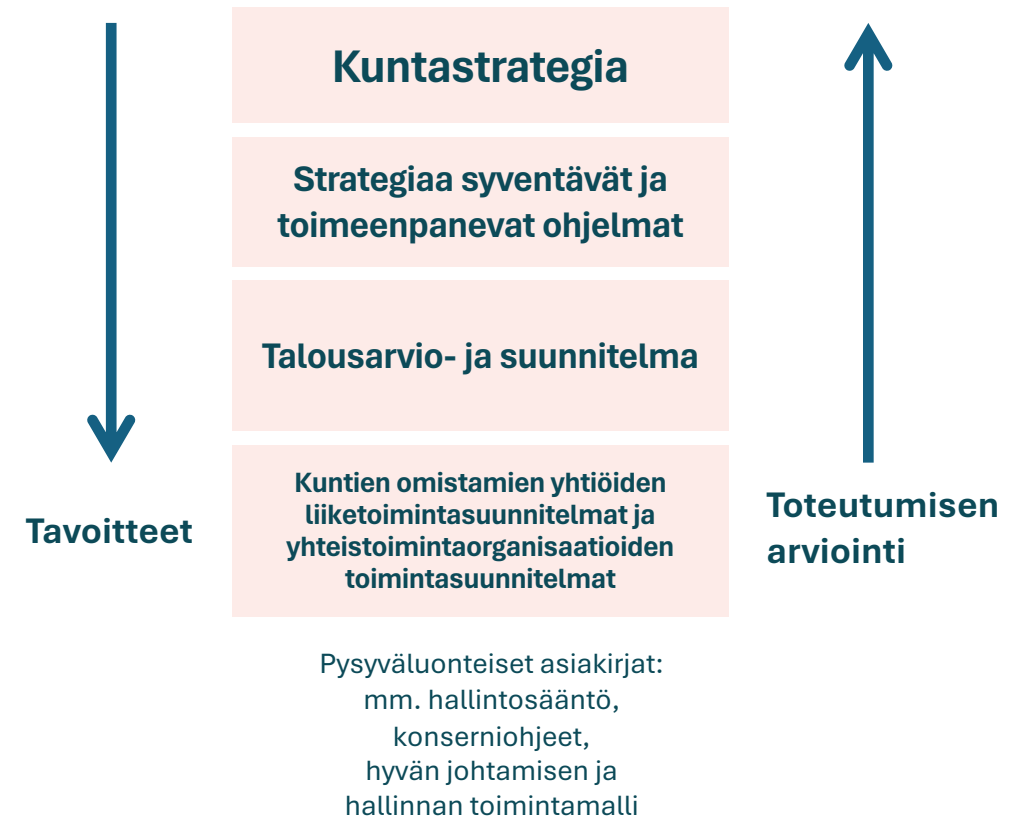
1. kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen;
2. palvelujen järjestäminen ja tuottaminen;
3. kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet;
4. omistajapolitiikka;
5. henkilöstöpolitiikka;
6. kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet;
7. elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen

Kuntastrategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta.

Millaista kuntastrategiaa kunta on tekemässä?

- Kuntastrategian tulee olla **vaikuttava, omaksuttava ja toteutuskelpoinen**. Alla olevat kysymykset auttavat hahmottamaan kunnan tahtotilaa ja strategian toteuttamisen aikajännettä.
- Uutta kuntastrategiaa laadittaessa tulee tunnistaa **toimintaympäristön nykytilanne** ja mahdolliset muutokset.
 - Missä ollaan nyt?
 - Mihin ollaan menossa?
- Strategiaa laadittaessa tulee myös pohtia ja luoda **yhteisymmärrystä halutuista kehityssuunnista**, joka määrittelee:
 - Millaista kuntastrategiaa kunta on tekemässä?
 - Mihin kunta pyrkii vaikuttamaan ja miten?
- Strategiassa tulee kiinnittää huomiota myös **aikajänteeseen**, eli onko strategia esim. valtuustokauden vai valtuustokauden ylittävä strategia. Miten pitkälle strategia siis ulottuu?
- **Lisäksi on hyvä pohtia millainen strategia halutaan?** Strategia voi olla esimerkiksi tarinanomainen kuvaus, yhden dian kokonaisuus tai pidempi dokumentti. Tärkeää on, että se on **omaksuttava strategia**, jota niin toimialat kuin luottamushenkilöt pystyvät seuraamaan ja toteuttamaan päätöksenteossa ja päivittäisessä työssään.
- **Ihmisten sitouttaminen on keskeisessä osassa** strategiaa muodostettaessa. Yhdessä luotu strategia auttaa ja innostaa kuntaa toimimaan samansuuntaisesti tavoitteiden edistämiseksi. Yhteisesti sovittujen päämäärien ja tavoitteiden luomiseksi. Sen vuoksi strategiaproessin aikana käytävät keskustelut eri foorumeissa ovat tärkeitä.

Strategian teorettinen malli



Vaikuttava kuntastrategia

- Kuntastrategialta vaaditaan **realistisuutta, ohjausvaikutusta, seurattavuutta ja mitattavuutta.**
- Toimiva **strategia ei ole luettelo kaikista mahdollisista hyvistä ja tärkeistä asioista**, joita kunta tekee joka tapauksessa ja mitä pitäisi kehittää, parantaa, uudistaa, lisätä jne.
- Strategian tulisi olla **selkeä kannanotto kaikkeen tärkeimpiin asioihin**, joihin huomio on erityisesti kiinnitettävä.
- **Strategiassa on tehtävä valintoja.** Esimerkiksi kasvu vs. supistuminen, keskusta vs. kylät, kevyt liikenne vs. autoilun edellytykset, oma tuotanto vs. ostopalvelut, kuntayhteistyö.

→ **resursseihin suhteutettu toteuttamiskelpoinen, henkilöstölle kommunikoituva ja vastuutettu suunnitelma valittujen linjausten toteuttamiseksi.**

- On hyvä myös muistaa, että **laaditun strategian toimeenpano tapahtuu arjen työssä.** Se edellyttää myös **sitovien tavoitteiden asettamista ja seuraamista talousarvion yhteydessä.**

Strategian vaikuttavuuden seuranta

- Strategian mittaamisen perimmäinen tarkoitus on tuottaa tietoa kunnan **toiminnan ja kehityksen suunnasta** eli vastata vaikuttavuuden ydinkysymyksiin:
 - *tehdäänkö kunnassa vaikuttavuuden näkökulmasta oikeita asioita ja tehdäänkö asiat oikein?*
- Strategiasta tulisi hahmottaa **loogisia vaikutuspolkuja, jotka kytkevät yhteen panokset, toimenpiteet sekä tavoitellut tulokset ja vaikutukset.**
- Lähtökohtana on niiden asioiden tunnistaminen, **joihin omilla toimilla ja johtamisella pystytään suoraan tai välillisesti vaikuttamaan.**
- **Vaikuttavuudesta** puhuttaessa kyse on laajemmasta vaikutusten joukosta.
- Usein vaikuttavuudesta puhutaankin **yhteiskunnallisena vaikuttavuutena (arvotettu yhteiskunnallinen ”hyöty”)**, eli tavoitellusta laajasta muutoksesta pitkällä aikajänteellä
 - *Esim. hyvinvoinnin ja elinvoiman kasvu*

Kuntastrategian laatimisen kokonaisprosessi 1/2

Alla on esitetty näkökulmia, joita kuntastrategian laatimisessa olisi hyvä ottaa huomioon. Osa voidaan käydä läpi laajempina, avoimena keskusteluna esimerkiksi valtuuston kanssa, kun osa puolestaan vaatii strategian laatimisen ydinryhmän työstämistä. Näitä näkökulmia voi ottaa käsittelyyn yksi tai useampi kerralla. Kaikkia näkökulmia ei ole välttämätöntä käsitellä. Käsiteltävät näkökulmat ovat myös osittain riippuvaisia tavoiteltavasta lopputuotoksesta eli siitä, millaista strategiaa ollaan rakentamassa.

→ **Missä ollaan nyt?** Käydään yhdessä keskustelu toimintaympäristöstä ja siitä, missä tilanteessa kunta on nyt. Samalla keskustellaan siitä, mistä tähän on tultu, eli nostetaan yhdessä esiin keskeisimmät toimenpiteet edellisiltä vuosilta (esim. 4 vuotta). Mikä on toiminut hyvin? Mikä ei ole toiminut? Miksi?

- **Mikä meitä haastaa?** Millaiset asiat haastavat kunnan kehittymistä tulevina vuosina? Mitkä muutokset tai ilmiöt tuovat mahdollisuuksia, mitkä asettavat haasteita? Mitä nämä asiat tarkoittavat kunnan eri sektoreiden toiminnan näkökulmasta ja miten niihin voidaan varautua tai vaikuttaa?
- **Strategian perusolettamukset.** Mitkä ovat tärkeimpiä perusolettamuksia, joihin kuntastrategia nojaa? Mitkä asiat eivät muutu tai ovat muuten luonteeltaan pysyviä, ns. kivijalkaosastoa? Tunnistakaa 3–6 perusolettamusta, joihin koko strategia ja sen sisällöt nojaavat.
- **Strategian pääkysymykset.** Mitkä ovat keskeisimpiä kysymyksiä kunnalle tulevina vuosina? Mitkä näistä asioista ovat vaikutuksiltaan isoja, mitkä pieniä? Muotoilkaa kysymysten pohjalta muutama (2—5 kpl) pääkysymys tai -teema, ja miettikää niiden kohdalla, millaista muutosta kuntastrategialla näihin asioihin halutaan.
- **Strategiset päämäärät.** Strategisten kysymysten pohjalta voidaan kiteyttää kuntastrategian päämäärät. Käytännössä päämäärät muotoillaan sanoittamalla pääkysymykset tavoitemuotoon. Päämäärät ovat mielellään selkeästi erillään toisistaan mutta kuitenkin niin, että ne muodostavat yhdessä selkeän ja loogisen kokonaisuuden.

Kuntastrategian laatimisen kokonaisprosessi 2/2

- **Päämääriä kuvaavat tavoitteet.** Jokaiselle strategiselle päämäärälle voidaan miettiä useampia osa- tai välitavoitteita. Näitä pohdittaessa voi miettiä, millaisia pienempiä tavoitteita päämääristä voidaan muodostaa ja millaisten tavoitteiden kautta voidaan edetä kohti isompaa päämäärää. Tavoitteiden muotoilussa voidaan pohtia asiassa tavoiteltavaa muutosta.
- **Kriittiset menestystekijät.** Kun strategiset päämäärät ja niiden osa- ja välitavoitteet on määritelty, voidaan niiden kohdalla miettiä tarvittavia **toimenpiteitä**. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan konkreettisia tekemisiä, joilla pyritään varmistamaan, että tavoitteet ja päämäärät voidaan saavuttaa. Hyvä tapa kriittisten menestystekijöiden määrittelyssä on vastata kysymykseen: missä meidän on onnistuttava, jotta tavoite tai päämäärä voidaan saavuttaa?
- **Mittarit.** Millaisten mittareiden kautta voidaan todentaa, että ollaan etenemässä kohti haluttua päämäärää? Millaisten mittareiden kautta voidaan tunnistaa, onko tavoite toteutunut vai ei? Tällaisten kysymysten kautta voidaan tunnistaa laadullisia ja määrällisiä mittareita kuntastrategian seurannan ja toteutuksen tueksi.
- **Seuranta.** Miten strategian toteutusta ohjataan ja seurataan ja kenen toimesta? Miten usein strategian tavoitteiden ja päämäärien toteutumista seurataan? Miten varmistetaan, että strategian lähtökohtia (mm. toimintaympäristö, perusolettamukset) haastetaan riittävän usein?
- **Asiakirjan kokoaminen.** Kootaan kuntastrategian keskeinen sisältö tiiviiksi dokumentiksi. Ylätason kuva olisi hyvä mahduttaa yhdelle dialle/A4:lle joko kaaviona, piirrettynä kuvana, avainsanoina tai ajatuskarttana. Tarvittaessa pääkuvaa voi täydentää ja täsmentää tarkemmilla kuvauksilla.

Esimerkki kuntastrategian laatimisprosessista

Toimintaympäristön muutostekijät ja nykytilan analyysi

Tilannekuvan analyysi työpajojen pohjaksi

- Miten meillä menee?
- Missä ollaan nyt?
- Mihin asioihin tulisi erityisesti puuttua tai tarttua strategiassa?

TYÖPAJA: Teemat ja tavoitteet

Teemat ja tavoitteet tilannekuvan pohjalta

- Mitä teemoja ja sisältöjä erityisesti tulisi valita strategian päämääräksi?
- Mihin voimme itse vaikuttaa?
- Mitä tavoittelemme?
- Millaisia tavoitteita meidän tulisi tällöin asettaa kuntastrategiaan?

TYÖPAJA: Seuranta ja mittarit

Seurannan ja mittareiden valinta

- Mitkä ovat tärkeimmät mittarit, joiden avulla kuntastrategian tavoitteita ja tärkeimpiä teemoja mitataan?
- Miten varmistamme strategian rullaavan vaikuttavuuden ja seurannan?

Kuntastrategian viimeistely

”Vaikutusmalli”

Työpajojen jälkeen strategian viimeistelyssä on tärkeää huomioida:

- Onko muodostettu selkeät ja loogiset vaikutuspolut tavoitteiden ja toimenpiteiden välille?
- Onko varmistettu, että kunnassa mitataan oikeita asioita?

Valmistautuminen

- Alustavan ”valikon” tai viitekehyksen valmistelu mahdollisista teemoista
- Ennakkomateriaali
- Ennakkotehtävä: toimintaympäristöanalyysin pohjalta (alusta priorisointi tärkeimmistä teemoista ja tavoitteista), mihin voimme vaikuttaa?

Valmistautuminen

- 1. työpajan tavoitteiden ja teemojen jäsentely sekä alustavan ”valikon” valmistelu mahdollisista mittareista
- Ennakkomateriaali
- Ennakkotehtävä 1. työpajan perusteella a) sisällöistä, joihin strategian mittarit tulisi kiinnittää ja ko. sisältöihin b) mittareista, joita tulisi valita.

Huom! Näiden vaiheiden välillä voi kunnassa halutessaan järjestää esimerkiksi asukas- tai erityisryhmien kuulemisia. Avointen keskustelujen kautta syntyy aitoa sitoutumista ja strategian sisällöt jatkojalostuvat. Strategian laatimisen ydinryhmä kokoontuu muokkaamaan strategian sisältöjä strategiaprosessin aikana.

Teemat päämäärinä strategialle, tavoitteet kertomassa tahtotilasta

- **Kuntastrategia ohjaa koko kunnan tulevaisuuden suuntaa. Kuntastrategian linjauksia syvennetään ohjelmissa.**
- Teemat eli ns. päämäärät rakentuvat kuntalaissa (2015/410, 37 §) määriteltyjen sisältöjen mukaan. Nämä liittyvät mm. asukkaiden hyvinvoinnin edistämiseen ja palvelujen järjestämiseen. Päämäärät voivat siis käsitellä esim. hyvinvointia ja elinvoimaa.
- Kuntastrategiassa tulee asettaa pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita, jotka ohjaavat kunnan tekemistä ja toimintaa. Tavoitteiden asetannassa tulee pohtia, **mitä kunta voi omalla tehdä ja mihin vaikuttaa**.
 - Esimerkiksi: **Elinvoimaisuuden lisääminen** on usein mainittu ylätason tavoitteena kuntastrategioissa. Tämä tulisi konkretisoida tavoitetasolla, jotta tavoitteet toimeenpanoa pystytään toteuttamaan.
 - Esimerkiksi: **Elinvoimaisuuden lisääminen asiakaslähtöisillä yrityspalveluilla**. Tavoite kohdistaa kehittämistarpeita yrityspalveluihin. **Tavoite ei kuitenkaan mene toimenpidetasolle.**
- Tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja ymmärrettäviä, jotta ne ovat johdettavissa kunnan toiminnassa. Tavoitteidenasetannassa tuleekin pohtia tavoitetasoa ja kunnan tahtotilaa.

Esimerkki

- **Päämäärä**
Yhteisöllinen ja elävä kuntamme
- **Tavoite**
Innostamme kuntalaisia aktiiviseen elämäntapaan, liikkumaan ja kulttuurin pariin
- **Toimenpide**
Uusitaan leikkipuisto

Ennakkotehtävän läpikäynti (5 min)

- Kopio tähän ennakkotehtävän tulokset ja esittele ne osallistujille



Mittarit ovat välineitä, joilla seurataan ja arvioidaan kunnan strategian tavoitteiden saavuttamista

- Strategian tavoitteita ja toimenpiteiden kytköksiä toisiinsa on tärkeää mutta haastavaa hahmottaa.
- Mittarit ja niiden seuranta **edesauttavat johtamista, työn ohjaamista ja päätöksentekoa**, ja tätä kautta kunnan kehittämistä haluttuun suuntaan.
- **Mittaamisella viestitään toimista**, mihin suuntaan kuntaa halutaan viedä eli mihin panostetaan.
- Tarkoituksenmukaista on, että **mittarit valitaan huolellisesti ja että niiden avulla saadaan kattava kuva kunnan tilanteesta ja kehityksestä**. On tärkeää, että mittarit kuvaavat strategian toteuttamista eri näkökulmista.
- Tavoitteille voi asettaa yhden tai useamman mittarin, mutta **laadinnassa tulee pohtia mittaamisen tarkoituksenmukaisuutta, varoa mittausähkyyä ja käyttää harkintaa**.
- Lisäksi mittareiden laadinnassa tulee huomioida **tulevaisuusnäkökulma (pitkä / lyhyt aikaväli), taloudelliset resurssit ja realiteetit tavoitteiden toteuttamiselle** sekä mittaamisen ja seurannan tuottaminen.

Mittareiden luominen

1. Mitä mitataan?

- Tavoitteen vaikuttavuutta (tavoitteellinen mittari) ja/tai suorittamista (ns. välimittareita).

2. Miten mitataan?

- Mittaamisen toteutus eli työkalu tiedon keräämiseen, mittaamisen aikaväli, vertailtavuus sekä laadullinen / määrällinen indikaattori.
 - **Määrälliset eli kvantitatiiviset indikaattorit**
(laskennallinen määrä)
 - **Laadulliset indikaattorit**
(ihmisten näkemys asiasta / kehityksestä)

3. Kuinka dataa tulkitaan?

- Tiedon luotettavuus, mitä tieto kertoo / ei kerro ja mitä teemme tiedolla.

4. Miten tuloksista viestitään, seurataan ja reagoidaan?

- **Tiedolla johtaminen:** tulosten viestintä henkilökunnalle, kuntalaisille ja päättäjille, vaikutusten/suoritusten seuranta ja reagointi toiminnassa.
- **Muutoksen seuranta:** Säännöllisellä mittaamisella havaitaan muutos – onko muutos oikeasuuntainen? Syntyykö päivitystarpeita? Miten tämä heijastelee organisaation toimintaan?

Indikaattori on jokin tunnusluku, joka kuvaa asioiden tilaa ja kehitystä.

Indikaattori voi siis olla tilastollinen tunnusluku tai laadullinen asian tilaa tai kehitystä karkealla tasolla tai epäsuorasti ilmaiseva tunnusluku. Indikaattorien tarkoitus on tiivistää suuria määriä tietoa helposti ymmärrettävään muotoon. Indikaattori tarjoaa yksinkertaistettua tietoa kompleksisesta todellisuudesta. Indikaattorien pitäisi olla helposti tulkittavissa ja mahdollisimman yksiselitteisiä.

Esimerkki:

Määrälliset eli kvantitatiiviset indikaattorit (laskennallinen määrä)

- Koulutukseen osallistuneiden määrä
- Työttömyysaste

Laadulliset indikaattorit

- (ihmisten näkemys asiasta / kehityksestä)
- Asiakastyytyväisyys
 - Moniammatillisen yhteistyön vahvistuminen

Kuntastrategian mittaamisen perimmäinen kysymys on **mihin pyritään vaikuttamaan ja miten?**

Vaikuttavuuspolun muodostamista helpottaa alla oleva taulukko. Vaikuttavuuspolun avulla voidaan määritellä mittareita tavoitteelle. Vaikuttavuuspolkua muodostettaessa tulee tunnistaa nykytilanne, tavoiteltavat tulokset päämäärälle, käytössä olevat resurssit ja kunnan panostukset sekä tavoitetaso, jossa tunnistetaan tavoiteltavat muutokset/vaikutukset.

Tavoitteita ja vaikutusten seurantaan on hyvä kehittää sekä laadullisia että määrällisiä mittareita, eli tilastoja ja kokemuspohjaista tietoa.

Päämäärä	Nykytilanne	Tavoiteltavat tulokset	Tavoiteltavat muutokset (tavoitetaso)	Resurssit / panostukset	Mittarit (laadulliset / määrälliset)
Monipuoliset asumismahdollisuudet	Vuokra-asuntojen määrä ei ole riittävä vastaamaan nykyhetken ja tulevaisuudessa nähtävää tarvetta.	Vuokra-asuntojen määrä suhteutetaan vastaamaan väestöennustetta ja sitä kautta vuokra-asuntojen tarvetta.	Kasvatetaan vuokra-asuntojen määrää X % vuodessa, tulevilla valtuustokaudella. Uusien vuokra-asuntojen huoneistojen keskipöytä kasvattaminen.	Tavoite ja toimet kohdistuvat maankäytön toimialalle. Panostuksena toteutetaan vuokra-asuntokannan selvitys.	Kaupungin vuokra-asuntojen määrä. Kaupungin vuokra-asuntojen vuokralaisten asukastyytyvyisyys. Kaavoitettavien vuokra-asuntojen keskipöytä.



Työpajapohjat

Tehtävänannot 1—4,
työpajan juoksutus ja
ohjelmarungot

Päämäärä

Nykytilanne

Tavoiteltavat tulokset

Tavoiteltavat
muutokset
(tavoitetaso)

Resurssit /
panostukset

Mittarit
(laadulliset / määrälliset)

RYHMÄTYÖSKENTELEY 1

Strategiset päämäärät ja nykytilanne

Tehtävänanto

PÄÄKYSYMYYS

- **Mihin kyseisessä teemassa halutaan erityisesti pyrkiä kunnassa X?
Mikä on päämäärä kyseiselle teemalle?**

Pohtikaa teeman nykytilannetta hahmottaaksenne päämäärän, jota kohti kunta haluaa mennä.

ESIMERKKI

Teema: Asuminen

Toimintaympäristön nykytilanne: Vuokra-asuntojen määrä ei ole riittävä vastaamaan nykyhetken ja tulevaisuudessa nähtävää tarvetta.

Tunnistettu päämäärä: **Monipuolistetaan asumismahdollisuuksia**

Esimerkki ryhmissä toteutettavasta jaottelusta:

1. **Hyvinvointi ja turvallisuus / kirjuri 1**
2. **Ympäristö ja ilmasto / kirjuri 2**
3. **Maankäyttö, asuminen ja liikenne / kirjuri 3**
4. **Opetus ja muut lapsiperhepalvelut / kirjuri 4**
5. **Työllisyys ja yrittäminen / kirjuri 5**
6. **Kulttuuri ja vapaa-aika / kirjuri 6**

Kokonaisuudessaan n. 1 h työstöaikaa.
Teemoissa käytettävä aikataulu riippuu siitä, kuinka monta teemaa on käsittelyssä.



Päämäärä	Nykytilanne	Tavoiteltavat tulokset	Tavoiteltavat muutokset (tavoitetaso)	Resurssit / panostukset	Mittarit (laadulliset / määrälliset)
----------	-------------	------------------------	---------------------------------------	-------------------------	--------------------------------------

RYHMÄTYÖSKENTELEY 2

Tavoiteltavat tulokset ja muutokset

Tehtävänanto

PÄÄKYSYMYYS

- **Mitä tavoitteita päämäärään pääsemiseksi tarvitaan?**
- **Mitä konkreettisia välitavoitteita/-etappeja päämäärän saavuttaminen edellyttää?**

Työvaihe voidaan suorittaa manuaalisesti paperia ja kynää käyttäen tai sähköisellä välineellä.

Sähköisen välineen etuna on se, että materiaali tuotetaan valmiiksi sähköiseen muotoon ja osallistujat pääsevät omilla laitteillaan priorisoimaan tavoiteaihoita.

Sähköinen alusta tuottaa myös visuaalisemman kuvan tavoiteaihojen priorisoinnista.

ESIMERKKI — Tavoiteltavat tulokset ja / tai muutokset: (tässä kohtaa voi olla useita tavoitteita)

- Vuokra-asuntojen määrää kasvatetaan vastaamaan väestönkasvun ennustetta
- Kaupungin vuokra-asuntojen määrää lisätään
- Kasvatetaan vuokra-asuntojen määrää X % vuodessa tulevilla valtuustokaudella
- Uusien vuokra-asuntojen huoneistojen keskikoon kasvattaminen

Kokonaisuudessaan n. 1 h työstöaikaa.
Teemoissa käytettävä aikataulu riippuu siitä, kuinka monta teemaa on käsittelyssä.



1 h

Päämäärä	Nykytilanne	Tavoiteltavat tulokset	Tavoiteltavat muutokset (tavoitetaso)	Resurssit / panostukset	Mittarit (laadulliset / määrälliset)
----------	-------------	------------------------	---------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

RYHMÄTYÖSKENTELY 3

Mihin kunta pystyy vaikuttamaan?

Tehtävänanto

Yksilötehtävä (n. 10 min)

PÄÄKYSYMYS

- **Mitä kunta voi tehdä aiemmin keskusteltujen tavoitteiden osalta?**

Voit keskittyä yhteen, muutamaan tai kaikkiin tavoitteisiin.

ESIMERKKI — Resurssit/panostukset: Mitä kunta voi tehdä?

- Toteutetaan vuokra-asuntokannan selvitys
- Tarkastellaan maankäyttöohjelmaa
- Päivitetään asumisohjelma
- Toteutetaan selvityksiä asumisen kehityksestä ja trendeistä
- Lisätään yhteistyötä asumisen toimijoiden kanssa
- Osallistetaan asukkaista asumisen kysymyksissä

Tämä vaihe on jatkokeskustelua tavoiteltavat tulokset ja muutokset -osioon. Osiossa varmistetaan, että se, mitä tavoitellaan on sellaista, mihin kunta pystyy vaikuttamaan ja miten se pystyy vaikuttamaan.

Ryhmätehtävä (n. 50 min)

PÄÄKYSYMYS

- **Mihin kunta pystyy vaikuttamaan kyseisen tavoitteen eri osa-alueilla?**

Listatkaa tavoitteiden alle tärkeimpiä asioita.

Tehtävä toimii samalla tavalla kuin yksilötehtävä. Tässä kohtaa tuodaan omia ajatuksia esille ryhmässä, kirjataan ne tavoitteiden alle sekä keskustellaan mitkä ovat vaikuttavampia toimia, jota kunta voi tehdä tavoitteiden osalta.

Kokonaisuudessaan n. 1 h työstöaika.



1 h

Päämäärä	Nykytilanne	Tavoiteltavat tulokset	Tavoiteltavat muutokset (tavoitetaso)	Resurssit / panostukset	Mittarit (laadulliset / määrälliset)
----------	-------------	------------------------	---------------------------------------	-------------------------	--------------------------------------

RYHMÄTYÖSKENTELY 4

Mittareiden valinta

Tehtävänanto

Yksilötehtävä (n. 10 min)

PÄÄKYSYMYS

- **Pohdi erilaisia mittareita (laadullisia ja määrällisiä), joilla tavoitetta / tavoitteita voidaan mitata?**

ESIMERKKI

- Kunnan vuokra-asuntojen määrä
- Vuokra-asuntojen huoneistopinta-ala
- Kunnan vuokra-asuntojen määrä
- Valmistuneiden uusien vuokra-asuntojen määrä / vuosi
- Kaavoitettavien vuokra-asuntojen keskikoko
- Asukastyytyväisyys kunnan vuokra-asunnoissa

Ryhmätehtävä (n. 50 min)

PÄÄKYSYMYS

- **Ovatko mittarit ilmiselvät kyseiselle teemalle / tavoitteelle?**

Huom! Mittareiden tulee olla teemalle/tavoitteelle tyypillisiä mittareita. Tunnistakaa (ja täydentäkää tarvittaessa) tärkeimmät mittarit, jotka kuvaavat parhaiten vaikuttavuutta ja asioita, joihin kunta voi toiminnallaan vaikuttaa. Tärkeä on myös tunnistaa, mitä tietoa on mahdollista kerätä ja mitä tiedonkeruu maksaa.



1 h

Kokonaisuudessaan n. 1 h työstöaikaa.

Taulukkopohja Kuntastrategian vaikuttavuuspolku

Päämäärä	Nykytilanne	Tavoiteltavat tulokset	Tavoiteltavat muutokset (tavoitetaso)	Resurssit / panostukset	Mittarit (laadulliset/määrälliset)

Taulukkopohja Työpajan juoksutus

Aikataulu	Sisältö (esimerkit)	Osion tavoite/pääkysymys	Dia/materiaalit/metodit	Vastuu
<i>Tauko</i>				
<i>Tauko</i>				
<i>Tauko</i>				

Työpajan ohjelma

Aamupäivä: Teemat ja tavoitteet

10 min Alkusanat ja ohjeet työskentelyyn

20 min Johdanto tavoitteisiin ja teemoihin

60 min Ryhmätyöskentely 1: Strategian päämäärät

10 min Ryhmätyön purku kirjurien johdolla

10 min tauko

60 min Ryhmätyöskentely 2: Tavoitteet

10min Ryhmätyön purku ja aamupäivän yhteenveto

XX min lounastauko

Iltapäivä: Mittarit

20 min Johdanto mittareihin

60 min Ryhmätyöskentely 3: Vaikuttavuusmallin hahmottaminen ja vaikuttavuuspolun rakentaminen

10 min Ryhmätyön purku

10 min Tauko

60 min Ryhmätyöskentely 4: Mittareiden valinta

10 min Ryhmätyön purku

10 min Päivän yhteenveto ja seuraavat askeleet

XX Työpaja päättyy