

# Strategiaopas kuntien päättäjille

## Osallista ja hallitse

Janne Tienari – J. Tuomas Harviainen

Alma Talent  
Helsinki 2020

Tilaa Strategiaopas kuntien päättäjille Alma Talent Shopista:  
[shop.almatalent.fi](http://shop.almatalent.fi)

Tekijät haluavat kiittää Suomen Akatemiaa Hankenin tutkimushankkeen ”Julkisen sektorin uudistuminen ja kaupunkien strategisoituminen” rahoittamisesta (päätös nro 311331). Rahoitus teki tämän kirjan mahdolliseksi. Kiitos kuuluu myös tutkimusryhmän jäsenille: Jouni Virtaharju, Virpi Sorsa, Tricia Cleland Silva, Kari Jalonen ja Mikko Vesa. Tekijät haluavat lisäksi kiittää lämpimästi kaikkia niitä kuntatoimijoita ympäri Suomen, jotka ovat tarjonneet innostunutta asiantuntija-apuaan. Kirja on omistettu heille.

© Copyright 2020 Alma Talent Oy sekä tekijät

Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Sirpa Puntti

ISBN 978-952-14-4184-4

ISBN 978-952-14-4185-1 (ekirja)

ISBN 978-952-14-4186-8 (verkkokirja)

ISBN 978-952-14-4187-5 (lukuaikasovellus)

ISBN 978-952-14-4188-2 (äänikirja)

BALTO print, Liettua 2020

Anna palautetta kirjasta: *kustannustoimitus@almatalent.fi*

# SISÄLLYS

<b>1 Johdanto</b> .....	7
<b>2 Strategiatyö</b> .....	17
Koordinoitu itseohjautuvuus .....	17
Strategisen johtamisen kolme kieltä .....	23
Strategiatyön puitteet .....	29
Käytännöt ja toimijat .....	33
<b>3 Julkinen johtaminen</b> .....	42
Miten nykytilanteeseen on tultu? .....	43
Johtamisjärjestelmä .....	50
Konserneja ja kilpailutusta .....	61
Kumppanuudet, verkostot ja ekosysteemit .....	65
<b>4 Elämää muuttuvissa rakenteissa</b> .....	91
Kuntaliitokset .....	92
Kilpailuttamiset, ulkoistamiset ja kuntayhtymät .....	98
Organisaation muutokset .....	107
Yhteenveto: strategiatyö ja rakenteet .....	117
<b>5 Kansalaisista asiakkaiksi?</b> .....	119
Muuttuvat odotukset .....	119
Brändi ja miten se tehdään .....	122

Kaupunkibrändien sikermä .....	127
Yhteenveto: strategiatyö ja merkitys .....	138
<b>6 Keskijohto ja esimiehet .....</b>	<b>141</b>
Muuttuvat osaamiset .....	141
Puun ja kuoren välissä .....	145
Itsetuntemus ja oppiminen .....	155
Yhteenveto: strategiatyö ja komentoketju .....	160
<b>7 Osallistaminen ja osallistuminen .....</b>	<b>162</b>
Muuttuva tekeminen .....	163
Etunojaa, muttei liikaa .....	175
Osallistumisen kulttuuri ja ulkopuoliset neuvonantajat .....	180
Yhteenveto: strategiatyö ja yhteistoiminta .....	192
<b>8 Kun tekoäly tulee taloon .....</b>	<b>194</b>
Muuttuvat välineet .....	195
Dataa, analytiikkaa ja tulkintaa .....	212
Tehot irti, fiksusti .....	217
Yhteenveto: strategiatyö ja teknologia .....	225
<b>9 Samalla kukkarolla .....</b>	<b>227</b>
Muuttuva yhteiskunta .....	228
Luottamus ja sen uudet muodot .....	233
Johtamisen medialisoituminen .....	236
Yhteenveto: strategiatyö ja (identiteetti)politiikka .....	250
<b>10 Strategia, johtaminen ja kestävä kehitys .....</b>	<b>252</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>257</b>

# 1 JOHDANTO

Tämä on kaupunkien ja kuntien päättäjille räätälöity strategiaopas, joka on ensimmäinen laatuaan Suomessa. Hahmotamme muuttuvan ja monimutkaisen maailman, etsimme Suomen kaupungeista ja kunnista hyviä strategisen johtamisen käytäntöjä sekä pohdimme, miten strategiaa ja johtamista voisi tehdä entistäkin paremmin.

Koko maailma mullistui koronapandemian myötä. Virus pääsi irti alkuvuonna 2020 ja maailma ajautui sen leviämisen myötä sekasortoon. Suurin osa maista otti käyttöön poikkeustoimet, jotka seisauttivat useat yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden toiminnot ja vaikeuttivat monin tavoin kansalaisten elämää.

Muiden maiden tapaan myös Suomi ajautui taloudelliseen taantumiaan. Kaupunkien ja kuntien laskelmat ja tulevaisuuden hahmotukset menivät kerralla uusiksi. Pandemian vuoksi menot lisääntyivät ja tulot vähenivät. Käsillä onkin pitkäkestoinen kriisi, eikä maailma ole enää entisensä.

*Kuntaliitto* arvioi tuoreeltaan maaliskuussa 2020, että koronavirus heikentää kuntataloutta Suomessa välittömästi ainakin 1,5 miljardilla eurolla. Etenkin terveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden menoihin kohdistuu mittava nousupaine, jonka määrää ei kukaan vielä tiedä. Koronaviruksen vaikutuksia kaupunkien ja kuntien tuloihin on vieläkin vaikeampi arvioida. Kun talous seisoo, kaikki kärsivät.

Kaupungit ja kunnat turvautuivat jo keväällä 2020 henkilöstön lomautuksiin. YT-neuvottelut jatkuivat ympäri maata. Kunta-alan työehtosopimusneuvottelut pitkittyivät. Samanaikaiset suunnitelmat laajentaa kuntien palveluvelvoitteita herättivät epäluuloja.

Keskustelu valtion osallistumisesta jakamaan kaupunkien ja kuntien taakkaa sai lisää kierroksia. Samalla kaupungit ja kunnat pyrkivät itse auttamaan ahdinkoon ajautuneita yrityksiä muun muassa kiinteistöjen vuokriin liittyvillä helpotuksilla. Arviot koronaviruksen aiheuttamasta tuhosta taloudelle ja yhteiskunnan rakenteille ovat synkät.

Jälleenrakentamisen aika kuitenkin myös yhdistää ihmisiä. Elämää on koronaviruksen aiheuttaman terveydellisen, sosiaalisen ja taloudellisen kriisin jälkeenkkin. Suomen kaupungeissa ja kunnissa tarvitaan hyvää johtamista ja strategiatyötä entistäkin kipeämmin. Onneksi sitä löytyy ja päätöksentekijät voivat lainata toimivia ajatuksia ja ratkaisuja myös toinen toisiltaan. Niitä on tässä kirjassa runsaasti tarjolla.

## Kaupungit ja kunnat eivät ole yrityksiä

Kaupungit ja kunnat ovat erityisiä johdettavia. Niillä on velvoitteita, joista ei voi luistaa. Niiden toimintaa kehystää johtamisjärjestelmä, josta päättävät kuntalaiset ja poliitikot. Suomen valtio ja lainsäädäntö asettavat järjestelmälle laajemmat puitteet. Kaupunkien ja kuntien johtamisella on erityisiä tarpeita, jotka eroavat yritysten tarpeista monella merkittävällä tavalla.

Maailman tunnetuimpiin strategiatutkijoihin kuuluva Henry Mintzberg sanoo, että liiketoimintaan perustuva malli on harvoin oikea lähtökohta julkisen sektorin organisaatioille. Niillä on yrityksiä monimutkaisemmat suhteet sidosryhmiinsä, niiden eri toiminnot ovat sidok-

Kaupungit ja kunnat ovat erityisiä johdettavia. Niillä on velvoitteita, joista ei voi luistaa.

sissa toisiinsa, ja kaikkia niiden tuotoksia ja tuloksia on mahdotonta yksiselitteisesti mitata.

Samalla kaupunkien ja kuntien ”omistajat” eli kansalaiset ovat laaja ja moninainen joukko ihmisiä. Heillä on erilaisia intressejä, tarpeita ja odotuksia, jotka eivät ole heti sovittavissa yhteen. Omistajat ovat samalla myös kaupunkien ja kuntien ”asiakkaita”, jotka vaativat palveluja.

Kaupunkien ja kuntien toiminta on paljon laajempaa kuin yhdenkään yrityksen: niiden vastuut kattavat opetuksen ja koulutuksen, kaa-voituksen ja rakentamisen sekä paljon muuta. Sosiaali- ja terveystoimen ne hoitavat yksin tai osana suurempaa kokonaisuutta. Ne on lisäksi sidottu johonkin tiettyyn maantieteelliseen alueeseen, joka on kuntalaisille tärkeä ja rakas. Kuntaa ei voi siirtää muualle, eikä – ainakaan vielä – myydä pois.

Kaupunkien ja kuntien organisaatio on siksi monimutkainen. Jatkuva muutos, uudistaminen ja myllerrys kuvastavat niiden toimintaa. Niitä yritetään tehostaa ja niiden tuottavuutta parantaa. Kaikkea yritetään mitata. Yleensä käynnissä on monia erilaisia muutoksia samanaikaisesti, ja uutta jo odotellaan. Organisaation muutoksissa eri toimijat ovat kuitenkin usein eri ”aikavyöhykkeillä”: kun päätöksentekijät julistavat muutoksen valmiiksi ja uuden alkavaksi, muutosten toteuttajat voivat vielä olla vaiheessa.

Hallintotieteen professorit Petri Virtanen ja Jari Stenvall korostavat, että julkinen johtaminen ei ole lähtökohtaisesti olemassa voiton maksimoimiseksi. Johtajat julkisen sektorin organisaatioissa ovat tilintekovastuussa sekä organisaationsa tuloksellisesta että sen yhteiskunnallisesti vaikuttavasta toiminnasta.

Kaikista edellä mainituista syistä johtuen kaupunkeja ja kuntia ei voi johtaa kuin yritystä. Yritysten johtamisesta voi oppia, mutta opit pitää räätälöidä huolellisesti kaupunkien ja kuntien johtamisen ja toiminnan arkeen.

Strategia on kaupunkien ja kuntien johtamisen huipentuma. Me puhumme tässä kirjassa ”strategiatyöstä”, joka tarkoittaa sitä, että strategia on toimintaa. Strategia on verbi. Kaupunkien ja kuntien maailmassa

strategia ja johtaminen saavat monenlaisia muotoja. Tutustumme niihin kirjan eri luvuissa.

## Strategia on sitä, että tähtää ensin

Kokeneen liikkeenjohdon konsultin heitto kuvaa hyvin sitä, mistä strategian tekemisessä on pohjimmiltaan kysymys. Se on valintoja ja päätöksentekoa ja vähän enemmän. Strategiaa tarvitaan, koska kannattaa miettiä etukäteen mitä tehdään ja mitä ei. Kannattaa tähdätä ennen kuin laukaisee.

Ei ole sattumaa, että konsultti käyttää analogiaa sotilasmaailmasta. Strategian käsitteen ja strategiapuheen juuret ovat sodankäynnissä. Sieltä strategiapuhe on levinnyt yhä uusille elämän alueille. Näiden juurien takia monet strategian keskeisistä ilmaisuista ovat sotilaallisia, tai ne vertautuvat siitä johdettuun kilpaurheiluun. Ne eivät aina osu yksiin nykyisen maailman tarvitsemaan yhteistyöhön eri toimijoiden ja jopa kilpailijoiden välillä.

Preussilainen sotateoreetikko Carl von Clausewitz vaikutti 1800-luvun alkupuolella. Strategia oli hänelle oppi taistelujen käyttämisestä sodan päämäärän saavuttamiseen. Taktiikka taas oli eri asia. Se oli oppi sotavoimien käytöstä yksittäisissä taisteluissa.

Sotilasorganisaatioiden maailmassa on sittemmin ollut tärkeää erotella toisistaan strategia ja kaikki muu eli taktiikka ja operaatiot. Jokaiselle tekijälle on löytynyt kokonaisuudessa oma roolinsa ja paikkansa. Kommentketju on varmistanut sen, että kaikki huolehtivat omista tehtävistään ja vastuistaan.

Vanha sanonta siitä, että kersantti ei ota pataljoonan murheita kertoo strategian perinteisen kommentketjun toimintaperiaatteesta. Kersantti keskittyy omaan tonttiinsa. Strateginen suunnittelu ja päätöksenteko ovat ylemmän päällystön työtä. Strategia on varattu kenraaleille ja heidän esikunnilleen. Kersantti toimii, kun käsky käy.



Sunzi puolestaan edustaa kiinalaisia sodankäyntiin liittyviä strategisia oppeja yli kahden vuosituhatvuotisen takaa. Sunzi neuvoa meitä kukistamaan vihollisen ilman taistelua. Nopeus ja vihollisen johtaminen harhaan ovat keskeinen osa Sunzin oppeja. Ne kehottavat meitä muokkaamaan mielikuvia ja jymäyttämään viholliset.

Sodankäynnin kenttien ja maaston hahmottaminen korostuu Sunzin ajattelussa. Vihollisten – tai kilpailijoiden – liikkeet on hyvä tuntea ja niitä kannattaa ennakoida. On hyvä ottaa aloite käsiinsä ja olla proaktiivinen.

Strategialla on näin aina kaksi puolta. Strategiaa kannattaa ensinnäkin hahmottaa ”sisältä ulos” eli organisaation kautta. Kommentoijien pitää toimia, mutta se ei riitä. Organisaation on osattava oikeita asioita – ja mieluusti jotain sellaista, jota muut eivät osaa.

Strategia pitää samalla nähdä myös ”ulkoa sisään” eli toimintaympäristön ja markkinan ymmärtämisen kautta. Maasto ja kilpailijat pitää tuntea, ja ennen kaikkea sekä nykyiset että tulevat asiakkaat.

Molemmat puolet on hyvä pitää mukana strategisessa ajattelussa ja johtamisessa. Tämä kaikki voi pohjautua vain omistajien ja heidän edustajiensa itseyttämiselle sekä selkeään roolitukseen ja työnjakoon eri toimijoiden välillä.

Suomen kaupungeissa ja kunnissa strategia on perinteisesti paalutettu organisaation terävimpään kärkeen. Samalla on peräänkuulutettu jäməköitä strategisia johtajia ja vahvaa kättä. Muut ovat juosseet strategiaa täytäntöön johtajan käden osoittamassa suunnassa tai puranneet hiljaa ja jättäneet tekemättä.

Nopeassa, monimutkaisessa ja arvaamattomassa nykymaailmassa strategian tekeminen on kuitenkin muutoksessa. Sekä omistajien edustajilta eli poliittisilta luottamushenkilöiltä että viranhaltijoilta vaaditaan entistä enemmän. Kaupunkien ja kuntien päättäjät tekevät strategiaa uudessa maailmassa, jossa ihmisten käsitykset ja odotukset muuttuvat joskus hyvinkin nopeasti.

## Kaupungistuminen? Mikä kaupungistuminen?

Kunnat ovat Suomen paikallishallinnon yksiköitä, joilla on itsehallinto. Suomi koostuu 310 kunnasta, joista 107 käyttää itsestään kaupunki-nimitystä. Nykyisin kaupungeilla ja kunnilla ei ole juridisia eroja. Viidenes Suomen kaikista palkansaajista – noin 420 000 ihmistä – työskentelee kunta-alalla.

Kaupunkien ja kuntien merkitys hyvinvoinnin rakentajina korostuu entisestään kun kaupungistuminen etenee eri muodoissaan. *McKinsey Global Instituten* raportti kertoo, että vaikka kaupungit ovat jo pitkään olleet maailman taloudellinen dynamo, niiden merkitys on nyt erityisen suuri. Kaupunkitutkijat Neal Pearce ja Curtis Johnson väittävät, että me elämme ”kaupunkien vuosisataa.” Työ- ja elinkeinoministeriö hahmottaa kaupungit Suomen kilpailukyvyyn voimanlähteeksi.

Kaupungistuminen näkyy meillä kuitenkin kaksijakoisena kehityksenä. Yhtäältä pääkaupunkiseutu ja osa maakuntien keskuskaupungeista houkuttelevat uusia ihmisiä ja toimintaa. Ne kasvavat ja kehittyvät. Toisaalta monien kaupunkien ja kuntien väestö ikääntyy, ja ne voivat jopa ajautua kurjistumisen kierteeseen. Syntyvyys laskee, nuoret muuttavat pois ja veropohja kapenee entisestään.

Kaupungistuminen kietoutuu siis demografian eli väestörakenteen muutoksiin. Suomen väestön rakenne ja tätä kautta myös kaupunkien asukasrakenne muuttuu sekä ikääntymisen että maahanmuuton myötä. ”Ikääntymisaalto iskee kymmenessä vuodessa”, *Helsingin Sanomat* julisti tammikuussa 2020.

Huolenpito ikäihmisistä ja sairaista nousee siksi yhä keskeisemmäksi haasteeksi kaikissa Suomen kolkissa. Samalla monet kaupungit ja niiden ympäristöt houkuttelevat yhä uusia ihmisiä tekemään työtä ja maksamaan veroja. Kasvu on kuitenkin keskittynyt yhä harvemmille kaupunkialueille. Lisäksi näillä alueilla keskuskaupunkien muuttovoi-  
tot kasvavat suhteessa kehyskuntiin.

Muuttoliikkeiden ja väestönkehityksen asiantuntija Timo Aro kertoo aluekehittämisen konsulttitoimisto *MDI:n* kaupunkiseutuennusteesta,

joka hahmottelee näkymiä vuoteen 2040 asti. Ennusteen mukaan vahvan väestönkasvun seutuja tulee Suomessa olemaan vain kolme: Helsinki (pääkaupunkiseutu), Tampere ja Turku. Niiden kasvu perustuu tulevaisuudessa muun muassa maahanmuuttoon.

Valtiovarainministeriön selvitys kertoo sekin kaupunkien ja kuntien epätasaisesta kehityksestä. Selvityksessä ruoditaan muun muassa valtionosuusjärjestelmää, jonka tarkoituksena on varmistaa, että kaikilla kunnilla on olosuhteista, palvelutarpeesta ja kuntien tulopohjien eroista huolimatta edellytykset selvittää lakisääteisistä peruspalveluiden tehtävistään kohtuullisella verorasituksella.

Valtionosuuksia tasataan siirroilla kuntien välillä. Vuonna 2020 Suomen kaikista kunnista vain 27 piti olla nettomaksajia, muut nettosaa- jia. Vuosina 2016–2020 vain Helsinki ja Espoo ovat olleet nettomaksajia. Helsinki on ylivoimaisesti suurin maksaja. Tuloerot kuntien välillä ovat viime vuosina kuitenkin kasvaneet edelleen.

Koronaviruksen aiheuttamassa akuutissa kriisissä keväällä 2020 keskusteltiin valtion osallistumisesta jakamaan kaupunkien ja kuntien taakkaa entistä enemmän. Esillä olivat muun muassa valtionosuuksien ja harkinnanvaraisten avustusten määräaikainen korottaminen, kuntien yhteisövero-osuuden kasvattaminen ja verojen maksulykkäysten kompensointi.

Valtioneuvoston lisäbudjetissa huhtikuussa 2020 kunnille varattiin 547 miljoonaa euroa tukea, joka oli määrä maksaa aikanaan takaisin. Kuntien velanoton sääntöjä pyrittiin helpottamaan ja arviointimenet- telyn kriteerejä huojentamaan. 1,4 miljardin euron tuki kunnille ja sai- raanhoitopiireille julkistettiin kesäkuun alussa. Myös lapset ja nuoret sekä infrastruktuurin ja joukkoliikenteen kehittäminen saivat valtiol- ta lupauksen lisätuesta.

Valtiovarainministeriön selvitys korostaa kuitenkin, että kunnilla on Suomessa vahva itsehallinto. Perustuslain 121 §:n mukaan Suomi jakautuu kuntiin, joiden hallinnon tulee perustua kunnan asukkaiden

itsehallintoon: oikeus päättää kunnan hallinnosta ja taloudesta kuuluu kuntalaisille.

Kuntalain 1 §:n toinen momentti puolestaan kiteyttää kunnallisen itsehallinnon perusajatuksen: kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla. Näin toimiessaan kunnat toteuttavat eri hallinnonalojen erityislainsäädännössä määritellyjä tehtäviä.

## Tulevaisuus on hämärän peitossa

Ennustaminen on vaikeaa, ja tilanteet muuttuvat matkan varrella moneneen kertaan. Kaupungistumisen ja demografian lisäksi myös muut globaalin muutoksen veturit korostavat kaupunkien merkitystä ja ehkä myös vaikuttavat kaksijakoistumiseen eli polarisaatioon. Niitä ovat esimerkiksi teknologinen kehitys ja yhteiskunnan medialisoituminen.

Teknologian nopea kehittyminen merkitsee loputonta tiedon tulvaa ja toiminnan nopeutumista. Osa kaupungeista ja kunnista kerää osajia sekä auttaa heitä kohtaamaan ja tekemään uudenlaisia asioita yhdessä. Ne pystyvät hyötymään teknologian mahdollisuuksista, kuten kriisitilanteiden vaatimasta etätyöstä. Osa kaupungeista ja kunnista taas taantuu ja nuorten poismuutto voi entisestään syventää teknologiavajetta.

Teknologian nopea kehittyminen merkitsee loputonta tiedon tulvaa ja toiminnan nopeutumista.

Medialisoituminen puolestaan tuo silmillemme jatkuvasti erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia. Se tarkoittaa, että median logiikat tunkeutuvat kaikille elämänalueille. Yhtäältä esimerkiksi poliitikot ja yritysjohtajat käyttäytyvät kuin olisivat jatkuvasti median valokeilassa. Toisaalta meidän kansalaisten muuttuvat tarpeet ja odotukset näkyvät johtamisen arjessa. Haluamme sekä leipää että sirkushuveja.

Kansalaiset kokevat itsensä nykyisin kuluttajiksi sekä kaupunkien ja kuntien asiakkaiksi. Monet haluavat osallistua ja vaikuttaa strategiaan linjanvetoihin myös suoraan, perinteisen edustuksellisen demokratian ohella. Jotkut taas eivät osallistu, mutta ovat sitäkin kärkkäämpiä kommentoimaan linjanvetojen ja päätösten tuloksia. Teknologia ja medialisoituminen tarjoavat kaikkeen tähän uusia mahdollisuuksia aina virtuaalisesta strategiadialogista sosiaaliseen mediaan asti.

Medialisoituneessa ”totuuden jälkeisessä” maailmassa valitsemme jonkin totuuden ja elämme sen kanssa. Liian usein nopeimmin tarjottu ehdokas totuudeksi voittaa syvällisemmän tiedon. Kaupunkien ja kuntien kaksijakoinen kehitys liittyy siksi myös kaikkiin niihin yhteyksiin, joissa ihmiset rakentavat omissa ryhmissään erilaisia todellisuuksia. Medialisoituminen voi näin edesauttaa kaupunki- ja kuntakentän polarisoitumista.

Julkisen johtamisen asiantuntija Jari Stenvall korostaakin sosiaalisen median ja digitaalisen muutoksen johtamista. Tämä asettaa Suomen kaupungeissa ja kunnissa uudenlaisia haasteita myös johtamisen eettisyydelle. Julkisen johtamisen kohde on yhteisen hyvän tuottaminen. Mutta mitä jos ei ole laajasti jaettua käsitystä siitä, mitä tuo yhteinen hyvä on?

Kaupunkien ja kuntien poliittisessa ohjauksessa medialisoituminen liittyy populismin nousuun sekä populismin ja perinteisen valtakoneiston välisiin jännitteisiin. Johtamisesta on tullut tuulista työtä. Varsinkin pienempien kaupunkien ja kuntien johdossa vaihtuvuus on Suomessa nopeaa.

Lisäksi suhdanteet sukelsivat jo ennen pandemiaa. Vuonna 2018 noin kaksi kolmesta Suomen kunnasta teki alijäämäisen tuloksen. Tämä tarkoittaa, että niiden tulot eivät riittäneet kattamaan menoja ja poistoja. Tilanne oli vielä vaikeampi vuonna 2019, jolloin kolmessa neljästä Manner-Suomen kunnassa talous jäi pakkasen puolelle.

Monissa kunnissa oltiin jo ennen koronaa kriisitunnelmissa. Nyt tilanne on entistä vaikeampi. Tulevaisuus on hämärän peitossa. Ratkaisut ovat kuitenkin vielä omissa käsissä, vaikka jotkut ratkaisuihin ovat eittämättä hyvinkin vaikeita.

## Ennakkoluulottomasti eteenpäin

Kun lähtee matkalle ympäri Suomen, huomaa nopeasti, että kaupungeissa ja kunnissa tehdään paljon myönteisiä asioita. Niissä katsotaan eteenpäin ja tehdään ennakkoluulottomasti yhteistyötä, joka auttaa selviytymään, kehittymään ja kasvamaan. Haluamme nostaa esille kaikkea tätä hienoa toimintaa. Se jää liian usein huomiotta kaupunkeja ja kuntia koskevassa julkisessa kriisiytymistä korostavassa keskustelussa.

Globaalin talouden oloissa kaupungeissa ja kunnissa voidaan tehdä paljon hyvää. Kaupunki ja kunta ovat tiloja, joissa erilaiset ihmiset kohtaavat ja joissa monet asiat tulevat mahdollisiksi. Ne tarjoavat ratkaisuja vastuullisuuden sekä väestön ikääntymisen ja hyvinvoinnin haasteisiin.

Kaupungit ja kunnat ovat tärkeitä, mutta ne ovat monimutkaisia johdettavia. Tämä näkyy myös strategian äärellä. Kuitenkin kun vyyhtiä avaa, tärkeät asiat ja kehityskulut nousevat esille.

Monet ovat nykyisin sitä mieltä, että kaupunkien ja kuntien strategiatyön ja johtamisen tulisi tapahtua kestävän kehityksen kehyksessä ja hengessä. Kestävän kehityksen päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet. Sen ulottuvuuksia ovat ekologinen, taloudellinen sekä sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys.

Luvussa 2 esittelemme kirjan analyttisen näkökulman: puhumme strategiastyöstä ja tarkastelemme strategiaa toimintana. Luvussa 3 puolestaan tutustumme julkiseen johtamiseen ja sen keskeisiin tekijöihin.

Kirjan luvut 4–9 avaavat strategiатыön eri ulottuvuuksia ja osa-alueita Suomen kaupungeissa ja kunnissa. Näitä ovat muuttuvat rakenteet (luku 4), toiminnan merkitys (luku 5), komentoketju eli hierarkia (luku 6), yhteistoiminta (luku 7), teknologia (luku 8) ja politiikka (luku 9). Luku 10 kerää tärkeimmät ajatukset yhteen ja maalaa kuvan kaupunkien ja kuntien strategisesta johtamisesta nyt ja tulevaisuudessa.