



Selvitys

Heinäveden kunnan sivistys- ja hyvinvointipalveluiden johtamistehtävät

13.6.2025

Heinäveden kunnan toimeksianto selvitystyöstä

- Tehtävänä oli selvittää, miten Heinäveden kunnan olisi tarkoituksenmukaisinta järjestää sivistys- ja hyvinvointipalveluiden johtaminen ja hallintoon liittyvät tehtävät. Tällä hetkellä tehtävät ovat pääsääntöisesti kunnanjohtajan vastuulla.
- Toimeksiannon mukaan selvitystyössä tarkastelun tuli painottui hyvinvointipalvelujen johtamiseen.
- Selvitystehtävän toimeksiannon sai toukokuun 2025 lopulla FCG Finnish Consulting Group Oy.
- FCG laati työohjelman (dia 10), jossa kirjallisten lähteiden lisäksi mm. haastateltiin kunnan työntekijöitä ja päättäjiä (dia 11).
- Haastateltavista sovittiin tehtävän alussa Heinäveden kunnanjohtajan kanssa. Haastattelurunko toimitettiin etukäteen haastateltaville ja haastattelut suoritettiin kesäkuun 2025 aikana.

FCG:n toteuttamissuunnitelma

**1**

Nykytilan kuvaus

- Konsultti tarkastelee ja kuvaa lyhyesti, miten kunnan sivistys- ja hyvinvointipalvelujen johtaminen, hallinto ja tehtävät ovat tällä hetkellä määritelty kunnan hallintosäännössä, tehtävänkuvuissa ja muissa ohjeissa.

**2**

Nykytilanteen toimivuuden ja kestävyysarvio

- Konsultti haastattelee kunnanjohtajan, 3-5 sivistys- ja hyvinvointipalvelujen työntekijää ja hallituksen puheenjohtajan. Haastatteluissa kartoitetaan työntekijöiden näkemyksiä työjaosta ja -määristä ja päättäjien odotuksia sivistys- ja hyvinvointipalveluiden johtamisesta.

**3**

Johtopäätökset

- Konsultti laatii kirjallisen aineiston ja haastattelujen perusteella johtopäätökset. Tarvittaessa konsultti peilaa työnjakoa vastaavankokoisten kuntien sivistys- ja/tai hyvinvointipalvelujen johtamiseen ja tehtävänjakoon.

**4**

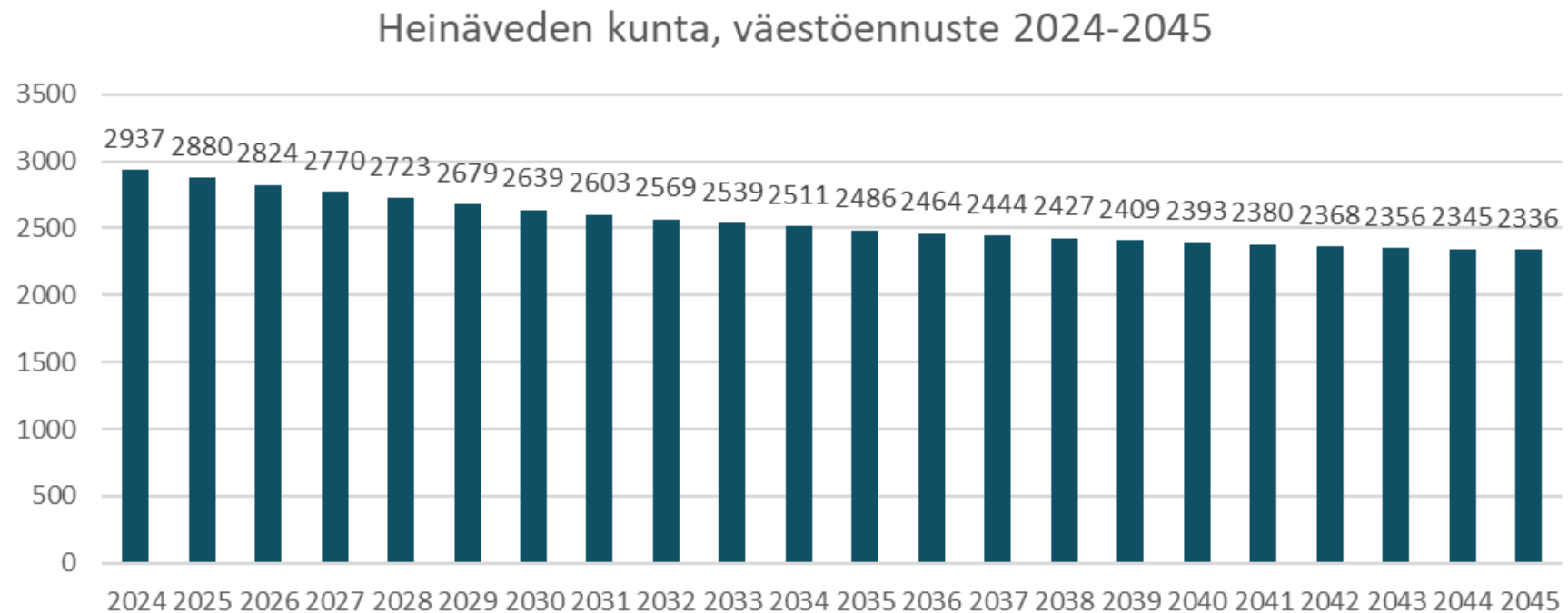
Toimenpide-ehdotukset

- Konsultti laatii johtopäätöksiin perustuvat toimenpide-ehdotukset Heinäveden kunnan hyvinvointipalvelujen johtamisen, hallinnon ja keskeisten tehtävien uudelleenorganisoinnista.

Katsaus Heinäveden kunnan väestökehityksen vaikutuksesta palvelujen järjestämiseen

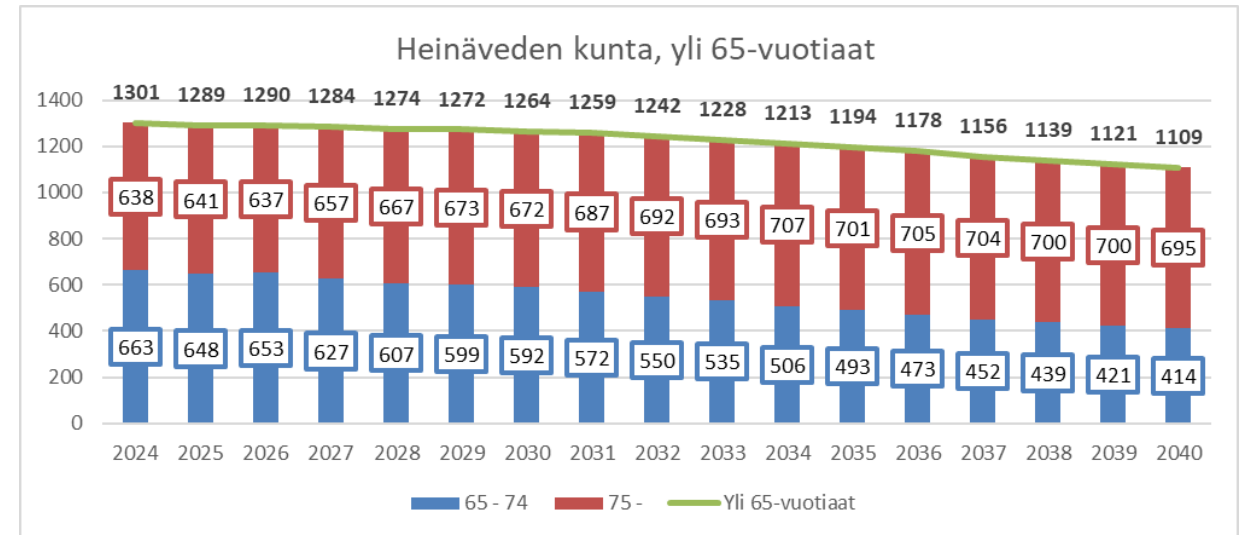
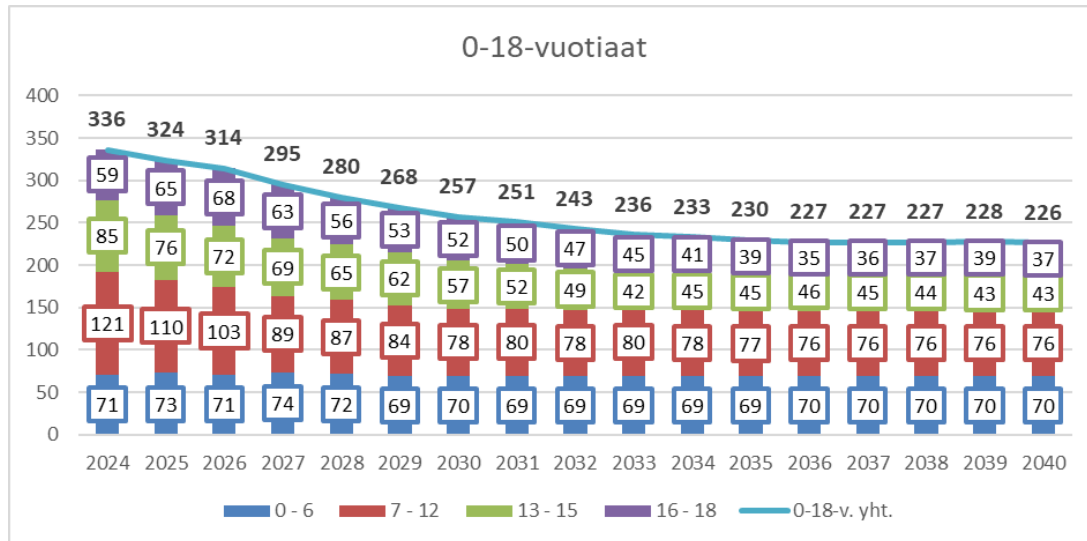


Väestöennuste on laskeva



Muutoksia palvelutarpeissa

Perusopetuksen palvelutarve laskee 7-15-vuotiaiden määrien laskiessa.
Sen sijaan kuntalaisten hyvinvointitehtävä korostuu tarkasteltaessa yli 65-vuotiaiden määriä.



Kirjastolaista

Kirjastolain 17 § Osaaminen ja johtaminen

Yleisellä kirjastolla tulee olla riittävä määrä kirjasto- ja informaatioalan koulutusta saanutta ja muuta henkilöstöä. Asiantuntijatehtävässä toimivalta edellytetään soveltuvaa korkeakoulututkintoa, jollei tehtävän luonteesta muuta johdu.

Kunnan kirjastolaitosta johtavalta vaaditaan virkaan tai tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, johtamistaito ja hyvä perehtyneisyys kirjastojen tehtäviin ja toimintaan.

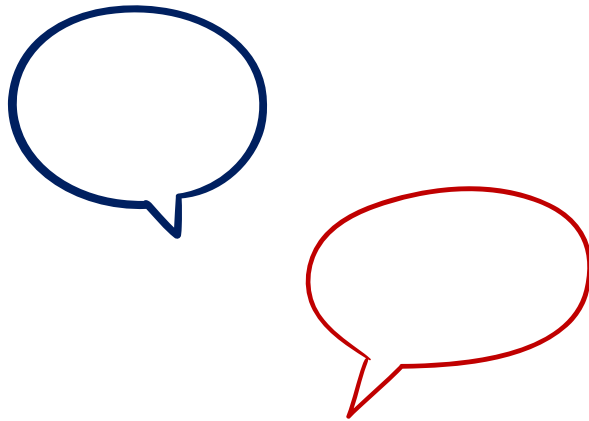
”Olet pätevä työskentelemään kirjastonhoitajana yleisessä kirjastossa, mikäli olet suorittanut kirjasto- ja tietopalvelualan tradenomitutkinnon ammattikorkeakoulussa. Käytännössä suurin osa kirjastonhoitajan vakansseista edellyttää alempaa korkeakoulututkintoa sekä vähintään 60 opintopisteen laajuisia kirjasto- ja informaatioalan opintoja. Uusi kirjastolaki jättää kuitenkin paljon tulkinnan varaa rekrytoijalle, sillä selkeitä koulutuskriteerejä kirjastoalalle ei enää oikeastaan edes ole. Tästä johtuen myös kirjastonhoitajan vakansseihin voi tehtävänkuvasta riippuen liittyä hyvinkin erilaisia vaatimuksia.”

Johtopäätöksiä toimintaympäristön muutoksista

- Kunnan väestöennuste on laskeva, joka tarkoittaa vähemmän kuntalaisia. Kunnan lakisääteisten tehtävien järjestäminen ei ole sidoksissa väestökehitykseen.
- Lasten ja nuorten määrät voimakkaassa ja nopeassa laskussa. Oppilaiden ja opettajien määrä vähenee. Seurauksena opetustoimen hallinnon ja rehtorin työmäärän supistuminen henkilöstömäärän vähetessä.
- Vanhusväestön suhteellinen osuus kunnan väestöstä on korkea.
- Yli 65-vuotiaiden määrät pysynevät melko samoina tulevina vuosina ja vasta 2030-luvulla määrät kääntyvät lievään laskuun. Tähän ikäluokkaan kohdistuvien **hyvinvointitehtävien** määrät eivät siten vähene pitkään aikaan, vaan tulevat korostumaan tulevina vuosina.
- Kunnan kirjastolaitosta johtavan asiantuntijan kelpoisuusehtoja on kevennetty ja tehtävää voi hoitaa henkilö, jolla on soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, johtamistaito ja hyvä perehtyneisyys kirjastojen tehtäviin ja toimintaan.

Haastattelut

Haastattelut



Kunnanjohtaja Maarika Kasonen

Kunnanhallituksen puheenjohtaja Auvo Gustafsson

Kunnanhallituksen jäsen Jari Puustinen

Yläkoulun ja lukion rehtori Heli Mikkonen

Kirjastotoimenjohtaja Tiina Vauhkonen

Hallintosihteeri Tiina Hämäläinen

Talousjohtaja Kristiina Räisänen

Haastattelukysymykset

1. Miten toimivana näet nykyisen sivistys- ja hyvinvointipalvelujen organisoitumisen?
 - a) Mikä toimii?
 - b) Mitä riskejä tunnistat?
2. Mitä muuttaisit nykyisessä organisoitumisessa? Liittyen mm.
 - a) tehtävien jakoon?
 - b) johtamiseen?
 - c) johtamista tukeviin tehtäviin? (Esim. jory-työskentely, toimistopalvelut jne)
 - d) suhteessa kuntalaisten saamiin palveluihin?
3. Onko joitain tehtäviä, jotka ovat jääneet hoitamatta kunnanjohtajan suuren työmäärän vuoksi?
 - a) Jos on, niin mitkä tehtävät?
 - b) Miten ratkaisisit tilanteen, kenties tekisit tai hoitaisit jotenkin toisin?
4. Tulisiko mielestäsi kunnassa olla joku muu kuin kunnanjohtaja, jonka vastuulla on sekä sivistyspalvelujen että hyvinvointipalvelujen johtaminen?
 - a) Kenen tulisi sitä johtaa tulevaisuudessa?
5. Mitä muuta haluaisit sanoa tähän teemaan liittyen?

Haastatteluissa kertautui samoja asioita

1. Työmäärät kaikilla kovat ja kunnanjohtajalla katsottiin olevan liikaa töitä:
 - Kunnan hallintoon liittyviä tehtäviä jää tekemättä (esimerkkinä hyvinvointijohtaminen ja tiedonhallintasuunnitelma).
 - Osa koki, että vaikka aina pyydettyä kunnanjohtajalta saa apua, jää tuki alaisille liian vähäiseksi.
 - Todettiin, että kunnanjohtaja delegoi tehtäviä liian vähän eteenpäin.
2. Vallan/tehtävien keskittyminen tunnistettiin riskitekijäksi:
 - Ohut organisaatio kaikinensa haavoittuvainen.
 - Pääkäyttäjaoikeuksien keskittyminen yhdelle henkilölle muodostaa vakavan riskin.
 - Vallan keskittyminen yhdelle henkilölle muodostaa todellisen riskin kunnan toimivuudelle.
 - Töiden/työkuorman epätasainen jakautuminen
3. Hyvinvointitehtävä ja sen toteuttaminen on hukassa:
 - Hyvinvointitehtävän tavoitteita ja sisältöä ei tunneta eikä ole määritelty kunnassa.
 - Kukaan ei oikein ehdi paneutua hyvinvointitehtävään ja sen toteuttamiseen.
 - Mahdollisuuksia (esimerkiksi perintövarojen käyttäminen hyvinvoinnin edistämiseen) jää toteutumatta
4. Tunnistettiin tarve organisoida uudelleen kunnanjohtajan, sivistysjohtajan sekä hyvinvointijohtajan tehtävät:
 - Useimmat toivoivat, että edettäisiin palveluverkkosuunnitelman yhteydessä linjatulla tavalla ja kuntaan palkattaisiin henkilö, jonka vastuulle tulisi hyvinvointijohtaminen, sivistysjohtaminen ja kirjastopalveluiden johtaminen.



Uusi organisoituminen

Hallintosääntö, toimenkuvat ja todellisuus

Keskeisiä havaintoja:

1. Vaikka tehtävät olisivat määritelty hallintosäännössä ja toimenkuvissa, ne
 - eivät muodosta loogisia tehtäväkokonaisuuksia,
 - ***eivät vastaa käytäntöjä ja todellista työnjakoa.***
2. Sijaistamisissa käytännön ongelmia
 - Nyt sijaistamiset kasautuvat kunnanjohtajalle.
 - Kunnanjohtajan ei yleensä kuuluisi sijaistaa esim. toimistosihteeriä.
3. Pitkäjänteinen kehittäminen puuttuu
 - Arki rullaa, mutta resurssit eivät riitä pitkäjänteiseen kehittämiseen ja kehittymiseen
 - Organisaatiossa olevaa osaamispotentiaali jää osin hyödyntämättä mm. sijaisuuksissa

Muutetaan tiimit palvelualueiksi

- Kunnan organisoitumisesta (organisaatorakenne) puhuttaessa luovutaan tiimi-käsitteen käyttämisestä ja siirrytään käyttämään palvelualue-käsitettä. Palvelualluetta johtaa palvelualuejohtaja.
 - Palvelualue kuvaa paremmin suurempaa hallinnollista palvelukokonaisuutta, jolla tiettyjä palveluita järjestetään. Tiimi puolestaan kuvaa ennemminkin pientä, operatiivista yksikköä. Palvelualueen sisällä voi toimia useita tiimejä.
- Palvelualluetta johtaa palvelujohtaja, joka voi myös palvelualueen johtamisen osalta vastata oman tuloksikkönsä toiminnasta. Palvelualuejohtaja myös valmistelee oman palvelualueensa asiat päätöksentekoon.
- Palvelujohtajien rekrytoimiseksi kartoitetaan ensisijaisesti oman organisaation halukkuudet. Kasvatus- ja opetuspalveluissa mahdollisuudet tähän ovat olemassa, hyvinvointipalvelujen osalta suositellaan ulkoista rekrytointia.

Ehdotus uudeksi organisoitumiseksi

Neljä palvelukokonaisuutta:

- Hallintopalvelut
- Kasvatus- ja opetuspalvelut
- Hyvinvointipalvelut
- Tekniset palvelut

Neljä palvelukokonaisuudesta vastaavaa johtajaa

- Kunnanjohtaja
- Rehtori
- Hyvinvointijohtaja/-päällikkö
- Tekninen johtaja

Suurimmat muutoksia aikaisempaan organisoitumiseen

Muodostetaan uusi palvelukokonaisuus –
hyvinvointipalvelut: VAI hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen?

- Kirjastopalvelut
- Kulttuuripalvelut
- Kansalaisopisto
- Liikuntapalvelut
- Nuorisopalvelut
- Työllisyyspalvelut
- Kotouttamispalvelut

Siirrot:

- Liikuntapalveluiden ulko-olosuhteiden eli urheilu- ja liikuntapaikkojen hoito siirretään kokonaisuudessaan teknisten palveluiden alaisuuteen.
- Maa- ja metsäomaisuuden hallinta siirretään kunnan hallintopalveluiden alaisuuteen muiden elinkeino- ja talouspalveluiden yhteyteen.

Kunnanjohtaja

Hallintopalvelut

Kunnanjohtaja

Hallinto

Talous

Elinkeino, matkailu ja
joukkoliikenne

Maa- ja metsäomaisuus

Yhtiöt

Kasvatus- ja opetuspalvelut

Rehtori

Varhaiskasvatus ja
esiopetus

Perusopetus

Lukio

Hyvinvointipalvelut

Hyvinvointijohtaja-
/päällikkö

Kirjastopalvelut

Kulttuuripalvelut

Kansalaisopisto

Liikuntapalvelut

Nuorisopalvelut

Työllisyyspalvelut

Kotouttamispalvelut

Tekniset palvelut

Tekninen johtaja

Tekniset palvelut, joihin
siirtyy liikuntapaikkojen
hoito ja kunnossapito
kokonaisuudessaan.
Kunnan maa- ja
metsäomaisuuden
hallinta siirtyy
hallintopalveluihin

Hallintopalvelut

Palvelualueen johtajana toimii kunnanjohtaja

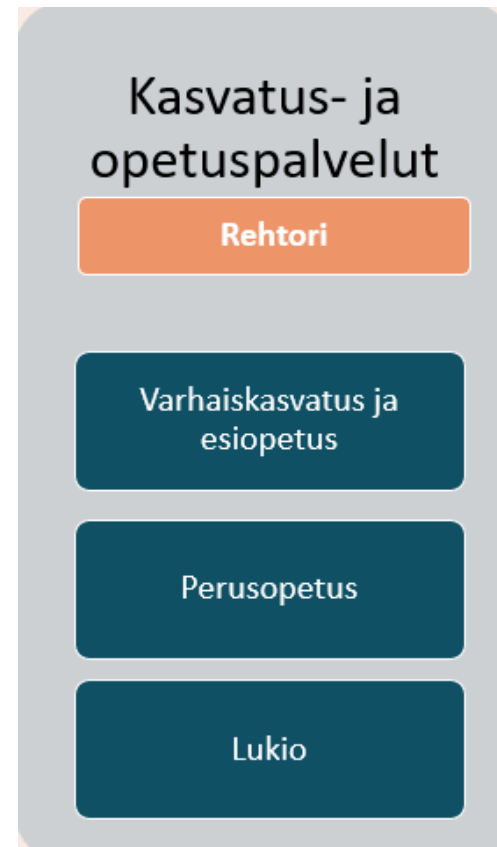
- **Hallintopalvelut** (1 hallintosihteeri, 1 toimistosihteeri)
- **Talouspalvelut** (80% talousjohtaja, 2 toimistosihteeriä)
- **Elinkeino, matkailu ja joukkoliikenne** (1 koordinaattori, 1 kehittämisasiantuntija, 1 projektityöntekijä (määräaik.))
- **Maa- ja metsäomaisuus** (metsätalousinsinööri yhteinen teknisen toimen kanssa)
- **Yhtiöt** (Vuokrataloyhtiö 20% talousjohtaja, tulevaisuudessa myös muuta?)



Kasvatus- ja opetuspalvelut

Palvelualueen johtajana toimii rehtori

- **Varhaiskasvatus**, vastuuhenkilönä varhaiskasvatusjohtaja, henkilöstö n. 17 henkilöä
- **Alakoulut**, vastuuhenkilönä rehtori, henkilöstömäärä n. 19
- **Yläkoulu ja lukio**, vastuuhenkilönä rehtori, henkilöstömäärä n. 21
- Palvelualueen johtajana toimii rehtori oman tulosyksikkönsä johtamisen ohella. Rehtorin opetusvelvollisuus kohtuullistetaan.
- Palvelualueella turvattava riittävät toimistoresurssit myös tulevaisuudessa



Hyvinvointipalvelut

Palvelualueen johtajana toimii hyvinvointijohtaja/-päälikkö

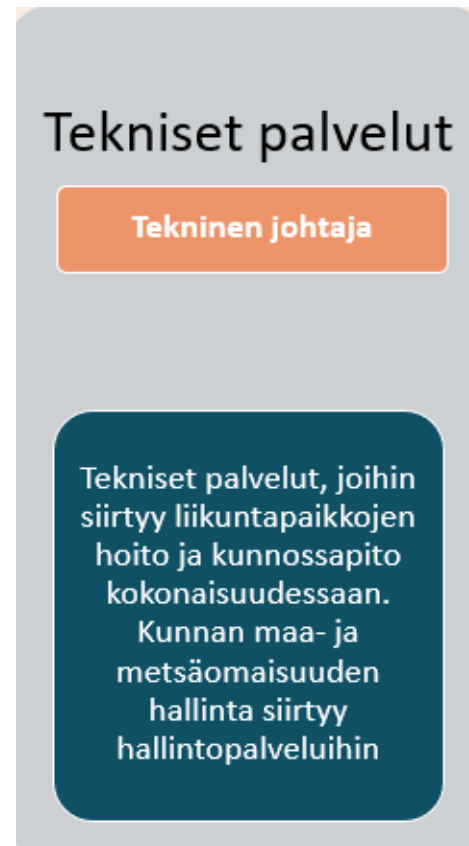
- Kirjastopalvelut
- Kulttuuripalvelut
- Kansalaisopisto
- Liikuntapalvelut
 - Liikuntapaikkojen kunnossapitotyöntekijän tehtävät siirtyvät teknisiin palveluihin
- Nuorisopalvelut
- Työllisyyspalvelut
- Kotouttamispalvelut
- Vanhus- ja vammaisneuvoston sekä nuorisovaltuusto hyvinvointijohtajan vastuulla



Tekniset palvelut

Palvelualueen johtajana toimii tekninen johtaja

- Liikuntapalveluista siirtyy kunnossapitotyöntekijän tehtävä teknisiin palveluihin
- Kunnan maa- ja metsäomaisuuden hallinta siirtyy hallintopalveluihin
- Muilta osin teknisten palvelujen organisoitumiseen ei tässä selvitystyössä oteta kantaa



Muita havaintoja



Sijaistamiset ja varahenkilöinä toimimiset tulee määritellä ja organisoida uudelleen

Nyt lähes poikkeuksetta sijaistaminen on määritelty tapahtuvat yksi ylöspäin periaatteella. Kevytrakenteisessa organisaatiossa tämä johtaa nopeasti siihen, että kunnanjohtaja sijaistaa useita alaisiaan. Tällaisen järjestelyn ja rakenteen ei voi katsoa olevan kestävä pidemmän päälle. Pienissä kunnissa on aivan normaali käytäntö, että sijaistamisia hoitaa organisaatiossa ns. samalla tasolla oleva toinen henkilö tai sijaistettavan kollega/alainen.

- Sijaistamiset tulee tarkastella ja organisoida uudelleen.
- Varmistetaan, että hallintosääntö ja tehtäväkuvat vastaavat todellisia käytäntöjä.
- Kunnanjohtajalle osoitetaan harkiten toisten henkilöiden sijaistamistehtäviä.

Useiden tietojärjestelmien pääkäyttäjäksi on nimetty kunnanjohtaja. Osan tietojärjestelmien osalta jäi epäselväksi, oliko järjestelmällä toista pääkäyttäjää tai varahenkilöä.

- Kunnassa käytössä olevista tietojärjestelmistä tulee koota lista.
- Tämän jälkeen tulee tarkastella, miten pääkäyttäjyyksiä olisi mahdollista määritellä uudelleen. Niitä tulee jakaa useammalle henkilölle. Samalla nimetään kaikille järjestelmille varahenkilö/-henkilöt.

Tehtävien tarkastelu koko kunnan tasolla

- Haastattelujen yhteydessä nousi esiin tarve toimintaympäristön muuttuessa tarkastella myös laajemmalti kuntaorganisaatiossa työskentelevien tehtäviä ja työnkuvia.
- Haastatteluihin sekä kirjalliseen aineistoon perustuen **sihteerityö** nousi keskeisenä toimintaa tukevana resurssina esiin. Sihteerityön tehtävissä ja tehtävänjaossa todettiin olevan myös tarkasteltavaa esim. edellä mainittujen sijaistamisien ja pääkäyttäjäyksien suhteen. Tähän liittyen johtopäätöksenä suositellaan koko kunnan kattavaa sihteerityön kokonaisuuden tarkastelua
- Haastatteluissa tuli esiin myös joiltain osin tarve teknisten palvelujen tehtävien ja työnkuvien tarkasteluun toimintaympäristön muuttuessa.

FCG.