



# MÄNTSÄLÄN KUNTASTRATEGIA

## 1.1.2017

## Sisällys

1. JOHDANTO.....	2
2. KESKEISIMMÄT YMPÄRISTÖN MUUTOSTEKIJÄT MÄNTSÄLÄN KANNALTA 2025 ASTI .....	3
3. MÄNTSÄLÄN VAHVUUDET JA KEHITTÄMISALUEET ELINVOIMAN VAHVISTAMISESSA .....	4
4. VISIO JA TAVOITTEET .....	5
5. KUNTASTRATEGIAN SEURANTA JA ARVIOINTI .....	10

# 1. JOHDANTO

Mäntsälän kuntastrategia on suunnitelma kunnan tulevaisuudesta. Kuntastrategia on kunnanvaltuuston näkemys tärkeimmistä tavoitteista ja kehittämisen painopistealueista.

Uudessa kuntalaissa, joka tulee voimaan lopullisesti 1.6.2017, kuntastrategiasta tulee pakollinen. Lain tarkoituksena on, että strategian ohjaavuus sekä merkitys kunnan johtamisessa tulee kasvaa. Kuntalain ja kunnan hallintosäännön mukaisesti, myös uusi valtuusto arvioi voimassaolevan strategian, jotta se on aikaansa sopiva. Toimintaympäristö kaikkien kuntien osalta on muuttumassa hyvin merkittävästi maakuntahallintouudistuksen myötä.

Mäntsälässä strategiatyö aloitettiin kevättalvella 2016 ja työn aikana on kerätty paljon materiaalia ja palautetta strategian tueksi, myös hyödynnettäväksi jatkossa. Loppuvaiheessa strategiaa on kommentoinut pienempi sparrausryhmä ja johtoryhmä virkamiesten puolelta.

## **Kuntaliiton yhteenveto kuntastrategiasta:**

"Strategialla tarkoitetaan päätöksiä ja toimintaa ohjaavaa johdonmukaista mallia, suunnitelmaa ja tietoisesti päätettyä toiminnan suuntaa, jonka avulla pyritään ennakoimaan tulevaisuutta ja lisäämään kunnan mahdollisuuksia selviytyä entistä enemmän epävarmuuksia sisältävässä toimintaympäristössä.

Yksinkertaisimmillaan kuntastrategia ymmärretään kunnan toiminnan punaiseksi langaksi tai tieksi kohti haluttua tulevaisuutta. Parhaimmillaan kuntastrategia on sisäistetty erityiseksi tavaksi ajatella, joka heijastuu kunnan päätöksentekotilanteisiin ja arkitoimintaan.

Kunnat toimivat jatkuvan ja yhä kiihtyvän muutoksen keskellä. Muutoksiin on pystyttävä johdonmukaisesti varautumaan - strateginen johtaminen on muutosjohtamisen kulmakivi.

Kunta voi myös ennalta suunnitelluilla viisailla ratkaisuilla ja valinnoilla ohjata tulevaisuuden kehitystä. Kyse on toimintaympäristön uhkiin varautumisesta ja mahdollisuuksiin tarttumisesta, omien heikkouksien tunnistamisesta ja vahvuuksien kehittämisestä.

Mikäli kunnan strateginen johtaminen ei toimi, se päätty ajautumaan toteutuvassa muutoksessa ainoastaan sopeuttaen toimintaansa suhteessa muutokseen. Tulevaisuussuuntautunut valtuusto tai valtuutettu ei vain reagoi syliinsä kaatuviin ongelmiin vaan ennakoii työssään tilanteita ja asioita. Valtuutetut eivät kuitenkaan voi suunnistaa eteenpäin, jos he eivät tiedä, missä tilassa kunta on juuri nyt.

Haasteellista valtuuston pitkän tähtäyksen strategisessa johtamisessa on se, että strategisten linjausten ja uusien avausten vaikutukset näkyvät usein vasta tulevilla valtuustokausilla, jolloin nykyinen valtuusto ei välttämättä pääse "nauttimaan niiden hedelmistä". Kunnan strategisessa johtamisessa pitäisi tästä huolimatta pystyä näkemään valtuustokautta pidemmälle, sillä monet kehityskulut ottavat aikaa. Kuntastrategian tulisi olla sellainen, johon tuleva päätöksenteko ja vuosibudjetit voidaan perustaa ja josta kunnan strategiset ohjelmat ja hankkeet voidaan johtaa. Hyvä strategia tulee osaksi kunnan arkityötä ja antaa kestävä pohjan kunnassa tehtäville päätöksille."

## 2. KESKEISIMMÄT YMPÄRISTÖN MUUTOSTEKIJÄT MÄNTSÄLÄN KANNALTA 2025 ASTI

### Poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät:

- Kunta- ja palvelurakenteen muutos (maakuntahallintouudistus)
- Julkisten palvelujen uudet tuotantotavat
- Poliittisen kulttuurin muutos (mm. media, suora vaikuttaminen)
- Valinnanvapauden lisääntyminen
- Lainsäädännön uudistuminen (mm. kuntalaki, liikennekaari) ja normienpurku

### Taloudelliset ja sosiaaliset tekijät

- Maakuntahallintouudistuksen vaikutukset kuntatalouteen
- Talouden ennustettavuuden vaikeutuminen
- Taloudellisten erojen kasvu
- Elinkeinorakenteen muutos tietoyhteiskunnaksi
- Huoltosuhteen muutokset ikääntymisen myötä
- Työelämän muuttuminen (mm. sitoutuminen työhön muuttuu, työelämän pirstaleisuus)
- Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen korostuu- haasteena eriarvoisuuden kasvu

### Ympäristö- ja teknologiset tekijät

- Ympäristöajattelun merkitys kasvaa
- Energiatehokkuuden ja kierrätyksen vaatimukset (mm. kansalliset tavoitteet)
- Teknologian hyödyntämismahdollisuudet lisääntyvät palveluissa (mm. robotiikka)
- Ajan ja paikan merkitys vähenee viestintä ja muun teknologian myötä
- Sähköisen vaikuttamisen ja virtuaaliyhteisöjen kasvu

### 3. MÄNTSÄLÄN VAHVUUDET JA KEHITTÄMISALUEET ELINVOIMAN VAHVISTAMISESSA

#### Vahvuudet

- Hyvä maine vetovoimaisena ja elinkeinomyönteisenä kuntana
- Joustava ja nopea päätöksenteko Mäntsälä-malliin
- Optimaalinen sijainti yritysten sijoittumisen kannalta
- Monipuoliset asumismahdollisuudet
- Väestön ikärakenne ja työvoiman liikkuvuus
- Kuntakonsernin hyvinvoiva ja osaava henkilöstö
- Toimiva infrastruktuuri yrittämiseen ja asumiseen

#### Kehittämiskohteet

- Talouden pieni liikkumavara
- Työllisyyden ja huoltosuhteen heikkeneminen
- Tuudittautuminen ”mitään ei voi muuttaa”- tilaan
- Kuntalaisten passiivisuus ja yhteisöllisyyden puuttuminen
- Palvelujen etäännyminen kuntalaisilta
- Digitalisaation ymmärtäminen ja hyödyntäminen

## 4. VISIO JA TAVOITTEET

<b>Mäntsälä visio 2025</b>			
<b>Mäntsälä – luonnonläheinen suurkunta!</b>			
<b>Mäntsälä kehittää tulevien vuosien aikana kapunkitasoisia palveluita. Pinta-alaltaan Uudenmaan suurimpiin kuuluva kunta tarjoaa monipuoliset mahdollisuudet asumiseen sekä yrittämiseen. Tulevaisuuden Mäntsälä on urbaani ja elinvoimainen digikylä, jossa on tilaa unelmoida, toteuttaa itseään ja toimia yhdessä.</b>			
<b>NÄKÖKULMA</b>	<b>STRATEGINEN TAVOITE</b>	<b>TOIMENPITEET (keinot ja kärkihankkeet) 2017 – 2019</b>	<b>MITTARI</b>
<b>Asukkaat ja hyvinvointi</b>	<b>1. Väestön määrä kasvaa vähintään 1 % vuosittain ja kasvu sijoittuu 70 % asemakaava-alueelle ja 30 % kyliin</b>	Kaavoituskatsaus Kuntamarkkinointi Asunto-ohjelma Muuttotutkimus 2-4 v välein	Väestönkasvu % vuodessa Myytyjen tonttien määrä vuosittain Myynnissä olevien tonttien määrä Valmistuneiden omistus- ja vuokra-asuntojen määrä
	<b>2. Vahvistetaan kuntalaisten hyvinvoinnin edellytyksiä tulevaisuuden kunnassa</b>	Kunnan hyvinvointijohtaminen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• hyvinvointikertomuksen hyödyntäminen johtamisen apuna</li> <li>Hankkeet esim.:</li> <li>• kunnan turvallisuus-ohjelma</li> <li>• LAPE-muutosohjelma</li> <li>• Koko kunta Ikäihmisten asialla hanke</li> <li>• liikenneturvallisuussuunnitelma</li> <li>• ikäpoliittinen ohjelma</li> </ul>	Hyvinvointikertomuksen mittarit (ikäryhmistä keskeisimmät) Kansallisen LAPE-muutosohjelman mittarit Kouluterveyskyselyn mittarit Kotona asuvien osuus yli 75-vuotiaista

	<b>3. Digitalisaation edellytykset kuntalaisille.</b>	<p>Nopean tietoverkon järjestäminen ja rahoitus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- E-Mäntsälä ohjelma laadittu ja kylien digitalisointi toteutettu 2019 mennessä</li> </ul>	<p>Nopean tietoverkon kattavuus</p> <p>Kuntalaisten oma "ota kantaa" alusta, osallistujien ja palautteen lukumäärä vuosittain.</p> <p>E-Mäntsälä tavoitteet sähköisten palvelujen määrässä ja käyttösuuksissa</p>
	<b>4. Yhteisöjen, verkostojen ja kumppanuuksien vahvistaminen ja hyödyntäminen</b>	<p>Säännöllisesti toteutettavat kuntalais- ja aluetilaisuudet</p> <p>Kunnan avustusjärjestelmän uusiminen ja käyttöönotto 2017.</p> <p>Palvelukylien markkinointi ja tilojen hyödyntäminen</p> <p>Seutuyhteistyön aktiivinen kehittäminen</p>	<p>Yhdistysten määrä ja tapahtumat vuosittain, toiminnassa mukanaolevien määrä</p> <p>Palvelutuottajina/kumppanina toimivien 3. sektorin toimijoiden määrä vuosittain</p> <p>Kunnan avustusten määrä ja vaikuttavuusarvio</p>
<b>Talous</b>	<b>5. Kuntakonsernin talouden tasapaino pitkäjänteisellä ja kustannustietoisella päätöksenteolla</b>	<p>Talousarvio ja taloussuunnitelma</p> <p>Investointien toteuttamisohjelma 2018 - 2021</p> <p>Kunnan talouden tasapainotus selvitys</p> <p>Uudet toiminta- ja rahoitusmallit</p> <p>Palvelujen tuotteistaminen</p>	<p>Terveen talouden -mittarit/kriisikuntamittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tulorahoituksen riittävyys (vuosikate, veroprosentit)</li> <li>• velkaantuminen hallinnassa (lainakanta/asukas, suhteellinen velkaantuneisuus- %)</li> </ul> <p>Tuotteiden kustannuskehitys</p> <p>Kuntakonsernin toiminnan tuloksellisuus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pääoman ja omistuksen käytön tehostaminen</li> <li>• Omistajaohjauksen tuloksellisuus</li> </ul>

<b>Kuntalaisten palvelut</b>	<b>6. Toimivat ja tarkoituksenmukaiset palvelut kuntalaisen koko elämänskaarelle</b>		
	<b>a) Laadukkaat varhaiskasvatus- ja opetuspalvelut</b>	<p>Varhaiskasvatussuunnitelma</p> <p>Opetuksen kehittämissuunnitelma (KESU)</p> <p>Uusi Peruskoulu –hanke</p> <p>LAPE-muutosohjelma</p>	<p>Opetuksen kehittämissuunnitelman (KESU) toteutuminen</p> <p>Oppimistulosten arviointi (valtakunnallinen)</p> <p>Kouluterveyskysely</p> <p>Koulutuksen ulkopuolelle jääneet 17 - 24 v.</p>
	<b>b) Laadukkaat ja kattavat kulttuuri-, liikunta- ja vapaa-ajanpalvelut</b>	<p>Kulttuuripoliittinen ohjelma</p> <p>Liikuntapaikkaselvitys osana investointisuunnittelua</p> <p>Vapaa-aikatoimen kehittämissuunnitelma (KESU)</p> <p>LAPE-muutosohjelma</p>	<p>Vapaa-aikatoimen kehittämissuunnitelman toteutuminen (KESU)</p> <p>Kuntalaispalaute vuosittain</p> <p>LAPE-mittarit</p>
	<b>c) Ikäihmisten mielekäs ja turvallinen arki</b>	<p>Ikäpoliittinen ohjelma</p> <p>Kunnan asunto-ohjelma</p> <p>Koko kunta ikäihmisten asialla- hanke</p>	<p>Ikäpoliittisen ohjelman mittarit</p> <p>Kotona asuvien osuus yli 75-vuotiaista</p> <p>Ikääntyville tarjolla olevat harrastusmahdollisuudet ja palautearvio</p>



	<b>d) Kunnan ja maakunnan onnistunut kumppanuus</b>	<p>Muutosjohtamisen ohjelma</p> <p>Hallintosääntö ja toimintarakenteen muutostyö</p> <p>Edunvalvonta uudistuksen valmistelussa</p>	<p>Lähipalvelujen määrä kunnassa</p> <p>Palveluiden yhdistämisen onnistuminen</p> <p>Asukkaiden sekä työntekijöiden arviointikysely</p>
	<b>7. Varmistetaan osaava ja hyvinvoiva henkilöstö</b>	<p>Rekrytointikyselyt esimiehille</p> <p>Työyhteisöjen laatimat vuosittaiset koulutussuunnitelmat</p> <p>Osaamiskartoitukset</p> <p>Kunnan työhyvinvointi-ohjelma keskeisiä tavoitteita toimenpiteiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• esimiesten työkykyjohtaminen,</li> <li>• avoimen vuorovaikutuksen kehittäminen työyhteisöissä,</li> <li>• kannustavan palkkauksen kehittäminen</li> </ul>	<p>Koulutuspäivien määrän ja vaikuttavuuden seuranta</p> <p>Työhyvinvointimittausten tulokset</p> <p>Sairauspoissaolot ja vaihtuvuus</p> <p>Korvaavan työn seuranta</p>
<b>Asuminen ja maankäyttö</b>	<b>8. Elinvoimainen ja viihtyisä palveluiden keskus</b>	<p>Keskustan osayleiskaavan uudistaminen</p> <p>Kaavoituskatsaus</p> <p>Mäntsälä joen kunnostamissuunnitelma ja toteuttavat toimenpiteet</p> <p>Energiatehokkuussuunnitelma ja toimenpiteet</p>	<p>Linja-autoaseman – Meijerin asemakaava hyväksytty</p> <p>Kerrostalorakentamisen määrä</p> <p>Suunnittelutilanne vuosittain (kaavat)</p> <p>Kaupallisten yritysten määrän kehittyminen ja ostovoimamittaus</p>

	<b>9. Toimiva joukkoliikenne ja turvallinen sekä kattava kevyenliikenteen verkosto</b>	Henkilökuljetusten kehittämishanke Mäntsälän pyöräily-, jalankulku- ja ulkoilureittiverkoston kehittämissuunnitelma Liikenteen turvallisuussuunnitelma	Käyttömäärät avoimessa joukkoliikenteessä Kunnan panostukset joukkoliikenteeseen vuosittain Kevyenliikenneverkoston kattavuus (kylät -keskusta) ja turvallisuusarvio Kuntalaisten palautearvio
	<b>10. Kilpailukykyinen ja monipuolinen tonttitarjonta asumiseen ja yrittämiseen</b>	Kaavoituskatsaus MAL-aiesopimus 2016 - 2019 Asunto-ohjelma Elinkeino-ohjelma	Taloudellinen takaisinmaksuaika hankkeille Tonttien kaavavaranto Asuintonttien myynnit ja vuokraukset (€/kpl) Yritystonttien myynti ja vuokraukset (€/kpl),
<b>Elinkeinot ja työllisyys</b>	<b>11. Kehitetään elinkeinorakennetta vahvaksi ja monipuoliseksi.</b>	Elinkeino-ohjelma MÄNTSÄLÄ-mallin tehokkaampi hyödyntäminen ja edelleen kehittäminen Energiatehokas kuntamallin markkinointi Energiasopimuksen täytäntöönpano	Yrittäjäbarometrin mittarit Yritysten liikevaihdon kasvu Hankintojen määrä
	<b>12. Aktiivinen työllisyyden edistäminen ja työkykyisyyden valmennus</b>	Kunnan työllisyysohjelma Kuntouttavan valmennuksen mallien hyödyntäminen MOTTO-hanke ja seudullinen työllisyysyhteistyö	Kunnan työllisyyspanosten määrä vuosittain ja vaikuttavuusarvio Aktivointitoimenpiteiden parissa olevien määrä Yhteistyöverkoston palautteet (järjestöt, TYP) Työttömyyden määrä ja kesto Avointen työpaikkojen määrä

## 5. KUNTASTRATEGIAN SEURANTA JA ARVIOINTI

Säännöllinen seuranta ja arviointi on kuntastrategian toteutumisen perusedellytys. Kunnanvaltuusto arvioi kautensa alussa strategian ajantasaisuuden ja tavoitteet.

Strategisten tavoitteiden arviointimittareita koskevat vuosittaiset tavoitetasot määritellään kutakin vuotta koskevan talousarviotyön yhteydessä. Kunnan talousarviossa asetetaan niin ikään kuntastrategiasta johdetusti valtuustoon nähden sitovia tavoitteita kunnan toimialoille ja tytäryhtiöille.

Mäntsälän kunnan johtoryhmä, kunnanhallitus ja kunnanvaltuusto seuraavat strategisten tavoitteiden toteutumista kolmannes-/neljännesvuosittain osavuosikatsausten ja tilinpäätöksen yhteydessä. Lisäksi lautakuntien ja toimialajohtoryhmien tulee seurata strategiaa toteuttavien ohjelmien etenemistä säännöllisesti.

Tarkastuslautakunta arvioi vuosittaisessa arviointikertomuksessaan valtuuston asettamien tavoitteiden toteutumista.

Arvioinnin perusteella kunnanhallitus ja -valtuusto muodostavat käsityksen siitä, onko Mäntsälän kunta kulkemassa asetetun tavoitetilansa suuntaan ja toiminut kuntastrategiansa mukaisesti.