

# Scenarier och visioner för framtidens kommun 2030



# Innehåll

|  |    |
|--|----|
| 1. Grundläggande uppgifter för framtidens kommun . . . . .                       | 3  |
| 2. Framtidens kommun, prognosprocess . . . . .                                   | 5  |
| 3. Bakgrundskrafter som verkar i bakgrunden till framtidens kommun . . . . .     | 6  |
| 4. Fyra scenarier om framtidens kommun . . . . .                                 | 14 |
| 5. Framtidens kommun visioner 2030 . . . . .                                     | 22 |
| 6. Framtidens kommun - fortsatt arbete . . . . .                                 | 24 |
| Bilaga 1. Arbetgruppernas sammansättningar (mandatperiod 1.1.2016 – 31.3.2019) . | 25 |
| Bilaga 2. Trendkort . . . . .  | 27 |
| Bilaga 3. Beskrivning av de möten med intressegrupper som genomförts . . . . .   | 29 |
| Bilaga 4. Källor som utnyttjats vid utarbetandet av mellanrapporten . . . . .    | 31 |
| Ytterligare information . . . . .  | 33 |
| Läsanvisningar och utskriftsversion . . . . .                                    | 34 |

# 1. Grundläggande uppgifter för framtidens kommun

Som självstyrande enheter är kommunerna nu och i framtiden viktiga aktörer i det finländska samhället. Även kommunernas roll som en del av den offentliga förvaltningen förbättras starkt.

Många stora förändringar i verksamhetsmiljön påverkar kommunerna. Till exempel den globalt fungerande ekonomin och kriser som hållbarhetskrisen i anslutning till naturresurser och klimatförändringen, den tekniska förändringen och förändrade levnadsvanor, krisen för demokratin samt förändringarna i befolkningstillväxt och -struktur utmanar kommunerna och den offentliga förvaltningen till förnyelse och till att reformera sina arbets sätt. Även reformerna inom förvaltning och service påverkar kommunernas verksamhet, uppgifter och finansiering. Samtidigt förändras kommunernas roll.

Kommunens livskrafts-, bildnings- och välfärdsroll betonas i och med införandet av landskapen. Också kommunens livsmiljöroll, utvecklings- och partnerroll samt delaktighets- och gemenskapsroll förstärks.

Främjande av livskraften är en bred uppgift som betonas i all verksamhet och alla funktioner i framtidens kommun. Åtgärder som stöder livskraften görs bland annat genom utveckling av ortens attraktionskraft (markanvändning, kultur, motion), företagets verksamhet (näringslivsväsende, upphandlingar) och kunnande (bildningsväsende). Betydelsen av attraktionskraftstjänster som en del av livskraften ökar och kommunens uppgifter i anslutning till att upprätthålla och utveck-

la sysselsättningen betonas. Kommunerna är även fortsättningsvis viktiga parter i verksamheter och projektsamarbeten som siktar till utveckling av områden.

Framtidens kommun kommer att som grunduppgift behålla främjande av invånarnas välfärd och hälsa samt motverkande av ojämlikhet och hälsoskillnader som ingår i det. Kommunens roll för främjande av välfärden förblir viktig. Uppgiften är bred och förutsätter tväradministrativt samarbete. Välfärd och hälsa är kopplade till både livsmiljön, planläggningen, trafikarrangemangen och många andra uppgifter som kommunen sköter, eftersom både servicen, infrastrukturen och möjligheter till mångsidiga fritidsintressen skapar grunden för invånarnas välfärd. För att lyckas med att främja välfärd och hälsa krävs att kommunerna har ett tätt samarbete med landskapen som svarar för social- och hälsotjänster samt med de olika tjänsteproducenterna.

ven bildningstjänster främjar invånarnas hälsa och välfärd. Bildningssektorn är ett centralt verksamhetsområde för framtidens kommun. Betydelsen av en fungerande utbildningspolitik och ett fungerande utbildningssystem ökar lokalt och regionalt. En jämlik utbildning, fostran, undervisning och möjlighet till fritidssysselsättning betonas liksom behovet av utbildningsinnovationer och flexibla lösningar. Kommunerna ordnar även framöver biblioteks-, kultur-, konst-, motions-, ungdoms- och fritidstjänster. Aktivitet, evenemang, satsningar på i kreativt arbete samt på kultur med låg tröskel ökar också kommunens attraktionskraft.

Kommunerna har också en viktig roll för att utveckla och upprätthålla trygghet. Detta anknyter starkt till kommunens gemenskapsroll som har en stor betydelse till exempel för att förebygga utanförskap. Kommunerna behöver ha ett förebyggande arbetssätt och en förebyggande inställning samt samarbeta med andra myndigheter.

Kommunernas roller och uppgifter kan i framtiden skilja sig från nuläget. Kommuner-  
na verkar även idag i olika slags verksamhetsmiljöer. När ansvaret för social- och hälsovårdstjänster övergår till landskapen kan kommunerna mera flexibelt överväga strategiska val med fokus på egna styrkor och med beaktande av kommuninvånarnas önskemål och behov. Enligt utkastet till landskapslag kan en kommun med tillräcklig kompetens och tillräckliga resurser i framtiden när det gäller vissa uppgifter komma överens med landskapet om att ansvaret flyttas över till kommunen, om möjlighet till detta ges i speciallag. Genom ett gemensamt avtal med alla kommuner i landskapet kan man dessutom låta uppgifter som anknyter till landskapets verksamhetsområde skötas av landskapet och där kommunerna anvisar finansieringen.

Reformerna kommer också att få konsekvenser för kommunernas arbetssätt. Kommuner-  
na måste bland annat bygga upp samarbetsformer med det nya självstyrande landskapet. Genom ett fungerande samarbete säkerställs att tjänsterna är smidiga för invånarna och fungerar tillsammans. I ledning av kommunen i framtiden betonas dimensionerna livskraft, välfärd, avtal och partnerskap samt nätverks- och concernledning. I verksamhetens fokus finns många slags partnerskap, samarbeten

och dialog, med olika aktörer, som organisationer, näringsliv, civilsamhälle och kommuninvånare. Samhörighet blir en mera synlig del av kommunernas verksamhet och genom partnerskapen säkerställs verksamhetsförutsättningar för ett lyckosamt genomförande av olika uppgifter för såväl samarbetsparter som kommunen.

I och med förändringarna kan kommunerna få större möjligheter att förstärka sin förnyade roll och därmed sammanhängande uppgifter, för bedömning av sin egen roll och sina egna verksamhetssätt samt att förutse framtiden. Förnyelsen av kommunerna bör från statens sida stödjas genom bland annat nödvändiga förändringar av lagstiftning och statens kommunpolitik. I en förändringssituation är det viktigt att säkerställa att kommunerna har kvar tillräckliga ekonomiska resurser och personalresurser för att sköta sina uppgifter när social- och hälsovårdsuppgifter och finansiering flyttas till landskapen.

I regeringens Framtidens kommun-reform har förändringarnas konsekvenser för kommunerna analyserats på såväl kort som lång sikt. Den i december 2015 tillsatta parlamentariska arbetsgruppen har genom prognostisering skissat på olika slags alternativ som scenarier och visioner för framtidens kommun. I denna mellanrapport presenteras resultaten av prognosarbetet.



## 2. Framtidens kommun, prognosprocess

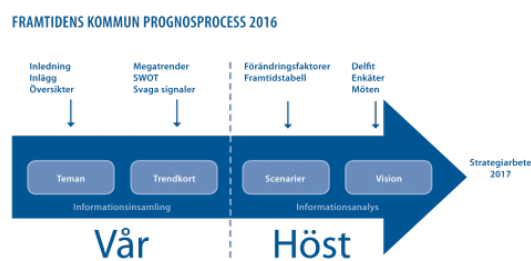
Den parlamentariska arbetsgruppen inledde sitt arbete i början av 2016 med en process för framtidsprognos. Arbetet inkluderade en serie workshoppar från januari till december och genomfördes i dialog. Den parlamentariska arbetsgruppen samlades totalt 16 gånger.

Den växelverkande prognosprocessen hade fyra faser: informationsinsamling, utarbetande av trendkort, upprättande av scenarier och visioner. Under våren 2016 samlades uppgifter om fyra olika teman: livskraft, välfärd, delaktighet och demokrati samt arbetsätt i framtidens kommun. Informationsinsamlingen genomfördes med hjälp av sakkunniginitiativ, den parlamentariska arbetsgruppens kommentarsinlägg samt olika slags tema- och framtidsbetraktelser. Den andra fasen under våren var informationsinsamling med olika slags engagerande prognosmetoder som identifiering av megatrender, upprättande av SWOT-tabell och insamling av tysta signaler. Det samlades in drygt 220 signaler om alla teman. Baserat på signaler utarbetades i augusti nio trendkort.

Under hösten utarbetade den parlamentariska arbetsgruppen scenarierna och visionerna. Utarbetandet av scenarier inleddes i augusti genom att förändringsfaktorer eller -krafter skissades baserat på vårens arbete och material. Under höstens workshoppar utarbetades två framtidstabeller med vars hjälp olika utvecklingsvägar för Framtidens kommun skissades, inklusive förändringskrafter. Fyra olika slags scenarier upprättades. Scenarierna granskades ur olika intressegruppers synvinklar (olika kommuntyper och kommuninvånare). Till slut utarbetades Framtidens kom-

mun 2030-visionerna, vilket var målet för hela arbetet under prognosåret med Framtidens kommun.

De scenarier och visioner den parlamentariska arbetsgruppen producerat gick igenom med olika intressegrupper under hösten 2016 vid sammanlagt 12 olika tillfällen.



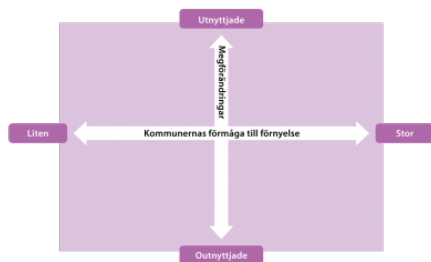
### *Framtidens kommun, prognosprocess*

Utvecklingen av kommunen sker på dess eget initiativ och framtiden kan påverkas genom strategiska val. Den parlamentariska arbetsgruppens prognosarbete har varit en process med målet att skapa en bild av kommunernas möjliga, olika framtider. Samtidigt har avsikten varit att uppmuntra kommunerna att förutse och bedöma sin egen roll och framtid samt att ge kommunerna verktyg för att göra strategiska val. Kommunspecifikt prognosarbete kan genomföras i kommunerna när den nya fullmäktigeperioden inleds och en kommunstrategi enligt kommunallagen utarbetas.

### 3. Bakgrundskrafter som verkar i bakgrunden till framtidens kommun

För att definiera kommunvisioner upprättades scenarier för framtidens kommun, som är möjliga, sannolika eller hotande framtidsbeskrivningar av Framtidens kommun. Scenarierna kan fungera som stöd för kommunens beslutsfattande i vård- och landskapsreformens övergångsfas. Dessutom kan de också underlätta genomförandet av nödvändiga lokala förändringar på lång sikt och ge stöd för kommunerna att aktivt använda sin egen förnyelseförmåga.

När scenarierna har utarbetats har två huvuddimensioner utnyttjats. Dessa är Kommunernas förnyelseförmåga och megatrender. Kommunerna har makten över sin egen förnyelseförmåga under det att effekterna av de megatrender som sker i kommunernas externa verksamhetsmiljö är svårare att kontrollera eller utnyttja.



*Huvuddimensioner som använts vid utarbetande av scenarier*

Huvuddimensionerna har två extremvärden: Kommunens förmåga till förnyelse kan vara stor eller liten och effekterna av megatrender i kommunernas externa verksamhetsmiljö kan man antingen försöka utnyttja eller låta

bli att utnyttja. Huvuddimensionerna beskriver två av de faktorer som starkast påverkar framtidens kommuner och de fastställdes som en del av processen. Olika scenarier skiljer sig från varandra framförallt genom kommunens medvetna strategiska val och lösningar.

#### 3.1 Huvuddimensioner vid upprättande av scenarier

##### Kommunernas förmåga till förnyelse

Framgången för framtidens kommun bestäms av förmågan att förnya sig och förnya verksamheten. Förmåga till förnyelse behövs för att verka i den allt mera komplicerade verksamhetsmiljön, lösa svåra utmaningar och även för ett lyckat genomförande av de pågående reformerna av förvaltning och service.

Kommunens förmåga till förnyelse kan vara stor eller liten. Om kommunens förmåga till förnyelse är stor är kommunen en aktiv aktör som ser de omfattande förändringarna i verksamhetsmiljön som en möjlighet att förnya kommunens roll, uppgifter och arbets sätt. Förnyelse liksom samarbete grundar sig på en stark vilja i kommunen. Kommuninvånarna är engagerade i verksamheten i en kommun som förmår förnya sig, eftersom kommunen erbjuder möjligheter till engagemang och möjligheter. Verksamheten utvecklas tillsammans med andra aktörer i kommune-

menskapen, företag, organisationer, församlingar, sammanslutningar och kommuninvånare, genom att förstärka delaktigheten samt genom öppen, mångkanalig och transparent kommunikation. Informationsledning och ledning med information stöder förnyelse. Kommunen arbetar också i nätverk och involverar kommunexterna aktörer i utvecklingsarbetet, regionalt, nationellt och globalt. I kommunen har det satsats på en god yrkes- och förtroendemannaledning samt en motiverande och uppmuntrande personalledning.

Om kommunen har liten förmåga till förnyelse är den en passiv aktör och sluter sig. En kommun som har en svag eller försvagad förmåga till förnyelse utvecklar bara sin egen service som en sluten sammanslutning utan att aktivera andra aktörer inom eller utanför kommungemenskapen i utvecklingen av sin verksamhet. Detta kan leda till att kommunen gräver ner sig i traditionella verksamhetsområden och även till ökade motsättningar mellan olika verksamhetsgrenar. Kommunen fokuserar bara på invanda arbetsätt och deoptimerar. Om korrigerande åtgärder vidtas så görs de för sent. En kommun med dålig förmåga till förnyelse förmår inte svara på kommuninvånarnas föränderliga behov och utnyttjar inte kommuninvånarnas synpunkter vid förnyelse av arbetsätten.

De kommuner som är framgångsrika är de som är modiga, nöjer sig inte med enkla lösningar, utan förnyar sin roll från egna utgångspunkter, framförallt i samarbete med olika aktörer och parter samt utnyttjar kommunens omfattande verksamhetsområde i vid mening.

## Megatrender

Många av megatrenderna i kommunernas externa verksamhetsmiljö förmår inte kommu-

nen påverka, åtminstone inte själv eller genom bara egna åtgärder. Sådana förändringar kan vara till exempel förändringar i den ekonomiska utvecklingen och deras konsekvenser. Om det i vårt land 2030 råder en jämn och stadig ekonomisk tillväxt så förbättras sysselsättningen, ungdoms- och långtidsarbetslösheten sjunker och inkomstklyftorna blir inte så markanta. Även försörjningskvoten förblir bra. Å andra sidan kan en svag ekonomisk utveckling och ökad arbetslöshet leda till en omfattande kollaps av välfärden med effekter för lugnet i samhället. Megatrenderna beskriver stora nationella och internationella förändringar i kommunernas verksamhetsmiljö eller förändringskrafter som påverkar kommunerna, deras verksamhet och framtid i väsentlig grad.

Även om kommunerna inte kan påverka megatrenderna direkt, kan de försöka lindra förändringarnas negativa följdverkningar eller förstärka förändringarnas positiva konsekvenser. Dessutom kan kommunerna antingen utnyttja förändringarnas effekter eller låta bli att utnyttja dem.

En kommun med förmåga att förnya sig kan till exempel utnyttja globala strömningar genom att vända dem till lokal livskraft genom antingen internationellt arbetande företag eller gränsöverskridande kompetent arbetskraft. En kommun med förmåga till förnyelse förstår också den utmanande ekvationen tillväxt och hållbarhet samt förmår hitta ekologiskt hållbara lösningar.

Om kommunen inte förmår utnyttja omfattande förändringar i verksamhetsmiljön, förstärker dessa den negativa förändringen i kommunen. En svag försörjningskvot märks i kommunerna som en polarisering av befolkningsutvecklingen. En hotbild kan vara en utveckling där en enskild kommuns möjligheter och olikhet inte utnyttjas. Kommunen förstår

inte heller betydelsen av hållbar utveckling ur sin verksamhets synvinkel, utan förbrukar sin miljö och låter de ekonomiska resurserna försvagas. Detta kan leda till ökad otrygghet och försämrad välfärd. I sämsta fal kan omfattande förändringar i verksamhetsmiljön leda till en okontrollerad spiral av negativ utveckling i såväl enstaka kommuner som större områden.

### **3.2 De viktigaste förändringskrafterna som påverkar en kommun**

I början av arbetet definierade den parlamentariska gruppen sammanlagt 23 olika förändringskrafter som påverkar framtidens kommuner. Dessa sammanställdes i arbetet med scenarier till större helheter. Förändringskrafter beskriver centrala utvecklingsvägar, förändringar och megatrender i kommunernas och i vidare bemärkelse den offentliga förvaltningens verksamhetsmiljö. De leder till en viss slags utveckling, om inte förvaltningen och kommunerna svarar på dem genom att förnya sig och förnya sin verksamhet.

#### **Globalisering förutsätter gemensamma lösningar**

På grund av den globala ekonomin är den lokala utvecklingen och ekonomin allt starkare bunden till världsomspännande öppna marknader, internationella arbets- och näringsmarknader samt internationell konkurrens och ekonomisk utveckling som det har blivit svårare att prognostisera. Den ekonomiska utvecklingens osäkerhet ökar under globaliseringens förhållanden även i framtiden. Globaliseringens konsekvenser märks tydligt även inom andra delområden av samhällslivet, bland annat inom utvecklingen av

välståndet och socialskyddet.

Även världsomspännande, gränsöverskridande problem är en allt vanligare del av vår vardag. Problemen är så kallade elaka problem som är svåra att lösa genom åtgärder av bara enskilda nationalstater eller den offentliga förvaltningen, eftersom förvaltningens styrande funktion försvagas när det ömsesidiga beroendet ökar. Klimatförändringen och en okontrollerad invandring är goda exempel på att problem kräver gemensamma lösningar. Såväl nationalstaternas, regionernas som lokalförvaltningens förmåga till samarbete betonas. Kommunernas framgång bestäms av förmågan att verka i en global verksamhetsmiljö.

#### **Klimatförändringen och hållbarhetskrisen förändrar samhället**

Klimatförändringen är en del av hållbarhetskrisen som har långsiktiga effekter på naturmiljön, människornas levnadsförhållanden, ekonomin och samhället. Klimatförändringens konsekvenser för samhället och naturmiljön beror på förändringarnas storlek, snabbhet och känslighet för klimatfaktorerna. En snabbt framskridande klimatförändring kan också påverka anpassningen till de nya förhållandena och utnyttjandet av dem. Betydande konsekvenser tränger sig in i Finland genom världsekonomin och den internationella politiken. Sett över hela världen är de negativa konsekvenserna klart större än nytan.

Lösningarna på hållbarhetskrisen och för att lösa och bromsa klimatförändringen kan även erbjuda välfärd, sysselsättning och utveckling i framtiden. Detta förutsätter att olika aktörer tar tag i frågorna. Den offentliga förvaltningen kan genom sitt exempel, sina val och



sina beslut påverka utvecklingen i väsentlig grad. Lösningar kan hittas till exempel i cirkulär ekonomi, cleantech och koldioxidneutralitet. Valen gällande dessa kan också inverka positivt på den offentliga förvaltningens image och rykte.

## Digitaliseringen utmanar arbetssätten



Den tekniska utvecklingen har accelererat under 2000-talet. Särskilt den digitala tekniken och mobiltekniken har på många sätt förändrat dialogen, ekonomin och arbetssätten. Det är frågan om ett nytt skede i informations-samhället, där väldiga tekniska kliv tas inom olika vetenskapsområden. Utöver digitaliseringen är utvecklingen inom robotisering, artificiell intelligens och digitala massplattformar snabb.

Utvecklingen skapar nya möjligheter, ger upphov till ett nytt slags företagande, nätverk mellan den offentliga sektorn och civilsamhället samt nya innovativa former för att organisera sig och nya, innovativa möjligheter till lärande. Det gör det också möjligt med

funktioner som är oberoende av tid och rum. I bästa fall främjar digitaliseringen en utveckling av arbetssätt och tjänster som är fördomsfri, förbättrar medborgarnas välfärd och siktar på framtiden. Av det nya skedet förväntas också produktivitetsnytta och den anses göra en heltäckande reform av förvaltningen möjlig. Det är viktigt hur de möjligheter som öppnar sig utnyttjas. Detta förutsätter bland annat kompetens och lärande av kommunerna. Många av hoten med utvecklingen sammanhänger å andra sidan med ojämlikhet, till och med utanförskap och problemen är etiska till sin natur. Om till exempel tillgängligheten inte blir jämbördig, kan ojämlikheten i samhället öka. Också kraven gällande cybersäkerhet och informationsskydd ökar och samhällets ökande beroende av elektroniska system innebär risker. I och med digitaliseringen blir också många hotbilder mera komplicerade. Den offentliga förvaltningen har också en viktig roll för att bekämpa de negativa sidorna av utvecklingen.

## Demokratin får fler former

I Finland är de politiska institutionerna stabila och lagstiftningen skapar även på kommunnivå en grund för en öppet och jämbördigt delaktighet för medborgarna. Den traditionella representativa demokratin som fungerar, som röstning vart fjärde år, motsvarar inte längre medborgarnas uppfattningar av de sätt som man skulle vilja påverka den egna kommunens frågor eller samhället i stort. Medborgarnas delaktighet kanaliseras utöver genom partier, organisationer och röstning längs nya vägar och bland annat informellt organiserad medborgarverksamhet ökar och medborgerlig aktivism i olika former ökar. Samtidigt har medborgarnas förtroende för demokratiska institutioner minskat och delaktigheten har blivit ojämlik. I po-

litiken deltar mest aktiva medborgare. Så är det också när det gäller de nya delaktighetsformerna.

Utmaningarna i informell medborgerlig verksamhet kan vara övergången från samhälleliga till personliga och från långsiktiga till projektartade påverkanssätt och engagemanget kan vara löst, när motiven för påverkan kopplas mera till den personliga kretsen i stället för förvaltning och samhälle. Förenandet av en öppen och omfattande delaktighet i strategiskt beslutsfattande är inte alltid problemfritt och kräver resurser. Det skapar dock nya möjligheter, kan leda till bättre beslutsfattande och öka acceptansen för beslut samt förtydligandet för förvaltningen, som kommunernas verksamhet. I bästa fall är kommunen en gemenskap av gemenskaper som kommuninvånarna på olika sätt identifierar sig med och engagerar sig i.

## **Arbetslivet och arbetssätten förändras**

Förändringen av arbetslivet accelererar i framtiden. Arbetsmarknaden differentieras i globalt konkurrensutsatt sysselsättning och lokalt arbete som kräver närvaro. I framtiden krävs allt större förmåga att tåla ständigt förändring. Människor kan ha många karriärer under livet. Utbildningen måste i ännu högre grad främja kombination av olika kompetenser och förmåga till dialog. Arbetssätt som främjar välfärd och upprätthåller arbetsförmågan behövs för att stöda uthållighet i arbetslivet. Nya, mera flexibla arbetssätt av många slag utmanar också kommunernas arbetskultur samtidigt som konkurrensen om kompetens arbetskraft ökar.

Sysselsättningsutsikterna har förbättrats i Finland men arbetslöshetsgraden sjunker

långsamt. Den stora strukturella arbetslösheten kommer att bromsa minskningen av arbetslösheten trots den förbättrade konjunkturen i närframtid. Arbetslösheten försvåras av att lediga platser och sökanden till dem inte möts. Antalet lediga tjänster ökar och inom några branscher, som byggnadsbranschen, råder brist på kunnig arbetskraft. Ett betydande antal människor kommer att pensioneras från arbetsmarknaden i Finland. De yngre generationernas inträde på arbetsmarknaden ändrar organisationskulturen och ledningspraxis. Sysselsättningsgraden för invandrare som bor i Finland är låg. Hinder för invandrarnas sysselsättning är både bristande språkkunskaper och nätverk, men framförallt att invandrarnas kompetens inte alltid identifieras och utnyttjas.

## **Ekonomisk utveckling och sysselsättning**

Finlands ekonomi har haft det svårt under de senaste åren. Bruttonationalprodukten har minskat under flera år. Arbetslösheten har ökat och arbetslöshetsperioderna har blivit längre. Lågkonjunkturen har visat sig bli längre och djupare än prognoserna. Samtidigt har strukturförändringen i industrin, låga investeringar, arbetslösheten som blivit strukturell med tiden samt förändringen i befolkningens åldersstruktur försvagat förutsättningarna för ekonomisk tillväxt. Den försvagade allmänna konjunkturen har också lett till ett ökat hållbarhetsgap. Att återställa detta kräver flera långsiktiga åtgärder som till exempel längre arbetskarriärer, reformer av social- och hälsovårdsreformer samt förbättring av produktiviteten i den offentliga verksamheten. Viktigast är att förebygga strukturell arbetslöshet.

De allmänna svårigheterna i Finlands ekonomi avspeglas också på den kommunala eko-

nomin och den kommunala ekonomins verksamhetsmiljö är utmanande. Den påverkas även framöver förutom av den allmänna, delvis oförutsägbara konjunkturutvecklingen också av sysselsättningsutvecklingen, kommunernas ansvar och skyldigheter samt inkomstbasen, utöver kommunens egna åtgärder.

Social- och hälsovårdsuppgifter som ligger på kommunen överförs till landskapet. Detta påverkar kommunernas finansiering, när mer än hälften av kostnaderna i kommunernas driftsekonomi överförs till landskapen. Framöver finansieras klart mindre budgetar än idag med intäkterna från kommunalskatten. Till landskapen överförs bland annat de svårprognosticerade kostnaderna för specialiserad sjukvård. De största utgiftsposterna som kommunerna behåller, som småbarnsfostran och grundläggande utbildning, är lätta att prognosticera vilket kan öka stabiliteten i kommunala ekonomin. Å andra sidan minskar möjligheterna till anpassning, om det skulle uppstå behov av det.

## **Befolkningen polariseras**

Finlands befolkningsmängd och -struktur kommer att förändras kraftigt under de kommande åren. Befolkningen ökar, koncentreras och åldras. Under de kommande 15 åren fördubblas antalet personer över 75 år i vårt land, den arbetsföra befolkningen minskar och försörjningskvoten går i en ofördelaktig riktning i många kommuner. Också den minskande befolkningen i arbetsför ålder, tillgången på kompetent arbetskraft samt förebyggande av utanförskap och minskning av ojämlikhet kommer att utgöra utmaningar. Bedömningen är att det i Finland finns cirka 70 000 i utanförskap, av dessa är två tredjedelar unga. Utanförskap medför såväl mänsk-

ligt lidande som stora kostnader för samhället. Den regionala utvecklingen formas också av migration. Invandringstrenden är ökande: inom till exempel Helsingforsregionen har antalet invandrare fördubblats under de senaste 10 åren.

Befolkningsökningen kommer att fördelas ojämnt över regionerna i och med att urbaniseringen fortsätter. För närvarande bor tre av fem finländare inom de tio största stadsregionerna. Livskraft koncentreras ofta till tillväxt- och landsortscentrum, under det att utflytningen är kraftig i stagnerande områden, en åldrande befolkning leder bland annat till ökade kostnader för social- och hälsovård och bostadspriserna hotar att kollapsa. Utmaningen för stadsregionerna är å andra sidan stora investeringsbehov, stigande bostadspriser och höga kostnader för boende samt speciellt i framtiden segregation, som i sämsta fall kan leda till ökad isolering i samhället och utanförskap.

De kraftiga förändringarna i befolkningens storlek och de förändringar som sker i befolkningens struktur utgör utmaningar för kommunerna oberoende av i vilken riktning förändringen av serviceproduktion går. Kommunerna kan genom sin egen verksamhet också förebygga och kontrollera negativa förändringstrender. Följderna av de demografiska förändringarna är inte bara ekonomiska. Ett samhälle där majoriteten av människorna utgörs av till exempel seniorer och där ojämlikheten ökar, kan för sin dynamik, sitt funktionssätt och sina behov skilja sig från dagens samhälle.

## Vård- och landskapsreformen förändrar kommunen

Vård- och landskapsreformen förändrar kommunens uppgifter, roll och ställning och påverkar också bland annat finansieringen. Reformen utmanar också kommunens arbets sätt. Kommunens livskrafts-, bildnings- och välfärdsroll betonas i och med införandet av landskapen. Också kommunens livsmiljöroll, utvecklings- och partnerroll samt delaktighets- och gemenskapsroll förstärks. Det är viktigt att specificera samarbetet, arbetsfördelningen och relationerna mellan kommuner och landskap.

Livskraft har en allt större betydelse i framtidens kommun. Näringslivspolitik och -service som ingår som en viktig del av kommunens livskraftsuppgift sträcker sig över ett brett område och baseras på kommunernas allmänna befogenhet. Tjänsterna är integrerade i kommunens övriga verksamhet och utgör en del av den dagliga ledningen och kärnuppgifterna i framtidens kommun. Kommunens livskraft och framgång grundar sig på samverkan mellan flera faktorer. Näringslivs- och innovationstjänster som genomförs i ett tätt samarbete mellan staden, högskolorna och näringslivet kan inte prognosticeras utan förutsätter snabb reaktionsförmåga och kreativt beslutsfattande. Kommunens livskraft upprätthåller och skapar tillväxt samt ökar områdets attraktionskraft. Kommunens och kommuninvånarnas välfärd skapar livskraft.

Kommunens välfärdsroll består, bred och viktig. Välfärd och hälsa är också sammanlänkade med livsmiljö, planläggning, trafikarrangemang och många andra uppgifter som sköts av kommunen.

Bildningssektorn blir ett av kommunens viktigaste verksamhetsområden. Bildningstjän-

terna länkas till kommunens välfärdsroll och tryggar kommuninvånarnas välfärd. Ordning och produktionen av bildnings- och utbildningstjänster utmanas av utvecklingen av de pedagogiska arbetsätten, digitaliseringen och även lärmiljöerna utsätts för nya slags krav och utmaningar.

## Kommunerna differentieras

I och med införandet av landskap minskar kommunernas uppgifter, vilket påverkar till exempel ledningen av kommunerna samt ledningssystemen och -strukturerna, förhållandet mellan kommun och stat samt kommun som begrepp. Förändringen kan också snabba upp differentieringen av kommunerna, eftersom kommunerna i ännu högre grad måste beakta lokala särdrag. Detta syns i betoningen av kommunernas olika roller. Tyngdpunkten i kommunernas verksamhet flyttas mot kommungemenskap och kommuninvånare.

Kommunernas differentiering kan också synas som olika uppgifter, om till exempel stora städer i framtiden sköter de uppgifter som på andra håll sköts av landskapet eller att en del av kommunens uppgifter överförs till att skötas av landskapet. Kommunernas förmåga till förändring är en avgörande faktor när kommunernas framgång i den nya verksamhetsmiljön bedöms. Förändringarna i kommunerna medför behov av att utveckla kommunens arbets sätt. Det centrala är att hitta rätt tyngdpunkter och rätt arbets sätt för sig själv. I ledning framhävs betydelsen av nätverk samt ledning av välfärd och livskraft. Framgång förutsätter att de egna styrkorna identifieras samt strategiskt och långsiktigt beslutsfattande och möjligheter och förutsättningar för profilering och ansvarstagande.

## Unga som förändringskraft i samhället

Man är ofta bekymrade över passiviteten i ungas samhällsengagemang. Det liksom ungas utslagning och bland annat ökad ungdomsarbetslöshet kan leda till att barn och unga upplever utanförskap och inte känner något engagemang för sin hemkommun. Faran är då att den förnyande kraften i samhället avtar. Unga agerar på ett annat sätt. De är inte längre nödvändigtvis engagerade i den egna kommunen på traditionellt sätt, utan till exempel identifiering med olika slags globala grupper som möjliggörs av internet kan bli viktigare än den geografiska identiteten. I takt med att befolkningen åldras ökar dock de ungas betydelse som samhällsaktörer. När det gäller kommunpolitik och beslutsfattande vill de unga se mera transparens, öppenhet och möjligheter att själv delta i utvecklingen av olika verksamhetsområden och tjänster. Utnyttjande av ungas kompetens har en nyckelroll. Unga önskar om och inställningar till arbetslivet utmanar många traditionella hierarkiska arbetssätt och värden i den offentliga förvaltningen.

De unga är en av de största brukargrupperna för kommunal service i framtiden. Av denna orsak hör säkerställande av välfärden för barn och unga till kommunens viktigaste uppgifter i framtiden. Ur de ungas synpunkt är också utbildning och dess tillgänglighet, nivå och attraktionskraft samt smidiga förbindelser, flexibilitet och säkerställande av regional jämlikhet även i andra tjänster viktiga vid sidan av möjligheterna till sysselsättning. Stöd för ungas delaktighet i samhället, att lyssna till unga och betydelsen av medborgarfostran framhävs.

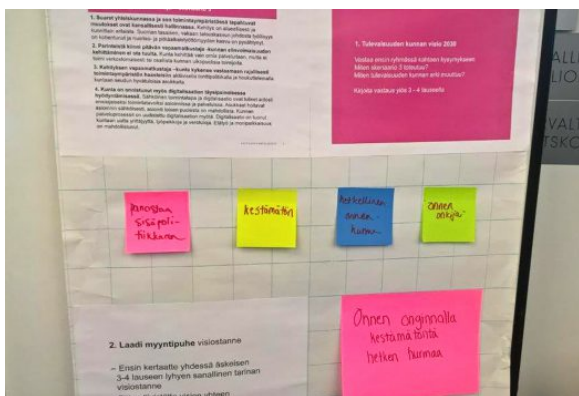
## Andra förändringskrafter och överraskande händelser

Utöver ovan beskrivna förändringskrafter har också många andra faktorer, frågor och händelser betydelse för kommunernas framtid. I framtidsprognoser nämns i allmänhet också hastiga och oväntade händelser med bred verkan. Andra benämningar för detta är wild card och svarta svanar. Sådana händelser kan ha globala, nationella, organisationsspecifika eller till och med individspecifika konsekvenser, ha sin grund i naturen eller en individ och de är svåra att förutse. De bör dock beaktas i framtidsprognoser i form av en ytterligare risk eller möjlighet till exempel med hjälp av icke-linjärt tänkande, "out-of-the-box"-tänkande, intuition och kreativitet.



## 4. Fyra scenarier om framtidens kommun

Som ett resultat av den parlamentariska arbetsgruppens arbete framkom fyra olika slags scenarier eller framtidsbilder. Dessa är: Engagerande livskraftskommun, Lösningfokuserad kommun, Lat kommun och Uppgiven kommun. Det sista scenariot är ett hotscenario. Scenarierna bearbetades också i möten med intressegrupper där förutom kommuner även representanter för organisationer, företag, den evangelisk-lutherska och ortodoxa kyrkan, läroanstalter och regionförvaltning deltog.



Scenarierna Engagerande livskraftskommun och Lösningfokuserad kommun som stöder denna är önskvärda framtidsbilder. I dessa båda har kommunen goda förutsättningar till förnyelse och en klar strategi. En Engagerande livskraftskommun satsar på livskraft och en Lösningfokuserad kommun speciellt på bildningsuppgiften. Gemensamt för båda scenarierna är att kommunen fungerar som en levande gemenskap och i tätt samarbete med civilsamhället och andra parter och nätverk.

I scenarierna en Lat kommun och en Uppgiven kommun har kommunernas förmåga till förnyelse försvagats. Kommunerna förmår svara på förändringar i sin verksamhetsmiljö

bara i mycket begränsad omfattning. För båda scenarierna är det typiskt att kommunerna vänder sig inåt och att kommunerna desutom saknar förutsättningar att samarbeta med andra aktörer och nätverk. I lata kommuner vågar man gå framåt, men bara med en kortsiktig och försiktig vision och strategi. Uppgivna kommuner karakteriseras av bristen på en tydlig vision och strategi och kan därför ses som ett hotscenario som bör undvikas med alla medel.

Nedan granskas de fyra olika scenarierna närmare. För varje scenario beskrivs inledningsvis scenariots berättelse och de förändringskrafter som finns i bakgrunden presenteras. Scenariernas konsekvenser har granskats för kommuner som verkar i olika slags verksamhetsmiljöer, det vill säga ur synvinkeln för stora städer och landsortscentra, regionstäder, utvecklingskommuner, glesbygds- och små kommuner. Scenarierna bearbetades förutom i den parlamentariska arbetsgruppen i möten med intressegrupper som ordnades hösten 2016, där bland annat representanter för ovan nämnda kommungrupper deltog.

## 4.1 Engagerande livskraftskommun



**Kärnan i scenario (1): I scenariot Engagerande livskraftskommun är kommunen en levande mångformad gemenskap där kommunens livskraft skapar framgång och upprätthåller tillväxt. Livskraft och framgång grundar sig på samverkan mellan flera faktorer.**

### ENGAGERANDE LIVSKRAFTSKOMMUN – SCENARIO

1. Kommunens livskraft upprätthåller och skapar tillväxt samt ökar områdets attraktionskraft. Kommunens attraktionskraft och framgång mäts genom hur den förmår kanalisera invånarnas och nätverkens potential för utveckling av området. Även betydelsen av ledning ökar, eftersom över hälften av kommunens ledning är livskraftsuppgifter. Förändringen av arbetet tillsammans med digitaliseringen skapar möjligheter till arbete och utkomst. Även arbetet för en attraktiv kommuns framtid är livskraftspolitik.

2. En kommun är en mångformig levande gemenskap som kommuninvånarna identifierar sig med på olika sätt. Kommunen har smidigheten och förmågan att engagera och samla människorna till en gemenskap som främjar livskraften och välfärden. Tilliten till förvaltningen och politiken är stor och invånarna agerar både i förvaltningen och som aktiva deltagare i samhället.

3. Kommunen blir till en modell för hållbar utveckling, där det utmanande sambandet mellan tillväxt och hållbarhet också förstås som en lokalpolitisk fråga. Dialogen mellan generationerna om hållbar utveckling kanaliseras till lokalt mervärde och marknadsvärdet av ekologiska lösningar förstås.

### Beskrivning av scenariot 2030 ur synvinkeln kommuner i olika verksamhetsmiljöer:

I stora städer och landsortscentra möjliggörs scenariot Engagerande livskraftskommun av att kommunernas skillnader har identifierats och godkänts och kommunerna förmår förnya sig och fatta beslut utifrån framtidsprognoser med hänsyn tagen till globala utmaningar som klimatförändringen. En engagerande kommun fungerar smidigt och har ett omfattande samarbete i regionen, nationellt och

internationellt. Kommunen genomför en modig, mångsidig livskraftspolitik och utvecklar sitt område till ett attraktivt arbetskraftsområde. Kommunen gör också modiga investeringar och satsar på långsiktig planering av ekonomin. Inom området rör sig arbetskraften flexibelt, mångkulturen ses som en resurs och nya möjligheter skapas för pensionerades nya karriärer. Kommunen satsar på förstärkning av kompetensbasen och samarbete med universitet, högskolor och läroanstalter. En engagerande livskraftskommun har valt en tydlig riktning och tagit ett modigt utvecklingsgrepp genom att uppmuntra kommuninvånarna att delta i utvecklingen av kommunen. Kommunen utnyttjar aktivt idéer från olika grupper för utveckling av staden. Kommunen har tagit nya sätt för delaktighet i bruk och satt användaren i centrum. Kommunen utnyttjar sociala medier i stor omfattning liksom pop up-påverkan, även engagerande budgetering och crowdsourcing är vardag. I kommunen utvecklas också modeller för stadsdelsdemokrati och kommuninvånarnas påverkan och delaktighet på eget initiativ stöds. Digitaliseringens möjligheter utnyttjas i stor omfattning. Kommunens arbets sätt och strukturer förändras flexibelt vid behov. Kommunens verksamhet styrs av partnerskap, gemensamt arbete samt gemensamma mål med företag och andra intressegrupper i området.

I regionstäderna möjliggörs Engagerande livskraftskommun-scenariot av en förståelse för att kommunen i stor utsträckning skapar sina egna möjligheter. Kommunens verksamhet karakteriseras av aktivitet, kreativitet och en försökskultur. Kommunen har en tydlig riktning och satsar på livskraft, bildningstjänster samt välfärd. Vård- och landskapsreformen ses som en möjlighet och samarbetet med landskapet fungerar. I kommunen arbetar man flexibelt, över förvalt-

ningsgränserna och med brett utnyttjande av digitalisering. Kommunen samarbetar också med den tredje sektorn. Företag och näringsliv satsar parallellt med kommunen på hälso- och sjukvård, skolor och områdets utveckling. Kommunen har en positiv inställning och det märks bland annat som ekonomiska satsningar, men också i aktivt samarbete samt som omfattande nätverk i regionen samt nationellt, men också internationellt. I kommunen satsar man på ledning och personalpolitik och kommuninvånarna uppmuntras till aktiv, självständig delaktighet. I planeringen och genomförandet av tjänster utnyttjas kommuninvånarnas kunnande på olika sätt, till exempel genom crowdsourcing.

I kranskommuner möjliggörs Engagerande livskraftskommun-scenariot av kommunens egna aktiva åtgärder bland annat i näringslivs- och tomtpolitiken. Kranskommunen samarbetar med kommunerna i regionen. Kommunen förmår utnyttja sitt läge som en attraktionsfaktor. En trivsamt miljö, intill goda kommunikationer lockar invånare och skapar livskraft i kommunen. Livskraft byggs tillsammans med kommuninvånarna med nya sätt att arbeta tillsammans och digitalt. Kommunen utnyttjar kommuninvånarnas aktivitet och delaktighet, nya arenor och nätverk samt sätt för delaktighet är i bruk. Kommunen främjar också miljövänliga lösningar. Kommunen satsar på en god yrkesledning, politisk ledning och på förstärkning av förutsättningarna för de förtroendevaldas arbete.

I glesbygds- och små kommuner möjliggörs Engagerande livskraftskommun-scenariot av kommunens starka vilja och ett tätt samarbete med aktiva föreningar, organisationer och kommuninvånare. I en livskraftig glesbygds- och småkommun har ledningen en särskild betydelse speciellt för framtidsorienterad verksamhet och inställning. Kommu-

nen har förstått sin egen styrka och karaktär och införlivat dem i sitt kommunvarumärke och utnyttjar dem i sin marknadsföring. Hela kommungemenskapen arbetar på eget initiativ och tar ansvar för välfärd, livskraft och områdets attraktionskraft som en god livsmiljö och placeringsort för arbetsplatser. Digitalisering utnyttjas för att främja såväl kommuninvånarnas välfärd som möjligheter till delaktighet.

### Scenariot ur kommuninvånarnas synvinkel 2030:

Ur kommuninvånarnas synvinkel bör en Engagerande livskraftskommun arbeta i tätt samarbete med företag, föreningar och kommuninvånare, vilket ger alla möjlighet till engagemang för kommunen och i bästa fall leder till ökad rösträns- och medborgaraktivitet. Ledning med kunskap och framtidsprognoser är vardag i en attraktiv kommun. Samarbetet med läroanstalter, företag och föreningar betjänar lokala behov och gör det möjligt med utbildning, bildning och livslångt lärande för inflyttade utöver företagsamhet och arbetsliv.

**KOMMUNINVÅNARNAS SYNVINKEL:**  
Engagerande livskraftskommun

**Ur den unga arbetslösa Lauras synvinkel**  
erbjöds en Engagerande livskraftskommun mångsidiga sysselsättningsalternativ och ett stort arbetsmarknadsområde. Dessutom finns tillgång till ett mångsidigt utbud av utbildnings- och fridagsalternativ. De möjliggörande sätten för delaktighet i kommunen ger möjligheter att ta del i olika evenemang och fridagsaktiviteter. Det har blivit enkelt att pröva sina förmågor och behållande genom bland annat digitalisering.

**Ur Heidis, som har familj, synvinkel**  
är servicen för barnfamiljer välordnad och lättillgänglig i den Engagerande livskraftskommunen. Fridagsverksamheten är livaktig i kommunen som också stöder lokaliseringsalternativ. Utöver mötesmöjligheter är bostadsalternativ omfattande och mångfacetterat. Sociala kommunikationer gör att det fungerar med ro och till och från arbetet. Digitaliseringen i olika tjänster gör det enkelt att sköta ärenden.

**Ur den äldre Vilhos synvinkel**  
ger de nya arbetssätten i den Engagerande livskraftskommunen möjlighet att delta i planering och beslut gällande service för seniorer. Kommunens service finns nära och det finns engagerande kommunikationer till social- och hälso- och sjukvårdstjänster finns lätt tillgängliga. Digitalisering som en del av service för seniorer utvecklas tillsammans med dem.

**Ur invandraren Assims synvinkel**  
finns tillgång till sysselsättnings- och utbildningstjänster i den Engagerande livskraftskommunen. Rådgivning är eventuellet möjlig via tolk. För invandrare erbjuds språkkurser och tillfällen att ta del av folkända kultur. Samhörighet och samarbete fungerar mellan invandrare, kommun och olika aktörer som företag och organisationer.



## 4.2 Lösningfokuserad kommun



**Kärnan i scenario (2): I scenariot Lösningfokuserad kommun har kommunen hittat sin livskraftsprofil och gjort bildningsuppgiften till kommunens kärna. Även det starka civilsamhället samarbetar med kommunen.**

### LÖSNINGSFOKUSERAD KOMMUN – SCENARIO

1. Tack vare sin förnyelseförmåga har den Lösningfokuserade kommunen hittat sin livskraftsprofil och satsar på bildningsuppgiften genom att göra den till kommunens kärna. En Lösningfokuserad kommun riktar sin uppmärksamhet till utbildningsinnovationer och flexibla lösningar.

2. Aktivitet, evenemang, satsningar på kreativt arbete samt kultur med låg tröskel, möjligheter till fritidsintressen och debatter ger fler invånare och ökar kommunens livskraft och attraktionskraft.

3. Det starka civilsamhället i den Lösningfokuserade kommunen liksom olika sammanslutningar samarbetar aktivt också med kommunen.

### Beskrivning av scenariot 2030 ur synvinkeln kommuner i olika verksamhetsmiljöer:

I stora städer och landskapens centralstäder möjliggörs Lösningfokuserad kommunscenariot av att verksamheten och servicen utvecklas proaktivt. Kommunen har en inriktning och en tanke om var målet finns. Särskilda insatser riktar mot välfärd och högkvalitativa bildningstjänster, närservice, natur och trygghet. Livskraftspolitiken är långsiktig och förnuftig med lösningar i gällande sysselsättning som centrala delar samt planläggning, markanvändning, boende och trafik som säkerställer en smidig vardag. Kommunen betraktas som en lockande bostadsort

där det händer och där det finns möjligheter till fritidssysselsättningar. En Lösningfokuserad kommun konkurrerar inte med metropolerna, utan satsar på samarbete mellan kommuner speciellt med kranskommuner samt andra utvecklingszoner över stads- och landskapsgränser, åtminstone i livskraftsuppgifter. Samarbetsområden bildas strategiskt och funktionellt. Arbetsfördelningen med landskapen är tydligt definierad i såväl lagstiftning som på praktisk nivå. Kommunens konkurrensfördel uppstår ur samarbetet med invånarna. Kommunorganisationen fungerar flexibelt, resurseffektivt och kundorienterat. Kommunens verksamhet och ordnande av service styrs av ett brett välfärdsperspektiv. Servicen är högklassig och utvecklas tillsammans med invånarna.

I regionstäderna möjliggörs Lösningfokuserad kommunscenariot av en förståelse för förändringskrafternas stora inverkan. Man har sökt att anpassa sig till dem lokalt genom att göra tydliga och relativt långsiktiga val. Verksamheten definieras av att mycket är på gång. Livskraftsuppgiften har en stark koppling till bildningsuppgiften, kommuninvånarnas välfärd och en fungerande vardag. Förroendet för samarbetsparter är starkt, samarbete och dialog fungerar såväl regionalt som på landskapsnivå och ger kommunens verksamhet och dess invånare mervärde. Förvaltningsgränser utgör inget hinder för smidigt samarbete. I kommunen prövas nya saker och nya, kostnadseffektiva arbetssätt och -modeller söks liksom innovationer för att utveckla servicen och livskraften. Kommuninvånarna och civilsamhället har inkluderats i utvecklingsarbetet på många sätt för att bland annat forma smidiga servicevägar.

I kranskommuner kan Lösningfokuserad kommunscenariot realiseras genom tydliga, proaktiva val och genom att utnyttja part-

nerskap inom ett brett fält. Genom samarbetet med andra kommuner, landskapet, sammanslutningar, näringslivet samt kommuninvånarna och civilsamhället har flexibla och kostnadseffektiva sätt att sköta servicen hittats. Servicen genomförs kundorienterat med partnerskapsmodeller och i kommunens serviceuppgift betonas välfärd, bildning och kultur. Nya flexibla arbetsätt finns också i resursanvändningen, bland annat har fastigheterna öppnats för användning av en bred kommundemokratisk verksamhet. Verksamheten baseras inte på traditionella verksamhets- eller förvaltningsgränser, utan kommunens verksamhet från tjänsteinnehavare till förtroendevalda utgår från klienter och invånare.

I glesbygds- och små kommuner möjliggörs Lösningsfokuserad kommun-scenariot av kommunens förutseende inställning till utveckling, samhörighet och fritidsboende, kommunens läge och dess miljöfaktorer samt flexibla arbetsätt. Kommunen har i samarbete med lokala partner lyckats hitta smidiga, resurseffektiva och lokalt fungerande och möjliga lösningar såväl för främjande av välfärd och livskraft som hantering av sysselsättning och upprätthållande av arbetsförmåga. Arbetsfördelningen med landskapen när det gäller bland annat främjande av livskraft och välfärd är tydlig och fungerande. Invånare och klienter satts i verksamhetens centrum, vilket har ökat kommuninvånarnas intresse för att aktivt delta i utveckling av sin kommundemokratisk verksamhet och service.

### Scenariot ur kommuninvånarnas synvinkel 2030:

Ett starkt civilsamhälle, kultur med låg tröskel, sammanslutningar och evenemang gör det möjligt för kommuninvånarna att vara aktiva och vilja påverka kommundemokratisk verksamhet samt dess funktion och beslutsfattandet. Långt drivna elektroniska och digitala tjäns-

ter och öppet tillgänglig information underlättar kommuninvånarnas möjligheter att delta i utvecklingen av kommunen på sina egna villkor. En lösningsfokuserad kommun, läroanstalter, organisationer och landskapet arbetar tillsammans och gör övergången från korrigerande åtgärder till främjande av välfärd möjlig. Ur kommuninvånarens synvinkel erbjuder en Lösningsfokuserad kommun till exempel dem som avbrutit skolan en möjlighet att komma tillbaka till den genom utbildningsinnovationer.

**KOMMUNINVÅNARNAS SYNVINKEL:**  
Lösningsfokuserad kommun

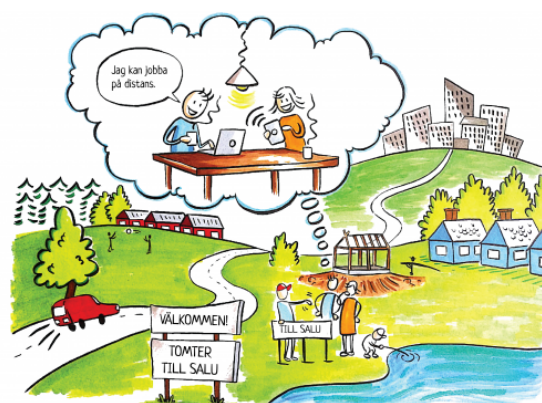
**Ur den unga arbetslösa Lauras synvinkel**  
erhåller en Lösningsfokuserad kommun lösningsfokuserad utbildning på flexibla sätt. Öppet tillgänglig utbildning och flexibla arbetssätt och kundorientering lockar till deltagande på flexibla sätt i ett utvecklat kommunens verksamhet och service tillsammans med andra aktörer unga invånare i kommunen. I kommunen fungerar vardagen och service, evenemang, kultur med låg tröskel samt fridagsresor från tillgängliga.

**Ur Heidi, som har familj, synvinkel**  
tillhandahåller den Lösningsfokuserade kommunen dagbarnstaden och vid behov offentlig service som är öppen för alla och flexibla. Arbetspassagen är flexibla och med hjälp av distansarbete är det lättare att kunna öppna arbetet och familjelivet.

**Ur den äldre Vilhos synvinkel**  
har boendeköningen i den Lösningsfokuserade kommunen planerats med tanke på behovet i olika åldrar. All nödvändig service är lätt tillgänglig i närheten av, eftersom partnerskap och samarbete mellan aktörer säkerställer sömlösa servicekedjor och smidiga servicevägar. Det är också möjligt att delta i utvecklingen av tjänster och kommunen på det sätt som passar var och en.

**Ur invandraren Assims synvinkel**  
har processerna för uppbildning och integration varit stabila i den Lösningsfokuserade kommunen och bidrar till en trygg och utvecklad arbetsmarknad, utbildning, stöd och integration, språkstämning, mentorship, 3x och 4x sektors stöttning och rådgivning. Såväl kommunen som dess partner och kommundemokratiska aktörer stöder integrationen.

## 4.3 Lat kommun



**Kärnan i scenario (3): I scenariot Lat kommun är kommunens arbete reaktivt och kommunen koncentrerar sig särskilt på boende och grundläggande service.**

## Kommunen utnyttjar digitalisering begränsat, involverar inte andra.

### LAT KOMMUN – SCENARIO

1. Den Lata kommunens strategiska val är reaktivt och en snäv fokusering på boende och grundläggande service. Valet genomförs med hjälp av en aktiv tomtpolicy och att locka invånare med goda inkomster i regionen.

2. En lat kommun genomför traditionell näringspolitik och utvecklar bara sina egna tjänster. Kommunen är dålig på att utnyttja nätverk och engagerar bara få aktörer utanför kommunen i utvecklingsarbetet.

3. Kommunen utnyttjar digitalisering bara begränsat som stöd för tomtpolicyn i ärendehantering och service. Detta gör dock distansarbete och flerortsarbete möjligt.

### Beskrivning av scenariot 2030 ur synvinkeln kommuner i olika verksamhetsmiljöer:

I stora städer och landskapets centralstäder realiseras Lat kommun-scenariot om verksamheten är passiv och kommunen koncentrerar sig på att upprätthålla befintlig service utan att vara aktiv i nätverk. Kommunen koncentrerar sig på att sköta lagstadgade uppgifter och på att säkerställa servicen inom området. Kommunen agerar inte aktivt i regionen eller nationellt. Dess internationella förbindelser är mycket knappa och kommunen söker inte aktivt nya. Kommunen samarbetar bara i några nätverk som är viktiga för den. Kommunen betraktar utvecklingen av service ur sitt eget perspektiv. Utvecklingsåtgärder genomförs ofta i sista ögonblicket. Kommunen utnyttjar digitalisering bara i begränsad omfattning och satsar inte på att utveckla nya sätt för delaktighet eller på att utveckla kommuninvånarnas deltagande. I kommunen finns dock aktiva kommuninvånare och tack vare den aktiva tomtpolitiken flyttar även nya barnfamiljer till området.

I regionstäder realiseras scenariot Lat kommun när kommunen koncentrerar sig på bara sin egen traditionella näringspolitik. Kommunen fungerar inte som ett regionalt lokomotiv, det vill säga i den roll som borde vara kommunens. Den nya riktningen är inte klar i den föränderliga miljön och kommunen deltar inte i områdets utveckling i någon större om-

fattning. Kommunen stöder sig på utveckling av befintlig grundläggande service. Utvecklingsåtgärder genomförs internt i kommunen utan att utnyttja nätverk. Kommunen har genom sin traditionella näringslivspolitik lyckats få små och medelstora företag till kommunen. Kommunen sköter sina grunduppgifter och satsar på bland annat boende.

I kranskommuner är Lat kommun-scenariot möjligt om kommunen koncentrerar sig på närmast traditionell tomtpolitik utan att aktivt och i samarbete delta i utveckling av hela regionen. När det gäller strukturförändringar har inte kommunen ännu hittat sin plats. Kommunen ser sig själv som en traditionell kommun med grundläggande service. Nya arbetssätt införs inte och i många frågor fortsätter man som tidigare. Faran är att ojämlikheten mellan kommuninvånare ökar. Kommunen samarbetar bara ur sitt eget perspektiv utan att utnyttja partnerskap eller kommunnätverket i sin region. Kommunen betraktar först och genomför först därefter.

I glesbygds- och små kommuner är Lat kommun-scenariot möjligt om kommunen försöker klara sig med egna krafter utan partnerskap och strategiskt förutseende. Man förmår inte utnyttja nya flexibla arbetssätt och atmosfären uppmuntrar inte till att söka efter nya lösningar. Funktioner och service är koncentrerade till glesbygdscentra eller större städer och invånarnas ojämlikhet håller på att öka. Service, möjligheter till fritidsaktiviteter, kultur och vägnät har delvis fallit sönder och spårbundna kommunikationer försämrats när inga nya finansieringsmodeller eller partnerskapsstrukturer har kunnat skapas. Infrastrukturen möjliggör inte flexibla arbetssätt. Stödet och utrymmet för civilsamhällets självständiga utveckling är litet.

### Scenariot ur kommuninvånarnas synvinkel 2030:

Ur kommuninvånarnas perspektiv finns den centrala grundläggande servicen tillgänglig, men kvaliteten och tillgängligheten varierar. Bara en del av tjänsterna finns också elektroniskt tillgängliga. Förutsättningarna för gott boende och sysselsättning finns, men de är inte särskilt mångsidiga. Kommunen stöder inte aktivt deltagande i kommunens verksamhet och utveckling.



**KOMMUNINVÅRNARNAS SYNVINKEL:**  
Lat kommun

**Ur den unga arbetslösa Lauras synvinkel**  
finns grundläggande utkomst och service tillgängliga. Det kan vara nödvändigt att söka stöd eller arbetet någon annanstans. I en Lat kommun begränsas servicen till lagstadgad service. Fridagsverksamheter finns tillgängliga närmast genom föreningar.

**Ur Heidis, som har familj, synvinkel**  
fungerar servicen på en tillräckligt bra nivå. Den som har familj skulle önska sig mera elektroniska tjänster för att släpa ivägen. Kommunen erbjuder egalskolorbussande som ger utrymme för barnfamiljers valfrihet. Det finns begränsat med fridagsaktiviteter för barn och föräldrar och det kräver egen aktivitet för att utnyttja dem.

**Ur den äldre Vilhos synvinkel**  
finns den lagstadgade servicen tillgänglig i en Lat kommun. I praktiska yttre tjänster förutsätter egen eller närstående aktivitet. En Lat kommun gör det möjligt för äldre att bo hemma, men det kräver utrustning. Det finns begränsat med fridagsaktiviteter för pensionärer. Digitalisering skulle göra det möjligt med service för äldre, men det erbjuds ingen rådgivning i kommunen om användningen.

**Ur invandraren Assims synvinkel**  
för man den söktjänliga grundläggande servicen från Lat kommun. Ingen aktiv verksamhet med ledning online. Invandrarnas utgångspunkt i samhället sker främst genom frivilliga nätverk och fridagsverksamhet.

#### 4.4 Uppgивen kommun – hotscenariot



**Kärnan i scenario (4): I scenariot Uppgивen kommun har inte kommunen någon vision eller strategi. Kommunens passivitet leder till en förtvinande spiral.**

#### UPPGIVEN KOMMUN – SCENARIO

1. **Befolkningsutvecklingen i en Uppgивen kommun är polariserad** så att unga och arbetsföra har flyttat till städer och äldre har blivit kvar på landsbygden. Hotbilden även i städer är ökad segregation och på landsbygden en situation där möjligheter och ölikheter inte utnyttjas.
2. **Kommunen saknar vision och strategi.** Den är en inåtvänd sluten sammanslutning som försöker klara sig med egna krafter. Den passiva kommunen finner sig i sitt öde och klarar inte av sina skyldigheter. Passiviseringen förstärker dess negativa förändring och leder till en okontrollerad negativ utvecklingspiral.
3. **Trots tekniska förutsättningar har inte kommuninvånarna velat ta elektroniska tjänster i bruk.** Företagen och näringslivet i kommunen har inte haft förmågan att utnyttja digitaliseringsens möjligheter; antalet arbetsplatser har minskat och följden är fortsatt avtyning.

#### Beskrivning av scenariot 2030 ur synvinkeln kommuner i olika verksamhetsmiljöer:

I stora städer och landskapens centralstäder realiseras scenariot Uppgивen kommun om verksamheten är reaktiv och man inte lyckas skapa en strategi för förnyelse. Kompetent arbetskraft och företag har försvunnit utomlands. Detta påverkar kommunens och hela stadsregionens miljö och livskraft negativt. Kommunen har inte heller haft möjlighet att integrera invandrare till den inhemska arbetsmarknaden. Den ekonomiska situationen har försvagat kommunens resurser och det finns små möjligheter att utveckla kommunens organisation och service. Man förmår precis ordna den lagstadgade servicen. Det skapas inga samarbeten med landskapet och konkurrensen med andra kommuner om skattebetalare blir hård. Interna kriser och dålig ledning försvagar kommunens, de förtroendevaldas och tjänsteinnehavarnas möjligheter att verka samt kommuninvånarnas välfärd. Samhällsstrukturen splittras och som en följd accelererar segregationen okontrollerat. Det uppstår konflikter mellan bostadsområden för bättre och sämre bemedlade och kriminaliteten ökar. Kommuninvånarna har en svag ställning och förtroendet för kommunen och beslutsfattarna syns som allt lägre röstningsprocent och en oroande ökning av klagomål.

I regionstäderna hamnar man i Lat kommunscenariot om kommunen följer en så kallad Sak samma-politik där långsiktig och proak-

tiv utveckling saknas. Som en följd av olika förändringar i verksamhetsmiljön har kommunens infrastruktur försvagats och levnads- miljön förfallit. Kommuninvånare, anställda och företag flyttar till landskapets centrum eller utomlands vilket raserar kommunens inkomstbas. Kommunen har svårt att hitta en ny riktning och roll och satsar på att utveckla kommunens organisation och service. Samar- bete och fungerande arbetsfördelning uppnås varken med landskapen eller andra kommu- ner, eftersom andra parter ses som konkur- renter till kommunen, inte partner. Kom- munen och landskapet utför överlappande uppgifter och resurser slösas bort. Kommu- nens organisation är hierarkisk och metoder för nätverksledning utnyttjas inte. Kommu- ninvånare betraktas som servicekonsumenter som inte har något att ge för utveckling av servicen eller kommungemenskapen. Krisen för den representativa demokratin fördjupas, de förtroendevalda koncentrerar sig på att behålla sina jobb och ingen tid blir över för förtroendeuppdraget och skötsel av gemen- samma frågor.

I kranskommuner realiseras Uppgiva kommun-scenariot om kommunen passiviserar och visionen om framtiden saknas. Passivi- teten märks som en oförmåga och ovilja att söka nya och flexibla lösningar som base- ras på partnerskap i en situation där verk- samhetsmiljön förändras kraftigt. Arbetsplat- ser och arbetstagare har försvunnit till städer och utomlands, eftersom man inte har hit- tat lokala lösningar för att hantera sysselsätt- ning eller främja livskraft. Kommunen har ba- ra en serviceroll. Resurserna har minskat och servicens kvalitet försämras liksom samar- betet med grannkommuner och centralstaden. Också digitaliseringens möjligheter har läm- nats outnyttjade. Ojämligheten mellan cen- tralorter och randområden ökar och förorsakar många slags konflikter. Olika befolkningsg-

rupper ställs också allt mer mot varandra som en följd av polarisation och att man mår då- ligt. Utgångspunkterna för kommunens verk- samhet är traditionella sektor- och verksam- hetsgränser och kommunen befinner sig långt från de invånare som behöver hjälp. Till de fåtaliga lediga tjänsterna finns inga sökanden och det är svårt att hitta kandidater till kom- munalvalet.

I glesbygds- och små kommuner är Uppgi- ven kommun-scenariot möjligt om kommu- nen är en sluten sammanslutning utan stra- tegi och framtidsriktning. Konjunkturen har försämrat kommunens möjligheter att agera och kommunen har inte haft kunskapen att rikta sina små resurser rätt. Servicens kvali- tet har sjunkit kraftigt och möjligheterna till fritidsaktiviteter är mycket bristfälliga eller till och med obefintliga. Kommunen saknar i stort sett alla attraktionsfaktorer. Kommu- ninvånarnas aktiva delaktighet ses inte som viktigt och stöds ej, som en följd har bå- de invånarna och det breda civilsamhället ett svagt engagemang för kommunen.

### Scenariot ur kommuninvånarnas synvin- kel 2030:

Ur kommuninvånarnas synvinkel betyder Uppgiva kommun-scenariot försämrad servi- ce, ökad utslagning och ojämlikhet. Kommu- ninvånarnas engagemang för kommunen för- svagas och konflikten mellan kommunens mö- jligheter och kommuninvånarnas behov växer. Detta försvagar möjligheterna för hela kom- mungemenskapen att fungera, partnerskap, samarbetsandan och kan i sämsta fall leda till många slags konflikter i olika slags kom- muner.

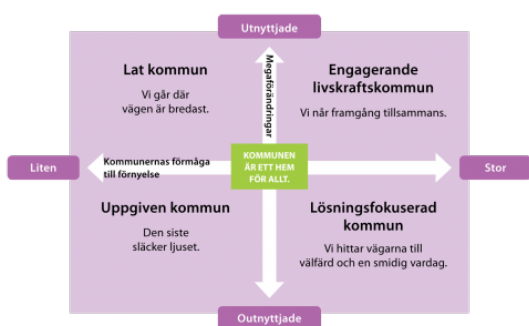


**KOMMUNINVÅNARNAS SYNVINKEL:**  
Uppgiva kommun

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p><b>Ur den unga arbetslösa Lauras synvinkel</b></p> <p>är möjligheterna till utredning eller utbildning små i den Uppgi- va kommunen och servicen för en arbetslös arbetsökande ligger långt borta och ligger smått för att använda dem eller för att hitta en ny iakt- tning på livet erbjuds av kommu- nen eller kommungemenskapen. Konkurrensen om de få arbetsplat- serna förvärras och relationerna mellan de arbetsökande. Risken är att falla mellan stolarna, att arbets- lösheten blir lång och i sista hand utslagning.</p> | <p><b>Ur Heidis, som har familj, synvinkel</b></p> <p>erbjuder den Uppgiva kommunen service av dålig kvalitet som inte heller finns tillgänglig elektroniskt. Små resurser och överbelastning av de mest fåtaliga tjänsterna sänker kvaliteten. Möjligheterna till ett god- t värt parti som svarar för servicen och det tar tid att gå från en blick till nästa. Flexibla anordningar av tjänster är inte möjliga och det är svårt att plocka ihop arbete och familjelivet.</p> | <p><b>Ur den äldre Vilhos synvinkel</b></p> <p>erbjuder den Uppgiva kommunen service av dålig kvalitet som inte heller finns tillgänglig elektroniskt. Små resurser och överbelastning av de mest fåtaliga tjänsterna sänker kvaliteten. Möjligheterna till ett god- t värt parti som svarar för servicen och det tar tid att gå från en blick till nästa. Flexibla anordningar av tjänster är inte möjliga och det är svårt att plocka ihop arbete och familjelivet.</p> | <p><b>Ur invandraren Assims synvinkel</b></p> <p>är livet i den Uppgiva kommunen utmanande eftersom det inte är sv- varet att vara en del av samhället, delta eller söka arbete. På grund av ekono- miska svårigheter har servicen rikad till invandrare minskat och det finns mycket lite stöd att få. På bostadsmarknad är det svårt och utryckt.</p> |
|---|--|---|---|

## 5. Framtidens kommun visioner 2030

**Uppgiften för Framtidens kommun-reformen var att fastställa en vision om framtidens kommun 2030. Med vision avses den bild som presenteras i en prognos om den möjliga värld man strävar efter. Den parlamentariska arbetsgruppen avslutade sitt arbete i december med en gemensam vision samt egna visioner för alla fyra olika scenarier.**



### Kommunen är ett hem för allt

Den av den parlamentariska arbetsgruppen utarbetade, gemensamma visionen "kommunen är ett hem för allt" beskriver den grundläggande tanken med framtidens kommun. Framtidens kommun utnyttjar aktivt nätverk och fungerar i omfattande partnerskap med såväl näringslivet, den tredje sektorn som de egna invånarna. Kommunen är en förutseende förnyare som förmår göra strategiska val.

### Visionen för en Engagerande livskraftskommun

*Vi når framgång tillsammans*

I visionsberättelsen betonas kommunens roll som en förnyare som förutser sin framtid och som en aktiv utnyttjare av möjligheter. Kommunen når framgång tack vare sina lång-

siktiga strategiska val. Särskilda insatser har riktats på att upprätthålla attraktionskraften och kommunen utvecklar sitt område i samarbete med aktörer i regionen och landskapet samt nationella och internationella aktörer. Kommunens roll är att göra det möjligt och skapa förutsättningar för näringslivet, organisationer, civilsamhället och kommuninvånare. I arbetssätten och ledning betonas också nätverk, dialog, partnerskap.

### Visionen för en Lösningfokuserad kommun

*Vi hittar vägarna till välfärd och en smidig vardag.*

I visionsberättelsen betonas kommunens proaktiva roll. Kommunen har hittat sin egen profil och gjort tydliga strategiska val. När-service, bildningsuppdrag, att göra en smidig vardag möjlig och utveckling av livsmiljön är centralt i kommunens verksamhet. Genom ett omfattande samarbete över sektors- och förvaltningsgränserna söker kommunen flexibla och kostnadseffektiva lösningar för att ordna service. I arbetssätten och ledning betonas dessutom kund- och invånarorientering samt kommunens gemenskapsroll. Kommunens verksamhet och ordnande av service styrs av ett brett välfärdsperspektiv.

### Visionen för en Lat kommun

*Vi går där vägen är bredast.*

I visionsberättelsen betonas kommunens reaktiva utvecklingsarbete. I kommunen har kortsiktiga strategiska val gjorts och kommunens roll ses inskränkt som närmast tillhandahållare av service. Kommunen genomför en traditionell näringslivspolitik, lämnar möjligheter outnyttjade och utnyttjar inte nätverk,

partnerskap och till exempel digitalisering på ett systematiskt sätt. Verksamheten och ledning baseras på gamla verksamhetsmodeller och förnyelse sker ofta först i sista ögonblicket.

### **Visionen för en Uppgiven kommun**

*Den siste släcker ljuset.*

I visionsberättelsen betonas att kommunen inte har någon vision eller strategi. Kommunen försöker i första hand klara sig på egen hand. I verksamheten och i ledningen framhävs passivitet som syns som en oförmåga att förnyas och söka nya lösningar baserade på partnerskap. Passiviteten har med-

fört en okontrollerad negativ utvecklingsspiral och lett till en situation där resurserna har minskat, servicen förfallit och kommunens existensberättigande är oklart.



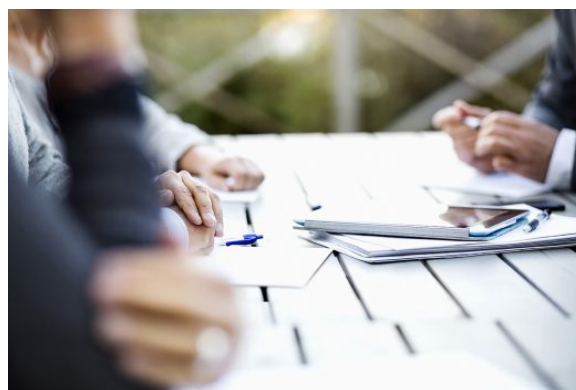
## 6. Framtidens kommun - fortsatt arbete

Den parlamentariska arbetsgruppen har haft som uppgift att i sin mellanrapport presentera sin syn på framtidens kommuns roll, uppgifter och ställning. Arbetsgruppens arbete har lett till fyra olika slags scenarier och visioner för kommuner i olika verksamhetsmiljöer.

Att nå fram till de önskade framtidsbilderna förutsätter åtgärder på såväl kort som lång sikt. Åtgärderna kan omfatta ändringar i lagstiftningen och ändringar i kommunernas arbetssätt. Den parlamentariska arbetsgruppen har också som uppgift att kartlägga nödvändiga ändringar i lagstiftningen bland annat när det gäller kommunallagen samt behoven av ändringar i den långsiktiga kommunpolitiken. Dessa ändringsbehov behandlar den parlamentariska arbetsgruppen under våren

2017 efter mellanrapportens kommentarrunda. Regeringen ger riktlinjer för nödvändiga lagändringar till förhösten 2017. Lagändringarna bereds så att de kan träda i kraft i början av 2019.

**Bilaga 1.** Beskrivning och organisering av Framtidens kommun-reformen.<sup>2</sup>



<sup>2</sup><http://verkkojulkaisut.vm.fi/wp-content/uploads/2017/02/BILAGEDEL.pdf>



# Bilaga 1. Arbetgruppernas sammansättningar (mandatperiod 1.1.2016 – 31.3.2019)

## Parlamentarisk grupp

Kommun- och reformminister Anu Vehviläinen, ordförande

Riksdagsledamot Toimi Kankaanniemi, Sannf, vice ordförande

Riksdagsledamot Mari-Leena Talvitie, Saml, vice ordförande

Riksdagsledamot Elsi Katainen, Centerns riksdagsgrupp, ledamot

Riksdagsledamot Maria Tolppanen, Sannfinländarnas riksdagsgrupp, ledamot fram till 5/2016

Riksdagsledamot Kari Kulmala, Sannfinländarnas riksdagsgrupp, ledamot från 6/2016

Riksdagsledamot Sanna Lauslahti, Samlingspartiets riksdagsgrupp, ledamot

Riksdagsledamot Tuula Haatainen, Socialdemokraternas riksdagsgrupp, ledamot

Riksdagsledamot Joonas Räsänen, Socialdemokraternas riksdagsgrupp, ledamot

Riksdagsledamot Olli-Poika Parviainen, De grönas riksdagsgrupp, ledamot

Riksdagsledamot Hanna Sarkkinen, Vänsterförbundets riksdagsgrupp, ledamot

Riksdagsledamot Thomas Blomqvist, SFP:s riksdagsgrupp, ledamot

Politics doktor Jouko Jääskeläinen, Kristdemokraternas riksdagsgrupp, ledamot

Stadsdirektör Aleksis Randell, Åbo, kommunrepresentant, ledamot

Stadsdirektör Antti Rantakokko, Salo, kommunrepresentant, ledamot

Kommundirektör Hannele Mikkanen, Liperi, kommunrepresentant, ledamot

Överdirektör Päivi Laajala, finansministeriet, permanent sakkunnig

Vice VD Timo Kietäväinen, Finlands Kommunförbund, permanent sakkunnig fram till 4/2016

Forsknings- och utvecklingsdirektör Kaija Majoinen, Finlands Kommunförbund, permanent sakkunnig från 4/2016

Universitetslektor Jenni Airaksinen, Tammerfors universitet, permanent sakkunnig

Konsultativ tjänsteman Katja Palonen, finansministeriet, sekreterare

Konsultativ tjänsteman Inga Nyholm, finansministeriet, sekreterare

Innovations-sakkunnig Tuula Jäppinen, Finlands Kommunförbund, facilitator för prognostiseringsarbetet

## Sakkunniggrupp

Regeringsrådet Auli Valli-Lintu, finansministeriet, ordförande

Utvecklingschef Juho Korpi, miljöministeriet, ledamot

Konsultativ tjänsteman Olli Alho, arbets- och näringsministeriet, ledamot fram till 4/2016

Regeringsrådet Tuula Manelius, arbets- och näringsministeriet, medlem från 5/2016

Direktör Taru Koivisto, social- och hälsovårdsministeriet, ledamot

Undervisningsråd Emmi Virtanen, undervisnings- och kulturministeriet, ledamot

Konsultativ tjänsteman Niklas Wilhelmsson, justitieministeriet, ledamot

Konsultativ tjänsteman Ari-Pekka Manninen, kommunikationsministeriet, ledamot fram till 10/2016

Regeringsrådet Sanna Ruuskanen, kommuni-

kationsministeriet, ledamot från 11/2016  
Överingenjör Kirsi Rajaniemi, inrikesministeriet, ledamot

Landsbygdsöverinspektör Laura Jänis, jord- och skogsbruksministeriet, ledamot fram till 8/2016

Konsultativ tjänsteman Christell Åström, jord- och skogsbruksministeriet, ledamot från 9/2016

Jurist Mervi Kuittinen, Finlands Kommunförbund, ledamot fram till 8/2016

Ledande jurist Riitta Myllymäki, ledamot från 9/2016

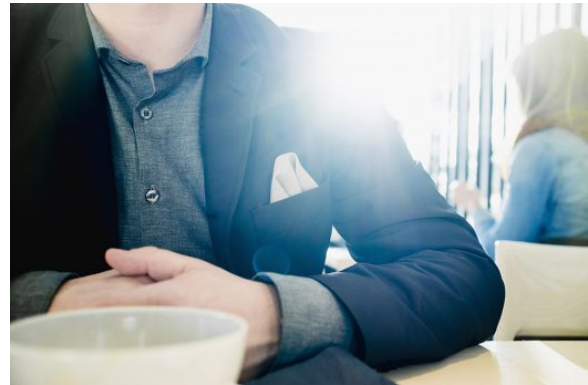
Specialsakkunnig Arto Koski, Finlands Kommunförbund, ledamot

Specialsakkunnig Sini Sallinen, Finlands Kommunförbund, permanent sakkunnig

Utvecklingschef Jarkko Huovinen, Finlands Kommunförbund, permanent sakkunnig

Konsultativ tjänsteman Inga Nyholm, finansministeriet, sekreterare

Konsultativ tjänsteman Katja Palonen, finansministeriet, sekreterare



# Bilaga 2. Trendkort



Vård- och landskapsreformen förändrar kommunen:

## LIVSKRAFT KOMMUNENS PRIORITET



### Livskraftens betydelse i kommunen ökar

Kommunens livskraft upprätthåller och skapar tillväxt samt ökar områdets attraktionskraft. Även betydelsen av ledning ökar, redan idag består över hälften av kommunens ledning av livskraftsuppgifter.

Kommunens livskraft och framgång grundar sig på samverkan mellan flera faktorer. Kommunens framtidsarbete är livskraftspolitik. Kommunens och kommuninvånarnas välfärd skapar livskraft.

**Källor**  
Tulevaisuuskatkaistus 2014 (SMM, ANM)  
Paavola, Hanna, Arvolahti (2014).  
Kunta edustajien johtajien (Edustajien Kuntaedustajain)  
Höökki (2012). Kaupunki onen oiminnisa eppäinä.  
Edustajien Kuntaedustajain  
HS 19.7. och 14.8.2016

Vård- och landskapsreformen förändrar kommunen:

## KOMMUNEN SOM UTVECKLINGSPLATTFORM



Kommunens roll förnyas. Livsmiljörollen, utvecklar- och partnerrollen samt delaktighets- och gemenskapsrollen förstärks.

Kommunen verkar som kommuninvånarnas, civilsamhällets och företagens gemenskap. Arbetet sker i stor utsträckning i olika organisationer och partners nätverk.

**Källor**  
MDI (2016) Tulevaisuuden kunta-taustasehtelys  
Nylund (2015) Jäkamitalous – urbaanin osallistumisen ja kansalais-  
edustajien osallistumisen (Alcanda working papers 4/2015)  
Nava ry 3.6.2016  
HS 17.6., 12.7. ja 17.7.2016

Vård- och landskapsreformen förändrar kommunen:

## MÅLET VÄLFÄRD MED MÄNNISKAN I FOKUS



Välfärd och välfärdstjänster ska förstås brett – kommunerna ska ha tillräckliga resurser för att främja välfärden i vid bemärkelse. Förebyggande och främjande av välfärd betonas. Vårdsreformen får inte styra allt. Övergång från problem- och systembaserad utveckling till tjänsteutveckling med lösningar i fokus. Den offentliga sektorn tryggas och sporrar människor att främja sin egen välfärd och funktionsförmåga. Satsningarna på nya arbetssätt och modeller av välfärdsinvesteringar är nödvändiga.

**Källor**  
Tulevaisuuskatkaistus 2014 (SMM)  
SOSTE rf (2014) Hyvinvointitalous  
HS 19.7. och 04.08.2016  
Kunnat tulevaisuudessa (FM rapport 2014)

## DEMOKRATIN FÅR FLER FORMER



Den traditionella representativa demokratin arbetssätt motsvarar inte längre ensamma medborgarnas uppfattningar om hur man vill påverka den egna kommunens frågor. Medborgarnas delaktighet kanaliseras längs nya vägar. Även de nya sätten för delaktighet utnyttjas mest av aktiva medborgare.

Innovativa sätt att delta, öppen kommunikation och växelverkan samt transparent kommunalpolitik ökar acceptansen för beslut samt tilliten till förvaltning, som kommunernas verksamhet.

**Källor**  
Tulevaisuuskatkaistus 2014 (SMM)  
Demokratapolitiikan selonteke (2014)  
DEMOS Helsinki (2009) Tehokkaidesta jekämisestä, tietoyhteiskunnan  
osallistamisesta  
Raporttien "Nuorten vaikuttajien huippupaajaminen" (20.5.2016)  
HS 17.7.2016  
Bakeryyden verkkoaiorho (Fountain Park ja VM-Avon hallitko 2016)

Vård- och landskapsreformen förändrar kommunen:

## BILDNINGSUPPGIFTEN KOMMUNENS KÄRNA



Bildningssektor blir ett av kommunens viktigaste verksamhetsområden. Bildningstjänsterna länkas till kommunens välfärd och tryggas kommuninvånarnas välfärd. Behovet av utbildningsinnovationer och flexibla lösningar (distansutbildning, bostad o.s.v.) ökar.

Aktivitet, evenemang, satsningar på i kreativt arbete samt kultur med låg tröskel, möjligheter till fritidsintressen och debatter drar till sig människor och ökar kommunens livskraft och attraktionskraft.

**Källor**  
Tulevaisuuskatkaistus 2014 (SMM)  
Yhteisö siistitys, Seurajoin Opettaja (2015)  
Raporttien "Nuorten vaikuttajien huippupaajaminen" (2016)  
"Suorittajien parantaminen kunta on edustajain" HS 25.7.2016  
MDI (2016) Tulevaisuuden kunta-taustasehtelys

## UNGA SOM FÖRNYANDE KRAFT I SAMHÄLLET



Ungas passiva deltagande, utslagning och ökad ungdomsarbetslöshet kan leda till att barn och unga upplever utanförskap och inte känner något engagemang för sin hemkommun. Faran är då att den förnyande kraften i samhället avtar.

Unga är i framtiden en av de största användargrupperna för kommunal service. Även av den anledningen borde deras åsikt beaktas. Även ungas önskingar om och inställningar till arbetslivet utmanar många traditionella hierarkiska arbetssätt och värden i den offentliga förvaltningen.

**Källor**  
Tulevaisuuskatkaistus 2014 (SMM)  
Raporttien "Nuorten vaikuttajien huippupaajaminen" 20.5.2016  
Nava ry 3.6.2016

## DIGITALISERINGEN UTMANAR ARBETSSÄTTEN



Den tekniska utvecklingen och digitaliseringen förändrar arbetet och arbetssätten. Den förändrar arbetet, organisationer, arbetsmetoder och produkter i industri och tjänsteföretag samt medborgarnas vardag. Tillgänglighet får en ny betydelse. Den gör också nya sätt för delaktighet möjliga.

Det är viktigt hur de möjligheter som öppnar sig utnyttjas. Olika parter måste också beakta digitaliseringens diskriminerande verkan.

**Källor**  
Sitra, Megatrendit 2016  
Tulevaisuuskatkaistus 2014 (SMM, UKM)  
Kunnat tulevaisuudessa (FM rapport 2014)  
Raporttien "Nuorten vaikuttajien huippupaajaminen" 20.5.2016

## ARBETSLIVET OCH ARBETSSÄTTEN FÖRÄNDRAS



Sätten att arbeta förändras och arbetslivet blir mera hektiskt i framtiden. Arbetet är allt mindre bundet till tid och plats, även rörligheten ökar. Arbetslivet polariseras, en del yrken försvinner och nya yrken tillkommer. Invandranas roll i arbetslivet ökar.

Nya, mera flexibla och mångformiga arbetssätt utmanar också kommunernas arbetslivskultur. Innovationsdriven förnyelse är grunden till förnyelse av Finlands ekonomi.

**Källor**  
Eero Höökki 27.4.2016  
Sitra, Megatrendit 2016  
Kävi, E. (ed.) (2016) Perspectives on new work (Sitra studies 114)  
Tulevaisuuskatkaistus 2014 (ANM, SMM, UKM)  
HS 8.5., 12.6., 15.6. och 4.7.2016  
Kemi Uusikaiven 5.5.2016

## Bilaga 3. Beskrivning av de möten med intressegrupper som genomförts

Scenarier och visioner som den parlamentariska arbetsgruppen producerat gicks igenom under våren och hösten i 12 möten med intressegrupper. Nedan finns tidplanen för mötena och en kort presentation av intressegrupperna och antal deltagare i mötena (värdet inom parentes).

### *20.5.2016 Nuorten huipputapaaminen (200 personer)*

Kommun- och reformminister Anu Vehviläinen och Finlands Ungdomsfullmäktiges Förbund (Nuva) rf. ville samla ungas syn på de reformer som ingår i regeringsprogrammet, speciellt om Framtidens kommun-reformen samt vård- och landskapsreformen. För att höra de ungas syn ordnades i samarbete mellan Nuva rf. och finansministeriet det nationella "Nuorten vaikuttajien Huipputapaaminen", ett seminarium där representanter för kommunernas ungdomsfullmäktige förde fram de ungas syn i sina kommuner.

### *14-15.9.2016 Kommunmarknaden (498 personer)*

Kommunmarknaden är Finlands enda forum för den offentliga förvaltningen där alla förvaltningssektorer i kommunerna är representerade. Evenemanget ordnas av Finlands Kommunförbund och Kuntalehti. Deltagarna prioriterade förändringskrafter som påverkar kommunerna.

### *11.10. Kommunförbundets delegation för små kommuner och det nya glesbygdsnätverket (9 personer)*

Kommunförbundets delegation för små kommuner är ett stadgeenligt organ, vars uppgift är att bevaka intressen för små kommu-

ner med färre än 10 000 invånare. Delegationen har 15 ledamöter från olika delar av landet. Kommunförbundets glesbygdsnätverk är i startfasen och kommer att fungera som stöd vid bevakning av intressen för glesbygdskommuner, städernas glesbygdsområden och landsbygdens invånare samt vid utveckling av landsbygden. Landsbygdens speciella karaktärsdrag, som näringslivsstruktur, gles bebyggelse och långa avstånd innebär en utmaning i vardagen oberoende av om det gäller en glesbygdskommun eller glesbygdslika områden i en stor stad.

### *26.10. Möte med intressegrupper (64 personer)*

Finansministeriet arrangerade ett intressegruppsmöte för organisationer, näringslivsrepresentanter och forskare i anslutning till Framtidens kommun-reformen. Avsikten med mötet var att få olika intressegruppers syn på den parlamentariska arbetsgruppens arbete.

### *4.11. Regionstadsnätverkets workshop (15 personer)*

Regionstäder är städer som utgör centrum i sina regioner/ekonomiska områden eller centrumpar, men inte utgör centrum i sitt landskap. I regionstadsnätverket ingår 47 städer inom vars influensområde det bor över en miljon finländare. Den grundläggande uppgifter för nätverket av regionstäder är förutseende intressebevakning för regionstäderna.

### *9.11. Stadspolitisk arbetsgrupp (15 personer)*

I den stadspolitiska arbetsgruppen ingår de 19 största städerna från Helsingfors till Kotka. I nätverket representeras städerna antingen av stadsdirektörerna eller ersättare som de utsett.

### *11.11. Nya generationens kommundirektörer (5 personer)*

Den nya generationens kommundirektörer är både helt nya kommundirektörer som kommundirektörer med några års erfarenhet. Nätverket erbjuder kollegialt stöd för kommundirektörer samt tar ställning till förutsättningarna för ledning och utveckling av kommuner i en verksamhetsmiljö som blir allt mer mångfacetterad.

### *16.11. Möte med representanter för den evangelisk-lutherska kyrkan (14 personer)*

Minister Vehviläinen träffade kyrkans representanter med målet att höra kyrkans syn på framtidens kommuners roll, ställning och samarbete med kyrkan. I mötet deltog representanter för Kyrkostyrelsen och stiftens.

### *23.11. Möte med kranskommunnätverket (8 personer)*

Kranskommunnätverket är ett samarbetsorgan för de 26 kranskommunerna i Tammerfors, Åbo, Uleåborg, Jyväskylä, Kuopio och Lahtis stadsregioner. Dess grundläggande uppgift är förutseende intressebevakning för kranskommunerna. Sin uppgift sköter nätverket genom att förmedla aktuell information om kranskommunernas behov och synsätt till kännedom för Kommunförbundets intressebevakning samt direkt till olika ministerier och olika statliga myndigheter, partier och media. Informationsförmedling och påverkan sker som beslutsfattarmöten och ställningstaganden, och inriktas speciellt på lagstiftning och politikprogram som är centralt för kommunerna.

### *24.11. Möte med kommundemokratinätverket (31 personer)*

Kommundemokratinätverket är ett öppet nätverk där alla aktörer inom kommuner,

statsförvaltning och civilsamhället kan bli medlemmar. Det finns cirka 400 medlemmar i nätverket. Nätverket utvecklar och förstärker kommundemokratin och erbjuder en kanal för olika aktörer att lära av varandra. Nätverket erbjuder bland annat utbyte av information och erfarenheter, god praxis, utvecklingsidéer och utvecklingsstöd med hjälp av nätverksmöten och en elektronisk plattform Innokylä på nätet.

### *30.11. Kommundirektörnätverket Ryhmä 44 (25 henkilöä)*

Uppgiften för kommundirektörnätverket Ryhmä 44 är att sparra Kommunförbundet och andra kommuner när det gäller intressebevakning, utvecklingsverksamhet och tjänster. Nätverket har också som uppgift att föra fram utmaningar och synsätt i kommunledningens vardag samt föra en dialog om förändringsfenomen i kommunområdet, prognostisering av dem och att reagera tillsammans med Kommunförbundet. Ryhmä 44 består av 44 kommundirektörer som representerar kommuner av olika storlek och typ i olika delar av Finland.

### *1.12. Möte med företagare (31 personer)*

Minister Vehviläinen träffade representanter för näringslivet med målet att höra deras syn på ställningen och rollen för framtidens kommuner samt samarbetet med företag och näringslivet. I mötet deltog sakkunniga från Företagarna i Finland, företagare från Företagarna i Finlands utskott för kommunal och regional näringspolitik samt unga företagare och verkställande direktörer för regionorganisationer.



# Bilaga 4. Källor som utnyttjats vid utarbetandet av mellanrapporten

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. (2002) Osaaamisen ennakointi – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Johtamistaito. Kauppakamarisarja.
- Hiltunen, E. (2012) Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Holstila, E. (2012) Kaupunki oman onnensa seppänä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Kamppinen, M., Malaska, P & Kuusi, O. (2003) Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa: Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuudentutkimus. 2. korjattu painos. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Helsinki. S. 19-54.
- Kamppinen, M.; Kuusi, O.; Söderlund, S. (toim.) (2002) Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Kiiski-Kataja, E. (2016) Megatrendit 2016 – Tulevaisuus tapahtuu nyt. Helsinki: Sitra.
- Kuusi, O.; Bergman, T. & Salminen, H. (2013) (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? Acta Futura Fennica no 5. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. 3. painos. 137-153.
- Kytö, H. & Kral-Leszczynska, M. (2013) Muuttoliikkeen voittajat ja häviäjät. Tutkimus alueiden välisistä muuttovirroista. Kunnallisan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisusarja nro 76. Helsinki: Pole-Kuntatieto Oy.
- MDI Public Oy (2016) Kunnat tekojen paikana. Tulevaisuuden kunta-taustaselvitys valtiovarainministeriölle.
- Nuva ry (2016) Nuorten vaikuttajien huippu-tapaaminen. Raportti.
- Nyholm, I.; Stenvall, J.; Airaksinen, J.; Pekola, E.; Haveri, A.; af Ursin, K. & Tiihonen, S. (2016) Julkinen hallinto Suomessa. Tietosanoma. Helsinki.
- Oikeusministeriö (2010) Demokratiapolitiikan suuntaviivat. Mietintöjä ja lausuntoja 14/2010. Helsinki: Oikeusministeriö.
- Paananen, H.; Haveri, A. & Airaksinen, J. (2014): Kunta elinvoiman johtajana. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Seppälä, Y. (1984) 84 Tuhatta tulevaisuutta. Helsinki: Gaudeamus.
- Tulevaisuuskatsaukset 2014:
- Työ- ja elinkeinoministeriö
  - Opetus- ja kulttuuriministeriö
  - Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö
  - Valtiovarainministeriö
  - Ympäristöministeriö
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2014) Maa-hanmuuttajien työllistyminen. Taustatekijät, työnhaku ja työvoimapalvelut. Työ- ja yrittäjäyys 6/2014. Helsinki.
- Valtioneuvoston demokratiapoliittinen selonteke VNS 3/2014 vp.
- Valtiovarainministeriö (2016) Taloudellinen katsaus syksy 2016. Valtiovarainministeriön julkaisu 31a/2016. Helsinki: valtiovarainministeriö.

Valtiovarainministeriö (2017) Kuntatalousohjelma vuodelle 2017. Valtiovarainministeriön julkaisuja 33/2017. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Valtiovarainministeriö/Fountain Park (2016) Ikääntyneiden verkkoaiivoriihen tulokset.

Åman, P. & Kaskinen, T. & Kuittinen, O. & Mokka, R. & Neuvonen, A. (2009) Tehokkuudesta jakamiseen, tietoyhteiskunnan uusi vaihe. Tulevaisuusvaliokunnan tietoyhteiskunta-akatemia. Tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 2/2009. Helsinki: Demos Helsinki.



# Ytterligare information

Konsultativ tjänsteman  
Katja Palonen,  
finansministeriet,  
tfn 02955 30322

Konsultativ tjänsteman  
Inga Nyholm,  
finansministeriet,  
tfn 02955 30042

---

**FINANSMINISTERIET<sup>4</sup>**  
Snellmansgatan 1 A  
PB 28, 00023 Statsrådet  
Telefon 0295 16001

**Scenarier och visioner för framtidens kommun 2030**-Finansministeriets publikationer – 9b/2017 ISSN 1797-9714 (zine)  
ISBN 978-952-251-834-7 (zine)

**Bilder:**  
Kuvitellen Oy

**Foton:**  
Gorilla  
Vastavalo  
Pixabay

# Läsanvisningar och utskriftsversion

Scenarier och visioner för framtidens kommun 2030- publiceras som en HTML5-baserad Mobile Zine -webbpublikation som även kan läsas med mobilapparater. Denna digitala publikation kan läsas med alla terminaler oberoende av operativsystem eller skärmstorlek (datorer, pekplattor, mobiltelefoner och tv-mottagare med Internetanslutning). Innehållet anpassas automatiskt enligt skärmstorleken. Bilder och tabeller kan förstöras genom att klicka på dem.

Om du läser publikationen på en dator kan du enkelt flytta dig från en sida till en annan

med piltangenterna, och med beröringsskärm genom att föra fingret på skärmen antingen till höger eller till vänster.

## **Klicka och skriv ut!**

---

## Respons

Berätta din åsikt om nätpublikationen. Skicka dina hälsningar till adressen [julkaisutuotanto@vnk.fi](mailto:julkaisutuotanto@vnk.fi)<sup>5</sup>