



Kuntaliiton  
VERKKOJULKAISU

# Kuntajohtajan johtajasopimus – puitteet ja pelisäännöt johtamistyölle

# Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Hallituksen työnantajarooli ja johtajasopimuksen tarkoitus</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Strategialähtöinen johtajasopimuksen laatimis- ja arviointiprosessi</b>	<b>7</b>
3.1	Strategiaan perustuvat uuden kuntajohtajan valintakriteerit	7
3.2	Kuntajohtajan rekrytointiprosessi	7
3.3	Johtajasopimuksen luonnos, sopimusneuvottelut ja muut keskustelut	9
3.4	Hyväksyminen ja allekirjoitus	11
3.5	Kuntajohtajan työn aloittaminen ja viestintä	11
3.6	Vuosittainen menettely tavoitteiden täsmentämisestä ja työn arvioinnista	12
3.7	Johtajasopimuksen kokonaisarviointi ja uudistaminen	13
<b>4</b>	<b>Johtajasopimuksen sisältö</b>	<b>14</b>
4.1	Kuntajohtajan tehtävät	14
4.2	Kuntajohtajan työn edellytykset	14
4.3	Kuntajohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välinen työnjako	18
4.4	Menettelytavat ristiriitatilanteissa ja erokorvaus	18
4.5	Johtajasopimuksen kokonaisarvioinnin käytännöt	19
4.6	Sopimuksen voimaantulo	19
<b>5</b>	<b>KVTES määrittelee palvelussuhteen ehdot</b>	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>Kuntajohtajan irtisanominen</b>	<b>21</b>
6.1	Kuntajohtajan irtisanominen epäluottamuksen perusteella	21
6.2	Kuntajohtajan virkasuhteen irtisanominen tai purkaminen	21
<b>7</b>	<b>Vanhoiden johtajasopimusten päivittäminen uuden kuntalain mukaiseksi</b>	<b>22</b>
<b>8</b>	<b>Johtajasopimuksen runko</b>	<b>23</b>

---

Kuvat: Heli Sorjonen (s. 13, 20 ja 22) ja Pixhill.com

ISBN 978-952-293-388-1 (pdf)

© Suomen Kuntaliitto

Helsinki 2016

Suomen Kuntaliitto

Toinen linja 14, PL 200, 00101 Helsinki

Puh. 09 7711, faksi 09 771 2291

www.kunnat.net



# 1 Johdanto

Hyvä johtaminen voidaan nostaa kunnan strategisiin menestystekijöihin hyvän talouden, menestyvän elinkeinoelämän ja hyvien palvelujen rinnalle. Kuntajohtaminen on kunnan perustehtävän haltuun ottamista ja vastuun kantamista kunnan asukkaiden hyvinvoinnista, paikallisesta elinvoimasta sekä kestävästä kehityksestä nyt ja tulevaisuudessa. Kuntajohtaminen on sekä kuntaorganisaation että kuntayhteisön johtamista.

Johtamisessa korostuu kunnan toiminnan kokonaisuuden ymmärtäminen ja hallinta sekä aktiivisen omistajuuden avulla tavoiteltavat tulokset. Kunnan toiminta käsittää kunnan ja kuntakonsernin toiminnan lisäksi kunnan osallistumisen kuntien yhteistoimintaan sekä kunnan omistukseen, sopimukseen ja rahoittamiseen perustuvan toiminnan. Kunnan johtamisen yhtenä osa-alueena on sopimukseen perustuva johtaminen, jossa omistajaohjaus on neuvotteluita sopimuskuoppa- neiden kanssa, sekä sopimusten valmistelua, laatimista ja valvontaa.

Kuntajohtaminen on poliittisen ja ammatillisen joh-

tamisen yhteistyötä. Johtamistehtävät jakaantuvat sekä toimielimissä toimiville luottamushenkilöille että kuntajohtajille, muille johtaville viranhaltijoille ja lähiesimiehille. Selkeä johtamisjärjestelmä luo perustan kunnan tulokselliselle johtamiselle sekä toimivalle yhteistyölle. Luottamushenkilöiden tehtävänä on panna asioita vireille, asettaa tavoitteita ja tehdä päätöksiä, valvoa päätösten toteutumista sekä kantaa poliittista vastuuta yhteisistä asioista ja paikallisesta kehityksestä. Viranhaltijajohto puolestaan vastaa poliittisten toimielinten asioiden valmistelusta sekä päätösten toteuttamisen ja täytäntöönpanon johtamisesta.

Kunnanjohtaja ja kuntayhtymän johtaja ovat virkasuhteisia johtavia viranhaltijoita. Kunnanjohtajan tehtävänä on kunnanhallituksen alaisena johtaa kunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa (kuntalain 38 §). Kunnanjohtajalle kuuluu lisäksi vastuuta omistajaohjauksesta, konsernivalvonnasta sekä sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta sekä niiden operatiivisesta järjestämisestä. Kunnanjohtaja vastaa sopimusten



Kuva 1. Kunnanhallitus ja yhtymähallitus sekä kuntajohtaja johtamisen ytimessä

hallinnan operatiivisesta järjestämisestä.

Johtajasopimus on yleistynyt 2000-luvulla. Kunnat ovat oma-aloitteisesti laatineet johtajasopimuksia johtamistyön tukemiseksi, työnjaon selkeyttämiseksi ja keskinäisen luottamuksen luomiseksi kunnanjohtajan ja poliittisen johdon välille. Kuntaliitto on seurannut johtajasopimusten yleisyyttä vuodesta 2004, jolloin johtajasopimus oli tehty joka kymmenennessä kunnassa. Vuonna 2014 johtajasopimusmenettely oli käytössä jo kahdessa kolmasosassa kuntia.

Kuntalain (410/2015) mukaan kunnan ja kunnanjohtajan sekä kuntayhtymän ja kuntayhtymän johtavan viranhaltijan välillä on tehtävä johtajasopimus. Johtaja-

sopimus tulee laatia 1.6.2017 mennessä, ellei kunnassa tai kuntayhtymässä ole jo johtajasopimusta. Niissä kunnissa, joissa on kunnanjohtajan sijasta pormestari, johtajasopimusta ei tarvitse laatia.

Tässä oppaassa mallinnetaan johtajasopimuksen laatimisprosessi, eri toimijoiden roolit prosessissa sekä sopimusasiakirjan sisältö. Opas on kirjoitettu etupäässä luottamushenkilöille johtajasopimusprosessin tueksi ja johtajasopimuksen malliksi.

Kuntajohtajilla tarkoitetaan sekä kunnanjohtajia että kuntayhtymän johtajia. Johtajasopimuksella tarkoitetaan sekä kunnanjohtajan ja kunnan että kuntayhtymän ja kuntayhtymän johtajan välistä johtajasopimusta.

---

## 2 Hallituksen työnantajarooli ja johtajasopimuksen tarkoitus

Kuntajohtaja toimii moniulotteisten tehtävien, toiveiden ja muutosvaatimusten ristipaineessa. Kuntajohtamisen prosessit sisältävät erilaisten intressien edistämistä ja yhteensovittamista. Monet kuntaorganisaation, kuntayhteisön sekä alueellisen ja valtakunnan tason toimijat on otettava huomioon johtamistyössä.

Toimintaympäristö itsessään on entistä epävarmempi. Kuntien toimintaa muuttavat esimerkiksi elinkeinoelämän rakennemuutokset, talouden kiristyminen ja ikärakennemuutokset sekä kuntaorganisaation omat muutokset ja maakuntaudistus. Muutosten läpivieminen edellyttää ammattitaitoisia johtajia, jotka pystyvät menestyksellisesti hoitamaan useita johtamisen osa-alueita.

Muutokset lisäävät johtajien työmäärää, ja työpaineiden kasvaessa yhteistyön sujuvuus poliittisen johdon kanssa on entistä tärkeämpää. Muutoksen toteuttaminen edellyttää hyvää yhteistyötä poliittisen ja ammatillisen johdon kesken sekä vahvaa johtajuutta strategian laadinnassa ja toimeenpanossa.

Kunnanhallitus ja yhtymähallitus ovat toimielimenä kuntajohtajien esimiehiä, ja operatiivinen johtamisvastuu on kunnanhallituksen puheenjohtajalla. Hallituksella on vastuu rakentaa ja ylläpitää vahvaa perustaa poliittisen ja ammatillisen organisaation yhteistyölle ja yhteistyökulttuurille. Kuntajohtajan johtajasopimus on yksi työvälaineistä, joilla turvataan johtamisjärjestelmän toimivuus. Johtajasopimus edistää strategista johtamista sekä selkeyttää poliittisen ja ammatillisen johdon rooleja ja johtamistyötä. Johtajasopimus on käytännön työväline määriteltäessä johtamisen tavoitteita ja työn-

jakoa poliittisen ja ammatillisen johdon välillä. Ylimmän johdon välinen johtajasopimus luo perustaa poliittisen johdon ja viranhaltijajohdon väliselle luottamukselle ja koko kunnan yhteistyökulttuurille.

Johtajasopimuksella turvataan kuntajohtajalle onnistumisen edellytykset ja selkeytetään johtajan liikkumavaraa tavoitteiden saavuttamiseksi. Ennalta sovitulla pelisäännöllä ja menettelytavoilla voidaan tehdä päätöksenteosta ja johtamisesta asianmukaista, ennustettavaa ja luotettavaa, yksinkertaista toimintaa monimutkaisissa tilanteissa sekä ennaltaehkäistä ristiriitoja. Lisäksi johtajasopimuksella parannetaan kuntajohtajan työn tulosten ja palkkauksen arviointia sekä varmistetaan, että kuntajohtajan asema säilyy hyvän työnantajapolitiikan ehdot täyttävänä myös ristiriitatilanteissa.

Hallituksen toiminta työnantajana vaikuttaa johtamistehtävien houkuttelevuuteen. Kunnan hyvä johtamiskulttuuri ja henkilöstöpolitiikka sekä kuntajohtajan ammatilliset kehittymismahdollisuudet, johtamisen edellytykset ja työn tukeminen lisäävät johtajatyön houkuttelevuutta ja kilpailukykyisyyttä. Johtajasopimuksen laatimisprosessilla ja sisällöllä rakennetaan sellaisia johtamisen edellytyksiä, joilla turvataan ammattitaitoisten johtajien saatavuus ja pysyvyys kunnissa ja kuntayhtymissä. Luottamus, selkeä työnjako, yhteinen näkemys muutostarpeiden suunnasta ja strategiasta sekä johtajan osaamisen ja motivaation ylläpito ovat oleellisia kysymyksiä, kun huolehditaan johtajatehtävien vetovoimaisuudesta. Kuntasectori ei pärjää kiristyvässä kilpailussa osaavista ja kyvykkäistä ammattijohtajista, jos työskentelyn edellytykset eivät ole kunnossa.



#### Johtajasopimus

- edistää strategista johtamista
- parantaa johtamistyön tavoitteiden asettamista ja niiden arvioimista
- selkeyttää poliittisen ja ammatillisen johdon välistä työnjakoa
- luo pelisäännöt johtamistyölle
- edistää ammattitaitoisten johtajien saatavuutta ja pysyvyyttä
- ennaltaehkäisee ristiriitatilanteita

Kuva 2. Kuntajohtajan johtajasopimuksen tarkoitus

---

# 3 Strategialähtöinen johtajasopimuksen laatimis- ja arviointiprosessi

Johtajasopimus toimii johtamisen välineenä parhaimmillaan silloin, kun se on yhdistetty muihin johtamisen prosesseihin ja asiakirjoihin. Hallitus työnantajana muodostaa strategiaan ja vuosittaisiin toiminnan ja talouden tavoitteisiin perustuen johtamistyön kriteerit, tehtävät, edellytykset ja arviointimittarit.

## 3.1 Strategiaan perustuvat uuden kuntajohtajan valintakriteerit

Kuntajohtajan ja muiden johtavien viranhaltijoiden valinta on yksi tärkeimpiä päätöksiä, joita valtuutetut tekevät. Kuntajohtajan valinnan lähtökohta on luottamushenkilöiden yhteinen näkemys kunnan tai kuntayhtymän tilasta, toimintaympäristöstä ja visiosta. Keskustelu pohjautuu kunnan tai kuntayhtymän strategiaan ja ennakointiin tulossa olevista mahdollisista muutoksista. Ennen rekrytointiprosessia on syytä käydä avoin keskustelu siitä, mikä on tulossa oleva tilanne ja minkälaisista kuntajohtajaa tarvitaan. Tavoitteena voidaan pitää, että yhteinen näkemys olisi muodostettu, ennen kuin haku käynnistetään.

Kuntajohtajan valintakriteerit harkitaan huolellisesti. Kuntalaissa ei säädetä kunnanjohtajan kelpoisuusvaatimuksista, joten valtuusto päättää niistä harkintansa mukaan. Luottamushenkilöt muodostavat yhteisymmärryksen siitä, mitä pätevyyden osa-alueita ja millä painotuksella niitä valittavalta henkilöltä odotetaan sekä millaista johtajaa tarvitaan. Näitä uuteen kunta-

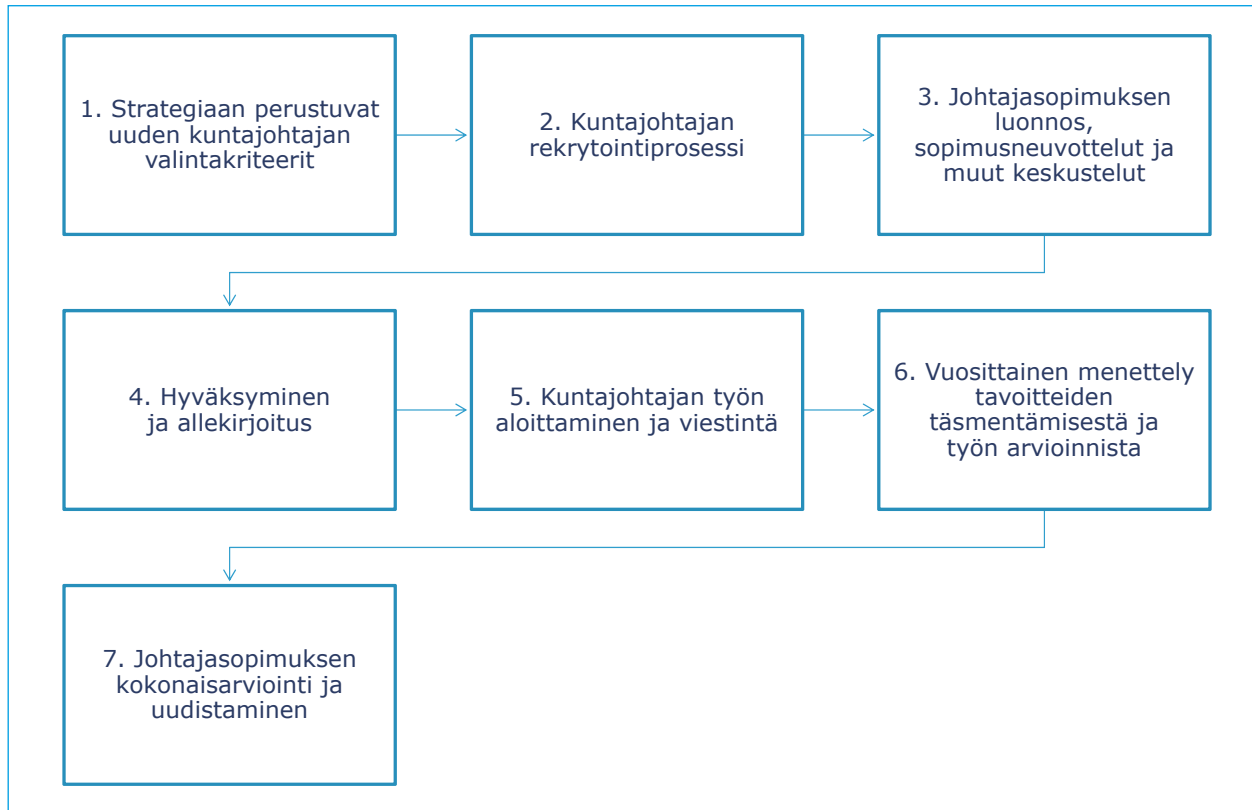
johtajaan kohdistuvia yhteisiä odotuksia voidaan kirjata ylös. Selvää on, että johtajaksi voidaan valita vain pätevän johtamisosaamisen perusteella.

Luottamushenkilöiden yhteinen näkemys uuden kuntajohtajan kriteereistä turvaa sen, että valitaan juuri omaan organisaatioon ja sen tilanteeseen oikeanlainen johtaja. Näin kuntajohtajaan kohdistuvat odotukset ovat perusteltuja ja samansuuntaisia. Yhteisen näkemyksen avulla luottamushenkilöt kertovat kuntajohtajaehdokkaille johtamistyöhön kohdistuvat odotukset. Riskinä on, että kuntajohtaja vaihtaa työnantajaa nopeastikin, jos johtamistyö ja siihen kohdistuvat odotukset ovat toisenlaisia kuin mitä valintaprosessissa on keskusteltu. Kunnan kehittämisen ja johtamisen pitkäjänteisyyttä hankaloittaa, jos kuntajohtaja vaihtuu liian usein.

## 3.2 Kuntajohtajan rekrytointiprosessi

Pääsääntönä on julkinen hakumenettely, josta voidaan poiketa vain laissa määritellyissä tilanteissa. Kunnanjohtajan virkaan voidaan suostumuksensa nojalla ottaa sellainenkin henkilö, joka ei ole hakenut sitä ja jonka kelpoisuudesta on esitetty selvitys.

Kunnanjohtaja voidaan valita toistaiseksi tai määräajaksi (Kuntalaki 41 §). Valtuusto ottaa asiaan kantaa ennen viran haettavaksi julistamista. Määräaikaaisuudella pyritään yleensä tehostamaan johtajan tulosvastuuta, mutta määräaikainen virka ei yleensä ole hakijan kannalta yhtä houkutteleva kuin vakinainen virka. Hakuil-



Kuva 3. Strategialähtöinen johtajasopimuksen laatimis- ja arviointiprosessi

moituksessa mainitaan täytetäänkö virka toistaiseksi vai määräajaksi, jolloin määräajan pituus mainitaan.

Yleisesti hakumenettelystä, virkasuhteeseen ottamisesta ja kelpoisuusvaatimuksista säädetään kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain (304/2003) 4–6 §:ssä. Kuntalaissa ei säädetä kunnanjohtajan kelpoisuusvaatimuksista. Hallintosääntöön otetaan tarkemmat määräykset kelpoisuusvaatimusten määrittämisestä ja viran haettavaksi julistamisesta.

Virkaa täytettäessä on yleensä perusteltua käyttää

koeaikaa. Koeajasta määrätään viimeistään ottamispäätöstä tehtäessä. koeajasta on syytä mainita haastattelujen yhteydessä.

Kunta haastattelee ja testauttaa valitsemiaan hakijoita. Rekrytointiprosessin aikana osapuolet keskustelivat vastuista, työtehtävistä, etuuksista, palkkatoiveista ja työnantajan mahdollisuuksista vastata niihin. Lisäksi voidaan keskustella, miten kannustetaan kuntajohtajan osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Jo tässä vaiheessa sekä luodaan perustaa luottamukselle että



keskustellaan alustavasti monista johtajasopimuksen asioista.

Kunnanjohtajan valinta valmistellaan kunnassa harkitulla tavalla. Kunnanhallitus valmistelee asian valtuustolle ja tekee perustellun päätösehdotuksen. Mikäli valtuusto ei ole yksimielinen esitetyn henkilön valinnasta, toimitetaan vaali, jossa kaikki kelpoisuuden täyttävät hakijat ovat mukana.

Valtuustolla on laaja harkintavalta kunnanjohtajaa valittaessa. Harkintavaltaa kaventavat perustuslain 125.2 §:ssä säädetyt yleiset nimitysperusteet (taito, kyky ja koeteltu kansalaisuus) sekä laissa säädetyt syrjintäkiellot. Hakijoiden ansioita vertaillaan. Koulutuksen, työkokemuksen ja muussa toiminnassa saadun kokemuksen ohella arvioidaan viran hoitamisen kannalta merkityksellisiä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Hakijan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suuri merkitys. Jos kunnanjohtajan vaalissa kukaan ei ole saanut yli puolta annetuista äänistä, toimitetaan uusi vaali kahden eniten ääniä saaneen välillä. Tässä vaalissa eniten ääniä saanut tulee valituksi.

Kuntayhtymän johtajan valinta on muutamien kohdin säännelty eri tavoin kuin kunnanjohtajan valinta. Suostumusmenettelyn käyttäminen edellyttää valtuuston päätöstä (kunnallisen viranhaltijalain 5 §). Kuntalain 41 §:ää ei sovelleta kuntayhtymän johtajaan, joten kuntayhtymän johtajan valinta määräajaksi edellyttää kunnallisen viranhaltijalain 3.2 §:n mukaista perustetta. Kuntayhtymän johtajan vaalissa valituksi tulee eniten ääniä saanut. Ei siis vaadita, että virkaan valittavan tulisi saada yli puolet annetuista äänistä.

### 3.3 Johtajasopimuksen luonnos, sopimusneuvottelut ja muut keskustelut

Hallituksen puheenjohtajalla on johtajasopimuksen valmisteluvastuu, vaikka sen hyväksyisikin valtuusto. Johtajasopimuksen laatimisprosessi on avoin ja vuoro-

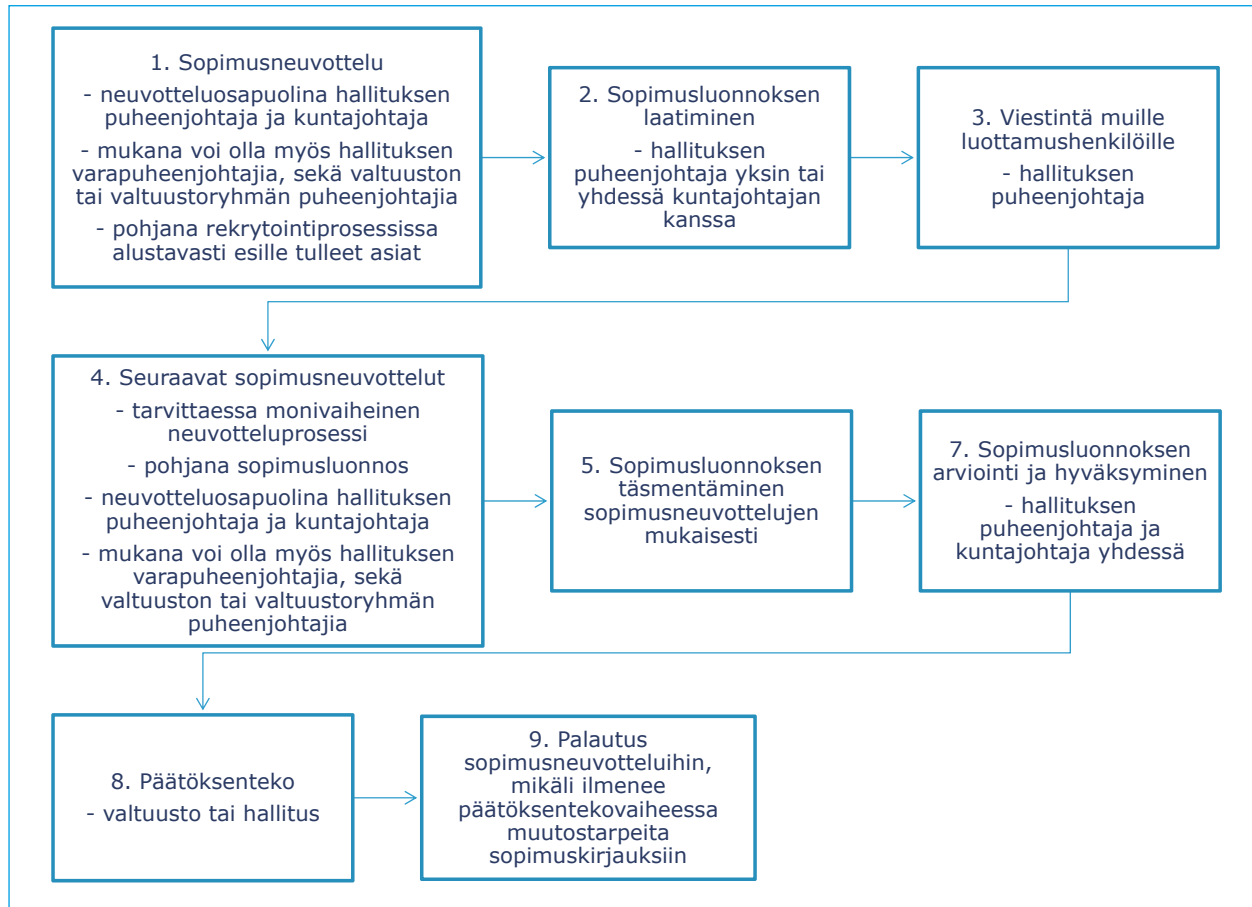
**Hallituksen puheenjohtaja vastaa johtajasopimuksen valmistelusta ja huolehtii kunnanhallituksen ja valtuuston kytkemisestä valmisteluprosessiin tarkoituksenmukaisella tavalla.**

Kuva 4. Johtajasopimuksen valmistelu

vaikutuksellinen prosessi, jossa syvennetään osapuolten yhteistä ymmärrystä toiminnan tavoitteista ja sovitaan pelisäännöistä. Tavoitteena voidaan pitää, että johtajasopimus on hyväksytty ennen kuin johtaja aloittaa työt. On perusteltua, että johtajasopimus valmistellaan mahdollisimman nopeasti kuntajohtajan valinnan jälkeen. Alustava keskustelu pelisäännöistä ja johtamisen edellytyksistä jo rekrytointiprosessin aikana turvaa sujuvan ja selkeän työn aloittamisen uudelle johtajalle.

Hallituksen puheenjohtaja koordinoi johtajasopimuksen valmistelua. Hän keskustelee juuri valitun kuntajohtajan kanssa sopimuksen yksityiskohdista, joita kirjaa tarvittaessa muistioon. Ensimmäisen sopimusneuvottelun pohjana toimivat alustavat keskustelut rekrytointiprosessin aikana. Jos johtajasopimus laaditaan kunnassa tai kuntayhtymässä jo toimivan kuntajohtajan kanssa, sopimusneuvottelujen pohjana toimii jo muotoutuneet toimintatavat ja yhteiset arviot niistä. Neuvottelun perusteella hallituksen puheenjohtaja yksin tai yhdessä kuntajohtajan kanssa laatii sopimusluonnoksen. Sopimuskirjausten valmistelun yhteydessä voidaan vertailla muiden kuntien johtajasopimuksia ja hyödyntää tätä opasta.

Hyvään johtamiseen kuuluu, että kuntajohtajan tavoitteet asetetaan yhdessä johtajan kanssa keskustellen ja sopien. Tärkeää on se, että strategia, toimintaympäristön muutokset, toiminnan organisointi, toimintakulttuuri sekä poliittisessa ja virkajohdossa olevien henkilöiden ominaisuudet otetaan huomioon johtajasopimuksen sisällössä.



Kuva 5. Sopimusneuvottelut ja johtajasopimuksen valmistelu

Hallituksen puheenjohtaja viestii jo sopimuksen valmisteluvaiheessa muille hallituksen jäsenille ja valtuuston puheenjohtajistolle tai valtuustoryhmien puheenjohtajille sopimusneuvotteluissa esille tulleista asioista. Valtuuston kytkeminen johtajasopimuksen valmisteluprosessiin on perusteltua useastakin syystä. Ensinnäkin valtuustolla on kunnan ylin strateginen johtamisvalta- ja vastuu. Kuntajohtajan työn painopis-

teet ja tavoitteet johdetaan kuntastrategiasta. Toiseksi kuntajohtajan irtisanomiseen johtava luottamuspula lähtee usein valtuustosta. Valtuuston ja kuntajohtajan välistä luottamusta voidaan rakentaa jo johtajasopimuksen valmisteluvaiheessa. Kolmanneksi erokorvauksen sisältävän johtajasopimuksen hyväksyy valtuusto. Kun valtuutetuilla on jo etukäteen tietoa johtajasopimuksen sisällöstä, turvataan sujuva valtuuston päätöksäntely.

---

Valtuusto kytketään johtajasopimuksen valmisteluprosessiin sopivaksi harkitulla tavalla. Valtuuston puheenjohtaja tai puheenjohtajat voidaan ottaa mukaan kuntajohtajan kanssa käytäviin keskusteluihin. Vaihtoehtoisesti hallituksen puheenjohtaja käy keskusteluja valtuustoryhmien puheenjohtajien kanssa, jotka omasta puolestaan vievät viestiä eteenpäin. On tärkeää, että valtuuston puheenjohtaja käy valtuutettujen kanssa keskusteluja johtajasopimuksen sisällöstä ennen kuin johtajasopimus hyväksytään hallituksessa tai ennen kuin se tulee valtuuston hyväksyttäväksi.

Hallituksen puheenjohtaja keskustelelee kuntajohtajan kanssa sopimusluonnoksesta ja sen kirjauksista. Keskustelut voivat edetä johtajasopimuksen alustavan sisältörungon mukaisesti kohta kohdalta. Sopimusneuvottelukertojen määrä riippuu siitä, kuinka hyvin asiat on osapuolten välillä sisäistetty ja kuinka paljon näkemysten yhteensovittamista vaativia asioita tulee esille. Yksinkertaisimmillaan keskustelut jäsentävät ja niissä dokumentoidaan jo olemassa oleva yhteinen näkemys. Sopimusneuvotteluista pidettävien muistioiden ja jo sovittujen ja kirjattavien linjausten pohjalta hallituksen puheenjohtaja tai kuntajohtaja täsmentää sopimusluonnoksen kirjauksia.

### 3.4 Hyväksyminen ja allekirjoitus

Sopimusluonnos arvioidaan vielä yhdessä kuntajohtajan kanssa ennen hyväksymistä ja allekirjoittamista. Hallituksen puheenjohtajan ja kuntajohtajan on hyvä omasta puolestaan kertoa, vastaako sopimusluonnos sovittuja asioita ja voidaanko se viedä hyväksyttäväksi. Sopimusluonnosta täsmennetään niin, että se vastaa sekä hallituksen puheenjohtajan että kuntajohtajan käsitystä sovituista asioista.

Jos johtajasopimukseen ei sisälly määräystä erokorvauksesta, kunnanhallitus voi hyväksyä johtajasopimuksen. Jos johtajasopimus sisältää määräyksiä erokorvauksesta, sen hyväksyy kuntalain 42 §:n mukaan valtuusto.

Erokorvauksessa on kysymys valtuuston talousarviovaltaan kuuluvasta asiasta.

Valtuusto voi hyväksyä sopimuksen, vaikkei se sisältäisikään erokorvausta. Tämä voi olla perusteltua valtuustolle kuuluvan strategisen johtamisen ja luottamushenkilöiden ja johtajan välisen luottamuksen vuoksi. Vaihtoehtoisesti johtajasopimuksen laatimisprosessi voidaan toteuttaa tiiviissä vuorovaikutuksessa valtuuston kanssa. Valtuuston ja johtajan välisen luottamuksen rakentamiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota.

Valtuusto tai hallitus ei voi johtajasopimusta käsitellessään yksipuolisesti muuttaa sopimusehtoja, vaan muutoksista on neuvoteltava ja päästävä yksimielisyyteen kuntajohtajan kanssa. Tarvittaessa asia palautetaan valmisteltavaksi, jotta voidaan jatkaa sopimusneuvottelua.

Johtajasopimus liitteineen tulee julkiseksi, kun se on allekirjoitettu.

### 3.5 Kuntajohtajan työn aloittaminen ja viestintä

Kuntajohtaja voi aloittaa työnsä sujuvasti ja tehokkaasti, kun johtajasopimus on hyväksytty ja allekirjoitettu ennen työn alkamista tai mahdollisimman nopeasti työn aloittamisen jälkeen. On tärkeää, että jo siinä vaiheessa, kun johtaja ottaa viran vastaan tai aloittaa työt, on puolin ja toisin mahdollisimman selkeä käsitys siitä, mitä tavoitteita johtajalle asetetaan, miten johtajan työtä arvioidaan ja miten johdon yhteistyön toimivuus halutaan varmistaa.

Johtajasopimus on julkinen viranomaisen asiakirja. Se on yksi kuntajohtamisen tärkeimmistä työvälineistä, mikä on peruste mahdollisimman avoimelle ja laajalle viestinnälle.

Johtajasopimuksesta tiedotetaan sekä luottamushenkilöille että henkilöstölle. Lisäksi sopimuksesta tiedotetaan kuntalaisille. Hyvä tapa on tiedottaa kuntajohtamisen kokonaisuudesta, strategiasta ja sitä

toteuttavista johtamisen työvälineistä sekä työnjaosta eri toimijoiden kesken.

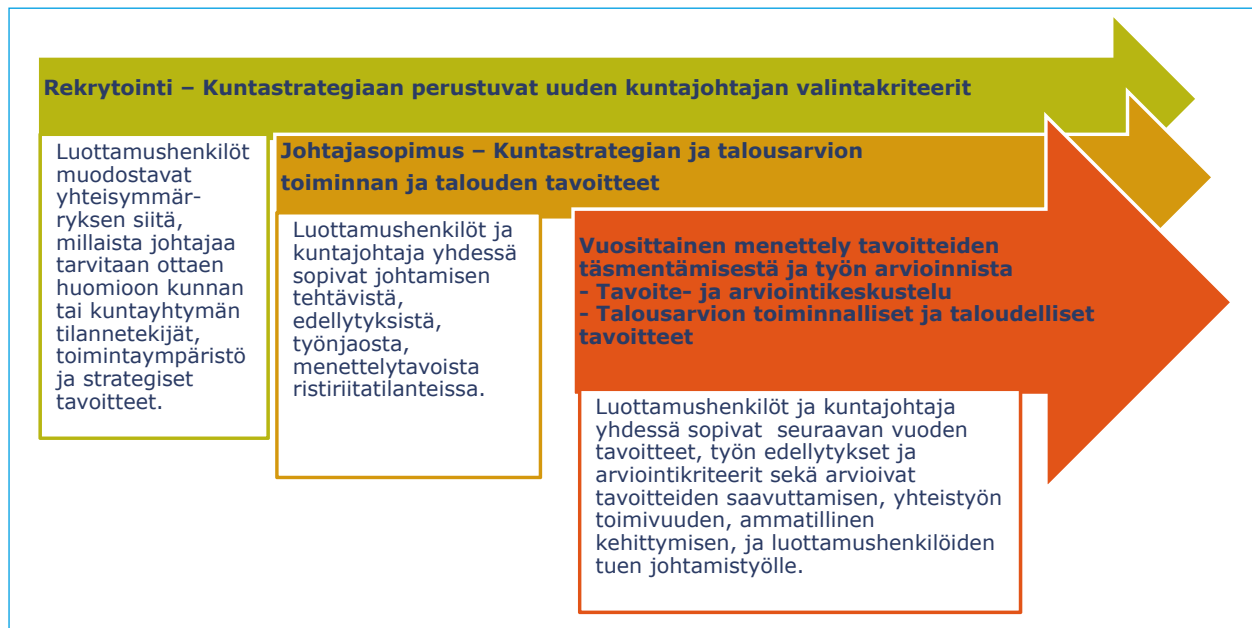
### 3.6 Vuosittainen menettely tavoitteiden täsmäntämisestä ja työn arvioinnista

Johtamistyössä onnistumisen keskeinen edellytys on, että kuntajohtajan työn tavoitteet täsmennetään vuosittain. Luottamushenkilöjohto omalla johtamistyöllään mahdollistaa näiden tavoitteiden saavuttamisen. Kuntasektorin toimintaympäristön ja olosuhteiden jatkuvan muutoksen vuoksi johtamisen tavoitteet voivat vaihdella vuosittain. Usein joudutaan myös varautumaan yllättäviin tilanteisiin. Hallituksen puheenjohtajan ja kuntajohtajan yhteinen keskustelu tulevan ennakoinnista ja tulevan vuoden tavoitteista on keskeinen osa kun-

tajohtamista ja johtajasopimusprosessia. Kuntajohtajalla voi olla sekä lyhyen aikavälin että useamman vuoden päähän ulottuvia tavoitteita. On hyvä, että niitä tarkastellaan säännöllisesti ja voidaan tarvittaessa päivittää.

Kuntajohtajan työn tavoitteiden vuosittainen täsmäntäminen tapahtuu kunnan harkitsemalla tavalla. Johtajan vuosittaiset tavoite- ja arviointikeskustelut ovat hyvä foorumi yhteiseen näkemykseen, johtamistyön tavoitteiden täsmäntämiseen ja kuntajohtajan työn tukemiseen. Vastuu on hallituksen puheenjohtajalla. Keskusteluun voi osallistua hallituksen puheenjohtajiston lisäksi myös valtuuston puheenjohtaja. Tavoite- ja arviointikeskustelut yhdistettynä johtajasopimusmenetelyyn luovat hyvät edellytykset strategiaan pohjautuvalle johtamistyölle.

Kuntajohtajan tavoite- ja arviointikeskusteluissa keskusteltavia asioita ovat tulevan vuoden tavoittei-



Kuva 6. Kuntajohtajan rekrytointi, johtajasopimus ja vuosittaiset tavoitteet

---

den lisäksi myös edellytykset, joiden avulla kuntajohtajalla on mahdollisuus saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Lisäksi tavoite- ja arviointikeskusteluissa osapuolet antavat toisilleen palautetta edellisen vuoden tavoitteiden saavuttamisesta, vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimivuudesta, ammatillisesta kehittämisestä ja kehittymistarpeista sekä luottamushenkilöiden tuesta kuntajohtajan työlle. Tärkeintä on arvioida yhdessä johtamistyön toimivuutta ja tuloksellisuutta sekä yhteistyötä. Kuntajohtajan työn tulosten arviointimenettely on tärkeä osa poliittista kuntajohtamista, ja se liittyy myös koko organisaation arviointiprosessiin.

### 3.7 Johtajasopimuksen kokonaisarviointi ja uudistaminen

Kuntasektorin toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, minkä vuoksi kuntastrategiaa on tarpeen uudistaa toiminnan uudelleen ohjaamiseksi. Lisäksi kuntalain 37 § velvoittaa kuntia tarkistamaan strategiansa vähintään kerran valtuustokaudessa.

Kuntajohtajan tehtävät pohjautuvat strategiaan, joten on perusteltua myös tarkistaa johtajasopimuksen ajantasaisuus. Näin johtajasopimus toimii yhtenä koko kunnan tai kuntayhtymän johtamisen konkreettisena välineenä. Johtajasopimuksen kokonaisarviointi ja uudistaminen on selkeä viesti sekä kuntaorganisaatiolle että kuntalaisille siitä, että johtamista kehitetään ja sitä arvioidaan toimintaympäristön muutosten johdosta.

Johtajasopimuksen sisältö voidaan kokonaisuudessaan arvioida esimerkiksi valtuustokausittain. Johtajasopimuksen kokonaisarvioinnin yksi luonteva ajankohta on strategian päivityksen tai uudistamisen yhteydessä. Vastuu johtajasopimuksen arviointi- ja uudistusprosessista on hallituksen puheenjohtajalla.

Johtajasopimuksen kokonaisarviointi ja uudistaminen on avoin ja vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa keskustellaan monipuolisesti tehtävistä ja tavoitteista. Jos hallituksen puheenjohtaja ja kuntajohtaja ovat samaa mieltä johtajasopimuksen uudistamistarpeesta, käynnistyy uuden sopimuksen valmisteluprosessi. Valmisteluprosessi etenee edellä mainittujen periaatteiden mukaan.



## 4 Johtajasopimuksen sisältö

Johtajasopimus sisältää kuntajohtajan tehtäväkokonaisuudet, työn edellytykset, työnjakoon, yhteistyöhön ja ristiriitatilanteisiin liittyvät pelisäännöt sekä muut mahdolliset sopimuskohteet.

Kuntalaki säättää johtajasopimuksen sisällöstä hyvin yleisellä tasolla. Kunta ja kuntayhtymä voivat siten harkita johtajasopimuksen sisällön omien tarpeiden ja toimintakulttuurin mukaisesti. Johtajasopimuksien sisällöt ovat siten erilaisia eri kunnissa ja kuntayhtymissä.

Johtajasopimuksessa on kuntalain 42 §:n mukaan sovittava kunnan ja kuntayhtymän johtamisen edellytyksistä. Pykälässä ei ole määritelty tarkemmin, mitä johtamisen edellytyksillä tarkoitetaan. Niillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi johtamisen tavoitteita, tavoitteiden saavuttamisen edellytyksiä sekä tapoja, joilla kuntajohtajan työtä arvioidaan.

Johtajasopimuksessa voi kuntalain 42 §:n mukaan olla muitakin sovittavia asioita. Hallituksen puheenjohtajan ja kuntajohtajan väliseen työnjakoon liittyvät kirjatukset ovat mahdollisia. Keskeiset työnjakoon liittyvät tarkentavat määräykset tulisi kuitenkin ottaa hallintosääntöön.

Johtajasopimukseen voidaan myös ottaa määräyksiä menettelytavoista, joilla kunnanjohtajan tai kuntayhtymän johtajan viran hoitamiseen liittyvät erimielisyydet ratkaistaan 43 §:ssä tarkoitetun irtisanomisen tai muihin tehtäviin siirtämisen sijasta. Lisäksi voidaan sopia johtajalle maksettavasta erokorvauksesta.

Johtajasopimus on sekä johtamisen työväline ja pelisääntöasiakirja että oikeudellisesti velvoittava sopimus. Sisältö valmistellaan siten, että johtajasopimus toimii mahdollisimman hyvin poliittisen johdon työvälineenä.

### 4.1 Kuntajohtajan tehtävät

Kunnan perustehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla (kuntalain 1 §). Johtajan tehtävät pohjautuvat kuntalakiin. Johtajasopimuksessa sovitaan kuntajohtajan rooli ja tehtävät.

Tarkemmin johtajan tehtävät pohjautuvat kuntastrategiaan, valtuuston hyväksymiin toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin sekä hallintosääntöön. Nämä kunnan johtamisen asiakirjat huomioiden johtajasopimuksessa voidaan sopia kuntajohtajan tehtävistä esimerkiksi seuraavilla osa-alueilla:

- Strateginen johtaminen
- Henkilöstöjohtaminen
- Konsernijohtaminen
- Sopimusjohtaminen ja sopimusohjaus
- Talousjohtaminen
- Elinvoiman edistäminen
- Edunvalvonta
- Kehittäminen
- Sidosryhmäyhteistyö

### 4.2 Kuntajohtajan työn edellytykset

#### 4.2.1 Toimivaltuudet, työnjako ja yhteistyökäytännöt

Hyvän kuntajohtamisen edellytyksenä on eri toimijoiden selkeät roolit ja työnjako. Kuntalaki luo perustan poliittisen ja ammatillisen johdon perustehtävän määrittelyyn ja sitä kautta työnjakoon. Sen lisäksi on syytä sopia johtamisen eri rooleista ja noudatettavista me-

---

nettelytavoista. Toimintakulttuuri sekä henkilökohtaiset ominaisuudet otetaan huomioon työnjaossa. Yhteinen näkemys työnjaosta ja rooleista on tärkeää sekä johtajuuden uskottavuuden että julkisuuskuvan kannalta.

Hallitus yhdessä kuntajohtajan kanssa muodostaa johtamisen ytimen. Hallituksen valmistelussa ja päätöksenteossa kanavoituvat poliittisen johtamisen linjaukset ja tahto. Hallituksen tehtävänä on olla strateginen suunnannäyttäjä, visionääri, joka pystyy varautumaan toimintaympäristön muutokseen ja ratkomaan yllättäviäkin haasteita. Hallintoa, taloudenhoitoa sekä muuta toimintaa johtaa hallituksen alaisina kunnanjohtaja ja kuntayhtymän johtaja. Kuntajohtajat ovat vastuussa hyvästä, ammattitaitoisesta valmistelusta sekä päätösten täytäntöönpanosta.

Keskeinen osa työnjakoa on toimivaltakysymysten määrittäminen. Kuntajohtaja tarvitsee riittävän toimivallan ja vapauden toimiakseen tehokkaasti ja joustavasti nopeastikin muuttuvissa tilanteissa. Tämä merkitsee tarkoituksenmukaista päätösvallan delegointia ja hallituksen strategisuuden vahvistamista.

Konsernijohtaminen tuo uuden haasteen kuntajohtamiseen. Konserniohjaukseen liittyvät toimivaltasäännökset annetaan hallintosäännöllä. Konserniohjetta sovelletaan tytäryhteisöjen sekä soveltuvin osin osakkuusyhteisöjen omistajaohjaukseen. Konserniohjeella ohjataan myös kuntajohtajan toimintaa.

Kunnanjohtaja vastaa viime kädessä myös henkilöstöjohtamisen strategisuudesta. Kuntastrategian yhteydessä laaditaan henkilöstöohjelma, joka luo tavoitteet ja periaatteet ammatillisen johdon henkilöstöjohtamiselle. Henkilöstöjohtamisen onnistumista luottamushenkilöt voivat arvioida vuosittain toimintakertomuksen ja siihen liittyvän henkilöstöraportin käsittelyn yhteydessä. Tämä arvioidaan valtuuston asettamien tavoitteiden toteutumisen arvioinnin yhteydessä.

Erityisesti hallituksen ja kuntajohtajan yhteistyön toimivuuden edistämiseksi on tarpeen sopia myös vuorovaikutus- ja yhteistyökäytännöistä.

## 4.2.2 Vuosittaiset tavoitteet ja työn arviointi

Johtajasopimuksessa on tärkeää sopia kuntajohtajan työn vuosittaisista tavoitteista. Realistinen tavoiteasettelu edesauttaa kuntajohtamisen toimivuutta, strategian toimeenpanoa ja johtajan työssä jaksamista. Selkeä ja yhteinen näkemys siitä, miten yhdistää kunnan tai kuntayhtymän yleiset tavoitteet ja kuntajohtajan työlle asetetut tavoitteet, on syytä saada aikaan, jotta johtamista voidaan arvioida realistisesti. Kuntajohtajan johtajasopimuksen kiinteä yhteys mahdollisiin valtuusto- ja hallitussopimuksiin on hyvä ottaa sisällön valmistelussa huomioon.

Kuntajohtajan tehtävä on vaativa ja siinä onnistumista on vaikea arvioida. Tärkeää on luoda johtajasopimuksessa käytännöt, jotka mahdollistavat työn arvioinnin säännöllisyyden kerran vuodessa. Työn arvioimiseksi voidaan sopia mittareita. Mittareiksi olisi hyvä valita sellaisia, joihin kuntajohtaja itse henkilökohtaisesti voi vaikuttaa.

Luontevasti vuosittainen tavoitteiden täsmentäminen sekä työn arviointi ja arviointikriteerien sopiminen onnistuu kuntajohtajan tavoite- ja arviointikeskusteluissa. Johtajasopimuksessa voi olla erillinen liite, jossa sovitaan vuosittaiset tavoitteet ja työn arviointikriteerit. Kuntajohtajan tavoite- ja arviointikeskustelussa päivitetään liitettä.

Johtajasopimus liitteineen toimii yhtenä keskeisimpänä johtamisen välineenä. Julkinen liiteosa helpottaa johtamistyön avoimuutta ja arviointia kuntayhteisössä. Liiteosan myötä kaikilla kuntalaisilla, luottamushenkilöillä ja henkilöstöllä on tieto kunnanjohtajan vuosittaisista tavoitteista. Liiteosasta ja sen päivityksestä on hyvä ottaa maininta johtajasopimukseen.

Johtajasopimusta ei voi yksipuolisesti muuttaa, joten kunta ei voi omalla päätöksellään muuttaa kuntajohtajan työn tavoitteita tai työn arviointimittareita, vaikka toimintaympäristö tai olosuhteet muuttuisivat. Tämän vuoksi on järkevää sopia etukäteen toimintatavat vuosi-

sittaisille muutoksille.

Hallintosäännöllä voidaan hallituksen tehtäväksi määritellä johtajasopimuksen ja sen liitteen päivytyksen hyväksyminen. Erokorvausta koskevan määräyksen muuttaminen vaatii kuitenkin valtuuston päätöksen.

Tavoite- ja arviointikeskustelujen luonteeseen kuuluu, että keskustelut ovat poliittisen johdon ja johtajan välisiä luottamuksellisia keskusteluja. Luottamukseen perustuva ilmapiiri mahdollistaa vaikeidenkin asioiden esille oton puolin ja toisin sekä rehellisen arvioinnin.

Keskusteluista voidaan tehdä luottamuksellinen muistio työn arvioinnista, palautteesta ja muista asioista. Luottamuksellinen muistio on vain keskusteluosapuolten käytettävissä. Muistio on julkisuuslain 5.4 §:ssä tarkoitettu sisäistä työskentelyä varten laadittu asiakirja, joka jää julkisuuslain soveltamisalan ulkopuolelle. On myös hyvä huomioida, että asiakirjat, jotka sisältävät tietoja psykologisesta testistä, soveltuvuuskokeesta tai työntekijän valintaa tai palkkauksen perustetta varten tehdyistä arvioinnista ovat salassa pidettäviä (julkisuuslain 24.1 §:n 29 kohta).

**Johtajasopimuksessa sovitaan kuntajohtajan tavoite- ja tuloskeskustelusta ja siitä, ketkä osallistuvat keskusteluun poliittisesta johdosta ja mihin mennessä vuosittain keskustelut pidetään.**

**Johtajasopimuksessa voi olla erillinen liite, jossa sovitaan vuosittaiset tavoitteet ja työn arviointikriteerit. Kuntajohtajan tavoite- ja arviointikeskustelussa päivitetään liitettä. Mikäli johtajasopimuksen edellä mainittu liiteosa tehdään, on siitä ja sen päivytyksestä hyvä mainita itse sopimuksessa.**

**Kuva 7. Kuntajohtajan tavoite- ja tuloskeskustelut sekä johtajasopimuksen liite**

### 4.2.3 Palkkaus ja palkitseminen

Kunta ja kuntayhtymä päättävät harkintansa mukaan kuntajohtajan palkasta ja sen määräytymisperusteista kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES II luvun 17 §:n) mukaan. Kuntajohtajan palkkauksen on oltava kilpailukykyinen suhteessa muihin julkishallinnon ja muiden sektoreiden johtajan viroissa työskentelevien palkkatasoon sekä oikeassa suhteessa johtajan alaisten palkkaukseen nähden. Palkan arviointiin vaikuttaa myös muun muassa kunnan koko.

Vastuu palkan tasosta on kunnan ja kuntayhtymän päättäjillä. Kuntajohtajien palkkaa on yleensä nostettu yleiskorotuksilla.

Työnantajan on ratkaistava, mikä seuraavista kunnanjohtajan palkkarakenne on:

- normaali KVTES:n palkkausluvun palkkarakenne (tehtäväkohtainen palkka, työkokemuslisä, henkilökohtainen lisä, tulospalkkio, kertapalkkio jne.)
- kokonaispalkka (jolloin on ratkaistava, mitä palkkausluvun palkkatekijöitä voi olla maksussa kokonaispalkan lisäksi, esim. kertapalkkio, tulospalkkio)
- muu kunnan ja kuntayhtymän päättämä palkkarakenne.

Hallitus päättää yksipuolisesti palkasta ja sen määräytymisestä. Hyvään kunta-alan johtajapolitiikkaan kuuluu se, että kunta ja kuntayhtymä sekä virkaan valittava henkilö neuvottelevat palkasta jo rekrytointiprosessin aikana.

Kuntajohtajille tarjotaan myös asunto- ja autoetuja. Jos käytössä on esimerkiksi autoetu, kokonaispalkka voi muodostua tällöin euromääräisestä kuukausipalkasta ja autoedun arvosta. Käytännössä näistä luontoiseduista keskustellaan kuntajohtajan kanssa, minkä pohjalta kunta tai kuntayhtymä tekee yksipuolisen päätöksen asiassa. Eduissa ei ole kyse juridisessä mielessä sopimisesta, joten niitä koskevia yksityiskohtaisia kirjauksia



ei ole tarpeen ottaa mukaan johtajasopimukseen. Päätöksessä on hyvä todeta, että jos kuntajohtaja luopuu asunto- tai autoedusta, se ei vaikuta kuntajohtajan palkkaan korottavasti. Kunta voi päättää toisinkin.

Vaikka lähtökohtaisesti kunta tai kuntayhtymä päättää harkintansa mukaan palkkauksesta, johtajasopimuksessa on hyvä myös käsitellä kuntajohtajan palkkausta. Johtajasopimuksessa voidaan todeta, miksi ajaksi kuntajohtaja on valittu virkaan ja viitata palkkauksesta ja mahdollisista työaikakorvauksista tehtyyn erilliseen päätökseen sekä kertoa palkan suuruus virkasuhteen alkaessa.

Johtajasopimukseen on hyvä kirjata etukäteen käytännöt palkkauksen arvioinnista, tarkistamisesta ja tarkistuksen voimaantuloajankohdasta. Palkkantar- kistuksista on tärkeää huolehtia säännöllisesti, ei vain uutta kuntajohtajaa valittaessa. Vuosittaiseen tavoite- ja arviointikeskusteluun on luontevaa liittää myös keskustelu palkkauksesta ja sen mahdollisesta tarkistamisesta työssä suoriutumisen perusteella. Näin keskustelun osapuolet voivat keskustella samanaikaisesti sekä johtajan työn tulosten että palkkauksen arvioinnista.

Kuntajohtajien työaikakorvauksia koskevat määräykset ovat erilaisia kuin muiden työntekijöiden. KVTES:n mukaan kuntajohtajille ei pääsääntöisesti suoriteta työaikakorvauksia. Kunnan toimivaltainen viranomainen voi maksaa kuntajohtajille työaikakorvauksia, jos se nähdään kohtuulliseksi. Mikäli työaikakorvaus päätetään suorittaa, on se työaikaluvun 23 §:n 1 momentin mukainen (johtavassa ja itsenäisessä asemassa olevien työaikakorvausten suuruinen) eikä esimerkiksi sitä pienempi. Kuntajohtajien työaikakorvaukset perustuvat kunnan tai kuntayhtymän erilliseen päätökseen asiassa. Ne eivät ole sopimuskysymys, eikä niistä ole tarvetta ottaa johtajasopimukseen erillisiä kirjauksia.

Kuntajohtaja voi olla osallisena esimerkiksi KVTES:n mukaisessa tulospalkkiojärjestelmässä. Kuntajohtajalle voidaan maksaa esimerkiksi kertapalkkiota, mikäli kunta ja kuntayhtymä haluaa palkita kuntajohtajaansa.

Johdon palkkiojärjestelmät jaetaan tavallisesti lyhyen ja pitkän aikavälin järjestelmiin.

**Kunta tai kuntayhtymä päättää johtajan palkasta. Päättäjien tehtävänä on huolehtia siitä, että kuntajohtajien palkkaus on kilpailukykyisellä tasolla.**

**Johtajasopimuksessa on tärkeää sopia etukäteen käytännöt palkan arvioinnista ja tarkistamisajankohdista.**

Kuva 8. Kuntajohtajan palkkaus

#### 4.2.4 Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen

Johtajasopimuksessa voidaan sopia myös kuntajohtajan toiminnan edellytyksistä. Näillä pelisäännöillä turvataan kuntajohtajan työn kannustavuus, tuki, osaaminen ja työhyvinvointi sekä kehittymistavoitteet ja -mahdollisuudet.

Kuntajohtajan työn tukeminen ja kannustavuus on luottamushenkilöiden tehtävä. Kannustavuudessa keskeistä on työn vaatimien ponnistelujen ja palkitsemisen tasapaino. Palkitseminen voi kattaa palkan lisäksi henkilöstöetuksia sekä osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämismahdollisuuksia.

Kuntajohtajan tavoitettavuudesta voidaan sopia, jotta turvataan johtajan vapaa-aika. Kuntajohtajat ovat keskeisessä asemassa koko organisaation toiminnan, hallinnon ja talouden johtamisessa. Heidän usein odotetaan olevan tavoitettavissa kaikkina vuorokauden aikoina läpi vuoden. Johtajasopimukseen voidaan ottaa määräyksiä kuntajohtajan tavoitettavuuden rajaamisesta.

Kehittymistavoitteista ja -mahdollisuuksista on hyvä sopia yleisesti johtajasopimuksessa, mutta myös vuosittain käytävissä tavoite- ja arviointikeskusteluissa. Johtamistyön ja -ympäristön muutos edellyttävät myös kuntajohtajan osaamisen päivittämistä. Johtajasopi-

muksessa voidaan sopia henkilökohtaisen osaamisen kehityssuunnitelma ja sen kustannusraami.

Osaamisen kehittämisen keinovalikoima johtamisen kehittämisessä on laaja. Johtamisvalmennusten ja -koulutusten lisäksi on tarjolla henkilökohtaista tai ryhmässä tapahtuvaa sparrausta, valmennusta, mentoimintia, työnohjausta ja muita osaamisen kehittämisen ja työssä oppimisen menetelmiä, joiden avulla johtaja saa vertaistukea ja voi jakaa luottamuksellisesti omia johtamiskokemuksiaan. Verkostoitumalla kuntajohtaja voi kehittää myös omaa asiantuntijuuttaan johtajana.

Mentoroinnin tavoitteena on lisätä uranhallinnan edellyttämää osaamista ja siirtää kokemusta uran alussa oleville johtajille. Työnohjauksella puolestaan haetaan tukea ja ratkaisuja työn ja työyhteisön mukanaan tuomiin paineisiin ja esimiesroolin hallintaan.

### 4.3 Kuntajohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välinen työnjako

Kuntajohtajien johtamiskumppaneita ovat hallitus ja erityisesti hallituksen puheenjohtaja. Hallituksen puheenjohtaja johtaa poliittista yhteistyötä, jota kunnan- tai yhtymähallituksen tehtävien toteuttaminen edellyttää (kuntalain 40 ja 64 §). Tämä selkiyttää yleisellä tasolla kunnanhallituksen puheenjohtajan ja kuntajohtajan työnjakoa. Puheenjohtaja johtaa poliittista keskustelua eri puolueiden edustajien kanssa. Kuntajohtaja johtaa asioiden valmistelua, hallintoa ja taloutta henkilöstöorganisaation kanssa.

Kunta ja kuntayhtymä voi harkita, otetaanko johtajasopimukseen hallituksen puheenjohtajan ja kuntajohtajan välisestä työnjaosta määräyksiä. Johtajasopimuksella voidaan täsmentää hallintosäännön määräyksiä hallituksen puheenjohtajan tehtävistä ja työnjaosta kuntajohtajan kanssa. Erityistä tarvetta työnjaon määräykseen voi olla silloin, kun kunnassa on päätoiminen tai osa-aikainen kunnanhallituksen puheenjohtaja. Määräysten sisältö riippuu kunnan tilanteesta sekä tavasta

organisoida johtaminen. Olennaista on, että johtamisen toimivallat, vastuunjaot ja roolit ovat selkeitä.

### 4.4 Menettelytavat ristiriitatilanteissa ja erokorvaus

Johtajasopimuksessa voidaan sopia menettelytavoista, joilla kuntajohtajan viran hoitamiseen liittyvät erimielisyydet ratkaistaan. Johtamisen ristiriitatilanteissa on hyvä, että yhteisistä toimintatavoista ja ratkaisuvaihtoehdoista on sovittu ennakoita. Näin voidaan välttyä hallinnollisesti raskaasta irtisanomisprosessista, mikä on kunnan ja kuntayhtymän toimivuuden ja julkisuuskuvan kannalta toivottavaa. Yhdessä sovitut toimintatavat antavat myös johtajalle oikeudellista turvaa.

Johtajasopimuksessa määritellään menettelytavat, joilla kuntajohtajaan kohdistuva epäluottamus todetaan ja joiden mukaan käydään kuntajohtajan kanssa neuvottelut vapaaehtoisesta irtisanoutumisesta korvausta vastaan. Hallituksen puheenjohtaja johtaa poliittista yhteistyötä epäluottamuksen selvittämiseksi ja käy neuvotteluja kuntajohtajan kanssa. Prosessiin on hyvä kytkeä myös valtuusto, ja erityisesti valtuuston puheenjohtajan tehtävänä on selvittää kuntajohtajan valtuustossa nauttimaan luottamusta.

**Johtajasopimuksessa sovitaan menettelytavat siitä, miten selvitetään mahdollista epäluottamusta luottamushenkilöiden keskuudessa ja miten kuntajohtajan kanssa käydään neuvottelut mahdollisesta vapaaehtoisesta irtisanoutumisesta erokorvausta vastaan.**

#### Kuva 9. Menettelytavat ristiriitatilanteissa

Tällaiset johtajasopimuksessa sovitut menettelytavat irtisanomisesta menevät kuntalain 43 §:ssä säädetyn irtisanomismenettelyn edelle. Johtajasopimuksella ei voida kuitenkaan velvoittaa kuntajohtajaa irtisanoutu-

maan. Kuntajohtajan irtisanomisen perusteita ei myöskään voida määritellä johtajasopimuksella.

Johtajasopimuksessa voidaan sopia kuntajohtajalle maksettavasta erokorvauksesta tilanteessa, jossa kuntajohtaja yhteisesti todetun epäluottamuksen jälkeen irtisanoutuu. Jos molemmat osapuolet ovat todenneet epäluottamustilanteen olevan olemassa ja kuntajohtaja irtisanoutuu, syntyy hänelle oikeus saada sopimuksessa sovittu erokorvaus. Erakorvauksen maksaminen vaatii siten molempien osapuolten myötävaikutusta.

Erokorvaus on kompensatiota kuntajohtajan muita kunnan viranhaltijoita heikommasta irtisanomissuojasta. Laissa ei säädetä erokorvauksen määrästä. Korvauksen suuruus neuvotellaan kuntajohtajan kanssa. Erakorvauksen määrään voi vaikuttaa se, kuinka kauan kuntajohtaja on ollut virkasuhteessa kuntaan tai kuntayhtymään. Valtuusto voi ylittää harkintavaltansa, jos se hyväksyy hyvin suuren erokorvauksen. Sovitut erokorvaukset ovat yleensä olleet puolen vuoden palkasta puolentoista vuoden palkkaan.

Kun johtajasopimuksessa on jo alun perin sovittu erokorvauksesta, on mahdolliset erokorvauskohdan laillisuutta koskevat valitukset ratkaistu ennen kuin sopimuskohdan soveltamistilanne on käsillä. Oikeudelliset riskit ovat pienemmät siinä vaiheessa, kun erokorvauskohta tulee sovellettavaksi ja kunnanhallitus tekee päätöksen erokorvauksen maksamisesta.

Tilanne on ongelmallisempi, jos erokorvausta koskevat neuvottelut käynnistetään vasta siinä vaiheessa, kun luottamuspulatilanne on käsillä. Erakorvaus maksetaan tässäkin tapauksessa yleensä välittömästi sen jälkeen, kun sitä koskeva päätös on tehty ja kuntajohtaja on irtisanoutunut. Päätöksen lainvoimaisuutta ei voida jäädä odottamaan, koska kunnanjohtaja ei irtisanoudu, jos hän ei saa sovittua erokorvausta.

Hallitus voi tehdä johtajasopimukseen perustuvan päätöksen erokorvauksen maksamisesta. Jos hallituksella ei ole käytettävissään määrärahaa erokorvauksen maksamiseen, hallituksen on vietävä määräraha-asia

valtuuston päätettäväksi ennen kuin hallitus päättää määrärahan käyttämisestä. Erakorvaus voidaan maksaa, vaikka hallituksen päätös ei ole lainvoimainen.

**Erokorvauksen määrä neuvotellaan kuntajohtajan kanssa.**

**Erokorvauksen määrään voi vaikuttaa se, kuinka kauan kuntajohtaja on ollut virkasuhteessa kuntaan ja kuntayhtymään.**

**Erokorvaukset ovat yleensä olleet puolen vuoden palkasta puolentoista vuoden palkkaan.**

Kuva 10. Erakorvaus

## 4.5 Johtajasopimuksen kokonaisarvioinnin käytännöt

Johtajasopimuksessa on tärkeää luoda käytännöt, jotka mahdollistavat johtajasopimusten kokonaisarvioinnin ja uudistamisen. Johtajasopimuksessa sovitaan se, miten ja millä aikavälillä arvioidaan, onko tarvetta johtajasopimuksen uudistamiselle. Arvioinnin yhteydessä päätetään, jatketaanko samalla sopimuksella vai uudistetaanko johtajasopimus joiltain osin tai kokonaan. Kokonaisarvioinnin käytännöt eivät tarkoita, että johtajasopimus uudistetaan kerran valtuustokaudessa. Ne mahdollistavat yhteisen keskustelun uudistamistarpeesta toimintaympäristön muuttuessa.

## 4.6 Sopimuksen voimaantulo

Osapuolet allekirjoittavat sopimuksen. Hallintosäännössä on määräykset valtuuston ja hallituksen hyväksymien sopimusten allekirjoittamisesta. Sopimuksen voimaantulo voidaan sitoa valtuuston/hallituksen sopimuksen hyväksymistä koskevan päätöksen lainvoimaisuuteen.



## 5 KVTES määrittelee palvelussuhteen ehdot

Kunnanjohtajan ja kuntayhtymän johtajan palvelussuhteen ehdot määräytyvät kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen perusteella. Ehdot on määritelty tyhjentävästi. Kuntajohtajien työmatkat, vuosiloma, sairausloma, perhevapaat ja muut virkavapaat määräytyvät samoin kuin muillakin viranhaltijoilla. Näistä ei voida sopia johtajasopimuksissa. Näistä ei myöskään ole tarpeen ottaa viittauksia johtajasopimukseen. Kuntajohtajan johtajasopimusten sopimisen ala jää paljon kapeammaksi kuin yksityissektorin osakeyhtiön toimitusjohtajan johtajasopimuksessa.

Kunta päättää harkintansa mukaan ainoastaan kuntajohtajan palkkauksesta ja työaikakorvauksista. Näistä ei voida sopia johtajasopimuksissa. Johtajasopimuksessa voi olla ainoastaan viittaus kyseisiin päätöksiin.

**Kuntajohtajan vuosilomat, sairausloma, perhevapaat, virkavapaat, eläke-edut määräytyvät KVTES:n mukaan. Niistä ei voida sopia, eikä niihin ole tarpeen viitata johtajasopimuksessa.**

Kuva 11. Kuntajohtajan palvelussuhteen ehdot

---

# 6 Kuntajohtajan irtisanominen

## 6.1 Kuntajohtajan irtisanominen epäluottamuksen perusteella

Valtuusto voi irtisanoa kunnanjohtajan tai siirtää hänet muihin tehtäviin, jos hän on menettänyt valtuuston luottamuksen (Kuntalaki 43 §). Säännöstä sovelletaan myös kuntayhtymän johtajaan. Jos johtajasopimukseen on otettu määräykset menettelytavoista, joilla kuntajohtajan viran hoitamiseen liittyvät erimielisyydet ratkaistaan 43 §:ssä tarkoitetun menettelyn sijasta, luottamuspulatilanteissa edetään ensisijaisesti johtajasopimuksessa sovitun mukaisesti. Jos kuntajohtaja ei irtisanoudu johtajasopimuksessa sovitulla tavalla, kunta tai kuntayhtymä joutuu harkitsemaan vaihtoehtona kuntalain 43 §:n mukaisen menettelyn käynnistämistä.

Luottamuspulatilanteissa kuntajohtajan erottamista tai muihin tehtäviin siirtämistä koskeva asia tulee vireille kunnanhallituksen esityksestä tai jos vähintään neljäsosa valtuutetuista on tehnyt sitä koskevan aloitteen. Kuntalain 35 §:n mukaan asian valmistelu valtuustolle tapahtuu tilapäisessä valiokunnassa.

Asiaa valmisteltaessa kuntajohtajalle on ilmoitettava, mihin luottamuksen menetys perustuu, ja varattava hänelle tilaisuus tulla kuulluksi. Kuntajohtajalle annetaan tiedoksi valtuutettujen aloite tai kunnanhallituksen esitys sekä valiokunnan kokoama aineisto. Asianosaisen kuulemisen menettelysäännökset ovat hallintolain 6 luvussa. Kuntajohtajan kuulemisen jälkeen valiokunta varaa vielä kunnanhallitukselle tilaisuuden antaa lausunto asiassa. Valmistelun päätteeksi valiokunta tekee valtuustolle päätösehdotuksen.

Kuntajohtajan irtisanomiseen tai muihin tehtäviin

siirtämiseen vaaditaan, että sitä kannattaa kaksi kolmasosaa kaikista valtuutetuista. Päätös voidaan panna heti täytäntöön. Samalla kuntajohtaja voidaan vapauttaa tehtäviensä hoidosta.

## 6.2 Kuntajohtajan virkasuhteen irtisanominen tai purkaminen

Kuntajohtajan virkasuhde voidaan päättää kunnallisen viranhaltijalain (304/2003) 35 ja 41 §:n mukaisilla viranhaltijasta johtuvilla irtisanomis- ja purkamisperusteilla. Irtisanomisperusteena voidaan pitää virkasuhteesta, laista tai määräyksistä johtuvien, virkasuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä sekä sellaisten viranhaltijan henkilöön liittyvien työnteoedellytysten olennaista muuttumista, joiden vuoksi viranhaltija ei enää kykene selviytymään tehtävistään. Virkasuhteen purkamiseen vaaditaan irtisanomisperusteita painavimmat syyt.

Tällöin noudatetaan kunnallisen viranhaltijalain 42 §:ää virkasuhteen päättämismenettelystä sekä hallintolain säännöksiä. Kunnanhallitus vastaa asian valmistelusta ja tekee valtuustolle päätösehdotuksen.

Johtajasopimuksessa sovitut menettelyt luottamuspulatilanteita varten ja erokorvauksen maksaminen eivät ole sovellettavissa tilanteessa, jossa selkeästi on olemassa kunnallisen viranhaltijalain 35 tai 41 §:ssä tarkoitetut virkasuhteen irtisanomis- tai purkamisperusteet. Tässä tilanteessa ei ole perusteita maksaa johtajasopimuksessa sovittua erokorvausta vastineeksi kuntajohtajan vapaaehtoisele irtisanoutumiselle.



## 7 Vanhojen johtajasopimusten päivittäminen uuden kuntalain mukaiseksi

Kuntalain johtajasopimusta koskevaa 42 §:ää sovelletaan 1.6.2017 alkaen. 1.6.2017 tulee jokaisessa kunnassa ja kuntayhtymässä olla hyväksyttynä kuntajohtajan johtajasopimus.

Jos johtajasopimus on hyväksytty hallituksessa kuntalain voimaantulon 1.5.2015 jälkeen ja sopimuksessa on sovittu erokorvauksesta, on sopimus hyvä viedä

valtuuston hyväksyttäväksi.

Kuntalain voimaantuloa edeltävänä aikana hyväksyttiin johtajasopimukseen sisältyvien erokorvausta koskevien määräysten voidaan katsoa sitovan osapuolia yksityisoikeudellisesti eikä kunnanhallituksen hyväksymää sopimusta välttämättä ole tarpeen viedä valtuuston hyväksyttäväksi.

# 8 Johtajasopimuksen runko

## X Kunta/kuntayhtymä

### 1. Kuntajohtajan tehtävät

Muistilista:

- kuntastrategia, kuntalaki, hallintosääntö
- kuntajohtajan tehtävät ja painotukset

### 2. Kuntajohtajan työn edellytykset

#### 2.1 Toimivaltuudet, työnjako ja yhteistyökäytännöt

Muistilista:

- kuntajohtajan toimivaltuudet ja rooli
- yhteistyö- ja vuorovaikutuskäytännöt

#### 2.2 Vuosittaiset tavoitteet ja niiden arviointi

Muistilista:

- käytännöt tavoitteiden asettamiseen ja työn arviointiin
- tavoite ja -kehityskeskustelu sekä sen ajankohta ja osallistujat
- johtajasopimuksen liite ja sen päivitys tavoitekeskusteluissa

#### 2.3 Palkkaus ja palkitseminen

Muistilista:

- virkasuhde voimassa toistaiseksi/määräajaksi
- palkan suuruus virkasuhteen alussa
- viittaukset palkkauksesta ja mahdollisista työaikakorvauksista tehtyyn erilliseen päätökseen
- käytännöt palkan tason ja erillisten korvausten tarkistukselle

#### 2.4 Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen

Muistilista:

- kuntajohtajan työn tukeminen ja kannustavuus
- kuntajohtajan tavoitettavuus
- kehittymistavoitteet ja -mahdollisuudet

### 3. Kuntajohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välinen työnjako

Muistilista:

- työn- ja vastuunjako

### 4. Menettelytavat ristiriitatilanteissa ja erokorvaus

Muistilista:

- menettelytavat epäluottamuksen selvittämiseen ja keskusteluihin kuntajohtajan kanssa
- erokorvaus ja sen määrä

*Esimerkiksi: Mikäli kunnanhallitus ja kunnanjohtaja yhdessä toteavat, ettei kunnanjohtaja nauti poliittisen johdon luottamusta, kunnanjohtaja sitoutuu irtisanoutumaan xx kuukauden palkkaa vastaavaa erokorvausta vastaan. Erakorvaus sisältää irtisanomisajan palkan.*

### 5. Muut sovittavat asiat

Johtajasopimuksessa voidaan sopia myös muita asioita tarpeen mukaan.

### 6. Johtajasopimuksen kokonaisarvioinnin käytännöt

Muistilista:

- Käytännöt ja osallistujat arviointikeskusteluihin kuntastrategian päivittämisen jälkeen

### 7. Voimaantulo

Muistilista:

- Voimaantulo sidotaan valtuuston tai hallituksen päätökseen ja sopijapuolten allekirjoitukseen

## Liite johtajasopimukseen

## X kunta/kuntayhtymä

### 1. Kuntajohtajan vuosittaiset tavoitteet

Kuntastrategian ja talusarvion toiminnan ja talouden tavoitteiden perusteella kuntajohtajan tavoitteet vuodelle \_\_\_\_ ovat:

- 
- jne.

### 2. Tavoitteiden arviointi

Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan seuraavien mittareiden avulla:

- 
- jne.



Suomen Kuntaliitto  
Toinen linja 14, 00530 Helsinki  
Puhelin 09 7711  
etunimi.sukunimi@kuntaliitto.fi  
www.kunnat.net

ISBN 978-952-293-388-1 (pdf)

Helsinki 2016