

# Hyrynsalmen kunta

## ***KUNTASTRATEGIA 2030***

### **Johdanto**

Kuntastrategian tehtävänä on suunnata kunnan kehittämistä ja toimintaa. Kovasta muutosvauhdista huolimatta Hyrynsalmen kunnan tärkeimpinä tehtävinä säilyvät myös jatkossa varhaiskasvatus, perusasteen koulutus, elinvoiman kehittäminen ja hyvästä elinympäristöstä huolehtiminen sekä sote- ja vanhustalouden tuottaminen yhdessä sote -kuntayhtymän tai hyvinvointialueiden kanssa. Identiteetiltään vahvana paikallisena toimijana Hyrynsalmen kunnalta vaaditaan nykyistäkin enemmän muutosjoustavuutta ja strategista ketteryyttä, sillä uudet tavat työskennellä ja erilaiset yhteistyömallit palvelujen tuottamisessa lisääntyvät ja monipuolistuvat – sekä naapurikuntien kanssa että maakunnan tasolla. Tilanne haastaa koko kuntaorganisaation jatkuvaan toiminnan kehittämiseen, oppimaan ja luomaan uutta sekä viestimään tehokkaasti ja monipuolisesti.

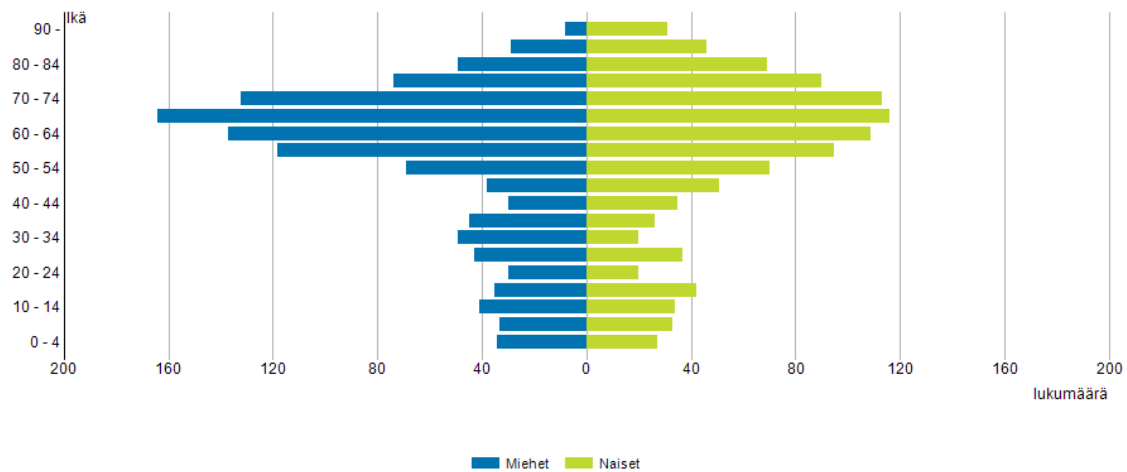
Tämä kuntastrategia on tiivistys Hyrynsalmen kunnan talousarvion 2021 ja taloussuunnitelman vuoteen 2023 strategiaosioista.

### **Hyrynsalmi alueena ja kuntana**

Hyrynsalmi on laaja (1520 km<sup>2</sup>), mutta väestöltään pieni (2200 asukasta, syyskuu 2020) ja harvaan asuttu (n. 1,6 asukasta / maapinta-ala, km<sup>2</sup>) maaseutumainen kunta (taajama-aste on vain 56 %). Kunta on väestörakenteeltaan iäkäs (ks. seuraava kuva), pitkään jatkuneen nuorten ikäluokkien poismuuton takia. Tämä näkyy erittäin haastavana demografisena- ja taloudellisena huoltosuhteena, jolla on suora vaikutus palvelutarpeeseen. Kunnan aluerakenne on selkeä: väestö ja palvelut ovat keskittyneet keskustaajamaan, keskelle kuntaa, 5-tien varteen; matkailupalvelut lähinnä Ukkohallan matkailukeskuksen ympäristöön kunnan länsiosaan; ja ”viimeisen” maaseutumaisen kyläkeskuksen muodostaa Moisiovaara ympäristöineen kunnan itäosassa.

Asutusrakenteen harvenemisesta on kompensoinut vapaa-ajan asuntojen rakentaminen. Kesämökkien lukumäärän ja matkailun kasvun ansiosta kaupallisten palveluiden tarve ja tarjonta alueella on jopa lisääntynyt. Kunta on tukenut kehitystä elinkeinopolitiikalla, erilaisilla kehittämishankkeilla, maan hankinnalla ja kaavoituksella jo pitkään. Vapaa-ajan asuntojen määrä on viimeisen 20 vuoden aikana yli kaksinkertaistunut. Hyrynsalmella on noin 741 (v. 2019) vapaa-ajan asuntoa, joista valta osa on Ukkohallan alueella ja varsin iäkkäiden ihmisen omistuksessa.

Väestörakenteen ennakkotiedot muuttujina Sukupuoli ja Ikä. Hyrynsalmi, Väkiluku, 2020M09\*.



Lähde: Väestön ennakkotilasto, Tilastokeskus

**Kuva 1.** Hyrynsalmen kunnan väestörakenne 5-vuotiskäluokittain 2019.

Hyrynsalmen elinkeinorakennetta leimaa suhteellisen suuri alkutuotannon osuus, pieni jalostussektorin osuus ja erittäin suuri julkisten palvelujen osuus. Yhteiskunnallisissa palveluissa on noin kolmannes työvoimasta, joista valtaosa kuntasektorilla (kunta ja Kainuun sote -kuntayhtymä). Kunnan työpaikkaomavaraisuus on suhteellisen hyvä (noin 600 työpaikkaa) ja yrityskanta on resilientti eli ”joustava yllättävissä muutostilanteissa” – peräti 98 % on mikroyrityksiä; metsätalous ja liikenne sekä palvelut suurimpina toimialoina. Alue elää vahvasti biotaloudesta (metsä, maito ja marjat) sekä matkailusta ja niihin kytkeytyvistä erilaisista palveluista. Hyrynsalmi on myös Suomen eteläisin poronhoitokunta, joten porotaloudella on alueelle sekä imagollista että tuotantotaloudellista merkitystä. Erityisesti matkailun kehittämiseen ja tuulivoimaan vahvasti satsaavan kunnan suhdannekehitys on ollut viime vuosina positiivinen; myös työllisyys on parantunut nopeasti, mikä on osaltaan parantanut huoltosuhdetta ja tasapainottanut muuttoliikettä.

## Kehittymisen lähtökohdat tulevaisuudessa

Hyrynsalmen kunnan strategisia haasteita Kainuun maakunnassa ja koko maassa voidaan tarkastella alueprofiilin kautta. Hyrynsalmi on erityisen maaseutumainen ja luonto- sekä luonnonvarapainotteinen kunta; suhteessa muuhun Kainuuseenkin alueellisessa profiilissa korostuvat vahvuuksina luonto, tila ja erilaiset fyysiset resurssit sekä ”runsas” infrastruktuuri. Resurssit luovat erinomaiset puitteet monipuolisen biotalouden ja luontoon perustuvan matkailun kehittämiseksi – unohtamatta myöskään alueen vahvaa kulttuurimatkailupotentiaalia, jonka rikas historia ja omaleimainen kulttuuri tarjoavat. Toisaalta profiili vaatii osaamispuhjan (osaava työvoiman saatavuus) ja yrittäjyyden sekä uusien työpaikkojen intensiivistä kehittämistä ja vetovoimaisen kuntakuvan vahvistamista. Näin Hyrynsalmen potentiaali voidaan hyödyntää.

**Hyrnsalmen infrastruktuuri** on rakennettu aikoinaan noin 6000 asukkaalle - nyt hyrnsalmelaisia on enää noin 2200 – ja ennusteiden mukaan trendi on lievästi vähenevä. Tällaiseen kehitykseen liittyy kunnan kannalta ongelmia. Teollisuuden ja palveluiden rakennemuutos on johtanut yleisellä tasolla infrastruktuurin ylikorostumiseen ja erilaisten tilojen ja asuntojen vajaakäyttöön. Kuitenkin yhä harvaan asutun maaseudun palvelutarpeet (esim. yksityisteiden hoito) eivät ole merkittävästi vähentyneet. Toisaalta tuulivoiman rakentaminen ja vapaa-ajan asutuksen sekä matkailua palvelevan infrastruktuurin rakentaminen on lisännyt paikallista aktiivisuutta ja erilaisten palvelujen kysyntää.

**Asuin- ja elinympäristön laatu** on Hyrnsalmen vetovoimatekijä, mutta se vaatii, että paikalliset peruspalvelut kyetään säilyttämään. Mahdolliset uudet järjestämis- ja tuotantotavat sosiaali- ja terveystalouksissa sekä maakunnalliset elinvoimapalvelut ovat keskeisessä asemassa Hyrnsalmen veto- ja elinvoiman turvaamisessa. Tällä osa-alueella kunnan vahva rooli liittyy varhaiskasvatus-, koulutus- ja peruspalvelujen turvaamiseen sekä joustavaan kaavoitukseen. Koko kunnan alueen kattava palveluverkko erilaisine virkistyspalveluineen ja kohtuuhintaisten asuntojen sekä vetovoimaisten tonttien saanti läheltä palveluja on osa vetovoimaisen elinympäristön kehittämistä.

**Toimivien palvelujen ja elinkeinojen kehittäminen** on elinvoiman perusta. Keskeisessä roolissa kunnan elinvoiman ja palveluiden kehittämisessä tulee olemaan kuntatalous, jota tasapainotetaan systemaattisesti. Elinkeinojen kehittämisessä tarvittavat kehittämispanokset on pääosin haettava kunnan ulkopuolelta, lähinnä toimija- ja hankeyhteistyön kautta. Kiinnostavat työpaikat, toimivat palvelut ja hyvä, vetovoimainen ympäristö parantavat kunnan mahdollisuuksia kehittyä edelleen. Yrityspohja koostuu valtaosin alueen vahvuuksiin pohjautuviin mikroyrityksiin. Kunnan työpaikkaomavaraisuus on suhteellisen hyvä, noin 70 %, mikä vahvistaa kunnan kehittämispotentiaalia ja vaatii paikallisia kunnallisia palveluita.

**Osaamisen kehittäminen ja osaavan työvoiman saanti** on jatkossa ratkaisevassa asemassa elinvoiman kehittämisessä. Alueellisessa vertailussa Hyrnsalmi leimautuu tässä suhteessa heikoksi. Osaamisen vahvistaminen ja sitä kautta kilpailukykyyn ja paikallisen elinvoiman lisääminen on suuri haaste Hyrnsalmelle, josta puuttuu kokonaan toisen asteen koulutus. Osaamista vahvistetaan lähinnä erilaisten kehittämishankkeiden, koulutushankkeiden, vapaan sivistystyön ja yksilöllisen koulutautumisen kautta. Nykyiset monimuoto- ja etäkoulutusratkaisut voivat tarjota uusia mahdollisuuksia.

**Yhteistyö ja toimivat kehittäjäverkostot** ovat pienelle kunnalle elintärkeitä. Kunnan elinvoiman vahvistaminen rakentuu yhä enemmän yhteistyöhön eri tahojen kanssa. Megatrendin omainen keskittymiskehitys haastaa Hyrnsalmen tyyppiset ”syrjäiset” alueet verkostojen kautta tapahtuvaan yhteistyöhön naapurikuntien ja erilaisten maakunnallisten kehittäjätahojen kanssa. Yhteistyön avulla on turvattava myös yritysten kehittämispalvelujen ja aikuisten sivistys- ja harrastepalveluiden saatavuus Hyrnsalmella. Verkostoihin kuulumisen on Hyrnsalmen mahdollisuus, ja sosiaalinen pääoma – keskinäinen luottamus – mahdollistaa verkostoihin kuulumisen. Verkostojen toiminta ja toimivuus sekä johtaminen korostuvat erityisesti palvelujen uudelleenjärjestelyissä

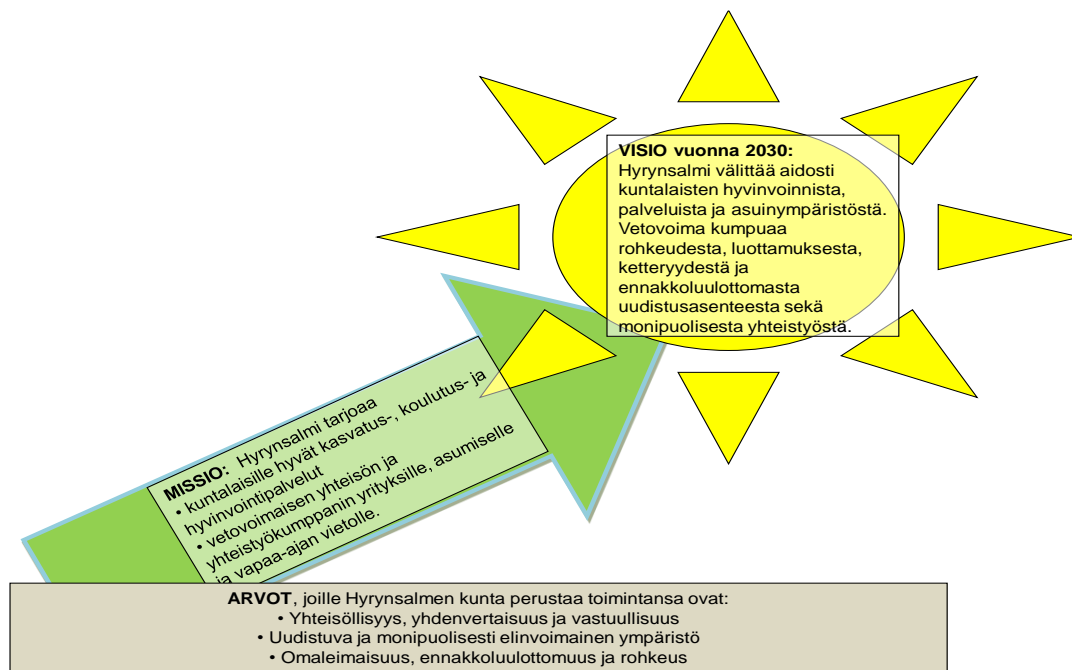
# Hyrynsalmen kunnan palvelu- ja elinkeinostrategian painopisteet

## Strategian arvopohja ja yleistavoitteet

Uusi kuntalaki (410/2015) toi kuntastrategian osaksi jokaisen kunnan toiminnan ohjausta ja suunnittelua. Uuden kuntalain perusteella kuntastrategian yleiset tavoitteet ja kehittämisen painopisteet ovat seuraavat:

- hyvinvoinnin edistäminen
- palvelujen järjestämistä ja tuottamista koskevat linjaukset
- laeissa säädetyt tehtävät ja palvelutavoitteet
- omistajapolitiikka
- henkilöstöpolitiikka
- asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet
- elinvoiman ja elinympäristön laadun kehittäminen.

Kunnan ja kuntakonsernin perustehtävät määritellään kuntalaissa. Kuntastrategiassa perustehtävien ja kunnan yleiseen toimivaltaan perustuvat tehtävät jaetaan strategiseksi kokonaisuudeksi, jonka hallintaa tuetaan kunnan hallintosäännöllä ja muilla säännöillä sekä toimintamalleilla ja toimintakulttuurilla. Kunnan strategisia linjauksia toteutetaan pääsääntöisesti talousarvion ja taloussuunnitelman kautta, mutta myös operatiivisessa toiminnassa strategia on kunnan päätöksenteon ja toiminnan punainen lanka. Kunnan perustehtävää (missio) ohjaavat arvot ja tavoitteellinen toiminta kohti **visiota**, pitkän tähtäyksen tulevaisuuden tavoitetilaa (ks. seuraava kuva).



**Kuva 2.** Hyrynsalmen kunnan missio, arvot ja visio 2030.

Arvopohjan mukaiset valinnat rakentavat tulevaisuuden. Matka kohti visiota edellyttää onnistumista koko kuntakonsernin kehittämisessä ja resurssien strategisesti viisaassa suuntaamisessa. Kuntalain perusteella pienenkin kunnan itsehallinto on suuri, mutta käytännössä taloudellinen liikkumavara on lopulta hyvin pieni, koska valtion velvoitteet sekä ohjaus- ja valvonta rajaavat ja velvoittavat voimakkaasti palvelutuotantoa.

Hyrnsalmen kunnan kehittäminen on siis jatkuvaa strategiatyötä: kuntapalvelujen kehittämisessä ja mitoittamisessa, talouden hallinnassa, yhteistyön organisoimisessa ja elinvoiman kehittämisessä. Erityisenä painopisteenä on kuntatalous ja kuntayhteistyö sekä aivan uuden toimintamallin ja -kulttuurin rakentaminen maakuntayhteistyössä, erityisesti elinvoiman kehittämisessä.

Visio edellyttää, että Hyrnsalmen kunta on palvelu- ja kehittämissyhteisö, jossa luottamushenkilö- ja palveluorganisaatio sekä aktiiviset kuntalaiset toimivat yhdensuuntaisesti. Kunnalliset palvelut tuotetaan kunnan, kuntakonsernin, naapurikuntien ja maakunnallisten kumppaneiden kanssa yhteistyössä. Myös matkailijat ja vapaa-ajanasukkaat otetaan huomioon palveluita järjestettäessä. Hyrnsalmi tekee tulevaisuuttaan siten, että monipuoliset elämisen ja hyvinvoinnin edellytykset turvataan ympäristöllisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla.

### Interventiologiikka ja tavoitteet

Tavoitteena on parantaa (ks. myös seuraava asetelma):

- hyrnsalmelaisten hyvinvointia ja alueen elinvoimaa sekä elinympäristön laatua
- palvelujen laatua, saatavuutta ja tehokkuutta
- yhteisöllisyyttä ja avointa, läpinäkyvää päätöksentekoa.

Tavoitteena	Arviointi-indikaattori
<p>1. <u>lisätä kuntalaisten hyvinvointia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- parantamalla peruspalvelujen laatua ja joustavaa saatavuutta</li> <li>- kehittämällä terveyttä edistävää työtä kaikissa ikäryhmissä</li> <li>- monipuolistamalla hyvinvointia parantavia palveluja</li> <li>- parantamalla kuntalaisten osallistumismahdollisuuksia, osallisuutta ja aktivoimalla paikallisyhteisöjen omaehtoista kehittymistä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvinvointikertomuksen indikaattorit</li> <li>- Kuntalaisten yleinen aktiivisuus</li> <li>- Järjestöjen toiminnan aktiivisuus</li> <li>- Erilaisiin tapahtumiin osallistuminen</li> </ul>
<p>2. <u>lisätä kunnan vetovoimaa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vahvistamalla yritysten yleisiä toimintaedellytyksiä ja osaamista</li> <li>- tukemalla elinkeinokärkinä: biotaloutta (metsät, maito, marjat...), matkailua ja tuulivoimaa</li> <li>- parantamalla eri toimintoja yhteen soveltavaa suunnittelua (ml. kaavoitus, masterplanit ja kunnan maankäytön yleissuunnitelmat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevantti ja vaikuttava kehittämisshankekanta</li> <li>- Paraneva työllisyysaste ja aleneva työttömyysaste</li> <li>- Ajantasaiset kaavat ja erilaiset suunnitelmat sekä monipuolinen tonttitarjonta ja toimiva yhdyskuntarakenne</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- lisäämällä toimintaympäristön toiminnallisuutta, virikkeellisyyttä ja viihtyisyyttä</li> </ul>	
<p>3. <u>tehostaa palveluprosesseja ja toimintoja sekä kehittää rakenteita</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- parantamalla yhteistyötä konsernin yhteisillä palveluilla ja uusilla strategisilla kumppanuuksilla</li> <li>- virtaviivaistamalla asioiden valmistelu lean-ajattelulla</li> <li>- lisäämällä sähköisiä palveluja ja palvelujen vuorovaikutteisuutta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyön sujuvuus ja kumppanuusverkoston laajuus</li> <li>- Taloudellinen tulos</li> <li>- Henkilöstön työssä viihtyminen</li> <li>- Palvelujen sähköistämistä</li> <li>- Vuorovaikutteisuus</li> </ul>
<p>4. <u>kehittää kunnasta osaava ja veto-voimainen työpaikka</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- parantamalla yhteistä osaamista ja toimintatapoja</li> <li>- kehittämällä yksilöllistä koulutautumista</li> <li>- parantamalla esimiestyötä ja vuorovaikutusta sekä työyhteisötaitoja</li> <li>- uudistamalla ja monipuolistamalla viestintää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koulutustaso</li> <li>- Koulutusaktiivisuus</li> <li>- Työtyytyväisyys</li> <li>- Viestinnän aktiivisuus</li> </ul>

### Keinot strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi

Tavoitteiden saavuttamiseksi keskitytään seuraaviin toimenpiteisiin:

1. Kuntalaisten hyvinvointia parannetaan vakailta, ennustettavilla ja helposti saatavilla hyvinvointipalveluilla ja eri ikäryhmien terveyttä edistävillä palveluilla; erityisinä painopisteinä ovat varhaiskasvatus ja esi- ja perusopetus sekä vapaa sivistystyö. Kunnan lakisääteiset palvelut turvataan uudella tavalla. Palvelujen käytännön järjestämisessä käytetään mahdollisimman paljon hyväksi tietoverkkojen ja tietoliikenteen mahdollisuuksia sekä yhteistyötä eri paikallisten toimijoiden, myös kolmannen sektorin, kanssa.
2. Elinvoima- ja vetovoimastrategiaa toteutetaan elinkeino- ja palvelustrategian sekä kaavoituksen avulla siten, että kunta on kiinnostava asuinpaikka, vapaa-ajanviettopaikka sekä yritysten sijoittumispaikka. Strategiaa tuetaan järjestämällä koululaisille ja opiskelijoille kesätöitä ja tukemalla työllisyyttä sekä erilaisia kentältä nousevia ”hankkeita”. Lisäksi aktivoidaan ja tuetaan viihtyvyyttä lisääviä ja elinympäristöä parantavia toimenpiteitä ja erityishankkeita.
3. Elinvoiman ja elinkeinojen kehittymistä tuetaan kunnan monipuolisilla peruspalveluilla ja vetovoimaisella yritys ympäristöllä. Painopisteenä on toimivien yritysten kehittymisen ja kasvun tukeminen, toimialasta riippumatta. Uusien yritysten syntyä tuetaan neuvonnalla ja kehittämishankkeilla. Kunta on ennen kaikkea paikallisen elinkeinopolitiikan mahdollistaja, edistäjä ja koordinoija. Kunta turvaa kehittämissivaiheessa oleville yrityksille lähiyrityspalvelut, auttaa tilojen järjestämisessä ja edistää osaavan työvoiman saatavuutta. Elinkeinopolitiikalla tuetaan erityisesti vihreää **biotalous** – kestävän kehityksen mukaisesti, **matkailua** – luontomatkailu kärkenä ja **tuulivoimaa** – uutena uusiutuvana energialähteenä muiden uusiutuvien energialähteiden rinnalla. Erityisesti matkailussa Hyrynsalmella on useita paikallisia vahvuuksia, joiden kehittäminen lisää myös kuntalaisten palveluja ja viihtyisyyttä (esim. erilaiset

palveluyritykset, ohjelmapalvelut ja reitit sekä kohteet). Tärkeässä roolissa ovat myös tunnetut tapahtumat (mm. Suopotkupallon ja Umpihankifutiksen MM-kisat sekä vaellus- ja hiihtotapahtumat). Tapahtumat ja paikalliset kulttuuriperinteet (mm. Tommi-puukko) ovat kunnan markkinointivahvuuksia.

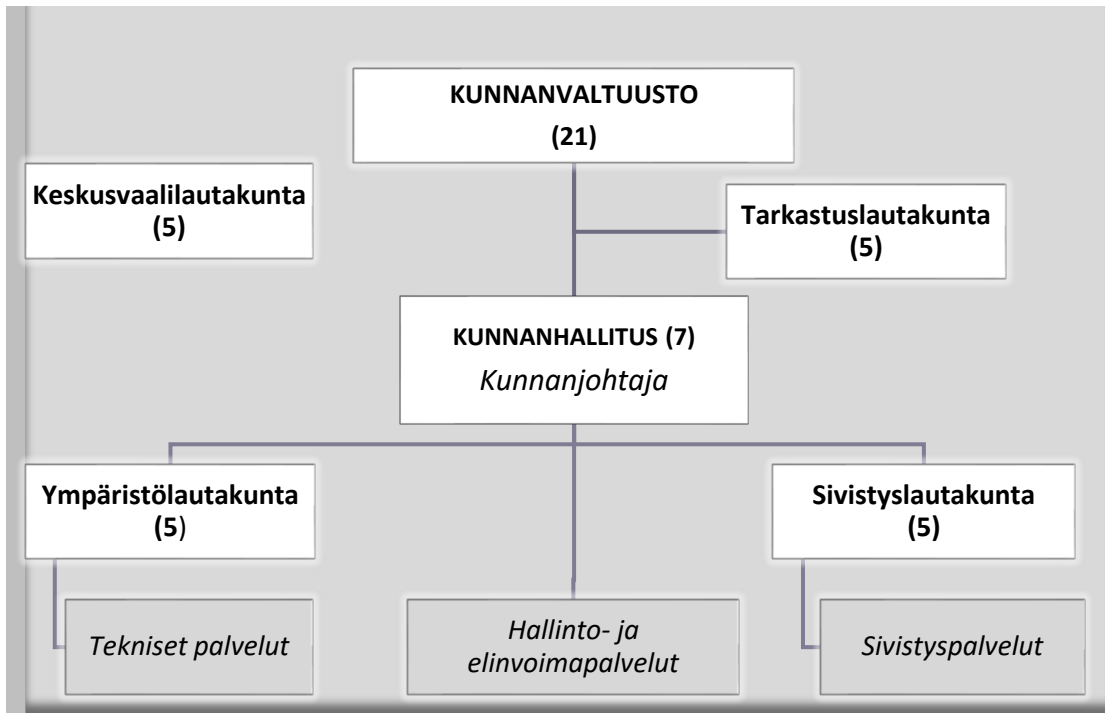
4. Kuntatalous pidetään kunnossa siten, että palveluja tehostetaan lean-filosofiaa soveltamalla ja erityisesti digitalisoimalla sekä itsepalvelua (omatoimisuutta) lisäämällä. Vajaakäytössä olevia kiinteistöjä myydään aktiivisesti ja konserniyhteistyötä tiivistetään sekä kuntayhteistyötä lisätään ja monipuolistetaan. Investoinneilla tervehdytetään myös toimintarakenteita.
5. Organisaation osaamista edistetään aktiivisesti yhdessä eri koulutusorganisaatioiden ja kehittäjätahojen kanssa. Kuntakonserni kehittää henkilöstönsä osaamista ja tukee *oppivan organisaation* syntyä, jossa vuorovaikutus ja luottamus sekä tiimityö ja *lean-ajattelu* (erityisesti erilaisen hukan vähentäminen) ovat avainasemassa. Tästä hyötyvät erityisesti kuntalaiset, kun palvelut tuotetaan tarvelähtöisesti, sujuvasti, tahdikkaasti ja vuorovaikutteisesti. Henkilöstöstrategian lähtökohtana on, että henkilöstön määrää ja osaaminen sopeutetaan kunnan palvelutarpeeseen ja resursseihin.

## Organisaatio ja johtaminen

Strategiaa toteutetaan pääasiassa talousarvion toimeenpanon kautta. Talousarviossa määritellään seuraavan vuoden strategiset ja toiminnalliset tavoitteet sekä konkreettiset toimenpiteet, joilla edetään kohti strategiassa määriteltyjä päämääriä. Strategian toteutumista arvioidaan puolivuotiskatsauksen ja tilinpäätöskäsittelyn yhteydessä sekä valtuustokauden lopulla tehtävän kokonaisarviointin avulla.

Erityistä huomiota tullaan jatkossa kiinnittämään uusiin työtapoihin (erityisesti etätyö), yhteistyön sujuvuuteen, vuorovaikutukseen, viestintään ja sen monikanavaisuuteen. Asioiden valmistelun laatua parannetaan ottamalla käyttöön enakkovaikutusten arviointi (EVA) sellaisissa päätöksissä, joilla voidaan olettaa olevan suuri merkitys kuntalaisten palveluihin, hyvinvointiin, ympäristöön tai talouteen. Lisäksi otetaan käyttöön lean-filosofia toimintaprosessien virtaviivaistamisessa.

Toimintaympäristöstä nouseviin haasteisiin vastataan Hyrynsalmella keveällä kuntaorganisaatiolla ja konserniyhteistyöllä sekä erilaisten verkostojen kautta tehtävällä yhteistyöllä. Palveluverkko ja -rakenne sekä tehokkuus ja hukan poistaminen (lean-ajattelun mukaan) ovat kriittisen tarkastelun kohteena lähivuosina. Kunnan organisaatio ja toiminnot jakautuvat luottamushenkilöorganisaatioon ja palveluorganisaatioon (ks. seuraava kuva).



**Kuva 3.** Hyrynsalmen kunnan organisaatio