



Kuntaliiton  
VERKKOJULKAISU

Salme Sundquist, Leena Oulasvirta (toim.)

# Vaikutusten ennako- arviointi kunnallisessa päätöksenteossa

 Kuntaliitto  
Kommunförbundet

TOIMITTANEET

Salme Sundquist

Leena Oulasvirta

KANNEN KUVA

Heli Sorjonen

1. painos

ISBN 978-952-213-750-0 (nid.)

ISBN 978-952-213-751-7 (pdf)

© Suomen Kuntaliitto

Paino: Staroffset Oy

Myynti:

Suomen Kuntaliiton julkaisumyynti

[www.kunnat.net/kirjakauppa](http://www.kunnat.net/kirjakauppa)

Faksi 09 771 2331

Tilausnumero 509348

Suomen Kuntaliitto

Toinen linja 14, 00530 Helsinki

PL 200, 00101 Helsinki

Puh. 09 7711

Faksi 09 771 2291

[www.kunnat.net](http://www.kunnat.net)



---

# Sisältö

<b>Yleiskirje</b> .....	4
<b>Suositus vaikutusten ennakoarvioinnista kunnallisessa päätöksenteossa</b> .....	6
<b>Lukijalle</b> .....	8
<b>Esipuhe</b> .....	10
<b>Miksi ennakoarviointia tarvitaan?</b> .....	12
Ennakoarviointi punnitsee päätöstä etukäteen .....	12
Vaikutukset ketjuuntuvat ja verkottuvat .....	13
Vaikutukset lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä.....	15
Arviointi alkaa nollavaihtoehdosta .....	16
Vaihtoehtoiset vaikutukset näkyviksi .....	17
<b>Ennakoarvioinnin malli ja prosessi</b> .....	18
Vaihe 1: Päätös ennakoarvioinnin tekemisestä .....	19
Vaihe 2: Vaikutusten tunnistaminen .....	21
Vaihe 3: Päätösvaihtoehtojen muodostaminen.....	22
Vaihe 4: Vaihtoehtojen vertailu.....	24
Vaihe 5: Päätösesityksen laadinta .....	25
Vaihe 6: Päätöksen seuranta.....	25
<b>Vaikutustyypit</b> .....	26
Kuntalaisiin kohdistuvat vaikutukset .....	26
Ympäristöön kohdistuvat vaikutukset .....	27
Organisaatioon kohdistuvat vaikutukset .....	27
Taloudelliset vaikutukset .....	28
<b>Ennakoarviointi mukaan päätöksentekoon</b> .....	30
Arviointi entistä laadukkaammaksi .....	31
<b>Liitteet</b>	
LIITE 1. Ennakoarviointitaulukot.....	33
LIITE 2. Kuvitteelliset esimerkitapaukset: Miten ennakoarviointia käytetään? .....	36
LIITE 3. Aiheeseen liittyvää materiaalia .....	62



Kunnan- ja kaupunginvaltuustoille  
Kunnan- ja kaupunginhallituksille  
Kuntayhtymien valtuustoille ja hallituksille

### **Suositus vaikutusten ennakoarvioinnista kunnallisessa päätöksenteossa**

Kuntaliiton hallitus on 8.6.2011 pitämässään kokouksessa hyväksynyt kuntien ja kuntayhtymien luottamushenkilöille, viranhaltijoille ja valmistelijoille sekä soveltuvin osin kuntien liikelaitoksille tarkoitetun suosituksen "Vaikutusten ennakoarvioinnista kunnallisessa päätöksenteossa".

Suosituksen ja siihen liittyvän oppaan tarkoitus on vahvistaa kuntien päätöksenteon ennakoivaa ja kokonaisvaltaista huomioimista kunnallisessa päätöksenteossa. Vaikutusten ennakoarviointi kunnallisessa päätöksenteossa lisää luottamushenkilöiden arvopohjaista päätöksentekoa ja käynnistää arvokeskustelun halutuista vaikutuksista. Läpinäkyvyys ja avoimuus edellyttävät, että laaditaan vaihtoehtoisia päätösesityksiä ja punnitaan tarkasti niiden vaikutuksia. Vaikutusten ennakoarviointi kunnallisessa päätöksenteossa -suosituksen on tarkoitus vahvistaa päätösvaihtoehtojen vaikutusten arviointia kokonaisvaltaisesti ja samanaikaisesti pitkällä aikajänteellä.

Suositus ja siihen liittyvä opas on tuotettu yhteistyössä kuntakentän kanssa ja perustuu mittavaan määrään aineistoa, jota on tuotettu työn aikana. Kuntaliitto tukee jatkossa ennakoarviointia avaamalla kunnat.nettiin kuntien käyttöön esimerkkiaineiston ennakoivasta arvioinnista.

#### **Lisätiedot:**

Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma, toimitusjohtaja,  
puh. 09 771 2000, 050 364 7883,  
kari-pekka.maki-lohiluoma@kuntaliitto.fi

Kaija Majoinen, kehitysjohtaja, puh. 09 771 2512,  
0500 811 239, kaija.majoinen@kuntaliitto.fi

Salme Sundquist, kehityspäällikkö, 09 771 2278,  
050 667 37, salme.sundquist@kuntaliitto.fi

# Suositus vaikutusten ennakkoarvioinnista kunnallisessa päätöksenteossa

Kunnallishallinnossa tehtävät päätökset ovat useimmiten mittavia ja laajoja, ja ne vaikuttavat syvästi kuntalaisiin ja kunnan talouteen. Siksi päättäjien tulee voida arvioida eri päätösvaihtoehtojen vaikutuksia kokonaisvaltaisesti ja pitkällä aikajänteellä.

Mukaan päätöksentekoon tarvitaan useita erilaisia päätösvaihtoehtoja, joista poliitikot voivat valita kuntalaisten näkökulmasta parhaan. Päätösesitysten läpinäkyvyys ja avoimuus edellyttävät vaihtoehtoisia päätösesityksiä ja arvioita, miten nämä erilaiset päätökset vaikuttavat kuntaan ja kuntalaisten elämään.

Vaikutusten ennakkoarvioinnilla kunnallisessa päätöksenteossa tarkoitetaan tässä suosituksessa päätösesitysten ja tavoitteiden vaikutusten arviointia etukäteen. Tämä yleiskirje ja siihen liittyvä suositus on tarkoitettu kuntien ja kuntayhtymien luottamushenkilöille ja soveltuvin osin kuntien liikelaitoksille sovellettavaksi niiden laatiessa päätösesityksiä.

Suositukseseen liittyen Kuntaliitto on laatinut oppaan, joka on tarkoitettu luottamus- ja viranhaltijajohdolle sekä valmistelijoille tueksi heidän laatiesityksiä. Oppaassa esitetty malli sopii käytettäväksi myös erilaisia tavoitteita laadittaessa sekä tarkastuslautakunnan työvälineeksi.

Opas on käytännönläheinen ja siinä esitetään esimerkkejä vaikutusten ennakkoarvioinnista. Oppaassa esitellään myös taulukko vaikutustyyppien tunnistamista varten. Taulukko helpottaa sen pohdintaa, millaisia vaikutuksia päätöksellä voi olla. Opas on tuotettu yhteistyössä kuntakentän kanssa ja se perustuu mittavaan määrään aineistoa ja tietoa, jota on saatu kunnista.

---

## Suosituksessa esitetään, että

1. Kun päätösesitysten vaikutuksia arvioidaan ennalta, päättäjien tulee tarkastella useita erilaisia vaikutuksia samanaikaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Päätöksiä valmisteltaessa ja tehtäessä tulee ottaa huomioon, miten ne vaikuttavat kuntalaisiin, ympäristöön, organisaatioon ja henkilöstöön sekä talouteen.
2. Päätösesitysten vaikutusta tulee arvioida sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä päätöksestä riippuen. Vaikutuksia voidaan arvioida esimerkiksi budjettivuoden, valtuustokauden tai valtuustokauden ylittävällä aikajänteellä.
3. Kuntaliitto suosittelee, että päätösesityksissä ja tavoitteita asetettaessa esitetään vaihtoehtoja ja valmistelijan esityksen rinnalle nostetaan ainakin nollavaihtoehto, jossa on kuvattu, mitä tapahtuu, jos asialle ei tehdä mitään. Vähin vaatimus on se, että tehdyn päätösesityksen vaikutukset arvioidaan, jos vaihtoehtoisia päätösesityksiä ei ole mahdollista tehdä.
4. Kunnan on tarpeen linjata itselleen, mitkä päätökset vaativat ennakoarviointia ja keskittyä arvioimaan vain niitä päätöksiä ja tavoitteita, joilla on merkittäviä vaikutuksia. Kunta voi tehdä listan siitä, millaiset asiat on tarpeen ottaa ennakoarvioinnin kohteeksi.

SUOMEN KUNTALIITTO



Rakel Hiltunen  
hallituksen puheenjohtaja



Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma  
toimitusjohtaja

## Lukijalle

Vaikutusten ennakkoarviointi kunnallisessa päätöksenteossa lisää luottamushenkilöiden arvopohjaista päätöksentekoa ja käynnistää arvokeskustelun päätösten halutuista vaikutuksista. Vaikutusten ennakkoarvioinnin lisäarvo päätöksentekoon on moniarvoisen ja läpinäkyvän päätöksentekokulttuurin tukeminen. Kunnallishallinnossa erityisesti kunnanvaltuusto ja -hallitus sekä lautakunnat tekevät keskeisiä kuntalaisia koskevia päätöksiä. Päätökset ovat mittavia ja laajoja, ja ne vaikuttavat syvästi kuntalaisiin ja kunnan talouteen.

Läpinäkyvyys ja avoimuus edellyttävät, että laaditaan vaihtoehtoisia päätösesityksiä ja punnitaan tarkasti niiden vaikutuksia. Vaikutusten ennakkoarviointi kunnallisessa päätöksenteossa -suosituksen on tarkoitus vahvistaa päätösvaihtoehtojen vaikutusten arviointia kokonaisvaltaisesti ja samanaikaisesti pitkällä aikajänteellä.

Kuntaliiton hallitus on 5.5.2011 pitämässään kokouksessa hyväksynyt suosituksen Vaikutusten ennakkoarviointi kunnallisessa päätöksenteossa. Tämä opas perustelee ja täydentää suositusta. Opas jatkaa Kuntaliiton tuottamaa kunnille suunnattua arviointiaineistoa. Edellinen kuntien arviointitoimintaa käsittelevä yleiskirje ja suositus ovat vuodelta 2006 ja ne käsitelivät kunnanvaltuustojen asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisen arviointia.

Vaikutusten ennakkoarviointi kunnallisessa päätöksenteossa -suosituksen ja siihen liittyvän oppaan tarkoitus on vahvistaa kuntien päätöksenteon ennakkoivaa ja kokonaisvaltaista huomioimista kunnallisessa päätöksenteossa. Opas on tuotettu yhteistyössä kuntakentän ja alan asiantuntijoiden kanssa. Valmistelua ohjasi kuntien ja Kuntaliiton asiantuntijaryhmä. Opas on käytännönläheinen ja siinä esitetään taulukko ja malli ennakkoarvioinnista. Taulukko ja malli tukevat vaikutustyyppien tunnistamista ja päätösten valmistelua.

Opas on tarkoitettu ensisijaisesti sekä kuntien että kuntayhtymien luottamushenkilöille, viranhaltijajohdolle ja valmistelijoille sekä soveltuvin osin kuntien liikelaitoksille sovellettavaksi niiden laatiessa päätösesityksiä. Oppaassa esitetään myös konkreettisia esimerkkejä ennakkoarvioinnista kunnallisessa päätöksenteossa.

Erityinen kiitos kuuluu kuntien edustajille ja ohjausryhmälle, jotka ovat antaneet osaamistaan ja aikaansa tämän oppaan tekemiseen kaikkien muiden kiireiden keskellä. Toivomme tästä oppaasta olevan apua kuntien ja kuntayhtymien luottamushenkilöille ja valmistelijoille. Toivottavasti tämä opas lisää päätösesitysten läpinäkyvyyttä ja avoimuutta ja lisää luottamusta asioiden



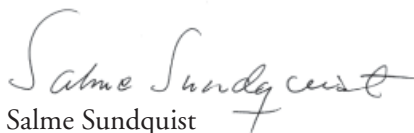
---

hyvään valmisteluun ja päätöksentekoon. Hyvä luottamushenkilö arvostaa kuntalaisilta saamaansa valtuutusta ja ottaa kuntalaisten mielipiteet huomioon.

Suomen Kuntaliitto



Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma



Salme Sundquist

## Esipuhe

Kunnallishallinnossa erityisesti kunnanvaltuusto ja -hallitus sekä lautakunnat tekevät keskeisiä kuntalaisia koskevia päätöksiä. Päätökset ovat useimmiten mittavia ja laajoja, ja ne vaikuttavat syvästi kuntalaisiin ja kunnan talouteen. Siksi päättäjien tulee voida arvioida kokonaisvaltaisesti ja pitkällä aikajänteellä, millaisia vaikutuksia heidän tekemillään päätöksillä on.

On tärkeää, että päätöksiä tehtäessä voidaan punnita useita vaihtoehtoisia ratkaisuja, joista poliitikot voivat valita kuntalaisten näkökulmasta parhaan. Päätösesitysten läpinäkyvyys ja avoimuus edellyttävät vaihtoehtoisia päätösesityksiä vaikutusarvioineen. Kun päätöksentekijöille esitellään laajasti, millaisia vaikutuksia heidän tekemillään päätöksillä on, valmistelun läpinäkyvyys lisääntyy ja luottamushenkilöt ottavat vastuuta päätöksenteon vaikutuksista.

Esittelijä puoltaa esityksessään vain yhtä esitystä, mutta tällöin hän joutuu perustelemaan sitä, miksi jokin muu vaihtoehto ei tule kyseeseen. Tavoitteena on, että poliittiset päätöksentekijät ja kuntalaiset voivat halutessaan tutustua asian taustoihin ja perusteluihin nykyistä paremmin. Vähin vaatimus on se, että tehdyn päätösesityksen vaikutukset arvioidaan, jos vaihtoehtoisia päätösesityksiä ei ole mahdollista tehdä.

Päätösesitysten vaikutusten ennakoarviointia kunnallishallinnossa hankaloittaa nykyisin muun muassa se, että arviointeja tehdään hyvin monesta näkökulmasta, jotka ovat määrättyneet esim. toimialan tai ammattialan pe-

---

rusteella. Erilaiset vaikutukset voivat lisäksi olla toistensa kanssa ristiriitaisia. Päätösesityksiä laadittaessa joudutaan hyvin usein tasapainoilemaan erilaisten vaikutustyyppien välillä ja sovittamaan yhteen erilaisia näkökulmia, jotta ratkaisu olisi onnistunut mahdollisimman monesta näkökulmasta.

Kuntaliitto edistää omalta osaltaan päätösesitysten vaikutusten ennakoarviointia julkaisemalla Vaikutusten ennakoarvointi päätöksenteossa -oppaan. Oppaassa esitellään ennakoarvioinnin malli, jonka toivotaan auttavan luottamushenkilöitä päätösten vaikutusten arvioinnissa jatkuvasti muuttuvassa päätöksentekoympäristössä.

Oppaassa on julkaistu myös taulukko, jonka avulla on helpompi tunnistaa erilaisia vaikutustyyppjä. Taulukon avulla voi pohtia tarkasti, millaisia vaikutustyyppjä päätöksellä voi olla.

Taulukko voi jäädä valmistelijan omaan käyttöön tai se voidaan lisätä osaksi päätösesitystä, esimerkiksi päätösesityksen liitteeksi. Seuraavassa vaiheessa muodostetaan vaihtoehtoisia päätösesityksiä ja esitetään näiden vaihtoehtojen vaikutukset. Tämän jälkeen vaihtoehtoja vertaillaan toisiinsa. Kaikki nämä vaiheet ovat apuna varsinaisen esitystekstin kirjoittamiselle.

Opas on tarkoitettu ensisijaisesti kuntien ja kuntayhtymien luottamushenkilöille ja viranhaltijajohdolle sekä valmistelijoille. Kuntien liikelaitokset voivat soveltaa oppaan tietoja niiden laatiessa päätösesityksiä esimerkiksi kunnanvaltuustolle, -hallitukselle tai lautakunnalle. Oppaassa esitetty malli sopii käytettäväksi myös erilaisia tavoitteita laadittaessa sekä tarkastuslautakunnan työvälineeksi.

# Miksi ennakoarviointia tarvitaan?

Arvioinnit voidaan jakaa niiden ajallisen toteuttamistavan mukaan ennakoarviointiin, toimeenpanon aikaiseen arviointiin ja jälkeensä tapahtuvaan arviointiin. Parhaimmillaan eri ajankohtina tehtävät arvioinnit muodostavat kokonaisuuden.

Ennakoarvioinnissa ennakoitaan tulevia vaikutuksia ja määritellään seurantamittareita. Toimeenpanon aikaisessa arvioinnissa seurataan tunnistettujen vaikutusten toteutumista. Jälkeensä tapahtuvassa arvioinnissa arvioidaan, toteutuivatko ennakoituvat vaikutukset ja mitä ennakoimattomia vaikutuksia päätös aiheutti.

## Ennakoarviointi punnitsee päätöstä etukäteen

Ennakoarvioinnin tavoitteena on jäsentää ja selventää valmistelu- ja päätöksentekotilannetta. Se tukee moniarvoista ja läpinäkyvää päätöksentekokulttuuria kunnissa. Ennakoarvioinnissa valmistelija kuvaa ehdotuksen myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia ja esittää vaihtoehtoisia ratkaisumalleja päätökselle. Näin myös valmistelija itse voi puntaroida julkisesti päätösesityksensä perusteluja ja osoittaa eri ratkaisuvaihtoehtojen edut ja haitat.

Vaikutusten ennakoarviointia voidaan käyttää paitsi päätösesitysten laadinnassa myös toiminnan tavoitteiden, esimerkiksi valtuuston ja lautakuntien omien tavoitteiden asettamisessa. Tällöin tavoitteiden erilaisia vaikutuksia arvioidaan vastaavalla tavalla kuin päätösesityksiä laadittaessa. Tavoitteille voidaan laatia vaihtoehtoisia tavoitteita ja punnita niiden vaikutuksia lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä. Samalla voidaan pohtia vaikutusten ketjuuntumista.

Ennakoarviointi on oiva väline konkretisoida joskus yleiset tavoitteet ja yhdistää ne päivittäiseen päätöksentekoon.

Tavoitteiden asettamisen lisäksi ennakoarvioinnin kohteena voi olla kunnassa asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Ennakoarvioinnin yhteydessä voi tarkastella, toteuttaako jokin päätös kunnan yleisiä tavoitteita tai hallinnonalan erityisiä, vaikkapa BSC-työssä asetettuja tavoitteita. Tällöin voi ilmetä, etteivät strategiset tavoitteet toteudu arjen päätöksiä tehtäessä, tai että jonkin muun hallinnonalan päätökset estävät oman hallinnonalan tavoitteiden toteutumista.

---

#### Esimerkki

Kunnan opetustoimessa halutaan edistää peruskoulun osalta nk. lähikouluperiaatteen toteutumista. Kunta asettaa jonkin vuoden tavoitteeksi, että lähikoulun valitsee tietty prosentti oppilaista. Tällöin arvioidaan tavoitteen ja muiden mahdollisten vaihtoehtoisten tavoitteiden lyhyen ja pitkän tähtäyksen vaikutukset kuntalaisiin, ympäristöön, henkilöstöön, organisaatioon ja talouteen.

Jos tilanne kunnassa on esimerkiksi sellainen, että peruskoululaiset hakeutuvat suuressa määrin muualle kuin omaan lähikouluunsa, voidaan tämä tilanne asettaa nk. nollavaihtoehdoksi ja arvioida lyhyellä ja pitkällä tähtäyksellä, millainen tulevaisuus on odotettavissa, jos kehityskulku jatkuu entisenlaisena eikä asialle tehdä mitään. Sille vaihtoehtoinen tavoite olisi aktiivinen pyrkiminen siihen, että mahdollisimman moni peruskoululainen valitsisi lähikoulun omaksi koulukseksi.

### Vaikutukset ketjuuntuvat ja verkottuvat

Päätösten ja tavoitteiden ennakoarviointia vaikeuttaa koko kuntasektorille sovellettavien yhtenäisten ohjeiden, oppaiden ja hyvien mallien puute. Etenkään eri vaikutustyyppien samanaikaista huomioonottamista koskevia ohjeita, oppaita ja malleja ei ole ollut tarjolla.

Sen sijaan yksittäisten vaikutustyyppien arviointia varten on jo pidempään ollut suuri määrä erilaisia ohjeita ja oppaita. Ohjeet, oppaat ja jopa lainsäädäntö käsittelevät esimerkiksi lapsiin, ihmisiin, sukupuoliin tai ympäristöön kohdistuvia vaikutuksia. Erilaisia vaikutuksia tulisi kuitenkin tarkastella

samanaikaisesti. Näin punnittaisiin esimerkiksi talousvaikutuksia ja terveysvaikutuksia toisiinsa nähden ja otettaisiin samalla huomioon myös toisiinsa liittyvät ja eri aikoina tapahtuvat vaikutukset.

Usein erilaiset vaikutukset ovat toisiinsa nähden ristiriitaisia. Esimerkiksi kaikkiin terveyttä edistäviin toimenpiteisiin ei kunnalla välttämättä ole varaa, mutta sijoittaminen johonkin hankkeeseen saattaa tuottaa myös taloudellisesti edullisemman lopputuloksen pitkällä aikajänteellä tarkasteltuna.

Vaikutusten arvioinnissa on tarpeen ottaa huomioon myös vaikutusten ketjuuntuminen tai verkottuminen. Erilaiset vaikutustyyppit muodostavat toisiinsa nähden ketjuja, jossa vaikutukset muodostuvat monen vaikutustyyppin yhteistuloksena. Tyypillisesti esimerkiksi ympäristövaikutukset ja talousvaikutukset aiheutuvat monen vaikutustyyppin tuloksena ja usein nämä vaikutukset ovat arvioitavissa lopullisesti vasta pitkän ajan kuluttua.

#### Esimerkki vaikutusten ketjuuntumisesta

Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveystoimen lastensuojelun avopalvelujen perhetyön tuottavuuspalkkiohankkeessa on tarkoitus kehittää työkäytäntöjä ja -prosesseja siten, että asiakastyön osuus kokonaistyöajasta kasvaa merkittävästi. Vuonna 2007 lastensuojelun avopalvelujen perhetyöntekijöille tehdyssä työajan seurannassa ilmeni, että asiakastyöhön käytetään 43 prosenttia kokonaistyöajasta.

Työntekijät pureutuvat yhdessä esimiesten kanssa työkäytäntöjen ja -prosessien kehittämiseen, jotta asiakastyön osuus kokonaistyöajasta kasvaisi. Tavoitteena on erityisesti pienentää suunnittelun ja dokumentoinnin osuutta ja nostaa asiakastyön osuus 60 prosenttiin. Lisääntynyt asiakastyöaika käytetään ammatillisen harkinnan mukaisesti mahdollisimman vaikuttavasti. Mahdollisuuksia ovat esimerkiksi käyntiaikojen pidentäminen tai käyntimäärien lisääminen.

Työprosessin kehittäminen tuottavuusarvion perusteella niin, että asiakastyön osuus lisääntyy 17 prosenttiyksikköä, vaikuttaa samoin kuin se, että 28 työntekijän joukkoon palkattaisiin noin viisi työntekijää lisää. Rahassa mitattuna lisähyöty olisi tuolloin noin 170 000 euroa vuodessa (4,76 työntekijää lisää x 12,5 kk x 2 843 €) (keskimääräinen kk palkka sivukuluineen).

Asiakastyön osuuden lisääminen vähentämällä suunnitteluun ja dokumentointiin käytettyä aikaa lisänee myös työn mielekkyyttä ja sitä kautta työntekijöiden hyvinvointia. Työntekijöiden hyvinvoinnin lisääntyminen vähentää työoloihin liittyviä poissaoloja. Parempi työpaikan arki ja toiminnan laadun kehittäminen näkyvät työpaikan vetovoimaisuuden lisääntymisenä ja työurien pidentymisenä. Niillä parannetaan myös henkilöstön osaamista, hyvinvointia ja tätä kautta taloudellista tulosta.

---

## Vaikutukset lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä

On tärkeää tarkastella vaikutuksia sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä. Lyhyen aikajänteen vaikutukset voivat olla kokonaan toisenlaiset kuin pitkän aikajänteen vaikutukset. Esimerkiksi lyhyen aikajänteen kustannussäästöt tai kustannuspanostukset saattavat pitkän ajan kuluessa tuottaa säästöjä tai lisäkustannuksia. Vaikka lyhyen aikavälin vaikutuksia on helpompi tarkastella, se ei useinkaan riitä.

Vaikutukset tulisi arvioida tarkasti aina, kun se on mahdollista. Tarkka arviointi tarkoittaa käytännössä numeerista arviointia. Tämä on helppoa, kun arvioidaan vaikkapa jonkin hankinnan tai palvelun tuotannon välittömiä kuluja (hankintahintaa ja käyttökustannuksia).

Usein arvioidaan pelkästään jonkin hankinnan välittömät taloudelliset kustannukset (hintaa) ja jätetään muut vaikutukset, kuten ympäristö- ja terveysvaikutukset, kokonaan huomiotta. Määrällinen arviointi onkin usein helpompaa välittömien vaikutusten arvioinnissa kuin pitkän aikavälin vaikutusten arvioinnissa.

Kun määrällinen arviointi ei ole tarkoituksenmukaista, on tyydyttävä laadulliseen vaikutusten kuvaukseen. Esimerkiksi välittömiä terveysvaikutuksia joudutaan usein kuvaamaan varsin yleisluonteisesti (esimerkiksi toteamalla altistumisriski pystymättä kertomaan, kuinka moni todellisuudessa altistuu, koska alttius sairastua vaihtelee eri ihmisillä). Pitkän aikajänteen vaikutuksia, jotka aiheutuvat usein monen vaikutustyyppin yhteisvaikutuksena ketjuuntumisen kautta, pystytään usein kuvaamaan vain varsin yleisellä tasolla toteamalla, mitkä tekijät vaikuttavat toisiinsa ja millä tavalla. Tällöin vaikutusarviointi tapahtuu laadullisesti erotukseksi määrällisestä taikka numeerisesta arvioinnista.

Vaikutusarvioinnissa onkin tärkeää hyväksyä laadulliset kuvaukset vaikutuksista silloin kun luotettavan numeerisen tiedon saaminen on jokseenkin mahdotonta. Laadulliset arviointikuvaukset ovat tyyppillisiä esim. missä tahansa organisaatiomuutoksessa, jonka vaikutuksia ei koskaan kyetä kaikkien vaikutustyyppien osalta esittämään tarkasti ja numeerisesti, mutta joissa muutoksen hyötyjä perustellaan usein esim. toiminnan tehostumisella tai synergiaetujen saavuttamisella.

Määrällistä tietoa on mahdollista tuottaa usein vain silloin, kun tarkastellaan välittömiä, ts. lyhyen aikajänteen vaikutuksia. Tällöin lasketaan esimerkiksi jonkin hankinnan hintaa tai sähkönkulutusta tietynä ajanjaksona.

Pidemmän aikajänteen vaikutusten ennakoinnissa joudutaan usein tyytymään eräänlaisiin kehityssuuntakuvauksiin, koska tarkkoja numeerisia laskelmia vaikutuksista ei pystytä osoittamaan. Tällaiset kehityssuuntakuvaukset ovat usein laadullisia, eivät määrällisiä. Itse asiassa juuri minkään muutoksen vaikutuksia ei voida esittää ainakaan täysin määrällisesti pidemmällä aikavä-

lillä.

Jos laadullista ennakointitietoa ei hyväksyttäisi perusteluna, monia suunniteltuja toiminnan muutoksia taikka hankkeita ei voitaisi perustella lainkaan. On vain tyydyttävä tilanteeseen, jossa mitään varmaa ei voida lausua tarkasteltavasta asiasta. Tarkkaan ”faktatietoon” tottuneelle valmistelijalle tämä voi olla haasteellista, koska hän voi pelätä joutuvansa vastuuseen antamistaan tiedoista, jotka hän kokee epävarmoiksi.

Kuitenkin myös vaikutuksia koskevaan ”faktatietoon” liittyy yhtä lailla epävarmuustekijöitä kuin kuvailevaan, laadulliseen tietoon. Näin siksi, että emme voi ennustaa määrällisesti tarkkaan useita välittömiäkään vaikutuksia, kuten terveysvaikutuksia tai henkilöstö- ja organisaatiovaikutuksia. Ei ole mahdollista ennustaa tarkasti esimerkiksi, kuinka moni henkilö sairastuu sisäilmaongelmaisessa koulussa tai liukastuu hiekoittamattomalla tiellä, millaisia nämä terveysongelmat ovat eikä tätä kautta, millaisia kustannuksia tästä aiheutuu eri tahoille tai miten paljon jokin uudistus käytännössä työllistää viraston henkilökuntaa.

Lähes kaikki arviointi on suuntaa-antavien tietojen esittämisestä. Tällaiseen arviointiin liittyy aina epävarmuustekijöitä. Voidaan kuitenkin kysyä, onko tilanne, jossa tyydytään esittämään vain lyhyen tähtäyksen varmat ”faktatiedot” parempi kuin tilanne, jossa valmistelija pyrkii parhaan tietonsa ja ymmärryksensä mukaan esittämään välillä karkeitakin arvioita esityksen erilaisista vaikutuksista lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä.

## Arviointi alkaa nollavaihtoehdosta

Sen lisäksi, että ennakoidaan päätösesitysten ja tavoitteiden vaikutuksia, on tärkeää muodostaa päätösesityksille ja tavoitteille myös vaihtoehtoja. Vaihtoehtoja voi olla useita, mutta joskus yksikin perusteltu vaihtoehto esitykselle voi olla riittävä. Vähin vaatimus vaihtoehtojen laadinnassa on se, että kuvataan nk. nollavaihtoehto eli tilanne, jossa nykytilanteeseen ei tehdä mitään muutoksia ja kuvataan tämän ”vaihtoehdon” vaikutukset.

Nollavaihtoehto voi joissakin tapauksissa olla tilanne, jossa ei ole mitään ratkaisumallia tai käytäntöä jonkin asian hoitamiseksi tai se voi olla tilanne, jossa on olemassa jokin ratkaisumalli tai käytäntö, mutta jossa tämä malli tai käytäntö ei tunnu toimivalta. Tällöin halutaan muuttaa tätä asiaa. Silloin nollavaihtoehto on nykyinen, toimimaton malli tai käytäntö.

Nollavaihtoehdon kuvaaminen antaa usein hyvän tietopohjan ja perusteet sille, millaiseksi nykytilanteen halutaan muuttuvan. Nollavaihtoehto voi toimia myös päinvastoin. Jos kaikki muut ratkaisut näyttävät johtavan nykyistä toimintaa huonompiin vaikutuksiin, vaihtoehtojen vertailua voi käyttää perusteluna nykyisen kaltaisen toiminnan välttämättömälle jatkamiselle.



---

## Vaihtoehtoiset vaikutukset näkyviksi

Vaihtoehtojen muodostaminen kunnallisessa päätöksenteossa ei ole lainkaan itsestään selvää, eikä se ole kaikkea päätösten ja tavoitteiden valmistelua koskeva yleinen käytäntö, vaan usein esitykselle ei esitetä vaihtoehtoa lainkaan.

Sakari Möttösen mukaan (2002) poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välistä suhdetta päätösesitysten valmistelussa luonnehtii mm. se, että viranhaltijoilla on koulutuksen kautta osaamista sekä käytännön kokemuksessa saatua tietoa, jonka avulla he voivat säädellä tiedon jakamista omaksi edukseen asioidessaan poliittisten päätöksentekijöiden kanssa. Valmistellessaan asioita luottamuselimille viranhaltijoiden tavoitteena on saada omat esityksensä hyväksytyksi, minkä vuoksi he antavat valmistelussa tietoa sellaisessa muodossa, että se tukee heidän pyrkimyksiään. Luottamushenkilöt joutuvat usein hankkimaan itse vasta-argumentit, jos he haluavat muuttaa viranhaltijoiden tekemiä esityksiä. Päätösesitykset tehdään usein vaihtoehtotomina eikä mahdollisia intressiristiriitoja tuoda esiin.

Valtuuston tulee huolehtia siitä, että kuntalaisilla ja palvelujen käyttäjillä on edellytykset osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan. Kuntalain 27 §:ssä määritellään näitä osallistumismahdollisuuksia. Valtuutettu vastaa valtuuston jäsenenä kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisestä sekä edustaa kuntalaista. Nämä valtuuston tehtävät korostavat sitä, että vastuu ja valtuutus ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa.

Päätöksenteko näyttäytyy kuntalaisille usein kaukaisena eikä kuntalaisilla ole useinkaan tietoa omista osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksistaan. Erilaisten ongelmien tunnistaminen, tavoitteiden määrittäminen ja päätösten valmistelu jäävät kuntalaisilta näkymättömiin. Kuntalaisilla on yleensä mahdollisuus vaikuttaa vasta asioiden päätös- ja toimeenpanovaiheessa.

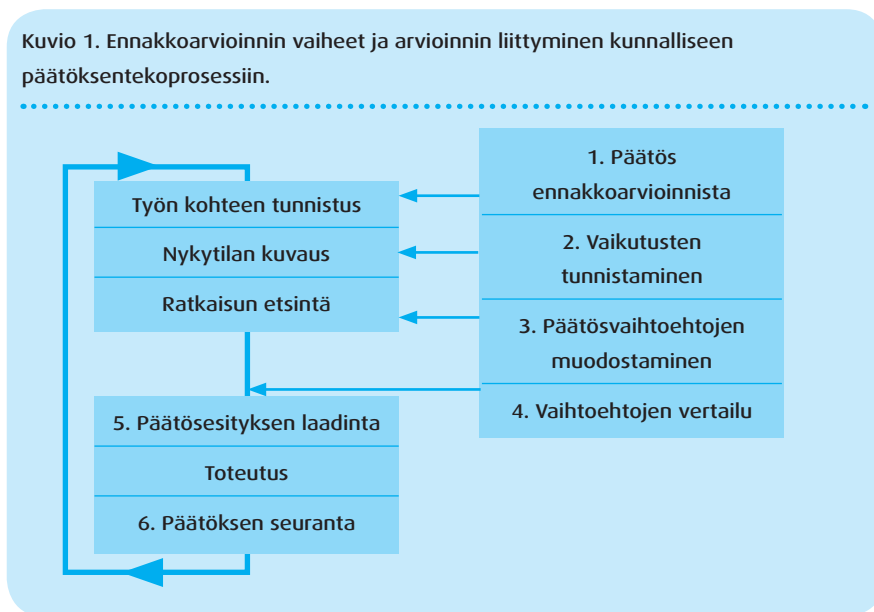
Muun muassa näistä syistä kuntalaisten epäluulo poliittisia päätöksentekijöitä kohtaan ja politiikkakielteisyys ovat kasvussa. Kuilu päättäjien ja kuntalaisten välillä johtaa epäluottamukseen päätöksentekoa kohtaan. Tällä oppaalla edistetään kunnan toiminnan integroitua ja holistista päätöksentekoa, jossa eri päätösten vaikutuksia, talous huomioiden, tarkastellaan kunnan kokonaisuuden kannalta samanaikaisesti sekä pitkällä että lyhyellä aikajän-  
teellä.

# Ennakkoarvioinnin malli ja prosessi

Kuviossa 1 on esitetty ennakkoarvioinnin prosessi vaiheittain. Tässä kuvattut vaiheet saattavat todellisuudessa edetä toisenlaisessa järjestyksessä (esim. limittäin tai samanaikaisesti toisten vaiheiden kanssa). Esimerkiksi päätöstä ennakkoarvioinnin tekemisestä ei voi välttämättä tehdä, ennen kuin on tunnistettu, millaisia vaikutuksia päätöksellä tai tavoitteella näyttäisi olevan ja vaihtoehtoisia ratkaisuja muodostetaan usein samanaikaisesti vaikutusarvioinnin kanssa.

Vaikutusten arviointi toteutetaan käytännössä täyttämällä liitteessä 1 olevat arviointitaulukot. Valmistelija voi tehdä ennakkoarvioinnin itse tai hän voi ottaa siihen mukaan johtoa ja asiantuntijoita laajemminkin.

Kuvio 1. Ennakkoarvioinnin vaiheet ja arvioinnin liittyminen kunnalliseen päätöksentekoprosessiin.



---

## Vaihe 1: Päätös ennakoarvioinnin tekemisestä

Kunnan on tarpeen linjata itselleen, mitkä päätökset vaativat ennakoarviointia. Kunta voi tehdä listan, joka auttaa ennakoarvioinnista päätettäessä, esimerkiksi:

Vaikutuskohteen mukaan:

- Kohdistuuko päätös johonkin (erityisen herkkään) väestöryhmään?
- Kohdistuuko päätös jollekin (erityisen herkälle) luontoalueelle?
- Onko päätöksellä merkittäviä vaikutuksia johtamiseen tai työntekijöille?
- Onko päätöksellä merkittäviä taloudellisia vaikutuksia?

Päätöstyyppin mukaan, kuten lautakunnissa ennakoarviointi tehdään:

- Silloin kun lautakunta oma-aloitteisesti tekee selvityksen tai suunnitelman,
- tarpeen mukaan kun vastataan lausuntoihin, esityksiin tai kirjeisiin,
- jos valmisteltavalla asialla on merkittäviä vaikutuksia tietyille ihmisryhmälle tai alueelle.

Ennakoarviointia ei toteuteta oikaisuvaatimuksissa, viranhaltijoiden nimeämisisä eikä tiedoksi merkittävisä asioissa, eikä myöskään lautakunnan toimialaan kuuluvissa erityisasioissa (kuten yksilöhuoltojaoston asiat).

Vaikutusten merkittävyyden mukaan kannattaa pohtia:

- Aiheuttaako vaikutus peruuttamattomia fataaleja muutoksia, kuten ihmisten vammautumisia, sairauksia tai muita fyysisiä tai psyykkisiä oireita tai eliölajien tai elinympäristöjen tuhoutumisia?
- Kuinka todennäköisesti vaikutus toteutuu? Onko mahdollisuuksia arvioida kaikkia epätodennäköisimpiäkin riskejä?
- Millainen on vaikutuksen kohteena oleva väestö tai elinympäristö (määrä, rakenne)? Mihin väestöryhmiin/eliötyyppeihin/elinympäristöihin vaikutukset kohdistuvat? Ovatko alttiina erityisesti herkät väestö-, eliö- ja luontoryhmät (esim. lapset, vanhukset)?
- Mikä on vaikutuksen kesto (vuosia, kuukausia vai päiviä)?
- Mikä on vaikutuksen kohteena olevan väestön käsitys hyödyistä ja haitoista? Kokeeko yhteisö haitan niin suureksi että ne, jotka voivat, muuttavat pois?
- Onko vaikutus peruuttamaton ja miten sitä voisi lieventää? Voidaanko haitallinen vaikutus kompensoida vai joutuuko asukas/eliö/elinympäristö vain sopeutumaan vaikutukseen?
- Onko vaikutus osa laajempaa vaikutusketjua tai -verkkoa ja siksi tärkeä? Onko päätöksellä yhteisvaikutuksia tai kumuloituvia vaikutuksia?
- Liittyykö vaikutuksiin ristiriitoja?

Pohtimalla näitä kysymyksiä yksittäinen valmistelija saa omalle harkinnalleen puitteet ja voi tämän jälkeen ryhtyä varsinaiseen valmistelutyöhön.

#### Esimerkinä palveluverkon uudistaminen

Kuntaliitoksen myötä kunta päättää tarkistaa terveyskeskusten palveluverkosta, koska palveluverkosto on osoittautunut kalliiksi ja osin päällekkäiseksi. Tarkistusta varten perustetaan työryhmä, jossa ovat edustettuina palvelujen tilaajat, tuottajat ja asiakkaiden edustajat.

Ensimmäisessä työkokouksessaan työryhmä toteaa tarkistamisen olevan niin suuri hanke, että siitä on todennäköisesti vaikutuksia kaikkiin vaikutusten tunnistamistaulukon pääkohtiin. Arviointi päätetään liittää työryhmän työhön ja sitä käsitellään rinnakkain sisällöllisten kysymysten kanssa.

Esimerkkinä kevyen liikenteen väylien hiekoitus

Teknisen toimen valmistelija saa valmisteltavakseen ehdotuksen, jonka mukaan kevyen liikenteen väyliä ei enää talvella hiekoitettaisi. Valmistelija käy vaikutusten tunnistamistaulukon nopeasti läpi ja tunnistaa, että hiekoituksen vähentäminen vaikuttaa eri tavoilla väyliä käyttäviin ihmisryhmiin ja kunnan talouteen. Ehdotus liittyy myös kunnan tavoitteeseen vähentää liukastumisonnettomuuksia. Valmistelija päättää tehdä ennakoarvioinnin.

## Vaihe 2: Vaikutusten tunnistaminen

Vaikutusten arvioinnissa on tärkeää tunnistaa erilaiset vaikutustyyppit. On tarkoituksenmukaista keskittyä vain merkittäviin vaikutustyypppeihin. Vaikutustyyppien tunnistamista varten on laadittu taulukko helpottamaan sen pohdintaa, millaisia vaikutustyypppejä päätöksellä voi olla (ks. liite 1).

Taulukko voi jäädä valmistelijan omaan käyttöön tai se voidaan liittää osaksi päätösesitystä. Seuraavassa vaiheessa muodostetaan vaihtoehtoisia päätösesityksiä ja esitetään näiden vaihtoehtojen vaikutukset. Molemmat vaiheet ovat apuna varsinaisen esitystekstin kirjoittamiselle. Mallia voidaan hyödyntää muussakin vaihtoehtojen tarkastelutyössä, esimerkiksi erilaisia tavoitteita laadittaessa.

Esimerkkinä palveluverkon uudistaminen

Palveluverkosta tarkistava työryhmä tarkentaa alustavasti tunnistamaansa vaikutusluetteloa niin, että kukin työryhmän jäsen keskustelee oman taustaorganisaation kanssa alustavasti tunnistetuista vaikutuksista. Tämän taustakierroksen myötä vaikutusluettelo perusteluineen täsmentyy ja sitä käsitellään työryhmän omassa kokouksessa.

Työryhmä päättää seuraavaksi osallistua kunnassa toimivan lapsiparlamentin ja vanhusfoorumin tapaamisiin, joissa verkoston tarkistusta käsitellään ja josta työryhmän jäsenet keräävät lisää vaikutuksia ja vaihtoehtojen aiheita. Osallistumisen myötä alkuperäinen talousvaikutus saa rinnalleen työntekijöiden esiintuomia vaikutuksia: työssä turhautumisen, asukkaiden huolen palveluiden saavutettavuudesta ja satumanvaraisesta laadusta sekä palveluverkoston tarkistamisesta aiheutuvat haitat julkiseen kuvaan.

Esimerkkinä kevyen liikenteen väylien hiekoitus

Valmistelija ottaa vaikutusten alustavan tunnistuksen jälkeen yhteyttä kevyen liikenteen väylien ylläpitäjään, terveys-, ympäristö-, talous- ja vapaa-ajan toimeen, täydentääkseen vaikutuksen kohteiden luetteloaan.

Terveystoimen edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa nousee esille erityisesti ikääntyvien liukastumistapaukset, niistä aiheutuvat lonkkamurtumat ja erityissairanhoidon kustannusten kasvaminen. Vapaa-aikatoimen ja sosiaalitoimen edustajien kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen valmistelija listaa hiekoituksen poistamisella olevan positiivisia vaikutuksia hiihtäjille, potkukelkkailijoille ja pulkan käyttäjille sekä negatiivisia talvipyöräilijöille, ulkoilijoille ja koiran ulkoiluttajille.

Ympäristötoimen asiantuntijan mukaan hiekoitus voi lisätä läheiseen vesistöön valuvan kiintoaineksen määrää. Taloustoimi päättää selvittää hiekoituksen kustannukset ja sen, millaisia lisäkustannuksia hiekoituksen poisjääminen aiheuttaa kun onnettomuudet lisääntyvät.

Valmistelija haluaa varmistaa, että myös kevyen liikenteen väylien käyttäjiä kuullaan laajasti, ja ottaa vielä yhteyttä muutamaa kuntoliikuntaa edistävään liikuntajärjestöön, läheiseen vanhainkotiin ja kunnan lapsiasiamieheen, jotka antavat lisää tietoa vaikutuksista.

### Vaihe 3: Päätösvaihtoehtojen muodostaminen

Kolmannessa vaiheessa muodostetaan vaihtoehtoisia päätösesityksiä ja kerrotaan niiden vaikutukset. Vaihtoehtoiset päätösesitykset voidaan muodostaa esim. nollavaihtoehdosta (mitä tapahtuu, jos asialle ei tehdä nyt mitään), maksimivaihtoehdosta (millainen päätösesitys olisi parhaimmillaan, jos esim. talouden rajoituksia ei tarvitsisi ottaa huomioon) sekä yhdestä tai useammasta kompromissivaihtoehdosta (millainen vaihtoehto olisi realistisin nykyisessä tilanteessa).

Vaihtoehtoja voi muodostaa myös erilaisista esiin tulleista ratkaisutavoista. Päätösvaihtoehtojen tulee olla ”oikeita”, todellisia vaihtoehtoja, jotta niiden muodostamisesta olisi hyötyä. Muodon vuoksi tehdyt vaihtoehdot eivät tarjoa hyvää tietopohjaa päätöksenteolle.

Esimerkkinä palveluverkon uudistaminen

Palveluverkostoa tarkistava työryhmä kohtaa kuntalaisten ja yrittäjien osalta erittäin suurta vastustusta. Nykytilan jatkuminen on lähinnä teoreettinen vertailun lähtökoh- ta, koska mahdollisuutta nykyisenkaltaiseen palveluverkoston ei kunnassa katsota olevan ja työryhmän tehtäväksi oli annettu verkoston tarkistaminen.

Koska palveluverkoston tarkistaminen kohtasi niin suuren vastustuksen, työryhmä päättää ottaa perusvaihtoehdoksi nykyisenkaltaisen palveluverkoston säilyttämisen jonka kunta rahoittaisi lisävelalla. Työryhmän työskentelyssä on myös kehkeytynyt ajatus palveluiden keskittämisestä vain entisiin kuntakeskuksiin tai vain yhteen, suu- rimpaan kuntakeskukseen. Näillä molemmilla vaihtoehdoilla on omat kannattajansa luottamushenkilöiden joukossa.

Työryhmä päättää vielä ottaa tarkasteluun mukaan neljännen ratkaisun, joka ei vielä ole poliittisesti mahdollinen, mutta perusteltavissa tulevaisuuden ratkaisuna, eli pal- veluiden ulkoistamisen maakuntakeskukseen. Vaihtoehtojen vertailuun valikoituivat siis:

0-vaihtoehto: nykyisen palvelurakenteen kehittäminen velkarahalla

Vaihtoehto 1: kuntakeskuksiin keskittyvät palvelut

Vaihtoehto 2: vain pääkeskukseen keskitettävät palvelut

Vaihtoehto 3: maakuntakeskukseen keskitettävät palvelut

Vaihtoehto 4: palvelun ulkoistaminen maakuntakeskukseen, jolloin kunta toimii tilaajana

Esimerkkinä kevyen liikenteen väylien hiekoitus

Valmistelija kirjaa vaihtoehtojen pohjaksi nykytilan jatkumisen, johon muita ehdotuk- sia verrataan. Ensimmäinen vaihtoehto nykytilalle on valmistelun käynnistänyt ehdo- tus hiekoituksen lopettamisesta. Valmistelun kuluessa esiin on noussut myös ehdotus väylien osittaisesta hiekoittamisesta nykyistä kapeammalla hiekoituskalustolla tai väylän suolaaminen. Näin valmistelijalla on neljä vertailtavaa ratkaisua:

Nollavaihtoehto: hiekoitusta jatketaan kuten nyt

Vaihtoehto 1: jätetään hiekoitus kokonaan pois

Vaihtoehto 2: suolaaminen

Vaihtoehto 3: kavennetaan hiekoitettavaa osuutta

## Vaihe 4: Vaihtoehtojen vertailu

Neljännessä vaiheessa vertaillaan vaihtoehtoja toisiinsa ja vertailun tulos kirjoitetaan perustelutekstiin, jossa esittelijä ottaa kantaa eri vaihtoehtoihin.

Vaikutukset kuvataan esimerkiksi rahallisesti, muuten mitattavina kapaleina (kuten väestömäärinä, indikaattoriarvoina tai volyyminä) tai silloin kun vaikutusta ei voi kuvata rahassa tai mitattavina suureina, verbaalisesti laadullisina asioina. Vaikutuksia ei yhteismitallisteta.

Vaihtoehtoja voidaan vertailla joko vaikutusten tai tavoitteiden kannalta. Taulukossa jokaiseen lokeroon kirjataan vaikutuksen suuruus tai suunta tai tavoitteen toteutumisen aste. Myös epävarmuudet ja lisätiedon tarpeet sekä kiistanalaiset vaikutukset voi kirjoittaa näkyviin.

### Esimerkinä palveluverkon uudistaminen

Palvelurakennetta uudistava työryhmä käy jokaisessa entisessä kunnassa esittelemässä vaihtoehtoja ja kerää foorumityöskentelyllä käsityksiä siitä, miten eri ratkaisut vaikuttavat. Erityisesti kuullaan palvelujen käyttäjiä, kerätään kuntalaisten pelkoja ja ideoita negatiivisten vaikutusten lieventämiseksi.

Työryhmän sisältöasiantuntijat työstävät myös omassa työyksikössään vaihtoehtojen vertailua työntekijöiden kanssa. Lopulta aineisto kootaan yhteen niin, että alkuperäiset mielipiteet on tunnistettavissa.

Prosessin aikana muutosvastarinta on muuttunut niin, että tiettyjen ratkaisujen vaikutuksia ei koeta enää mahdottomiksi, ja parhaat, jäljelle jääneet vaihtoehdot jalostetaan mahdollisimman hyväksi. Työryhmä toteaa, että alun pelko palveluiden laadun heikkenemisestä saattaakin olla turha, sillä palveluja keskittämällä laatu voi osin parantua kun työntekijät ja toimipaikat erikoistuvat, väestöpohja kasvaa, palvelut monipuolistuvat ja volyymi tuo kustannussäästöjä. Työryhmä kuitenkin toteaa, että palvelun saavutettavuutta ja sen vaikutuksia liikennetarpeisiin ja liikkumisedellytyksiin tulee edelleen selvittää.



---

Esimerkkinä kevyen liikenteen väylien hiekoitus

Valmistelija luonnostelee alustavan taulukon muistaen kuulemansa argumentit eri ratkaisujen hyödyistä ja haitoista. Hän lähettää taulukon kommentointikierrokselle ja ehtii saada muutaman vastauksen, joiden perusteella hän lisää kustannustietoja sekä eriäviä mielipiteitä. Lopputuloksena valmistelijalla on taulukko, josta näkyy, ettei yhtä hyvää ratkaisua ole olemassa, kaikissa ratkaisuisa on huonoa ja hyvää.

Valmistelija päätyy esittelemään ratkaisua, jolla estetään suuret negatiiviset vaikutukset liikkujiin ja kunnan talouteen. Valmistelija liittää esitykseen vertailusta saamansa tulokset perusteluiksi ja esittää samalla muiden ratkaisujen vaikutukset.

Luottamushenkilöistä hylätyksi tullutta ratkaisua kannattanut käyttää useita puheenvuoroja esittelytilanteessa, mutta ymmärtää lopulta ehdotuksen perustelut ja oman ehdotuksensa mahdolliset negatiiviset vaikutukset.

## Vaihe 5: Päätösesityksen laadinta

Vaihtoehtojen vertailun jälkeen esittelijä esittää päätettäväksi parhaimpana pitämänsä ratkaisuvaihtoehdon.

## Vaihe 6: Päätöksen seuranta

Kun päätös on tehty, päätetään vielä, miten, kuka ja millä aikataululla päätöksen toteutumista ja vaikutuksia arvioidaan. Toteutumista seurataan kunnassa sovitun menetelmän mukaisesti.

# Vaikutustyyppit

Tässä oppaassa tarkastellaan seuraavia vaikutustyypppejä:

- kuntalaisvaikutukset (ihmisiin kohdistuvat vaikutukset)
- ympäristövaikutukset
- organisaatio- ja henkilöstövaikutukset sekä
- taloudelliset vaikutukset

Vaikutuksia on tarpeen tarkastella sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä. Taloudellinen säästö lyhyellä aikajänteellä voi tulla pidemmällä aikajänteellä tarkasteltuna kalliimmaksi. Esimerkiksi säästöt katujen hiekoituksessa voivat aiheuttaa kaatumisten lisääntyessä merkittäviä terveyskuluja, kun vaikkapa erilaisten leikkausten tarve lisääntyy.

Jotkut vaikutukset ovat välittömiä, ehdotuksen toteutuksesta suoraan johtuvia ja toiset välillisiä, eli ne aiheutuvat muiden vaikutusten kautta. Usein taloudellisista vaikutuksista arvioidaan vain välittömät vaikutukset ja esityksen välilliset vaikutukset talouteen unohdetaan, esimerkiksi arvioidaan hiekoituksen kulut mutta jätetään arvioimatta, millainen taloudellinen vaikutus on, jos katuja ei hiekoiteta. Taloudelliset vaikutukset tulisi tästä syystä arvioida aina viimeiseksi.

Vaikutukset voivat olla myös tarkoitettuja tai sivuvaikutuksia (myönteisiä tai kielteisiä). Sivuvaikutuksia ei ole tarkoitettu aiheutuvaksi, mutta ne aiheutuvat esimerkiksi välillisesti. Esimerkiksi koululaisten välipalatarjoilu voi aiheuttaa välipalan pakkaamistavasta riippuen merkittäviä kielteisiä ympäristövaikutuksia, jos kyseessä on suuri kunta ja jos palvelun käyttäjiä on paljon.

Vaikutusten tarkastellussa kannattaa keskittyä vain merkittävien vaikutusten arviointiin. Se, mikä milloinkin on merkittävä vaikutus, vaihtelee. Suurissa kaupungeissa pieneltäkin tuntuva asia voi olla merkittävä, koska toimita on laajaa.

## Kuntalaisiin kohdistuvat vaikutukset

Kuntalaisvaikutuksilla eli ihmisiin kohdistuvilla vaikutuksilla tarkoitetaan päätösesityksen vaikutuksia, jotka voivat kohdistua yhtäältä kunnan palveluja käyttäviin henkilöihin mm. kaksikielisissä kunnissa eri kieliryhmien edustajiin (joko kunnassa asuviin tai muihin henkilöihin eli aktuaalisiin asiakkaisiin) ja toisaalta henkilöihin, jotka asuvat kunnassa mutta eivät käytä palveluja (eli potentiaalisiin asiakkaisiin).

Ihmisiin kohdistuvissa vaikutuksissa tarkastellaan hyvinvoinnin ja terveyden edellytyksiä sekä niiden jakaantumista. Ihmisiin kohdistuvia vaikutuksia

---

voidaan arvioida erikseen myös esimerkiksi lasten, kunnan kieliryhmien, mielenterveyden muutosten, sosiaalisten vaikutusten, terveyserojen tai sukupuolivaikutusten kannalta.

Tällöin vaikutukset voivat kohdistua muun muassa näiden henkilöiden terveyteen ja hyvinvointiin, yhdenvertaisuuteen ja sukupuolten väliseen tasa-arvoon sekä osallisuuteen, työllisyyteen ja työelämään, tietoyhteiskuntataitoihin, turvallisuuteen ml. tietoturvaan sekä palvelujen ja sosiaaliturvan tasoon, kattavuuteen ja palvelun saatavuuteen kunnan eri alueilla.

Kuntalaisvaikutuksia, kuten muitakin vaikutustyyppisiä, on tarpeen tarkastella sekä pitkällä että lyhyellä aikajänteellä ja samalla pohtia vaikutusten ketjuuntumista. Esimerkiksi terveyteen kohdistuvat vaikutukset tulevat monesti esiin vasta myöhemmin välillisesti muiden ratkaisujen vaikutuksesta. Koulujen sisäilmaongelmat aiheutuvat rakennuksen ilmanvaihtojärjestelmän ongelmista ja heikentävät ajan myötä terveyttä. Sisäilmaongelmien poisto vaikuttaa myös talouteen: se lisää menoja lyhyellä aikavälillä, mutta voi pitkällä aikajänteellä tuoda säästöjä terveystalouden vähentyessä.

## Ympäristöön kohdistuvat vaikutukset

Ympäristövaikutukset kohdistuvat ihmisten elinoloihin, terveyteen ja viihtyvyyteen, maaperään, luonnon monimuotoisuuteen, ilmastoon, maisemaan, kaupunkikuvaan tai kulttuuriperintöön.

Muutoksen ympäristöön voi aiheuttaa mm. päätösesitykseen sisältyvä ehdotus luonnonvarojen ja energian käytöstä ja niihin liittyvistä päästöjen ja jätteiden määrästä, kulutuskäyttäytymisestä tai toimintojen sijoittumisesta ja niihin liittyvistä liikkumis- ja liikenneratkaisuista. Esimerkiksi liikenneratkaisut vaikuttavat ihmisten elinoloihin, terveyteen ja ilmastoon. Ne vaikuttavat myös kunnan talouteen esimerkiksi rakentamis-, ylläpito-, kalusto- ja muina kustannuksina.

Ympäristövaikutukset näkyvät yleensä vasta pidemmän ajan kuluttua ja ne aiheutuvat välillisesti usean vaikutuksen yhteisvaikutuksena.

## Organisaatioon kohdistuvat vaikutukset

Organisaatio- ja henkilöstövaikutukset kohdistuvat eri organisaatioiden välisiin suhteisiin, organisaation tehtäviin tai menettelytapoihin, luottamuselinten toimintaan, henkilöstöön tai hallintoon. Niitä aiheuttavat mm. päätösesityksiin sisältyvät ehdotukset organisaatioiden keskinäisten toimivaltasuhteiden muutoksesta, organisaation tehtävien määrästä, laadusta tai menettelytavoista, henkilöstön määrästä, asemasta ja osallisuudesta, viranomaisten raportointi-, tiedottamis- ja selvityselvoitteista tai muista uusista hallinnollisista tehtävistä.

Esimerkiksi päätösesitys, joka sisältää ehdotuksen organisaation uusiksi

tehtäviksi, vaikuttaa organisaation tehtävien määrään ja laatuun ja viime kädessä kunnan talouteen esimerkiksi silloin, jos joudutaan palkkaamaan uutta henkilöstöä.

## Taloudelliset vaikutukset

Taloudelliset vaikutukset kohdistuvat kunnan tuloihin tai menoihin joko niitä lisäämällä tai vähentämällä. Kunnan talouteen saattavat vaikuttaa esimerkiksi esitykset, jotka vaikuttavat väestöryhmien ja kotitalouksien asemaan ja käyttäytymiseen, yritysten toimintaan, niiden väliseen kilpailuun ja kansainväliseen kilpailukykyyn sekä markkinoiden toimivuuteen, kunnallistalouden yhteisöjen rahoitukseen, voimavarojen jakoon, työllisyyteen ja tuottavuuteen tai palvelutuotantoon.

Välittömien kustannusten tai tulojen lisäksi on tarpeen laskea myös välilliset, so. muista vaikutustyypeistä aiheutuvat kustannukset tai tulot. Tämän takia taloudelliset vaikutukset onkin tarkoituksenmukaisinta arvioida vasta viimeiseksi, sen jälkeen kun muiden vaikutustyyppien vaikutukset on arvioitu.

Taloudellisiin vaikutuksiin kuuluvat oleellisesti yritysvaikutukset eli se, miten kunta mahdollistaa alueellaan yritystoiminnan.

Edellä on kerrottu vaikutustyypeistä, joista osaa on säädelty normeissa tai ohjeissa. Alla olevassa taulukossa on esitelty esimerkinomaisesti joitakin säädöksiä, jotka liittyvät näihin vaikutustyyppeihin.

### Esimerkkejä vaikutustyyppihin liittyvistä säädöksistä

Vaikutustyyppi	Sisältö	Keskeiset normit ja ohjeet kunnallishallinnossa
Kuntalaisvaikutukset (ihmisiin kohdistuvat vaikutukset)	Terveys ja hyvinvointi, yhdenvertaisuus, sukupuolten ja kieliryhmien välinen tasa-arvo sekä osallisuus, työllisyys ja elinkeinoelämä, tietoyhteiskuntataidot, turvallisuus ml. tietoturva, palvelujen ja sosiaaliturvan taso, kattavuus ja saatavuus myös kunnan eri alueilla.	Kuntalaisissa todetaan, että kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestäväää kehitystä alueellaan. Kuntalaisvaikutusten aluetta säätelevät useat erillislait liittyen terveyteen, tasa-arvoon, työelämään, turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Esimerkiksi terveydenhuoltolaki 11§. Kielilaki 6 ja 23 §. Kunnat ja kielilainsäädäntö, Kuntaliitto 2004.

Ympäristövaikutukset	Ihmisten elinolot, terveys ja viihtyvyys, maaperä, luonnon monimuotoisuus, ilmasto, maisema, kaupunki-kuva, kulttuuriperintö, rakennettu ympäristö ja yhdyskuntarakenne.	Maankäyttö- ja rakennuslaki (MRL), laki viranomaisten suunnitelmien ja ohjelmien ympäristövaikutusten arvioinnista (SOVAL) ja laki ympäristövaikutusten arviointimenetelmästä (YVAL). Lisäksi luonnon-suojelulaissa (LSL) säädetään Natura-alueilla tarvittavasta arvioinnista.
Henkilöstö- ja organisaatiovaikutukset	Organisaation keskinäiset toimivaltamuutokset, uudenlaiset palvelujen tuottamistavat (esim. tilaaja-tuottajamalli, palvelusetelien käyttö jne.), organisaation tehtävien määrä, laatu tai menettelytavat, henkilöstön määrä, asema ja osallisuus, organisaation raportointi-, tiedottamis- ja selvitysvelvoitteet, kielelliset velvollisuudet ja muut uudet hallinnolliset tehtävät.	Työelämää koskeva lainsäädäntö (esim. yhteistoimintalaki, työsopimuslaki ja laki kunnallisesta viranhaltijasta, työaikalaki ja vuosilomalaki, työturvalisuuksiin ja työterveyshuoltoon koskeva lainsäädäntö sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuutta koskevat lait)
Taloudelliset vaikutukset	Väestöryhmien ja kotitalouksien asema ja käyttäytyminen, yritysten toiminta, niiden välinen kilpailu ja kansainvälinen kilpailu sekä markkinoiden toimivuus, kunnallistalouden yhteisöjen rahoitus, voimavarojen jako, työllisyys ja tuottavuus, palvelutuotannon muutos.	Kuntalaki 65 § (talousarviossa ja -suunnitelmassa hyväksytään kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet) Lain 13 §:ssä säädetään, että valtuuston tehtävänä on päättää kunnan liikelaitokselle asetettavista toiminnallisista ja taloudellisista tavoitteista. Lain 68 §:ssä todetaan, että tilinpäätöksen tulee antaa oikeat ja riittävät tiedot kunnan toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. 69 §:ssä todetaan, että toimintakertomuksessa on esitettävä selvitys valtuuston asettamien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutumisesta kunnassa ja kuntakonsernissa.

# Ennakoarviointi mukaan päätöksentekoon

Jotta ennakoarviointi saadaan luontevaksi osaksi kuntien päätöksentekoa, kunnallishallintoon tulee saada aikaan vaihtoehtoja ja niiden vaikutuksia avoimesti ja läpinäkyvästi tarkasteleva kulttuuri. Kunnat saavat tähän työhön tukea esimerkiksi Kuntaliitolta.

Poliittisten luottamushenkilöiden on tarpeen oppia vaatimaan päätösten ja tavoitteiden valmistelulta nykyistä enemmän tietoa esityksen erilaisista vaikutuksista ja eri vaihtoehdoista vaikutustyypeittäin. Kyse on siten valmistelukulttuurin muutoksesta.

Kunta voi tukea päätösten ennakoarviointia päättämällä selkeästi ennakoarviointitoiminnan aloittamisesta, vastuuttamalla toiminnan ja valvomalla, että ennakoarviointia tehdään. Päätöksen lisäksi tarvitaan ennakoarvioinnin tueksi vastaavanlaista tietoa kuin strategiatyöhön. Tällaista tietoa ovat esimerkiksi:

- Tilastot, indikaattorijärjestelmät, julkiset indikaattoripankit ja seuranta-järjestelmän tulostukset, kuten hyvinvointikertomus.
- Kunnan strategiset tavoitteet, jotka määrittelevät, onko vaikutus toivotunlainen. Tavoitteiden tulee olla arvioitavan päätöksen vaatimalla tarkkuudella kuvattu ja helposti löydettävissä.
- Kuntalaisten mielipiteet, palvelutyytyväisyyskyselyt, asiakaspalautejärjestelmät ja muu aineisto, josta voidaan poimia ennakoarvioitavaan asiaan liittyviä laatuksiteereitä.
- Mahdollisuudet lähete keskustelun, foorumityöskentelyn tai sähköisen mielipidekyselyn toteuttamiseksi.
- Asiantuntijaverkosto poikkialueellisten vaikutusten selvittämiseksi.
- Toimintatapa, jolla saadaan työntekijöiden hiljainen tieto valmistelun tueksi.
- Mahdollisia laatutyön työkaluja ennakoarvioinnin tueksi.
- Koulutusta luottamushenkilölle ja valmistelijoille.

Ennakoarviointia tukee kunnan oma tietotuotanto yhdistettynä kansallisiin rekistereihin ja indikaattoripankkeihin. Tietojärjestelmät tuovat esille vaikutusten nykytilan ja tapahtuneen trendin suunnan. Usein kunnat kokoavat itselleen tärkeitä mittareita esimerkiksi hyvinvointikertomuksiksi ja ympäristöbarometreiksi. Tietämys nykytilasta antaa pohjan arvokeskustelulle ja

---

tavoitteiden asettamiselle.

Tietoa kuntalaisia koskevista vaikutuksista, niiden kokemisesta ja merkittävyydestä saadaan osallistamalla niitä väestöryhmiä, joihin vaikutukset kohdistuvat. Kun kunnalla on valmiina erilaisia kanavia eri ihmisryhmien palautteen keräämiseksi, tätä aineistoa voi suoraan käyttää ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arvioimiseksi.

Poikkihallinnollisten vaikutusten tunnistaminen ja vaikutusten kuvaaminen vaativat laajaa ammattitaitoa. Eri hallinnonalojen välinen vuorovaikutus voi vähimmillään olla lausunnonantamista, mutta parhaimmillaan eri toimialat voivat konsultoida toistensa vaikutusten arviointeja, jos tähän on olemassa valmiit rakenteet eli nimetyt yhteyshenkilöt tai säännölliset tapaamiset.

### Arviointi entistä laadukkaammaksi

Ennakoarviointia syytetään usein subjektiivisuudesta. Syynä tähän on puutteellinen tietotuotanto ja kapea asiantuntemuksen käyttö valmistelussa. Ennakoarvioinnin laatua parantaa monipuolinen asiantuntijoiden käyttö ja myös päätöksen kohteena olevien työntekijöiden kokemukset. Ennakoarviointi onkin eräs keino saada työntekijöiden hiljainen tieto näkyväksi tiedoksi.

Ennakoarviointi kannattaa kytkeä osaksi kunnan laatujärjestelmää. Joissakin kunnissa ennakoarviointi on kytketty tulospalkkausjärjestelmään.

Tässä oppaassa esitellyssä ennakoarvioinnin mallissa on päädytty jaottelamaan vaikutukset neljään tyyppiin: kuntalaisvaikutuksiin, ympäristövaikutuksiin, henkilöstö- ja organisaatiovaikutuksiin sekä taloudellisiin vaikutuksiin.

Nämä neljä vaikutustyyppiä ovat yleisimpiä kunnissa näkyviä vaikutustyyppinä. Jokaisen kunnan on kuitenkin huomioitava omat lähtökohtansa ennakoarvioinnissa. Itsearvioinnin pohjana voivat olla myös kunnan arvot kuten vaikkapa terveys, yrittäjyys ja kansainvälisyys. Tämä saattaa helpottaa arvojen kytkemistä osaksi kunnan jokapäiväistä toimintaa.



Vaikutustyyppejä voidaan arvioida myös BSC-mittariston neljän näkökulman (talous, prosessit, asiakas/kuntalaiset, henkilöstö) mukaisesti. Terveystoimissa terveydenhuoltolaki edellyttää terveysvaikutusten ja hyvinvointivaikutusten seuranta kunnassa erillisinä.

Ennakoarvioinnilla voidaan tarkastella myös sitä, kuinka tehtävät päätökset toteuttavat kunnan strategisia linjauksia ja eri hallinnonalojen tavoitteita. Tällainen tarkastelu antaa tarkastuslautakunnalle uuden mahdollisuuden seurata kunnan tavoitteiden toteutumista ja sitä, mitkä syyt estävät asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Kokemukset ennakoarviointien käyttöönotosta ovat osoittaneet, että koulutus on tärkeää ja tarpeellista. Kyseessä on usein kulttuurimuutos, vaikka vaikutusten arviointi ennakkoon on ollut hyvän valmistelun piirre ja hyvän hallinnon osa jo kauan. Kuntaliitto tukee uudenlaista valmistelukulttuuria mm. koulutuksella sekä julkaisemalla internetissä kotisivuillaan esimerkkejä hyvin tehdystä vaikutusarviointityöstä ja vaihtoehtojen muodostamisesta.



---

# LIITE 1.

## Ennakoarviointitaulukot

Päätösten vaikutuksia kannattaa arvioida ennalta neljästä eri näkökulmasta. Päätöksiä tulee arvioida samanaikaisesti kuntalaisten, ympäristön, organisaation ja talouden kannalta. Tässä liitteessä julkaistut taulukot auttavat arvioimaan, tarvitaanko ennakoarviointia ja millaisiin asioihin arvioinnissa tulisi keskittyä.

**Kuntalaisvaikutukset** eli ihmisiin kohdistuvat vaikutukset, jotka kohdistuvat kunnassa asuviin henkilöihin, jotka käyttävät tai eivät käytä tarkasteltavaa palvelua tai muihin kunnan palveluja käyttäviin henkilöihin.

Muutoksen kohde	On vaikutuksia	Ei ole vaikutuksia	Selvitettävä
Terveys ja hyvinvointi			
Yhdenvertaisuus kuten sukupuolten ja kieliryhmien välinen tasa-arvo			
Työllisyys ja työelämä			
Tietoyhteiskuntataidot			
Turvallisuus ml. tietoturva			
Palvelujen ja sosiaaliturvan taso, kattavuus ja saatavuus myös kunnan eri alueilla ja kielillä			
Jokin muu, mikä			

**Ympäristövaikutukset** eli vaikutukset, jotka aiheutuvat luonnonvarojen ja energian käytöstä ja niihin liittyvistä päästöjen ja jätteiden määrästä, kulkukäyttämisen muutoksesta taikka toimintojen sijoittumisesta ja niihin liittyvistä liikkumis- ja liikennetkaisuista.

Muutoksen kohde	On vaikutuksia	Ei ole vaikutuksia	Selvitettävä
Ihmisten elinolot, terveys ja viihtyvyys			
Maaperä, luonnon monimuotoisuus, ilmasto			
Maisema, kaupunkikuva, kulttuuriperintö			
Jokin muu, mikä			

**Organisaatio- ja henkilöstövaikutukset** eli vaikutukset, jotka kohdistuvat viranomaisten välisiin suhteisiin, viranomaisten tehtäviin tai menettelytapoihin, luottamushenkilöiden (kh, kv, ltk) toimintaan, henkilöstöön, organisaation tai hallintoon.

Muutoksen kohde	On vaikutuksia	Ei ole vaikutuksia	Selvitettävä
Organisaation keskinäiset toimivaltamuutokset			
Uudenlaiset palvelujen tuottamistavat (esim. tilaaja-tuottajamalli, palvelusetelin käyttö jne.)			
Organisaation tehtävien määrä, laatu tai menettelytavat			
Henkilöstön määrä, asema ja osallisuus			
Organisaation raportointi-, tiedottamis- ja selvitysvelvoitteet ja muut uudet hallinnolliset tehtävät			
Jokin muu, esim. kielelliset velvollisuudet			

.....

## Taloudelliset vaikutukset eli vaikutukset kunnan tulo- tai menotalouteen.

Muutoksen kohde	On vaikutuksia	Ei ole vaikutuksia	Selvitettävä
Väestöryhmien ja kotitalouksien asema ja käyttäytyminen			
Yritysten toiminta, niiden välinen kilpailu ja kansainvälinen kilpailukyky ja markkinoiden toimivuus			
Kunnallistalouden yhteisöjen rahoitus, voimavarojen jako, työllisyys ja tuottavuus			
Palvelutuotannon muutos			
Jokin muu, mikä			

## LIITE 2. Kuvitteelliset esimerkkitapaukset: Miten ennakoarviointia käytetään?

### Esimerkki 1: Kirjastopalvelujen järjestäminen

Mallin käyttöä havainnollistetaan case-esimerkillä kirjastoautopalvelujen järjestämistä koskevasta päätösesityksestä. Päätösesityksellä voi olla esimerkiksi neljä eri vaihtoehtoa:

- Nollavaihtoehto: ei järjestetä kirjastoautopalveluja lainkaan.
- Maksimivaihtoehto: kuntaan hankitaan uusi kirjastoauto.
- Kompromissivaihtoehto 1: kirjastoautopalvelut järjestetään sopimusyhteistyöllä naapurikuntien kanssa.
- Kompromissivaihtoehto 2: kirjastoautopalvelut järjestetään siten, että palvelut ostetaan paikalliselta myymäläautoyrittäjältä.

Ennakoarvioinnin ensimmäisessä vaiheessa kunta tekee päätöksen suorittaa ennakoarviointi kunnan linjausten mukaisesti.

Vaiheessa 2 erilaiset päätökseen vaikuttavat vaikutustyyppit tunnistetaan täyttämällä ennakoarvioinnin taulukko. Taulukko on suuntaa-antava eikä tyhjentävä. Luettelosta saattaa puuttua jokin valmistelijan mielestä keskeinen vaikutustyyppi. Tämän vuoksi luettelon lopussa on tilaa muille mahdollisille vaikutuksille.

On tarkoituksenmukaista joko ruksata itselle muistiin tai kirjoittaa jo tässä vaiheessa karkealla tasolla, miten päätös toteutuessaan vaikuttaisi. Päätösesityksen perusteluissa (esim. lautakunnan listatekstissä) joudutaan joka tapauksessa kuvaamaan sanallisesti taikka numeerisesti ainakin pääpiirteittäin, miten päätösesitys vaikuttaa. On tarkoituksenmukaista ajatella taulukkoa täytettäessä joko maksimi- tai kompromissivaihtoehtoa 1 tai 2 eikä nollavaihtoehtoa.

Alla olevassa vaikutustyyppien tunnistamismallissa on käytetty esimerkkinä kirjastoautopalvelujen järjestämistä omana tuotantona ja vaihtoehtoisesti yhteistyössä naapurikuntien kanssa tai ostopalveluna yksityiseltä yrittäjältä. Vaikutustyyppiä tunnistettaessa arvioidaan tässä esimerkissä, aiheuttaako esityksen mukainen toiminta muutoksia nykytilaan verrattuna vai ei. Selvitettävä-kohtaan voidaan kirjoittaa itselle muistiin jatkoa ajatellen huomioita, joihin on tarpeen palata myöhemmin.

.....

## Vaihe 1: Kunta on tehnyt ennakoarviointia koskevan päätöksen kunnan linjausten mukaisesti

### Vaihe 2: Vaikutustyyppien tunnistaminen

**Kuntalaisvaikutukset**, eli ihmisiin kohdistuvat vaikutukset jotka kohdistuvat kunnassa asuviin henkilöihin, jotka käyttävät tai eivät käytä tarkasteltavaa palvelua tai muihin kunnan palveluja käyttäviin henkilöihin.

Muutoksen kohde	On vaikutuksia	Ei ole vaikutuksia	Selvitettävä
Terveys ja hyvinvointi	X		
Yhdenvertaisuus ja osallisuus	X		
Työllisyys ja työelämä	X		
Tietoyhteiskuntataidot	X		
Turvallisuus ml. tietoturva		X	
Palvelujen ja sosiaaliturvan taso, kattavuus ja saatavuus myös kunnan eri alueilla ja kielillä	X		
Jokin muu, mikä			

**Ympäristövaikutukset** eli vaikutukset, jotka aiheutuvat luonnonvarojen ja energian käytöstä ja niihin liittyvistä päästöjen ja jätteiden määrästä, kulu- tuskäyttötymisen muutoksesta taikka toimintojen sijoittumisesta ja niihin liittyvistä liikkumis- ja liikenneratkaisuista.

Muutoksen kohde	On vaikutuksia	Ei ole vaikutuksia	Selvitettävä
Ihmisten elinolot, terveys ja viihtyvyys	X		
Maaperä, luonnon monimuotoisuus, ilmasto	X		
Maisema, kaupunkikuva, kulttuuriperintö	X		
Jokin muu, mikä			

**Organisaatio- ja henkilöstövaikutukset** eli vaikutukset, jotka kohdistuvat viranomaisten välisiin suhteisiin, viranomaisten tehtäviin tai menettelytapoihin, luottamushenkilöiden (kh, kv, ltk) toimintaan, henkilöstöön, organisaation tai hallintoon.

Muutoksen kohde	On vaikutuksia	Ei ole vaikutuksia	Selvitettävä
Organisaatioiden keskinäiset toimivaltamuutokset		X	
Uudenlaiset palvelujen tuottamistavat (esim. tilaaja-tuottajamalli, palvelusetelin käyttö jne.)	X		
Organisaation tehtävien määrä, laatu tai menettelytavat	X		
Henkilöstön määrä, asema ja osallisuus	X		
Organisaation raportointi-, tiedottamis- ja selvitysvelvoitteet ja muut uudet hallinnolliset tehtävät	X		
Jokin muu, esim. kielelliset velvollisuudet			

**Taloudelliset vaikutukset** eli vaikutukset kunnan tulo- tai menotalouteen.

Muutoksen kohde	On vaikutuksia	Ei ole vaikutuksia	Selvitettävä
Kirjastoauton hankintakustannukset sekä henkilöstön palkkauskustannukset	X		
Väestöryhmien ja kotitalouksien asema ja käyttäytyminen	X		
Yritysten toiminta, niiden välinen kilpailu ja kansainvälinen kilpailukyky ja markkinoiden toimivuus	X		
Kunnallistalouden yhteisöjen rahoitus, voimavarojen jako, työllisyys ja tuottavuus	X		
Palvelutuotannon muutos	X		
Jokin muu, mikä			

### Vaihe 3: Päätösvaihtoehtojen muodostaminen

Tässä esimerkissä on vaihtoehtojen vaikutuksia verrattu nollavaihtoehtoon ja pohdittu, miten eri vaihtoehtojen mukaiset päätökset vaikuttavat.

Kuntalaisvaikutukset eli ihmisiin kohdistuvat vaikutukset jotka kohdistuvat kunnassa asuviin henkilöihin, jotka käyttävät tai eivät käytä tarkasteltavaa palvelua tai muihin kunnan palveluja käyttäviin henkilöihin.

Muutoksen kohde	Nolla-vaihtoehto	Maksimi-vaihtoehto	Kompromissi-vaihtoehto 1	Kompromissi-vaihtoehto 2
Terveys ja hyvinvointi	Voi vaikuttaa ainakin pitkällä aikajänteellä hyvinvointia heikentävästi.	Tukee hyvinvointia. Parantaa lasten ja vanhusten palvelujen saatavuutta ja sitä kautta elämänlaatua.	Tukee hyvinvointia. Parantaa lasten ja vanhusten palvelujen saatavuutta ja sitä kautta elämänlaatua.	Tukee hyvinvointia. Parantaa lasten ja vanhusten palvelujen saatavuutta ja sitä kautta elämänlaatua jonkin verran.
Yhdenvertaisuus kuten sukupuolten ja kieliryhmien välinen tasa-arvo sekä osallisuus	Ei vähennä eriarvoisuutta.	Vähentää eriarvoisuutta autottomien ja auton omistavien asiakasryhmien välillä.	Vähentää eriarvoisuutta autottomien ja auton omistavien asiakasryhmien välillä.	Vähentää eriarvoisuutta autottomien ja auton omistavien asiakasryhmien välillä jonkin verran.
Työllisyys ja työelämä	Ei lisää työllisyyttä.	Lisää työllisyyttä palvelun tuottajasta riippuen joko kuntaorganisaatiossa tai yritys-toiminnassa.	Lisää työllisyyttä palvelun tuottajasta riippuen joko kuntaorganisaatiossa tai yritys-toiminnassa.	Lisää työllisyyttä palvelun tuottajasta riippuen joko kuntaorganisaatiossa tai yritys-toiminnassa.
Tietoyhteiskuntataidot	Ei lisää tietoyhteiskuntataitoja.	Lisää tietoyhteiskuntataitojen oppimista.	Lisää tietoyhteiskuntataitojen oppimista.	Ei lisää tietoyhteiskuntataitojen oppimista.
Turvallisuus ml. tietoturva	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.	Voi vähentää tietoturva.

Palvelujen ja sosiaaliturvan taso, kattavuus ja saatavuus myös kunnan eri alueilla ja kielillä	Nykyinen palvelutaso säilyy.	Vaikuttaa palvelun tasoa nostavasti.	Vaikuttaa palvelun tasoon niiden osalta, jotka saavat palvelun.	Vaikuttaa palvelun tasoon niiden osalta, jotka saavat palvelun.
Jokin muu, mikä?				

**Ympäristövaikutukset** eli vaikutukset, jotka aiheutuvat luonnonvarojen ja energian käytöstä ja niihin liittyvistä päästöjen ja jätteiden määrästä, kulu- tuskäyttötymisen muutoksesta taikka toimintojen sijoittumisesta ja niihin liittyvistä liikkumis- ja liikenneratkaisuista.

Muutoksen kohde	Nolla- vaihtoehto	Maksimi- vaihtoehto	Kompromissi- vaihtoehto 1	Kompromissi- vaihtoehto 2
Ihmisten elinolot, terveys ja viihtyvyys	Voi vaikuttaa ainakin pitkällä aikajänteellä viihtyvyyttä heikentävästi.	Tukee viihtyvyyttä.	Tukee viihtyvyyttä.	Tukee viihtyvyyttä jonkin verran.
Maaperä, luonnon moni- muotoisuus, ilmasto	Voi lisätä yksityisautoilua kunnan alueella.	Voi vähentää yksityisautoilua kunnan alueella.	Voi vähentää yksityisautoilua kunnan alueella.	Voi vähentää yksityisautoilua kunnan alueella jonkin verran.
Maisema, kaupunkikuva, kulttuuriperintö	Ei tue kulttuuriperinnön elävänä säilymistä.	Tukee kulttuuriperinnön elävänä säilymistä.	Tukee kulttuuriperinnön elävänä säilymistä.	Tukee kulttuuri- perinnön elävänä säilymistä jonkin verran.
Jokin muu, mikä				



**Organisaatio- ja henkilöstövaikutukset** eli vaikutukset, jotka kohdistuvat viranomaisten välisiin suhteisiin, viranomaisten tehtäviin tai menettelytapoihin, luottamushenkilöiden (kh, kv, ltk) toimintaan, henkilöstöön, organisaation tai hallintoon.

Muutoksen kohde	Nolla-vaihtoehto	Maksimi-vaihtoehto	Kompromissi-vaihtoehto 1	Kompromissi-vaihtoehto 2
Organisaatioiden keskinäiset toimivalta-muutokset	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.	Kuntien välinen yhteistyö tuo muutoksia.	Ulkoistaminen tuo vaikutuksia.
Uudenlaiset palvelujen tuottamistavat (esim. tilaaja-tuottajamalli, palvelusetelin käyttö jne.)	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.	On vaikutuksia, jos palvelun tuottaa kunnan ulkopuolinen organisaatio.	On vaikutuksia, jos palvelun tuottaa kunnan ulkopuolinen organisaatio.
Organisaation tehtävien määrä, laatu tai menettelytavat	Ei vaikutuksia.	Vaikuttaa viranomaisten tehtävien määrään (hallinnointi, tilaus jne.).	Vaikuttaa viranomaisten tehtävien määrään jonkin verran.	Vaikuttaa viranomaisten tehtävien määrään (hallinnointi, tilaus jne.) jonkin verran.
Henkilöstön määrä, asema ja osallisuus	Ei vaikutuksia.	Vaikuttaa henkilöstön määrää lisäävästi.	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.
Viranomaisten raportointi-, tiedottamis- ja selvitysvelvoitteet ja muut uudet hallinnolliset tehtävät	Ei vaikutuksia.	Voi lisätä jonkin verran.	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.
Jokin muu, esim. kielelliset velvollisuudet				

**Taloudelliset vaikutukset** eli vaikutukset kunnan tulo- tai menotalouteen.

Muutoksen kohde	Nolla-vaihtoehto	Maksimi-vaihtoehto	Kompromissi-vaihtoehto 1	Kompromissi-vaihtoehto 2
Väestöryhmien ja kotitalouksien asema ja käyttäytyminen	Lisää asiakkaiden matkustus-kustannuksia.	Vähentää asiakkaiden matkustus-kustannuksia.	Vähentää asiakkaiden matkustus-kustannuksia.	Ei vaikutusta.
Yritysten toiminta, niiden välinen kilpailu ja kansainvälinen kilpailukyky ja markkinoiden toimivuus	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.
Kunnallistalouden yhteisöjen rahoitus, voimavarojen jako, työllisyys ja tuottavuus	Ei vaikutuksia.	Lisää kunnan henkilöstön työllisyyttä.	Ei vaikutusta.	Ei vaikutusta.
Palvelutuotannon muutos	Ei vaikutuksia.	Lisää oleellisesti kunnan menoja.	Lisää kunnan menoja jonkin verran.	Lisää kunnan menoja vähäisessä määrin.
Jokin muu, mikä? Kunnan vetovoimaisuus	Vähentää kunnan vetovoimaa.	Lisää kunnan vetovoimaa.	Lisää kunnan vetovoimaa niiden osalta, jotka käyttävät palvelua.	Lisää kunnan vetovoimaa niiden osalta, jotka käyttävät palvelua.

---

#### **Vaihe 4: Vaihtoehtojen vertailu**

Esittelijä toteaa, että kunnan tehtävänä on järjestää kirjasto- ja tietopalvelut. Kunta voi järjestää palvelut joko kokonaan itse, yhteistyössä toisen kunnan kanssa tai muulla tavoin. Kunnan harkittavaksi jää, kuinka kirjastopalvelut asukkaille järjestetään.

Kuvitteellisen esimerkin kunta on pinta-alaltaan suuri kunta, mutta vakituksia asukkaita kunnassa on vain 5 000. Kunnassa mietitään nyt, mikä olisi tarkoituksenmukaisin keino järjestää kirjastopalvelut, sillä varsinkin haja-asutusalueilla asuu paljon ikäihmisiä.

Kunnan pääkirjaston lainausluvut ovat jo jonkin aikaa olleet laskusuunnassa, koska julkisen liikenteen linja-autovuoroja on harvennettu. Ns. nollavaihtoehto on, että mihinkään toimenpiteisiin kirjastoautopalvelujen saavutettavuuden parantamiseksi ei ryhdytä.

Esittelijä toteaa, että asukkaiden ikäännyttyä kirjastoautopalvelujen järjestäminen kuitenkin lisäisi merkittävästi kunnan kirjastopalvelujen saavutettavuutta. Kunta voi hankkia oman kirjastoauton (maksimivaihtoehto) ja saada sen hankintaan valtion avustusta. Kirjastoauto on kuitenkin niin kallis hankinta, että sen käytön tulisi olla hyvin kustannustehokasta, ts. sen pitäisi ajaa reittejä kahdessa vuorossa päivittäin. Tämä tarkoittaisi vähintään kahden uuden henkilön palkkaamista kirjastoon.

Vaihtoehtoisesti kunta voi hankkia kirjastoautopalveluja sopimusyhteistyöllä kahdelta naapurikunnalta, joiden reitit voidaan laajentaa kulkemaan kunnan syrjäkylillä (kompromissivaihtoehto 1). Toisena kompromissivaihtoehtona on kirjastoautopalvelujen ostaminen yksityiseltä myymäläautoyrittäjältä, jolloin palvelu kattaisi kirjaston lainaus/palautuspalvelun, mutta ei neuvontaa, tietopalvelua eikä tietoyhteiskuntapalvelujen opastusta. Palvelu olisi kirjaston perinteistä ydinpalvelua, joka vastaa monen ikäihmisen palvelutarpeita ja samalla säilyisivät kauppa-auton palvelut, joita ilman syrjäkylillä on vaikea tulla toimeen.

#### **Vaihe 5: Päätösesityksen laadinta**

Vaihtoehtojen vertailun jälkeen esittelijä esittää päätettäväksi parhaimpana pitämänsä ratkaisuvaihtoehdon.

#### **Vaihe 6: Päätöksen seuranta**

Päätöksen toteutumista seurataan kunnassa sovitun menetelmän mukaisesti.

## Esimerkki 2: Iltapäivävälipalan tarjoaminen kouluissa

Mallin käyttöä havainnollistetaan case-esimerkillä koululaisten maksullista/maksutonta välipalaa koskevasta päätösesityksestä. Päätösesityksellä voi olla esim. neljä eri vaihtoehtoa:

- Nollavaihtoehto: ei tarjota välipalaa maksullisena eikä maksuttomana.
- Maksimivaihtoehto: kaikille tarjotaan välipala maksuttomana.
- Kompromissivaihtoehto 1: välipala tarjotaan maksullisena niille, jotka ovat valmiita maksamaan siitä.
- Kompromissivaihtoehto 2: välipala tarjotaan maksutta taloudellisesti ja sosiaalisesti heikompien kaupunginosien koulujen lapsille ja maksullisena niille, jotka ovat valmiita maksamaan siitä.

Ennakoarvioinnin ensimmäisessä vaiheessa kunta tekee päätöksen suorittaa ennakoarviointi kunnan linjausten mukaisesti.

Vaiheessa 2 erilaiset päätökseen vaikuttavat vaikutustyyppit tunnistetaan täyttämällä vaikutustyyppien tunnistamistaulukko. Taulukko on suuntaantava eikä tyhjentävä ja siitä saattaa puuttua jokin valmistelijan mielestä keskeinen vaikutustyyppi. Tämän vuoksi luettelon lopussa on tilaa muille mahdollisille vaikutuksille.

On tarkoituksenmukaista joko ruksata itselle muistiin tai kirjoittaa jo tässä vaiheessa karkealla tasolla, miten päätös toteutuessaan vaikuttaisi. Päätösesityksen perusteluissa (esim. lautakunnan listatekstissä) joudutaan joka tapauksessa kuvaamaan sanallisesti tai numeerisesti ainakin pääpiirteittäin, miten päätösesitys vaikuttaa. On tarkoituksenmukaista ajatella taulukkoa täytettäessä joko maksimi- tai kompromissivaihtoehtoa 1 tai 2 eikä nollavaihtoehtoa.

Alla olevassa vaikutustyyppien tunnistamismallissa on käytetty esimerkkinä koululaisten maksullista/maksutonta välipalatarjoilua. Vaikutustyyppejä tunnistettaessa arvioidaan tässä esimerkissä, aiheuttaako esityksen mukainen toiminta muutoksia nykytilaan verrattuna vai ei. Selvitettävä-kohtaan voidaan kirjoittaa itselle muistiin jatkoa ajatellen huomioita, joihin on tarpeen palata myöhemmin.



**Organisaatio- ja henkilöstövaikutukset** eli vaikutukset, jotka kohdistuvat viranomaisten välisiin suhteisiin, viranomaisten tehtäviin tai menettelytapoihin, luottamushenkilöiden (kh, kv, ltk) toimintaan, henkilöstöön, organisaation tai hallintoon.

Muutoksen kohde	On vaikutuksia	Ei ole vaikutuksia	Selvitettävä
Organisaatioiden keskinäiset toimivaltamuutokset		X	
Uudenlaiset palvelujen tuottamistavat (esim. tilaaja-tuottajamalli, palvelusetelin käyttö jne.)	X		
Organisaation tehtävien määrä, laatu tai menettelytavat	X		
Henkilöstön määrä, asema ja osallisuus	X		
Organisaation raportointi-, tiedottamis- ja selvitysvelvoitteet ja muut uudet hallinnolliset tehtävät	X		
Jokin muu, esim. kielelliset velvollisuudet			

**Taloudelliset vaikutukset** eli vaikutukset kunnan tulo- tai menotalouteen.

Muutoksen kohde	On vaikutuksia	Ei ole vaikutuksia	Selvitettävä
Väestöryhmien ja kotitalouksien asema ja käyttäytyminen	X		
Yritysten toiminta, niiden välinen kilpailu ja kansainvälinen kilpailukyky ja markkinoiden toimivuus	X		
Kunnallistalouden yhteisöjen rahoitus, voimavarojen jako, työllisyys ja tuottavuus	X		
Palvelutuotannon muutos	X		
Jokin muu, mikä			

### Vaihe 3: Päätösvaihtoehtojen muodostaminen

Tässä esimerkissä on vaihtoehtojen vaikutuksia verrattu nollavaihtoehtoon eli tarkasteltu, mitä tapahtuu eri vaihtoehtojen mukaisissa päätöksissä, jos kouluissa välipalaa aletaan tarjota kaikille maksuttomana (maksimivaihtoehto) tai halukkaille maksullisena (kompromissivaihtoehto 1) tai jos edelleenkin ei ole tarjolla maksullista eikä maksutonta välipalatarjoilua (nollavaihtoehto). Kompromissivaihtoehto 2 ottaa huomioon sosiaalisesti heikompien kaupunginosien oppilaat ja opiskelijat sekä samalla mahdollisuuden tarjota välipala maksullisena niille, jotka ovat valmiita siitä maksamaan.

**Kuntalaisvaikutukset** eli ihmisiin kohdistuvat vaikutukset jotka kohdistuvat kunnassa asuviin henkilöihin, jotka käyttävät tai eivät käytä tarkasteltavaa palvelua tai muihin kunnan palveluja käyttäviin henkilöihin.

Muutoksen kohde	Nolla-vaihtoehto	Maksimi-vaihtoehto	Kompromissi-vaihtoehto 1	Kompromissi-vaihtoehto 2
Terveys ja hyvinvointi	Voi vaikuttaa ainakin pitkällä aikajänteellä terveyttä heikentävästi.	Tukee terveyttä. Välipalavalikoima ohjaa mm. viisaiden valintojen välityksellä terveyden ylläpitoon ja vaikuttaa terveyteen ja oppilaiden jaksavuuteen.	Tukee terveyttä. Välipalavalikoima ohjaa mm. viisaiden valintojen välityksellä terveyden ylläpitoon ja vaikuttaa terveyteen ja oppilaiden jaksavuuteen.	Tukee terveyttä. Välipalavalikoima ohjaa mm. viisaiden valintojen välityksellä terveyden ylläpitoon ja vaikuttaa terveyteen ja oppilaiden jaksavuuteen. Vaikutukset kohdistuvat vain huonompien alueiden oppilaisiin sekä niihin, jotka ovat valmiita maksamaan palvelusta.
Yhdenvertaisuus kuten suku- ja kieli-ryhmien välinen tasa-arvo sekä osallisuus	Ei vähennä eriarvoisuutta.	Vähentää eriarvoisuutta.	Ei vähennä eriarvoisuutta.	Suosii tietoisesti heikompien alueiden oppilaita mutta antaa mahdollisuuden saada palvelu muillekin, kuitenkin maksusta.

Työllisyys ja työelämä	Ei lisää työllisyyttä.	Lisää työllisyyttä palvelun tuottajasta riippuen joko kuntaorganisaatiossa tai yritystoiminnassa.	Lisää työllisyyttä palvelun tuottajasta riippuen joko kuntaorganisaatiossa tai yritystoiminnassa.	Lisää työllisyyttä palvelun tuottajasta riippuen joko kuntaorganisaatiossa tai yritystoiminnassa.
Tietoyhteiskuntataidot	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.
Turvallisuus ml. tietoturva	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.
Palvelujen ja sosiaaliturvan taso, kattavuus ja saatavuus myös kunnan eri alueilla ja kielillä	Nykyinen palvelutaso säilyy.	Vaikuttaa palvelun tasoa nostavasti.	Vaikuttaa palvelun tasoon niiden osalta, jotka ovat valmiita maksamaan palvelusta.	Vaikuttaa palvelun tasoon niiden osalta, jotka saavat palvelun.
Jokin muu, mikä? Kulttuuri	Vaikuttaa ruokailukulttuuriin lähinnä heikentävästi.	Vaikuttaa ruokailukulttuuriin myönteisesti.	Vaikuttaa ruokailukulttuuriin myönteisesti niiden osalta, jotka ovat valmiita maksamaan palvelusta.	Vaikuttaa ruokailukulttuuriin myönteisesti niiden osalta, jotka saavat palvelun.



**Ympäristövaikutukset** eli vaikutukset, jotka aiheutuvat luonnonvarojen ja energian käytöstä ja niihin liittyvistä päästöjen ja jätteiden määrästä, kuluuskäyttämisen muutoksesta taikka toimintojen sijoittumisesta ja niihin liittyvistä liikkumis- ja liikennetkaisuista.

Muutoksen kohde	Nolla-vaihtoehto	Maksimi-vaihtoehto	Kompromissi-vaihtoehto 1	Kompromissi-vaihtoehto 2
Ihmisten elinolot, terveys ja viihtyvyys	Voi vaikuttaa ainakin pitkällä aikajänteellä terveyttä heikentävästi.	Tukee terveyttä. Välipalavalikoima ohjaa mm. viisaiden valintojen välityksellä terveyden ylläpitoon ja vaikuttaa terveyteen ja oppilaiden jaksavuuteen.	Tukee terveyttä. Välipalavalikoima ohjaa mm. viisaiden valintojen välityksellä terveyden ylläpitoon ja vaikuttaa terveyteen ja oppilaiden jaksavuuteen. Vaikutukset koddistuvat vain niihin, jotka ovat valmiita maksamaan palvelusta.	Tukee terveyttä. Välipalavalikoima ohjaa mm. viisaiden valintojen välityksellä terveyden ylläpitoon ja vaikuttaa terveyteen ja oppilaiden jaksavuuteen. Vaikutukset kohdistuvat vain huonompien alueiden oppilaisiin sekä niihin jotka ovat valmiita maksamaan palvelusta.
Maaperä, luonnon monimuotoisuus, ilmasto	Ei vaikutuksia.	Voi vaikuttaa riippuen mm. ruuan tuottamisesta, pakkaamisesta ja kuljetuksesta.	Voi vaikuttaa riippuen mm. ruuan tuottamisesta, pakkaamisesta ja kuljetuksesta.	Voi vaikuttaa riippuen mm. ruuan tuottamisesta, pakkaamisesta ja kuljetuksesta.
Maisema, kaupunkikuva, kulttuuriperintö	Voi vaikuttaa esim. ruokailutottumuksiin lapsilla ja perheissä.	Voi vaikuttaa myönteisesti perheiden ja lapsien ruokailutottumuksiin.	Voi vaikuttaa myönteisesti perheiden ja lapsien ruokailutottumuksiin niiden lasten osalta, jotka käyttävät palvelua.	Voi vaikuttaa myönteisesti perheiden ja lapsien ruokailutottumuksiin niiden lasten osalta, jotka käyttävät palvelua.
Jokin muu, mikä	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.

**Organisaatio- ja henkilöstövaikutukset** eli vaikutukset, jotka kohdistuvat viranomaisten välisiin suhteisiin, viranomaisten tehtäviin tai menettelytapoihin, luottamushenkilöiden (kh, kv, ltk) toimintaan, henkilöstöön, organisaation tai hallintoon.

Muutoksen kohde	Nolla-vaihtoehto	Maksimi-vaihtoehto	Kompromissi-vaihtoehto 1	Kompromissi-vaihtoehto 2
Organisaatioiden keskinäiset toimivaltamuutokset	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.
Uudenlaiset palvelujen tuottamistavat (esim. tilaaja-tuottajamalli, palvelusetelin käyttö jne.)	Ei vaikutuksia.	On vaikutuksia, jos palvelun tuottaa kunnan ulkopuolinen organisaatio.	On vaikutuksia, jos palvelun tuottaa kunnan ulkopuolinen organisaatio.	On vaikutuksia, jos palvelun tuottaa kunnan ulkopuolinen organisaatio.
Organisaation tehtävien määrä, laatu tai menettelytavat	Ei vaikutuksia.	Vaikuttaa viranomaisten tehtävien määrään (hallinnointi, tilaus jne.).	Vaikuttaa viranomaisten tehtävien määrään (hallinnointi, tilaus jne.).	Vaikuttaa viranomaisten tehtävien määrään (hallinnointi, tilaus jne.).
Henkilöstön määrä, asema ja osallisuus	Ei vaikutuksia.	Voi vaikuttaa riippuen siitä, mikä organisaatio tarjoaa palvelun.	Voi vaikuttaa riippuen siitä, mikä organisaatio tarjoaa palvelun.	Voi vaikuttaa riippuen siitä, mikä organisaatio tarjoaa palvelun.
Viranomaisten raportointi-, tiedottamis- ja selvitysvelvoitteet ja muut uudet hallinnolliset tehtävät	Ei vaikutuksia.	Voi vaikuttaa riippuen siitä, mikä organisaatio tarjoaa palvelun.	Voi vaikuttaa riippuen siitä, mikä organisaatio tarjoaa palvelun.	Voi vaikuttaa riippuen siitä, mikä organisaatio tarjoaa palvelun.
Jokin muu, esim. kielelliset velvollisuudet				

Taloudelliset vaikutukset eli vaikutukset kunnan tulo- tai menotalouteen.

Muutoksen kohde	Nolla-vaihtoehto	Maksimi-vaihtoehto	Kompromissi-vaihtoehto 1	Kompromissi-vaihtoehto 2
Väestöryhmien ja kotitalouksien asema ja käyttäytyminen	Vaikuttaa perheiden ruokakuluja lisäävästi.	Vaikuttaa perheiden ruokakuluja vähentävästi.	Vaikuttaa niiden perheiden ruokakuluja lisäävästi, jotka käyttävät palvelua.	Vaikuttaa niiden perheiden ruokakuluja vähentävästi, jotka käyttävät palvelua ilmaiseksi ja niiden perheiden kuluja lisäävästi, jotka maksavat palvelusta.
Yritysten toiminta, niiden välinen kilpailu ja kansainvälinen kilpailukyky ja markkinoiden toimivuus	Koulun läheisyydessä sijaitsevat kioskit ja kaupat hyötynevät tilanteesta.	Lisää ruoka-palveluyritysten välistä kilpailua, jos palvelun tuottaja kilpailutetaan.	Lisää ruoka-palveluyritysten välistä kilpailua, jos palvelun tuottaja kilpailutetaan. Koulun läheisyydessä sijaitsevat kioskit ja kaupat hyötynevät tilanteesta.	Lisää ruoka-palveluyritysten välistä kilpailua, jos palvelun tuottaja kilpailutetaan. Koulun läheisyydessä sijaitsevat kioskit ja kaupat hyötynevät tilanteesta.
Kunnallistalouden yhteisöjen rahoitus, voimavarojen jako, työllisyys ja tuottavuus	Ei vaikutuksia.	Jos kunta tuottaa palvelun, lisää kunnan henkilöstön työllisyyttä.	Jos kunta tuottaa palvelun, lisää kunnan henkilöstön työllisyyttä. Ei vaikutuksia verotukseen, jos palvelusta perittävä maksu kattaa menot.	Jos kunta tuottaa palvelun, lisää kunnan henkilöstön työllisyyttä ja verojen määrää.
Palvelutuotannon muutos	Ei vaikutuksia.	Lisää oleellisesti kunnan menoja.	Jos maksut kattavat kulut, ei oleellista vaikutusta kunnan nettomenoihin.	Lisää kunnan menoja sen mukaan, missä määrin kunnassa on heikommilla alueilla asuvia koululaisia.
Jokin muu, mikä? Kunnan vetovoimaisuus	Vähentää koulun/kunnan vetovoimaa.	Lisää koulun/kunnan vetovoimaa.	Lisää koulun/kunnan vetovoimaa niiden osalta, jotka käyttävät palvelua.	Lisää koulun/kunnan vetovoimaa niiden osalta, jotka käyttävät palvelua.

#### Vaihe 4: Vaihtoehtojen vertailu

Esittelijä toteaa, että mikäli iltapäivävälipalaa ei ole tarjolla, oppilaat eivät opi ymmärtämään monipuolisen ravinnon merkitystä, eikä käytäntö siten edistä kasvatuksellisten tavoitteiden toteutumista terveystieteiden osalta. Lisäksi tämä voi ainakin pitkällä aikajänteellä vaikuttaa oppilaiden ja opiskelijoiden terveyttä heikentävästi.

Se, että välipalaa ei ole iltapäivisin tarjolla maksullisena tai maksuttomana, saattaa vaikuttaa häiriökäyttäytymisen lisääntymiseen iltapäivän loppuun ajoittuvilla oppitunneilla ja tätä kautta ympäristöön kohdistuvana ilkeänä, roskaamisena jne. Käytäntö ei sinällään aseta oppilaita eriarvoiseen asemaan, koska kukaan ei voi käyttää po. palvelua. Häiriökäyttäytymistä saattaa kuitenkin ilmetä erityisesti niillä oppilaita, joille lakisääteinen kouluateria on ainoa ateria päivässä. Pitkällä aikajänteellä tarkasteltuna käytäntö voi johtaa välillisesti terveyden ja oppimistulosten heikentymisen sekä ympäristöön kohdistuvan ilkevyyden, roskaamisen ja muiden vastaavien seikkojen kautta myös veropaineen kasvuun.

Jos välipala tarjottaisiin kaikille oppilaille ja opiskelijoille maksuttomana, se luonnollisesti paitsi tukisi terveyttä ja auttaisi oppitunneilla jaksamista myös vähentäisi oppilaiden ja opiskelijoiden maksukyvyistä aiheutuvaa eriarvoista asemaa. Lisäksi terveyden näkökohdista suunniteltu välipalavaliokoina ohjaisi oppilaita ja opiskelijoita ymmärtämään monipuolisen ravinnon merkityksen terveydelle ja hyvinvoinnille sekä tukisi siten kasvatuksellisia tavoitteita terveystieteiden osalta.

Tämän käytännön vaikutukset kaupungin talouteen olisivat suuret. Jos kaikki peruskoulujen ja lukioitten oppilaat käyttäisivät päivittäin palvelua, kustannukset olisivat vuositasolla merkittävät. Aikaisemmin tehdyt laskelmat ovat osoittaneet, että välipalan tai välipalatuotteiden tarjoaminen maksuttomana ei ole mahdollista kaupungin nykyisessä taloudellisessa tilanteessa. Lainsäädäntö ei velvoita maksuttoman välipalan tarjoamiseen, joten kyseessä olisi kaupungin koulujensa ja oppilaitostensa oppilaille ja opiskelijoille annettavasta ylimääräisestä etuudesta, joka osaltaan kohottaisi kaupungin koulujen ja oppilaitosten imagoa ja siten lisäisi kaupungin vetovoimaisuutta myös asuinalueena.

Käytännön ympäristövaikutukset saattaisivat olla suuret, koska käytäntö koskisi kaikkia kaupungin koulujen ja oppilaitosten oppilaita ja opiskelijoita. Ympäristökuormitukseen (jätteiden määrä, sähkön- ja vedenkulutus jne.) vaikuttavat oleellisesti mm. tapa pakata ja tarjoilla välipala sekä valikoima itsessään. Käytäntö työllistäisi opetusviraston hallintoa (mm. asian valmistelu ja valikoiman kehittäminen, viestintä) sekä erityisesti ruokapalveluja tuottavia yrityksiä ja välillisesti kauppiaita, tukkuliikkeitä jne.

Käytäntö vähentäisi oppilaiden ja opiskelijoiden huoltajien kustannuksia

.....

verrattuna siihen, jos palvelu tarjottaisiin maksullisena, mutta kasvattaisi vastaavasti veropainetta. Toisaalta veropainetta saattavat erityisesti pitkällä aikajänteellä vähentää mm. mahdollisesti alentuvat terveyskulut ja ympäristöön kohdistuvasta ilkevallasta aiheutuvat kulut.

Vaihtoehto, jossa välipala tarjotaan maksullisena niille oppilaille ja opiskelijoille, jotka haluavat käyttää tätä palvelua, paitsi tukee terveyttä, ohjaa puolestaan oppilaita ymmärtämään monipuolisen ravinnon merkityksen terveydelle ja hyvinvoinnille ja tukee siten kasvatuksellisia tavoitteita terveyskasvatuksen osalta. Käytäntö asettaa kuitenkin oppilaat ja opiskelijat eriarvoiseen asemaan, koska palvelusta on maksettava. Tämä seikka saattaa vaikuttaa siten, että joillekin oppilaille/opiskelijoille lakisääteinen kouluateria jää päivän ainoaksi ateriaksi ja siten käytäntö saattaa lisätä erityisesti näiden oppilaiden jaksamisongelmista aiheutuvaa häiriökäyttäytymistä, ilkeivaltaa jne. ja heikentää oppimistuloksia.

Maksullisen välipalan tarjoaminen työllistää välipalan kysynnän määrästä riippuen erityisesti ruokapalvelun hoitavien kilpailutettujen yritysten sekä välillisesti kauppojen, tukkuliikkeiden ja muiden vastaavien tahojen henkilökuntaa mutta myös opetusviraston hallintoa, joka mm. valmistelelee asiaa, kehittää valikoimaa ja hoitaa asiaa koskevan viestinnän.

Käytäntö kuormittaa välipalan kysynnän määrän mukaan luontoa jätteen, sähkön- ja vedenkulutuksen ja muiden vastaavien seikkojen kautta. Ympäristökuormitukseen voidaan kuitenkin vaikuttaa tavalla pakata ja tarjoilla välipala sekä valikoimalla itsellään. Käytäntö vaikuttaa palvelua käyttävien oppilaiden ja opiskelijoiden huoltajien kotitalouksien talouteen ja vaikuttaa osaltaan kaupungin asukkaiden veropaineen kasvamiseen ainakin pitkällä aikajänteellä mm. terveyskulujen ja mahdollisesta häiriköinnistä aiheutuvien kulujen kautta.

Vaihtoehto, jossa välipala tarjotaan maksuttomana niille oppilaille ja opiskelijoille, jotka asuvat taloudellisesti ja sosiaalisesti heikoimmassa kaupunginosissa ja muille oppilaille ja opiskelijoille, joiden perheet ovat valmiita maksamaan palvelusta, on linjassa kaupungin muutenkin toiminnassaan omaksuman nk. positiivisen diskriminaation periaatteen kanssa. Sen mukaan opetusta koskevissa ratkaisuissa voidaan suosia nk. heikompia alueita.

Myönteiset terveys- ja hyvinvointivaikutukset ja niiden kautta kasvatukselliset vaikutukset kohdistuvat kuitenkin vain niihin oppilaisiin ja opiskelijoihin, jotka asuvat tällaisilla alueilla ja niihin perheisiin, jotka ovat valmiita maksamaan palvelusta ja vastaavasti kielteiset vaikutukset kohdistuvat palvelun ulkopuolelle jääviin oppilaisiin ja opiskelijoihin ja heidän perheisiinsä. Joillekin oppilaille/opiskelijoille lakisääteinen kouluateria jää kuitenkin päivän ainoaksi ateriaksi ja siten käytäntö saattaa lisätä erityisesti näiden oppilaiden jaksamisongelmista aiheutuvaa häiriökäyttäytymistä ja ilkeivaltaa

.....

sekä heikentää oppimistuloksia.

Välipalan tarjoaminen työllistää välipalan kysynnän määrästä riippuen erityisesti ruokapalvelun hoitavien kilpailutettujen yritysten sekä välillisesti kauppojen, tukkuliikkeiden ja muiden vastaavien tahojen henkilökuntaa mutta myös opetusviraston hallintoa, joka mm. valmistelee asiaa, kehittää valikoimaa ja hoitaa asiaa koskevan viestinnän.

Käytäntö kuormittaa välipalan kysynnän määrän mukaan luontoa jätteiden, sähkön- ja vedenkulutuksen ja muiden vastaavien seikkojen kautta. Ympäristökuormitukseen voidaan kuitenkin vaikuttaa tavalla pakata ja tarjoilla välipala sekä valikoimalla itsellään. Käytäntö vaikuttaa osaltaan kaupungin asukkaiden veropaineen kasvamiseen ainakin pitkällä aikajänteellä johtuen joillekin oppilaille tarjottavasta maksuttomasta välipalasta sekä palvelun ulkopuolelle jäävien osalta mm. terveyskulujen ja mahdollisesta häiriköinnistä aiheutuvien kulujen kautta.

#### **Vaihe 5: Päätösesityksen laadinta**

Vaihtoehtojen vertailun jälkeen esittelijä esittää päätettäväksi parhaimpana pitämänsä ratkaisuvaihtoehdon.

#### **Vaihe 6: Päätöksen seuranta**

Päätöksen toteutumista seurataan kunnassa sovitun menetelmän mukaisesti.

---

### Esimerkki 3: Koulun ilmanvaihdon perusparannushanketta koskeva päätösesitys

Mallin käyttöä havainnollistetaan case-esimerkillä koulun ilmanvaihdon parannushanketta koskevasta päätösesityksestä. Päätösesityksellä voi olla esimerkiksi kaksi eri vaihtoehtoa:

- Nollavaihtoehto: Koulun ilmanvaihdon parannushanketta ei tehdä ollenkaan.
- Maksimivaihtoehto: Koulun ilmanvaihdon perusparannushanke tehdään asianmukaisesti.

Ennakoarvioinnin ensimmäisessä vaiheessa kunta tekee päätöksen suorittaa ennakoarviointi kunnan linjausten mukaisesti.

Vaiheessa 2 erilaiset päätökseen vaikuttavat vaikutustyytit tunnustetaan täyttämällä ennakoarvioinnin taulukko. Taulukko on suuntaa-antava eikä tyhjentävä. Luettelosta saattaa puuttua jokin valmistelijan mielestä keskeinen vaikutustyyppi. Tämän vuoksi luettelon lopussa on tilaa muille mahdollisille vaikutuksille.

On tarkoituksenmukaista joko ruksata itselle muistiin tai kirjoittaa jo tässä vaiheessa karkealla tasolla, miten päätös toteutuessaan vaikuttaisi. Päätösesityksen perusteluissa (esim. lautakunnan listatekstissä) joudutaan joka tapauksessa kuvaamaan sanallisesti taikka numeerisesti ainakin pääpiirteittäin, miten päätösesitys vaikuttaa.

## Vaihe 1: Kunta on tehnyt ennakkoarviointia koskevan päätöksen kunnan linjausten mukaisesti

### Vaihe 2: Vaikutustyyppien tunnistaminen

**Kuntalaisvaikutukset** eli ihmisiin kohdistuvat vaikutukset jotka kohdistuvat kunnassa asuviin henkilöihin, jotka käyttävät tai eivät käytä tarkasteltavaa palvelua tai muihin kunnan palveluja käyttäviin henkilöihin.

Muutoksen kohde	On vaikutuksia	Ei ole vaikutuksia	Selvitettävä
Terveys ja hyvinvointi	X		
Yhdenvertaisuus ja sukupuolten välinen tasa-arvo sekä osallisuus	X		
Työllisyys ja työelämä	X		
Tietoyhteiskuntataidot			
Turvallisuus ml. tietoturva		X	
Palvelujen ja sosiaaliturvan taso, kattavuus ja saatavuus myös kunnan eri alueilla	X		
Jokin muu, mikä			

**Ympäristövaikutukset** eli vaikutukset, jotka aiheutuvat luonnonvarojen ja energian käytöstä ja niihin liittyvistä päästöjen ja jätteiden määrästä, kulkukäyttötymisen muutoksesta taikka toimintojen sijoittumisesta ja niihin liittyvistä liikkumis- ja liikennetkaisuista.

Muutoksen kohde	On vaikutuksia	Ei ole vaikutuksia	Selvitettävä
Ihmisten elinolot, terveys ja viihtyvyys	X		
Maaperä, luonnon monimuotoisuus, ilmasto		X	
Maisema, kaupunkikuva, kulttuuriperintö		X	
Jokin muu, mikä			



**Organisaatio- ja henkilöstövaikutukset** eli vaikutukset, jotka kohdistuvat viranomaisten välisiin suhteisiin, viranomaisten tehtäviin tai menettelytapoihin, luottamushenkilöiden (kh, kv, ltk) toimintaan, henkilöstöön, organisaation tai hallintoon.

Muutoksen kohde	On vaikutuksia	Ei ole vaikutuksia	Selvitettävä
Organisaation keskinäiset toimivaltamuutokset		X	
Uudenlaiset palvelujen tuottamistavat (esim. tilaaja-tuottajamalli, palvelusetelin käyttö jne.)		X	
Organisaation tehtävien määrä, laatu tai menettelytavat	X		
Henkilöstön määrä, asema ja osallisuus		X	
Organisaation raportointi-, tiedottamis- ja selvitysvelvoitteet ja muut uudet hallinnolliset tehtävät	X		
Jokin muu, esim. kielelliset velvollisuudet			

**Taloudelliset vaikutukset** eli vaikutukset kunnan tulo- tai menotalouteen.

Muutoksen kohde	On vaikutuksia	Ei ole vaikutuksia	Selvitettävä
Väestöryhmien ja kotitalouksien asema ja käyttäytyminen		X	
Yritysten toiminta, niiden välinen kilpailu ja kansainvälinen kilpailukyky ja markkinoiden toimivuus	X		
Kunnallistalouden yhteisöjen rahoitus, voimavarojen jako, työllisyys ja tuottavuus		X	
Palvelutuotannon muutos	X		
Jokin muu, mikä			

**Vaihe 3: Päätösvaihtoehtojen muodostaminen**

**Kuntalaisvaikutukset** (ihmisiin kohdistuvat vaikutukset), tarkastelussa nollavaihtoehto ja maksimivaihtoehto

	<b>Nollavaihtoehto</b> <b>Sisäilmaongelmaa</b> <b>ei poisteta</b>	<b>Maksimivaihtoehto</b> <b>Sisäilmaongelma</b> <b>poistetaan perusparannuksella</b>
Terveys ja hyvinvointi	Huono ilmanvaihto saattaa väsyttää, pitkittää nuhaa ja yskää, aiheuttaa silmä-ärsytystä jne.	Huono ilmanvaihto saattaa väsyttää, pitkittää nuhaa ja yskää, aiheuttaa silmä-ärsytystä jne.
Yhdenvertaisuus kuten sukupuolten ja kieli-ryhmien välinen tasa-arvo sekä osallisuus	Heikentää niiden oppilaiden ja henkilöstön asemaa, joiden koulussa on sisäilma-ongelmia. Olosuhteet oppimiselle heikentyvät.	Asettaa oppilaat ja henkilöstön eri kouluissa työskentelyolosuhteiltaan samanlaiseen asemaan tässä suhteessa.
Työllisyys ja työelämä	Ei vaikuta suoraan työllisyyteen eikä työelämään.	Vaikuttaa kunnan työllisyyteen peruskorjauksen johdosta.
Tietoyhteiskuntataidot	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.
Turvallisuus ml. tietoturva	Ei vaikutuksia.	Ei vaikutuksia.
Palvelujen ja sosiaaliturvan taso, kattavuus ja saatavuus myös kunnan eri alueilla ja kielillä	Heikentää palvelun laatua.	Asettaa palvelun laadun tason hyväksyttävälle tasolle.
Jokin muu, mikä, imago	Epäasialliset työskentelytilat ovat omiaan vähentämään kaupungin ao. alueelle muuttoa harkitsevien kiinnostusta alueesta ja siten alueen vetovoimaisuutta. Kaupungin koulujen imago heikkenee.	Asianmukaiset koulun työskentelytilat eivät vähennä kiinnostavuutta asuinalueena eivätkä kaupungin koulujen imagoa.

## Ympäristövaikutukset, tarkastelussa nollavaihtoehto ja maksimivaihtoehto

Ympäristövaikutukset	Nollavaihtoehto	Maksimivaihtoehto
Ihmisten elinolot, terveys ja viihtyvyys	Huono ilmanvaihto saattaa väsyttää, pitkittää nuhaa ja yskää, aiheuttaa silmä-ärsytystä jne.	Terveysongelmat ja väsymys eivät johdu huonosta sisäilmasta.
Maaperä, luonnon monimuotoisuus, ilmasto		
Maisema, kaupunkikuva, kulttuuriperintö		
Jokin muu, mikä		

## Organisaatio- ja henkilöstövaikutukset, tarkastelussa nollavaihtoehto ja maksimivaihtoehto

	Nollavaihtoehto	Maksimivaihtoehto
Organisaatioiden keskinäiset toimivaltamuutokset		
Organisaation tehtävien määrä, laatu tai menettelytavat		Kaupungin rakennusvirasto suunnittelee hankkeen ja valvoo sitä.
Uudenlaiset palvelujen tuottamistavat (esim. tilaaja-tuottajamalli, palvelusetelin käyttö jne.)		
Henkilöstön määrä, asema ja osallisuus		
Organisaation raportointi-, tiedottamis- ja selvitysvelvoitteet ja muut uudet hallinnolliset tehtävät	Huonosta sisäilmasta tulee tiedottaa oppilaiden vanhemmille.	Myös perusparannus edellyttää tiedottamista hankkeen koko ajan.
Jokin muu, esim. kielelliset velvollisuudet		

## Taloudelliset vaikutukset, tarkastelussa nollavaihtoehto ja maksimivaihtoehto

	Nollavaihtoehto	Maksimivaihtoehto
Väestöryhmien ja kotitalouksien asema ja käyttäytyminen	Oppilaiden terveyden mahdollinen heikentyminen sekä se, että rakennusta ei ole korjattu ajoissa, voivat vaikuttaa pitkällä aikajänteellä veropaineen kasvuun.	Vaikuttaa yhtäältä osin kotitalouksien veropaineen kasvuun mutta toisaalta ajoissa tehty korjaus vähentää todennäköisesti veropainetta.
Yritysten toiminta, niiden välinen kilpailu ja kansainvälinen kilpailukyky ja markkinoiden toimivuus		Kilpailutuksen voittanut yritys/ yritykset tekevät perusparannustyön suurelta osin.
Kunnallistalouden yhteisöjen rahoitus, voimavarojen jako, työllisyys ja tuottavuus		
Palvelutuotannon muutos	Ympäristökeskus on asettanut uhkasakon, joka tulee maksettavaksi, jos toimenpiteisiin ei ryhdytä. Sisäilman kohonnut hiilidioksidipitoisuus saattaa vaikuttaa oppimistuloksia heikentävästi (väsymys, silmä-ärsytys, pitkittyneet flunssat jne.). Voi lisätä terveydenhuollon menoja ainakin pitkällä aikajänteellä katsottuna. Voi edistää koulun kunnan heikkenemistä, jos korjaustyötä ei tehdä ajoissa ja tätä kautta aiheuttaa pitkälle aikajänteellä ylimääräisiä kuluja kaupungille.	Hankkeen kustannusennuste v. 2005–2007 verollisena n. X euroa, peruskorjauksen ajaksi pyydetään kiinteistövirastolta vapautusta vuokranmaksusta. Ilmanvaihdon perusparannus edistää oppilaiden jaksamista ja terveyttä ja vaikuttaa tätä kautta veropainetta keventävästi pitkällä aikajänteellä. Ajoissa tehty korjaustyö vähentää koulurakennuksen muun kunnan heikkenemistä.
Jokin muu, mikä		

### Vaihe 4: Vaihtoehtojen vertailu

Esittelijä toteaa, että ympäristökeskus on kehottanut (pvm) opetusviraston kiinteistöyksikköä tarvittaviin ilman laadun parannustoimenpiteisiin elokuun (pvm) mennessä uhkasakon (X €) ja korjausmääräyksen uhalla. Jos peruspa-

---

rannustoimenpiteisiin ei ryhdytä, korjaamattomista ikkunoista aiheutuvat kosketusvauriot saattavat huonontaa sisäilman laatua entisestään. Huono sisäilma saattaa aiheuttaa oppilaissa väsymystä sekä heikentää oppimistuloksia ja viihtyvyyttä koulussa. Lisäksi se saattaa aiheuttaa mm. silmä-ärsytystä ja pitkittää nuhaa ja yskää.

Epäasianmukaiset koulun työskentelytilat ovat omiaan vähentämään kaupungin koulujen imagoa ja lapsiperheiden kiinnostusta muuttaa alueelle. Jos ongelmallista ilmanvaihtojärjestelmää ei korjata ajoissa, kaupungille saattaa aiheutua uhkasakon lisäksi pitkällä aikajänteellä katsottuna lisäkustannuksia mm. rakennuksen kunnan heikkenemisestä. Esityksen mukainen hanke puolestaan parantaa olosuhteita oppimiselle ja siten asuinalueen kiinnostavuutta.

Hankkeelle laskettu kustannusennuste kustannustasossa on  $X \text{ €}$  ( $y \text{ €}/\text{brm}^2$ ) verottomana ja  $Z \text{ €}$  ( $\text{Å} \text{ €}/\text{brm}^2$ ) verollisena. Taloussuunnitelmaehdotuksessa hankkeelle on varattu  $X \text{ M€}$ , hankesuunnitelman mukainen rahoitustarve tullaan ottamaan huomioon perusparannusmäärärahan käyttösuunnitelmalla tarkistettaessa.

Peruskorjattavien tilojen osalta pyydetään kiinteistövirastolta vapautusta vuokranmaksusta ( $X \text{ €}$ ,  $X \text{ €}/\text{kk}$ ) rakennustyön ajalta. Lukiorakennuksen vuokra 17 kuukaudelta on  $X \text{ €}$  ( $X \text{ €}/\text{kk}$ ), viipalekoulujen  $X \text{ €}$  ( $X \text{ €}/\text{kk}$ ). Kiinteistöviraston arvion mukaan koko rakennuksen vuokra perusparannuksen jälkeen tulee olemaan  $X \text{ €}$  vuodessa (koulun osuus  $X \text{ €}/\text{kk}$ ) sisältäen rakennuksen tiloineen ilman käyttökustannuksia.

Ajoissa tehty korjaustyö on todennäköisesti kaupungin kustannusten kannalta katsottuna pitkällä aikajänteellä edullisempaa kuin hankkeen viivyttäminen, koska huonokuntoiset ikkunat lisäävät rakennuksen muun vaurioitumisen riskiä. Lyhyellä aikajänteellä tarkasteltuna hanke kasvattaa kaupungin kustannuksia ja kaupunkilaisten veropainetta mutta riittävän aikaisin tehty ikkunoiden korjaus estää rakennuksen mahdollisia kosteusvaurioita ja siten pitkällä aikajänteellä tarkasteltuna hanke tuottaa todennäköisesti myös kustannussäästöjä.

Hanke työllistää pääosin perusparannuksen toteuttavia kilpailutuksen voittaneita hankkeen suunnittelija-, urakoitsija- ja rakennuttamisesta vastaavia yrityksiä ja osin hankkeen suunnittelevaa ja hanketta valvovaa kaupungin rakennusvirastoa.

### **Vaihe 5: Päätösesityksen laadinta**

Vaihtoehtojen vertailun jälkeen esittelijä esittää päätettäväksi parhaimpana pitämänsä ratkaisuvaihtoehdon.

### **Vaihe 6: Päätöksen seuranta**

Päätöksen toteutumista seurataan kunnassa sovitun menetelmän mukaisesti.

## LIITE 3.

# Aiheeseen liittyvää materiaalia

### Lainsäädäntöä

Kuntalaki 365/1995

Terveysturvolaaki 1326/2010

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 334/2007

Työsopimuslaki 55/ 2001

Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003

Työaikalaki 605/1996

Vuosilomalaki 162/ 2005

Työturvallisuuslaki 738/2002

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986

Kielilaki 423/2003

Laki julkisyhteisöjen henkilöstöltä vaadittavasta kielitaidosta 424/2003

Säädösehdotusten vaikutusten arviointi, 2007:6, Oikeusministeriö

### Kuntalaisvaikutukset

Kuntalain 1 §:n mukaan kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestäväää kehitystä alueellaan.

### Henkilöstö- ja organisaatiovaikutukset

Työelämää koskeva lainsäädäntö (esim. yhteistoimintalaki, työsopimuslaki ja laki kunnallisesta viranhaltijasta, työaikalaki ja vuosilomalaki, työturvallisuus- ja työterveyshuoltoa koskeva lainsäädäntö sekä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta koskevat lait) ja kielilaki 423/2003, laki julkisyhteisöjen henkilöstöltä vaadittavasta kielitaidosta 424/2003

### Taloudelliset vaikutukset

Kuntalain 13 §:n mukaan valtuusto päättää kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista. Kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet hyväksytään talousarviossa ja toimintasuunnitelmassa (kuntalaki 65 §).

Talousarvio- ja suunnitelma 65§, Tilinpäätös 68§, Toimintakertomus 69§  
taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet 72–73§

---

## **Ympäristöarviointi suunnitelmista ja ohjelmista**

### **Ympäristölainsäädäntöä**

#### **MRL 9§, MRA1§**

Ympäristöön liittyvää vaikutusten arviointia säätelevät eri tilanteissa maankäyttö- ja rakennuslaki (MRL), laki viranomaisten suunnitelmien ja ohjelmien ympäristövaikutusten arvioinnista (SOVAL) ja laki ympäristövaikutusten arviointimenettelystä (YVAL). Lisäksi luonnonsuojelulaisissa (LSL) säädetään Natura-alueilla tarvittavasta arvioinnista.

#### **Vaikutusten selvittäminen kaavaa laadittaessa MRL 9 §**

Kaavan tulee perustua riittäviin tutkimuksiin ja selvityksiin. Kaavaa laadittaessa on tarpeellisessa määrin selvitettävä suunnitelman ja tarkasteltavien vaihtoehtojen toteuttamisen ympäristövaikutukset, mukaan lukien yhdyskuntataloudelliset, sosiaaliset, kulttuuriset ja muut vaikutukset. Selvitykset on tehtävä koko siltä alueelta, jolla kaavalla voidaan arvioida olevan olennaisia vaikutuksia.

#### **Vaikutusten selvittäminen kaavaa laadittaessa MRA 1 §**

Maankäyttö- ja rakennuslain 9 §:ssä tarkoitettuja kaavan vaikutuksia selvittäessä otetaan huomioon kaavan tehtävä ja tarkoitus, aikaisemmin tehdyt selvitykset sekä muut selvitysten tarpeellisuuteen vaikuttavat seikat. Selvitysten on annettava riittävät tiedot, jotta voidaan arvioida suunnitelman toteuttamisen merkittävät välittömät ja välilliset vaikutukset:

1. ihmisten elinoloihin ja elinympäristöön;
2. maa- ja kallioperään, veteen, ilmaan ja ilmastoon;
3. kasvi- ja eläinlajeihin, luonnon monimuotoisuuteen ja luonnonvaroihin;
4. alue- ja yhdyskuntarakenteeseen, yhdyskunta- ja energiatalouteen sekä liikenteeseen;
5. kaupunkikuvaan, maisemaan, kulttuuriperintöön ja rakennettuun ympäristöön.

### **Terveydenhuoltolaki**

Kuntalain mukaan kunnan tehtävänä on tarjota kaikille asukkailleen yhtäläiset edellytykset terveeseen elämään. Vastuu hyvinvoinnin ja terveyden lisäämisestä ja terveyserojen vähentämisestä kuuluu kunnassa kaikille hallinnonaloille. Toukokuussa 2011 voimaan tulleeterveyslainsäädäntö (HE 90/2010 vp) mukaan kunnan ja sairaanhoitopiirin kuntayhtymän on päätöksenteon ja

ratkaisujen valmistelussa arvioitava ja otettava huomioon tehtävien päätösten ja ratkaisujen vaikutukset väestön terveyteen ja sosiaaliseen hyvinvointiin (11§).

Hyvinvointia ja terveyttä edistävä toiminta kuuluu kunnan kaikille toimialoille. Saman lain seuraavan pykälän mukaan ”kunnan eri toimialojen on tehtävä yhteistyötä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä. Lisäksi kunnan on tehtävä yhteistyötä muiden kunnassa toimivien julkisten tahojen sekä ja yksityisten yritysten ja yleishyödyllisten yhteisöjen kanssa.” Seuraava momentti tarkentaa sosiaali- ja terveysalan roolia: ”Jos sosiaali- ja terveydenhuolto on järjestetty useamman kunnan yhteistoimintana, yhteistoiminta-alueen on osallistuttava asiantuntijana eri toimialojen väliseen yhteistyöhön sekä sosiaalisten ja terveysvaikutusten arviointiin alueen kunnissa” (12§).

### **Muu lainsäädäntö**

Laki ympäristövaikutusten arviointimenettelystä (ns. YVA-laki 468/1994, muutettu 1999) edellyttää että erillisessä hankeluettelossa luetelluissa hankkeissa sovelletaan aina YVA-menettelyä, sisältäen vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin. YVA:n toteuttaa hankkeesta vastaava taho. Määräyksiä ennakoarvioinnista annetaan myös maankäyttö- ja rakennuslaissa (MRL 132/1999). Lain 9 §:ssä todetaan, että ”kaavaa laadittaessa on tarpeellisessa määrin selvitettävä suunnitelman toteuttamisen ympäristövaikutukset, mukaan lukien yhdyskuntataloudelliset, sosiaaliset, kulttuuriset ja muut vaikutukset.” Ennakoarvioinnista vastaa valtion tai kunnan viranomaisella, joka tekee maankäyttösuunnitelman. Suunnitelmien ja ohjelmien ympäristövaikutusten arvioinnista annetun lain (SOVA-lain (200/2005) mukaan viranomaisella on velvollisuus selvittää ja arvioida valmistelemiensä suunnitelmien ja ohjelmien ympäristövaikutukset, jos niiden toteuttaminen voi vaikuttaa merkittävästi mm. ihmiseen, luontoon ja sen monimuotoisuuteen, rakennettuun ympäristöön, maisemaan tai luonnonvaroihin. SOVA on lakisäätäinen prosessi, mutta sitä käytetään myös vapaaehtoisessa hallinnon ja päätöksenteon kehittämisessä. Suunnitelman tai ohjelman ennakoarvioinnista vastaa se viranomaisella, joka suunnitelman tai ohjelman valmistelee.

Lisäksi Terveyden edistämisen laatusuositukset (STM 2006) luettelee kunnan ja kuntalaisten terveyteen ja terveyden edistämiseen liittyvänä lainsäädäntönä Alkoholilain Erytysairaanhoidolain, Jätelain, Kansanterveyslain, Kemikaalilain, Lait kuntien kulttuuritoiminnasta, potilaan asemasta ja oikeuksista, terveydenhuollon ammattihenkilöistä, toimenpiteistä tupakoinnin vähentämiseksi, kuntien ympäristönsuojelun hallinnosta, Lastensuojelulain, Liikuntalain, Mielenterveyslain, Pelastuslain, Perusopetuslain, Perustuslain, Raittityölain, Sosiaalihuoltolain, Tartuntatautilain, Työterveyshuoltolain, Työturvallisuuslain, Ympäristönsuojelulain sekä Valtioneuvoston asetuksen työpaikkojen turvallisuudesta ja terveystaakista.



---

## Sukupuolivaikutusten arviointi kunnan päätöksenteossa ja toiminnassa

Sukupuolivaikutusten arvioinnilla tarkoitetaan päätöksen, suunnitelman, palvelun, ohjelman, toimenpidekokonaisuuden jne. arviointia siltä kannalta miten ne vaikuttavat eri sukupuoliin, miehiin ja naisiin, tyttöihin ja poikiin. Sukupuolivaikutusten arviointi on keskeinen elementti ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arvioinnissa.

Sukupuolivaikutusten arvioinnissa selvitetään onko kyseessä olevan kuntalaisten ryhmässä merkittäviä eroja naisten ja miesten, tyttöjen ja poikien välillä eri ikäryhmissä. Erojen tarkastelussa otetaan myös huomioon muut tekijät kuten sosio-ekonominen asema, asuinalue, etninen tausta, kieli, uskonto, sukupuolinen suuntautuminen. Kun nämä muistetaan sukupuolen ohella, kiinnitetään samalla huomiota yhdenvertaisuuden toteutumiseen ja moniperusteiseen syrjintään. Esimerkiksi aikuisten terveyserojen selvittämisessä tulee tarkastella terveyseroja miesten ja naisten välillä muun muassa eri tuloluokissa, kunnanosissa ja vähemmistöryhmissä.

Erilaisia sukupuolivaikutuksia kuntalaisiin voi kohdistua demokratian ja osallisuuden, palvelujen, työnantajan henkilöstöpolitiikan, ympäristön ja yhdyskuntarakenteen, taloudellisen toiminnan ja turvallisuuden etenkin sukupuoleen perustuvan väkivallan kannalta.

Sukupuolten välisiä eroja kartoitetaan ja arvioidaan kysymysten avulla. Kysymyksissä tarkastellaan onko naisten ja miesten, tyttöjen ja poikien olosuhteissa, resursseissa, mahdollisuuksissa (jne.) merkittäviä eroja. Lisänäkemystä tuo tarkastelu sukupuoleen liittyvien stereotyyppien kannalta. On myös mahdollista, että neutraalilta vaikuttava säännös tai käytäntö voi tosiasiallisesti asettaa naiset ja miehet, tytöt ja pojat eriarvoiseen asemaan. Esimerkiksi myöhään iltaan ajoittuvat kokoukset voivat vaikeuttaa pienten lasten vanhempien ja yksinhuoltajien osallistumismahdollisuuksia.

Sukupuolivaikutusten arvioinnilla tuotetaan tietoa siitä vaikuttaako päätös eri tavalla eri sukupuoliin, ja lisääkö vai vähentääkö se jonkin ryhmän tasa-arvoisia mahdollisuuksia. Tällöin voidaan tuoda keskusteluun onko tarvetta joidenkin ryhmien erityispalveluihin tosiasiallisten tasa-arvoisten mahdollisuuksien varmistamiseksi tai miten käytettävissä olevat varat suunnataan kuntalaisten parhaaksi ja tasa-arvoisten mahdollisuuksien takaamiseksi. Esimerkkeinä tästä voisivat olla esimerkiksi koulupudokkaiden sukupuolijakaumat tai köyhyyden sukupuolittuminen.

Sukupuolivaikutusten arviointi syventää tietoa kohderyhmistä keskiarvotiedon sijaan. Sen avulla voidaan lisätä palvelujen laatua ja tehokkuutta. Käytännön esimerkit ovat osoittaneet, että kun palvelujen käyttäjistä tuotetaan tietoa sukupuolen mukaan, parannetaan kaiken kaikkiaan palvelujen suunnittelussa ja päätöksen teossa käytettävää tietoa.

Sukupuolivaikutusten arviointi on väline edistää tasa-arvon huomioon-

ottamista läpileikkaavasti kunnan päätöksenteossa ja toiminnassa tasa-arvon valtavirtaistamiseksi tasa-arvolain mukaisesti.

Normipohjana ovat kansainväliset sopimukset, EU, tasa-arvolaki (mm. palvelujen ja tavaroiden tasa-arvodirektiivi tasa-arvolaissa), eurooppalainen tasa-arvon peruskirja (Kuntaliiton hallitus suositellut kunnille ja maakunnille vuonna 2006).

### **Kielellisten vaikutusten arviointi julkisessa hallinnossa**

Kielellisten vaikutusten arviointi tarkoittaa sen tunnistamista, miten uudistus vaikuttaa perustuslaissa ja kielilaisissa (423/2003) säädettyihin oikeuksiin. Lisäksi kielellisistä oikeuksista säädetään saamen kielilaisissa (1086/2003) ja Ahvenanmaan itsehallintolaissa (1144/1991).

Esityksen kielellisten vaikutusten arviointi on tärkeää, jos on mahdollista, että uudistus tulee vaikuttamaan yksilön tai tietyn kieliryhmän kielellisiin oikeuksiin. Jo valmistelun käynnistyessä on hyvä selvittää koskeeko hanke koko maata, yksi- ja/tai kaksikielisiä alueita, valtion viranomaisia, yksi- ja/tai kaksikielisiä kunnallisia viranomaisia, molempia kieliryhmiä tai muita kieliryhmiä.

Kielilain mukaan jokaisella on oikeus käyttää valtion viranomaisessa ja kaksikielisessä kunnallisessa viranomaisessa suomea tai ruotsia. Siten jokaisella on esimerkiksi oikeus saada yhtäläisin ehdoin palveluja suomeksi ja ruotsiksi, ilman että oikeuteen tarvitsee erikseen vedota (kielilaki 2 ja 10 §).

Vaikutuksia kielellisiin oikeuksiin arvioitaessa voi apuna käyttää seuraavia kysymyksiä: Miten uudistus vaikuttaa maamme eri kieliryhmien kielellisiin oikeuksiin? Miten uudistus vaikuttaa mahdollisuuksiin yhdenvertaisiin palveluihin sekä tiedonsaantiin, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin suomeksi, ruotsiksi tai saameksi? Voidaanko katsoa, että uudistus kohtelee kieliryhmiä tasavertaisesti? Miten voidaan taata että kielelliset palvelut uudistuksen myötä säilyvät vähintään samantasoisina?

Kielilain mukaan viranomaisten on toiminnassaan oma-aloitteisesti huolehdittava siitä, että kielelliset oikeudet toteutuvat käytännössä. Kaksikielisen viranomaisen tulee palvella yleisöä suomeksi ja ruotsiksi (kielilaki 23 §).

Vaikutuksia viranomaisten toimintaan kielellisten oikeuksien näkökulmasta voi puolestaan arvioida seuraavia kysymyksiä apuna käyttäen: Miten uudistus vaikuttaa viranomaisten velvollisuuksiin toteuttaa kielellisiä oikeuksia jos esimerkiksi kielellinen jaotus, toimivaltarajat, organisaatio tai henkilöstörakenne muuttuu tai jos palvelujen tuottaja vaihtuu yksityiseksi? Muuttaako, lisääkö tai vähentääkö uudistus mahdollisuuksia järjestää palveluja suomeksi ja ruotsiksi? Miten uudistus vaikuttaa esimerkiksi kuntien tai kuntayhtymien mahdollisuuksiin käytännössä järjestää palveluja tällä hetkellä ja tulevaisuudessa suomeksi ja ruotsiksi? Tarvitaanko erityisratkaisuja kielellisten oikeuksi-

.....

en turvaamiseksi?

Valmistelun kuluessa on valmisteluelimissä hyvä selvittää kielelliset vaikutukset eri tavoin kuulemalla muun muassa asiantuntijoita, organisaatioita ja kieliryhmien järjestöjä.

Esimerkkejä kielellisistä vaikutusarvioinneista:

Paras-hanke: HE 155/2006, muun muassa kohta 4.7. Kunta- ja palvelurakennemuutos – Lakityöryhmän väliraportti SM:n julkaisuja 8/2006.

HE 45/2009, Käräjäoikeuslain ja tuomareiden nimittämisestä annetun lain 12 §:n muuttamisesta.

HE 220/2009, Vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta annetun lain 4 §:n muuttamisesta, kohta 4.

ALKU-hanke: Aluehallinnon aluejakotyöryhmän loppuraportti 31.10.2008, s.16,17,22. Keski-Pohjanmaan sijoittamisen selvitysryhmän raportti, VM 18.6.2010

### **www-osoitteita**

[www.kunnat.net/kuntakehitys](http://www.kunnat.net/kuntakehitys) ja tutkimus/arviointi ja laatu

IVA käsikirja Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arvioinnista: [www.thl.fi/fi/iva](http://www.thl.fi/fi/iva)

<http://www.hel.fi/hki/terke/fi/Paatöksenteko/Terveysvaikutustenarviointi>

Säädösehdotusten vaikutusten arviointi: <http://www.om.fi/Etusivu/Parempi-saantely/Vaikutustenarviointi/Muutyhteiskunnallisetvaikutukset><<https://owa.thl.fi/owa/UrlBlockedError.aspx>

[http://www.thl.fi/fi\\_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/lapsivaikutustenarviointi](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/lapsivaikutustenarviointi)

<http://www.om.fi/Etusivu/Perussaannoksia/Kielilaki/Kielisaannoksetsaadost-valmistelussa/Kielellistenvaikutustenarviointi>

### **Julkaisun organisointi ja toteutus**

Vaikutusten ennakoarviointi kunnallisessa päätöksenteossa julkaisu sisältää suosituksen ja suositusta selventävän oppaan. Työtä on ohjannut kunnista ja Kuntaliitosta koostuva ohjausryhmä. Projektipäällikkönä toimi kehityspäällikkö Salme Sundquist Kuntaliiton kuntakehitys ja tutkimusyksiköstä. Suositusta selventävän oppaan ovat toimittaneet kehityspäällikkö Salme Sundquist ja Helsingin kaupungin opetusviraston lautupäällikkö Leena Oulasvirta. Ohjausryhmän jäsenet ovat myös osallistuneet omilta erityisalueiltaan oppaan valmisteluun. Työtä ovat kommentoineet eri alojen asiantuntijat.

### **Ohjausryhmä**

Salme Sundquist, kehityspäällikkö, Kuntakehitys ja tutkimus, ohjausryhmän puheenjohtaja

Päivi Kurikka, erityisasiantuntija, Kuntakehitys ja tutkimus, Kuntaliitto

.....

Sinikka Mikola, erityisasiantuntija, Kuntakehitys ja tutkimus, Kuntaliitto  
Maisa Lovio, erityisasiantuntija, Opetus ja kulttuuri, Kuntaliitto  
Eeva-Liisa Virnes, erityisasiantuntija, Sosiaali ja terveys, Kuntaliitto  
Annika Suorto, kehittämispäällikkö, Kuntatalous, Kuntaliitto  
Ritva Laine, yliarkkitehti, Yhdyskunta, tekniikka ja ympäristö, Kuntaliitto  
Anu Kerkkäinen, projektipäällikkö, Yhdyskunta, tekniikka ja ympäristö, Kuntaliitto  
Tero Tyni, erityisasiantuntija, Kuntatalous, Kuntaliitto  
Leena Oulasvirta, laatupäällikkö, Helsingin kaupungin opetusvirasto  
Tapani Kauppinen, projektipäällikkö, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos  
Jaana Simola, erityisasiantuntija, Päijät-Hämeen liitto

### Asiantuntijat

Työhön kutsuttiin seuraavat asiantuntijat  
Eeva Honkanummi, va. kehittämispäällikkö, Espoon kaupunki  
Susanna Hellsten, suunnittelija, Oulun kaupungin opetustoimi  
Elina Savola, hankejohtaja, ESTER-hanke, Espoon kaupunki  
Antti Leskinen, vs. kuntademokratian kehittämispäällikkö, Tampereen kaupunki  
Marita Pikkarainen, kehittämispäällikkö, Kainuun maakuntayhtymä  
Tuulia Rotko, projektipäällikkö, terveyden ja hyvinvoinnin laitos  
Maj Krogell-Haimi, ylitarkastaja, Oikeusministeriö  
Kalle Reinikainen, johtava konsultti, Pöyry Oy  
Seija Järvi, YTM, KM, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu

### Oppaan kommentoijat

Opasta kommentoivat seuraavat asiantuntijat  
Pirjo Hakanpää, tarkastusjohtaja, Helsingin kaupunki  
Liisa Kähkönen, kaupunkitarkastaja, Helsingin kaupunki  
Jaakko Olenius, kehitysjohtaja, Maskun kunta  
Vuokko Niiranen, professori, Kuopion yliopisto  
Kaija Majoinen, kehitysjohtaja, Kuntaliitto  
Mervi Lehtola, kehittämissuunnittelija, SeAMK Sosiaali- ja terveysala  
Riitta Simoila, kehittämisjohtaja, Helsingin kaupungin terveysvirasto  
Terttu Pakarinen, kehittämispäällikkö, Kunnallinen työmarkkinalaitos

Esimerkkien kirjoittamisessa ovat olleet apuna Helsingin kaupungin opetusvirastosta ruokapalvelupäällikkö Airi Rintamäki (välipalahanke) ja projektiarkkitehti Mauno Kemppi (sisäilmahanke), erityisasiantuntija Maisa Lovio (kirjasto-esimerkki) sekä erityisasiantuntija Kirsi Rontu (kevyen liikenteen väylä-esimerkki).