



31.05.2016

## Valtioneuvoston ministeriöiden yhtenäisempi johtamismalli – Ministeriöiden johtamisjärjestelmien uudistamishanke

Valtiovarainministeriö on tänään asettanut hankkeen ”valtioneuvoston ministeriöiden yhtenäisempi johtamismalli”. Hankkeen toimikausi on 1.6.2016 – 31.12.2017

### Taustaa

Pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelman yksi painopistealue on ”Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen”. Tavoitteena on, että vuonna 2025 Suomi on ottanut tuottavuusloikan julkisissa palveluissa ja yksityisellä sektorilla tarttumalla digitalisaation mahdollisuuksiin ja purkamalla turhaa sääntelyä ja byrokratiaa. Suomen ketterää uudistumista tuetaan luottamukseen, vuorovaikutukseen ja kokeilujen hyödyntämiseen perustuvalla johtamiskulttuurilla

Tavoitteena johtamisen uudistamiselle hallituskaudella on, että johtamista ja toimeenpanoa on rohkeasti uudistettu vahvistamalla tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja avoimuutta sekä hyödyntämällä kokeiluja ja kansalaisten osallisuutta tukevia toimintatapoja.

Johtamisen kehittäminen jakaantuu kahteen toimenpidekokonaisuuteen 1. Yhtenäisempi valtioneuvosto ja valtionhallinto ja 2. Johtamisen ja toimeenpanon toimintatapojen uudistaminen. Näiden kokonaisuuksien kautta valtioneuvoston ja valtionhallinnon johtamisprosessit sovitetaan yhteen strategisen hallitustyöskentelyn kanssa ja vahvistetaan hallinnonalojen rajat ylittävää, tietoon perustuvaa johtamista ja toimeenpanoa.

#### Toimenpidekokonaisuus 1: Yhtenäisempi valtioneuvosto ja valtionhallinto

Yhtenäinen valtioneuvosto	Ministeriöiden johtamisjärjestelmät	Selvitys strategisesta henkilöstöjohtamisesta
<ul style="list-style-type: none"><li>Selvitys valmis 12/2016</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ehdotukset 12/2016</li><li>Toimeenpano 12/2017</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>10/2016</li></ul>

#### Toimenpidekokonaisuus 2: Johtamisen ja toimeenpanon toimintatapojen uudistaminen

Kaikissa ministeriöissä johtamissopimukset	Virastojen palvelulupaus	Lisäksi muita kokeiluja esim
<ul style="list-style-type: none"><li>2017</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>osana virastojen tulosoajasta vuodesta 2017</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Tulevaisuuden johtajat - koulutus</li><li>Työ 2.0</li><li>MML:n Lean-hanke</li></ul>



## Ministeriöiden johtamisjärjestelmien kehittäminen

Ministeriön toimintaa johtaa ministeri (PL 68.2 §). Perustuslain säännöksestä seuraa, että ministeriön poliittinen ohjaus ja ministeriölle kuuluvien asioiden ratkaiseminen ministeriössä kuuluu viimekädessä ministerille eikä niitä voida siirtää ministeriössä virkamiehelle tai poliittiselle avustajalle. Johtamisen tueksi ministeriöissä on johtoryhmiä. Lähtökohtaisesti ministeriöissä on sekä ministereiden vetämiä ministeriöiden johtoryhmiä (*ministeriön johtoryhmä*) sekä kansliapäällikön vetämiä johtoryhmiä (*kansliapäällikön johtoryhmä*). Ministeriön johtoryhmyöskentelystä säädetään ministeriöiden työjärjestyksissä.

Käytännössä ministeriöiden sisäiset johtamisjärjestelmät vaihtelevat. Eroavaisuuksia johtoryhmien työskentelyssä on lähinnä niiden kokoonpanossa, kokoontumisessa ja agendoissa. Samoin useamman ministerin ministeriössä käytänteet vaihtelevat siltä osin, onko ministeriössä kullakin ministerillä oma johtoryhmänsä vai onko heillä yhteinen johtoryhmä tai molemmat.

### *Viimeaikaisia selvityksiä*

Ministeriöiden johtoryhmyöskentelyä on viime aikoina selvitetty muun muassa valtioneuvoston kansliassa (*Valtioneuvoston kanslian muistio 6.9.2013*). Selvityksen mukaan ministeriöiden johtoryhmissä on paljon myös samankaltaisuutta. Käsiteltävät asiat ovat pääosin samoja ja perustuvat talouden ja toiminnan suunnitteluun, raportointiin sekä kaikille yhteisiin periaatteellisiin ja lainsäädännöstä tuleviin tehtäviin.

Parlamentaarinen komitea laati keväällä 2014 kyselyn ministeriöiden kansliapäälliköille, jossa selvitettiin ministeriöiden johtamiskäytänteitä, niissä tapahtuneita muutoksia ja muutostarpeita. Johtoryhmyöskentelyssä keskitytään yhteiskuntapoliittisesti ja hallinnonalan näkökulmasta tärkeimpien ja strategisesti merkittävien linjausten käsittelyyn, priorisointiin ja yhteiseen kokonaisnäkemykseen sekä talouden ja toiminnan suunnitteluun. Tulevaisuuden ennakointi on yhä tärkeämpi osa johtoryhmien työtä.

Nykyinen lähtökohta, jossa ministeriöissä toimii sekä ministerin vetämä ministeriön johtoryhmä että kansliapäällikön vetämä johtoryhmä, on lähtökohdiltaan onnistunut. Roolitus ministeriön johtoryhmän ja kansliapäällikön johtoryhmän välillä tulee kuitenkin olla selkeä.

### *Nykykäytännöistä yhdenmukaisempaan johtamismalliin*

Tavoitteena on, että ministeriöiden toiminnan luonteiden eroavaisuuksista huolimatta koko valtioneuvostoon ja kuhunkin ministeriöön luodaan mahdollisimman yhdenmukainen johtamismalli. Yhdenmukaisemmat johtamisjärjestelmät voivat lisätä poikkihallinnollisten tavoitteiden yhdenmukaista valmistelua ja yhteistyötä ministeriöiden välillä. Tätä vahvistaa erityisesti johtamisen yhteinen tietopohja.

Samoin yhdenmukaisemmat johtamismallit voivat tehostaa toimeenpanoa tekemällä valtioneuvostotasolla näkyviksi asioiden yhteydet, päätöksentekoprosessit ja toimijoiden roolit toteutuksessa. Lisäksi ne mahdollistavat kattavamman toiminnan vaikuttavuuden arvioinnin ja seurannan ja siten myös toiminnan joustavamman suunnittamisen valtioneuvostotasolla. Lisäksi tätä kautta on mahdollista vahvistaa yhteistä johtamiskulttuuria ja ylimmän johdon sitoutumista valtioneuvostokokonaisuuteen.

Tällä hetkellä ministeriöiden soveltamat johtamismallit on valmisteltu itsenäisesti ministeriöittäin ja siksi mallien välillä on eroja. Myös jatkossa on syytä säilyttää mahdollisuus ministeriökohtaisiin ratkaisuihin silloin kun se on perusteltua. Ministeriöiden johtamismallikäytänteistä säädetään ministeriöiden työjärjestyksissä.

On esitetty, että valtionhallinnossa käynnissä olevat merkittävät kehittämishankkeet ovat lisänneet poliittisen johdon ja virkamiesjohdon säännöllisen yhteydenpidon tarvetta. Suuntana vaikuttaa olevan, että johtoryhmät kokoontuvat aiempaa tiheämmin. Johtoryhmien kokoontuminen riittävän usein lisää ministeriön sisäistä tiedonkulkua ajankohtaisista asioista ja tukee ministerin mahdollisuuksia johtaa ministeriötä.

Ministeriöiden johtoryhmissä käsitellään merkittävät koko hallinnonalaa sekä ministeriötä tai ministeriön useaa osastoa koskevat linjaukset, lainsäädäntöhankkeet ja muut asiat, jotka usein perustuvat hallitusohjelmaan ja muihin strategisiin linjauksiin. Kokousten agendalle kuuluvat myös ministeriön toiminta- ja taloussuunnitelmat sekä talousarvioesitykset. Myös toiminnan tuloksellisuuden arviointi kuuluu monessa ministeriössä ministerijohtoryhmän asialistalle. Ministeri voi luonnollisesti myös nostaa haluamansa asian johtoryhmän agendalle.

Kansliapäällikön johtoryhmissä puolestaan korostuu operatiivinen linjavastuu ministeriön ja sen hallinnonalan toiminnasta, asioiden valmistelusta ja täytäntöönpanosta, lainsäädäntövalmistelusta ja sen seurannasta sekä yhä enenevässä määrin poliittisella tasolla päätettyjen strategisten asioiden yhteensovittaminen.

Ministereiden johtamien johtoryhmien ja virkamiesjohtoryhmien lisäksi ministeriöissä toimii vaihtelevasti muunlaisia johtoryhmiä. Useimmissa ministeriöissä osastoilla on omat johtoryhmänsä. Muutamassa ministeriössä on erikseen osastojen alaisten yksiköiden ja vastuualueiden johtoryhmiä. Yhä enenevässä määrin ministeriöissä on sisäisten johtamisjärjestelmien lisäksi perustettu tai perusteilla koko hallinnonalan johtoryhmä, joka muodostuu ministeriön virkamiesjohdosta ja hallinnonalan pääjohtajista. Poikkihallinnollisia ministeriöiden johtoryhmiä ei tällä hetkellä ole. Ministeriön ja kansliapäällikön johtoryhmien ohella toimivien muiden johtoryhmien toimivallat ja vastuut tulee olla selkeät. Suurten poikkihallinnollisten kokonaisuuksien hoitamiseksi voidaan harkita poikkihallinnollisten johtoryhmien perustamista esimerkiksi vaalikauden ajaksi.

### **Hankkeen tavoitteet ja tehtävät**

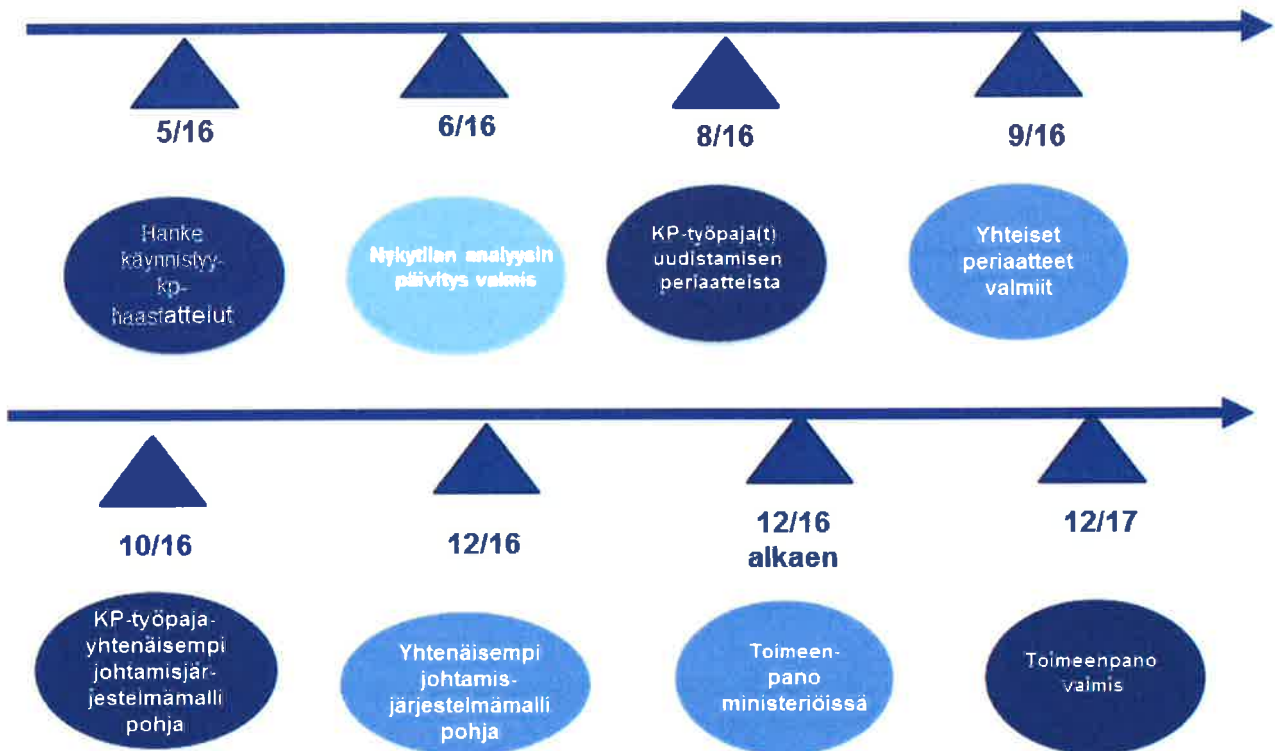
Hankkeen tavoitteena on:

1. Selkeyttää ja yhdenmukaistaa ministeriöiden johtamismalleja ja johtamiskäytänteitä siten, että hallituksen ja ministeriöiden toimeenpanokyky vahvistuu;
2. Varmistaa, että uudessa mallissa toimijoiden roolit ja vastuut ovat selkeät.
3. Luoda edellytykset sille, että uudistetussa johtamismallissa ennakoinnista tulee yhä tärkeämpi osa johtoryhmien työtä
4. Vahvistaa uudistuksella poikkihallinnollista yhteistyötä

Hankkeen tehtävänä on:

1. Laatia yhteenveto ja analyysi ministeriöiden nykyisistä johtamisjärjestelmistä
2. Käynnistää poikkihallinnollinen virkamiesvalmistelu ministeriöiden johtamisjärjestelmien uudistamiseksi ja uudistusten toimeenpanemiseksi
3. Luoda ministeriöihin mahdollisimman yhdenmukainen ja toimiva johtamismalli, jossa virkamiesvalmistelu tapahtuu yhdenmukaisesti ja koordinoitusti, ja siihen kytkeytyvä poliittinen linjaaminen ja päättäminen samalla tavalla.

## Hankkeen aikataulu:



## Organisointi

Hanke on osa johtamisen kärkihanketta. Hanketta ohjaa valtioneuvoston kanslian valtiosihteeri Paula Lehtomäki yhdessä kansliapäällikkökokouksen keskuudestaan asettama pienryhmän kanssa. Hankeryhmässä ovat edustettuina kaikki ministeriöt. Hankkeen kuluessa järjestetään säännöllisesti kansliapäälliköille mahdollisuus myös kokonaisuutena keskustella hankkeen etenemisestä ja linjausvaihtoehdoista.

## Hankeryhmä

## Puheenjohtaja

Katju Holkeri, finanssineuvos, valtiovarainministeriö

Sirpa Kekkonen, ohjelmaneuvos, valtioneuvoston kanslia

Kari Laine, kehittämisneuvos, valtioneuvoston kanslia

Ari Rouhe, hallintojohtaja, ulkoministeriö

Tea Skog, johdon asiantuntija, oikeusministeriö

Virpi Heikkilä, controller, puolustusministeriö

Jukka Aalto, osastopäällikkö, sisäministeriö (varalla Tiina Kukkonen-Suvivuo, henkilöstöpäällikkö, sisäministeriö)

Iiris Patosalmi, neuvotteleva virkamies, opetus- ja kulttuuriministeriö

Jaana Koski, hallintoylijohtaja, sosiaali- ja terveysministeriö

Eeva Pystynen, hallintojohtaja, maa- ja metsätalousministeriö

Heidi Nummela, henkilöstö- ja hallintojohtaja, työ- ja elinkeinoministeriö

Tiina Kaunisto, kehittämisspäällikkö, liikenne- ja viestintäministeriö

Ismo Tiainen, hallinto- ja kansainvälisten asiain johtaja, ympäristöministeriö

Hankkeen valmistelutiimin muodostavat puheenjohtajan lisäksi

lainsäädäntöneuvos Markus Siltanen, finanssineuvos Ari Holopainen, neuvotteleva virkamies Johanna Nurmi ja assistentti Sonja Joutsenlahti-Wuoristo.

Kunta- ja uudistusministeri



Anu Vehviläinen

Osastopäällikkö,  
Valtion työmarkkinajohtaja



Juha Sarkio

Jakelu Hankkeen jäsenet

Tiedoksi Ministeriöt

