

3.4.2017

Ministeriöille

Yhdessä vaikuttavampaa

Ministeriöiden johtamisjärjestelmien kehittämishankkeen ehdotusten toimeenpanosta ministeriöissä.

Ministeri Anu Vehviläinen asetti keväällä 2016 ministeriöiden johtamisjärjestelmien kehittämishankkeen. Hankkeen määräaika on 31.12.2017, ja se on osa hallituksen johtamisen kärkihanketta. Johtamisjärjestelmien yhteisen kehittämisen tavoitteena on vahvistaa kykyä saada hallituksen tavoitteet nykyistä vaikuttavammin toimeenpantua. Näin voidaan varmistaa, että yhteiskunnassa aikaansaadaan tarvittavat uudistukset. Hankeryhmän esitykset kehittämistoimiksi valmistuivat vuoden 2016 lopussa ja vuosi 2017 on varattu toimeenpanolle.

Kaksi kivijalkaa – luottamus ja asenne

Johtamisjärjestelmien kehittämisessä kaksi asiaa: luottamus ja asenne ovat keskeisessä roolissa. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan muutoksia. Luottamusta taas tarvitaan muutosten läpiviemiseen. Olemassa oleva luottamus lisää toimeenpanon mahdollisuuksia. Luottamus rohkaisee yksittäisiä ihmisiä käyttäytymään niin, että heidän toimintansa tukee tavoitteiden saavuttamista. Luottamus synnyttää myös yhteisten pelisääntöjen noudattamista ja vähentää näin kontrollin tarvetta. Sosiaalinen pääoma rakentuu luottamukselle.

Luottamus on tekoja. Luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen pitää olla auki lausuttu tavoite johtamisjärjestelmien kehittämisessä niin valtioneuvosto- kuin ministeriötasollakin. Toinen kivijalka uudistamisessa on asenne. Ministeriön toiminnassa ei edusteta osastoja vaan yhteistä kokonaisuutta.

Valtioneuvoston yhteiset periaatteet – menestyvä johtamisjärjestelmä

Valtioneuvoston yhteiset johtamisjärjestelmän periaatteet luotiin 23.8.2016 pidetyn kansliapäällikkökokouksen työpajan pohjalta. Menestyvän johtamisjärjestelmän periaatteet valtioneuvostossa löytyvät tämän kirjeen liitteestä sekä [johtamisen tuen nettisivuilta](#) power point -muodossa. Ministeriöiden toivotaan paitsi pitävän näitä periaatteita johtamisjärjestelmän ja sen kehittämisen pohjana, myös viestivän niistä aktiivisesti laittamalla periaatteet esille esimerkiksi ministeriön intranettiin. Periaatteet koskevat ministeriön toi-



minnan kaikkia tasoja: koko ministeriötä, osastoja ja yksiköitä. Ihanteellista olisi, jos eri johtoryhmät ministeriössä voisivat kokouksessaan käydä periaatteista keskustelun, mitä periaatteet tarkoittavat esimerkiksi johtoryhmien käytännön toiminnassa. Tämä olisi yksi konkreettinen keino vaikuttaa siihen, että periaatteet aidosti ohjaavat toimintaa.

Ministeriön johtamisjärjestelmästä selkeä kuvaus

Luottamus on vahvasti tunne. Siksi myös johtamisjärjestelmien selkeä kuvaus ja ymmärrettävyyys ovat tärkeitä. On helpompi luottaa, kun tuntee ja ymmärtää.

Valtioneuvoston johtamisjärjestelmän yhdenmukaistamisessa on tärkeä rooli sillä, että ministeriöiden ja valtioneuvoston johtamisjärjestelmistä muodostuva kokonaisuus on rakennettu valtioneuvoston yhteisen toiminnan ja ministeriöiden keskeiset tarpeet huomioiden. Yhtenäisen toiminnan varmistamiseksi ministeriöiden johtamisjärjestelmät tulee paitsi laatia, niin myös kuvata yhdenmukaisella tavalla.

Hankeryhmä on laatinut yhtenäisen johtamisjärjestelmän kuvausmallin ministeriöiden käyttöön (kuvausmalli liitteessä). Mallissa nimetään valtioneuvoston keskeiset strategia-prosessit, keskeiset säännönmukaiset johtamisfoorumit valtioneuvostossa, johtamisroolit ja -vastuut valtioneuvostossa toimittaessa ja johtamista ohjaava säädösviitekehys, pää-prosessit ja valtioneuvoston yhteiset prosessit sekä muut työvälineet valtioneuvostossa.

Mallin tavoitteena on myös kuvata ja yhtenäistää johtoryhmäkäytäntöjä ministeriöissä. Tästä syystä malli kuvaa ministeriöiden kahden keskeisen johtoryhmän, ministerijohtoryhmän ja kansliapäällikköjohtoryhmän tarkoituksen, keitä varten ne ovat olemassa, päätehtävät, työskentelytavat ja jäsenet. Ministeriöissä voi luonnollisesti myös olla muita ministeriötasoisia tai toimialakohtaisia johtoryhmiä. Jatkossa on järkevää kuvata myös nämä johtoryhmät yhdenmukaisella tavalla.

Johtamisjärjestelmä ja johtoryhmien kuvausmallit löytyvät tämän kirjeen liitteen lisäksi myös power point - muodossa valtiovarainministeriön nettisivuilta osoitteesta <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/johtajana-valtiolla/ministerioiden-johtamisjarjestelmien-uudistaminen>

Johtamisjärjestelmän ja johtoryhmien kuvausmallin tarkoituksena on paitsi kuvata ministeriöiden johtamisjärjestelmät yhdenmukaisella ja selkeällä tavalla, niin myös toimia johtamisjärjestelmien ja johtoryhmätyön kehittämisen tukena ministeriöissä. Siksi olisi tärkeää, ettei kuvausmallin täyttämistä ministeriöissä vain ulkoistettaisi yhdelle toimijalle, vaan että niiden sisällöstä käytäisiin johdon yhteistä keskustelua.

Luottamuksen näkökulmasta on oleellista, että ministeriön koko henkilöstö tietää, miten ministeriötä johdetaan. Selkeä yhteinen kuvausmalli tukee myös tätä tavoitetta. Siksi kuvaukset tulisi laittaa ministeriöiden Intranettiin tiedoksi henkilöstölle.

Ministeriöitä pyydetään lähettämään valmistuneet kuvaukset valtiovarainministeriöön osoitteeseen johdontuki@vm.fi . Kuvaukset ovat myös tärkeä tietopohja ylimmän johdon tuelle ja yhteiselle kehittämistyölle.

Yhteinen vuosikello ministeriöille

Ministeriöiden tueksi on laadittu myös yhteinen vuosikellopohja, joka pohjaa ministeriöiden nykyisin käytössä olevien vuosikellojen parhaille käytännöille. Johtamisen vuosikello ministeriössä sisältää ja tahdittaa seuraavat valtioneuvostotason prosessit: hallituksen toimintakertomus, kehysneuvottelut, hallituksen toimintasuunnitelma, julkisen talouden suunnitelma (JTS), talousarvio ja alustavat tulostavoitteet, talousarvioneuvottelut, hallituksen toimintasuunnitelman päivitys, talousarvio eduskunnalle, kehusehdotus ja julkisen talouden suunnitelma valtiovarainministeriölle. Lisäksi vuosikelloon on merkitty seuraavat keskeiset ja yhteiset johtamisen käytännöt ja työkalut: johtamiskeskustelut ja ylimmän johdon johtamissopimukset, raportointi ja tilinpäätökset, kehukset virastoille, talousarvion valmistelu, johtamiskeskustelut – johtamisen arviointi ja palaute, tilannekuva ja seuranta, tulosneuvottelut virastojen kanssa, kehysten valmistelu, toiminta- ja taloussuunnitelmat ja virastojen tulossopimukset.

Vuosikellon malli on liitteessä ja löytyy [nettisivuilta](#). Ministeriötason vuosikellon lisäksi hankkeessa tehtiin luonnos myös ministeriöiden osastotason vuosikelloksi. Osastotason vuosikellopohja power pointina löytyy [nettisivuilta](#).

Kiitos valmennukseen lähtemisestä ja johtoryhmien valmennusta myös osastojen johtoryhmille

Yhteinen johtoryhmävalmennus ministeriöissä on käynnistynyt. Lämmin kiitos ministeriöille valmennukseen mukaan lähtemisestä. Ministeriön johtoryhmien lisäksi ministeriöt voivat harkita myös osastotasoista johtoryhmävalmennusta.

Muista esityksistä

Hankkeen raportti ”Yhdessä vaikuttavampaa” [linkki](#) sisältää tässä toimeenpanokirjeessä mainittujen ehdotusten lisäksi myös valtioneuvostotasoisia esityksiä, joihin paltaan myöhemmin sekä havaintoja ja parhaita käytäntöjä ministeriöistä. Kahdesta viimeksi mainitusta alueesta toivomme myös löytyvän eväitä ministeriönne kehittämistyöhön.

Lisäksi raportista löytyy ministeriön controller -työn kuvaus, joka on tehty hallinnonala riippumattomasti. Kuvausta löytyy myös [nettisivuilta](#). Puolustusministeriössä on esikuntatuen osana myös ministeriön controller ja näin on myös liikenne- ja viestintäministeriössä. Näissä ministeriössä on nähty, että taloudellista ajattelua omaava controller on hyödyllinen tuki kansliapäällikölle ministeriön ja hallinnonalan johtamisessa.

Osastopäällikkö,
Valtion työmarkkinajohtaja

Juha Sarkio

Finanssineuvos

Katju Holkeri

Liitteet	Ministeriöiden johtamisjärjestelmien kehittämishankkeen ehdotusten toimeenpanosta ministeriöissä
Jakelu	Ministeriöiden kansliapäälliköt, alivaltiosihteerit ja osastopäälliköt
Tiedoksi	Ministeriöiden kirjaamot ja ministeriöiden johtamisjärjestelmien uudistamishankkeen hankeryhmä