



28.1.2021

## Julkisen johtamisen yhteistyöryhmän kokous

Aika	27.1.2021 klo 16.00-17.00	
Paikka	Teams	
Osallistujat	Päivi Nerg, alivaltiosihteeri Jani Pitkäniemi, ylijohtaja Katju Holkeri, finanssineuvos Kirsi Varhila, kansliapäällikkö Seppo Määttä, osastopäällikkö Timo Laitinen, pääjohtaja Kimmo Peltonen, pääjohtaja Minna Karhunen, toimitusjohtaja Inga Nyholm, yhteysjohtaja Timo Koivisto, kaupunginjohtaja Rinna Ikola-Norrbacka, kunnanjohtaja Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma, johtaja Juha S. Niemelä, toimitusjohtaja Pauli Harju, maakuntajohtaja Jari Stenvall, professori Johanna Nurmi, finanssineuvos Jarkko Majava, kehittämisspäällikkö	valtiovarainministeriö (puheenjohtaja) valtiovarainministeriö valtiovarainministeriö sosiaali- ja terveysministeriö valtioneuvoston kanslia Valtiokonttori Tukes Suomen Kuntaliitto Helsingin kaupunki Jyväskylän kaupunki Asikkalan kunta Kansaneläkelaitos KELA Metsähallitus Pohjois-Pohjanmaan liitto Tampereen yliopisto valtiovarainministeriö (sihteeri) Suomen Kuntaliitto (sihteeri)
Poissa	Ritva Viljanen, kaupunginjohtaja Timo Kietäväinen, toimitusjohtaja	Vantaan kaupunki Keva

### 1. Kokouksen avaus ja yhteistyöryhmän tavoitteet

Puheenjohtaja avasi kokouksen ja toivotti osallistujat tervetulleeksi.

Todettiin ryhmän asettamispäätöksen mukaiset tehtävät, jotka ovat:

- vahvistaa julkisen johtamisen kokonaisuutta ja kykyä ennakoida ja hallita toimintaympäristön muutoksia,
- edistää luottamukseen perustuvaa vuoropuhelua ja yhteistyötä johtamisen kehittämisessä valtion ja kuntien kesken ja
- tukea johtamisen kehittämistä julkisessa hallinnossa.

Todettiin myös, että työllä on yhteys samaan aikaan käynnistyvän valtionhallinnon johtamisen kehittämishankkeen työhön.

## 2. Jäsenten lyhyet esittäytymiset

Käytiin läpi esittäytymiskierros.

## 3. Jäsenten odotukset ja yhteistyöryhmän työsuunnitelman laatiminen

Käytiin keskustelu haastatteluhyteenedon pohjalta. Tavoitteena oli kommentoida ja priorisoida haastatteluhyteenedossa esiin nousseita teemoja ryhmän työsuunnitelman laatimiseksi.

Keskustelussa nostettiin esiin seuraavia asioita:

- Pidettiin tärkeänä käydä työn alkuvaiheessa riittävästi keskustelua ryhmän tehtävistä, jotta varmistetaan, että ryhmällä on yhtenäinen näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä.
- Julkisen johtamisen identiteetin määrittely ja käsittely nähtiin ryhmän tärkeänä tehtävänä:
  - Mitä on julkinen johtaminen ja miten se eroaa muusta johtamisesta?
    - Pohdittiin, onko ero siinä, että julkinen johtaminen on normisidonnaisempaa ja perustuu selkeämmin toimivaltaan? Todettiin, että julkisellakin puolella johtaminen on jo pitkään ollut moniulotteista verkostomaista johtamista. Normimaailma ei ehkä ole oikein pysynyt mukana niiden vaatimusten kanssa, joita esim. nopeuden osalta johtamiseen kohdistuu.
  - Mikä on yhteinen nimittäjä valtion ja kunnan johtamisen kesken ja missä ne eroavat toisistaan? Missä voidaan ottaa yhteisiä askeleita ja missä vaihtaa hyviä käytäntöjä?
  - Onko erottava tekijä julkisen ja yksityisen johtamisen välillä suhde ja suhtautuminen asiakkaisiin? Vaikka julkisella puolella kyse ei olekaan aina maksavasta asiakkaasta, joka sitä kautta ohjaa yrityspuolella toimintaa, asiakaslähtöisyyden ja asiakaspalveluasenteen tulisi olla läpileikkaava teema kaikessa johtamisessa.
  - Käsitteiden määrittely olisi tärkeää ja siihen voisi saada myös akateemista apua.
- Julkisessa johtamisessa korostuu vahvasti ratkaisukeskeisyys ja se tarkoittaa monesti hyvin toimenpidekeskeistä lähestymistapaa. Toimenpiteiden pohtimiseen sukellaan hyvin nopeasti, vaikka paljon puhutaan ennakoinnista jne. Olisi tärkeää pohtia enemmän sitä, mitä halutaan saada haasteiden ja mahdollisuuksien osalta aikaan? Sellaisella askelluksella, jossa ei välittömästi lähdetä määrittelemään toimenpiteitä.

- Poliitiikan ja virkatyön suhde mm. ennakkoinnissa; virkakunnan osaaminen pitäisi saada paremmin myös etukäteen politiikan käyttöön, ei ainoastaan toimeenpanoon. Siinä pitäisi olla parempaa systematiikkaa ja parempaa yhteistyötä hallinnon sisällä.
- Julkinen johtaminen tapahtuu toimintaympäristöstä, jonka haasteet ovat monimutkaisia. Olisi hyvä pystyä katsomaan vähän pidemmälle kuin ihan huomiseen ja seuraavaan vuoteen. Tarvitaan yhteisen edun näkökulmaa ja poikkihallinnollisuutta sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Haasteiden ratkaisemiseen tarvitaan kaikkien tässä ryhmässä mukana olevien osaamista.
- Kunnasta kun katsoo, ei aina ole ihan selvää, kenen valtion viranomaisen kanssa pitäisi asioita hoitaa ja toisinpäin. Organisaatioiden rakenteet eivät ole selkeitä. Kansalaisille ja kuntalaisille se on vielä epäselvempää. Ei ole myöskään ulospäin eduksi, että näyttäydymme niin hajanaisena. Valtiollakin korostetaan konserninäkökulmaa, mutta sen sisälläkin siilot ovat korkeita ja ei ole aina selvää, miten konsernia halutaan johtaa. Miten siiloista huolimatta voisimme toimia yhdessä hyvin?
- Miten toimisimme paremmin yhdessä, vuorovaikutus ja vuoropuhelu kuntien ja valtion välillä. Mitä yhdessä toimiminen meiltä edellyttää, mitä muutoksia nykyiseen? Se olisi jo askel konkretiaa kohden, jossa kehittämiskohteista tulisi vähitellen vahvuuksia.
- Johtamisen ihmiskäsitys on tärkeä asia, josta on puhuttu aika vähän. Millaisella ihmiskäsityksellä me johdamme?
  - Rohkeus, innovatiivisuus ja kokeilut vs. virheisiin tarttuminen ja niiden käyttäminen.
- Julkisen hallinnon brändiä pitäisi nostaa, emme ole siinä hyvä ja se vaikuttaa esimerkiksi rekrytointeihin. Brändi vaikuttaa siihen, että saamme jatkossakin töihin hyviä tyyppejä.
- Millä tavalla saadaan sanotettua julkisen hallinnon eetosta tilanteessa, jossa tulevaisuudessa nuoret suhtautuvat demokratiaan eri tavalla.
- Johtamiseen tulee koko ajan jotakin uutta, esimerkiksi sosiaalisen median mukanaan tuomat asiat. Kehittämisen osana kannattaisi myös pohtia, mitä vanhasta johtamisesta voidaan ottaa pois.
- Johtamisen ja johtamisjärjestelmän suhde toisiinsa osana johtamisen kehittämistä.

Ryhmän työskentelyltä toivottiin avointa ja luottamuksellista vuoropuhelua, jossa ei ole tabuja ja kaikesta voidaan keskustella. Todettiin, että asioiden läpikäyminen ja niistä keskustelu on jo itsessään arvokasta ja tämä ryhmä antaa sille hyvän foorumin.

#### **4. Sopiminen työskentelytavoista ja kokoontumisista**

Sovittiin, että yhteistyöryhmä kokoontuisi keväällä kolme kertaa (esim. helmikuun lopulla, maaliskuussa ja vielä kerran ennen kesää). Lisäksi päätettiin, että kokousten välillä pidetään pienempien kokoonpanojen työpajoja (2-3 hlöä), joissa tehdään sovituista teemoista lyhyitä alustuksia seuraaviin kokouksiin. Kokouksen päättäminen.

Hanketiimi työstää työsuunnitelmaa tältä pohjalta ja huolehtii kokousten ja pienryhmätapaamisten kalenterivarauksista. Työsuunnitelmaa tarkastellaan rinnakkain myös valtionhallinnon johtamisen kehittämishankkeen suunnitelman kanssa.

#### **5. Kokouksen päättäminen**

Puheenjohtaja päätti kokouksen kello 17.00.