



15.3.2021

Julkisen johtamisen yhteistyöryhmän kokous

Aika 12.3.2021 klo 9.00-10.10

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 Ritva Viljanen, kaupunginjohtaja 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 Ari Holopainen, finanssineuvos Johanna Nurmi, finanssineuvos Jarkko Majava, kehittämisspäällikkö Virpi Heikkilä, controller Tero Vuorinen, ohjelmajohtaja	valtiovarainministeriö (puheenjohtaja) valtiovarainministeriö valtiovarainministeriö sosiaali- ja terveysministeriö valtioneuvoston kanslia Valtiokonttori Tukes Suomen Kuntaliitto Vantaan kaupunki Helsingin kaupunki Jyväskylän kaupunki Asikkalan kunta Kansaneläkelaitos KELA Metsähallitus Pohjois-Pohjanmaan liitto Tampereen yliopisto valtiovarainministeriö (sihteeri) valtiovarainministeriö (sihteeri) Suomen Kuntaliitto (sihteeri) puolustusministeriö (hanketiimi) HAUS-kehittämiskeskus (hanketiimi)
--------------	--	--

1. Avaus ja lyhyt tilannekatsaus hankkeiden etenemiseen

Puheenjohtaja avasi kokouksen kello 9.00.

Ari Holopainen kertasi lyhyesti hankkeen työn etenemisen edellisen kokouksen jälkeen. Pienryhmä (Rinna Ikola-Norrbacka, Timo Laitinen, Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma ja Jani Pitkäniemi) valmisteli parityöskentelyä varten tarkempia kysymyksiä teemasta julkisen johtamisen identiteetti ja erityispiirteet. Parit ovat saaneet sen pohjalta laaditun toimeksiannon ja kalenterikutsut parikeskusteluja varten. Kokouspäivään mennessä on ehditty pitää kolme parikeskustelua ja niiden tulokset esitellään tässä kokouksessa. Loput keskusteluista järjestetään vielä maaliskuun kuluessa ja niiden tulokset käydään läpi yhteistyöryhmän seuraavassa kokouksessa 15.4. 2021.

2. Tähän mennessä toteutuneiden parikeskustelujen lyhyet raportit

Kokouspäivään mennessä oli ehditty käydä kolme parikeskustelua teemasta julkisen johtamisen identiteetti ja erityispiirteet. Parit (Timo Laitinen ja Rinna Ikola-Norrbacka, Seppo Määttä ja Juha S. Niemelä, Inga Nyholm ja Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma) raportoivat lyhyesti omien keskustelujensa tuloksista ja niistä käytiin yhteinen keskustelu. Parikeskustelujen tulokset on raportoitu myös kirjallisesti.

Parikeskusteluiden raporteissa nostettiin esiin seuraavia asioita:

- (Ikola-Norrbacka ja Laitinen): Kaikki hallinnon tasoja yhdistäviä asioita ovat ainakin arvoperusta, eettinen johtaminen, vastuullinen johtaminen ja osaamisen johtaminen. Arvoperusta vaatisi vielä kertaalleen yhteistä pohdintaa siitä, mitkä keskeisimmät arvot ovat, miten niille luodaan yhteinen merkitys ja miten niiden tulee näkyä jokapäiväisessä johtamisessa. Eettisen johtamisen osalta on tärkeää tunnistaa, että vakaan arvoperustankin päällä eettisen koodin pitää elää ajassa. Sekin vaatii yhteistä keskustelua ja toimintaympäristön muuttumisen tarkkaa analysointia sekä yhteisten merkitysten luomista. Vastuullinen johtaminen vaatii huolellisen käsitelmäärityksen, sillä tällä hetkellä termiä käytetään hyvin monella tavalla. Julkisen hallinnon työ on itsessään vastuullista, mutta sitä tulee tehdä se paremmin näkyväksi mm. raportoinnin ja brändäyksen kautta. Osaamisen johtamisessa on tärkeää ymmärrys siitä, että oman henkilökohtaisen johtamis- ja muun osaamisen kehittämistarve on sitä suurempi, mitä korkeammalla ollaan. Tarvitaan myös yhteisen ymmärryksen lisäämistä siitä, että nykyaikainen osaamisen johtaminen on ratkaisevan tärkeää strategisessa johtamisessa.
- (Määttä ja Niemelä): Toimintaympäristöissä kunnissa ja valtiolla on eroja. Poliittinen johtaminen on kunnissa lähempänä kuin valtion virastoissa. Kunnissa ollaan myös todella lähellä asiakasta. Julkisessa hallinnossa on erilainen toimintaympäristö kuin yrityksissä. Julkisella puolella korostuu tehtävien merkityksellisyys. Johtamisen arvoperusta, perustehtävä ja missio ovat erilaisia. Julkisten organisaatioiden missioissa korostuu pidempi aikaperspektiivi ja vastuu yli hallituskausien, jopa yli sukupolvien. Poliitiikan ja hallinnon rajapinnassa toimiminen vaikeuttaa johtamista. Toisaalta tehtävien merkityksellisyys motivoi ja siten myös helpottaa johtamista. Haasteita on poikkihallinnollisuudessa, ison kuvan näkemisessä. On tärkeää jatkossa keskittyä siihen, miten yksittäiset asiat kiinnittyvät toisiinsa, mitkä ovat niiden keskinäiset vaikutukset. Tällä on vaikutusta myös johtamisjärjestelmiin ja oppeja voidaan ottaa myös kriisijästä, paljon voidaan tehdä myös ilman rakenteellisia muutoksia. Julkisuus vaikeuttaa johtamista julkisessa hallinnossa, erityisesti kriiseissä. Yksityisellä sektorilla ollaan enemmän suojassa ja se voi vaikuttaa myös halukkuuteen hakeutua julkiselle puolelle. On tärkeää kiinnittää huomiota myös johtamisen näkemiseen selvästi

ammattina, jolla on omat vaatimuksensa sekä johdon liikkuvuuden edistämiseen.

- (Nyholm ja Mäki-Lohiluoma): Operatiivisuuden aste on erilainen valtiolla ja kuntien johtamisessa. Enemmän niiden kesken on kuitenkin yhteistä, kuten kaksoisjohtajuus. Johtamisen reunaehdot ja riskinotto kyky ovat julkisella puolella erilaisia kuin yksityisellä. Julkisella puolella epäonnistumiset sallivassa kulttuurissa on paljon kehittämistä. Johtaja ei myöskään voi valita omaa joukkuettaan samalla tavalla kuin yksityisellä puolella. Poliitiikan kyky asettaa tavoitteita pitkällä aikavälillä on heikentynyt. Kunnissa pormestari mallin tavoitteena on vahvistaa poliittista johtamista. On mielenkiintoista, millä tavalla se vaikuttaa pitkäjännitteiseen johtamiseen. Ylipäänsä johtamisvaatimukset monimutkaisessa maailmassa vaatisi lisäpohdintaa. Vaikka johdon liikkuvuutta tulisi lisätä, liikkuvuus voi omalta osaltaan lisätä myös johtamisen lyhytjännitteisyyttä. Olisi tärkeää rakentaa ja vahvistaa julkisen sektorin johtamispolkuja. Tärkeää olisi myös selkeyttää yhteistä näkemystä johtamiskäsityksestä julkisella sektorilla. Nyt elää rinnakkain monenlaisia asioita, mm. perinteistä managerointia vai leadershipiä, uutena näkökulmana valmentavaa johtamista. Kyky tehdä yhteistyötä ja hallita verkostoja olisi tälle ajalle tärkein johtamisominaisuus. Kaiken perustana on kansalaisten luottamus, muut keskeiset arvot ja johtaminen palveluammattina.

Todettiin, että parikeskustelujen raporteista nousee hyvin esiin se, mitkä asiat vaativat enemmän yhteistä keskustelua. Enemmän löytyy yhteistä kuin erilaista kuntien ja valtion välillä.

Keskusteluissa nostettiin esiin seuraavia asioita:

- Liikkuvuus eri sektoreiden helpottaa julkista johtamista, joka on vaikea tehtävä. On tärkeää, että ei keskitytä vain liikkuvuuteen ja ajatusten vaihtoon julkisen sektorin sisällä. Urapolkujen osalta pitää arvostaa myös yksityisen puolen kokemusta, se auttaa uudistumisessa. Tämä liittyy myös sen määrittelyyn, onko johtaminen oma ammattinsa vai eikö se ole.
- Palkkauksessa ainakin valtion keskijohdon osalta on haasteita, tehtävään voidaan määrätä ilman, että siitä saa lisäkorvausta. Voidaan myös kysyä, palkkitaanko esimiestyöstä riittävästi. Vääränlainen tasapäistäminen palkkauksessa on ongelma.
- Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys ovat julkisella puolella omanlaisensa asia. Jos asiakas on yhteiskunta, sen etu voi olla eri kuin yksittäisen kansalaisen etu.
- Asiakaslähtöisyydessä on valtava ero yksityiseen puoleen, julkisella puolella se jää aika pinnalliseksi. Asioita katsotaan vielä hyvin paljon hallinnon omasta näkökulmasta.
- Juuri julkaistu [Julkisen alan työhyvinvointitutkimus](#) osoittaa, että myös pandemia-aikana työn merkityksellisyys ja tärkeys ovat säilyneet.

- Suomessa pitäisi hyödyntää enemmän kansainvälisiä verkostoja ja hakea enemmän.
- Pitkänaikavälin tavoitteiden ja isojen strategisten tavoitteiden osalta tarvittaisiin komiteatyypin työn palauttamista. Tavoitteiden toteuttamisessa tarvittaisiin enemmän välitavoitteiden asettamista, jolloin tiedettäisiin paremmin, ollaanko oikealla tiellä.
- Julkisella puolella, erityisesti kunnissa, henkilöstön kaksoisrooli on erikoinen. Iso osa viranhaltijoista on kunnassa myös luottamushenkilöinä, jolloin roolit välillä kääntyvät toisin päin.
- Hallinnon uudistamisessa on menossa vahvasti vallan keskittäminen keskushallintoon, miten tätä koko kokonaisuutta osaltaan johtaa on iso kysymys. Sote-uudistuksessa hyvinvointialueille siirtyy sote-puolen tehtävät ja niiden rahoitus. Kuntien talous mullistuu ja ennakoimattomuus lisääntyy. Hyvinvointialueiden myötä myös demokratiassa tapahtuu isoja muutoksia. Nyt kuntapäätäjät joutuu punnitsemaan monia asioita rinnakkain, hyvinvointialueet tulevat keskittymään vain yhteen asiaan, eikä joudu tekemään arvopunnintaa muiden alojen kanssa. Kokonaisuuden näkökulmasta vuoropuhelu kuntien ja valtion välillä on edelleen liian vähäistä.
- Ihan ensiksi pitäisi pystyä määrittelemään mitä se julkinen johtaminen on ja mitä ovat ne johtopäätökset, joita siitä sitten teemme.
- Julkisen johtamisen määrittelyn ytimessä voisivat olla arvot ja ihmiskäsitys, jotka liittyvät toisiinsa.
- Johtamistehtävä on erilainen eri tasoilla, mitä lähemmäs mennään operatiivista tehtävää, sitä tärkeämpää on substanssin ymmärrys, voisi olla hyödyllistä määritellä eri johtamisroolien (1. asiantuntijajohtaja, 2. operatiivinen johtaja, 3. strateginen johtaja) välisiä eroja.

3. Yhteistyöryhmän työsuunnitelma

Ari Holopainen esitteli lyhyesti kokouskutsun liitteenä jaettua Julkisen johtamisen yhteistyöryhmän työsuunnitelmaa, joka täydentyy vielä työn edistyessä. Siitä näkyy myös rinnakkaisen Valtionhallinnon johtamisen kehittämissuunnitelman työn keskeiset sisällöt.

Puheenjohtaja totesi, että työsuunnitelman jatko kirkastuu myös nyt käytävien parikeskustelujen pohjalta ja palataan myös työsuunnitelmaan tarkemmin seuraavassa kokouksessa.

4. Kokouksen päättäminen

Puheenjohtaja päätti kokouksen kello 10.05.