



8.6.2021

Julkisen johtamisen yhteistyöryhmän kokous

Aika	24.5.2021 klo 10.30-11.53	
Paikka	Teams	
Osallistujat	Päivi Nerg, alivaltiosihteeri Jani Pitkäniemi, ylijohtaja Katju Holkeri, finanssineuvos Seppo Määttä, osastopäällikkö Timo Laitinen, pääjohtaja Kimmo Peltonen, pääjohtaja Timo Koivisto, kaupunginjohtaja Rinna Ikola-Norrbacka, kunnanjohtaja Minna Karhunen, toimitusjohtaja Timo Kietäväinen, toimitusjohtaja Inga Nyholm, yhteysjohtaja Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma, johtaja Juha S. Niemelä, toimitusjohtaja Pauli Harju, maakuntajohtaja Jari Stenvall, professori Ari Holopainen, finanssineuvos Johanna Nurmi, finanssineuvos Jarkko Majava, kehittämisspäällikkö	valtiovarainministeriö (puheenjohtaja) valtiovarainministeriö valtiovarainministeriö valtioneuvoston kanslia Valtiokonttori Tukes Jyväskylän kaupunki Asikkalan kunta Suomen Kuntaliitto Keva Helsingin kaupunki Kansaneläkelaitos KELA Metsähallitus Pohjois-Pohjanmaan liitto Tampereen yliopisto valtiovarainministeriö (sihteeri) valtiovarainministeriö (sihteeri) Suomen Kuntaliitto (sihteeri)
Poissa	Kirsi Varhila, kansliapäällikkö Ritva Viljanen, kaupunginjohtaja	sosiaali- ja terveysministeriö Vantaan kaupunki

1. Avaus ja edellisen kokouksen muistion hyväksyminen

Puheenjohtaja avasi kokouksen kello 10.30.

Hyväksyttiin edellisen kokouksen muistio.

2. Yhteenvedo parikeskusteluista ja pienryhmän johtopäätökset liittyen julkisen johtamisen identiteettiin ja erityispiirteisiin

Johanna Nurmi ja Ari Holopainen esittelivät kokousmateriaalina jaetun parikeskustelujen yhteenvedon ja siitä tehdyt johtopäätökset.

Ennakkoon sovitun mukaisesti Timo Kietäväinen esitteli Minna Karhusen ja Katju Holkerin kanssa käydyn keskustelun pohjalta kommentit yhteenvedoon. Kietäväinen totesi, että työn merkityksellisyys on yhteenvedossa hyvin esillä. Sen sijaan yhteenvedoon tulisi lisätä tehokkuus- ja vaikuttavuusnäkökulmaa. Mittarit eivät ole tarpeeksi esillä ja myös palkitsemisjärjestelmän puutteellisuutta tulisi käsitellä. Jos ei päästä määrärahojen osasta eroon, moni muu asia jää myös pois. On tärkeää nostaa esiin sitä, miten johtaminen toimii supistuvien resurssien maailmassa. Tärkeää on myös yhteenvedossa esillä oleva kysymys ylisukupolvisesta vastuusta ja strategisesta johtamisesta. Poliittinen järjestelmä ei tuo ylisukupolvisesta vastuuta ja strategista johtamista, on tärkeää keskittyä siihen, miten rakennetaan parlamentaarisesti yli hallituskausien ulottuvia asioita. Kunta-valtiosuhteen kehittämistä korostetaan asiakasnäkökulmaa enemmän. Tärkeää julkisessa johtamisessa on asiakkaan kaksoisrooli. Asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen on edelleen puutteellista. Roolien selkeys poliittisen ja virkajohdon kesken on tärkeä näkökulma, kunta- ja valtiotasolla on tällä hetkellä monenlaisia ratkaisumalleja. Lisäksi on tärkeää pohtia, miten johtoa tuetaan? Maalittaminen on kunta- ja valtiotasolla erittäin suuri haaste. Siinä ollaan ajautumassa suuriin ongelmiin. Urakehityksen ja liikkuvuuden lisääminen on myös erittäin tärkeää. Julkisen henkilöstön rakenne (ikäntynyt henkilöstö) vaikuttaa johtamiseen. Tämä tulee aiheuttamaan suurta muutosta myös johtoryhmissä ja varautuminen siihen heikkoa. Henkilöstöjohtaminen ja sen rooli osana johtamisen kokonaisuutta on väheksytty ja heikko, sitä ei löydy myöskään yhteenvedosta. Sen merkitys tulisi nostaa esiin.

Ari Holopainen esitteli vielä lyhyesti yhteenvedon Kirsi Varhilan ja Ritva Viljasen parikeskustelusta, joka on esteiden vuoksi jäänyt esittelemättä kokouksessa. Sitä on kuitenkin hyödynnetty yhteenvedon laatimisessa.

3. Yhteinen keskustelu julkisen johtamisen identiteetistä ja erityispiirteistä

Käytiin yhteinen keskustelu yhteenvedosta. Puheenjohtaja totesi, että nyt on aika nostaa nämä asiat esiin jonkinlaisessa julkilausumassa ja keskustella, mitä siihen halutaan ottaa mukaan.

Todettiin, että yhteenvedo ja kiteytys on hyvä, julkisen johtamisen identiteettiä ei ole helppo määritellä ja tässä se on tehty hyvin. Toisaalta esitettiin kysymys, onko materiaalia niin paljon, että se ei aukea kunnolla. Miten tätä voidaan kirjoittaa tekstin muotoon vielä pidemmällä ja selittävillä lauseilla. On tärkeää, että ei maalailtaisi ruusunpunaisia kuvia siitä, mitä pystymme muuttamaan ja luoda turhia odotuksia. Olisi saatava aikaiseksi jotakin konkreettista. Olisi hyvä vielä tarkentaa, kenelle julkilausuma on suunnattu ja mitä sillä tavoittelemme. Konkreettisten aikaansaannosten rinnalla nähtiin tärkeäksi nostaa

julkilausumassa selkeästi esiin myös kipupisteitä ja sanoa niistä yhdessä jotakin tarpeeksi painavaa.

Lisäksi keskustelussa nostettiin esiin lisäksi seuraavia näkökulmia:

- Poliittisen ja virkajohdon yhteistyöhön liittyen, yksityisellä puolella koulutetaan hallituksen jäsenet siihen, mikä on heidän roolinsa ja mikä operatiivisen johdon rooli, samanlaista osaamisen olisi hyvä olla myös julkisella puolella. (osaaminen).
- Valtion puolella tulosohjauksessa on monta kulttuuria. Organisaatiot, joilla on monta ohjaajaa, ovat haastavassa tilanteessa.
- Tulosohjausta käsittelevän TEAS-hankkeen raportti kannattaa katsoa tarkkaan läpi.
- Vaikuttavuuden näkökulma on tärkeää nostaa vahvemmin esiin.
- Yksityisellä puolella ollaan huolissaan, että julkinen puoli vie parhaat voimat.
- Johtamisuran alku on tärkeä paikka.
- Nykyisiä haasteita ei pystytä kuntien ja valtion kesken ratkaisemaan vain uudella vuoropuhelulla. Sitä koskeva kohta yhteenvedossa vaatisi uudelleen muotoilua. On tärkeää sanoa, että tarvitaan uudenlaista yhteisteistä ongelmanratkaisua. Perusteluihin olisi hyvä laittaa mukaan myös kuntien erilaistumisen kasvaminen.
- Ylisukupolvista vastuuta voisi vielä vahvemmin korostaa yhteenvedossa.
- Vastuuseen liittyvät myös valtuudet. Mikä on virkajohdon vastuu tuloksista ja vaikutuksista, jotka saadaan aikaan? Mitkä ovat valtuudet esim. valita oma johtoryhmänsä. Mitä tilivelvollisuus virkajohdolla oikeasti tarkoittaa ja millä valtuuksilla sitä vastuuta voidaan kantaa. Vastuiden ja vaikutusten välillä tulisi olla jonkinlainen tasapaino.
- Olisiko mahdollista jollakin tavalla nostaa esiin myös puolueiden vastuuta kansalaisten kuulemisesta.
- Asiakkaan roolin rinnalle voisi nostaa myös veronmaksajan roolin.
- HR työ ei ole vielä osa strategista johtamista, miten se saadaan osaksi sitä.
- Kun hallitus vaihtuu, jonkun asian suunta voi muuttua 360 astetta. Vaikka iso kuva olisikin sama, keinot voivat muuttua totaalisesti.
- Haluamme julkilausumalla tarjota ratkaisuja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun. Asian yhteiskunnallinen korkeampi funktio.

Puheenjohtaja totesi, että yhteenvedoa täydennetään vielä keskustelussa esiin nostetuilla näkökulmilla koskien vaikuttavuutta, ylisukupolvisuuden korostamisella, HR-asioita, kunta-valtiosuhdetta sekä valta- ja vastuukysymyksiä poliittisen ja virkajohdon kokonaisuudessa. Lisäksi puheenjohtaja totesi, että vielä on tarkennettava sitä, mitä haluamme julkilausumalla sanoa ja mihin

vaikuttaa. Onko se keskustelualoite (myös esiin nousseista kehittämiskohteista), johon toivotaan tartuttavan?

4. Julkisen johtamisen kehittämiskohteet ja yhteistyöryhmän työn eteneminen

Ari Holopainen totesi parikeskustelujen yhteenvedon pohjalta tehdyt täydennykset ryhmän työsuunnitelmaan kokousmateriaalien mukana jaetun liitteen mukaisesti.

Puheenjohtaja totesi, että julkilausuman työstöä jatketaan ja kiteytetään kehittämiskohteita. Pienryhmä ja muutkin ryhmän jäsenet voivat tarvittaessa sparrata sihteeristöä. Pohditaan jatkossa myös jonkinlaisen tilaisuuden järjestämistä keskeisistä kehittämiskohteista, esimerkiksi poliittisen ja virkajohdon suhteesta. Osaa kehittämiskohteista käsitellään myös rinnakkaisessa valtionhallinnon johtamisen kehittämishankkeessa.

Keskusteltiin vielä, että olisi jo arvo sinänsä, että julkista johtamista käsiteltäisiin yhdessä poliittisen johdon kanssa. Asiat eivät ratkea vain virkamiesten käsittelyllä. Tähän keskusteluun voisi liittää myös Sitrassa ja tulevaisuusvaliokunnassa meneillään olevaa työtä. Puheenjohtaja totesi, että tästä voisi keskustella ministeri Paateron kanssa.

Ari Holopainen kertoi muista tulevista asioista. Käynnistynyt on myös selvityshanke johtamistyöstä ja johtamisen vaatimuksista julkisessa hallinnossa, jonka tuloksia päästään hyödyntämään syksyn kuluessa. Julkisen johtamisen yhteistyöryhmän yhteiskokous valtionhallinnon johtamisen kehittämishankkeen kanssa on sovittu järjestettäväksi 5.10.2021 (Kokouksen jälkeen tilaisuuden ajankohta on muuttunut. Ryhmien yhteiskokous järjestetään 19.10 kello 9-12).

Seuraava yhteistyöryhmän kokous järjestetään elokuun lopulla, ajankohta vahvistuu pian.

5. Kokouksen päättäminen

Puheenjohtaja päätti kokouksen kello 11.53.