



15.4.2021

## Julkisen johtamisen yhteistyöryhmän kokous

Aika	15.4.2021 klo 11.00-12.20	
Paikka	Teams	
Osallistujat	Päivi Nerg, alivaltiosihteeri Katju Holkeri, finanssineuvos Seppo Määttä, osastopäällikkö Timo Laitinen, pääjohtaja Kimmo Peltonen, pääjohtaja 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 Miska Lautiainen, lainsäädäntöneuvos Virpi Heikkilä, controller Kari Laine, kehittämisneuvos	valtiovarainministeriö (puheenjohtaja) valtiovarainministeriö valtioneuvoston kanslia Valtiokonttori Tukes Jyväskylän kaupunki Asikkalan kunta Kansaneläkelaitos KELA Metsähallitus Pohjois-Pohjanmaan liitto Tampereen yliopisto valtiovarainministeriö (sihteeri) valtiovarainministeriö (sihteeri) Suomen Kuntaliitto (sihteeri) valtiovarainministeriö (hanketiimi) puolustusministeriö (hanketiimi) valtioneuvoston kanslia (hanketiimi)
Poissa	Jani Pitkäniemi, ylijohdaja Kirsi Varhila, kansliapäällikkö Ritva Viljanen, kaupunginjohtaja Minna Karhunen, toimitusjohtaja Timo Kietäväinen, toimitusjohtaja Inga Nyholm, yhteysjohtaja	valtiovarainministeriö sosiaali- ja terveysministeriö Vantaan kaupunki Suomen Kuntaliitto Keva Helsingin kaupunki

### 1. Avaus ja edellisen kokouksen muistion hyväksyminen

Puheenjohtaja avasi kokouksen kello 9.00.

Hyväksyttiin edellisen kokouksen muistio yhdellä korjauksella. Timo Kietäväinen lisättiin kokoukseen osallistuneiden listalle.

### 2. Jatkoa: parikeskustelujen lyhyet raportit

Kokouspäivään mennessä oli käyty läpi loput julkisen johtamisen identiteettiä ja erityispiirteitä koskevista parikeskusteluista. Tässä kokouksessa käytiin läpi niistä

kolme (Kimmo Peltonen ja Pauli Harju, Jani Pitkäniemi ja Timo Koivisto, Päivi Nerg ja Jari Stenvall). Loput jäljellä olevista keskusteluista käsitellään seuraavassa kokouksessa.

Parikeskustelujen raporteissa nostettiin esiin seuraavia asioita:

- Valtionhallinnon konserniajattelua on ihannoitu, mutta sen sisältö on jäänyt määrittelemättä tarkasti. Jatkossa olisi hyvä olla joku foorumi, jossa ylin johto keskustelisi siitä, mitä se konsernimaisuus on ja mitä se tarkoittaa johtamiselle.
- Konserni-käsitettä on joskus käytetty myös valtio-kunta-ajan ylittävissä tarkoituksessa ja silloin käsitteet eivät oikein ole kohdallaan. On myös muita selkeyttämistä vaativia käsitteitä, kuten omistajaohjaus.
- Poliittisen ja virkajohdon roolien selkeyttämiseen tarvitaan työtä ja enemmän vuoropuhelua.
- Myös valtion ja kuntien välille tarvitaan entistä enemmän vuoropuhelua, ”kunnanjohtajan paras kaveri on valtiovarainministeri ja päinvastoin”.
- Valtion puolella on suurta vaihtelua siinä, miten tiiviisti poliittinen johto on yhteydessä virkajohtoon. Kuntapuolella yhteisten tavoitteiden aikaan saaminen vaatii paljon valmistelua erityisesti virkajohdolta.
- Julkisten toimijoiden näyttäytyminen ristiriitaisina kansalaisiin päin on asia, jolle pitäisi pystyä tekemään jotakin.
- Julkisuuden osalta toimintaympäristö on niin muuttunut suuresti viime aikoina. Kansalaiskeskusteluun osallistuminen on tärkeää. Siihen ei pelkkä virasto-aika riitä, jotkut asiat pysyvät esillä kiusallisenkin pitkään. Onnistunut viestintästrategia on jokaisen viraston elinehto. Parhaimmillaan luodaan uskottavuutta faktapohjaisella keskustelulla, pahimmillaan taas saadaan aikaan päinvastaista.
- Nuoret tulevat työmarkkinoille ihan eri tulokulmasta, tämä on ihan oleellinen kysymys, johon pitäisi tarttua. Tästä näkökulmasta pitäisi tarkastella tulevaisuuden julkisen johtamisen trendejä.
- Kunnissa johtamistehtävä on operatiivisempi kuin valtion puolella, mutta valtionhallinnon sisälläkin siinä on eroja.
- Yhtäältä todettiin, että julkinen ja yksityinen johtaminen ovat tehtävinä lähentyneet toisiaan, vaikka eroja on. Erot pitäisi nähdä selkeämmin, jotta julkisen johtamisen erityispiirteet tulisivat näkyviin. Toisaalta esitettiin näkemys, että erot julkisen ja yksityisen johtamisen välillä ovat kasvaneet. Esimerkiksi epäonnistumisen sietäminen ja riskinotto-kyky ovat erilaisia, koska läpinäkyvyysvaade on julkisella puolella erilainen.
- Johtamistehtävien joukossa ylimmän johdon vaatimukset ovat muuttuneet eniten viime aikoina niin kunnissa kuin valtiollakin.
- Pohdittiin sitä, että Covid 19 –kriisin hoito on vienyt ilmiölähtöisyydestä takaisin toimivaltaisiin silloihin, päästäänkö niistä enää takaisin ilmiölähtöisempään tarkasteluun?

Keskustelussa nostettiin esiin erityisesti poliittisen ja virkajohdon kokonaisuuteen liittyviä asioita:

- Jos puhutaan julkisen johtamisen kehittämisestä, onko poliittinen johtaminen osa sitä? Ja voidaanko sille asialle tehdä jotakin tämän hankkeen yhteydessä. Todettiin, että pitäisi päästä käsittelemään johtamisen kokonaisuutta niin, että siinä olisivat molemmat puolet mukana.
- Todettiin, että esimerkiksi Uudistuja-koulutusten, joissa on ollut mukana sekä kuntien että valtion organisaatioiden johtoa suuri anti on ollut nimenomaan näiden kahden tahon välinen vuorovaikutus. Vastaavasti taas maanpuolustuskurssit kokoavat yhteen ihmisiä yhteiskunnan kaikilta eri sektoreilta.
- Kuntapuolella järjestetään koulutuksia luottamushenkilöille, mutta niihin osallistuminen on vapaaehtoista. Entistä suurempaa kysyntää olisi raja-aidat ylittävälle koulutukselle: poliittinen ja virkajohto yhdessä. Todettiin, että luottamushenkilöiden kohdalla voi nousta esiin myös kysymys siitä, voidaanko vapaaehtoisilta vaatia tietynlaisia koulutuksia.
- Yhtenä tärkeänä kysymyksenä pidettiin sitä, millä tavalla johtamisessa mielletään strategiset ja operatiiviset asiat. Pystytäänkö ne pitämään erillään ja mikä siinä kokonaisuudessa on poliittisen päättäjän oikea rooli. Todettiin, että se on herkkä aihe, mutta siitä olisi hyvä päästä keskustelemaan jollakin tavalla.
- Julkisuuteen ja läpinäkyvyytsvaateeseen liittyen keskusteltiin siitä, että julkisella keskustella voi olla vaikutuksensa halukkuuteen hakeutua julkisiin johtamistehtäviin jatkossa. Todettiin, että sen vaikutukset näkyvät jo esimerkiksi joissakin kunnissa hakijavajeena.

Sihteeristö tekee yhteenvedon kaikista pariskeskusteluista. Sovittiin, että pariskeskustelujen teemoja valmistellut pienryhmä jatkaa työtään niin, että se laatii yhdessä sihteeristön kanssa yhteenvedon johtopäätökset niin, että niihin päästää yhteistyöryhmässä etsimään ratkaisuja. Yhteenvedo johtopäätöksineen käsitellään yhteistyöryhmän seuraavassa kokouksessa 24.5.

### 3. Yhteistyöryhmän työn eteneminen

Sovittiin, että pariskeskusteluja valmistellut pienryhmä pohtii myös sitä, millä tavalla jatketaan julkisen johtamisen identiteettiä ja erityispiirteet –teeman jälkeen muiden teemojen käsittelyä pienemmissä kokoonpanoissa. Puheenjohtaja totesi, että julkisen johtamisen kehittämiselle on iso tilaus ja pariskeskusteluissa nousee selvästi esiin siihen liittyviä keskeisiä asioita.

Ari Holopainen kertoi, että syys-lokakuussa tullaan järjestämään aamupäivän yhteiskokous valtionhallinnon johtamisen kehittämishankkeen kanssa. Kalenterivaraus kokouksesta tulee lähiaikoina. Ari kertoi myös kahdesta käynnistyvästä selvityshankkeesta, joista ensimmäinen käsittelee ylimmän johdon valintaa ja toinen sitä, mitä johtaminen on käytännön tekemisenä eri tahoilla. Selvityksiin tulee kuulumaan sekä kysely että haastatteluja ja niistä tulee erikseen tietoa vielä ennen seuraavaa kokousta. Selvityksillä on oma tukiryhmänsä, jossa tästä ryhmästä ovat mukana Kari-Pekka Mäki-Lohiluoma ja Jari Stenvall. Selvitykset toteuttaa erityisasiantuntija, VTT Onni Pekonen valtiovarainministeriöstä. Kun selvitykset valmistuvat kesän lopulla, käydään yhdessä läpi, millaisia johtopäätöksiä niistä voidaan tehdä.

Ari Holopainen kertoi, että helmikuussa 2022 järjestettävässä Julkisen johtamisen päivässä tullaan avaamaan tämän ryhmän ja valtionhallinnon johtamisen kehittämisryhmän työtä laajemmin ja hankkeilla tulee olemaan keskeinen rooli päivän sisällön luomisessa. Ari kertoi myös, että uusin Johdon viesti – uutiskirje on jaettu tiedoksi myös niille tämän ryhmän jäsenille, jotka eivät ole uutiskirjeen vastaanottajalistalla.

Keskusteltiin vielä siitä, että Uudistuja –kurseja voisi myös haastaa pohtimaan näitä esillä olevia teemoja kuten julkisen johtamisen identiteetti ja virka- ja poliittisen johdon kokonaisuus. Todettiin myös, että puheenjohtaja käy ministeri Paateron kanssa sopivassa kohdin läpi hankkeen etenemistä mahdollista palautetta varten.

Todettiin, että yhteistyöryhmän seuraava kokous järjestetään 24.5.2021 klo 10.30-12.00.

#### **4. Kokouksen päättäminen**

Puheenjohtaja päätti kokouksen kello 12.20.