



12.11.2021

Johtamista yhteiseksi hyväksi – valtionhallinnon johtamisen kehittämishankkeen ohjausryhmän kokous

Aika 12.11.2021 klo 13.30-15.00

Paikka Teams (linkki kalenterikutsussa)

Osallistujat	Juha Sarkio, ylijohtaja	valtiovarainministeriö (puheenjohtaja)
	Johanna Vesikallio, viestintäjohtaja,	valtiovarainministeriö
	Ari Holopainen, finanssineuvos	valtiovarainministeriö
	Anita Lehikoinen, kansliapäällikkö, poissa	opetus- ja kulttuuriministeriö
	Juhani Damski, kansliapäällikkö	ympäristöministeriö
	Jukka Aalto, osastopäällikkö	sisäministeriö
	Kari Peltonen, hallitusneuvos, poissa	valtioneuvoston kanslia
	Pirjo Tulokas, hallintojohtaja,	ulkoministeriö
	Heidi Nummela, henkilöstöjohtaja	työ- ja elinkeinoministeriö
	Kirsi Leivo, pääjohtaja,	Kilpailu- ja kuluttajavirasto
	Janne Viskari, pääjohtaja	Digi- ja väestötietovirasto
	Markku Heikura, pääjohtaja, poissa	Verohallinto
	Kim Mattsson, prikaatikenraali, poissa	puolustusvoimat
	Teemu Lehti, johtaja,	Hätäkeskuslaitos
	Jari Sarjo, toimitusjohtaja	Senaatti
	Markus Siltanen, finanssineuvos	valtiovarainministeriö (sihteeri)
	Miska Lautiainen, lainsäädäntöneuvos	valtiovarainministeriö (sihteeri)
	Kari Laine, kehittämisneuvos, poissa	valtioneuvoston kanslia (hanketiimi)
	Virpi Heikkilä, controller, poissa	puolustusministeriö (hanketiimi)
	Tero Vuorinen, johtaja, poissa	HAUS Oy (hanketiimi)

1. Kokouksen avaus ja edellisen kokouksen muistion hyväksyminen

Puheenjohtaja avasi kokouksen ja edellisen kokouksen muistio hyväksyttiin.

2. Keskustelu valtionhallinnon johtamisjärjestelmästä, virastorakenteesta ja toimintaedellytyksistä

Markus Siltanen esitteli valtionhallinnon johtamisjärjestelmää ja virastorakennetta. Ari Holopainen esitteli lyhyesti johtamisjärjestelmää koskevia aikaisempia havaintoja ja keskusteluteemoja ohjausryhmässä käytyjen keskustelujen ja muun materiaalin pohjalta.

Pohdittavia kysymyksiä:

- Valtiokokonaisuuden johtaminen jakautuu valtioneuvoston lisäksi viranomaisten erillisyyperiaatteen mukaisesti laajaan joukkoon toiminnallisesti varsin itsenäisiä virastoja ja muita toimijoita. Johtamisjärjestelmän näkökulmasta rakenne on varsin selkeä mutta johtamisen kannalta ei kovin suoraviivainen. Sama rakenne tuo toimintaan myös vahvuuksia kuten jatkuvuutta sekä hyvän hallinnon ja oikeusturvan elementtejä sekä demokratiassa välttämätöntä vallanjakoa. Miten valtionhallinnon ohjauksen ja johtamisen kokonaisuus nähdään ohjausryhmässä ja miten sitä pitäisi kehittää?
- Miten ohjausryhmän jäsenet näkevät, että valtionhallinnon johtamisjärjestelmän kokonaisuus toimii? Mitä elementtejä johtamisjärjestelmästä puuttuu tai mitä pitäisi kehittää?

Ohjausryhmä keskusteli ja nosti esille seuraavat näkökulmat ja havainnot:

- peruskuvio johtamisjärjestelmässä on kestänyt hyvin aikaa ja isompaa korjattavaa ei ole. Virastopäälliköiden rooli ja asema kyllä välillä mietittyvät. Tulossopimusten rooli strategisella tasolla on kehittynyt, haasteet koskevat poliittista puolta prosessissa. Johtamissopimukset ovat haasteellisempia, mittareiden valinta ja laadinta vaikeampaa. Tulospalkkio-osio on erityisesti vaikea.
- Tulossopimusten moninaisuus oli aiemmin haasteena. Moniohjattujen virastojen asema on erityisen vaikea, kun ohjaajilla voi olla jopa ristiriitaisia tavoitteita. Tulossopimukset keskittyvät usein toiminnalliseen tehokkuuteen, eivät vaikuttavuuteen.
- Jari Sarjo Senaatti-kiinteistöistä teki kyselyn pääjohtajaverkostolle tulossopimuksesta. Tulosten perusteella 7/28 virastossa on käytössä kattava tulospalkkiojärjestelmä ja 9/28 joitakin osioita kannustinjärjestelmästä. Näin ollen 19/28 pääjohtajaverkostoon kuuluvista virastoista ei ole tulospalkkiojärjestelmää. Asenteellisia eroja on olemassa mutta merkittävää kiinnostusta palkitseminen miettimiseen on olemassa.
- Tulosohtauksessa välillä on näkemuseroja viraston ja ministeriöiden välillä. Virastot ovat kiinnostuneita lakisääteisen tehtävänsä hoitamisesta ja ministeriöissä korostuu hallitusohjelman mukaiset kehittämistehtävät. Tämä vaatii yhteensovittamista. Tuloksesta palkitseminen on järkevää silloin kun siihen on olemassa työkalut ja järkevä arviointi.

Puheenjohtaja totesi, että virastojen itsenäisyys on rakennettu tietoisesti varsin korkealle jo Venäjän ajoilta alkaen. Se takaa johdolle tiettyä toimintavapautta. Virastojen operatiivinen johtaminen on erotettu poliittisesta johtamisesta. Sama koskee liikelaitoksia ja esimerkiksi rahastoja kuten Sitraa. Vaikeampi kysymys on se, miten menetellään, kun

ministeriön ja viraston johto näkevät resurssi- ja budjettikysymykset eri lailla. Kysymys on tilivelvollisuuden ulottuvuudesta. Viimeisessä johtamissopimus uudistuksessa sopimusrakennetta selkeytettiin ja soveltamisalaa laajennettiin laajempaan joukkoon. Johdolla on myös hyvin vahva virassapysymisoikeus, mitä ei ole haluttu muuttaa. Tulospalkkausjärjestelmä on tällä hetkellä käytössä viime hallituskaudella tehdyn järjestelmän jäädyttämisen jälkeen (ministeri Paateron kirje hallituskauden alussa). Käytännössä tulospalkkion enimmäismäärä on normaali olosuhteissa 8 % vuosipalkasta mutta se voidaan määräaikaaisesti nostaa 15 % vuosipalkasta. Samalla on myös esitetty näkökantoja, että budjettivaroin ei pitäisi rakentaa tulospalkkiojärjestelmiä tai maksaa lisäpalkkiota tietyistä tuloksista. Osana tulosohjausta meillä pitäisi olla budjettikannustin hyvin toimiville virastoille. Aihetta käsiteltiin viimeksi virasto 2020 –hankkeessa ja osana tulosohjauksen kehittämistä. Haasteena on erityisesti se, että eduskunnan budjettivaltaa ei voida loukata.

Ohjausryhmä jatkoi keskustelua:

- uudistettu johtamissopimus ja sen rakenne on parempi kuin aikaisemmassa versiossa. Aikataulujen osalta on kuitenkin haasteita tulostavoitteita vörytettäessä viraston johtamisjärjestelmän mukaisesti. Tulossopimuksista ja johtamissopimuksista tulisi sopia ajallisesti lähellä toisiaan.
- ministeriöiden kansliapäälliköt käyvät merkittävän osan johtamissopimuskeskusteluista ministeriön sisällä ja myös virastopäälliköiden kanssa. Kansliapäälliköille tulisi tästä näkökulmasta antaa asiaan koulutusta. Myös ministereitä on valmennettu johtamisneuvottelujen osalta.
- Kansliapäälliköt keskustelevat yhdessä johtamissopimuksista ja myös VM:n edustajia on ollut paikalla kansliapäällikkökokouksessa kertomasta tilannekuvasta
- Vaikuttavuustavoitteita ja tulostavoitteita tulisi korostaa sekä tulos- että johtamissopimuksissa.

3. Tiedoksi: hankkeiden yhteistyöpaja ja yhteenveto ryhmäkeskusteluista

Puheenjohtaja totesi, että hankkeiden yhteisen työpajan ryhmäkeskusteluyhteenveto on kokousmateriaalin liitteenä. Ari Holopainen kertoi lyhyesti valmisteluprosessista.

4. Hankkeen eteneminen

Puheenjohtaja totesi, että ohjausryhmässä on nyt käyty läpi suunnitellut teemat. Ari Holopainen esitteli jatkoprosessia ja totesi, että 20.12 pidetään myös johdon aamukahvit tämän ryhmän teemoista. Hanke päättyy maaliskuussa 2022 ja sinne varataan vielä muutama kokous loppuraportin laatimiselle. Julkisen johtamisen seminaari järjestetään 6.2.2021.

Puheenjohtaja totesi, että seuraavassa kokouksessa 20.12.2021 esitellään ensimmäinen luonnos hankkeen raportiksi, joka sisältää ohjausryhmän alustavat ehdotukset ja perustelut. Työtä jatketaan ensi vuoden kokouksissa.

5. Muu asiakohta

Muissa asioissa puheenjohtaja totesi, että hallituksen esitys virkamieslain muuttamisesta karenssisäännösten osalta on annettu eduskunnalle. Hallituksella on suunnitelmia myös tehdä muutoksia kilpailukieltoja koskevaan lainsäädäntöön.

Puheenjohtaja painotti, että ohjausryhmän jäsenet voivat käydä keskustelua tämän hankkeen teemojen osalta omien viiteryhmiensä kanssa. Ari Holopainen mainitsi, että julkisen johtamisen yhteistyöryhmän keskustelualoitetta ollaan valmistelemassa. Teemat ovat samansuuntaisia kuin tässä ohjausryhmässä käydyt teemat.

6. Kokouksen päättäminen

Puheenjohtaja päätti kokouksen kello 14.35. Seuraava kokous pidetään joulukuussa kokoussuunnitelman mukaisesti.