



16.4.2021

Johtamista yhteiseksi hyväksi – valtionhallinnon johtamisen kehittämishankkeen ohjausryhmän kokous

Aika 16.4.2021 klo 10-11.30

Paikka Teams (linkki kalenterikutsussa)

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

1. Kokouksen avaus ja edellisen kokouksen pöytäkirjan hyväksyminen

Puheenjohtaja avasi kokouksen ja edellisen kokouksen pöytäkirja hyväksyttiin.

2. Johdon valinnan kehittäminen. Keskustelu johdon valintaperusteiden ja –menetelmien kehittämisestä

Puheenjohtaja esitteli asiaa lyhyesti ja totesi, että asiakohta on kuvattu tarkemmin ohjausryhmän jäsenille toimitetussa muistiossa. Johdon aika suuri vaihtuvuus on merkittävä huomioitava tekijä johdon valinnoissa. Normaalin menettely on tällä hetkellä, että ylimmän johdon virat ovat 5 –vuoden määräaikaaisia ja kahden kauden jälkeen ns. mahdollinen taustavirka menetetään. Puheenjohtaja totesi, että valintalautakuntakysymystä on selvitetty aiemmin. Esittelyn jälkeen

puheenjohtaja tiedusteli ohjausryhmän jäseniltä mitä elementtejä johdon haun käynnistämässä tai haun suunnittelussa tulisi nostaa esiin.

Ohjausryhmän puheenvuoroissa nousi esille seuraavia näkökulmia:

- yksityisen sektorin potentiaaliset kandidaatit eivät hae, koska hakumenettely on julkinen viimeistään haun loppuvaiheessa
- hallinnon ulkopuolelta tuleville 5-vuoden määräaikaisuus on haastava ja voi mietityttää. Myöskään taloudellisella kompensatiolla ei voida ongelmaa ratkaista.
- mediassa käsiteltävät negatiiviset tapaukset (esimerkiksi VTV) eivät paranna julkisten johtotehtävien houkuttelevuutta
- määräaikaisuuden rinnalle tarvittaisiin jotain taustaturvaa
- anonyymiä hakuprosessia vastaan puhuu se seikka, että paras hakija tulee valita ja arvioinnin pitää olla läpinäkyvää.
- anonyymihakuprosessi on vain suositus medialle, eikä sitä välttämättä noudateta. Demokratian ydin on, että paras hakija valitaan. Suorahakua tulisi harkita yhtenä keinona täydentää valintaprosessia.
- lainsäädäntö ei rajoita mahdollisuutta nimetä henkilö myös kolmannelle kaudelle samaan tehtävään
- hakuprosessissa pitäisi painottaa enemmän hyvää johtamisnäkemystä ja potentiaalia. Enemmän keskitytään vertailemaan ns. metrimitalla kokemuksen pituutta eri asioista. Henkilöstöjohtamis- ja vuorovaikutustaidot ovat myös tärkeitä valintakriteereitä ja näitä tulisi painottaa nykyistä enemmän
- ulkoasianhallinnossa toimitaan suurelta osin ns. yleisuralla (4+2 vuotta nimitykset). Uusia tehtäviä tarjotaan säännöllisesti ja ne mahdollistavat entistä vaativammat tehtävät onnistumisten myötä. Valtionhallinnon muihin johtotehtäviin luetaan hallinto- ja viestintäjohtajan tehtävät. Kavaku-kursseilla valinnoissa on mukana useita yhteistyökumppaneita tulevia diplomaatteja valittaessa.
- yksityisen sektorin hakijoiden vähäisyys on tietyillä toimialueilla konkreettinen ongelma. Hakuprosessin julkisuus, karenssisäännökset ja taustaviran puute eivät paranna julkisten tehtävien houkuttelevuutta. Määräaikaa ei tulisi ainakaan nykyisestä lyhentää. Täydentävä suorahaku toimii oikeilla roolituksilla. Nimitysmuistioissa potentiaalille pitäisi antaa enemmän painoarvoa.
- voitaisiinko ruotsalaisesta järjestelmästä oppia jotakin?
- tulisiko ylimmän johdon tehtävissä meritoituneille tehdä ns. pooli ja taata taustavirka esimerkiksi VM:ään?

Puheenjohtaja totesi, että lähtökohtana valtionhallinnossa on, että virat ovat julkisessa haussa. Eduskunnalla on toki oma virkamieslainsäädäntönsä. Aikaisemmassa kehityshankkeessa VM on esittänyt nimityslautakuntaa mutta se ei silloin saanut kannatusta. Virossa on lautakuntamalli ja Ruotsissa ylin

johto aidosti vaihtuu uuden hallituksen aloittaessa. Pitkät virkavapausketjut aiheuttavat meille haasteita nimityksissä ja taustavirkojen katkaisu kahden kauden jälkeen helpottaa ketjuuntumista. Kahden vuoden määräaikainen jatkonimittäminen on tällä hetkellä mahdollinen, mikäli uutta nimitystä ylimmän johdon tehtäviin ei tule. Käytännössä kaksi kertaa tätä on kokeiltu käytännössä. Nykyään politiikka lähtee aika lailla ajatuksesta, että julkinen hakuprosessi on kannatettava. Aikaisempien selvitysten pohjalta vaikuttaa hakuprosessin julkisuuden osalta mahdolliselta, että hakemusasiakirjat tulisivat julkisiksi vasta valinnan jälkeen. Tämä mahdollistaisi muiden kuin valitun kandidaatin vetäytymisen ennen julkistamista. Edellinen työryhmä ei kuitenkaan päätenyt esittämään tätä mallia. Puheenjohtaja toteisi, että taustavirka-asiaa on syytä jatkoselvittää.

Keskustelu jatkui ohjausryhmässä:

- puheenjohtajan esittelemä malli ns. asianosaisjulkisuudesta hakuprosessissa vaikuttaa hyvältä. Määräaikainen 2 –vuoden jatkokausi nimitysten kestossa voi olla myös hyvä (5+2).
- hakuprosessin julkisuus on ongelma yksityisen sektorin hakijoiden näkökulmasta. Se ehkäisee tehokkaasti hakemista. Operatiivinen hakuprosessi kannattaisi hoitaa keskitetysti vaikka päätösvalta nimittämisen osalta säilyisi nimittävässä organisaatiossa. Tämä pitää osata kuitenkin viestiä politiikkaan oikealla tavalla.
- Palkeiden osaaminen keskitetyn nimittämisprosessin tukipalvelun tuottamisessa on kehittynyt ja he tarjoavat nykyään hyvää palvelutasoa. Tältä osin olisi syytä selvittää, voitaisiinko tämän palvelun käyttöön jopa velvoittaa
- ainakin ministeriöissä välillä haastavaa on se, että politiikka tulee liian aikaisessa vaiheessa mukaan nimityksen valmisteluun. Tähän voi olla vaikea vaikuttaa, kun kyse kuitenkin päällikkövirastossa. Tähän liittyy myös virkamiesten oikeusturva esittelijävastuun näkökulmasta.
- pitäisikö pohtia johdon tehtävien määräaikaisuuden palauttamista takaisin 5-7 vuoteen. Tämä voisi poistaa paineita politiikan osallisuudesta ja toisi turvaa myös viranhaltijoille.
- pitäisikö valintakriteereissä olla kannusteita urakiertoon siten, että pitäisi esimerkiksi toimia kansainvälisissä tehtävissä tai vaikka vähintään kahdella eri hallinnonalueella. Tässä suhteessa asian asettaminen muodolliseksi edellytykseksi on vaikeampi kuin, että asia katsotaan hakijan eduksi.
- puolustusvoimilla on erilainen johtamisjärjestelmä, jossa painotetaan laaja-alaisesti niin kenttä- kuin kansainvälisiä tehtäviä. Ulkoisia hakuja on ymmärrettävästi vähän, joitakin siviilipuolen tehtäviä. Valintaprosessin suunnittelulautakunta on kuitenkin olemassa ylimmän johdon ja osittain keskijohdon tehtäviin. Potentiaalin ja näkemyksellisyyden huomiointi on todella tärkeää (kompetenssi 360, alais- ja esimieskokemukset, kielitaito ja muu koulutus). Avoimuus on todella tärkeää.

- laaja-alainen kokemus on tärkeää eri sektoreilta tai kv-tehtävistä. Muodolliseksi edellytykseksi sitä ei kannata laittaa vaan hakijaa arvioidaan kokonaisuutena
- senioriasiantuntijatehtävät voivat olla ylimmän johdon tehtävien jälkeen ainakin pienen pohdinnan jälkeen myös mielekkäitä tehtäviä. Hygieniasyistä voi tällöin olla järkevää miettiä huolella tehtävän sijoittumispaikka.

Puheenjohtaja esitti keskustelun pohjalta, että valintalautakunnan roolia ja hakuprosessin julkisuutta selvitetään aikaisempien selvitysten pohjalta. Määräaikaisuuteen liittyviä kysymyksiä voidaan myös miettiä. Lisäksi puheenjohtaja totesi, että keskitetyn rekrytointimenettelyn hyödyntäminen saattaisi helpottaa myös sitä, ettei politiikka tule liian aikaisessa vaiheessa mukaan nimitysprosessiin. VM päivittää säännöllisesti ylimmän johdon avautuvien virkojen luetteloa (näkyvä 2 vuotta eteenpäin). Valtionhallinnossa ei ole yleistä suositusta siitä, kuinka aikaisin aukeavista johdon valintaprosesseista tulee ilmoittaa. Johdon määräaikojen pidentäminen 5 vuodesta esimerkiksi 7 vuoteen voisi poistaa hallituskausien pituuteen rinnastuvien kausien paineita. Virkakautta voidaan myös jatkaa 1-vuodella ja sen osalta voitaisiin harkita pidentämistä kahteen vuoteen (kuitenkin enintään 7 v). Liikkuvuuden osalta ongelmia ei ole ollut, kun yli puolet viranhaltijoista vaihtuu viiden vuoden sisällä. Myös johdon kyvykkyyteen (osaaminen, kompetenssi) liittyvää analyysiä tulisi vahvistaa. Puheenjohtaja totesi myös, että paluu ylimmän johdon tehtävistä senioriasiantuntijatehtäviin voi olla vaikea organisaatiolle.

3. Seuraava kokous 6.5.2021 klo 14.30-16.00 (johdon nimittäminen, määräaikaisuus)

Puheenjohtaja totesi, että asian käsittelyä jatketaan seuraavassa kokouksessa käydyn keskustelun ja laadittavien jatkoselvitysten pohjalta.

4. Muut mahdolliset asiat (selvitykset johdon valinnasta ja johtamistehtävien vaatimuksista)

Todetaan, että muita mahdollisia asioita ei ollut.

5. Kokouksen päättäminen

Puheenjohtaja päätti kokouksen kello 11.30.