



27.1.2021

Johtamista yhteiseksi hyväksi – valtionhallinnon johtamisen kehittämishankkeen ohjausryhmän kokous

Aika 27.1.2021 klo 16.00-17.00

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 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	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 jäsenten esittäytyminen

Puheenjohtaja avasi kokouksen ja jäsenet esittäytyivät.

2. Kehittämishankkeen tavoitteet

Puheenjohtaja esitteli lyhyesti hankkeen tavoitteet:

- vahvistaa johtamisen kokonaisuutta ja kykyä ennakoida ja hallita toimintaympäristön muutoksia,
- tukea johtajia onnistumaan tehtävissään ja
- lisätä johtajien ammatillista kehittymistä ja liikkuvuutta eri tehtävissä.

Puheenjohtaja kertoi, että meillä on haasteena johtaa valtionhallintoa kokonaisuudessaan. Poliitikko luo myös omat paineensa. Meidän on mietittävä, millaisia johtamiskyvykkyksiä haemme, ja toisaalta johtajat valittuamme, millaisia uramahdollisuuksia heille tarjoamme. Nykyinen malli määräaikaisista 5-vuotisista johtamistehtävistä, valintajärjestelmämme ja johtamistehtäviä koskeva suoriutumisen arviointi kohtaavat paineita. Meillä on myös tietty yhteinen arvopohja, joka vaikuttaa taustalla.

Tämän ryhmän työllä on selkeä kytkentä julkisen johtamisen yhteistyöryhmän työhön ja hankkeet tekevät tiivistä yhteistyötä.

3. Jäsenten odotukset ja kehittämishankkeen työsuunnitelman laatiminen

Ari Holopainen esitteli lyhyesti vielä haastatteluyhteenvetoa. Käytiin keskustelu jäsenten odotuksista hankkeelle kokousmateriaalissa jaetun haastatteluyhteenvetdon pohjalta.

Seuraavia näkökulmia nostettiin esiin keskustelussa:

- keskeinen tehtävä on varmistaa, että meillä on tulevaisuudessa hyviä johtajia. Toinen tärkeä asia on varmistaa, että on toimiva johtamisjärjestelmä.
- johdon valintalautakuntaa on mietitty aikaisemmin ja sitä on tarkasteltava nytkin
- millaisia vaatimuksia organisaatiolle tulee asettaa ja millaisia odotuksia heillä on? Valmentava johtaminen ja tiimien johtaminen nousevia teemoja
- rekrytointiin on kiinnitettävä huomioita: millaisia johtajia haluamme? Odotukset ovat tällä hetkellä muuttumassa. Organisatorisen kyvykkyden johtaminen on todella tärkeää.
- antaako virkamieslaki parhaat työkalut johtajille heille asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi? Puheenjohtaja Juha Sarkio totesi, että kehittämissuhteita virkamieslainsäädännön uudistamiseksi voidaan tehdä tässä työssä.
- erilaiset näkemykset kehittämiselle on arvokas lähtökohta. Miten sen toteutuminen varmistetaan? Rekrytointijärjestelmän kehittäminen tärkeää
- työnantajakuva ja valtion houkuttelevuus työnantajana sekä johdon, että erityisasiantuntijoiden tehtävissä on varmistettava. Hakijoita tehtäviin ei ole liikaa. Myös henkilöstön monimuotoisuutta tulisi lisätä, jolle kelpoisuus- ja kielivaatimukset voivat asettaa vaikeuksia
- Työntekemisen tapojen muutos ja sen vaikutukset on mietittävä tarkkaan. Tarve tarkastella eri tehtäviä ja niiden resursointia
- johtajien rekrytointi liittyy valtion strategiseen ohjaukseen, vaikuttavuuteen ja valtion yhteisiin tavoitteisiin sekä niiden toimeenpanoon. Organisaation tavoitteet olisi voitava sovittaa oman organisaation tavoitteisiin

- mikä on julkisen johtamisen identiteetti? Miten se rakennetaan? Mikä on julkisen johtamisen urapolku (5 v)? Pystytäänkö ja onko tarpeen rakentaa urapolkua johdolle
- Julkisen vallan käyttäminen asettaa tiettyjä reunaehtoja esimerkiksi avoimuudelle ja palkitsemiselle. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on taas merkittävä kannustin.
- substanssiosaaminen vs. yleisjohtaminen: miten näitä tavoitteita painotetaan? Miten liikkuvuus soveltuu näihin elementteihin? Johtamistehtävien 5-vuoden määräaikaaisuudessa on tiettyjä haasteita. Järjestelmä ei kannusta yksityiseltä puolelta hakemiseen. Vaikuttavuus vs. voiton tavoittelu yksityisellä puolella. Meidän pitäisi mitata vaikuttavuutta, ei suoritteita.
- Onnistumisia tulisi tarkastella siten, mikä vaikutus toiminnalla on valtion kokonaisuuteen. Valtiolla pitää olla hyvä asiantuntija ja johtaja samassa tehtävässä.
- Johtaminen tulisi nähdä ammattina – ns. yleisjohtaminen korostuu. Tämä korostaa palvelussuhdejärjestelmän merkitystä. 5-vuoden määräaikaaisuudessa on monia haasteita. Pitäisikö järjestelmää viedä kohti johtajapooli –ajattelua, jos yleisjohtamista halutaan painottaa
- Organisaatioiden tarpeet ja johtajien odotukset ovat erilaisia. Ylin johto pystyy riittävällä tarkkuudella ottamaan kantaa myös oman substanssialueensa ulkopuolella oleviin kysymyksiin
- Strateginen johtaminen omalta toimialueelta edellyttää muutamien vuosien kokemusta, se ei synny hetkessä
- Ylläpito ja jatkuvuus ovat tärkeitä asioita myös innovaatioiden ja uudistumisen rinnalla. Molempia näkökulmia tarvitaan, painotukset riippuvat organisaatiokohtaisesti. Jatkuva oppiminen ja valmennus ovat tärkeitä.

4. Sopiminen työskentelytavoista ja kokoontumisista

Työskentelytavoista ja kokoontumisista sovittiin, että hanketiimi valmistelee esiteltävistä asioista taustamuistiot ennen sovittua kokouspäivää. Ensimmäinen pitkä lista käsiteltävistä asioista rakennetaan haastatteluhyteenvedosta ja tästä keskustelusta.

Kokousrytmiksi sovittiin kerran kuukaudessa noin 1,5 h kerrallaan tämän vuoden loppuun asti. Vuonna 2022 maaliskuulle asti kokousrytmi tiivistetään kolmeen viikkoon. Hanketiimi tekee ehdotuksen aikatauluista.

5. Kokouksen päättäminen

Puheenjohtaja päätti kokouksen kello 17.05. Hanketiimi lähettää kutsun seuraavaan kokoukseen.