



28.3.2017

Henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto
Valtionhallinnon johdon tuki

Ministeriöt ja virastot

Ohje johtamissopimuksen laatimiseksi

Hallituksen johtamista koskevan kärkihankkeen yhtenä tavoitteena on, että kaikissa ministeriöissä on hallinnonaloillaan kattavasti käytössä hallinnon uudistumista edistävät ylimmän johdon johtamissopimukset vuonna 2017.

Tässä ohjeessa on kuvattu ylimmän virkamiesjohdon johtamissopimusmenettely ja johtamissopimuksen sisältöalueet. Niitä on uudistettu valtiovarainministeriön johtamissopimuskäytäntöjä selvittäneen työryhmän ehdotusten pohjalta ([Sovittu mikä sovittu – johtamissopimustyöryhmän loppuraportti, valtiovarainministeriön julkaisu – 39/2016](#)). Valtiovarainministeriön ohjetta johtamissopimuksen laatimiseksi 'Johtamissopimus valtionhallinnon johtamispolitiikan ja johtamisen toimintaedellytysten luojana' (1.2.2013) noudatetaan jo tehtyjen johtamissopimusten osalta.

Valtion ylimmällä virkamiesjohdolla tarkoitetaan tässä seuraavia valtion virkamieslain 26 §:n soveltamisalan piiriin kuuluvia virkamiehiä: valtiosihteeri kansliapäällikkönä, kansliapäällikkö, alivaltiosihteeri, ministeriöiden osastopäälliköt ja näitä virka-asemaltaan vastaavat ministeriön virkamiehet, siten kuin valtioneuvoston asetuksella säädetään sekä valtioneuvoston asetuksella säädetty viraston päällikön virat.

Tämä ohje koskee valtion ylintä virkamiesjohtoa ministeriöiden kansliapäälliköitä lukuun ottamatta.

Ohjeen mukainen johtamissopimus voidaan tarvittaessa tehdä myös muun valtion johtotehtävässä työskentelevän kanssa. Näitä virkamiehiä ovat esimerkiksi viraston päällikön välittömässä alaisuudessa työskentelevät, viraston palkkausjärjestelmän soveltamisalan piiriin kuulumattomat johtajat, joiden toimenkuvassa johtamisvastuulla on merkittävä osuus.

Ministeriöiden kansliapäälliköiden osalta menettely ohjeistetaan erikseen keväällä 2017.

Johtamissopimusmenettely

Johtamissopimus tehdään ylimmän johdon virkaan nimittämisen yhteydessä yleensä koko tehtäväkaudeksi eli pääsääntöisesti viideksi vuodeksi. Johtamissopimuksen laadinnassa käytetään [johtamissopimuslomaketta](#). Johtamissopimus on henkilökohtaista arviointia koskevia ja mahdollisia muita salassa pidettäviä asioita lukuun ottamatta julkinen asiakirja.

Johtamissopimusten käyttöönotolle asetettujen vaikuttavuustavoitteiden saavuttaminen edellyttää yleensä, että sopimuskausi on riittävän pitkä. Johtamissopimusten käyttöönotto vuoden 2017 aikana merkitsee sitä, että johtamissopimus tehdään osalle ylimmän johdon virkamiehistä kesken tehtäväkauden määräaikaisen nimityksen keston jäljellä olevaksi ajaksi. Jos virkasuhteen jäljellä oleva aika on lyhyt, voidaan tapauskohtaisesti harkita johtamissopimuksen tarpeellisuus ko. tilanteessa. Samoin johtamissopimusten käyttöä lyhytkestoisissa määräaikaisissa virkasuhteissa tulee harkita tapauskohtaisesti.

Jo tehdyt johtamissopimukset ovat voimassa sopimuksen voimassaoloajan. Jos sopimusosapuolet pitävät tarkoituksenmukaisena, niin on mahdollista myös tehdä tämän ohjeen mukainen johtamissopimus nimityksen jäljellä olevaksi ajaksi.

Olennaista johtamissopimusten laatimisessa on toimiva keskusteluyhteys sopimusosapuolten välillä. Johtamissopimusmenettely aikataulutetaan siten, että se muodostaa tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden tulossopimusmenettelyn kanssa.

Vuosittain, viimeistään huhtikuun puoliväliin mennessä sopimusosapuolten välisissä johtamiskeskusteluissa arvioidaan sekä tulostavoitteiden että johtamiseen ja johtajuuteen liittyvien tavoitteiden toteutumista ja näiden välistä yhteyttä. Tarvittaessa tarkennetaan johtamissopimusta. Lisäksi johtamiskeskusteluja käydään aina tarvittaessa ja voidaan toteuttaa esimerkiksi säännönmukainen puolivuotiskeskustelu syksyisin. Näin sopimusosapuolet saavat ajankohtaista tilannetietoa vuosikeskustelun välilläkin.

Johtamissopimuksen sisältö

Sopimusosapuolet

Johtamissopimusten osapuolina ovat:

- kansliapäällikkö ja ministeriön osastopäällikkö
- kansliapäällikkö ja ministeriön alaisen viraston päällikkö.

Ministeriön harkinnan mukaan johtamissopimuksen voi ministeriön osastopäällikön kanssa tehdä myös alivaltiosihteerin kansliapäällikön sijaan.

Jos virastolla on hallitus tai johtokunta, joka tekee sen puolesta tulossopimuksen, taikka jos johtamissopimuksen viraston päällikön kanssa tekee käytännössä esimerkiksi osastopäällikkö, voidaan johtamissopimus ministeriön harkinnan mukaan tehdä kansliapäällikön sijasta hallituksen tai johtokunnan taikka ministeriön alivaltiosihteerin tai osastopäällikön ja viraston päällikön kanssa.

Sopimuskausi

Ylimmän johdon virkaan nimitetään viiden vuoden määräajaksi ja johtamissopimus tehdään pääsääntöisesti tälle ajanjaksolle.

Johtamissopimuksen sisältöalueet

Johtamissopimuksessa on kolme johtajan toimintaan liittyvää sisältöaluetta ja yksi johtajan henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvä osio.

Tavoitteet ja arviointiperusteet johtamissopimuksen sisältöalueille asetetaan siten, että johtajan panos tavoitteiden toteutumisessa voidaan todentaa johtajan onnistumista arvioitaessa. Ensisijaisesti tulisi käyttää jo käytössä olevia selkeitä, todennettavia ja mitattavissa olevia indikaattoreita, esimerkiksi VMBaro. Tämän lisäksi käytettyjä ovat olleet esimerkiksi sidosryhmäselvitykset ja asiakastyytyväisyyskyselyt.

Valtiovarainministeriö tarkastelee jatkossa sisältöalueiden tavoitteille asetettujen mittareiden toimivuutta ja suosittelee tarvittaessa jatkossa yhteisten mittareiden käyttämistä sekä tarvittaessa kehittää mittareita edelleen, tavoitteena johtamissopimusten keskinäisen vertailtavuuden lisääminen.

Sisältöalueille tavoitteita asetettaessa varmistetaan, etteivät ne ole keskenään päällekkäisiä.

Valtionhallinnon yhteiset johtamisen tavoitteet

Nämä tavoitteet ovat yhteistä kaikille valtion ylimmän johdon virkamiehille. Valtiovarainministeriö linjaa ne sekä hallituksen asettamien että muiden johtamista koskevien yhteisten tavoitteiden pohjalta.

Johtamiskeskusteluissa arvioidaan kehittämistarpeet yhteisiin johtamisen tavoitteisiin liittyen. Tämän pohjalta valitaan ministeriön tai hallinnonalan näkökulmasta keskeiset tavoitteet ja sovitaan niille tarvittavat kehittämistoimet.

Osa tavoitteista on pysyväisluonteisia, osa muuttuu toiminnalle asetettavien tavoitteiden muuttuessa. Mahdolliset muutokset toteutetaan osana vuosittaisia johtamiskeskusteluja johtamissopimuksia tarvittaessa tarkentamalla.

Hallitusohjelmaan sisältyviä tavoitteita johtamisen ja toimintatapojen kehittämisestä:

- Johtamissopimukset käyttöön
 - o Nykyisten johtamissopimusten voimassaolon päätyttyä uudet sopimukset uudella mallilla
- Johtoryhmäyöskentelyn kehittäminen
 - o Arvio kehittämistarpeesta
 - o Tarvittaessa käynnistetään kehittämistoimenpiteet
- Asiakaslähtöisen julkishallinnon rakentaminen ja digitalisaation edistäminen, esimerkiksi:
 - o Osaamisen vahvistaminen
 - o Toimintaprosessien ja palvelujen uudistaminen
 - o Tietojärjestelmien kehittäminen ja hyödyntäminen.

Muuhun johtamisen kehittämiseen liittyvä tavoite:

- Muutosten ja uudistusten johtaminen, esimerkiksi
 - o Henkilöstövoimavarojen tarpeen ennakointi ja strateginen suunnittelu
 - o Henkilöstön osaamisen vahvistaminen ja joustava hyödyntäminen
 - o Joustavien työntekomallien edistäminen.

Keskeiset tulostavoitteet

Johtamissopimusmenettely yhdistää johtamisen kehittämisen tulostavoitteeseen. Johtamissopimus on osa organisaation ohjausprosessia ja sen tulee olla yhteensopiva viraston tulossopimuksen kanssa.

Johtamissopimukseen liitetään viraston johtamisen näkökulmasta 1 – 3 keskeistä tulostavoitetta sellaisena kuin ne ovat tulossopimuksessa. Tulostavoitteiden valinnassa on erityisesti kiinnitettävä huomiota siihen, että johtajan henkilökohtainen panos tavoitteiden toteutumisessa voidaan osoittaa johtajan onnistumista arvioitaessa.

Ministeriön osastopäällikön osalta sopimukseen liitetään vastaavalla tavalla hänen osastonsa kannalta 1 – 3 keskeistä tulostavoitetta.

Johtajan onnistumisen arvioinnissa käytetään tulossopimuksessa sovittuja indikaattoreita siinä laajuudessa kuin mahdollista.

Johtaminen ja johtajuus

Johtamissopimuksessa sovitaan siitä, miten johtaja edistää ja vastaa tulostavoitteiden saavuttamisesta ja organisaation kehittämisestä. Tämän lisäksi johtamiselle ja johtajuudelle tulee asettaa myös muita toiminnan kehittämiseen ja henkilöstöön liittyviä tavoitteita.

Henkilöstöön liittyviä tavoitteita ovat esimerkiksi:

- Henkilöstön työtyytyväisyys, työkyky, motivaatio ja palautteen antaminen
- Henkilöstön saatavuuden ja osaamisen varmistaminen
- Töiden yleinen organisointi, toimivan työyhteisön rakentaminen

Toiminnan kehittämiseen liittyviä tavoitteita ovat esimerkiksi:

- Toimintaprosessien kehittäminen
- Organisaation aikaansaannoskyvyn parantaminen
- Kotimainen ja kansainvälinen sidosryhmäyhteistyö ja verkostoituminen
- Poikkialueellisen yhteistyön vahvistaminen.

Johtamiseen ja johdon kehittämiseen liittyviä tavoitteita, esimerkiksi:

- Ammattimainen arviointi ja palautteen anto
- Suunnitelmallinen johtamisen valmennus ja muu kehittäminen
- Työnantaja tukee esimiesten hyvinvointia ja tehtävissä onnistumista.

Johtajan henkilökohtainen kehittyminen ja palvelussuhde

Sopimusosapuolten välisissä johtamiskeskusteluissa käsitellään myös johtajan kehittymistä johtajana ja hänen palvelussuhteeseensa liittyviä kysymyksiä. Näihin liittyviä mahdollisia keskusteluteemoja on mainittu johtamissopimuslomakkeen ko. kohdassa. Keskustelun voi tarvittaessa dokumentoida tarkoituksenmukaisella tavalla.

Osiota ei oteta huomioon johtajan onnistumisen arvioinnissa ja mahdollisessa tulospalkkauksessa.

Johtamisen arviointi ja palautteen antaminen

Johtamissopimuksessa sovittujen tavoitteiden toteutuminen ja johtajan onnistuminen arvioidaan vuosittain johtamiskeskusteluissa. Myös johtajan on tärkeää saada palautetta tehdystä työstä.

Valtiovarainministeriö valmistelee vuoden 2017 aikana uuden johtamissopimusmallin mukaisia sopimuksia varten arviointilomakkeen. Ns. vanhan mallisten johtamissopimusten osalta käytetään entistä lomakepohjaa [johtajan onnistumisen arvioinnista](#). Johtajan onnistumisen arviointi vuotta 2017 koskien tehdään keväällä 2018 aikana.

Valtion ylimmän virkamiesjohdon tulospalkkiojärjestelmä vakinaistettiin valtiovarainministeriön päätöksellä 10.11.2009 (VM 005:00/2005) 1.1.2010 lukien. Johtamissopimukseen ei kuitenkaan tällä hetkellä sisälly mahdollisuutta tulospalkkioon. Valtion taloustilanteesta johtuen valtiovarainministeriö päätti 25.6.2015 em. päätökseen perustuen, ettei tulospalkkioita makseta ylimmälle virkamiesjohdolle nykyisen hallituskauden ajan.

Johtamissopimukset 2017 ja eteenpäin

Johtamissopimusmenettelyä ja johtamissopimusten sisältöjä kehitetään tarvittaessa edelleen. Tätä työtä varten ministeriöitä pyydetään toimittamaan tämän ohjeen mukaiset uuden malliset johtamissopimukset valtiovarainministeriölle vuoden 2017 loppuun mennessä sähköpostiosoitteella johtamissopimukset@vm.fi.

Valtion johtamissopimuskäytäntöjä selvittänyt työryhmä ehdotti, että myös johtamissopimusten arviointimenettelyä kehitetään tarvittaessa edelleen. Tätä työtä varten vuotta 2017 koskevat johtajan onnistumisen arvioinnit pyydetään toimittamaan sekä vanhojen että tämän ohjeen mukaisten sopimusten osalta keväällä 2018 valtiovarainministeriölle (tietojen toimittamista koskevat tarkemmat tiedot sekä sähköpostiosoite il-

moitetaan myöhemmin). Näitä salassa pidettäviä tietoja käytetään vain em. kehittämistyössä eikä niitä luovuteta eteenpäin. Vuotta 2016 koskevia arviointeja ei tarvitse toimittaa valtiovarainministeriölle.

Valtiovarainministeriö tarkentaa tätä ohjetta tarvittaessa tehdyn kehittämistyön pohjalta alkuvuodesta 2018. Lähtökohtana on, että uudet ja tarkennetut johtamissopimukset sekä edellistä vuotta koskevat arvioinnit toimitetaan jatkossa valtiovarainministeriölle vuosittain huhtikuun puoliväliin menneessä.

Osastopäällikkö,
valtion työmarkkinajohtaja

Juha Sarkio

Neuvotteleva virkamies

Riitta Bäck

Liite

Johtamissopimuslomake