

Julkinen johtaminen

Vastuuta yhteisestä tulevaisuudesta

Julkisen johtamisen yhteistyöryhmä

Sisältö

1	Suomalainen julkinen hallinto on demokratian ja kestävän kehityksen peruskivi.....	4
2	Julkisen johtamisen yhteinen identiteetti ja arvopohja syntyvät yhteisestä vuoropuhelusta.....	6
3	Kestävän julkisen hallinnon rakentaminen kysyy rohkeaa johtajuutta ja suunnitelmallista tukea	9
	Liitteet	11

JULKINEN JOHTAMINEN – VASTUUTA YHTEISESTÄ TULEVAISUUDESTA

Julkisen johtamisen yhteistyöryhmän keskustelualoite johtamisen kehittämiseksi julkisessa hallinnossa 2020-luvulla

Suomalainen julkinen hallinto on demokratian ja kestävän kehityksen peruskivi.

Julkisen johtamisen yhteinen identiteetti ja arvopohja syntyvät yhteisestä vuoropuhelusta.

Kestävän julkisen hallinnon rakentaminen kysyy rohkeaa johtajuutta ja suunnitelmallista tukea.

Hyvä julkinen johtaminen rakentuu tälle perustalle. Jokainen johtaja, niin poliittinen päätöksentekijä kuin virkajohtaja, vaikuttaa siihen, että julkinen hallinto kokonaisuudessaan toimii ja turvaa suomalaisen yhteiskunnan hyvinvoinnin. Julkisen johtamisen identiteettiä, arvopohjaa ammattimaista johtamista on edelleen vahvistettava ja rakennettava uudenlaista kumppanuutta koko julkisella sektorilla. Yhteistyöryhmä esittää, että käynnistetään yhteinen, laaja-alainen keskustelu ja valmistelu julkisen johtamisen periaatteiden linjaamiseksi ja toteuttamiseksi.

1 Suomalainen julkinen hallinto on demokratian ja kestävän kehityksen peruskivi

Epävakaassa maailmassa julkisen hallinnon palvelu- ja toimintakyky turvaa koko suomalaisen yhteiskunnan menestyksen ja hyvinvoinnin.

Hyvä julkinen johtaminen pohjaa näkemykseen, että Suomen julkinen hallinto on myös tulevaisuudessa edustava esimerkki uudistuvasta pohjoismaisesta mallista, jossa vastuullinen ja vaikuttava hallinto on kansallinen menestystekijä. Oikeusvaltio, toimiva hallinto ja hyvät julkiset palvelut vahvistavat myös kansalaisten luottamusta ja demokratian toimivuutta tilanteessa, jossa maailma kulkee kohti uutta ja tuntematonta. Sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen kestävyys ovat jatkuvalla koetuksella.

Julkista hallintoa uudistetaan kokonaisuutena ja yhteistyössä kansalaisten ja yhteiskunnan eri toimijoiden kesken yhteiskunnan vakauden ja eheyden turvaamiseksi. Kansalaisten jatkuvasti kasvavat vaatimukset edellyttävät toimivia suhteita ja tasavertaista kumppanuutta valtion, kuntien ja hyvinvointialueiden välillä. Ne edellyttävä myös aikaisempaa enemmän joustavia, verkostomaisia työn tekemisen ja palvelujen tuottamisen muotoja. Kumppanuudet ja yhteiskehittäminen yritysten ja kolmannen sektorin organisaatioiden kanssa vahvistavat koko yhteiskunnan toimintakykyä.

Yhteiskunnan hyvä kasvaa keskinäisestä luottamuksesta.

Julkiset johtajat ovat tärkeitä tekijöitä kansakunnan hyvinvoinnin ja hyvän hallinnon rakentamisessa. Osallisia ovat niin poliittiset johtajat kuin virkajohtajatkin. Hyvällä johtamisella varmistetaan hallinnon avoimuus, kansalaisten yhdenvertaisuus ja osallistumismahdollisuudet ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Tehtävän vaikeutta lisäävät väestön eriytyminen ja yhteiskunnan eheyttä uhkaavat ilmiöt. Toimijoiden välinen luottamus on onnistumisen edellytys.

Yhteiskunnallisten asioiden monimutkaisuus ja jännitteisyys pakottavat johtajat tekemään työtään jatkuvien ja ristiriitaistenkin paineiden alaisina. Heidän onnistumistaan tukee suomalaiseen julkiseen johtamiseen läheisesti kuuluva ratkaisukeskeisyys ja johtajien hyvät henkilökohtaiset valmiudet. Johtajilta edellytetään muun muassa yhteiskunnan ja sen ilmiöiden ymmärrystä, kokonaisuuden hallintaa, vuorovaikutustaitoja, tavoitteellista ja mahdollistavaa työskentelytapaa, eettistä johtajuutta ja halua kasvaa johtajana. Tavoitteena oleva julkisen johtamisen ihmislähtöisyys merkitsee

sekä asiakaskeskeistä toimintatapaa ja osallisuuden mahdollistamista että hyvää henkilöjohtamista ja työyhteisöjen kehittämistä.

Johtajien vastuulla on jatkuvuuden ja muutoksen herkkä tasapaino.

Julkisten johtajien työhön kohdistuu lisääntyviä ja jännitteisiäkin vaatimuksia. Heidän työhönsä vaikuttavat muun muassa seuraavat keskeiset muutostekijät:

- yhteiskunnallisten kysymysten lisääntyvä kompleksisuus,
- vaatimus uudeltaisesta yhteistä ongelmanratkaisusta ja kumppanuudesta kuntien, valtion ja hyvinvointialueisen kesken,
- julkisen johtamisen merkityksellisyyden, yleisen edun ja vastuullisuuden korostuminen tärkeiden yhteiskunnallisten kysymysten äärellä,
- johtamisen arvoperustaan, kuten eri osapuolten väliseen luottamukseen kohdistuvat paineet ja kestävä kehityksen vaatimukset,
- toimivan työnjaon ja vuorovaikutuksen tärkeys poliittisen- ja virkajohdon kesken siten, että kyetään kantamaan yhdessä vastuuta myös tulevista sukupolvista,
- lisääntyvä vaade julkisuudesta ja läpinäkyvyydestä ja hyvästä suhteesta kansalaisiin ja,
- tarve päivittää kuva hyvästä johtajasta vastaamaan muuttuvan työelämän tarpeita ja tarve tukea määrätietoisesti johtajien työtä ja kehittämistä.

Toimintaympäristön voimakas muutos entisestään korostaa hyvän johtamisen merkitystä ja tuo samalla johtamiseen uusia painotuksia. COVID-19 kriisin ja poikkeusolojen myötä ovat lisääntyneet vaatimukset muun muassa monipaikkaisuudesta ja uuden teknologian hyödyntämisestä palvelu- ja toimintoprosesseissa. Johtajien ja esimiesten on kyettävä aikaisempaa enemmän johtamaan hajautettuja organisaatioita sekä vapauttamaan inhimillisiä voimavaroja.

2 Julkisen johtamisen yhteinen identiteetti ja arvopohja syntyvät yhteisestä vuoropuhelusta

Julkisen johtamisen identiteettiä ja jaettuja arvoja vahvistavat yhteinen vuoropuhelu ja jaettu ymmärrys hallinnon roolista ja tehtävien merkityksellisyydestä suomalaisessa yhteiskunnassa. Jotta julkinen hallinto voi olla kiinteässä vuorovaikutuksessa muiden sektorien kanssa, on sillä oltava selkeän identiteetin lisäksi ymmärrys erityispiirteistä ja yhtäläisyyksistä muiden sektorien johtamisen kanssa. Hyvä kumppanuus vaatii myös hyvää itseyttä. Maailman paras julkinen hallinto ja johtaminen kehittyvät vuorovaikutuksessa oppien myös yritysten johtamisesta, niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Parhaimmillaan oppiminen on molemminpuolista.

Julkinen johtaminen on merkityksellistä ja vastuullista työtä koko yhteiskunnan hyvinvoinnin ja demokratian palveluksessa.

Johtajien työ julkisessa hallinnossa on merkityksellistä ja vastuullista työtä koko yhteiskunnan ja yleisen edun palveluksessa. Toimiva hallinto ja hyvät julkiset palvelut vahvistavat myös kansalaisten luottamusta ja demokratian toimivuutta. Tätä tuetaan kansalaisten osallistumismahdollisuuksilla ja asiakaskeskeisellä kehittämisellä. Julkisten johtajien tehtävänä on varmistaa kaikkien mahdollisuus osallisuuteen.

Tavoitteena on, että julkinen johtaminen toimii kokonaisuutena, hyödyntäen joustavia rakenteita ja kumppanuuksia ja siten turvaa kokonaisvaltaisen kestävä kehityksen ja mahdollistaa elinvoimaisen yhteiskunnan. Uudet haasteet edellyttävät sekä hallinnon että johtamisen jatkuvaa uudistumista ja ennen kaikkea tasavertaista kumppanuutta, uutta ongelmanratkaisua ja käytännön yhteistyötä valtion, kuntien ja hyvinvointialueiden kesken.

”Johtaminen julkisessa hallinnossa on merkityksellistä työtä koko yhteiskunnan ja yleisen edun palveluksessa” – (98 %)

”Hyvin toimiva julkisen sektori vahvistaa demokratian toimivuutta.” – (98 %)

”Toimiva hallinto ja hyvät julkiset palvelut tuottavat lisäarvoa yrityksille ja kansantaloudelle.” - (97 %)

(Julkisen johtamisen kysely 2021/VM – ”samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” olevien osuus)

Julkisen johtamisen vakaa arvopohja turvaa yhteiskunnan kestävän kehityksen

Julkisen johtamisen pysyvään perustaan kuuluvat muun muassa yhdenvertaisuus, palveluperiaate, avoimuus, luottamus, vahva asiantuntemus, puolueettomuus ja riippumattomuus. Toimintaympäristön muutos korostaa toiminnan kokonaisvaltaista kestävää kehitystä, tuloksellisuutta sekä tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja totuudenmukaisuutta. Julkisilta johtajilta odotetaan aikaisempaa enemmän samanaikaisesti sekä rohkeutta että ja vastuullisuutta. Erityinen vastuu tulevista sukupolvista on johtajilla.

Hyvässä hallinnossa sekä päätöksentekijät että virkamiehet ja viranhaltijat ovat eettisiä johtajia ja siten vastuussa omalta osaltaan yhteiskunnan eheyden ja luottamuksen vahvistamisesta. Heidän tehtävänä on toimia henkilökohtaisina esimerkkeinä ja vastata siitä, että arvot, kuten luottamus toteutuvat hallinnon sisällä ja hallinnon ja kansalaisten ja kumppanien välisissä suhteissa. Perustaa eettiselle johtajuudelle luovat johtajien oma hyvinvointi, henkinen kypsyyt ja hyvä itsetuntemus.

”Julkisen hallinnon toimijat ovat sitoutuneet yhteiseen arvoperustaan.” – (53 %)

”Julkista toimintaa ja päätöksentekoa ohjaa tietoperusteisuus.” – (52 %)

”Julkinen johtaminen on täysin avointa ja läpinäkyvää.” – (38%)

”Julkisuuden kielteiset puolet haittaavat kohtuuttomasti johtajien työtä julkisessa hallinnossa.” – (36 %)

”Julkinen hallinto toimii ihmislähtöisesti.” – (36 %)

(Julkisen johtamisen kysely 2021/VM – ”samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” olevien johtajien osuus)

Vastuu tulevista sukupolvista edellyttää poliittisen johdon ja virkajohdon selkeää työnjakoa ja toimivia suhteita.

Tavoitteena on, että poliittinen johtaminen ja virkajohtaminen sovitetaan yhteen siten, että johtamisen tavoitteet ja toteutus kantavat johdonmukaisesti yli hallituskausien. Näin kannetaan vastuuta myös tulevista sukupolvista.

Poliittisen johdon ja virkajohdon selkeä työnjako, keskinäinen luottamus ja toimivat suhteet vahvistavat julkisen johtamisen kokonaisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Virka-miesten ja viranhaltijoiden riippumattomuus ja ammatillisuus ovat tärkeitä hallinnon luottamuspääomalle ja yleisen edun toteutumiselle.

”Julkiset organisaatiot kantavat vastuuta myös tulevista sukupolvista.” – (60 %)

”Poliittisen johdon ja virkamiesjohdon välillä on selkeä työnjako ja toimivat suhteet.”
– (53 %)

(Julkisen johtamisen kysely 2021/VM – ”samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” olevien johtajien osuus)

3 Kestävän julkisen hallinnon rakentaminen kysyy rohkeaa johtajuutta ja suunnitelmallista tukea

Jokaista johtajaa on tuettava määrätietoisesti osana julkisen johtajien kehittyvää ammattikuntaa

Jotta Suomen julkinen hallinto kykenee kestäväällä tavalla vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, on koko julkisen hallinnon johtamista kehitettävä määrätietoisesti. Tavoitteena on, että julkinen johtaminen on esimerkillistä ja että julkiset johtajat muodostavat ammatillisesti ja eettisesti korkeatasoisen ja jatkuvasti kehittyvän ammattikunnan yhteiskunnan palveluksessa.

”Julkinen työnantaja tukee riittävästi johtajien onnistumista tehtävissään.” – (30 %)

”Johtaminen julkisessa hallinnossa on uudistunut siten, että se erinomaisesti vastaa tulevaisuuden työelämän tarpeita.” – (28 %)

”Julkinen työnantaja tukee riittävästi johtajien hyvinvointia.” – (22 %)

”Huonoon johtamiseen puututaan tehokkaasti julkisissa organisaatioissa.” – (16 %)

”Hyvästä johtamisesta palkitaan riittävästi julkisissa organisaatioissa.” – (11 %)

(Julkisen johtamisen kysely 2021/VM – ”samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” olevien johtajien osuus)

Yhteisestä vuoropuhelusta yhteiseksi tekemiseen julkisessa hallinnossa

Tavoitteet saavutetaan vain, jos johtamisen kehittäminen perustuu yhteiseen näkemykseen tulevaisuuden johtamisen vaatimuksista ja kehittäminen on laadukasta ja suunnitelmallista. Julkisten työnantajien on kyettävä houkuttelemaan palvelukseensa ja johtamistehtäviin kehittymiskykyisiä henkilöitä, tuettava heidän onnistumistaan ja edistettävä heidän kehittymistään ja liikkumistaan julkisessa hallinnossa eri tehtävissä.

Kehittämisessä ovat osallisia niin poliittiset johtajat kuin johtajat ja muukin henkilöstö julkisissa organisaatioissa. Erityisen tärkeää on vuoropuhelu ja kokonaisvaltainen yhteistyö johtamisen kehittämisessä valtion ja kuntien kesken.

Julkisen johtamisen kehittämisen on edettävä selkeää polkua yhteiseen maaliin

Yhteistyöryhmä esittää, että valtiovarainministeriö käynnistää yhdessä Suomen kunta-liiton ja muiden vastuullisten kanssa julkisen johtamisen periaatteiden valmistelun vuoden 2022 aikana. Laaja-alaisessa vuoropuhelussa ja valmistelussa ovat osallisina niin poliittiset johtajat kuin virkajohtajat sekä sidosryhmät julkisesta hallinnosta, sekä valtionhallinnosta, kunnista että muista julkisista organisaatioista.

Periaatteiden pohjalta tulee valmistella julkisen johtamisen kehittämisohjelma, jonka tavoitteena on:

- vahvistaa julkisen johtamisen identiteettiä ja arvoperustaa muun muassa yhteisen vuoropuhelun, viestinnän ja valmennuksen avulla,
- rakentaa uudenlaista, tasavertaista kumppanuutta ja yhteistä ongelmanratkaisukykyä kuntien, valtion ja uusien hyvinvointialueiden kesken,
- selkeyttää poliittisen johdon ja virkajohdon välistä työnjakoa ja edistää keskinäistä vuorovaikutusta,
- tukea virkajohdon asemaa, vastuun ja vallan tasapainoa sekä riippumattomuutta,
- kehittää johdon kelpoisuusehtoja, valintaa ja palvelussuhteita siten, että ne vahvistavat johtamisen ammatillisuutta ja lisäävät johtamistehtävien houkuttelevuutta,
- kasvattaa johtamisosaamista, joka vastaa paremmin tulevaisuuden työelämän tarpeisiin muun muassa kehittämällä sekä strategista johtamista että esimerkillistä henkilöstöjohtamista ja siihen liittyvää ihmiskeskeistä johtamisotetta ja
- vahvistaa yhteistä tietopohjaa, vuorovaikutusta ja ymmärrystä julkisessa hallinnossa.

Liitteet

Julkisen johtamisen yhteistyöryhmän kokoonpano

Nimi	Organisaatio
Päivi Nerg, alivaltiosihteeri, puheenjohtaja	valtiovarainministeriö
Pauli Harju, maakuntajohtaja	Pohjois-Pohjanmaan liitto
Katju Holkeri, finanssineuvos	valtiovarainministeriö
Rinna Ikola-Norrbacka, kunnanjohtaja	Asikkalan kunta
Minna Karhunen, toimitusjohtaja	Suomen Kuntaliitto
Jaakko Kiander, toimitusjohtaja (1.11.2021–)	Keva
Timo Kietäväinen, toimitusjohtaja (–30.10.2021)	Keva
Timo Koivisto, kaupunginjohtaja	Jyväskylän kaupunki
Timo Laitinen, pääjohtaja	Valtiokonttori
Kari-Pekka Mäki Lohiluoma, johtaja	Kansaneläkelaitos KELA
Seppo Määttä, osastopäällikkö	valtioneuvoston kanslia
Juha S. Niemelä, toimitusjohtaja	Metsähallitus
Inga Nyholm, yhteysjohtaja	Helsingin kaupunki
Kimmo Peltonen, pääjohtaja	Tukes
Jani Pitkäniemi, ylijohaja	valtiovarainministeriö
Jari Stenvall, professori	Tampereen yliopisto
Kirsi Varhila, kansliapäällikkö	sosiaali- ja terveysministeriö
Ritva Viljanen, kaupunginjohtaja	Vantaan kaupunki