



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

Johtamissopimukset: Tarkastelu ja toimeenpano 2020

15.1.2020 Virpi Heikkilä

Johtamissopimukset: Tarkastelu ja toimeenpano 2020

- Sisältö
 - Johtamissopimukset: Vanha ja uusi johtamissopimusmalli sivut 3-4
 - Tarkastelu johtamissopimusten käytöstä valtionhallinnossa sivut 5-10
 - Visualisointeja
 - Selkeitä havaintoja, muita huomioita, esimerkkejä laajasta kirjosta
 - Johtamissopimukset: Toimeenpano 2020 sivut 11-18
 - 1) Valtionhallinnon yhteisten johtamisen tavoitteiden päivitys
 - 2) Johtamissopimusten päivitys ja onnistumisen arvioinnit
 - 3) Kansliapäällikköiden johtamiskeskustelut

Johtamissopimukset: Vanha ja uusi johtamissopimusmalli



Johtamissopimus JS1

vanha
sopimusmalli

1. Sopijaosapuolet	
2. Sopimuskausi	
3. Toimintayksikön johdon vastualueet. Toimintayksikön johto vastaa toimintayksikölle asetettujen yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden toteuttamisesta. Toimintayksikön ylimmällä johdolla on kokonaisvastuu toimintayksikön johtamisesta ja kehittämisestä. Tässä johtamissopimuksessa on täsmennetty toimintayksikön erityisiä kehittämisalueita sopimuskautta koskien.	
• Johtaminen ja johtajuus. Sopimuskauden tavoite ja arviointiperuste toimintayksikön mission, vision, päämäärien ja toimintaperiaatteiden uudistamiseksi ja toimeenpanemiseksi:	
• Henkilöstö. Sopimuskauden tavoite ja arviointiperuste toimintayksikön henkilöstön osaamisen ja motivaation sekä työhyvinvoinnin alueella:	
• Palvelukyky ja laatu. Sopimuskauden tavoite ja arviointiperuste toimintayksikön työskentelyprosessien, tuotosten palvelukyvyn ja palvelun laadun kehittämiseksi:	
• Tuottavuus. Sopimuskauden tavoite ja arviointiperuste toimintayksikön tuottavuuden parantamiseksi:	
4. Johtamissopimuksen tarkastelu. Tarkastelu tehdään sopijapuolten kesken vuosittain kunkin tarkasteluvuoden osalta seuraavan vuoden huhtikuun puoliväliin mennessä. Välitarkastelu tehdään tarvittaessa esimerkiksi tarkasteluvuoden syksyllä.	
5. Tulospalkkio. Johtamissopimuksen toteutumista arvioidaan valtion ylimmän virkamiesjohdon tulospalkkiojärjestelmän mukaisesti (valtiovarainministeriön päätös 10.11.2009).	
6. Päiväys ja allekirjoitukset	



Johtamissopimus

uusi
sopimusmalli

1. Sopimusosapuolet	
2. Sopimuskausi	
3. Sopimuksen sisältöalueet Johtamissopimuksessa on kolme johtajan toimintaan liittyvää sisältöaluetta ja yksi johtajan henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvä osio.	
• Valtionhallinnon yhteiset johtamisen tavoitteet. Nämä tavoitteet ovat yhteisiä kaikille valtion ylimmän johdon virkamiehille. Ne linjataan hallituksen asettamien sekä muiden johtamista koskevien yhteisten tavoitteiden pohjalta. Sopimuksessa tarkennetaan tavoite ja asetetaan sille arviointiperuste.	
• Keskeiset tulostavoitteet. Liitetään organisaation johtamisen näkökulmasta 1-3 keskeistä tulostavoitetta sellaisena kuin ne ovat tulossopimuksessa. Kiinnitetään huomiota siihen, että johtajan panos tavoitteiden toteutumisessa voidaan todentaa. Käytetään tulossopimuksessa sovitut indikaattoreita siinä laajuudessa kuin mahdollista.	
• Johtaminen ja johtajuus. Henkilöstöön, toiminnan kehittämiseen sekä johtamiseen ja johdon kehittämiseen liittyvät tavoitteet ja arviointiperusteet sopimuskaudelle	
• Johtajan henkilökohtainen kehittyminen ja palvelussuhde. Alla mahdollisia keskusteluteemoja, joiden sisältöjä ei tarvitse liittää johtamissopimukseen. Keskustelu voidaan tarvittaessa dokumentoida muulla tarkoituksenmukaisella tavalla.	
4. Johtamissopimuksen tarkastelu. Johtamiskeskustelu käydään sopijapuolten kesken vuosittain kunkin tarkasteluvuoden osalta seuraavan vuoden huhtikuun puoliväliin mennessä. Lisäksi johtamiskeskusteluja käydään aina tarvittaessa ja voidaan toteuttaa esimerkiksi säännönmukainen puolivuotistarkastelu syksyisin.	
5. Päiväys ja allekirjoitukset	



**Johtamissopimukset:
Tarkastelu johtamissopimusten käytöstä
valtionhallinnossa**

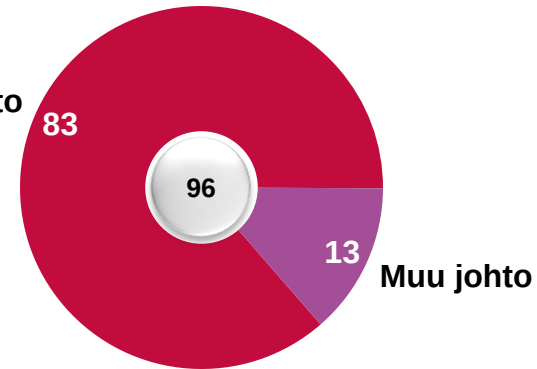
Johtamissopimukset: Tarkastelu

Visualisointeja: Sopimuskumäärät*

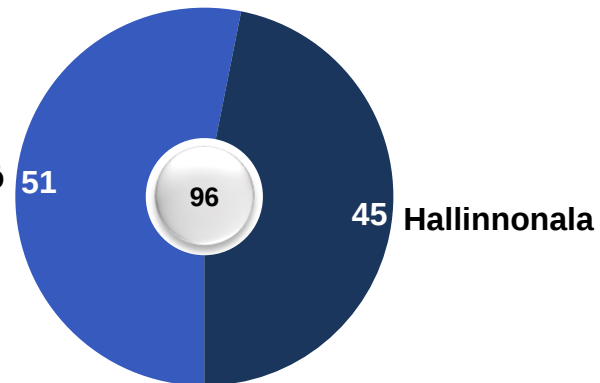
Uusi sopimusmalli



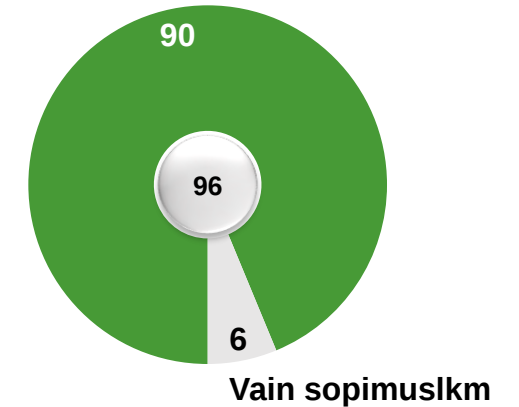
Ylin johto



Ministeriö

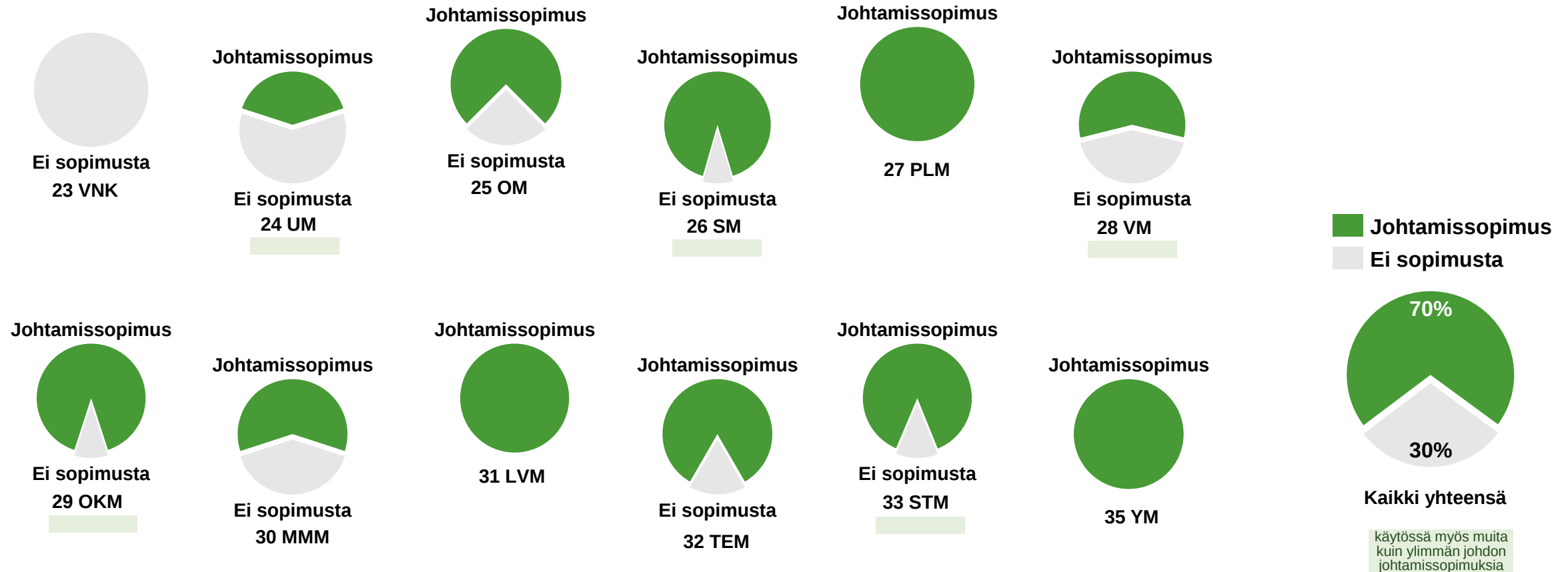


Sopimussisällön tarkastelu



Johtamissopimukset: Tarkastelu

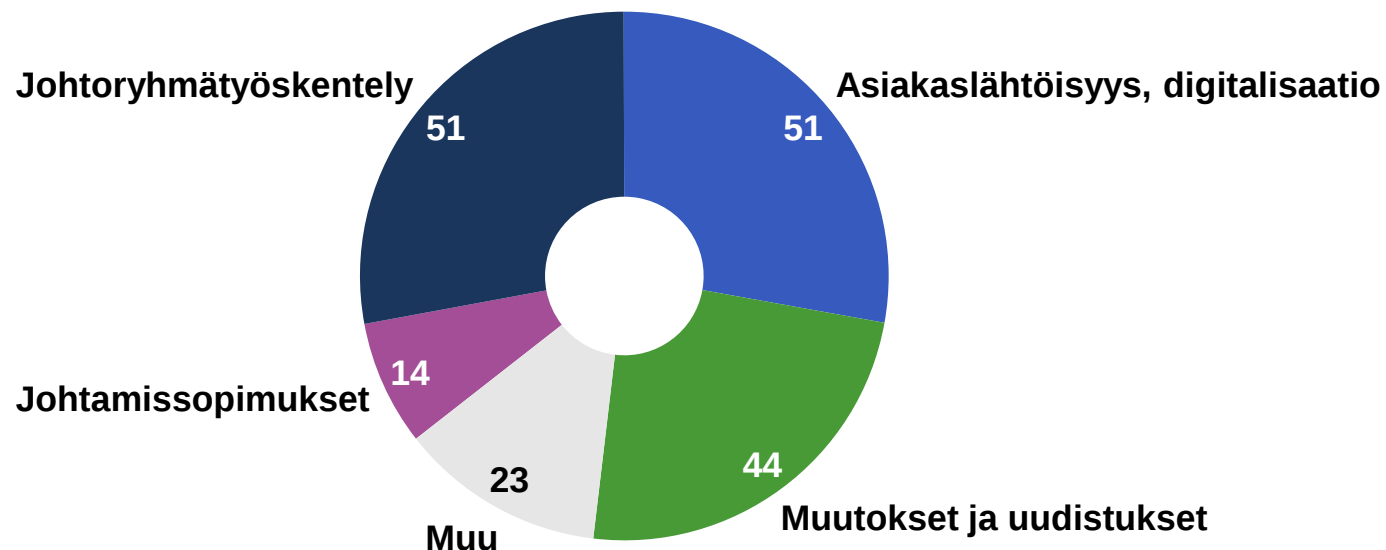
Visualisointeja: Ylimmän johdon sopimuskattavuus hallinnonaloittain*



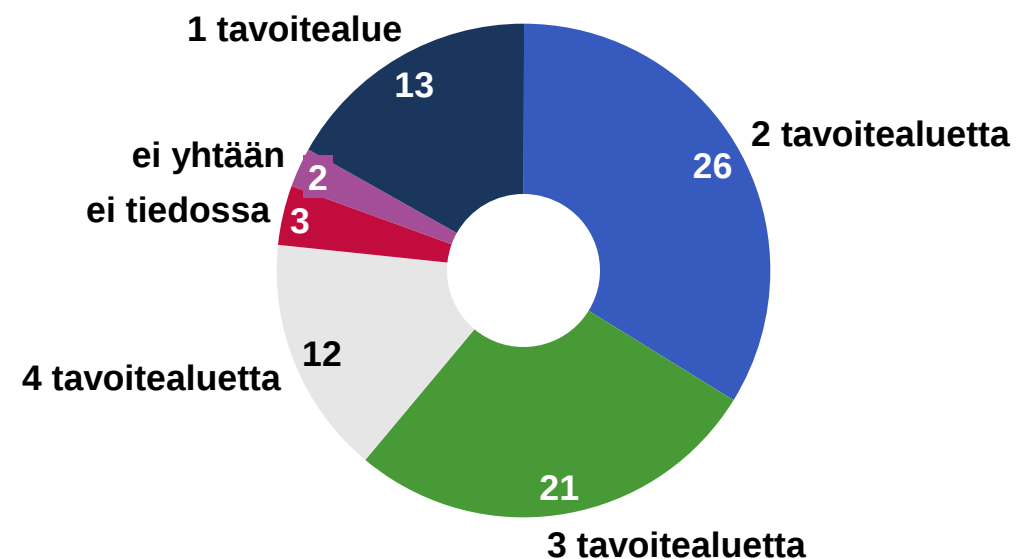
Johtamissopimukset: Tarkastelu

Visualisointeja: Uusi sopimusmalli - valtionhallinnon yhteiset johtamisen tavoitteet*

Valtionhallinnon yhteiset johtamisen tavoitteet,
tavoitteiden lukumäärä tavoitealueittain



Valtionhallinnon yhteiset johtamisen tavoitteet,
kuinka montaa tavoitealuetta sopimuksissa käytetty



Johtamissopimukset: Tarkastelu

Visualisointeja: Johtaminen ja johtajuus*



Johtamissopimukset: Tarkastelu

- **Selkeitä havaintoja**

- pääsääntöisesti johtamissopimus käytössä valtion ylimmällä johdolla
- pääsääntöisesti siirrytty käyttämään uutta johtamissopimusmallia
- pääsääntöisesti johtamissopimus on johtajan nimityskauden mittainen
- pääsääntöisesti johtamissopimuksia ja onnistumista tarkastellaan ja tarvittaessa tavoitteita tarkennetaan vuosittain
- pääsääntöisesti saman hallinnonalan sisällä eri johtamissopimuksissa samankaltainen lähestyminen

- **Muita huomioita**

- varsin laaja kirjo sisällöllisesti ja tyyllillisesti erilaisia lähestymisiä

- **Esimerkkejä laajasta kirjosta**

- konkreettisia, napakoita, selkeitä ja mitattavia tavoitteita
- abstrakteja, ympäripyöreitä, epämääräisiä lausahduksia, joiden toteutumista ei voi mitata
- vaativia tavoitteellisia tavoitteita
- löysiä mitänsanomattomia itsestäänselvyyksiä
- selkeästi kuvattu, mitä kriteereitä/mittareita, mitä arvoja tarkastellaan onnistumisen arvioinnissa
- ei kuvattu, miten arvioidaan onnistumista
- tiiviitä pelkistettyjä täsmäkuvauksia
- laveita liirumlaarumeita, yksityiskohtaisia selityksiä
- tavoitteen tarkempi kuvaus osuu hyvin valitun johtamissopimusosion kuvaukseen
- valitun johtamissopimusosion otsikossa sanotaan yhtä, tavoitteen tarkemmassa määrittelyssä toista
- tavoitteet muotoiltu selkeästi, helppo todentaa seurattavien tavoitteiden lukumäärä
- tavoitteet määritelty jäsentymättömästi, vaikea todentaa seurattavien tavoitteiden lukumäärää

Johtamissopimukset: Toimeenpano 2020

Johtamissopimukset: Toimeenpano 2020

1) Valtionhallinnon yhteisten johtamisen tavoitteiden päivitys

Ohje johtamissopimusten laatimiseksi 28.3.2017

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
- Johtoryhmätyöskentelyn 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.

uudista

uudista

säilytä

tilalle

tilalle

Tietojohtamisen vahvistaminen

**Valtion henkilöstöjohtamisen linjaukset:
Yhteiset HR-tavoitteet**

- Liikkuvuuden edistäminen
- Osaamisen kehittäminen
- Valtion työnantajakuva uudistaminen

Tietojohtamisen vahvistaminen osaksi johtamissopimuksia

Miksi teema

- Tietopohjainen päätöksenteko on yksi hallitusohjelman keskeisistä teemoista. Tiedon hyödyntäminen turvallisesti ja vaikuttavasti on toimivan hallinnon edellytys, ja se vaatii hallinnolta myös uudenlaista toimintakulttuuria ja johtamista. Tieto on julkisten organisaatioiden keskeinen resurssi.
- Toiminnan kehittämisen tulee perustua tietoon. Digitalisaatio ja koneoppiminen tuovat uusia mahdollisuuksia tehokkaalle ja fiksulle tiedon hyödyntämiselle.

Mitä otettava huomioon tavoitteita asetettaessa

- Konkreettiset tavoitteet kannattaa asettaa viraston tarpeiden mukaisesti.

Miten konserni tukee

- Valtiokonttori ja Palkeet tuottavat analysointi- ja raportointipalvelua virastoille tietointensiivisten ongelmien ratkaisussa.
- Ota yhteyttä Valtiokonttorin ja Palkeiden Analysointi- ja raportointipalveluihin.

Esimerkkejä tavoitteista

- Tiedolla johtamisen perusprosessin hyödyntäminen osana valmistelua ja sen johtamista.
- Tavoitteet viraston hyödyntämän tiedon määrän tai laadun parantamiseksi.

Tiedolla johtamisen perusprosessi

Määritä ongelma

- Mitä ollaan päättämässä?
- Tunnista pää- ja alikysymykset
- Tee kysymyksiin hypoteeseja ja testaa niitä

Mitä dataa, tutkimusta?

- Mitä tietoa meillä on saatavilla?
- Mitä tietoa tai tutkimusta tarvitaan lisää?

Miten analysoida?

- Miten dataa ja tietoa voi analysoida, jotta se vastaa tunnistettuun ongelmaan?
- Rakenna mallit ja tee analyysi

Johtopäätökset ja suositeltavat toimenpiteet

- Mitä analyysin perusteella saatiin selville?
- Mitä toimenpiteitä sen perusteella suositellaan?

Viestintä ja dokumentaatio

- Miten saamme tulokset tehokkaimmin viestittyä päätöksentekijälle?

Valtion henkilöstöjohtamisen linjaukset

- 1 Koemme työmme yhteiseksi ja hyödynnämme osaamista joustavasti yli rajojen
- 2 Jatkuva oppiminen on osa työtämme
- 3 Työskentelyssä ja johtamisessa korostuu vastuullisuus, luottamus ja valmentava työote
- 4 Strateginen HR on varmistamassa tuloksellista toimintaa ja tiedolla johtamista
- 5 Henkilöstöhallinto toimii tuottavasti ja palvelut on fiksusti järjestetty

**Yhteiset HR-tavoitteet
tulos- ja johtamissopimukseen
kolmesta teemasta vuonna 2020:**

1. Osaamisen kehittäminen
2. Liikkuvuuden edistäminen
3. Valtion työnantajakuva uudistaminen

Yhteiset HR-tavoitteet	Osaamisen kehittäminen	Liikkuvuuden edistäminen	Valtion työnantajakuvan uudistaminen
Miksi teema?	Ajantasainen ja jatkuvasti päivittyvä osaaminen on keskeinen valtionhallinnon menestymisen edellytys. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti, virastot saavat uusia tehtäviä ja luopuvat vanhoista. Oppimisen merkitys osana työtä sekä vaatimus laaja-alaisen osaamisen kehittämiseen korostuvat.	Liikkuvuus on yksi keskeisimmistä osaamisen kehittämisen keinoista. Se on tehokas tapa jakaa osaamista ja resursseja. Liikkuvuudella tarkoitetaan sekä ihmisten, osaamisen että tiedon liikkumista. Päämääränä on muuttaa kulttuuria ja asenteita niin, että liikkumisesta ja yhdessä tekemisestä tulee pysyvä osa valtionhallinnon toimintakulttuuria.	Kuva valtiosta modernina, aikaansa seuraavana työpaikkana on keskeistä virastojen ja valtion työnantajakilpailukyvyn säilyttämiseksi. Valtion yhteistä työnantajakuva luodaan sekä yhdessä tekemällä että jokaisella työpaikalla erikseen. Työnantajakuva vahvistuu sisältä ulospäin, ts. julkikuva muodostuu arjen tekemisestä.
Mitä pitää ottaa huomioon tavoitteiden asettamisessa?	Valtionhallinnon osaamista ei voida kehittää vain uuden henkilöstön kautta, nykyhenkilöstön osaamisen kehittämiseen tulee panostaa. Oppiminen tapahtuu työssä ja yhä enemmän myös vuorovaikutuksessa muiden (kollegat, asiakkaat) kanssa. Tuetaan ja kannustetaan yhdessä tapahtuvaan työssä oppimiseen.	Liikkuvuus voi olla sekä valtionhallinnon sisäistä että ulospäin suuntautuvaa. Liikkuvuutta voidaan tukea monin eri keinoin. Yhteisenä tavoitteena on osaamisen joustavampi käyttö yli organisaatio- ja sektorirajojen.	Luodaan keinoja tehdä valtion työtä nykyistä näkyvämmäksi. Tuodaan esiin mm. työn yhteiskunnallista merkityksellisyyttä, moderneja työpaikkoja ja toimintatapoja sekä valtionhallinnon avoimuutta. Työnantajakuva on strateginen viestinnällinen asia.
Esimerkki 1	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen: <i>Virasto on määritellyt keskeiset, tulevaisuuteen suuntautuvat strategiset osaamisalueet ja kehittää henkilöstön osaamista näillä alueilla systemaattisesti ja monipuolisesti.</i>	Osaamisen joustava hyödyntäminen: <i>Virasto hyödyntää osaamista myös oman organisaation ulkopuolelta. Viraston henkilöstö jakaa osaamistaan ja tietoaan verkostoitumalla ja osallistumalla virastorajat ylittävien asioiden valmisteluun.</i>	Työnantajakuvaviestintä: <i>Virasto tuo viestinnän keinoin aktiivisesti esiin työtään ja asiantuntijoitaan ja hyödyntää tässä eri viestintäkanavia monipuolisesti.</i>
Esimerkki 2	Digitaalinen oppiminen: <i>Koko viraston henkilöstö on suorittanut eOppivassa tietosuoja-, virkakieli- ja asiantuntijana somessa –kurssit. Lisäksi on hyödynnetty ICT-oppimissisältöjä (ja luovuttu päällekkäisistä ostoista). Viraston ydintoiminnan koulutussisällöt on digitalisoitu ja henkilöstö hyödyntää niitä joustavasti eOppivassa. Samalla perinteistä koulutustoimintaa on tehostettu.</i>	Henkilökiertojen hyödyntäminen ja yhteisprojekteihin osallistuminen: <i>Viraston henkilöstöstä xx % työskentelee henkilökierrossa toisessa organisaatiossa. Vastaavasti virastossa työskentelee xx henkilökiertolaista muista organisaatioista. Viraston henkilöstö kohdentaa vähintään 10% työpanoksestaan rajat ylittävien yhteisprojektien toteuttamiseen.</i>	Some-näkyvyys: <i>Viraston asiantuntijoista xx % toimii aktiivisesti sosiaalisessa mediassa omalla substanssi-alueellaan.</i>

Johtamissopimukset: Toimeenpano 2020

2) Johtamissopimusten päivitys ja onnistumisen arvioinnit

- Kun johtamissopimuksia päivitetään, samalla on hyvä varmistua siitä, että vuoden 2020 tavoiteasetannassa on kuvattu ja määritelty selkeät mittarit ja kriteerit tulospalkkiojärjestelmän tarpeita varten.
- Valtion ylimmän virkamiesjohdon tulospalkkiojärjestelmä vakinaistettiin valtiovarainministeriön päätöksellä 10.11.2009 (VM 005:00/2005) 1.1.2010 lukien. Valtiovarainministeriön tulospalkkiojärjestelmän muutospäätöksen 25.6.2015 mukaisesti johtamissopimukseen ei kuitenkaan edellisellä hallituskaudella sisältynyt mahdollisuutta tulospalkkioon. Em. päätös ei koske kuluva hallituskautta, joten vuoden 2020 onnistumisen arvioinnin yhteydessä keväällä 2021 tulospalkkiojärjestelmä palautuu käyttöön.
- Ministeriöitä pyydetään valmistautumaan siihen, että samassa yhteydessä valtiovarainministeriölle toimitettavien yksittäisten tulospalkkioehdotusten lisäksi ministeriöt laativat ja toimittavat valtiovarainministeriölle hallinnonalojen kokonaistarkastelut ja yhteenvedot. Ja siis nyt ajankohtaisiin vuoden 2019 onnistumisen arviointeihin liittyen tulospalkkiojärjestelmä ei vielä palaudu käyttöön.
- Päivitetyt johtamissopimukset sekä vuoden 2019 onnistumisen arviointien tiedot pyydetään toimittamaan tiedoksi valtiovarainministeriölle 30.04.2020 mennessä (johtamissopimukset@vm.fi).

Johtamissopimukset: Toimeenpano 2020

3) Kansliapäälliköiden johtamiskeskustelut

- Valtiovarainministeriö on valmistanut ministeriöiden tueksi tukipaketin myös ministereiden ja kansliapäälliköiden välisen johtamiskeskustelujen käymiseksi.

KANSLIAPÄÄLLIKÖN JOHTAMISKESKUSTELU

Kansliapäälliköiden johtamiskeskustelut ovat osa hallituksen kärkihanketta, jolla vahvistetaan hallinnonalojen rajat ylittävää, tietoon perustuvaa johtamista ja toimeenpanoa.



Johtamiskeskustelut käydään ministerin ja kansliapäällikön välillä. Niissä on kolme osaa:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1) Valtionhallinnon yhteiset johtamisen tavoitteet | - kirjataan ja arvioidaan (lomake) |
| 2) Johtamisen tavoitteet ministeriössä ja hallinnonalalla | - kirjataan ja arvioidaan sovittaessa |
| 3) Ministerin ja kansliapäällikön välinen yhteistyö | - kirjataan ja arvioidaan sovittaessa |

Johtamiskeskustelut ovat keino lisätä yhteistä ymmärrystä siitä, mikä on hyvää johtamista ja miten sillä tuetaan tavoitteiden saavuttamista. Ennakkoehdona on keskinäinen luottamus ja aito dialogi, jossa molemmat osapuolet tulevat kuulluiksi ja ymmärretyiksi. Perustana on ajatus siitä, että hyvä johtaminen edellyttää hyvin annettua palautetta, mihin myös ylimmällä virkamiesjohdolla on oikeus.

Hyviä käytäntöjä

- Keskustelut ovat kahdenkeskisiä.
- Johtamiskeskusteluja käydään tarpeen mukaan, kuitenkin vähintään kerran vuodessa.
- Keskusteluille varataan aikaa 1-1,5 h ja ne rauhoitetaan - keskusteluilmapiiri vaikuttaa tulokseen.
- Valtionhallinnon yhteisten tavoitteiden kirjaamisessa hyödynnetään liitteenä olevaa lomaketta – sovittaessa kirjataan muitakin asioita.
- Sovittujen tavoitteiden toteutumista ja yhteistyön toimivuutta seurataan.
- Parhaimmillaan keskustelut ovat yhteisen oppimisen paikkoja.
- Kun ministeriössä on useita ministereitä, sovitaan ministereiden kesken keskustelujen käymisestä.
- Ministerin ja kansliapäällikön välisestä yhteistyöstä keskustellaan jokaisen ministerin kanssa erikseen.

