

Julkisen hallinnon strategia: Näin suomalaista julkista hallinto uudistetaan 2020-luvulla

Eeva Kaunismaa, Päivi Nerg, Minna Karhunen & Jarkko Majava

Suomalainen yhteiskunta ja julkinen hallinto ovat tilastojen valossa pärjänneet monissa kansainvälisissä vertailuissa erinomaisesti (Tilastokeskus 2019). Suomi on esimerkiksi arvioitu Euroopan unionin maista edistyneimmäksi digitalisaation hyödyntämisessä vuonna 2019 (Euroopan komissio 2019). Suomalaisten luottamus oikeusjärjestelmään on suurinta EU-maissa (Euroopan komission Eurobarometri 2019) ja oikeuslaitoksemme on arvioitu maailman riippumattomimmaksi samana vuonna (World Economic Forum 2019). Suomi on myös arvioitu maailman vakaimmaksi valtioksi (Fragile Stes Index 2020).

Samaan aikaan ennusteissa näkyy suuria yhteiskunnallisia ja hallintoon vaikuttavia haasteita. Esimerkiksi vuosi sitten julkaistussa kuntien tilannekuvassa (Valtiovarainministeriö 2020) kuvataan kuntakentän eriytymistä eri näkökulmista ja muutosten vaikutuksia kuntiin ja koko yhteiskuntarakenteeseemme. Nordregion pohjoismaisessa vertailussa väestökehityksestä, työmarkkinoista ja taloudesta Suomen tilanne verrattuna naapureihimme oli osin jopa hälyttävä (Pohjoismaiden ministerineuvosto 2020). Toisaalta myös kestävä kehityksen tavoitteet ja ilmastonmuutoksen vaikutukset (esim. IPCC:n ilmaston lämpenemistä koskeva raportti, IPCC 2018) haastavat koko julkista hallintoa, jonka keskeisenä tehtävänä on luoda elämisen edellytyksiä ihmisille ja yhteisöille.

Kiihtyvä ilmastokriisi, ikääntyvä ja maantieteellisesti keskittyvä väestö, digitalisaatio ja sen aiheuttama työn murros sekä globalisoituvaa talous ja sen toimintalogiikan muutokset haastavat hallinnon rakenteita ja toimintaa, jotka on luotu pääasiassa edellisten vuosisatojen aikana. Lisääntyvät kriisit ja poikkeustilanteet haastavat demokraattisen järjestelmän kykyä toimia ja ohjata yhteiskunnallista kehitystä. Ne nostavat esiin jännitteitä esimerkiksi demokraattisessa, yli vaalikausien ulottuvassa päätöksenteossa.

Näistä teemoista myös julkinen keskustelu koronapandemian aikana on ollut hyvä esimerkki.

Tarve kehittää julkisten hallintojen toimintatapoja laajamittaisesti on tunnistettu jo pitkään. Esimerkiksi OECD:n julkaisuissa ja maa-arvioissa on tuotu esiin, miten sekä toimintaympäristön että hallinnon sisäisen monimutkaisuuden lisääntyminen haastaa nykyisenlaisen julkisen hallinnon kykyä toimia tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. Muutoksen tarve tulee paitsi toimintaympäristön muutosten, jännitteiden ja kriisien ratkaisemisesta, myös uudenlaisiin mahdollisuuksiin tarttumisesta. Esimerkiksi uusien teknologioiden täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää, että uudistamme julkisen hallinnon rakenteita ja kasvatamme uusia kyvykkyyskäsiä.

VALTION JA KUNTIEN KUMPPANUUS YHTEISEN SUUNNAN ETSIMISESSÄ

Vaikka sekä ulkoinen että hallinnon sisäinen uudistuspaine lisääntyvät, hallinnon on edelleen turvattava perustuslailliset oikeudet ja rakennettava yhteiskunnallisen kehityksen ja hyvinvoinnin edellytyksiä. Siksi hallinnon on jatkuvasti etsittävä uusia tapoja toimia, tunnistettava toimivimmat työkalut ja vahvistettava kyvykkyyskäsiään. Samalla on tunnistettava, että hallinnon uudistaminen vaikuttaa myös yhteiskunnan periaatteellisiin kysymyksiin hallinnon ja ihmisten välisistä suhteista, julkisen vallan merkityksestä sekä koko demokraattisen oikeusvaltion tulevaisuudesta.

Muun muassa yllä kuvattuihin haasteisiin vastaamiseksi ja mahdollisuuksiin tarttumiseksi hallitusohjelman mukaisesti valtiovarainministeriö asetti syksyllä 2019 hankkeen, jonka tavoite oli valmistella julkiselle hallinnolle ja palveluille yhteinen strategia. Strategia laadittiin valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton johdolla vuoden 2020 aikana.

Jo asettamisvaiheessa tavoitteeksi määriteltiin, että julkisen hallinnon strategialla ja siihen liittyvällä valmisteluprosessilla tuetaan valtion eri viranomaisten, kuntien ja tulevien maakuntien välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä yhteistä kehittämistä ja työnjakoa. Tämä yhteistyö tuli toteuttaa niin kunta-valtio -rajat ylittävinä virtuaalililaisuuksina, työpajoina kuin kokeiluinaikin strategian valmistelun aikana.

TULEVAISUUSKUVIEN AVULLA HAHMOTETAAN MAHDOLLISIA MAAILMOJA

Julkisen hallinnon strategian pohjana ja lähtökohtana oli toimintaympäristöanalyysi, jossa arvioitiin muun muassa ilmastonmuutoksen, digitalisaation, työn murroksen sekä talouden ja demografisten muutosten vaikutuksia julkiseen hallintoon. Toimintaympäristöanalyysistä luotiin strategiatyössä neljä erilaista kuvausta vuoden 2030 julkisesta hallinnosta ja suomalaisesta yhteiskunnasta. Nämä tulevaisuuskuvat toimivat työkaluna, jonka avulla tunnistettiin nykyisen hallinnon muutostarpeet sekä löydettiin yhteinen hallinnon eetos.

Strategiatyössä tunnistettiin hallinnon tehtävät ja toimintatavat, joissa erityisesti tarvitaan muutosta ja uudistamista erotuksena jatkuvuutta

ja vakautta erityisesti edellyttäviin tehtäviin ja toimintatapoihin. Toimintaympäristöanalyysin pohjalta työvälineeksi luotiin julkisen hallinnon tulevaisuudesta neljä vaihtoehtoista kuvaa, joissa vastattiin eri tavoin julkisen hallinnon kehittämisen kannalta keskeisiin kysymyksiin, muun muassa näihin: 1. Miten tuotetaan hyvinvointivaltion palvelut taloudellisesti kestävästi väestön vanhetessa? 2. Kuinka huolehtia tasavertaisuuden periaatteesta eri osissa maata? 3. Miten huolehtia, että kaikki pysyvät mukana nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa? 4. Miten huolehtia yhteiskunnallisesta koheesiosta ja julkisten palveluiden kohdentamisessa väestön ja elintapojen moninaisuudessa?

Tulevaisuuskuvienv avulla voitiin kuvitella erilaisia mahdollisuuksia ratkaista keskeisiä kysymyksiä ja tuoda näin näkyväksi vaihtoehtoisia suuntia julkisen hallinnon kehittämiseksi – muun muassa ihmisten ja hallinnon välisissä suhteissa, hallinnon päätöksenteon tietopohjassa, osallistumisen tavoissa sekä ohjauskeinoissa, joihin varsinainen strategia ottaa kantaa. Vaihtoehtoiset julkisen hallinnon muutoskyvykkyttä kuvaavat tulevaisuuskuvat on jäsennetty kahdella akselilla: julkisen hallinnon kyky ohjata ja suunnata yhteiskunnallista uudistumista ja sekä kyky uudistaa hallinnon sisäisiä toimintatapoja.



Kuvio 1. Julkisen hallinnon strategiavalmistelun tulevaisuuskuvat.

Strategiatyössä hahmoteltu julkisen hallinnon tulevaisuus ei perustu yksittäiseen tulevaisuuskuvaan, vaan kuvien avulla tunnistimme muutoksen kolme ulottuvuutta, joihin hallinnon tehtäviä ja merkityksiä voidaan sijoittaa. Muutoksen ulottuvuudet ovat:

- 1) Hallinnon ylläpidettävät ja säilytettävät tehtävät ja toiminnot ovat usein sääntöperusteisia ja keskittyvät turvallisen ja vakaan toimintaympäristön varmistamiseen ihmisille, yhteisöille ja yrityksille (esimerkiksi perusoikeuksien ja oikeusvaltion turvaaminen).
- 2) Hallinnon päivittämistä ja uudistusta vaativat tehtävät ja toiminnot, jotka kattavat esimerkiksi palvelujen digitalisoinnin sekä uusien osallistumistapojen ja avoimen päätöksenteon kehittämisen.
- 2) Uudet, muutosta edellyttävät ja edistävät tehtävät ja toiminnot, jotka kattavat esimerkiksi uusien ohjauskeinojen luomista ilmastokriisin ratkaisemiseksi.

Muutostarpeiden jäsentäminen näille ulottuvuuksille mahdollisti julkisen hallinnon uudistamiseen keskittyvän strategian, joka luo yhteisen eetoksen hallinnon kehittämiseksi, jotta suomalainen julkinen hallinto on kyvykäs rakentamaan kestävää hyvinvointia murrosten keskellä. Muutosulottuvuuksien avulla muodostettiin strategian osa-alueet: 1) suhteellisen pysyvät,

hallinnon uudistamiselle tavoitteen asettavat lupaus ja päämäärät 2) toimintalinjaukset, jotka tunnistavat tarvittavat muutoksen edellytykset sekä 3) toimeenpanosuunnitelma, joka vie strategian käytäntöön.

VUOROVAIKUTTEISELLA VALMISTELULLA MUKAAN SUURI JOUKKO OSALLISTUJIA

Strategiahankkeen asettamisvaiheessa työhön oli suunniteltu suuri määrä tilaisuuksia ja työpajoja ympäri maata ja erilaisten sidosryhmien kanssa. Maaliskuussa 2020 tilanne muuttui koronapandemian myötä siten, että kaikki tilaisuudet siirrettiin verkkoon. Yhtäältä tämä muutos saattoi mahdollistaa jopa laajempien joukkojen osallistumisen tilaisuuksiin, koska maantieteellinen sijainti tai tilojen kapasiteetti ei rajoittanut osallistumista.

Työpajoja ja yhteisiä työskentelytilaisuuksia järjestettiin prosessin aikana kymmeniä. Osa tilaisuuksista oli kaikille avoimia yhteisen työskentelyn tilaisuuksia Zoomissa, kun taas osa tietylle temaattiselle verkostolle suunnattuja keskustelutilaisuuksia. Kevään aikana yhteiskehittämistilaisuuksissa käsiteltiin muun muassa tulevaisuuskuvia, muutosulottuvuuksia sekä julkisen hallinnon toimintaperiaatteita.

Kesällä strategian luonnos periaatteineen avattiin kommentoitavaksi kaikille halukkaille. Satoja vastauksia kerännyt otakantaa.fi-kysely



Kuvio 2. Julkisen hallinnon muutostarpeiden jäsenyyksen ulottuvuudet strategiassa.

auttoi tunnistamaan, millaisia merkityksiä julkiselle hallinnolle annetaan. Myös strategian sisällöllisiin painotuksiin ja jopa sanamuotoihin avoin kommentointi verkossa toi tärkeitä näkökulmia. Voidaan arvioida, että tieto avoimesta kommentointimahdollisuudesta levisi hyvin, koska vastauksia kertyi poikkeuksellisen paljon.

Kesän jälkeen strategialuonnosta muokattiin kerättyjen näkemysten pohjalta eteenpäin. Syksyllä jatkuivat myös yhteiskehittämisen virtuaaliset tilaisuudet. Julkisen hallinnon uudistamisen tulevaisuutta käytiin läpi esimerkiksi Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnassa, Kuntaliiton Ryhmä 44 -kuntajohtajaverkostossa, sote-maakuntien/hyvinvointialueiden rakenneuudistuksen verkostossa sekä kaupunkien tietohallintojohtajien tapaamisissa. Strategialuonnoksesta keskusteltiin myös ministeriöiden kansliapäällikkökokouksessa ja hallituksen iltakoulussa ja se esiteltiin Kuntamarkkinoilla syyskuussa 2020.

Strategian osallistumismahdollisuuksia tarjonnut valmisteluprosessi oli tärkeässä roolissa, kun haluttiin vahvistaa valtion, kuntien ja tulevien hyvinvointialueiden välistä yhteistyötä ja hallinnon ja muun yhteiskunnan vuorovaikutusta sekä rakentaa yhteistä ymmärrystä julkisen hallinnon kehittämisen tarpeesta ja suunnasta. Voidaan myös arvioida avoimen ja osallistumismahdollisuuksia tarjonnan valmisteluprosessin lisänneen sitoutumista strategian toimeenpanoon.

ERÄTAUKO-DIALOGEILLA RAKENTAVAA VUOROPUHELUA JA NUORIA MUKAAN

Yhdessä oikeusministeriön demokratiaohjelman ja Erätaukosäätiön kanssa järjestettiin kaksi nuorten Erätauko-dialogia toukokuussa osana strategialuonnosta. Tavoitteena oli ensinnäkin tarjota tila avoimelle vuoropuhelulle ja toisekseen kerätä nuorten ajatuksia vaikuttamisesta ja osallistumisesta julkisen hallinnon kehittämiseen. Lähtökohtaisesti tilaisuudet oli tarkoitettu järjestää jo maaliskuussa Kaarinassa, Lahdessa ja Espoossa, mutta rajoitusten vuoksi tilaisuudet siirrettiin verkkoon.

Nuorten tapaamisissa keskusteltiin erityisesti osallistumisen ja vaikuttamisen kokemuksista. Keskusteluissa useat osallistujat kertoivat lukuisin esimerkein, miten merkitykselliseltä oli tunnut, kun julkinen hallinto oli ottanut nuoret

mukaan päätöksentekoon ja heidän osallistumisensa oli vaikuttanut lopputulokseen. Erityisenä painotuksena nuorten kanssa käydyt keskustelut johtivat vahvoihin kirjauksiin strategiassa ilmastonmuutoksen hillinnän ja siihen sopeutumisen osalta.

Johtopäätöksenä keskusteluista oli vedettävissä, että hallinnon kyky aitoon vuorovaikutukseen yhteiskunnan eri osapuolten kanssa vahvistaa hallinnon olemassaolon ja toimien oikeutusta kuntalaisten, kansalaisten tai yritysten silmistä. Se, että hallinnossa tuetaan yhteiskunnallisen keskustelun moniäänisyyttä, vahvistaa ihmisten luottamusta sekä toisiinsa että hallintoon.

KUNTA-VALTIO -JALOSTAMOT KONKREETTISEN YHTEISKEHITTÄMISEN KOKEILUINA

Strategiatyössä yhdeksi lähtökohdaksi otettiin uusien toimintamallien käyttäminen ja kokeileminen jo valmistelussa. Ensimmäisenä esimerkkinä testattiin kunta-valtio -rajat ylittävien, usein tiedonhallintaan ja tiedon siirtymiseen liittyvien haasteiden ratkaisua kokeiluina. Monet kansalaisille ja yrityksille tärkeitä palveluita tuotetaan useiden viranomaisten yhteistyössä. Kokeiluissa haluttiin edistää julkisten palveluiden asiakaslähtöisyyttä ja tehokkuutta. Strategiavalmistelun aikana toteutettiin neljän työpajan sarja, jossa ratkottiin kunta-valtio -yhteistyöhön ja digitalisaatioon liittyviä konkreettisia haasteita.

Haasteiksi valikoitui viisi teemaa: 1) kunnan ja Kelan yhteistyö asiakasmaksutiedoissa ja toimeentulotuessa, 2) ympäristönsuojelun sähköiset palvelut ja työkalut, 3) ulkomaisen yrityksen perustaminen Suomeen, 4) läheisen kuolemaan liittyvä asiointi ja 5) valtion ja kunnan yhteiset toimitilat.

Valtion ja kuntien viranhaltijoista koostuneissa tiimeissä tavattiin kesän ja syksyn aikana useampia kertoja ja edettiin yhteisen työskentelyn syventämiseen. Työpajatyöskentely ohjasi arvioimaan haasteita kokonaisuutena ja hakemaan toteuttamiskelpoisia ratkaisuja, jotka huomioivat laajasti eri osapuolten tarpeita. Havaintoina kokeilusta nousi, ei tosin kovin yllätyksellisesti, ensinnäkin, että yhteistyölle ja sen mahdollistamiselle on suuri tarve kuntien ja valtion toimijoiden välillä. Toisekseen kokemus molempien osapuolten sitoutuneisuudesta haas-

teen ratkaisuun on yksi avain onnistumisessa. Julkisen hallinnon strategiaan kytkeytyi kolmas johtopäätös kokeilusta, jonka mukaan toimintamallia on syytä jatkaa osana julkisen hallinnon toimintatapojen uudistamista.

TIEDESPARRAUKSESTA TUKEA TUTKITUN TIEDON HYÖDYNTÄMISEEN

Toisena esimerkkinä uudentyypisistä toimintamallista strategiavalmistelussa oli yhteistyö tiedeakatemioiden kanssa. Suomalaisen julkisen hallinnon politiikkavalmistelu ja päätöksenteko perustuvat tietoon, mutta käytännössä tutkimustiedon hyödyntäminen julkisessa hallinnossa voisi toimia paremminkin. Tietoa on tyypillisesti hankittu esimerkiksi teettämällä selvityksiä ja hyödyntämällä sektoritutkimuslaitosten osaamista. Uudet instrumentit, kuten valtioneuvoston tutkimus-, ennakointi- ja arviointirahoitus sekä strategisen tutkimuksen neuvosto, tuovat tutkimusyhteisöä ja hallintoa lähemmäksi toisiaan. Uusille toimintamalleille on kuitenkin kiistatta tarvetta.

Julkisen hallinnon strategiavalmistelussa kehitettiin uutta toimintamallia, tiedesparrausta, tiede-neuvonnan kehittämishanke Sofin kanssa. Toimintamallissa korostuvat monitieteisyys ja vuorovaikutus. Kuten useissa aiemmissakin sparrauksissa, nousi tässäkin esiin kolme erityistä seikkaa, jotka tutkijoiden ja valmistelijoiden välisessä vuorovaikutuksessa on tärkeää huomioida: valmistelun haastavat aikataulut, tulkinnan tarve ja yhteisymmärryksen lisääminen.

JULKISEN HALLINNON LUPAUS YHTEISKUNNALLE

Julkisen hallinnon strategia rakentaa suomalaisen hallinnon uudistamisen kehyksen, jotta suomalaisella yhteiskunnalla on valmiuksia kehittää vastauksia tämän vuosikymmenen isoihin periaatteellisiin kysymyksiin ja vahvistaa demokraattisen oikeusvaltion tulevaisuutta.

Strategia sisältää 2020-luvun julkisen hallinnon lupauksen yhteiskunnalle. Lupaus vastaa siihen, mitä varten julkinen hallinto on olemassa ja vahvistaa luottamusta sen toimintakykyyn. Strategiatyössä lupaus muotoiltiin näin: *”Julkinen hallinto rakentaa tulevaisuuden kestäväää ar-*

kea ja kaikissa tilanteissa toimivaa ja turvallista yhteiskuntaa.”

Kun hallintoa uudistetaan yhteisten päämäärien ja linjausten mukaisesti, se pystyy lunastamaan lupauksensa.

MILLAISIA PÄÄMÄÄRIÄ JULKINEN HALLINTO TAVOITTELEE VUONNA 2030?

Strategian kuusi päämäärää määrittävät suomalaisen hallinnon uudistamiselle yhteisen suunnan. Päämäärät on muotoiltu näin:

1. Moninaisuuden huomioiminen vahvistaa yhdenvertaisuutta

Hallinto vahvistaa yhdenvertaisuutta tunnistamalla ihmisten elämän ja arjen moninaisuuden. Se ottaa erilaisten ja erikielisten ihmisten ja ryhmien tarpeet huomioon sekä rakentaa yhteenkuuluvuuden ja oikeudenmukaisuuden tunnetta.

2. Ylisukupolvinen vastuunkanto varmistaa luonnon kantokyvyn

Globaali, ylisukupolvinen vastuunkanto resursien rajoista ja luonnon kantokyvystä luo kestävää hyvinvointia.

3. Kyky kuvitella ohjaa muutosta

Hallinto kykenee järjestelmällisesti kuvittelemaan uusia mahdollisia tulevaisuuksia ja uusia tapoja toteuttaa hallinnon tehtäviä. Rakenteita uudistetaan, uusia teknologioita otetaan käyttöön ja toimintatapoja kehitetään rohkean koelun kautta riskit halliten.

4. Toiminta pohjautuu tietoon

Hallinnon valmistelua ja päätöksentekoa ohjaa tietoperusteisuus. Päätösten perustana oleva tieto on avoimesti saatavilla. Hallinto kykenee perusteltuihin päätöksiin ja tunnistaa uudenlaisia toiminnan mahdollisuuksia, kun se hyödyntää laajasti luotettavaa ja monipuolista tietoa ja rakentaa kansainvälisiä kumppanuuksia.

5. Luottamusta rakennetaan aktiivisesti

Hallinto nojaa jatkuvuutta luoviin toimintatapoihin ja kantaa kokonaisvaltaista vastuuta. Empaattinen hallinto vaalii luottamukseen liittyvää sosiaalista pääomaa.

6. Avoin hallinto toimii yhdessä

Avoin hallinto on vuoropuhelun vahvistaja yhteiskunnassa ja se edistää kaikkien oikeutta ymmärtää ja tulla ymmärretyksi. Se palvelee, viestii selkeästi, kuuntelee ja luo mahdollisuuksia osallistua. Hallinto toimii yhtenäisesti ja läpinäkyvästi. Yhdessä tekeminen hallinnon sisäisesti, laajemmin muun yhteiskunnan kanssa sekä kansainvälisesti on vaatimus onnistumiselle 2020-luvulla. Suomi on avoimen hallinnon aktiivinen edistäjä kansainvälisesti.

MITEN HALLINTOA UUDISTETAAN KÄYTÄNNÖSSÄ 2020-LUVUN AIKANA?

Strategian toimintalinjaukset tunnistavat konkreettiset muutoksen kohteet, joilla lisätään hallinnon toimintaedellytyksiä ja kyvykkyyksiä, jotta suomalainen yhteiskunta on valmis vastamaan tämän vuosikymmenen akuutteihin haasteisiin ja muutoksiin. Toimintalinjaukset ovat julkisen hallinnon johdon, kehittäjien ja henkilöstön työkalu ohjata toimintaa ja priorisointia. Niiden avulla rakennetaan toimivaa ja muutokkyvykästä julkista hallintoa, joka uudistuu ajassa ja on houkutteleva työnantaja.

Toimintalinjaukset on muotoiltu me-muotoon, jotta niissä korostuu julkisen hallinnon yhtenäisyys ja se, että kaikki julkisen hallinnon toimijat yhdessä ovat tärkeä osa uudistamista.

1. Järjestämme palvelut ihmislähtöisesti ja monimuotoisesti.

Ihmislähtöiset ja monimuotoiset palvelut tarjoavat ennakoivia, tehokkaita palveluja, jotka huomioivat erilaisten ihmisten, yritysten ja organisaatioiden tarpeet ja tilanteet. Kehitämme palveluja yhdessä asiakkaiden kanssa siten, että tunnistamme erilaisia elämänpolkuja, -tapoja ja -tilanteita ja huomioimme kielelliset oikeudet. Turvaamme ihmislähtöiset ja yhdenvertaiset palvelut moninaistuvassa yhteiskunnassa koko Suomessa taloudellisesti kestäväällä tavalla hyödyntämällä laajasti tietoa ja digitalisaatiota. Vastaamme siitä, että erilaiset julkiset palvelut ja etuudet ovat asiakkaalle helposti saavutettavia, ymmärrettäviä, keskenään yhteentoimivia, turvallisia ja toimintavarmoja.

Muutoksen toteuttaminen edellyttää hallinnolta ainakin seuraavia toimia:

- Rakennamme palvelut elämän- ja liiketointatapahtumien ympärille ennakoivasti ja tietoon perustuen. Vähennämme asiointitarvetta korkean automaation avulla.
- Lisäämme digitaalisen tiedon avulla ihmisten ja yhteisöjen mahdollisuuksia hallita palvelupolkujaan ja vaikuttaa niihin.
- Vahvistamme hallinnon kykyä tunnistaa ja muokata eriarvoisuutta aiheuttavia rakenteita ja prosesseja. Kehitämme muun muassa julkisen hallinnon kielenkäyttöä ja viestintää, jotta se on helpompaa ymmärtää ja tukee paremmin yhdenvertaisuutta.

2. Laajennamme mahdollisuuksia vaikuttaa ja rohkaisemme ihmisiä osallistumaan valmisteluun ja päätöksentekoon.

Ihmisille merkityksellisen hallinnon rakentaminen edellyttää, että kehitämme ja hyödynnämme uusia tapoja tuoda nykyistä laajempi joukko ihmisiä osaksi yhteiskunnallista toimintaa. Luotamus omiin osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, viranomaisiin sekä kokemus demokratian toimivuudesta vaikuttavat olennaisesti yhteiskunnan vakaaseen kehitykseen. Laajennamme osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia ottamalla käyttöön uusia osallistumistapoja. Työskentelemme sen eteen, että ihmiset kokevat tulevaisuensa kuulluiksi ja ymmärretyiksi yhteiskunnassa. Kokeilemme erilaisia digitaalisia osallistumistapoja ja hyödynnämme erityisesti paikallistasolla osallistuvan budjetoinnin menetelmiä. Huolehdimme demokratian toimintaedellytyksistä luotettavalla ja avoimella tiedolla sekä turvaamalla vapaan kansalaisyhteiskunnan toimintaedellytyksiä. Vahvistamme rooliaamme sääntöpohjaisen kansainvälisen järjestelmän rakentajana.

Muutoksen toteuttaminen edellyttää hallinnolta ainakin seuraavia toimia:

- Vahvistamme yhteiskehittämisprosesseja ja avoimuutta valmistelutyössä, strategisissa hankkeissa ja merkittävien politiikkaohjelmien suunnittelussa. Näin teemme näkyväksi, millaisia vaikutuksia osallistumisella on.

- Hyödynnämme täysimääräisesti digitalisaatiota osallistumis- ja vaikuttamistapojen kehittämisessä. Puutemme väärän tiedon leviytykseen myös kansainvälisellä yhteistyöllä.
- Vahvistamme osallistumista ja avointa dialogia tukevaa ja arvostavaa toimintakulttuuria niin kotimaassa kuin kansainvälisesti.
- Vahvistamme mm. palvelumuotoilu- ja verkostojohtamisen kyvykkyyksiä.
- Käytämme kieltä, joka on ymmärrettävää asianosaisille.

3. Kannamme vastuamme ilmastonmuutoksen hillinnästä ja siihen sopeutumisesta.

Sukupolvien välisen oikeudenmukaisuuden toteutuminen ja turvallinen yhteiskuntakehitys edellyttävät, että siirrymme hiilineutraaliuteen ja luonnon monimuotoisuutta kunnioittavaan toimintaan. Siksi arvioimme uudistusten ja päätösten ekologisia vaikutuksia myös niillä sektoreilla, joilla sitä ei ole aiemmin totuttu tekemään. Vahvistamme yhteiskunnan ilmastoviisautta ja luonnon monimuotoisuutta esimerkiksi tiedonvälityksen, kannustimien ja monipuolisen ohjauksen avulla sekä hyödyntämällä uutta teknologiaa älykkäästi. Osallistumme aktiivisesti kansainväliseen ilmastotyöhön.

Muutoksen toteuttaminen edellyttää ainakin seuraavia toimia:

- Arvioimme päätösten vaikutuksia ennalta entistä kattavammin ja monipuolisemmin esimerkiksi hyödyntämällä digitalisaatiota järjestelmällisesti.
- Huomioimme ilmastokriisin ja luontokadon hallinnon strategia- ja budjettiprosesseissa niin, että ympäristöllisesti kestävä toimintatavat tukevat myös sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä.
- Varmistamme, että hallinnonalat ja kunnat saavat riittävän tuen ympäristövaikutusten arviointiin. Hyödynnämme vastuullisuusraportoinnin malleja.

4. Teemme sujuvaa yhteistyötä muun yhteiskunnan kanssa.

Valtion ja kuntien on lisättävä merkittävästi yhteistyötä ja työnjakoa muun yhteiskunnan kanssa, jotta voimme ratkaista uudet yhteiskunnalliset haasteet ja varmistaa julkisen talouden kestävyyden. Sujuvan yhteistyön vahvistaminen

tarkoittaa esimerkiksi esimerkiksi sitä, että käytämme monipuolisempia vuorovaikutustapoja ja vahvistamme kumppanuuksia yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa sekä luomme edellytykset monipuoliselle yhteistyölle lainsäädännön ja joustavien rakenteiden avulla. Globaalisessa maailmassa tarvitaan myös sujuvaa ja luottamusta rakentavaa kansainvälistä yhteistyötä. Tarvitsemme uusia yhteistyömalleja tavoitteidemme toteuttamiseksi, sillä erilaisten toimijoiden pitää pystyä tuomaan osaamisensa osaksi julkisen hallinnon toimintamalleja. Esimerkkeinä toimivat jo nyt eri sektorien yhteiset sähköiset palvelut, tulospohjaiset ohjausmallit ja innovatiiviset julkiset hankinnat.

Muutoksen toteuttaminen edellyttää ainakin seuraavia toimia:

- Avaamme ja kehitämme yhteistyön mahdollistavia toimintatapoja ja prosesseja, kuten dialogisuutta ja toimintaa verkostoissa.
- Vahvistamme luottamusta eri toimijoiden välillä esimerkiksi yhteistyötä ja vuorovaikutusta ruokkivalla johtamisella sekä ymmärrettävällä viestinnällä.
- Sisällytämme hallinnon perusprosesseihin nykyistä vahvemmin jatkuvan vuorovaikutuksen, jotta voimme hallinnossa tarkastella asioita laaja-alaisesti ja ihmislähtöisesti.
- Kehitämme yhdessä sujuvan yhteistyön mahdollistavia digitaalisia ratkaisuja.

5. Toimimme yhtenäisesti ja yhdessä.

Uudistamme toimintaa niin, että voimme työkennellä yli sisäisten rakenteiden ja rajojen aiempaa sujuvammin ja yhtenäisemmin, esimerkiksi ohjaus- ja johtamisjärjestelmien kautta. Hallinnon siiloutuminen on nostettu esiin useissa selvityksissä yhtenä julkisen hallinnon heikkoutena. Hallinnonala- ja virastokohtainen tulosohtaus, viranomaisten omat palveluverkot, johtamisen rakenteet, resursointi sekä vanhat perinteet ja asenteet tukevat osaltaan organisaatiokohtaista työtä, eivätkä kannusta riittävästi yhdessä tekemiseen. Edistämme yhtenäisyyttä esimerkiksi lisäämällä ilmiöpohjaista valmistelua ja rakentamalla yhdessä sähköistä asiointia verkkopalveluina että käyntiasiointia julkisen hallinnon yhteisissä asiakaspalvelupisteissä. Vahvistamme valtion ja kuntien sujuvaa yhteistyötä sekä valtioneuvoston koordinoivaa roolia yhtenäisyy-

den syventämisessä. Varmistamme toimivan yhteydenpidon ruotsiksi valtionhallinnon ja Ahvenanmaan maakunnan itsehallinnon välillä. Tarvittaessa lisäämme kannustimia ja kohdistamme ohjausta yhteistoiminnan kannalta kriittisten esteiden ylittämiseksi.

Muutoksen toteuttaminen edellyttää ainakin seuraavia toimia:

- Luomme ja seuraamme poikkihallinnollisia strategisia tavoitteita ja laajennamme julkisen hallinnon Töissä Suomelle -ajattelutapaa.
- Vahvistamme julkisen hallinnon yhteistä toimintakulttuuria ja laajennamme yhteisiä tukipalveluita.
- Johdamme ja kehitämme valtion yhteisen asiakaspalvelutoiminnan kansallista tasoa poikkihallinnollisesti.

6. Hyödynnämme ja tarjoamme tietoa ennakoivasti ja monipuolisesti.

Muuttuvassa toimintaympäristössä hallinnon toimintakyvyn varmistaa se, että hyödynnämme laadukasta tietoa monipuolisesti ja kehitämme ennakoivia järjestelmällisesti, jotta voimme tarvittaessa muodostaa nopeasti laadukkaan tietopohjan. Päätöksenteon valmistelussa hyödynnämme ajantasaisen ja tutkitun tiedon lisäksi myös ennakoivaa tietoa. Käytämme ja tuotamme monipuolista, luotettavaa tietoa hallinnossa ja yhteiskunnassa entistä paremmin. Luomme yhteyksiä tutkimusyhteisöihin tietotarpeissamme. Tämä tarkoittaa esimerkiksi, että avaamme hallinnon tietovarantoja ja kytkemme ennakoinnin vahvemmin valmisteluun ja budjetointiin. Meidän täytyy yhä enemmän valmistautua tiedon uusiin käyttötapoihin. Tiedon avaaminen ja hyödyntäminen edellyttävät myös kansainvälistä yhteistyötä.

Muutoksen toteuttaminen edellyttää ainakin seuraavia toimia:

- Teemme järjestelmällisestä ennakoinnista ja tulevaisuusajattelusta keskeisen osan johtamista sekä valmistelu- ja päätöksentekoprosesseja.
- Vahvistamme ja monipuolistamme hyödynnettäviä tietopohjia ja verkostoja esimerkiksi arvioimalla ihmisten kokemusta julkisen hallinnon toimien oikeutuksesta.

- Toimimme kansainvälisissä verkostoissa nykyistä aktiivisemmin epäluotettavan tiedon leviämisen ehkäisemiseksi.
- Kehitämme kyvykkyyksiä tiedon ja reaaliaikaisen datan avaamiseen ja hyödyntämiseen.

7. Toimimme ketterästi ja haastamme itseämme.

Hallinnon toiminnan perinteinen lähtökohta on ollut varmistaa vakaus ja ennakoitavuus, mikä takaa sen toimintatavat on suunniteltu osin jäykiksi. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää kuitenkin, että uudistamme osaamis- ja otamme käyttöön ketterämpiä ja joustavampia toimintatapoja. Kehitämme hallintoa hyödyntämällä järjestelmällisesti strategisia kokeiluja, joustavia prosesseja ja nopeaa oppimista hallinnon eri toimintojen välillä. Joustavuutta rakentavat esimerkiksi ohjausmekanismien monipuolisempi hyödyntäminen, hyvä henkilöstöpolitiikka, digitaalisten ratkaisujen käyttöönotto, uusien teknologioiden mahdollisuuksien tutkiminen, vaikuttavuusperusteinen sääntely sekä nopeat iteratiiviset suunnitteluprosessit.

Muutoksen toteuttaminen edellyttää ainakin seuraavia toimia:

- Suunnittelemme ja organisoimme hallinnon toiminnan mahdollisimman vaikuttavaksi
- Kasvatamme hallinnossa kykyä systeemiin ajatteluun ja toimintojen tarkasteluun sekä osaamisen jatkuvaan uudistamiseen.
- Vahvistamme kokeilukulttuuria ja kyvykkyyksiä toteuttaa strategisia ja käytännön kokeiluja. Otamme käyttöön ketteriä ja iteratiivisia suunnitteluprosesseja.

STRATEGIA MUUTTUU TOIMINNAKSI VAIN YHDESSÄ TEKEMÄLLÄ

Toimeenpanoa valmistellaan ja strategiaa toimeenpannaan vuorovaikutteisesti ja poikkihallinnollisesti yhdessä sidosryhmien kanssa käyttäen erilaisia työskentelymuotoja. Valmistelussa hyödynnetään jo olemassa olevia, esimerkiksi kuntien, verkostoja. Toimeenpanohankkeella tuetaan valtion eri viranomaisten, kuntien ja tulevien hyvinvointialueiden välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä yhteistä kehittämistä ja työnjakoa.

Toimeenpano koostuu kolmesta osasta:

1. Strategia suuntaa uudistamista tukemalla julkisen hallinnon toimijoiden omaa strategiatyötä ja hallinnon prosessin kehittämistä mm. viestinnän, verkostotoiminnan ja osaamisen kehittämisen avulla.
2. Strategia tukee ja kytkee yhteen meneillään olevia ohjelmia, hankkeita ja muuta kehittämistyötä, jotka edesauttavat päämäärien ja linjausten toteutumista.

3. Strategiset hankkeet vauhdittavat uudistamista: Toimeenpanon tueksi etsitään ja valitaan rohkeita, ennakkoluulottomia ja laajan vaikuttavuuden hankkeita, jotka ovat koko julkisen hallinnon kattavia tai vähintään koko kuntakenttää tai koko valtionhallintoa koskevia kehittämiskokonaisuuksia ja jotka edistävät digitalisaatiota, julkisen talouden kestävyttä ja/tai suomalaista julkishallintoa globaalina edelläkävijänä. Näitä hankkeita kootaan vuoden 2021 aikana.

LÄHTEET

- Tilastokeskus (2019). Puhe Suomelle. Itsenäisyyspäivä 2019.. Haettu sivulta <http://www.stat.fi/tup/tilastokirjasto/itsenai-syyspaiva-2019.html> 25.1.2021.
- Euroopan komissio (2019). Digitaalitalouden ja -yhteiskunnan indeksi 2019, Maaraportti Suomi. Haettu sivulta <https://valtioneuvosto.fi/documents/10623/12045794/DESI2019LANGFinland.pdf/8c034df4-5dc4-0d8e-5a38-4281d94af182/DESI2019LANGFinland.pdf.pdf> 25.1.2021.
- Euroopan komissio (2019). Standard Eurobarometer, kesäkuu 2019. Haettu sivulta <https://ec.europa.eu/comfrontoffice/publicopinionmobile/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/standard/survey-ky/2253;jsessionid=81C416110B33ED5E89335F922CEA871E.cfusion06901?CFID=6868624&CFTOKEN=e32966d05626c7f4-035C4BF5-E88F-0556-D864D31A433357E7on> 25.1.2021.
- World Economic Forum (2019). Judicial Independence. Global Competitiveness Report 2019. Haettu sivulta <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/competitiveness-rankings/#series=EOSQ144> 25.1.2021.
- The Fund for Peace (2020). Fragile States Index 2020. Haettu sivulta <https://fragilestatesindex.org/data/> 25.1.2021.
- Valtiovarainministeriö (2020). Kunnat käännekohdassa? Kuntien tilannekuva 2020. Haettu sivulta https://vm.fi/documents/10623/17688657/Kuntien+tilannekuva_keskeisimm%C3%A4t_huomiot_13022020.pdf/466390c6-5fdb-83a5-d00e-2d37b9fb0d1b/Kuntien+tilannekuva_keskeisimm%C3%A4t_huomiot_13022020.pdf 25.1.2021.
- Pohjoismaiden ministerineuvosto (2020). State of the Nordic Region 2020. Haettu sivulta <https://www.norden.org/en/publication/state-nordic-region-2020> 25.1.2021.
- The Intergovernmental Panel on Climate Change (2018). The Special Report: Global Warming of 1.5C. Haettu sivulta <https://www.ipcc.ch/sr15/> 25.1.2021.