



VALTIONEUVOSTO
STATSRÅDET

Muutoksen johtaminen julkisen hallinnon digitalisoinnissa

Hallintopolitiikan alivaltiosihteeri **Tuomas Pöysti**
NAF vuosikokous 29.11.2017





Murroskausi aikakaudesta toiseen

- **Kuva julkisesta hallinnosta ja palvelusta sekä sitä koskevat odotukset muuttuvat:** alustatalous ja julkinen hallinto & julkis palvelu palvelualueistana ja ekosysteemimalli, keskitetyistä hajautettuihin järjestelmiin
- **Ihmiskeskeinen yhteiskunta** = järjestelmä- ja professoikeskeisyydestä aitoon asiakaskeisyyteen ja asiakaslähtöisyyteen, jossa ihminen keskellä
 - Elämäntilanteen ja elämänkaaren mukaiset ja joustavat palvelut
- **Väestöpohjainen ja ilmiölähtöinen vaikuttaminen**
- **Uudet teknologiat mahdollistajana ja toiminnan muuttajana: älykäs kone työ- ja vapaa-ajan kaverina**
 - Tietovirrat sekä massadata, älykäs data, keinoäly ja lohkoketjut jne mahdollistavat vaikuttavuuden ja jalostusarvon kasvun



Johtamisen näkökulmia

- Yhteiskunnan systeemisen muutoksen ja pelisääntöjen asettamisen sekä systeemisen muutoksen toteuttamisen taso
 - yhdessä toimimisen ja vaikuttamisen johtamista
 - uudenlaista viestintää
 - mahdollistaminen
- Muutoksen johtaminen
 - suunnan näyttäminen, turvallisuuden luominen ja pelkojen ja epävarmuuksien hallinta
- Ekosysteemien mahdollistaminen ja kehkeyttäminen



Ylimmän johdon painotusmuutoksia

- Mahdollisuuksien näkeminen ja niihin ohjaaminen sekä valmentaminen korostuu
- Ison kuvan kokoaminen, näkeminen ja viestiminen sekä suunnan viestiminen ja yhdessä tekemisen tahdon muodostaminen
- Systemisen muutoksen mahdollistaminen ja edistäminen
- Dialogisuus ja positiivinen vaatiminen johtamisessa sekä luottamuksen rakentaminen
 - perinteinen rakenteiden johtaminen ja sisäinen strategiatyö vähenee



Systemisen muutoksen mahdollistaminen

- 1) Iso kuva ja oikeat tahot mukana synnyttämässä isoa kuvaa
- 2) Olennaiset toimijat ovat mukana toimintatahdon luomisessa
- 3) Tukirakenteet, jotka varmistavat etenemistä oikeaan suuntaan eli suunnassa pysymistä ja oppimista
 - kannustimet
 - foorumit eri toimijoiden kohtaamiselle ja yhteistyölle
 - yhteiskunnallinen oppiminen muutosohjelmissa
 - investointiajattelun läpivienti
 - **osallisuus ja ihmislähtöisyys**
- 4) Oikeat toimijat ja toimivat sitoutuneesti ja yhdessä



Miten onnistumme?

Dialogisuus

Moniammatillinen yhteistyö ja aktiivinen kuuntelu

Monialaisuuden hallinta ja yksityiskohtien osajien yhdistäminen ja kontekstiin asettaminen

Kaikki julkisen hallinnon toimijat, kunnat, alueelliset ja maakunnalliset tahot, valtion hallinto, yritys- ja järjestökumppanit

= yhteinen vastuu onnistumisesta

Modernit vuorovaikutteiset ja digiä hyödyntävät palvelut ja hallinto

”

Kansalaiset, järjestöt ja elinkeinoelämä odottavat hallinnolta hyvää sisäistä yhteistyötä.

ASENNE. RATKAISUHAKUISUUS. SUUNNASSA PYSYMINEN.



Kyvykkyyksien johtaminen

- Merkitys kasvaa
- Erilaisten osaamisten ja kyvykkyyksien hyödyntäminen ja yhdistäminen osa HRM ja HRD -toimintaa sekä arjen johtamista
 - substanssitaidot ja soft skills
 - oikeat henkilöt oikeaan aikaan oikeassa tehtävässä = uudenlainen kierto ja palvelussuhde tehtävän mukaan
 - vahvuuksille perusturva HR-johtaminen
 - Prosessikyvykkyydet
 - Verkostot ja sosiaaliset kyvykkyydet
 - Arvot ja eettiset periaatteet sekä työ- ja toimintayhteisön pelisäännöt mahdollistajana ja luottamuksen rakentajana



Luottamuspääoman kasvattaminen johtamiskeinona: Ruotsi vs. Suomi

- Ruotsin hallintopolitiikassa luottamuksen vahvistaminen eri keinoin ja myös ohjauksen välineenä ja toimintatapana on merkittävässä asemassa (ks. [Ruotsin ns. luottamusreformi](#), [Tillitsdelegationen](#))
 - Oppiva ohjaus ja valvonta
 - Ulkoinen - hallintoon kohdistuva luottamus: perustuu yhteiskunnallisille ja asiakastuloksille, avoimuudelle ja luotettavalle tehtävien hoitamiselle (oikeusvarmuus)
 - Sisäinen - luottamus toimijoihin ja henkilöstöön, luo edellytyksiä tuloksille



Luottamuspääoman kasvattaminen ...

Suomi

- Suomen hallintopolitiikka painottaa tehokkuus- ja talousdiskurssia tai sitten luottamuksen teknisiä osa-alueita kuten riskienhallintaa, tietosuojaa ja kyber- ja tietoturvallisuutta
- Luottamus on ratkaisevaa esim. digitalisoinnin onnistumiseen => hyväksyvätkö käyttäjät
- Luottamus oikeusvaltion hyvässä hallinnossa ei voi perustua vain mielipiteeseen
 - perusteltu luottamus - oikeus perustellusti luottaa
 - ajantasaisen ohjauksen ja valvonnan merkitys - perustuslakivaliokunnan lausunto PeVL 26/2017 vp.
- Suomi vahvempi virastojen välisessä yhteisessä tekemisessä



VALTIONEUVOSTO
STATSRÅDET

Hyvä ohjelmajohtaminen arjessa toteuttajana

29.11.2017

VALTIONEUVOSTO.FI



Esim. Kansallisen palveluväylän toteutus: osa 1

- Hyvän muutosohjelman ja hyvän projektityön kriteerien noudattaminen
- Toimiva ohjausmalli: strategisen ohjauksen ja operatiivisen työn selkeä roolijako
- Oikeat avainhenkilöt ja henkilövalinnat: hankepääällikkö täysipäiväinen
- Toteutuksen kattava hankkeistaminen ja projektointi



Kansallisen palveluväylän toteutus, osa 2

- Projektityön onnistumisen kriteerit:
 - selkeät ja realistiset tavoitteet
 - onnistuneet rekrytoinnit projektin tehtäviin
 - ketterä kehittäminen: scrum, uudet viestintävälineet (twitter, periscope)
 - yhdessä tekemisen kulttuuri
 - strategisen ja operatiivisen johdon jatkuva arjen vuorovaikutus - ARJEN JOHTAMINEN
 - palvelumuotoilun hyödyntäminen....
- Riskiraportit ja niiden läpikäynti viikoittain ja matalalla kynnyksellä: riskeihin tarttuminen heti
- Ulkopuolisen arvioinnin jatkuva hyödyntäminen toteutuksen parantamisen välineenä: OPPIMINEN

Tuloksellisen tiimityöskentelyn edellytykset

1

Turvallisuuden tunne ja luottamus
- uskallus ideoida ja esittää asioita sekä
ottaa riskejäkin

2

Vastuullisuus ja toisten huomiointi - oman
tehtävän hoito mahd. hyvin ajallaan

3

Ryhmän ja oman tehtävän ja tavoitteiden ja
sen perusteluiden selkeys

4

Työn henkilökohtainen
merkityksellisyys

5

Vaikuttavuus
- ryhmän jäsenet kokevat työnsä
vaikuttavaksi

Hyvät
tiimipelaajat ovat
solisteja
tärkeämpiä

Lähde: Re: Work
Muokauttanut Pöysti



Teoriaako?

- Maakunta- ja sote-uudistuksen johtamismalli ja tilannekeskus
- Valtioneuvoston yhteinen maakuntien digitalisoinnin ohjaustoiminto
 - Valtion virkamieslain 20 §:n käyttö: kahdessa virastossa mutta yksi johto
 - Muut valtioneuvoston yhteiset toiminnot
- VM - hallintopolitiikan alivaltiosihteerin roolitus
 - strateginen HR: operatiivisen HRD:n ja HRM:n kehittäminen
- Digitalisoinnin edistämismalli ja investointikomiteamenettely
 - määrärahojen koonnit: maakunta ja digi



VALTIONEUVOSTO
STATSRÅDET

Digitalisointi vaatii johtamisen muuttamista sekä johtajien ja sitä tukevien rakenteiden ja lainsäädännön muuttamista

Mutta juuri tämä tekee johtamisesta juuri nyt niin jännittävää!