

# Julkisen hallinnon uudistamisen strategia



# Sisällys

1. Julkisen hallinnon uudistamisen strategia .....	3
2. Lupaus yhteiskunnalle.....	4
3. Uskoa tulevaisuuteen yhteisten päämäärien avulla .....	5
3.1 Päämäärät hallinnon toiminnalle vuonna 2030.....	6
4. Näin uudistamme julkista hallintoa 2020-luvulla .....	7
4.1 Toimintalinjaukset.....	7
5. Strategian toimeenpano ja seuranta.....	12
6. Miksi julkisen hallinnon on muututtava?.....	14
7. Näin strategia tehtiin.....	16
8. Julkisen hallinnon strategiavalmistelun yhteiskehittämistilaisuudet.....	20

# 1. Julkisen hallinnon uudistamisen strategia

Julkisen hallinnon strategia ohjaa ja vahvistaa koko julkisen hallinnon uudistamista 2020-luvulla. Toimiva julkinen hallinto on keskeinen osa toimivaa demokratiaa ja hyvinvointiyhteiskuntaa. Strategiassa kuvattu hallinnon yhtenäinen ja määrätietoinen uudistaminen sujuvoittaa arjen palveluita, turvaa oikeusvarmuuden yhteiskunnassa ja luo uusia mahdollisuuksia yrityksille ja yhteisöille. Strategialla tavoitellaan hyvää julkista hallintoa koko maan alueella molemmilla kansalliskielillä, digitaalisen esteettömyyden kehittämistä ja selkeän hallinnollisen kielen käytön laajentamista.

Suomalaisen yhteiskunnan menestystarinaa on tukenut kyvykäs julkinen hallinto, joka on luonut edellytyksiä hyvinvoinnin kasvamiselle. Suomalainen yhteiskunta ja julkinen hallinto sijoittuvatkin lukuisten kansainvälisten vertailujen kärkeen.

Kiihtyvä ilmastokriisi, ikääntyvä ja keskittyvä väestö, digitalisaatio ja sen aiheuttama työn murros sekä globaalistuva talous haastavat viime vuosisadan aikana luotuja hallinnon rakenteita ja toimintatapoja. Vuoden 2020 koronakriisi on osoittanut, että etenkin poikkeustilanteissa katseet kääntyvät kohti julkista valtaa ja hallintoa.

Globaali pandemia ei tule jäämään viimeiseksi yhteiskunnalliseksi kriisiksi. Lisääntyvät kriisit ja poikkeustilanteet haastavat demokraattisen järjestelmän kykyä toimia ja ohjata yhteiskunnallista kehitystä. Haasteisiin vastaaminen edellyttää yli vaalikausien ulottuvia tavoitteita ja politiikkatoimia.

Sekä toimintaympäristön luoman että hallinnon sisäisen uudistuspaineen lisääntyessä hallinnon keskeisiin perustehtäviin kuuluu edelleen turvata perustuslailliset oikeudet sekä rakentaa yhteiskunnallisen kehityksen ja hyvinvoinnin edellytyksiä. Hallinnon uudistamisella on vaikutus myös yhteiskunnan periaatteellisiin kysymyksiin hallinnon ja ihmisten välisistä suhteista, julkisen vallan merkityksestä sekä koko demokraattisen oikeusvaltion tulevaisuudesta.



## 2. Lupaus yhteiskunnalle

Julkiselta hallinnolta odotetaan toimintaa, joka rakentaa hyvän elämän edellytyksiä kaikille sekä vahvistaa luottamusta toimivaan yhteiskuntaan ja hallintoon demokraattisesti päätettyjen tavoitteiden edistäjänä. 2020-luvun julkisen hallinnon lupaus yhteiskunnalle vastaa siihen, mitä varten julkinen hallinto on olemassa ja vahvistaa luottamusta sen toimintakykyyn.

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

**Lupauksemme**  
Julkinen hallinto rakentaa  
tulevaisuuden kestäväää arkea  
ja kaikissa tilanteissa toimivaa  
ja turvallista yhteiskuntaa.



### 3. Uskoa tulevaisuuteen yhteisten päämäärien avulla

Julkisen hallinnon strategia luo yhteisen suunnan hallinnon uudistamiselle 2020-luvulla. Strategian avulla julkinen hallinto pystyy vastaamaan vuosikymmenen haasteisiin ja turvaamaan palveluiden saatavuuden yksilöille ja yhteisöille.

Strategia asettaa tavoitteen vuodelle 2030: julkinen hallinto rakentaa kestävää hyvinvointia murrosten keskellä.

Tavoitetta tukevat julkisen hallinnon yhteiset päämäärät. Ne suuntaavat hallinnon uudistamista ja yhdessä tekemistä tulevalla vuosikymmenellä. Ne pohjautuvat suhteellisen pysyviin pohjoismaisiin arvoihin ja oikeusvaltioperiaatteseen.



## 3.1 Päämäärät hallinnon toiminnalle vuonna 2030

### 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.

### Ylisukupolvinen vastuunkanto varmistaa luonnon kantokyvyn

Globaali, ylisukupolvinen vastuunkanto resurssien rajoista ja luonnon kantokyvystä luo kestävästä hyvinvointia.

### 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 kokeilun kautta riskit halliten.

### 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.

### Luottamusta rakennetaan aktiivisesti

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

### Avoim hallinto toimii yhdessä

Avoim 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.



## 4. Näin uudistamme julkista hallintoa 2020-luvulla

Toimintalinjaukset kuvaavat, miten hallintoa uudistetaan käytännössä. Ne ovat tulkintoja siitä, mitä päämäärien tavoittelu tarkoittaa 2020-luvun julkisessa hallinnossa.

Toimintalinjaukset ovat julkisen hallinnon johdon, kehittäjien ja henkilöstön työkalu ohjata toimintaa ja priorisointia. Niiden avulla rakennamme toimivaa ja muutoskyvykästä julkista hallintoa, joka uudistuu ajassa ja on houkutteleva työnantaja.

### 4.1 Toimintalinjaukset

1. Järjestämme palvelut ihmislähtöisesti ja monimuotoisesti.
2. Laajennamme mahdollisuuksia vaikuttaa ja rohkaisemme ihmisiä osallistumaan valmisteluun ja päätöksentekoon.
3. Kannamme vastuamme ilmastonmuutoksen hillinnästä ja siihen sopeutumisesta.
4. Teemme sujuvaa yhteistyötä muun yhteiskunnan kanssa.
5. Toimimme yhtenäisesti ja yhdessä.
6. Hyödynnämme ja tarjoamme tietoa ennakoivasti ja monipuolisesti.
7. Toimimme ketterästi ja haastamme itseämme.



## Toimintalinjaus 1

### Järjestämme palvelut ihmislähtöisesti ja monimuotoisesti.

Ihmislähtöiset ja monimuotoiset palvelut tarkoittavat 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:

1. Rakennamme palvelut elämän- ja liiketoiminta-tapahtumien ympärille ennakoivasti ja tietoon perustuen. Vähennämme asiointitarvetta korkean automaation avulla.
2. Lisäämme digitaalisen tiedon avulla ihmisten ja yhteisöjen mahdollisuuksia hallita palvelupolkujaan ja vaikuttaa niihin.
3. 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.





## Toimintalinjaus 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. Luottamus omiin osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, viranomaisiin sekä kokemus demokratian toimivuudesta vaikuttavat olennaisesti yhteiskunnan vakaaseen kehitykseen. Laajennamme osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia ottamalla käyttöön uusia demokratian osallistumistapoja. Työskentelemme sen eteen, että ihmiset kokevat tulevansa kuulluiksi ja ymmärretyiksi yhteiskunnassa. Kokeilemme erilaisia digitaalisia osallistumistapoja ja hyödynnämme erityisesti paikallistasolla osallistavan 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:

1. Vahvistamme yhteiskehittämisprosesseja ja avoimuutta valmistelutyössä, strategisissa hankkeissa ja merkittävien politiikkaohjelmien suunnittelussa. Näin teemme näkyväksi, millaisia vaikutuksia osallistumisella on.
2. Hyödynnämme täysimääräisesti digitalisaatiota osallistumis- ja vaikuttamistapojen kehittämisessä. Puutemme väärän tiedon levitykseen myös kansainvälisellä yhteistyöllä.
3. Vahvistamme osallistumista ja avointa dialogia tukevaa ja arvostavaa toimintakulttuuria niin kotimaassa kuin kansainvälisesti.
4. Vahvistamme mm. palvelumuotoilu- ja verkostojohtamisen kyvykkyyksiä.
5. Käytämme kieltä, joka on ymmärrettävää asianosaisille.

## Toimintalinjaus 3

### Kannamme vastuumme ilmastonmuutoksen hillinnästä ja siihen sopeutumisesta.

Sukupolvien välisen oikeudenmukaisuuden toteutuminen ja turvallinen yhteiskuntakehitys edellyttävät, että siirrymme hiili-neutraaliuteen 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:

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



## Toimintalinjaus 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 kestävyuden. 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. Globaalissa 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, tulosperusteiset ohjausmallit ja innovatiiviset julkiset hankinnat.

#### Muutoksen toteuttaminen edellyttää ainakin seuraavia toimia:

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



## Toimintalinjaus 5

### Toimimme yhtenäisesti ja yhdessä.

Uudistamme toimintaa niin, että voimme työskennellä 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 virasto-kohtainen tulosohjaus, 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 yhtenäisyyden 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:

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



## Toimintalinjaus 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 ennakoivaa 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:

1. Teemme järjestelmällisestä ennakoinnista ja tulevaisuusajattelusta keskeisen osan johtamista sekä valmistelu- ja päätöksentekoprosesseja.
2. Vahvistamme ja monipuolistamme hyödynnettäviä tietopohjia ja verkostoja esimerkiksi arvioimalla ihmisten kokemusta julkisen hallinnon toimien oikeutuksesta.
3. Toimimme kansainvälisissä verkostoissa nykyistä aktiivisemmin epäluotettavan tiedon leviämisen ehkäisemiseksi.
4. Kehitämme kyvykkyyksiä tiedon ja reaaliaikaisen datan avaamiseen ja hyödyntämiseen.



## Toimintalinjaus 7

### Toimimme ketterästi ja haastamme itseämme.

Hallinnon toiminnan perinteinen lähtökohta on ollut varmistaa vakaus ja ennakoitavuus, minkä takia sen toimintatavat on suunniteltu osin jäykiksi. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää kuitenkin, että uudistamme osaamistamme 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:

1. Suunnittelemme ja organisoimme hallinnon toiminnan sen mukaan, mistä arvioidaan saatavan suurin vaikuttavuus.
2. Kasvatamme hallinnossa kykyä systeemiseen ajatteluun ja toimintojen tarkasteluun sekä osaamisen jatkuvaan uudistamiseen.
3. Vahvistamme kokeilukulttuuria ja kyvykkyyksiä toteuttaa strategisia ja käytännön kokeiluja. Otamme käyttöön ketteriä ja iteratiivisia suunnitteluprosesseja.



## 5. Strategian toimeenpano ja seuranta

Strategiaa toimeenpannaan julkisessa hallinnossa laaja-alaisesti 2020-luvun ajan. Vuosien 2021–2022 aikaista toimeenpanon käynnistystä varten valtiovarainministeriö ja Kuntaliitto valmistelevat toimeenpano-ohjelmaa yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Jatkuvasti päivittyvä toimeenpano-ohjelma julkaistaan [julkisenhallinnonstrategia.fi](https://julkisenhallinnonstrategia.fi)-sivustolla.

Ministereistä koostuva julkisen hallinnon uudistamisen poliittinen johtoryhmä seuraa strategian toimeenpanoa. Strategian mukaista etenemistä seurataan ja arvioidaan jatkuvasti toimeenpanon edetessä ja kokonaisvaltaisemmin vuoden 2022 lopussa.



# Strategian taustaa





## 6. Miksi julkisen hallinnon on muututtava?

Toimiva julkinen hallinto on keskeinen osa toimivaa demokratiaa. Suomalainen yhteiskunta ja julkinen hallinto ovatkin sijoittuneet lukuisten kansainvälisten vertailujen kärkeen.

Julkisen hallinnon digitaaliset palvelut on arvioitu EU:n parhaiksi ja hallinto maailman toiseksi parhaaksi. Laillisuusperiaatteen noudattamisessa Suomi on kolmannella sijalla.

Kiihtyvä ilmastokriisi, ikääntyvä ja keskittyvä väestö, digitalisaatio ja sen aiheuttama työn murros sekä globaalistuva ja muuttuva talous haastavat kuitenkin hallinnon rakenteita ja toimenpiteitä, jotka on luotu pääasiassa viime vuosisadan aikana. Lisääntyvät kriisit ja poikkeustilanteet haastavat demokraattisen järjestelmän kykyä toimia ja ohjata yhteiskunnallista kehitystä. Ne nostavat esiin jännitteitä esimerkiksi demokraattisen päätöksenteon ja yli vaalikausien ulottuvien kehityskaarien sekä asiantuntijatiedon ja poliittisen päätöksenteon välille. Siksi tarvitaan uusia tapoja varmistaa hyvinvointi kestäväällä tavalla.

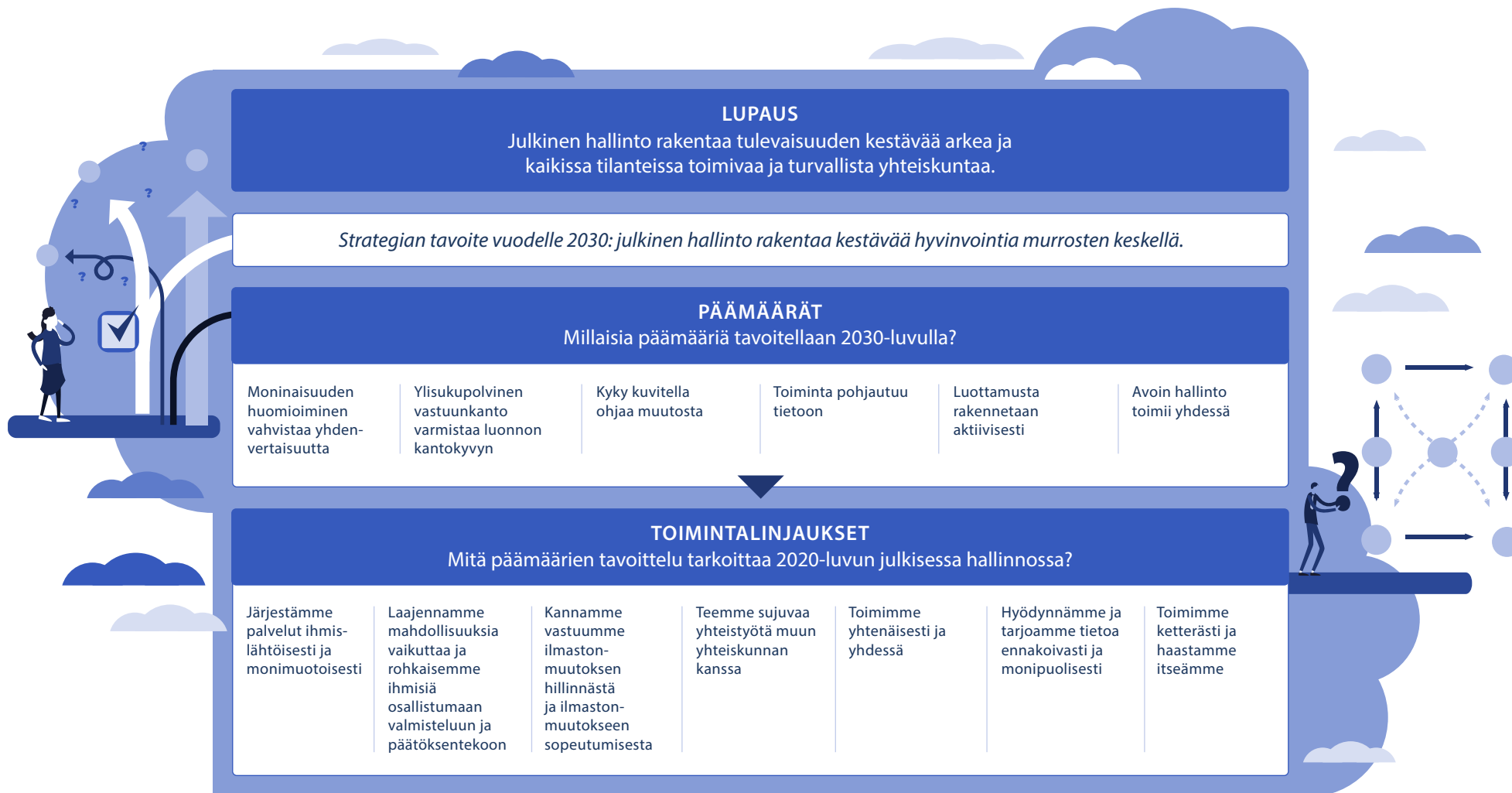
Tarve kehittää julkisten hallintojen toimintatapoja laajamittaisesti on tunnustettu jo pitkään. Esimerkiksi OECD:n julkaisut ja maa-arviot kirkastavat hyvin sitä, miten sekä toimintaympäristön että hallinnon sisäisen monimutkaisuuden lisääntyminen haastaa nykyisenlaisen julkisen hallinnon kykyä toimia tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. Muutoksen tarve ei tule vain jännitteiden ratkaisemisesta vaan myös uudenlaisiin mahdollisuuksiin tarttumisesta. Esimerkiksi uusien teknologioiden täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää, että

uudistamme julkisen hallinnon rakenteita ja kasvatamme uusia kyvykkyyksiä.

Kun sekä toimintaympäristön luoma että hallinnon sisäinen uudistuspaine lisääntyvät, hallinnon on edelleen turvattava perustuslailliset oikeudet sekä rakennettava yhteiskunnallisen kehityksen ja hyvinvoinnin edellytyksiä. Niiden toteuttamiseksi hallinnon on jatkuvasti etsittävä uusia tapoja toimia, tunnistettava toimivimmat työkalut ja vahvistettava kyvykkyyksiään. Siten Suomi vahvistaa myös kansainvälistä asemaansa. Samalla on tunnistettava, että hallinnon uudistaminen vaikuttaa myös yhteiskunnan periaatteellisiin kysymyksiin hallinnon ja ihmisten välisistä suhteista, julkisen vallan merkityksestä sekä koko demokraattisen oikeusvaltion tulevaisuudesta.

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. Strategian kuusi päämäärää määrittävät suomalaisen hallinnon uudistamiselle yhteisen suunnan. Sen toimintalinjaukset puolestaan tunnistavat konkreettiset muutoksen kohteet, joilla lisätään hallinnon toimintaedellytyksiä ja kyvykkyyksiä, jotta suomalainen yhteiskunta on valmis vastaamaan tämän vuosikymmenen akuutteihin haasteisiin ja muutoksiin. Nämä molemmat näkökulmat ja uudistamisen tasot tarvitaan, jotta suomalainen hallinto kykenee luomaan kestävää hyvinvointia vielä 2030-luvulla.

## Julkisen hallinnon strategian lupaus, päämäärät ja toimintalinjaukset



## 7. Näin strategia tehtiin

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelman mukaisesti asetettiin syksyllä 2019 hanke, jonka tavoite oli valmistella julkiselle hallinnolle ja palveluille yhteinen strategia. Strategia laadittiin valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton johdolla. Hankkeen johtoryhmään kuuluivat puheenjohtaja Päivi Nerg (valtiovarainministeriö), varapuheenjohtaja Minna Karhunen (Suomen Kuntaliitto), Arto Haveri (Tampereen yliopisto), Seppo Määttä (valtioneuvoston kanslia), Mikael Grannas (Sipoon kunta), Anna Similä (LVM), Riitta Kaivosoja (opetus- ja kulttuuriministeriö), Jukka Aalto (sisäministeriö), Kari Hakari (sosiaali- ja terveysministeriö), Outi Ryyppö (työ- ja elinkeinoministeriö) ja Leena Ylä-Mononen (ympäristöministeriö). Työtä tukemaan asetettiin valtiovarainministeriön ja Kuntaliiton asiantuntijoista koostuva hanketoimisto, ja tukea valmisteluprosessiin hankittiin Demos Helsingiltä.

Julkisen hallinnon strategian pohjana ja lähtökohtana on 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.

Hallinnon uudistamisen suunta ja keinot määriteltiin yhdessä eri hallinnonalojen, kuntien, kansalaisyhteiskunnan, tutkijoiden ja eri sidosryhmien kanssa 2020-luvun julkisen hallinnon **lupaukseksi, päämääräksi ja toimintalinjauksiksi**. Työpajoja ja yhteisiä työskentelytilaisuuksia järjestettiin prosessin aikana kymmeniä (katso lista yhteiskehittämistilaisuuksista lopussa). Satoja vastauksia kerännyt otakantaa.fi-kysely auttoi tunnistamaan, millaisia merkityksiä julkiselle hallinnolle annetaan. Strategian osallistava valmisteluprosessi on ollutkin tärkeässä roolissa, kun on vahvistettu valtion, kuntien ja tulevien hyvinvointialueiden välistä yhteistyötä ja hallinnon ja muun yhteiskunnan vuorovaikutusta sekä rakennettu yhteinen ymmärrys julkisen hallinnon kehittämisen tarpeesta ja suunnasta.



## Hallinnon muutostarpeiden tunnistaminen tulevaisuustyön avulla

Julkisen hallinnon toimintaa ohjaavat monet kansalliset ja kansainväliset säädökset ja sitoumukset perustuslaista ja EU:n perustamiskirjoista hallintolakiin. Nämä luovat pohjan julkisen hallinnon pysyville arvoille ja tehtäville. Strategiatyössä tunnistettiin hallinnon tehtävät ja toimintatavat, joissa erityisesti tarvitaan muutosta ja uudistamista erotuksena jatkuvuutta ja vakautta erityisesti edellyttäviin tehtäviin ja toimintatapoihin. Työvälineeksi luotiin julkisen hallinnon tulevaisuudesta neljä vaihtoehtoista kuvaa toimintaympäristöanalyysin pohjalta. Tulevaisuuskuuvissa on vastattu eri tavoin julkisen hallinnon kehittämisen kannalta keskeisiin kysymyksiin.

### Esimerkkejä kysymyksistä:

1. Miten tuotetaan hyvinvointivaltion palvelut taloudellisesti kestävästi väestön vanhetessa?
2. Kuinka huolehtia tasavertaisuuden periaatteesta eri osassa maata?
3. Miten huolehtia, että kaikki pysyvät mukana nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa?
4. Miten huolehtia yhteiskunnallisesta koheesiosta ja julkisten palveluiden kohdentamisessa väestön ja elintapojen moninaistuuksessa?

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 muutoskyvykkyyttä kuvaavat tulevaisuuskuvat on jäsennetty kahdella akselilla: julkisen hallinnon kyky ohjata ja suunnata yhteiskunnallista uudistamista ja sekä kyky uudistaa hallinnon sisäisiä toimintatapoja.



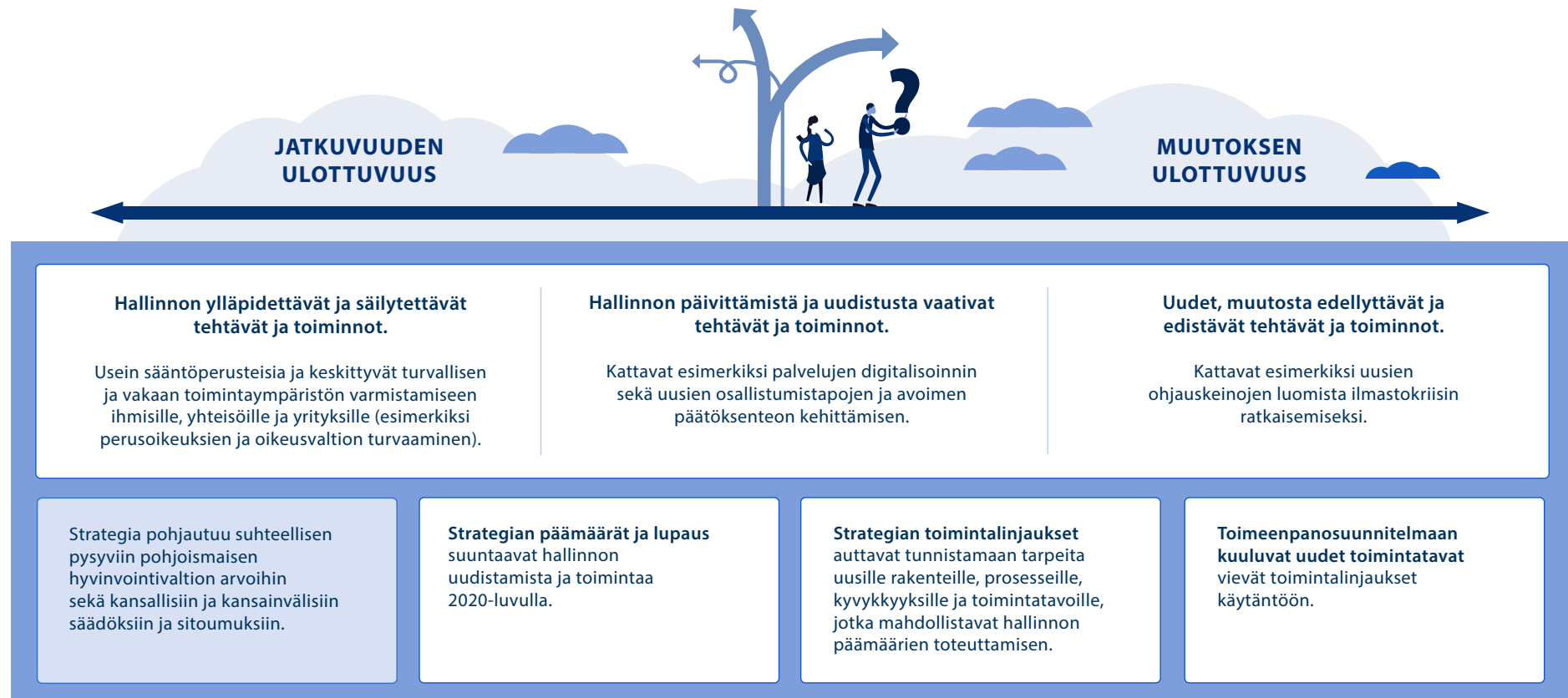
## Tulevaisuuskuvat julkisen hallinnon muutoskyvykkyydestä 2030



Strategiatyössä hahmoteltu julkisen hallinnon tulevaisuus ei perustu yksittäiseen tulevaisuuskuvaan, vaan niiden avulla tunnistimme muutoksen kolme ulottuvuutta, joihin hallinnon tehtäviä ja merkityksiä voidaan sijoittaa. Näin muodostuivat strategian osa-alueet: 1) suhteellisen pysyvät, hallinnon uudistamiselle tavoitteen asettavat lupaus ja päämäärät 2) toimintalinjat, jotka tunnistavat tarvittavat muutoksen edellytykset sekä 3) toimeenpanosuunnitelma, joka vie strategian käytäntöön.

Muutostarpeiden jäsentäminen eri ulottuvuuksille mahdollisti julkisen hallinnon uudistamiseen keskittyvän strategian, joka luo yhteisen eetoksen hallinnon kehittämiseksi, jotta suomalainen julkinen hallinto on kyvykäs rakentamaan kestävää hyvinvointia murrosten keskellä.

### Hallinnon muutosten ulottuvuudet ja strategian osa-alueet



# 8. Julkisen hallinnon strategiavalmistelun yhteiskehittämistilaisuudet

## 2019

- 6.9. Suunnannäyttäjät
- 30.10. JUHTA-työpaja
- 6.11. VM-Akatemia

## 2020

### Tammikuu

Alueellistamisen strategiahankkeen yhteistilaisuudet (4 kpl)

### Helmi-maaliskuu

- 4.2. Julkisen johtamisen päivä
- 5.3. Valtion korkeakouluharjoittelijoiden ajatushautomo Työ 2.0 Labissa
- 9.3. Yhteispalvelun neuvottelukunnan kokous
- 11.3. Julkisen hallinnon strategian avoimet ovet Työ 2.0 Labissa
- 11.3. Avoimen hallinnon ja julkisten hankintojen aluekierros Salossa
- 13.3. Alueellistamisstrategian tilaisuus Helsingissä
- 26.3. Kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukuntakäsittely

### Huhtikuu

- 20.4.-4.5. SOFI-tutkijasparraus kirjallisesti
- 23.4. Avoin työpaja sidosryhmien kanssa, mukana julkisen hallinnon kehittäjiä ja yritysten edustajia
- 27.4. Keskustelu STM:n tasa-arvo-ohjelman kanssa
- 28.4. Työpaja TEM:n AKO-osaston kanssa
- 29.4. Avoin työpaja sidosryhmien kanssa, mukana julkisen hallinnon kehittäjiä ja yritysten edustajia

### Toukokuu

- 7.5. Keskustelu nuorisobarometrin tutkijoiden kanssa
- 13.5. Etätaukodialogi lahtelaisten nuorten ja vaikuttajien sekä OM:n kanssa
- 19.5. Etätaukodialogi kaarinalaisten nuorten ja vaikuttajien sekä OM:n kanssa
- 19.5. Keskustelu OM:n kansallisen demokratiaohjelman kanssa
- 26.5. Keskustelu Kuntaliiton kaupunkien asiantuntijaverkostossa
- 27.5. Esittely OKM:n hallinnonalan johdon tapaamisessa
- 28.5. Kuntaliiton ja VM:n yhteisen kokeilujalostamon käynnistys

### Kesäkuu

- 3.6. SOFI-tutkijasparraus keskusteluna
- 9.6. Keskustelu Nuorten Agenda 2030 -ryhmän kanssa

- 11.6. Esittely ministeriöiden esikuntaverkostossa
- 11.6. Esittely ministeriöiden ennakointityöryhmässä
- 17.6. Keskustelu valtioneuvoston kanslian korttelihankkeen kanssa
- 23.6. Keskustelu OM:n kansallinen demokratiaohjelman kanssa
- 23.6. Keskustelu strategialuonnoksesta ministerien erityisavustajien kanssa
- 24.6. Keskustelu VTV:n kanssa hallinnon kehittämisestä
- 30.6. Esittely Pohjoismaiden hallinnon kehittämisen verkostossa

### Elokuu

- 15.8. Kunta-valtio-jalostamon työpaja
- 26.8. Keskustelu kuutoskaupunkien sihteeristössä
- 26.8. Keskustelu strategialuonnoksesta hallituksen iltakoulussa

### Syyskuu

- 1.9. Keskustelu Kuntaliiton johtoryhmässä
- 2.9. Avoin keskustelutilaisuus julkisessa hallinnossa työskenteleville
- 3.9. Keskustelu kansalaisyhteiskuntapolitiikan neuvottelukunnan kanssa
- 7.9. Avoin keskustelutilaisuus julkisessa hallinnossa työskenteleville
- 10.9. Strategialuonnoksen esittely Kuntamarkkinoilla
- 11.9. Keskustelu valtionhallinnon HR-ohjausryhmän kanssa
- 11.9. Keskustelu Tampereen kaupungin strategijohdon kanssa
- 16.9. Keskustelu ministeriöiden esikuntaverkostossa
- 17.9. Keskustelu Kuntaliiton Ryhmä 44 -kuntajohtajaverkostossa
- 18.9. Keskustelu sote-maakuntien (hyvinvointialueiden) rakenneuudistuksen verkostossa
- 23.9. Keskustelu Digi arkeen -neuvottelukunnan kanssa
- 23.9. Keskustelu valtionhallinnon tiedonhallinnan yhteistyöryhmässä
- 24.9. Strategialuonnoksen esittely VM:n hallinnonalan johdon tapaamisessa
- 25.9. SOFI-tutkijasparraus
- 28.9. Keskustelu kansliapäällikkökokouksessa
- 28.9. Keskustelu yhteispalvelun neuvottelukunnassa
- 29.9. Keskustelu kuutoskaupunkien sihteeristössä
- 30.9. Kunta-valtio-jalostamon työpaja

### Lokakuu

- 6.10. Keskustelu kaupunkien tietohallintojohtajien tapaamisessa
- 23.10. Pöhinäperjantai: Julkisen hallinnon strategia ja hyvinvointitalous



VALTIOVARAINMINISTERIÖ  
FINANSMINISTERIET

VALTIOVARAINMINISTERIÖ  
Snellmaninkatu 1 A  
PL 28, 00023 VALTIONEUVOSTO  
Puhelin 0295 160 01  
valtiovarainministerio@vm.fi

**Julkisen hallinnon uudistamisen strategia**  
[www.julkisenhallinnonstrategia.fi](http://www.julkisenhallinnonstrategia.fi)  
ISBN 978-952-367-684-8  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-684-8>