

## VM/VKO/H

### **Yhteenveto ”Luottamusta rakentamassa” avoimen hallinnon ja julkisen johtamisen aluekierroksen Oulun tilaisuudesta 29.9.2020**

Tämä on yhteenveto Oulun 29.9.2020 ”Luottamusta rakentamassa” tilaisuuden neljän pienryhmän dialogeista tehdyistä muistiinpanoista. Keskusteluissa pyrittiin yhteisen ymmärryksen lisäämiseen, mutta ei välttämättä yhteiseen näkemykseen. Kaikista aluekierroksen tilaisuuksista tehdään vastaava kooste.

#### **Pohdintoja**

Keskusteluissa nousi esille, että samoja asioita pohditaan pienissä kunnissa ja isoissa kaupungeissa. Hyvä pysähtyä ja kuulla, mitä muualla tehdään. Viestintä, avoin toiminta, luottamus, oikeudenmukaisuus ja vastuullisuus korostuvat erityisesti tällä hetkellä. Miten hallinto olisi mahdollisimman vähän byrokraattista? Johtamisen kasvu ja organisaatiokulttuurin strateginen uudistaminen tärkeää etenkin kunnissa. Tarvitaan yhteistä pohdintaa, joka muuttaa arkea – arvot kirkastuvat ja muuttuvat käytännön teoiksi. Miten avoin hallinto voi ylipäänsä olla?

Kuntastrategiassa ja sen käytännön toiminnallistamisessa on nostettu yhteinen toimintatapa ja vastuullisuus. Tämä edellyttää johtamiselta niitä ominaisuuksia kuin alustuksissa kuultiin. Meissä ihmisissä ovat kaikki puolet: on positiiviseen ja on negatiiviseen katsova. Hienoa, että tässä hetkessä on korostunut osallisuus ja vuorovaikutus. Ihmiset hakeutuvat lähemmäs toisiaan ja myönteisiä mahdollisuuksia ja oikeudenmukaisuutta haetaan omassa arjessa. Tämä ei ole pikavoittojen tie, vaan on otettava myös muutkin puolet vastaan. Korona-aika haastaa, vaikka Suomi tehnyt hienoa avoimessa hallinnossa ja johtamisen kehittämisessä. Yhteiset lapset ja tasainen kasvualusta niille edellyttävät vastuullisuutta ja luottamusta, jota kaikessa on lähdeä viljelemään (ei vain johtajuuden vaan jokaisen työpanoksen osalta). Tämä edellä mainittu on puhujan kokemus kokonaisviitekehystä.

Avoimen datan osalta pohditaan esim. ostolaskujen julkaisuja. Jotkut kaipaisivat niistä tarkkoja tietoja, ei vain esim. kenelle maksettiin ja kuinka paljon. Suomi.fi sivulla tarkastellaan hyvin kieltä.

Tutkimuksen tekeminen: Puolueettomuus ja luotettavuus, erilaiset rahoitusinstrumentit – eri kriteerit. On alueellista yhteistyötä ja laajempaa. Onko päällekkäisiä verkostoja?

#### **Viestinnän muutoksia ja haasteita**

Tärkeää, että henkilökunta ja kuntalaiset saavat viestinnän suoraan kaupungilta. Se lisää avointa toimintaa. Kipuilla siinä, että paikallislehti aiemmin julkaissut tiedotteet, mutta se, että nyt viestitään suoraan kuntalaisille, on murennuttanut lehden asemaa. Jos kutsutaan lehdistötilaisuus, ei viedä uutisarvoa tiedottamalla ennen lehtiä. Paikallislehti ei voi olla ainut kanava, koska osa jutuista maksullisia, ja toimittajan omaa näkemystä voi olla mukana. Avoin toiminta ja viestintä menneet eteenpäin, mikä myös johtaa epämuukavaan viestintään, jos lähdetään ruotimaan asioita, jotka eivät aiemmin ole olleet tiedossa. Vihapuhe on uhka hallinnon avoimuudelle ja rohkeudelle avata mahdollisuuksia osallistua.

Viestintää koskevat haasteet korostuvat erityisesti somessa. Viestintä some- ja muissa välineissä ei ole aina ihan asiallista, somekirjoittelu voi olla repivääkin, mikä voi johtaa siihen, että ihmiset eivät lähde esim. kunnallisvaaleihin. Verkossa mietittävä kunnolla ennen kuin viestii, että asia tulee selkeästi sanottua. Mietittävä, mihin lähtee mukaan. Väärinkäsityksiä voi käydä oikaisemassa, muttei kaikkea kommentoi. Eräessä kaupungissa viestintäjohtaja näyttänyt rohkeutta somessa viestimällä kaupungin viestejä

kaupunkilaisten ryhmään. Antanut näin kasvonsa kaupungille. Ihmisellä oltava kuitenkin oikeus palautumiseen; täytyy rajata, mitä ja milloin tekee somessa.

Julkisella hallinnolla pitäisi olla simppeleitä konkreettinen yhteinen viesti, vaikka tietysti oltava myös suunnitelmat ja käytännön teot, mutta yhteinen viesti sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä korostuu. Täällä ”kuntalabrassa” käytännön toimissa, jos ei ennakkoon ole, niin käytännön tilanteessa mietitään, miten konkretisoidaan yhteinen käytännön asia [viestinnässä].

Viestinnässä digitaalisuus on tuonut paljon hyvää. Tutkimushankkeissa on tehty vuorovaikutteista suunnittelua eri osapuolten kanssa. Avointa dataa tuotetaan paljon. Olisi kuitenkin vielä toivottavaa, että kamerat olisivat päällä etänä viestittäessä, opettajien ja oppilaiden välillä esimerkiksi.

### **Osallistamiseen kaivataan lisää työkaluja**

Osallistamiseen kaivataan lisää keinoja, ohjeistusta, työkaluja. On järjestetty järjestötilaisuuksia, kysyty kuntalaisilta, jalkauduttu. Paljon liittyy asenteisiin; kohtaaminen, osallisuus, kaikkien mukaan ottaminen, kuntalaiset ja erityisryhmät. Paljon löytyy kehitettävää. Ihmisiä tuotava lähemmäs kaupunkia, ihmisiä ja järjestöjä tuotava esille. Pienillä eleillä, kuten kiitoskortteilla, on iso merkitys.

On pyritty kehittämään, lasten ja nuorten osallisuuteen resursoitu sivistys- ja kulttuuripalveluissa oma tiimi, toimialoilla osallisuusvastaavia. Vuorovaikutussuunnittelija olemassa. Resursseja löytyy. Kaupunginjohtajan kahvitilaisuus, kohtaamiset tärkeitä siellä missä ihmiset asuvat (kun asukkaat laajalla alueella). Erilaisia hankkeita, politiikkakoulu nuorille, joissa päättäjät ja nuoriso kohtaavat. Tarvitaan jatkuvaa kuuntelemista, kohtaamisten kautta tulee konkreettisia asioita esille. Ihmiset haluavat asioita, jotka ovat heitä lähellä, esim. jalkapallokentän tekonurmen vaihto. Vuorovaikutussuunnitelma olemassa. Järjestetty penkkikahvilaa, jossa päättäjiä, kuntalaisia yms. Työn tulee jatkua sen jälkeen, kun idea tai ajatus saatu joltakin. Täytyy näyttää, että asialle tehdään jotain, sen jälkeen kun on kysytty.

Keskusteluihin tulevat ne aktiivisimmat, joiden ääni muutenkin kuuluu. Kuuntelemista ja kuulemista pitäisi olla erilaista eri ryhmille, jotta erilaisia näkökulmia saadaan. Tarvitaan kyselyjä, neuvostoja (vammais, vanhus, maahanmuuttaja, mielenterveys, päihde). Saatava laajemman kentän ääni. Erilaisia menetelmiä, esim. saavutettavuus näkövammaisille. Ikäihmisille ei vain sähköisiä väyliä. Montako kyselyä ja osallistamista kuntalaiset jaksavat? Ja tavoittaako aina vain samat ihmiset? Onko liian ruusuinen kuva ihmisten strategian ymmärryksestä? Strategian tekeminen voisi olla konkreettisempaa. Ei vain strategia ja mittari vaan myös tavoite oltava kuntalaisen näkökulmasta.

Mitkä ovat ne toimintatavat, jotka olisivat mahdollisimman innostavia, jotta nuorempikin sukupolvi, ja muutkin, saadaan osallistumaan? Kohtaavatko kansalaisten odotukset mahdollisuuksista osallistua hallinnon rajallisten resurssien kanssa? Kun tehdään jotain uutta, täytyy miettiä, mitä asia koskee ja keiden pitäisi olla siinä mukana, ennen kuin suunnitellaan etenemistä. Kun osallistetaan virastoissa, virkamiehet tuntevat viraston omakseen.

Kansalaisyhteiskunnan ymmärrys on hyvästä hallinnosta (VM:n, valtionhallinnon ja kuntien osalta), mutta toisaalta on huoli siitä, miten poliittiset järjestöt ja liikkeet voivat vaikuttaa hallinnon asioihin – ja tässä ollaan vielä kliinisiä. Lobbaustoiminnasta ajatellaan, että asia voi mennä korruption puolelle. Pitäisi nähdä, että on tärkeää tuoda asiantuntemusta spesifeistä ryhmistä hallintoon, sillä virkamiehellä ei välttämättä voi olla tuota asiantuntemusta. Virkamiehet valmistelevat ja luottamushenkilöt päättävät. Näin on, mutta on myös voitava osallistua ja osallistaa päätöksentekoon.

Miten teemme avoimen hallinnon: Esimerkiksi terveyden edistämisen osalta haasteena on ottaa enemmän mukaan kolmatta sektoria ja eduskunnan oikeusasiamiehen valvonnassa esiin nostetut lastensuojelun asiakkaat sekä vanhusten hoito, jossa on jo käynnistynyt pilottihanke.

## **Ymmärrettävyyden ja selkokielen tärkeys**

Asioina ymmärrettäviä, miten budjetit, investoinnit yms toimivat. Mietityttää, miten ymmärrettävää oikeasti eurojen käyttö on. Ihmisiä kiinnostaa, miten esim. koululle tai terveyskeskukselle käy, muttei välttämättä ymmärretä asiaa oikeasti. On mietitty, miten talouden tunnusluvuista puhutaan, jotta viestintä on yhtenevää ja ymmärrettävää. Kuntalaisten kanssa yhdessä mietitään ja keskustellaan tästä. Esim. todellista veroastetta haluttaisiin avata ymmärrettävästi. Listatekstit on muutettu helpommiksi. Visuaalisointi ja tiivis esitys ovat selkeimpiä, niitä kohti pitäisi päästä. Aluekehittämishankkeissa on osattava tulla toimeen, ymmärrettävä ihmisiä; Esimerkiksi sulfaattimaaperä – miten se tehdään ymmärrettäväksi niin tieteellisten tutkimusten kuin käytännön selvitysten kannalta?

Turhan iso osa ihmisistä, ei koske vain nuoria, on vähän sivukaistalla. Hallinnon ymmärtäminen, viranomaisten kanssa asioimisen taito, näitä kansalaistaitoja ei välttämättä ole, vaikka niin usein ajatellaankin. Se huolestuttaa. Jos taitoja ei ole, se on uhka kansalaisyhteiskunnan jatkolle ja onnistumiselle. Taidot jakautuvat nuorillakin, tässä mielessä yhteiskunta jakautuu kahtia. Ihan jo lukutaidosta lähtien, tarvitaan entistä enemmän selkokieltä. Vaikka fiksua nuoriso onkin ja emme edes osaa kuvitella, millä tavalla he tulevat asioita hoitamaan ja ongelmia ratkomaan. Perusasiana selkeä kieli on tärkeä koska virkamiehistä voidaan tehdä kanteluja.

## **Avoimen hallinnon edistäminen**

Suomi on kansainvälisesti hyvällä tasolla avoimessa hallinnossa, mutta ei saa jäädä lepäämään laakereilla, vaan kehittämistä tulee tehdä koko ajan. Poikkeusajan johtamisen näkökulmat ja luottamuksen merkitys pohjana tarvittaville uudistuksille. Toimien läpinäkyvyydessä ja vastaanottavuudessa on paljon tehtävää, mennään eteenpäin. Sitovaa ovat yhdenvertainen kohtelu ja tasapuolisuus. Miten avoimen hallinnon ohjelmat konkretisoidaan ja vastuullisuus ja kestävyys ja oikeudenmukaisuus hallinnon tavoitteina? Mitä edellyttää hallinnontasojen tausta-ajattelun uudistumiselta? Miten aikuisten oikeasti viedään ajattelussa ja käytännön toimissa eteenpäin?

On terveen yhteiskunnan piirre, vastaisku salailukulttuuriin ja median halveksunnan kulttuurille, kun panostetaan avoimeen hallintoon. Tämä on iso asia ja on monta eri tasoa (mm. strategia, viestintä, datan taso). Kannattasi valita yksi tai kaksi painopistettä avoimesta hallinnosta. Vähempi voisi olla enemmän. Jos yrittää kaiken viemistä eteenpäin yhtä aikaa, voi tulla epätoivoistakin, mutta sellainen viesti, että asioita voi muuttaa ja voidaan tehdä juttuja, joita voidaan saada lentoon (esim. osallistuva budjetointi).

Lainsäädännössä on paljon ymmärrettävää salassapitovelvoitetta, mutta monesti yhden kunnankin alueella nähdään, että salassapidon taakse mennään silloinkin, kun ei tiedetä, miten kuuluu toimia. Se on myös osaamiskysymys. Lainsäädäntökin on muutettavissa, jos halua on. Työllistämispalvelut hyvä esimerkki siitä, että tarvitaan laajoja sopimuksia, kuka saa katsoa minkäkin tiedon miltäkin koneelta. Eihän sellaisesta tule mitään. Pitäisi myös joskus uskaltaa ravistaa raja-aitoja ja toimintatapoja.

## **Uudistaminen ja arvojen muutos**

Strategian muutos: historiasta mainittava Forssan ohjelma vuodelta 1903, jossa periaateohjelma on toimenpideohjelma (8h työ ja naisille äänioikeus jne.). Tällä hetkelläkin on periaatteita (arvoja ja asenteita), mutta puuttuu toimenpidetaso. On osallistettu ja on hyviä periaatteita, mutta puuttuu konkreettiset toimenpiteet, mitä tehdään. Pudottaisin filosofian tasoa ja menisin konkretiaan, abstraktista toimenpidetasolle, esim. ”kukaan kouluissa ei kiusaa”. Ihminen, joka puhuu yksinkertaisesti, ymmärtää syvällisesti – ja päinvastoin. Tämän maailman toivoisi strategiatyössä kehittyvän.

Muodista riippuu, onko hallinto hajautettu vai keskitetty – ja kaipuu autoritaariseen vs. hajautettuun vaihtelee. Taustalla vaikuttaa isoja trendejä ja muutoksia. Virkamiesten tehtävä on toimia hyvinkin yksinkertaisesti. Mitä kunta valitsee, kun valitsee uudet päättäjät ja mitä se tarkoittaa? On kohdattava kuntalaisia, luottamushenkilöitä, viranhaltijat. Keinoina ovat myös digitaaliset keinot. Tämän lisäksi kestävyuden näkökulma on voitava ratkaista kaikilla tasoilla: saatava leivottua samaan pakettiin. Konkretiaa tarvitaan, mutta konkretia ei tapahdu, jos arvot eivät muutu ripeällä prosessilla. Vielä konkreettisemmin saatava tätä kaikilla hallinnon tasoilla ja ihmisten arjessa. Oikeasti on varaa viedä vielä konkreettisempaan suuntaan toteutuksessa. Ja vietävä myös näitä asioita.

Filosofiasta konkretiaan: ydinkysymykset samat koosta riippumatta ja konkretia vaihtelee myös väestökeskittymistä riippuen. On yhteisöllinen kuntastrategia ja aidosti yhdessä tehty ja määritelty painopisteet kuntatasolla. Myös tausta-ajattelun ja toimintatavan uudistaminen on keskeistä: osallisuus, vaikuttaminen, yhteisöllisyys, kumppanuus. Palvelualueiden mittariasetantaan on viety tämä ja se ohjaa siten sisältä ja ohjaa uudistumiseen, jota ei tapahtuisi ilman tausta-ajattelun uudistamista. Kuntalaboratoriossa ollaan tekemässä avoimen hallinnon ja hyvän johtamisen yhteistä lasta noin niin kuin vertauskuvallisesti. Strategiat voisivat mennä käytännön läheiseen – juuri kuten tässä toimintatavassa on haluttu saada – kestävään käytännön tekemiseen ja parempaan hyvinvointikokemukseen.

Kaiken läpäisevä kestävyys on asiana huolestuttava juttu ja toisaalta mahdollisuus sukupolvia ja sosiaaliluokkia yhdistävään juttuun ja sen pitäisi näkyä hallinnossa ja on tulossa enemmän ja enemmän. Vaikeasta taloudesta huolimatta läsnä ovat kestävä kehityksen asiat. Nuoremmat ovat vielä enemmän ilmastohereillä. Kestävä kehityksen läpileikkaavuus tärkeää ottaa jokaisessa kohdassa huomioon.

### **Johtaminen poikkeustilanteessa ja monipaikkainen työskentely**

Poikkeusaika on johtamisen näkökulmasta alleviivannut kuuntelemisen ja keskustelun tarvetta. Miten näissä oloissa voidaan toimia niin hyvin kuin mahdollistaa. Viestintään on täytynyt panostaa paljon enemmän kuin ennen. Toivottavasti se tulee pysymään kriisin jälkeenkin. Yksilöllinen lähestyminen on tärkeää, ihmiset tätä työtä tekevät. Jos he tarvitsevat tukea, heidän tulee sitä myös saada, myös ennalta-ehkäisevästi. Etätyöhön siirtyminen oli venymisen paikka johdolle ja lähiesimiehille. Miten aistitaan, miten ihmisillä menee. Se on paljon raskaampaa, kuin silloin, kun voidaan tavata kasvokkain. Viestintä on ongelma ihan normaalioloissakin. Aina kyselyissä tulee vastaus, että tieto ei kulje tarpeeksi. Nyt se on ollut viime aikoina vielä vaikeampaa. ” Vaatii melkoista taitoa yrittää johtaa puolta Suomea etänä”.

Koulutusta tarvitaan johtajien kesken johtamisen murroksesta muutenkin, kuin välineisiin liittyvää. Miten johtaja voi tukea työtä tässä ajassa. Ihmisten työmoraali on kova ja käyttääminen on hävinnyt kuntaorganisaatiossa. Vaikea kehittää työtä etänä, kun ei näe ilmeitä, eleitä jne. Tämä ei ole mahdollista etänä. Varsinkin muutosjohtaminen ja uudistaminen koetaan etänä haastaviksi. Arvouudistaminen ja käytännön uudistaminen pidettävä käsi kädessä, jotta on tasapaino. Ja näitä löydettävä meistä kaikista.

Onko johtamisen tietopohja riittävä näissä poikkeusoloissa? Oli tosi hienoa, että oli jo olemassa rakennettua tietopohjaa, mutta poikkeusaika nosti heti esiin, että kaikilta osin tarvittavaa näkymää kaikkeen ei ollut. Oma organisaatio onneksi pystyi nopeasti luomaan näitä uusia ratkaisuja tilannekuvan täydentämiseksi. Tietopohjakin liittyy luottamukseen. Täytyy luottaa siihen, että ihmiset tekevät työnsä hyvin, vaikka heitä ei näekään pitkään aikaan. Johtajan täytyy hyväksyä, että aina ei ole itse oikeassa hallinnossa, tai ettei käsiteltävään asiaan ole yhtä ainoaa ratkaisua. Ratkaisun takana on seistävä. Valitun vaihtoehdon on oltava perusteltava.

Monipaikkainen työskentely (MOPA): Koronan tuomat hyödyt - seminaarit ja yleensä etänä oleminen. Etätyön aikana olemme tasa-arvoisempia, säästetään aikaa ja ympäristön kuormitus on pienempi. Monipaikkaisuuden haasteet: Pitäisi ihan hirveästi keskustella alueiden kanssa: Miten voidaan edistää moni-

paikkaisuutta? Maan tasapuolinen kehittäminen? Luottamus yhteiskuntaan? Pitäisi lunastaa lupaukset hajautetusta yhteiskunnasta.

### **Luottamus ja yhteistyö toimijoiden välillä**

Kaikki asiakkaat ovat yhteisiä, valtiolla ja kunnissa. Yhteistyö käytännössä osoittaa kuitenkin, miten vahvoja raja-aidat ovat paitsi kuntien ja valtion välillä, myös valtion toimijoiden kesken. Luottamusta myös näiden kesken tulisi vahvistaa, jotta yhteistyö sujuisi paremmin. Kaikki asiat on järjestettävissä, kunhan asioista sovitaan ja luotetaan toinen toisiimme. Nyt uutena asiana valtion puolelta esiin nostetut kuntien ja valtion yhteispalvelupisteet on asia, jota on yritetty jo 20 vuotta. Se kaatuu aina siihen, että valtio ei luovuta henkilöstöä eikä omassa hallussaan olevia tietoja. Myös kunnat ja aluehallinto ovat samassa veneessä: miten toimia asukkaiden parhaaksi?

Asiakas varmasti hyötyisi yhteispalvelusta, mutkattomasti ja helposti asioimiset ilman viranomaisten välillä kulkemista. Ja viranomaiset voisivat ratkoa ja hoitaa asioita yhdessä. Pitäisi aiempaa paremmin tunnistaa ne paikat, joissa tästä olisi eniten hyötyä. Nyt myös lainsäädännössä on esteitä, toivottavasti tulevaisuudessa voidaan siltäkin saralla asiaa kehittää, myös avoimen datan hyödyntämisen alueella. Luottamus rakentuu toimintatapojen pohjalle vuorovaikutuksessa. Ei haluaisi nähdä, että on olemassa erilaisia leirejä. Asiat ovat ratkaistavissa ihmisten kesken, kun tahtoa ja luottamusta on. Yhteispalvelu on yksi esimerkki siitä, miten yhteistyö on vaikeaa, mutta on vaikea sanoa, miksi se on niin vaikeaa. Sinänsä kunta-valtio –asiassa tuntuu kunnan näkökulmasta, että yhteistyö on aika vähäistä paikallisella tasolla. Tarvetta kuitenkin on esim. alueen elinvoiman edistämässä.

Muutosta on tehtävä yhdessä, avoimesti ja luottamukseen pohjautuen. Näin ansaitaan myös kansalaisten luottamus. Luotettavuudessa on paljon haasteita. Terveysvalvontaa kyseenalaistetaan, koronasta johtuvat luovien alojen rajoitukset viedään someen, johon ollaan huonosti valmistautuneita. Luottamuksen lisäämiseksi tarvittaisiin lisää yhteistyön ja vuorovaikutuksen tiloja. Tilausta uusille tavoille muodostaa yhteistä ymmärrystä, käydä dialogia, on nyt suurempi kysyntä kuin koskaan. Verkostoja on: kuntajohtajat ovat koolla joka viikko – aikaisemmin vain silloin tällöin. Nykyinen toimintatapa kerää ihmiset ja toimijat yhteen. Voiko vuorovaikutusta kuitenkin olla liikaakin?

Tässä ajassa on ilmassa paljon ajatusta siitä, että hallinto ja eliitti ”huijaa”. Trumppilainen tapa edistää asioita ei edistä sitä. Usko tiedotusvälineisiin ja tieteen luotettavuuteen vähän tarkoituksellisestikin rapautetaan. Miten kunta tai kaupunki pystyy toimimaan tällöin?