

Ulkoasiainministeriö

Päätös 3.4.2007

**PÄÄTÖS ULKOASIAINMINISTERIÖN ORGANISAATION KEHITTÄMISESTÄ****Yleistä**

Ulkoasiainministeriöön kohdistuu kasvavia odotuksia, joihin on kyettävä vastaamaan tilanteessa, jossa resurssit vähenevät. Ministeriön johtojärjestelyjä on tehostettava kaikilla tasoilla, strategian sanelema suunta säilytettävä ja kustannustehokkuutta parannettava.

Organisaatiota kehitetään siten, että strateginen johtaminen on nykyistä selvemmin erotettu operatiivisesta toiminnasta. Osastorakennetta selvennetään ja virtaviivaistetaan ja samalla varmistetaan paras mahdollinen tuki ministeriön poliittiselle johdolle. Osastorakenteita kehitetään tavoitteena luoda nykyisiä yksiköitä suurempia kokonaisuuksia, joissa asiantuntemus ja osaaminen kehittyy ja joita johdetaan tehokkaasti ja ammattimaisesti.

**Hankkeen järjestelyt**

Organisaatiota aletaan kehittää hankkeella, joka käynnistetään tällä päätöksellä.

Hankkeella on **ohjausryhmä**, jonka puheenjohtajana toimii valtiosihteeri Pertti Torstila ja jäseninä ministeriön johtoryhmän jäsenet (alivaltiosihteerit) sekä kaksi henkilöstön edustajaa. Ohjausryhmä voi kutsua kokouksiinsa asiantuntijoita.

Hankkeen vastuulliseksi vetäjäksi määrätään alivaltiosihteeri Hannu Himanen, jonka tueksi osoitetaan kokopäivätoimisesti työskentelevä sihteeri. Hankkeen johtajan esityksestä ohjausryhmä asettaa **projektiryhmän**, johon kuuluu enintään kuusi jäsentä. Näistä yksi vastaa sisäisestä viestinnästä. Ryhmän jäsenet toimivat o.t.o.

Valmistelutyön tueksi palkataan **konsultti**, jonka tehtävänä on avustaa hankkeen vetäjää ja projektiryhmää sekä vastata hankkeen yhteydessä järjestettävien kokousten järjestelyistä ja tulosten kokoamisesta. Konsultti valitaan Hanselin kilpailuttamien johtamiseen ja organisaation kehittämiseen erikoistuneiden yritysten joukosta. Järjestelyn kustannuksiin pyritään saamaan VM:n tuottavuusrahoitusta.

**Työmenetelmät**

Hanke toteutetaan avoimuuden, osallistamisen ja sitouttamisen periaatteiden mukaisesti. Projektiryhmä kuulee kaikkia osastoja ja järjestää henkilöstölle avoimia keskustelutilaisuuksia, joiden tulokset kirjataan.

Hankkeen tuotoksia ovat yksittäisiä kysymyksiä käsittelevät muistiot, väliraportit ja loppuraportti, joista ohjausryhmä keskustelee ennen niiden viimeistelyä.

**Aikataulu**

Hankkeen väliraportti esitetään ohjausryhmälle 24.8.2007 ja loppuraportti 15.11.2007 mennessä. Ministeriön organisaatioon tehtävät muutokset toteutetaan vaiheittain vuosien 2007 ja 2008 aikana.

**Yhteistoiminta**

Hankkeen toteutuksessa noudatetaan yhteistoimintasäännöksiä ja -menetelyjä organisaation kaikilla tasoilla.

**Viestintä**

Hankkeelle laaditaan sisäisen viestinnän suunnitelma, jossa keskeisenä välineenä on Otto-intranet.

**Päätöksentekijä:**

Pertti Torstila  
Valtiosihteeri

**Esittelijä:**

Maarit Jalava  
Osastopäällikön sijaisena,  
Apulaisosastopäällikkö

## ULKOASIAINMINISTERIÖN ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Projektiryhmän väliraportti  
21.8.2007

### SISÄLLYSLUETTELO

*Johdanto*

- 1. Organisaation kehittämishankkeesta*
- 2. Ministeriön organisaatio ja toimintakulttuuri*
- 3. Ministeriön johtamisjärjestelmä*
- 4. Päätelmiä ja alustavia suosituksia*

## Johdanto

Toimeksiantonsa mukaisesti UM:n organisaation kehittämishankkeen projekti-ryhmä on valmistellut tämän väliraportin, johon on kirjattu tähänastisen työn tärkeimmät havainnot ja jonka tarkoituksena on tarjota aineksia jatkokeskustelulle. Pääosa havainnoista perustuu touko-kesäkuussa toteutetun osastokierroksen runsaaseen aineistoon.

Osastokierroksen aikana ei vielä keskusteltu konkreettisesta organisaatiomallista, vaan keskityttiin ministeriön johtamiseen ja toimintakulttuuriin. Väliraportin lopussa on myös muodolliseen organisaatioon viittaavia päätelmiä, mutta varsinaiset siihen liittyvät ehdotukset valmistellaan syys-lokakuun aikana. Näin on haluttu varata riittävästi aikaa ministeriön organisaation toimintaa ja siinä ilmenneviä ongelmia ja kitkatekijöitä koskevaan keskusteluun. Organisaatiomallin tulisi kyetä vastaamaan ministeriön strategisten tehtävien hoitamisen tarpeisiin ja korjaamaan nykymallissa esiintyviä ilmeisimpiä ongelmia.

Kehittämistyön keskeinen tavoite on varmistaa paras mahdollinen tuki UM:n ministereille ja koko valtionjohdolle sekä eduskunnalle ministeriön toimialaan kuuluvissa kysymyksissä. Kasvavien paineiden ja odotusten tilanteessa ministeriön toiminta tulee järjestää tehokkaammin ja tuottavammin. Tähän on organisaation kehittämishankkeessa tarkoitus keskittyä jäljellä olevan runsaan kahden kuukauden aikana.

Raportissa käytetään osittain vakiintunutta, osittain uudempaa käsitteistöä kuvaamaan organisaation eri ulottuvuuksia: tehtäviä, prosesseja, osastojen keskinäisiä suhteita jne. Terminologia on vielä alustavaa ja sen käyttö saattaa horjua myös tässä väliraportissa. Tämä koskee mm. käsittepareja *strateginen* vs. *operatiivinen* ja *politiikkaosasto* vs. *alueosasto* tai *operatiivinen osasto* sekä käsitteitä *ydinprosessi*, *ydintehtävä* ja *ydintoiminto*. Tässä väliraportissa käsitteellä *strateginen johtaminen* tarkoitetaan kuitenkin organisaation pitkän ajan toimintaedellytysten ja tulosten varmistamista. Terminologiaa on tarkoitus yhdenmukaistaa loppuraportissa.

## 1. Organisaation kehittämishankkeesta

Ulkoasiainministeriön organisaation kehittämishankkeen tavoitteet määriteltiin hankkeen käynnistämispäätöksessä 3.4.2007 seuraavasti:

*"Ulkoasiainministeriöön kohdistuu kasvavia odotuksia, joihin on kyettävä vastaamaan tilanteessa, jossa resurssit vähenevät. Ministeriön johtajärjestelyjä on tehostettava kaikilla tasoilla, strategian sanelema suunta säilytettävä ja kustannustehokkuutta parannettava.*

*Organisaatiota kehitetään siten, että strateginen johtaminen on nykyistä selvemmin erotettu operatiivisesta toiminnasta. Osastorakennetta selvennetään ja virtaviivaistetaan ja samalla varmistetaan paras mahdollinen tuki ministeriön poliittiselle johdolle. Osastorakenteita kehitetään tavoitteena luoda nykyisiä yksiköitä suurempia kokonaisuuksia, joissa asiantuntemus ja osaaminen kehittyvät ja joita johdetaan tehokkaasti ja ammattimaisesti."*

Tähän väliraporttiin on koottu laaja aineisto, joka syntyi touko-kesäkuussa ministeriössä toteutetun osastokierroksen tuloksena. Osastokierroksen keskeisiä teemoja olivat ministeriön organisaatio, toimintakulttuuri ja johtaminen. Myös kesä- ja elokuussa tehtyjen johtamisjärjestelmää koskevien haastattelujen materiaalia on osittain päästy hyödyntämään tässä raportissa. Hankkeen tueksi palkattu konsultti, Net Effect Oy, laatii hankkeen puitteissa tehtyjen haastattelujen ja muun aineiston pohjalta erillisen selvityksen ministeriön johtamisjärjestelmästä.

Väliraportin loppuun on kirjattu hankkeen projektiryhmän alustavia organisaation kehittämiseen liittyviä päätelmiä ja suosituksia.

Väliraportin esittely vuoden 2007 edustustonpäällikköpäivillä ja elokuun lopun henkilöstötilaisuudessa ovat lähtölaukaus projektin seuraaville vaiheille. Syyslokakuun aikana järjestetään toinen osastokierros, jossa keskitytään yksiköiden toimintaan ja osastorajat ylittäviin teemoihin.

Edustustot ja niiden henkilöstö on tarkoitus kytkeä syksyn aikana lähemmin mukaan keskusteluun. Edustustoja pyydetään käsittelemään väliraporttia koko henkilöstölle avoimessa tilaisuudessa ja esittämään syyskuun loppuun mennessä projektiryhmälle näkemyksensä erityisesti edustustojen ohjaukseen liittyvistä kysymyksistä. Edustustojen toivotaan osaltaan jatkavan organisaatioon liittyvää keskustelua Oton sivuilla.

Syksyn ohjelmaan sisältyy myös ministeriön ydinprosessien tarkastelu. Ministeriön tehtävät on tarkoitus kartoittaa prosessijohtamista mukailevalla työtavalla (ministeriötasoisien ydin- ja tukiprosessien tunnistaminen, nimeäminen ja määrittely). Lähestymistavan etuna on ministeriön keskeisten toimintojen analysointi osastorajat ylittävällä tavalla. Työ toteutetaan siten, että se rasittaa organisaatiota mahdollisimman vähän.

Työn tuloksena ministeriö saa käyttöönsä keskeisiä ydinprosesseja ja tukiprosesseja koskevat kuvaukset ja erikseen sovittavista asioista mahdollisesti työstettävät toimintotaulukot. Tämän työn tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita, joiden pohjalta organisaatorakenne palvelisi entistä paremmin ministeriön strategisten tavoitteiden toteuttamista.

Hankkeen loppuraportin on määrä valmistua 15.11.2007 mennessä. Ministeriön organisaatioon tehtävät muutokset toteutetaan vaiheittain vuosien 2007 ja 2008 aikana.

## **2. Ministeriön organisaatio ja toimintakulttuuri**

Osana organisaation kehittämishanketta järjestettiin 15.5.–19.6. seminaarimuotoisia osastokohtaisia kuulemistilaisuuksia, joissa käytiin läpi ministeriön kaikki osastot sekä suunnittelu- ja tutkimusyksikkö ja sisäisen tarkastuksen yksikkö. Myöhemmin kuultiin lisäksi kiertäviä suurlähettiläitä. Tilaisuuksissa kartoitettiin osastokohtaisia näkemyksiä ministeriön organisaatiosta ja toimintakulttuurista.

Ennen kuulemistilaisuuden toteuttamista osastoille ja yksiköille toimitettiin keskustelun tueksi ja virikkeeksi asialista- ja kysymysrunko (liite 1), jota noudatettiin käydyissä keskusteluissa vapaamuotoisesti. Useilla osastoilla oli ennen kuulemistilaisuutta toteutettu ao. rungon pohjalta yksi tai useampia sisäisiä valmistelukokouksia yksikkö- ja/tai osastotasolla.

Osastokohtaiset tilaisuudet olivat ilmapiiriiltään avoimia ja keskustelu aktiivista. Tilaisuuksien kokonaiskesto oli noin 35 tuntia, ja niiden tuottama aineisto on runsas. Kaikista on tehty tiivis muistio, ja useimmista on osasto itse laatinut jutun Ottoon. Aineiston analyysissä hyödynnettiin nk. *EFQM<sup>1</sup>-viitekehystä* (liite 2). Sen pohjalta aineisto jäseneltiin viiden organisaation toimintaa kuvaavan arviointialueen (johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategia, prosessit, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit) mukaisesti. Tähän raporttiin on kerätty analyysissä kullakin osa-alueella esiin nousseita ulkoasiainministeriön taseisia vahvuus-alueita ja parantamiskohteita.

Osastokierroksella keskityttiin arvioimaan erityisesti ministeriön työtapoja ja työn sisältöä. Muodollista organisaatiota koskevaan keskusteluun ei erityisesti pyritty eikä sitä rohkaistu, eikä osastoseminaareissa esiintynyt juurikaan halua puuttua muodolliseen organisaatioon vähäisiä tarkistusehdotuksia perusteellisesti.

Osastokierroksen tuottama aineisto on tässä koottu yhteen toteavina havainnoina, joista moniin sisältyy ristiriitaisuuksia. Näitä ristiriitaisuuksia ei ole tässä raportissa häivytetty, jotta osastoilla käydyssä keskustelun monitahoisuus kävisi paremmin ilmi.

## Johtajuus

### Vahvuudet

- Yksikkötasolla lähijohtaminen toimii pääsääntöisesti hyvin. Lähijohtamisen toimivuuteen vaikuttaa johdettavien yksiköiden tai tiimien koko.
- Johtajuudella on selkeä legitimaatioperusta – esimiehen roolia ei kyseenalaisteta.
- Johtamisen vahvuudet ovat selvästi asioiden – ei niinkään ihmisten – johtamisen puolella.
- Rotaatio tarjoaa linjaesimiehille/johdolle laaja-alaisen näkemyksen organisaatiosta ja sen toiminnasta.

### Parantamisalueet

- Johtajuus näyttäytyy ministeriötasolla ohuena. Selkeät vastuunkantajat puuttuvat, eikä nykyinen urajärjestelmä tue vastuunottoa.
- Ylin virkamiesjohto jää ministeriö-organisaatiossa henkilöstölle etäiseksi. Johdon viestintä henkilöstölle on puutteellista.
- Johtamisjärjestelmä ei ole selkeä politiikka- ja alueosastojen tavoitteiden ja toimintojen yhteensovittamisen kannalta ja kaipaa selkeyttä.
- Tämä koskee mm. alivaltiosuhteiden roolia ja työnjakoa.
- Henkilöstönäkökulma ei riittävästi esillä johtamisessa (organisaation sisäinen vuoropuhelu ja viestintä).
- Poliittisen ohjauksen ja virkamiesjohtamisen välinen suhde ja rajapinta koetaan epäselvänä.
- Ministeriön strategisen johtamisen ja operatiivisen toiminnan johtamisen hahmottamisessa puutteita.
- Osastojen johtaminen on puutteellisesti kytketty koko organisaation johtamiseen. Palautemekanismit ovat puutteellisia.
- Johtamista ei arvosteta eikä siihen varata riittävästi aikaa.

---

<sup>1</sup> European Foundation for Quality Management

## Toimintaperiaatteet ja strategia

### Vahvuudet

- Nykyinen strategia täydentää UM:n toiminnan lainsäädännöllistä pohjaa ja säädöksissä määriteltyjä tehtäviä.
- Ministeriön toimintaa on suunnattu temaattisten asiakokonaisuuksien hallinnan suuntaan (mm. energia- ja ympäristöasiat, maahanmuutto, innovaatiopolitiikka, kilpailukyky, ihmisoikeudet jne.).
- Strategiaa tukee ulkoasiainhallinnon vahva asema yhteiskunnassa ja valtioneuvoston sisällä.

### Parantamisalueet

- Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten heijastuminen strategiaan puutteellista.
- Hallitusohjelman linjaukset eivät näy strategiassa tai sen toteutuksessa.
- Strategia jää etäiseksi, ei konkretisoidu eikä ohjaa riittävällä tavalla osastojen ja yksikköjen toimintaa.
- Ristiriitaisten politiikkatavoitteiden ja näkemysten yhteensovittamiseksi ei ole olemassa selkeitä ja toimivia menettelytapoja.
- Strategia ei heijastu riittävästi organisaatorakenteeseen.
- Tulohajauskulttuuri ja siihen liittyvät toimintatavat eivät näyttyä selvästi edustustojen suuntaan.

## Prosessit

### Vahvuudet

- Politiikkaosastoilla on edellytyksiä kehittyä substanssikysymyksissä vahvoiksi asiantuntijoiksi ja luoda politiikkasisältöjä.
- Alueosastoilla ja edustustoissa on vahva maa- ja aluepohjainen osaaminen, jota voidaan hyödyntää monipuolisesti UM:n hallinnonalan tehtävissä.
- Kahdenvälisen edustustojen ohjausvastuu kohdentuu luontevasti alueosastoille.

### Parantamisalueet

- Keskeisten politiikkalinjausten valmistelu ja niistä päättäminen on puutteellisesti järjestetty.
- Toimintaprosesseissa tunnistettavissa työvaiheita, jotka eivät aidosti tuota lisäarvoa (esim. tietyt koordinaatio- ja hallintotehtävät) tai joiden merkitys on epäselvä (esim. taustamuistioiden laadinta).
- Tehtäväkohtaisissa vastuissa on epäselvyyksiä (esim. vierailuiden hoitaminen) ja niiden osalta on havaittavissa päällekkäisyyksiä (esim. EU-asiat, vientivalvonta-asiat).
- Samantyyppisiä hallinnollisia tehtäviä hoidetaan eri yksiköissä (esim. kehitysyhteistyön taloushallinnon tehtävät).
- Tehtävien hoitamiseksi on perustettu temaattisia ja vastaavia työryhmiä, joiden vastuista ja tehtävistä ei ole koko organisaatiossa selkeää käsitystä. Näiden virtuaalisten organisaatorakenteiden syntymistä ja niiden toimintaa ei johdeta selkeästi. Myös tiimikonsepteja on kehitetty työskentelymetodeina, mutta tiimien roolista ja tehtävistä ei ole selkeää käsitystä.
- Sisäisten prosessikumppaneiden osaamista ja tietotaitoa ei hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla tai ne sivuutetaan (esim. politiikkaosastojen rooli edustustojen tulossopimusneuvottelujen yhteydessä, alueosastojen rooli kehityspolitiikan tavoitteiden määrittelyssä).

- Erityisosaamisen (esim. oikeudelliset asiat) saatavuutta toimintaprosesseissa ja niiden hoitamisessa ei ole varmistettu.
- Palvelujen laatua ei seurata ja varmisteta riittävästi.

## Henkilöstö

### Vahvuudet

- Motivoitunut ja ministeriön työtehtäviin sitoutunut henkilöstö.
- Halu vastuun kantamiseen.
- Vahva itseohjautuvuus.

### Parantamisalueet

- Ministeriön tehtäväkentän laajentuessa ja monipuolistuessa (mm. teemaattiset asiakokonaisuudet) sekä kansainvälisen toimintaympäristön muuttuessa osaamisen kehittämiseen ja vahvistamiseen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota.
- Henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet on puutteellisesti järjestetty.
- Palkkausjärjestelmä ei ole riittävän joustava, eikä ei-taloudellisia keinoja käytetä kannustinjärjestelmänä.
- Henkilöstövoimavarojen hallinta ja niiden kohdentaminen nykyisen urajärjestelmän ja tiukan reviirijattelun vallitessa eivät ole optimaalisella tasolla.
- Liian suuri osa tehtävistä on harjoittelijoiden ja määräaikaisten työntekijöiden vastuulla.
- Henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä riskejä ei kyetä tunnistamaan eikä niitä hallita riittävästi.

## Kumppanuudet ja resurssit

### Vahvuudet

- Ministeriön henkilöstövoimavaroja pidetään riittävinä.
- Kehitysyhteistyön taloudelliset resurssit edelleen kasvussa.
- Valtionhallinnon, talouselämän ja kansalaisjärjestökentän toimijat on tunnustettu ja monet yhteistyösuhteet toimivat hyvin.
- UM:llä edelleen vahva rooli politiikkojen koordinoijana valtionhallinnon toimijoiden kesken kansainvälisissä kysymyksissä.
- UM:llä on laaja kansainvälinen yhteistyöverkosto, jota muu valtionhallinto samoin kuin järjestöt ja elinkeinoelämä voivat hyödyntää.

### Parantamisalueet

- Resurssien ja niiden käytön kohdentaminen ei kaikilta osin ole tarkoituksenmukaista ministeriön sisällä.
- Hiljainen tieto ei siirry organisaation sisällä mm. urajärjestelmästä ja rotaatiosta johtuen.
- Sidosryhmien odotuksista ministeriön suhteen ei ole tarkkaa kuvaa, ei myöskään ministeriön kumppaneille tuottamasta lisäarvosta.
- Uusien kumppaneiden tunnistaminen, määrittely ja hyödyntäminen (esim. siviilikriisinhallinta- ja lähialueyhteistyösektoreilla) on puutteellista.
- Ministeriön ulkopuolella olevan substanssiosaamisen hyödyntäminen on puutteellista.
- Tietotekniikkaa ja sähköisiä ratkaisuja ei hyödynnetä ministeriöorganisaatiossa optimaalisesti.



### 3. Ministeriön johtamisjärjestelmä

Osana organisaation kehittämishanketta on selvitetty ministeriön johtamisjärjestelmää. Selvitystä varten haastateltiin 26.6.–22.8. yhteensä 20 henkilöä ministeriön johdosta, osastojen ja yksiköiden johdosta sekä henkilöstön piiristä. Haastateltavien joukkoon kuului myös neljän erityyppisen suurlähetystön päälliköt. Haastattelut suoritti hanketta tukemaan palkatun konsultin, Net Effect Oy:n, edustaja.

Haastattelukierroksella kerätyt havainnot ovat osa aineistoa, jonka pohjalta hankkeen konsultilta on tilattu erillinen ministeriön johtamisjärjestelmää koskeva analyysi. Analyysissa kartoitetaan näkemyksiä ministeriön nykyisen johtamisjärjestelmän toimivuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta sekä kehittämissaasteita. Tavoitteena on tunnistaa ministeriön johtamisjärjestelmän keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet. Keskeisiä teemoja ovat poliittinen ohjaus, vertikaalinen ohjaus, horisontaalinen koordinaatio, henkilöstöjohtaminen ja organisatoriset kysymykset.

Konsultin on määrä antaa ministeriön johtamisjärjestelmää koskeva selvitys syyskuun loppuun mennessä.

### 4. Päätelmiä ja alustavia suosituksia

Organisaatiota ja toimintakulttuuria sekä johtamisjärjestelmää käsittelevän aineiston analyysin pohjalta voidaan jo hankkeen tässä vaiheessa esittää joitakin alustavia johtopäätöksiä ja teemoja, jotka ovat keskeisesti esillä organisaation kehittämishankkeen loppuvaiheessa. Syksyn aikana on tavoitteena löytää sellaisia organisaation kehittämistä koskevia ehdotuksia, jotka palvelisivat entistä paremmin ministeriön strategisten tavoitteiden toteuttamista ja tarjoaisivat parhaan mahdollisen tuen ministereille ja koko valtionjohdolle.

**Johtamiseen** kohdistuu selvästi eniten välittömiä muutospaineita, joiden purkamiseen tulisi ryhtyä heti eikä odottaa muodolliseen organisaatioon mahdollisesti tehtäviä muutoksia. Nyt johto koetaan etäiseksi. Johtoryhmien roolia ei ymmärretä eikä niiden toimintaa tunneta. Suppea johtoryhmä ei viestitä toiminnastaan, ja laajennettu johtoryhmä koetaan vain tiedonvaihdon foorumiksi, jolla ei ole vaikutusvaltaa eikä roolia ministeriön johtamisessa. Alivaltiosihteerien rooli jää epäselväksi. Johtoryhmältä (-ryhmiltä) kaivataan selkeämpää valitun strategian johtamista. Ministeriön johdon toivotaan näyttävän enemmän suuntaa ja asettavan painopisteitä. Johtoryhmän jäsenten tulisi olla operatiivisessa vastuussa ministeriön toiminnasta. Linjaorganisaation johtosuhteet ovat epäselviä, mistä esimerkkinä ovat nykyisen organisaation viisi "isännätöntä" osastoa (alueosastot ja GLO).

**Organisaation toimintakulttuuri** herättää henkilöstössä paljon toivomuksia ja kritiikkiä. Osastojen välinen yhteistyö jättää paljon toivomisen varaa, vaikka se näyttääkin pääsääntöisesti toimivan deskitasolla, jossa on käytössä paljon osastorajat ylittäviä toimintamalleja. Mitä ylemmäs hierarkiassa mennään, sitä enemmän ongelmia kuitenkin esiintyy ja sitä selvemmin nousee esille kysymys osastojen toimivallan ja vastuun rajoista (ns. reviiireistä). Kolmen politiikkaosaston ja viiden ns. operatiivisen osaston (alueosastot ja GLO) suhteita kuvataan molemmin puolin usein jännittyneiksi. Osastot korostavat erillistä identiteettiään, ja yhdessä tekemisen kulttuurissa on puutteita. Toisaalta alueosastojärjestelmä ja pyrkimys ns. yhden luukun periaatteen noudattamiseen ovat huomattavasti selkeyttäneet toimintaa edustustojen suuntaan ja parantaneet nii-

den palvelua. Myös **hallinto- ja tukipalveluissa** ja niiden organisoinnissa nähdään parantamisen varaa.

Ministeriön **organisaatiota** tulisi kehittää määrätietoisesti niin, että se loisi nykyistä paremmat edellytykset yhteistyölle ja synergialle. Kehittämistyössä onnistuminen edellyttää henkilöstön aktiivista osallistumista. Syvällisiinkin muutoksiin pitää varautua. Organisaatiota koskevaa ajattelua on samalla vietävä joustavampaan suuntaan, jotta muuttuvan toimintaympäristön paineisiin voidaan reagoida herkästi ja nopeasti. Sekä temaattinen että aluenäkökulma on vastedeskin tarpeen. Organisaatorakenteen tulisi nykyistä paljon paremmin tukea horisontaalisten kysymysten (ilmastonmuutos, maahanmuutto, poliittinen islam, terrorismi jne.) hoitamista.

Osastokierroksen aikana käydyin **strategiaa** ja **hallitusohjelmaa** koskeneen keskustelun seurauksena johtoryhmässä tehtiin kesäkuun lopussa päätös hallitusohjelman jalkauttamisesta. Tarkoituksena on varmistaa, että ministeriö kykenee osaltaan huolehtimaan hallitusohjelman tavoitteiden toteutumisesta ja näin paremmin tukemaan ministereitä ja hallitusta. Myöhemmässä vaiheessa tulee arvioida, miten tämä työ vaikuttaa ministeriön oman strategian jatkokehittelyyn.

Nykyinen strategia (2005) koetaan liian yleisesti muotoilluksi ja huonosti toimintaa ohjaavaksi. Strategian tulisi palvella entistä paremmin ministeriön toimintaa ja heijastua sitä kautta myös organisaation rakenteeseen. Tämä edellyttää strategian konkretisointia ja sen muuntamista tulohajauksen ja budjettisuunnittelun kielelle nykyistä olennaisesti paremmin.

Osaava, motivoitunut ja työssään hyvinvoiva **henkilöstö** on ministeriön tärkein resurssi, jota on erityisesti vaalittava. Väestön ikääntymisen ja hallituksen tuottavuusohjelman johdosta julkisen hallinnon toimijat joutuvat ensi vuosikymmenelle tultaessa tulemaan toimeen nykyistä niukemmin henkilöresurssein, vaikka niihin kohdistuvien odotusten ja vaatimusten voi arvioida vain kasvavan. Kilpailu uusista osaajista kiristyy. Ministeriön huonoksi todettua palkkakilpailukykyä on kohennettava ja palkkausjärjestelmää edelleen kehitettävä.

**Prosessit** koetaan sekaviksi. Tehdään paljon turhalta tuntuva, päällekkäistä työtä. Toiminta on huonosti koordinoitua. Paljon kritiikkiä kohdistuu etenkin vierailujen ja muiden tapahtumien valmisteluun, joka koetaan huonosti fokusoiduksi ja koordinoitua sekä paljon päällekkäistä työtä aiheuttavaksi. Ns. substanssin hoitoon ei tunnu olevan riittävästi aikaa, ja priorisointi on vaikeaa. Prosessit tulisikin määritellä selvemmin ja tukifunktiot erottaa ydintoiminnoista.

**Viestintävaje** on keskeinen ja laajalti koettu ongelma: tieto ei kulje eikä johto viesti. Ottoa pidetään liian virallisena foorumina, joka ei kannusta keskusteluun. Sähköistä työympäristöä ja tietojärjestelmiä halutaan kehittää. Nyt ollaan liian riippuvaisia huonosti ja epätarkoituksenmukaisesti toimivasta sähköpostiliikenteestä.

**Edellä esitetyn pohjalta organisaation kehittämishankkeen projektiryhmä kirjaa oheiset suositukset. Joidenkin toteutukseen voidaan ryhtyä jo ennen hankkeen loppuraportin valmistumista.**

### Johtaminen

- *Ministeriöllä tulee olla yksi tehokas johtoryhmä. Sen jäsenten tulee olla ministeriön toiminnasta operatiivisessa vastuussa olevia virkamiehiä.*

- *Johtosuhteita on selvennettävä. Kaikilla linjaorganisaation päälliköillä ja jokaisella työntekijällä tulee olla yksi selvästi määritelty esimies.*
- *Johdon viestintää on parannettava. Se on määriteltävä johtoryhmän keskeiseksi tehtäväksi ja sen on oltava säännöllistä, avointa ja vuorovaikutteista.*
- *Johdon on jalkauduttava. Johdon ja henkilöstön säännöllisen yhteydenpidon muodoista tulee sopia mahdollisimman pian. Ylimmän virkamiesjohdon tulee tavata säännöllisesti henkilöstöä vapaamuotoisissa tapaamisissa osasto- ja yksikkötasolla. Myös edustustojen henkilöstöä on tavattava säännöllisesti johdon ulkomaille suuntautuvien matkojen yhteydessä. Syksyn avauksena vuoden 2007 edustustonpäällikköpäivien yhteydessä kaikille avoin henkilöstötilaisuus.*
- *Edustustojen ohjausta on parannettava. Edustustot tulee kytkeä nykyistä tiiviimmin ministeriön toimintaan. Edustustonpäälliköillä tulee olla selvästi määritelty esimies ministeriössä.*

### **Organisaatio**

- *Ministeriössä on vahvistettava yhdessä tekemisen ja yhteistyön kulttuuria. Horisontaalisen yhteistoiminnan ja temaattisten kysymysten hoidon pelisääntöjä on kehitettävä.*
- *Ministeriön organisaatiota on kehitettävä ennakkoluulottomasti. Organisaation joustavuutta ja ketteryttä on lisättävä.*
- *Operatiivisten ydintehtävien hoitoa on kohennettava. Ministeriön ydintehtävien hoito on käytävä huolellisesti ja yksityiskohtaisesti läpi. Päälekkäisyydet ja epätarkoituksenmukaiset toimintatavat on poistettava.*
- *Palveluiden ja tukitehtävien hoitoa on tehostettava. Nämä tehtävät on huolellisesti arvioitava ja varmistettava sisäisille ja ulkoisille asiakkaille tuotettavien palveluiden laatu ja tehokkuus.*
- *Kasvavien kehitysyhteistyövarojen hallinto on turvattava. Tässä yhteydessä tulee selvittää, voitaisiinko jotkut tukipalvelut (esim. taloushallinto, juridiset palvelut, hankintatoiminta) keskittää ministeriön sisäiseen palveluyksikköön.*

### **Henkilöstö**

- *Henkilöstöjohtamista on kehitettävä. Tämä tarkoittaa erityisesti ministeriön henkilöstöstrategian (2005) nykyistä olennaisesti parempaa jalkauttamista.*
- *Henkilöstöresurssit on turvattava. Osaamista on kehitettävä ja resurssit kohdennettava strategiavetoisesti. Ministeriön palkkakilpailukyvyistä on huolehdittava.*

### **Strategia**

- *Strategia tulee päivittää. Tässä yhteydessä on arvioitava, miten hallitusohjelma ja valtionjohdon muut politiikkalinjaukset heijastuvat strate-*

*giaan. Strategian on oltava riittävän konkreettinen, jotta se tukee budjettisuunnittelua ja tulosohjausta.*

**UM:n organisaatiohanke**  
Projektiryhmä/hh+ok

7.5.2007

## **OSASTOJEN NÄKEMYKSET ULKOASIAINMINISTERIÖN ORGANISAATIOSTA JA TOIMINTAKULTTUURISTA**

Arviot UM:n organisaation toiminnasta vaihtelevat. Monien mielestä organisaatio on pirstaloitunut, osastoja ja yksiköitä on liikaa, vastuut epäselviä ja johtaminen heikkoa. Toiset taas katsovat, että mahdolliset ongelmat ovat suhteellisen vähäisiä ja korjattavissa pienin tarkistuksin. Jotkut katsovat, että ongelmat ovat toimintakulttuurissa, eivät organisaatiossa. Keskustelun virittämiseksi projektiryhmä on kirjannut seuraavanlaisia kysymyksiä. Paperi ei pyri olemaan kattava tai systemaattinen.

### **Toiminnan sisältö, tehtävät**

- Tekeekö UM sitä mitä sen pitääkin tehdä?
- Tekeekö UM asioita, joita sen ei tulisi tehdä?
- Onko tehtäviä, joita UM ei hoida nyt, mutta joita sen tulisi hoitaa?
- Onko UM:n toimintaympäristössä tapahtunut viime vuosina muutoksia, joiden takia ministeriön toimintaa pitäisi määrittää uudelleen?
- Ovatko nämä muutokset lisänneet vai vähentäneet ministeriön tehtäviä?
- Jos kolmannes (1/3) UM:n tehtävistä olisi pakko karsia, mistä karsinta olisi aloitettava?

### **Johtaminen**

- Miten UM:n johtamisjärjestelmä toimii?
- Miten osastojen ohjaus toimii a) hallituksen ja ministerien, b) kansliapäällikkö-valtiosihteerin ja c) alivaltiosihteerien toimesta?
- Miten eri toimijoiden horisontaalinen yhteistyö sujuu ministeriössä?
- Miten ministeriön johtoryhmä ja laajennettu johtoryhmä toimivat osaston näkökulmasta?
- Miten ministeriön muut pysyvät tai tilapäiset koordinaatioelimet toimivat?
- Miten edustustojen toiminnan ohjaus sujuu?

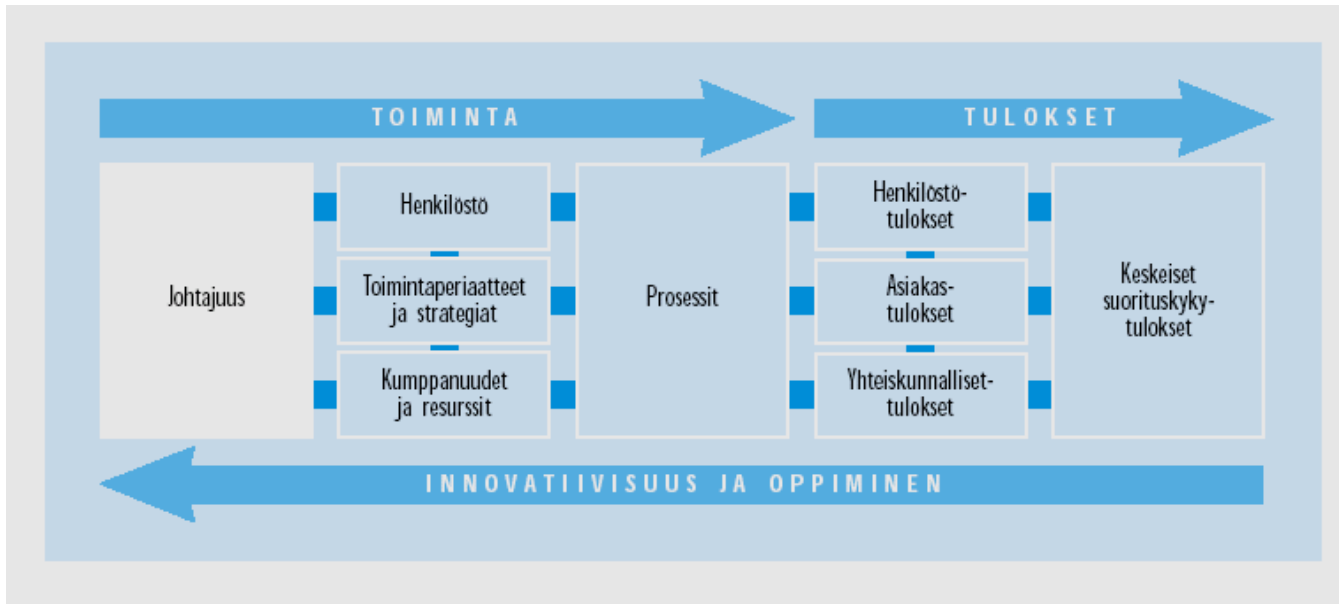
### **Toimintakulttuuri ja prosessit**

- Ovatko ministeriön toimintatavat ja prosessit yleisesti ottaen järkeviä?
- Käytetäänkö ministeriön resursseja tehokkaasti ja optimaalisesti?
- Onko nähtävissä päällekkäisyyksiä, jääkö aukkoja?
- Kuinka suhteet sidosryhmiin toimivat?
- Suhteet mediaan, julkisuuden hoito?
- Suhteet kansalaisyhteiskuntaan, kansalaisiin, palvelukyky?
- Pitäisikö UM:n määritellä asiakkaansa ja heille tuotettavat palvelut?

### **Organisaation toiminta**

- Miten UM:n nykyinen organisaatio toimii yleisesti ottaen?
- Onko osastojen tehtävät ja vastuut määritelty selkeästi?
- Miten osastojen välinen yhteistyö sujuu?
- Voisiko osaston tehtävät hoitaa jollain muulla tavalla kuin osastomuotoisessa organisaatiossa?
- Onko UM:llä/UH:lla tarpeeksi resursseja?

## VIITEKEHYS - EFQM



### Arviointialueet

ARVIOINTIALUE	VAHVUUDET	PARANTAMIS-ALUEET
Johtajuus		
Toimintaperiaatteet ja strategiat		
Prosessit		
Henkilöstö		
Kumppanuudet ja resurssit		

## ULKOMINISTERIÖN JOHTAMISJÄRJESTELMÄANALYYSI

### TIIVISTELMÄ

Johtamisjärjestelmäanalyysi on osa laajempaa ulkoministeriön kehittämishanketta ja siinä tarkastellaan ulkoasiainhallinnon tulosohjauksen ja johtamisjärjestelmän nykytilaa sekä nostetaan esiin näkemyksiä keskeisistä kehittämistarpeista. Raportin ovat laatineet UM:n kehittämishankkeen tukena olleet konsultit Petri Uusikylä ja Marja-Liisa Niinikoski Net Effect Oy:stä. Konsulttien havainnot perustuvat laajan kirjallisen materiaalin läpikäyntiin, osastokierrosten keskusteluyhteenvetoihin sekä erillisiin haastatteluihin.

Analyysin lähtökohtana on ollut ulkoasiainhallinnon muuttuva rooli tilanteessa, jossa Suomen EU-jäsenyyden myötä perinteisen ulkopolitiikan ja kansallinen politiikan rajankäynti on jouduttu määrittelemään uudelleen. Samanaikaisesti ulkoministeriön hallinnonalaan, muiden hallinnonalojen tapaan, kohdistuu voimakkaita paineita kehittää tulosohjausta, parantaa tuottavuutta ja resurssien optimaalista käyttöä samoin kuin henkilöstön osaamista ja työssä jaksamista. Yhdessä nämä asettavat suuria haasteita johtamisjärjestelmän ja strategisen johtamisen kehittämiseksi.

Analyysissa tunnistettiin UM:n nykyisen johtamisjärjestelmän vahvuuksia ja parantamisalueita, jotka muodostivat perustan raportissa esitetyille kehittämissuosituksille. Keskeisinä vahvuuksina esiin nostettiin:

- Laadukas toiminta ja hyvät tulokset (esim. Pj-kauden läpivienti)
- Hyvä imago ja houkuttelevuus työnantajana
- Koulutettu, osaava, kielitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö
- Asiantuntijoiden kyky käsitellä monimutkaisia asiakokonaisuuksia
- Johdon ja henkilöstön halu kehittää toimintaa
- Organisaatio hengittää (vrt. jatkuva kierto)
- Halu muutokseen

Vastaavasti haastattelujen ja osastokuulemisten myötä nousivat esiin myös nykyorganisaation ja ministeriön johtamisen näkökulmasta joukko puutteita ja parantamisalueita, joista keskeisimpinä voidaan mainita seuraavat:

- Poliittisen ohjauksen vahvistaminen (koherenssi)
- Ennakkoinnin ja strategisen ajattelun vahvistaminen
- Tulosohjauksen terävöittäminen (vaikuttavuus, mittarit ja kytkentä strategiaan)
- Työnjaon sekä valta- ja vastuusuhteiden selkiyttäminen (politiikkaosastot vs. alueosastot)
- Koordinaation systematisointi (nykyisin ad hoc)
- Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen
- Tiedonkulku ja viestintä organisaation sisällä
- Henkilöstöjohtaminen puutteellista (palkkausjärjestelmä, kannustimet ja palautteenanto)
- Urajärjestelmän kehittäminen

Analyysin perusteella konsultit päätyivät esittämään joukon suosituksia jatkokehittämisen tueksi. Niistä keskeisimpinä mainittakoon seuraavat:

- Ministeriön johtoryhmien ja alivaltiosihteereiden tulee jatkossa nykyistä paremmin varmistaa politiikkojen koordinointi (koherenssi) ja poliittisen ohjauksen kytkeminen ministeriön strategisten linjausten ja tulostavoitteiden määrittelyyn. Ministeriön sisälle on luotava systemaattiset menettelytavat, joilla UM:n kannat muotoillaan.
- Ministeriön organisaatorakenne tulee uusia. Uudessa organisaatiossa osastojen määrää tulee olennaisesti vähentää, valta- ja vastuusuhteita selkiyttää ja alivaltiosihteerien roolia politiikkojen yhteensovittamisessa vahvistaa. Ratkaisuna tähän voidaan nähdä ydinprosessien ja ministeriön strategisten painopisteiden määrittelyn kautta tapahtuva politiikkalinjausten ja aluevastuiden yhteensovittaminen. Käytännössä tämä tarkoittaisi politiikkaprosessien ja aluevastuiden yhteensovittamista matriisimaisen organisaatorakenteen kautta.
- Ministeriön strategia tulisi tarkistaa hallitusohjelman linjausten mukaisesti. Poliittisten linjausten tulisi selkeästi näkyä ministeriön vaikuttavuustavoitteissa, ministeriön sisäisen suorituskyvyn ja laadun korostuessa muilla tulosprisman osa-alueilla.
- Tulosohjauksen tulisi lähteä selvästi ministeriön strategisista tavoitteista. Tulostavoitteiden tulisi jatkossa olla aidosti toimintaa ohjaavia ja riittävän konkreettisia. Tulostavoitteiden tulisi tukea näiden toteutumisen seurantaan. Mittareiden lisäksi tulisi riittävän selkeästi määrittellä toiminnan suunnitellut tavoitetasot ja onnistumisen arvioinnin kriteerit.
- Palkkausjärjestelmää on kehitettävä aidosti kannustavaan suuntaan valtion yleisen palkkausjärjestelmäkehikon puitteissa. Palkkauksen lisäksi ministeriön tulisi kehittää muita palkitsemisen muotoja (palautteenanto, suoritusten kytkeminen urasuunnitteluun jne.).
- Urasuunnittelua on kehitettävä systemaattiseen suuntaan ja päällikkötehtävien kautta tapahtuvan urakehityksen rinnalle olisi hyvä luoda asiantuntijaura. Urasuunnittelun tulisi olla nykyistä ennustettavampaa tavalla joka korostaa sekä työntekijän omia intressejä että organisaation tavoitteenasettelua.
- Esimiesten suora rooli, ohjaus ja johtaminen suhteessa esimiesasemassa toimiviin alaisiinsa toteutuu hyvin yksilöllisesti. Nykyisellään henkilöstö pitää johdon viestintää riittämättömänä. Se painottuu liikaa kirjalliseen ja sähköiseen viestintään. Jatkossa johdon viestintää tulisi monipuolistaa ja painottaa nykyistä enemmän henkilökohtaista ja aitoa johdon ja henkilöstön välistä dialogia.
- Koulutuksen rinnalle olisi hyvä saada muita systemaattisia johtamisosaamista kehittäviä toimintamuotoja ja -tapoja, kuten mentorointi ja koulutusta olisi resurssien puitteissa hyvä kyetä tarjoamaan myös kansainvälisellä tasolla.



## UM:n osastojen ja yksiköiden henkilövahvuudet marraskuussa 2007

<b>Nykyinen organisaatio</b>	<b>Henkilöstö</b>
<b>Poliittinen osasto</b>	<b>66</b>
Osastopäällikkö POL-01	4
Apulaisosastopäällikkö POL-02	2
Poliittinen islam, uskontojen dialogi POL-03	
Osaston hall.asiat + yht.ups POL-09	
POL-ETYJ puheenjohtajuussihteeristö	11
Turvallisuuspolitiikan yksikkö POL-04	16
Asevalvonnan yksikkö POL-05	7
EU:n yhteisen ulko- ja turvallisuuspolitiikan yksikkö POL-06	7
Siviilikriisinhallinnan yksikkö POL-08	7
Ihmisoikeuspolitiikan yksikkö POL-11	12
<b>Kauppapoliittinen osasto</b>	<b>42</b>
Osastopäällikkö KPO-01	5
Apulaisosastopäällikkö KPO-02	2
Energiaulkosuhteet KPO-03	
EY:n yhteisen kauppapolitiikan yksikkö KPO-05	8
OECD-, investointisuoja- ja erityisten taloussuhdeasioiden yksikkö KPO-06	9
Markkinoillepääsyasioiden yksikkö KPO-07	13
Vientivalvonta-asioiden yksikkö KPO-08	5
<b>Kehityspoliittinen osasto</b>	<b>80</b>
Osastopäällikkö KEO-01	4
Apulaisosastopäällikkö KEO-02	2
Ulkoasiainneuvos KEO-03	
Ulkoasiainneuvos KEO-04	
Arvioinnin ja sisäisen tarkastuksen yksikkö KEO-08	5
Hallinnolliset asiat KEO-09	2
Yleisen kehityspolitiikan ja suunnittelun yksikkö KEO-11	23
Toimialapolitiikan yksikkö KEO-12	29
Kansalaisjärjestöyksikkö KEO-33	17
<b>Eurooppa-osasto</b>	<b>45</b>
Osastopäällikkö EUR-01	3
Apulaisosastopäällikkö EUR-02	2
Länsi-Euroopan yksikkö EUR-11	7
Yleisten EU-asioiden ja yhteensovittamisen yksikkö EUR-12	6
Keski- ja Kaakkois-Euroopan yksikkö EUR-13	6
EU:n laajentumisen yksikkö EUR-14	6
Länsi-Balkanin yksikkö EUR-15	8
Pohjoismaisen yhteistyön sihteeristö EUR-16	8
<b>Itäosasto</b>	<b>45</b>
Osastopäällikkö ITÄ-01	2
Apulaisosastopäällikkö ITÄ-02	2
Venäjän yksikkö ITÄ-22	10
Itä-Euroopan ja Keski-Aasian yksikkö ITÄ-23	10
Lähialueyhteistyön yksikkö ITÄ-24	13
Pohjoisen ulottuvuuden yksikkö ITÄ-25	8
<b>Amerikan ja Aasian osasto</b>	<b>40</b>
Osastopäällikkö ASA-01	5
Apulaisosastopäällikkö ASA-02	2
Ulkoasiainneuvos ASA-03	1
Aasian ja Oseanian yksikkö ASA-31	16
Pohjois-Amerikan yksikkö ASA-32	6
Latinalaisen Amerikan ja Karibian yksikkö ASA-33	10
<b>Afrikan ja Lähi-idän osasto</b>	<b>44</b>
Osastopäällikkö ALI-01	3

Apulaisosastopäällikkö ALI-02	1
Lähi-idän ja Pohjois-Afrikan yksikkö ALI-41	14
Itä- ja Länsi-Afrikan yksikkö ALI-42	12
Eteläisen Afrikan yksikkö ALI-43	14
<b>Gloaaliasioiden osasto</b>	<b>64</b>
Osastopäällikkö GLO-01	10
Apulaisosastopäällikkö GLO-02	3
Helsinki-prosessi	
Yleisten globaaliasioiden yksikkö GLO-51	9
Taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen yksikkö GLO-52	12
Kehitysrahoituslaitosten yksikkö GLO-53	9
Kansainvälisen ympäristöpolitiikan yksikkö GLO-54	14
Humanitaarisen avun yksikkö GLO-56	7
<b>Hallinnollinen osasto</b>	<b>310</b>
Osastopäällikkö HAL-01	2
Apulaisosastopäällikkö HAL-02	2
Turvallisuusyksikkö HAL-07	8
Hallintoyksikkö HAL-09	12
Henkilöstöyksikkö HAL-11	38
Palvelusuhdeyksikkö HAL-12	36
Talospalveluyksikkö HAL-20	25
Kiinteistöyksikkö HAL-30	16
Tietohallintoyksikkö HAL-40	73
Virastopalveluyksikkö HAL-50	98
<b>Oikeudellisen osasto</b>	<b>90</b>
Osastopäällikkö OIK-01	2
Apulaisosastopäällikkö OIK-02	1
Hallinnolliset asiat OIK-09/01	
EU-tuomioistuinasiat OIK-06	9
Kansainvälisen oikeuden yksikkö OIK-11	9
EU- ja valtiosopimusoikeuden yksikkö OIK-12	9
Ihmisoikeustuomioistuin- ja -sopimusasioiden yksikkö OIK-31	6
Konsuliasioden yksikkö OIK-32	18
Passi- ja viisumiyksikkö OIK-33	35
<b>Viestintä- ja kulttuuriosasto</b>	<b>95</b>
Osastopäällikkö VKO-01	2
Apulaisosastopäällikkö VKO-02	2
Hallinto ja tekninen tuki VKO-09	5
Eurooppatiedotuksen ja kansalaisviestinnän yksikkö VKO-06	29
Verkkoviestintäyksikkö VKO-07	10
Kehityspoliittisen viestinnän yksikkö VKO-08	12
Mediayksikkö VKO-11	7
Tiedotusyksikkö VKO-12	10
Kulttuuriyksikkö VKO-21	9
Julkaisu- ja Suomipromootioyksikkö VKO-22	9
<b>Protokollaosasto</b>	<b>15</b>
<b>Suunnittelu- ja tutkimusyksikkö</b>	<b>12</b>
<b>Sisäisen tarkastuksen yksikkö</b>	<b>11</b>
<b>Kiertävät suurlähettiläät</b>	<b>4</b>
Keski-Aasia KSL-02	2
Länsi-Balkan KSL-04	

Etelä-Kaukasia KSL-05	2
Afganistan KSL-06	
<b>Valtiosihteeri</b>	3
<b>Alivaltiosihteerit</b>	11
<b>UMI</b>	7
<b>UKKMI</b>	6
<b>UM yhteensä</b>	<b>990</b>

## Ylimmän johdon tehtävien asettamat vaatimukset

Valtiohallinnon ylimmän johdon kehittämistyössä on käsitelty johtamistehtävien asettamia vaatimuksia, joita voitaisiin soveltaa vastedes myös rekrytoitaessa UM:n ylintä johtoa. Tällaisia johtamisen yleisiä osatekijöitä ovat mm. seuraavat:

- johtaja ymmärtää toimintaympäristön tilanteen;
- johtajalla on kyky muodostaa visio ja strategia sen toteuttamiseksi;
- johtaja osaa asettaa konkreettisia tavoitteita ja vastuuttaa henkilöstöä;
- johtaja osaa ohjata organisaation toimimaan asetettujen tavoitteiden suuntaisesti;
- johtaja parantaa jatkuvasti organisaation kykyä toteuttaa tehtäväänsä; sekä
- johtaja arvioi ja valvoo organisaation toimintaa ja kantaa siitä vastuun.

Ehdotus ylimmän johdon kelpoisuusvaatimuksiksi:

Valtion ylimmän johdon yleisvirkaan voidaan nimittää ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö, jolla on käytännössä osoitettu johtamistaito ja johtamiskokemus sekä jolla voidaan arvioida olevan kyky jatkuvaan kehittymiseen.

Lähde: *Valtiohallinnon ylimpien johtamisvirkojen uudistaminen.*  
Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 1/2005