

Julkisen sektorin uudistumiskyky



**Yhteenveto
haastatteluista**
02-04/2025

14.4.2025

SITRA

Aluksi: Keskustelunavaus uudistumiskyvystä



Kalle Nieminen

Hyvä lukija, sinulla on käsissäsi katsaus julkisen sektorin uudistumiskykyyn. Toivottavasti siksi, että olet kiinnostunut jatkamaan keskustelua aiheesta kanssamme. Tämä yhteenvetoraportti on koottu 30 haastattelun pohjalta ja se toimikoon lähtölaukauksena syvemmälle keskustelulle.

Uudistumiskyvyllä viittaamme julkisen sektorin ja eteenkin sen instituutioiden kykyyn jatkuvasti sopeutua, oppia ja uudistua – vastata muuttuvaan toimintaympäristön haasteisiin. Kyvykkyys taas tarkoittaa niitä valmiuksia, joita uudistuminen tarvitsee. Valmiuksia, kuten tietoa, osaamista, rakenteita, kulttuuria, asenteita, verkostoja ja johtamisen käytäntöjä.

Tämän työvaiheen tavoitteena on ollut kartoittaa julkisen sektorin uudistumiskyvyn nykytilaa, tunnistaa sen keskeisiä esteitä ja mahdollisuuksia sekä hahmottaa, mitä uudistumiskyky käytännössä tarkoittaa suomalaisessa kontekstissa.

Tämä ei ole valmis vastaus, vaan keskustelunavaus. Uudistumiskyky ei synny itsestään – se vaatii yhteistyötä yli rajojen, mielikuvista ajatella toisin ja rohkeutta kokeilla uutta. Toivomme, että tämä kooste tarjoaa virikkeitä johtajille, kehittäjille ja päättäjille, jotka etsivät keinoja vahvistaa suomalaisen yhteiskunnan kykyä uudistua myös tulevaisuudessa.

Jatketaan tästä yhdessä!

Kalle Nieminen
johtaja, Ratkaisut
Sitra

Lukuohje

Tähän synteesiin on koottu yhteenveto Sitran ja Aalto-yliopiston tekemistä haastatteluista helmi-huhtikuun 2025 aikana julkisen sektorin uudistumis- ja innovaatiokykyyn liittyen. Haastatteluja tehtiin 30 kpl ja haastateltavat olivat valtionhallinnon ylintä johtoa sekä aiheen kannalta näkemyksellisiä ihmisiä eri puolelta yhteiskuntaa.

Haastatteluissa toistuvasti esille nousseet teemat on nostettu kuudeksi yläotsikoksi, jonka alla on lyhyt tiivistelmä, kolme näkökulmaa, ristiriidat, muutama suora lainaus ja konsensusjana. Janan oikeassa päässä on paljon yhteneväisiä näkemyksiä aiheesta, vasemmassa paljon eriäviä. Sivuilta 10 & 11 löytyy kootusti eniten mainitut haasteet ja mahdollisuudet, ja lopuksi toimenpide-ehdotukset ja ideat.

Lämmin kiitos jo nyt kaikille haastatelluille ja Innovaatiotyöryhmän kyselyyn vastanneille. Tästä on erinomaisen hyvä jatkaa työstöä yhdessä Uunisaassa 29.4.2025. Nähdään siellä!

Ystävällisin terveisin

Saara Saarinen
johtava asiantuntija
Sitra

Riikka Mäkikoskela
projektipäällikkö
Aalto-yliopisto

Sari Laine
johtava asiantuntija
Sitra

Huom. materiaalia ei ole tässä vaiheessa tarkoitettu julkiseksi.
Se on koottu Uunisaaren tilaisuuden 29.4.2025 yhteiskehittämistä varten.

Sisällysluettelo

1. Yhden sivun tiivistelmä
2. Haastatteluista nousseet teemat
 1. Visio
 2. Rajaus
 3. Johtaminen
 4. Ihmiset
 5. Asiakas
 6. Kyvykkyydet
3. Haasteet ja mahdollisuudet
4. Ideat & toimenpide-ehdotukset
5. Lopuksi: Haastattelijoiden näkökulma

Liitteet:

1. Haastattelut ja aineiston analysointi
2. Haastattelurunko
3. Haastateltavat

JULKISEN SEKTORIN UUDISTUMISKYKY

Suurimmat esteet

- Rakenteet, lainsäädäntö ja hallinnon jäykkyys
- Liian lyhyt aikajänne poliittisessa päätöksenteossa
- Johtaminen ja kulttuuri
- Ajatusmallit, joissa olemme kiinni
- Riskinoton ja innovatiivisuuden puute

Mahdollisuudet & vahvuudet

- Maailman paras julkishallinto ja yhteiskunta
- Demokratia ja korkea luottamus
- Korkeasti koulutetut, fiksut ihmiset
- Pienet teot, joista lähdetään liikkeelle
- Suomalaisten mentaliteetti kriiseissä

Eniten mainitut aiheet

1. Vision puute
2. Fokusoinnin tarve
3. Ihmiset
4. Johtaminen
5. Kyvykkyydet
6. Asiakaslähtöisyys



Ylivoimaisesti
tärkeimmäksi
kehitettäväksi asiaksi
nousi **johtaminen.**

Paljon
kehitettävää.

Paljon
hyvää.

1. Visio

Visio uudistumisesta tai oikeastaan sen puute nousi vahvasti esille. Asiaa sanoitettiin eri tavoin, mutta isona kuvana piirtyi epäily siitä, että onko meillä yhteinen tahtotila tai ymmärrys siitä, mihin uudistumisella pyritään. Moni nosti esille tarpeen yhteisestä visiosta, tarinasta tai narratiivista – *eetoksesta*, johon olisi helppo liittyä. Visiosta, joka kestäisi yli hallituskausien ja lyhytkestoisen uudistamisen.

Toisaalta nähtiin, että turhan laveat strategiat ja liian laajan rintaman kehityshankkeet jäivät helposti kaikkivoipaisuudessaan sanoiksi paperille.

Monet nostivat esille positiivisessa valossa suomalaisen yhteiskunnan pysyvyyden ja hallinnon jatkuvuuden vastakohtana Amerikan negatiivisella tavalla radikaaleiksi luonnehdituille tapahtumille. Sellaista uudistumista ei kukaan halunnut.

JÄNNITTEET

Laajat strategiat	VS	Rajattu uudistumisen kohde
Pysyvyys	VS	Radikaali uudistuminen
Muutos alhaalta ylös	VS	Muutos ylhäältä alas

KONSENSUS

Paljon hajontaa

KOLME NÄKÖKULMAA

- 1 Tarvitaan yhteiset tavoitteet ja päämäärät uudistumiselle – mikä on meidän visio tulevaisuuden julkisesta sektorista?
- 2 Julkisen sektorin ensisijaisena tehtävänä nähdään stabiliteetti, jatkuvuus ja demokraattisten käytäntöjen edistäminen. Monen haastateltavan mielestä julkisen sektorin ei pidä *radikaalisti* uudistua, vaan keskittyä ydintehtäväänsä.
- 3 Vastaukset kysymykseen ”*millainen olisi radikaalisti uudistunut julkinen sektori*” olivat kiinni tässä hetkessä, pieniä parannuksia nykytilaan. Villiä visiointia ei irronnut juuri keneltäkään.

ENTÄPÄ JOS...

...meiltä puuttuu kollektiivista kuvittelukykyä siitä, mitä *voisi* olla?

”Julkisen sektorin tulisi asettaa kunnianhimon taso korkealle yhteiskunnallisissa ratkaisuissa. Voitaisiin olla yhteiskunnallisten innovaatioiden rohkea edistäjä.”

”Julkisen sektorin tehtävä ei ole innovoida, eikä varsinkaan radikaalisti uudistua.”

Paljon yksimielisyyttä

2. Rajaus

Eniten eriäviä mielipiteitä haastatteluissa nousi siitä, mihin uudistumisen tulisi keskittyä, kenen tehtävä on uudistaa ja miten se tapahtuu.

Moni nosti esille tarpeen määrittellä ja rajata julkinen sektori, vaikka samaan aikaan lähes kaikki puhuivat yli sektorirajojen tapahtuvan uudenlaisen yhteistyön tärkeydestä. Poliittisen johdon mukanaolon tärkeyden nosti niin ikään esille moni, mutta asian suhteen oli myös vastakkaisia mielipiteitä.

Myös yksityisen sektorin roolista oli paljon eriäviä näkemyksiä. Siinä missä toiset korostivat yksityisen sektorin tärkeää roolia julkisen sektorin uudistumisessa, toiset näkivät uudistumisen lähtevän sisältäpäin ja ulkopuolisten ”huutelun” tai ”neuvomisen” lähinnä haittaavan sitä.

JÄNNITTEET

Muutos lähtee poliittisesta johdosta	VS	Muutos lähtee virkakoneistosta
Systemisen muutoksen tekeminen	VS	Yksittäisten ongelmien ratkaiseminen
Yksityisellä sektorilla on merkittävä rooli uudistumisessa	VS	Uudistuminen on hallinnon oma asia

KONSENSUS

Paljon hajontaa

KOLME NÄKÖKULMAA

- 1** Aihe on liian laaja ja sitä pitää rajata. Muuten onnistumisen edellytykset ovat vähäisiä.
- 2** Sen lisäksi, että fokusoidaan tekemiset ja kohderyhmät, myös ajattelutapoja kannattaa pohtia – mitä kyvykkyyttä tässä ollaan vahvistamassa?
- 3** Lähdetäänkö aihetta tarkastelemaan systeemisenä, kompleksisena haasteena vai ratkaisemaan yksittäisiä ongelmia? Ongelmiin löytyy ratkaisuja, mutta systeemistä muutosta ne eivät saa aikaan.

ENTÄPÄ JOS...

...me ajateltaisiin uusiksi sektorirajat ja määrittelyt?

”Politikkojen ja virkakoneiston välinen yhteistyö ja vuorovaikutus ei toimi. Sen parantaminen on uudistumisen tärkein tehtävä.”

”Suomi on pieni maa. En rajaisi tästä ketään ulkopuolelle, ennemminkin panostaisin sitouttamiseen.”

Paljon yksimielisyyttä

3. Johtaminen

Johtamisen merkitys uudistumis- ja innovaatiokyvyn vahvistamisessa nähtiin kriittisenä asiana, johon pitäisi panostaa enemmän. Haasteeksi moni nosti kokonaisuuden strategisen johtamisen. Julkisen sektorin johtamisen uudistaminen ei lähde yksittäisten organisaatioiden johtamisen kehittämisestä, vaan tarvitaan laajempaa johtamiskyvykkyyden kehittämistä.

Johtamisen malli vaatisi useiden haastateltavien mukaan perusteellisen kulttuurinmuutoksen. Johtamisosaamisen tason ei arvioitu olevan sillä tasolla kuin sen pitäisi olla. Meillä on julkisella sektorilla paljon asijahtajia, jotka johtavat exceleita, numeroita ja prosesseja mittareilla ja mekaanisesti. Vähemmän on osaamista ihmisten ja luovuuden johtamiseen, joita etenkin juuri nyt tarvittaisiin.

JÄNNITTEET

Substanssijohtajat

VS

Ammattijohtajat

Tsaarinvallan aikaiset johtamiskäytännöt

VS

Modernit johtamistavat

Tarvitaan ammattijohtajia yksityiseltä sektorilta

VS

Pörssiyritysten johtajat eivät ymmärrä julkisen sektorin toimintaa

KONSENSUS

Paljon hajontaa

KOLME NÄKÖKULMAA

- 1 Johtamisen tapa on vanhakantainen ja hierarkkinen, mikä estää luovuuden ja innovatiivisuuden kukoistamisen.
- 2 Julkisella sektorilla on vähän ammattijohtajia. Johtamispositioihin nouseen substanssi edellä, mikä saattaa johtaa siihen, että ei ole osaamista johtaa ihmisiä, luovuutta ja kulttuurinmuutosta.
- 3 Johtamisessa on tärkeitä myös se, että ymmärtää julkisen sektorin toiminnan ja roolin. Tässä ajassa korostuu julkisen sektorin rooli demokraattisten käytäntöjen ylläpitäjänä ja edistäjänä.

ENTÄPÄ JOS...

...joku johtaisi pitkäjänteisesti uudistumiskykyä?

"Voiko sitä edes ääneen sanoa, mutta johtaminen on paikka paikoin luokattoman huonoa."

"Luovuus ja innovaatiot vaativat systemaattista johtamista ja uudenlaisia johtamiskäytäntöjä."

Paljon yksimielisyyttä

4. Ihmiset

Lähes kaikissa haastatteluissa nousi esille ihmiset. Julkisella sektorilla työskentelee korkeasti koulutettuja, sitoutuneita asiantuntijoita, jotka kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä. Toisaalta monimuotoisuutta ei juurikaan ole. Julkiselle sektorille hakeutuvat ihmiset ovat harvoin ”merirosvohenkisiä haastajia”, jotka uskaltavat haastaa totuttua ja tehdä asiat uudella tavalla. Uudistumiseen tarvitaan kuitenkin juuri heitä.

Ihmisissä nähtiin merkittävä muutospotentiaali. Sen valjastamiseksi tarvitaan erilaista johtamiskulttuuria, kannustimia, rekrytointipolitiikan muutoksia, oppimista, kyvykkyyksien kasvattamista ja kulttuurin muutosta.

Moni haastateltava nosti esille huolen sitä, että säästötoimenpiteet ja jatkuva tehostamisen vaade tappavat luovuuden ja innovatiivisuuden.

JÄNNITTEET

Ihmisissä on mieletön potentiaali	VS	Potentiaalia ei ole hyödynnetty
Koulutettuja, osaavia ihmisiä	VS	Uudistajat ja haastajat puuttuvat
Hyvinvointi ruokkii luovuutta	VS	Äärimäinen tehostaminen

KONSENSUS

Paljon hajontaa

KOLME NÄKÖKULMAA

- 1** Ihmisissä on mieletön potentiaali ja muutoshalu, joka pitäisi valjastaa uudistumiseksi. Tällä hetkellä niin ei tapahdu.
- 2** Onko julkinen sektori nyt tai varsinkaan tulevaisuudessa tarpeeksi houkutteleva työpaikka rohkeille uudistajille? Ilman heitä ei tapahdu uudistumista.
- 3** Yksi suurimmista uudistumisen esteistä on monimuotoisuuden puute. Siihen pitäisi löytää ratkaisuja.

ENTÄPÄ JOS...

...ongelma ei olekaan rakenteissa, vaan ihmisissä?

”Ihmiset haluavat pohjimmiltaan hyvää. Harva vastustaa uudistumista. Ei vain osata tehdä sitä.”

”Ei julkisella sektorilla palkita siitä, että olet luova, rohkea tai innovatiivinen. Päinvastoin.”

Paljon yksimielisyyttä

5. Asiakas

Moni haastateltu näki asiakkaan, kansalaisten, kuntalaisten tai kaupunkilaisten roolin keskeisenä tekijänä julkisen sektorin uudistumisessa ja uudistumiskyvyn vahvistamisessa. Etenkin yksittäisten virastojen uudistumisen lähtökohtana on ollut asiakasnäkökulman vahvistaminen.

Moni mainitsi, että uudistuminen lähtee siitä kun tuodaan asiakas keskiöön. Harva kuitenkaan mainitsi kansalaisia, ihmisiä tai asiakkaita vastauksena haastattelukysymykseen ”keitä tässä pitäisi olla mukana?”

Ajatustapana tätä voisi kuvata ehkä siten, että julkisen sektorin palvelut halutaan tuottaa asiakkaille / loppukäyttäjille, mutta heidän rooliaan ei kuitenkaan nähdä kovin aktiivisena uudistumiskyvyn vahvistamisessa.

JÄNNITTEET

Kansalaiset toiminnan kohteena **VS** Kansalaiset uudistajina
Asiakaslähtöisyys **VS** Asia- ja prosessilähtöisyys

KONSENSUS

Paljon hajontaa

KOLME NÄKÖKULMAA

- 1 Uudistuminen lähtee siitä, että tuodaan asiakas keskiöön. Silloin pitää olla selkeä käsitys siitä, että *mitä palveluja ja kenelle* julkinen sektori ensisijaisesti tuottaa. Valintoja pitää tehdä.
- 2 Uudistumiskyvyn vahvistamisen ja uudistamisen tavoite pitäisi olla se, että pystymme tuottamaan parempia palveluja kansalaisille. Uudistumisessa itsessään ei ole itseisarvoa.
- 3 Julkisen sektorin tehtävä on monen haastateltavan mielestä tuottaa palveluja, joiden päämääränä on ihmisten hyvinvointi. Sen pitäisi olla kriteeri siihen, mihin lähdetään tai ei lähdetä.

ENTÄPÄ JOS...

...kansalaiset olisivat uudistumiskyvyn ytimessä?

”Uudistumisella ja uudistumiskyvyllä ei ole juurikaan arvoa, ellei se (lopulta) paranna julkisen sektorin palveluiden ja kaupunkilaisten kohtaanto-ongelmaa.”

”Kansalaiset pitäisi nähdä asiakkaina, ei alamaisina.”

Paljon yksimielisyyttä

6. Kyvykkyydet

Haastatteluissa nousi kyvykkyydet esille eri näkökulmista, ja etenkin seuraavissa kyvykkyyksissä nähtiin puutteita: innovaatio- ja ennakointi-kyvykkyys, kyvykkyys datan ja tekoälyn tehokkaaseen hyödyntämiseen, muutosjohtamiseen ja priorisointiin, sekä kyvykkyys estää polarisaatiokehitystä.

Lisäksi moni nosti esille ennakointi- ja vaikuttavuusperusteisen toiminnan tärkeyden ja tarpeen strategiselle ennakoinnille. Nyt ennakkoinnin fokus on ollut riskien hallinnassa, varautumisessa ja tilastollisessa ennustamisessa, mikä saattaa johtaa lyhytnäköisyyteen ja estää strategisen ajattelun.

Myös kyky toimia yhdessä muiden organisaatioiden, sidosryhmien ja kansalaisten kanssa koettiin tärkeänä uudistumiselle.

Kyvykkyyksien puutteiden lisäksi oli myös useita näkemyksiä, joiden mukaan esimerkiksi valtionhallinto osaa uudistua, ja onkin uudistunut viimeisen 15 vuoden aikana monella tapaa.

JÄNNITTEET

Innovaatiokyvyn vahvistaminen	VS	Leikkaukset ja resurssipula
Resurssien karsiminen	VS	Priorisointikyvyttömyys

KONSENSUS

Paljon hajontaa

KOLME NÄKÖKULMAA

- 1** Innovaatio- ja uudistumiskyvykkyyttä pitäisi vahvistaa, sillä viime aikaiset säästöt, leikkaukset ja mentaliteetti ovat tappamassa lopunkin innovatiivisuuden.
- 2** Ennakointikyvykkyyttä pitäisi vahvistaa kaikilla tasoilla ja pyrkiä pitkäjänteisempää ja tulevaisuusorientoituneempaan julkiseen hallintoon.
- 3** Datan avoimuuteen, jakamiseen ja tehokkaaseen hyödyntämiseen tarvittavaa kyvykkyyttä pitäisi myös kehittää osana julkisen sektorin uudistumiskyvyn vahvistamista.

ENTÄPÄ JOS...

...ennakointi- ja innovaatiokyky olisivat julkisen sektorin ydinosiamisia?

”Keskustelujen fasilitointia tarvitaan, sillä tendenssi on siihen, että ihmiset jäävät herkästi kiertämään vanhaa. Ajattelutapoja pitäisi ravistaa. Sitä on vaikea tehdä sisältäpäin.”

”Uudistumiskyky vaatii keskeisen virkajohdon ja poliittisen johdon tuen. Nykyisin sitä ei ole riittävästi.”

Paljon yksimielisyyttä

Eniten mainitut haasteet & esteet

- 1 Rakenteet, lainsäädäntö ja hallinnon jäykkyys:** Esimerkiksi valtioneuvostoa säätelevät lakipykälät ja sektorikohtainen päätöksenteko ovat sementoitu järjestelmään, mikä toisaalta luo pysyvyyttä, mutta myös vaikeuttaa kokonaisvaltaista uudistumista.
- 2 Poliitiikan lyhyt aikajänne:** Neljä vuotta on liian lyhyt aikajänne merkittävien uudistusten tekemiseen. Yli hallituskausien kestävä uudistumisen visio ja toteuttaja puuttuu.
- 3 Johtaminen ja kulttuuri:** Johdetaan omaa yksikköä ja valvotaan sen etuja, kun taas ison kuvan tai *etoksen* johtaminen ei ole kenenkään tehtävä. Osaaminen johtaa luovuutta tai innovatiivisuutta ei ole levinnyt riittävän laajalle.
- 4 Ajatusmallit:** Olemme kiinni nykyisissä ajatusmalleissa ja rooleissa, ja korostamme eri roolien erilaisuutta. Kerromme itsellemme tarinaa, joka ei ehkä pidäkään paikkansa.
- 5 Riskinoton ja innovatiivisuuden puute:** Rohkeat riskinottajat hakeutuvat usein yritysmaailmaan, eivät julkiselle sektorille. Tämä johtaa siihen, että innovatiivisuus ja riskinotto jäävät vähäisiksi ja rohkeat uudistajat jäävät yksin.



Eniten mainitut mahdollisuudet & vahvuudet

- 1 Maailman paras julkishallinto ja yhteiskunta:** Olemme kansainvälisesti vertailtuna edelläkävijöitä monessa asiassa. Suomalaisessa yhteiskunnassa on monia voimavaroja. Valtion konsernissa asioilla on omistajat ja vastuut, jotka luovat selkeyttä ja toimivuutta. Avoin hallinto ja läpinäkyvyys ovat vahvuuksiamme.
- 2 Demokratia ja korkea luottamus:** Luottamus julkishallintoon on edelleen vahva. Julkisen sektorin rooli demokratian vahvistamisessa ja aiemmin tehdyt onnistuneet uudistukset ovat vahvuuksiamme.
- 3 Ihmiset:** Korkeasti koulutetut asiantuntijat, jotka ovat sitoutuneita ja muutoshaluisia, ja jotka kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä.
- 4 Pienet asiat ja priorisointi:** Lähdetään uudistamaan ja parantamaan pieniä asioita, jotka on merkityksellisiä ja joilla on iso vaikutus sen sijaan, että yritettäisiin uudistaa kaikkea kerralla.
- 5 Suuri potentiaali:** Julkisella sektorilla työskentelevien ihmisten määrä, osaaminen ja vaikuttavuus sekä julkisen sektorin rooli hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitäjänä.





Kuvat: Adoben Firefly -tekoöly yhdessä Saara Saarisen kanssa

IDEAT

Kaikki haastatteluissa nousseet ideat

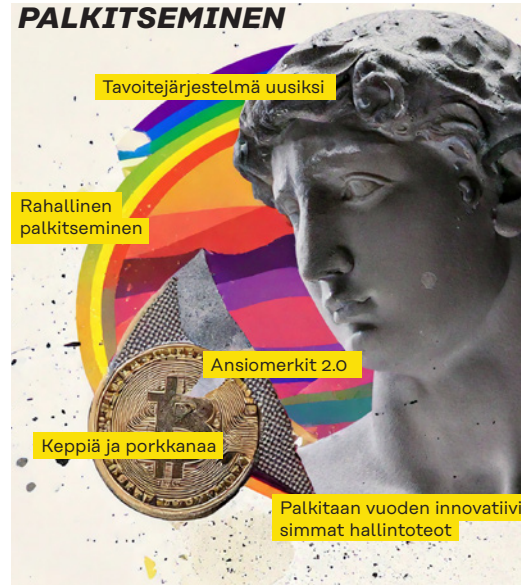
Huom. Ideat on poimittu haastatteluissa nousseista toimenpide-ehdotuksista sellaisenaan.

Lainaukset ovat suoria lainauksia haastateltavilla.

JOHTAMINEN & KULTTUURI



KANNUSTIMET & PALKITSEMINEN



KOULUTUS & KOKEILUT



TULEVAISUUSORIENTAATIO



REKRYTOINNIT & IHMISET



KYVYKKYYKSIEN KASVATTAMINEN



UUDENLAINEN (YHTEIS)TYÖ TAI MALLI



JOHTAMINEN & KULTTUURI



Johtamisen rooli sekä uudistumiskyvyn vahvistamisessa, uudistumisessa että kulttuurin luomisessa oli kaikkien haasteltavien mielestä ensiarvoisen tärkeä.

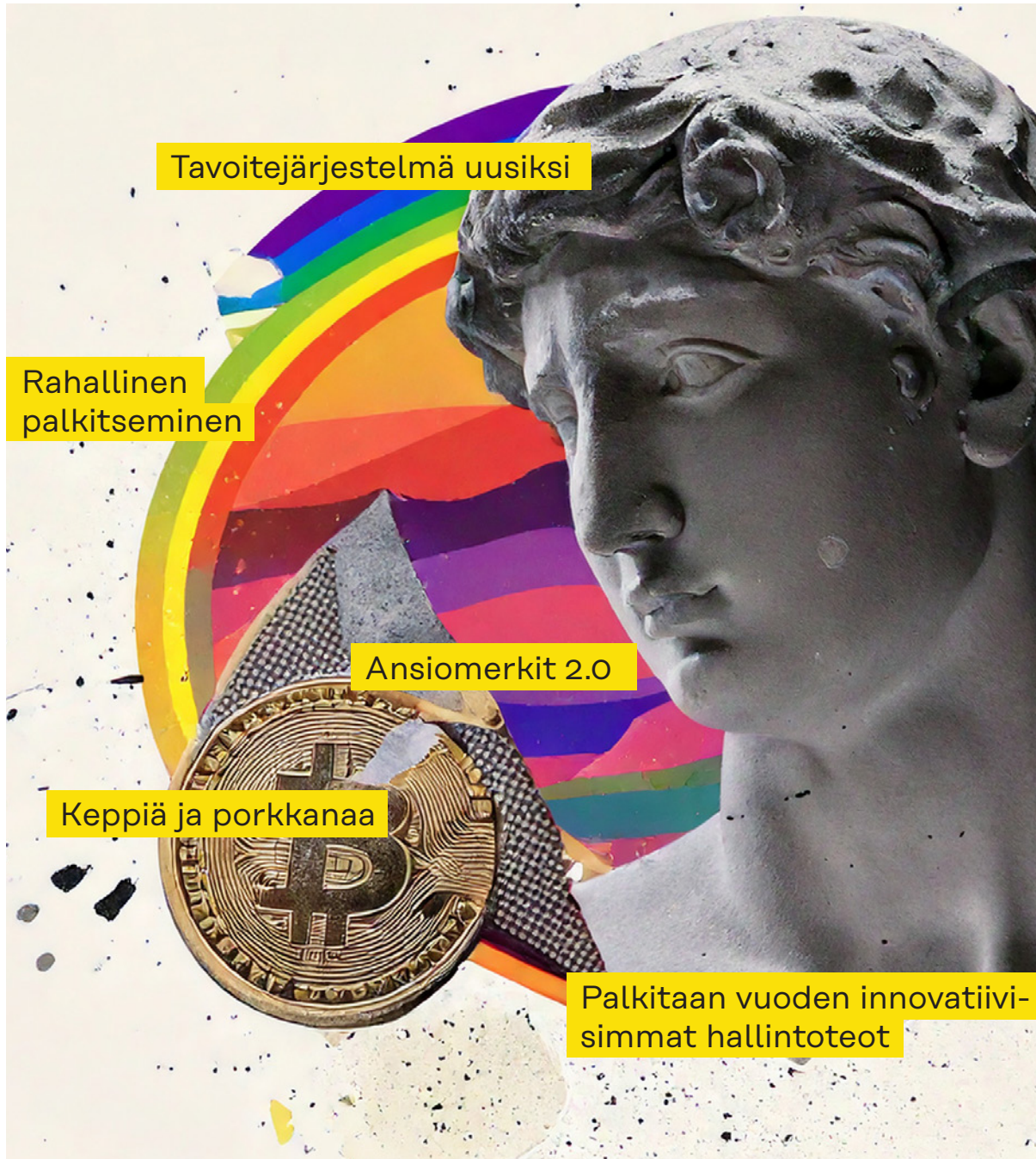
"Ei tämä työelämään siirtyvä uusi sukupolvi jää katselemaan näin huonoa johtamista. Ne lähtee muualle, ei me saada hyviä tyyppejä tänne."

"Johtamisessa on tärkeitä myös se, että ymmärtää julkisen sektorin toiminnan ja roolin demokraattisen järjestelmän ylläpitäjänä. Ei ole sama homma kuin pörssiyrityksen johtaminen."

"Pitäisi etsiä hyvää ja luovuutta, ei sitä mikä on mennyt pieleen, vaan sitä mikä on onnistunut!"

"Narratiivin muuttaminen voi auttaa luomaan parempaa ilmapiiriä ja edistää uudistumista. Hyvien tarinoiden ja onnistumisten nostaminen esiin voi muuttaa yleistä käsitystä julkisesta sektorista."

KANNUSTIMET & PALKITSEMINEN



Ideoita kannustimista, insentiiveistä ja palkitsemisesta toi esiin moni. Yhteistä näille toimenpide-ehdotuksille oli kulttuurinmuutokseen ja ajattelutapoihin liittyvät asiat.

"Luovuudesta, rohkeudesta ja innovatiivisuudesta ei palkita millään tavalla. Päinvastoin – ne ihmiset ovat usein aivan yksin eturintamassa."

"Ansiomerkkijärjestelmä on aikansa elänyt ja pitäisi päivittää tähän päivään. Mitä olisi ansiomerkit 2.0?"

"Rakennetaan insentiivit, jotka palkitsevat luovuudesta ja innovatiivisuudesta."

"Pitäisi lisätä myös kansalaisten ymmärrystä siitä, että mitä etuja innovatiivinen julkinen sektori toisi koko yhteiskunnalle. Tällä hetkellä epäonnistumisia ei oikein sallita tai kansa ristiinnaulitsee."

KOULUTUS & KOKEILUT



Toimenpiteenä moni ehdotti koulutuksia, yhdessä oppimista ja tukea kokeiluihin. Johtamiskoulutuksen lisäksi pidettiin tärkeänä myös asiantuntijoiden osaamisen ja ymmärryksen lisäämistä.

"Tarvittaisiin yhtä hyvin brändätty koulutus kuin maanpuolustuskurssi. Kaikki haluavat sinne."

"Pelkkä tietäminen ei tässä riitä. Koulutuksen lisäksi tarvitaan myös kokeiluja ja pilotteja sekä tukea niihin."

"Pitäisi kokeilla samanaikaisesti viittä eri ratkaisua samaan ongelmaan, ei niin että kokeilu kerrallaan."

"Tämän aiheen ympärille pitäisi luoda joku iso hype ja kerätä porukat kasaan. Kriisi kannattaa käyttää hyväksi. Pakko on paras keino."

"Johtamiskoulutusta, jotain todella uutta ja raikasta. Jotain luovaa sitten kai?"

"Olemme pieni maa. Siksi kansainvälisyys on tässä todella tärkeää, etenkin juuri nyt."

TULEVAISUUSORIENTAATIO



Ennakointidata avoimeksi ja kiertoon

Tulevaisuuskoulu virkamiehille

Koulutusta ennakoinnista

Tulevien sukupolvien neuvosto

Ennakointitiedon käyttäminen päätöksenteossa ja pitkäjänteisen ennakointityön merkitys nousi toistuvasti esille. Radikaalisti uudistunut julkinen sektori olisi monen mielestä paljon tulevaisuus-orientoituneempi kuin nykyinen.

"Tulevaisuuden palvelut tulisi rakentaa ennakointiin ja tutkittuun tietoon nojaten, vaikuttavuusperusteisesti. Tämä tarkoittaa, että mitataan vaikuttavuutta eikä mennä resurssiohjaus edellä."

"Pitkän tähtäimen tulevaisuustyöhön tulisi panostaa, ja yhteiskehittäminen sekä "kaikki on mahdollista"-mentaliteetti vahvistuvat, kun päästään mukaan visioimaan tulevaisuuksia."

"Tulevaisuusprototyyppointia kannattaisi kokeilla kaikilla hallinnon aloilla, sillä se vapauttaa ajattelua, tuo ihmisiä yhteen ja auttaa rakentamaan strategiaa."

"Jokainen palvelu pitäisi suunnitella minimissään maailmaan, joka mahdollisesti on 10 vuoden päästä, ei nykyhetkeen."

REKRYTOINNIT & IHMISET



Ihmiset ja monimuotoisuuden puute toistuivat aiheina, joihin toivottiin ratkaisuja. Valtion rekrytointipolitiikan uudistaminen nousi esille monta kertaa, samoin erilaisia ehdotuksia työkierron edistämiseen.

"Pitäisi pystyä kyseenalaistamaan rekryissä sitä, että ylläpidetään nykyistä uudistamisen sijaan."

"Julkiselle sektorille hakeutuvat tietyn tyyppiset ihmiset, jotka ovat samasta puusta veistettyä porukkaa. Uudet ideat ja ajatukset nousevat ristiin pölytyksestä ja moninaisuudesta."

"Tavoitteenasetanta uuden tyyppiselle osaamiselle puuttuu. Koulutustausta ei ole se juttu enää, vaan se miten lähestytään asioita ja ilmiöitä."

KYVYKKYYKSIEN KASVATTAMINEN



Kyvykkyyksiin liittyvät toimenpide-ehdotukset eivät olleet kovin konkreettisia, vaikka asia koettiin tärkeäksi, ja siitä haastatteluissa puhuttiin paljon.

"On jouduttu turvautumaan ulkoistuksiin. Tutkimus kertoo, että asiantuntemus alkaa rapautumaan julkisella sektorilla ja tietotaitoa häviää. Tämä liittyy vahvasti julkiseen talouteen. Pitäisi olla aikaa miettiä omia tekemisiään. Nyt toiminnan laatu heikkenee".

"Osaamista puuttuu julkisella sektorilla. Ei ole meritoiduttu tässä, vaan privaattipuolella tehty uudistamista".

"Tekoälyllä ratkaistaan jotain pienempiä asioita, mutta näitä isoja fundamentaalisia asioita ei sillä ratkaista. Ratkaisut eivät heti tunnu niin isoilta mitä ne saattavat olla".

UUDENLAINEN (YHTEIS)TYÖ TAI MALLI



Perustetaan yhteiskunnan innovaationyrkki

Järjestetään dialogeja kansalaisten ja päättäjien välille

Tehdään systemaattisia innovaatioauditointeja

Vahvistetaan luottamusta ja osallisuutta

Tehdään näkyväksi julkisen sektorin rooli demokratian vahvistajana

Moni haastateltava nosti esille uudenlaista yhteistyötä, joka perustuisi avoimeen vuorovaikutukseen ja luottamukseen, ja johon olisi poliittinen tuki.

"Meidän täytyy löytää hyvinvointiyhteiskunnan malli 2.0., joka on jossain viranomaistoiminnan ja markkinatalouden välissä. Se ei koskaan ole optimaalinen malli, mutta sen pitäisi toimia merkittävästi paremmin kuin nykyinen mallimme."

"Jos Suomi haluaa pärjätä hyvin, niin pääkaupunkiseudun kuntien ja valionhallinnon välille pitäisi saada sellaista kumppanuutta, jota ei olla vielä nähty."

"Demokratian rooli! Miten sovitetaan yhteen julkisen talouden tehokkuus ja hyvinvointiyhteiskunnan vaatimukset? Siihen pitää löytää isot luovat ratkaisut!"

"Uudistumiseen ei voi hakea hyväksyntää kaikilta. Pitäisi löytää 3-4 kärkipolitiikkaa, jotka tulevat keskenään toimeen ja joita kuunnellaan."

NÄITÄKIN EHDOTETTIIN...

**...MUTTA NÄIHIN EMME NYT
KESKITY TÄSSÄ PROJEKTISSA.**

*Keskitymme siis
julkisen sektorin
uudistumis- ja
innovaatiokyvyn
vahvistamiseen.*

Koska melkein kaikki haastateltavat kannustivat fokusoimaan, rajaamaan ja poisvalitsemaan, teimme sen samantien. Näitä (sinänsä hyviä ehdotuksia) emme lähde tässä projektissa tavoittelemaan:

- Kuntien määrää pitäisi radikaalisti vähentää niin että niitä olisi lopulta yhtä monta kuin hyvinvointialuetta.
- Rakenteet tsaarinvallan ajoilta pitäisi räjäyttää ("ennen kuin Putin tulee ja räjäyttää ne").
- Maahanmuutto- ja kotoutumispolitiikka pitäisi voimakkaasti eriyttää toisistaan pääkaupunkiseudun ja muun Suomen osalta.
- Ministeriöpohjainen valtionhallinnon rakenne pitäisi purkaa ja siirtyä Ruotsin malliin.
- Peruslainsäädäntöä tulisi uudistaa johdonmukaisesti ja hallintolaki pitäisi uudistaa.
- Valtioneuvoston virkarakenne pitäisi uudistaa.
- Demokratian perusprosesses- ja tulisi viedä lainsäädäntöön nykyistä vahvemmin.
- Julkisen sektorin rahoituskanavia tulisi tarkastella läpileikkaavina kokonaisuuksina.
- Kansainvälisen toiminnan erityisesti EU:n viitekehyydessä tulisi olla koordinoitumpaa.
- Virkanimityksissä tulisi päästä aidosti irti puoluepolitiikan vaikutusvallasta.
- Poliitikasta pitäisi poistaa politiikka.
- Dataa ja tekoälyä pitäisi hyödyntää tehokkuuden parantamiseksi. (Tähän Sitrassa on juuri lähtenyt projekti Älykäs Julkishallinto)

Lopuksi: Haastattelijan näkökulma



Sara Saarinen

Luin haastattelujen kanssa samaan aikaan **Rutger Bregmanin** *Hyvän historian* ja *Moraalisen kunnianhimon*. Ensimmäinen väittää, että meissä ihmisissä on paljon enemmän hyvää kuin mitä itsellemme uskottelemme, ja jälkimmäinen käsittelee sitä, miten jokainen voisi valjastaa omat kykynsä parhaaseen käyttöön ja toteuttaa ihanteensa.

Voi olla, että nämä kirjat vaikuttivat ajatteluuni melko paljon, mutta sanon tämän silti. Päällimmäisenä kevään haastattelukierroksesta minulle jäi mieleen se, miten paljon hyvää meillä on, ja miten paljon potentiaalia ja mahdollisuuksia vielä parempaan.

Jokainen haastateltu nosti esille ihmiset. Mikä helpotus. Muotoilijana minun olisikin vaikea uskoa mihinkään muuhun kuin ihmisiin suurimpana muutospotentiaalina.

Vaan miten se potentiaali valjastetaan käyttöön, että ei käy kuten eräs haastateltava sanoi: ”*Aina kehitetään, mutta mikään ei muutu*”. Palaan tässä Bregmaniin. Kirjoitin muistikirjaani isolla Moraalisen kunnianhimon lukemisen jälkeen: **Fokusoi, valitse ja tee kompromisseja. Älä yritä ratkaista kaikkea kerralla.**

Tässä vaikeassa ajassa haastattelujen pohjavireenä nousi vahvasti esille julkisen sektorin yhä tärkeämpi tehtävä demokraattisten käytäntöjen ylläpitäjänä ja vahvistajana.

Demokratian syntytarinoiden ja myyttien äärellä on myös Kansallisteatterin *Jumalat* -näytelmä. Nähtyäni sen tuotin Adoben tekoälyllä 50 kuvaa. Laitoin prompteiksi haastatteluissa kuulemiani asioita yhdistäen niitä antiikin demokratian kuvastoon ja niiden uudelleen kuvittamiseen tähän päivään ja tulevaisuuteen. Tulkinta jää luonnollisesti katsojalle.

Kannustan kuitenkin toimenpide-ehdotuksia plärätessä kiinnittämään huomiota myöskin kuviin. *Entäpä jos ajattelisimme ja näkisimme tämänkin asian vähän toisin? Mitä voisi olla? Entäpä jos ne tarinat, myytit ja narratiivit, joita meille on kerrottu, ja joita me toisillemme kerromme, eivät pidäkään paikkaansa?*

Suomen tämän hetkessä ahdingossa meidänkin täytyy fokusoida, valita ja tehdä kompromisseja. Mitä me haluamme säilyttää, ja mitä me haluamme uudistaa?

Lopuksi: Haastattelijan näkökulma



Riikka Mäkikoskela

Maailmamme muuttuu nopeasti ja yllätyksellisesti. Tämän tunnustelutyön sytykkeenä oli ajatus siitä, että emme voi ratkaista systeemisiä nykyhaasteita vanhoilla keinoilla ja odottaa uudenlaisia tuloksia. Tämän sijaan tarvitsemme perustavanlaatuisia, radikaalia uudistumista.

Uusissa tilanteissa pääsemme ajattelemaan uudelleen ja luomaan uutta, esimerkiksi tietoa, yhteyksiä ja toimintatapoja, ja moni haastateltava nostikin esiin luovuuden tärkeän roolin uudistamistyössä. Esimerkiksi ennakoinnin skenaariotyö vaatii mielikuvitusta, joka on yksi luovan ajattelun taidoista. Innovaatio- ja kehittämiskyvykkyyteen taas kuuluu luovan prosessin eteenpäin vieminen: kyky luoda ja kokeilla sekä oppia kokeluista.

Luovuuksosaaminen punnitaan usein toisten ihmisten kanssa työskennellessä. Kollektiivisen luovuuden kyvyillä rakennetaan yhteistyötä ja verkostoja, jotka ovat keskeisiä monimutkaisten ja systeemisten haasteiden ratkaisemisessa.

Alle sata vuotta sitten Suomi oli yksi Euroopan köyhimpiä maita. Ei ole salaisuus, että julkinen sektorimme ja sen yhteistyö yksityisen sektorin kanssa sekä ainutlaatuinen koulutusjärjestelmämme ovat Suomen menestyksen avaimia.

Vahva demokratia, matala hierarkia ja onnellisuus, yleinen tyytyväisyys ja luottamus ovat mahdollistaneet kollektiivisen luovuuden ja julkisen sektorin innovaatiot.

Meillä on siis moni asia loistavasti. Olemme kansainvälisesti vertailtuna edelläkävijöitä monessa asiassa. Silti Suomen julkinen talous on kohtalaisen voimakkaasti velkaantunut, ikääntyneiden osuus väestöstä on suuri, eikä bruttokansantuote asukasta kohden ole kasvanut lähes 20 vuoteen.

PISA 2022 -raportin mukaan suomalaiset 15-vuotiaat ovat maailman huippuja luovassa ajattelussa. Työelämään on siis pian saapumassa entistä uudistumiskyvykkäämpi sukupolvi. Emme voi jäädä lepäämään laakereilla, emmekä odottamaan.

Tilannekuvan luomisen jälkeen meidän on rakennettava uudistamisen narratiivi ja agenda. On silloitettava vanhaa hyvää ja rohkeita kokeiluja oppivissa organisaatioissa. On ilo olla tekemässä tätä yhdessä!

Liitteet

1. Haastattelujen toteutus ja aineiston analysointi
2. Haastattelurunko
3. Lista haastatelluista

Miten haastattelut toteutettiin?

Haastattelimme 14.2.–4.4.2025 välisenä aikana 30 henkilöä aiheeseen liittyen. Haastattelut toteutettiin läsnätapaamisina tai Teams-kokouksina, eikä niitä nauhoitettu tai litteroitu. Kenenkään haastateltavan sanomisia tai lainauksia ei mainita nimeltä. Lista haastatelluista henkilöistä löytyy liitteenä nro 3.

Henkilöt valikoituivat lumipallo-menetelmällä: Aloitimme muutamalla keskeisellä avainhenkilöllä ja kysyimme haastateltavilta ketä tähän asiaan liittyen pitäisi kuulla. Saimmekin erinomaisia ehdotuksia läpi prosessin, ja iloksemme myös jokainen haastateltavaksi pyydetty siihen suostui.

Haastateltaville lähetettiin lyhyt kuvaus ja haastattelurunko etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelurunkoa emme kuitenkaan halunneet noudattaa orjallisesti, vaan annoimme keskustelun ja haastateltavien kuljettua meitä tilanteessa myös osin sivupoluille. Meitä kiinnosti etenkin ne asiat, joita emme osanneet kysyä.

Lisäksi pyysimme VM:n vetämän valtionhallinnon yhteisen innovaatiotyöryhmän jäseniltä vastauksia samoihin kysymyksiin nimettömänä lomakkeen kautta.

Haastatteluja teki Sitran johtava asiantuntija Saara Saarinen ja niihin osallistui vaihtelevasti myös Aalto-yliopiston Radikaalin luovuuden projektipäällikkö Riikka Mäkikoskela ja Sitran johtava asiantuntija Sari Laine.

Miten aineisto analysoitiin?

Haastattelun aikana teimme muistiinpanoja, joita kertyi lopulta 61 sivua. Niistä tehtiin Microsoftin Copilot -tekoälyn avulla erilaisia yhteenvetoja ja tiivistelmiä, joita on hyödynnetty tämän yhteenvedon pohjalla.

Haastatteluissa alkoi yllättävän nopeasti toistua tietyt teemat, jotka on nostettu tähän tiivistelmään. Niihin liittyen nousi myös monia ristiriitoja ja vastakkaisia näkökulmia.

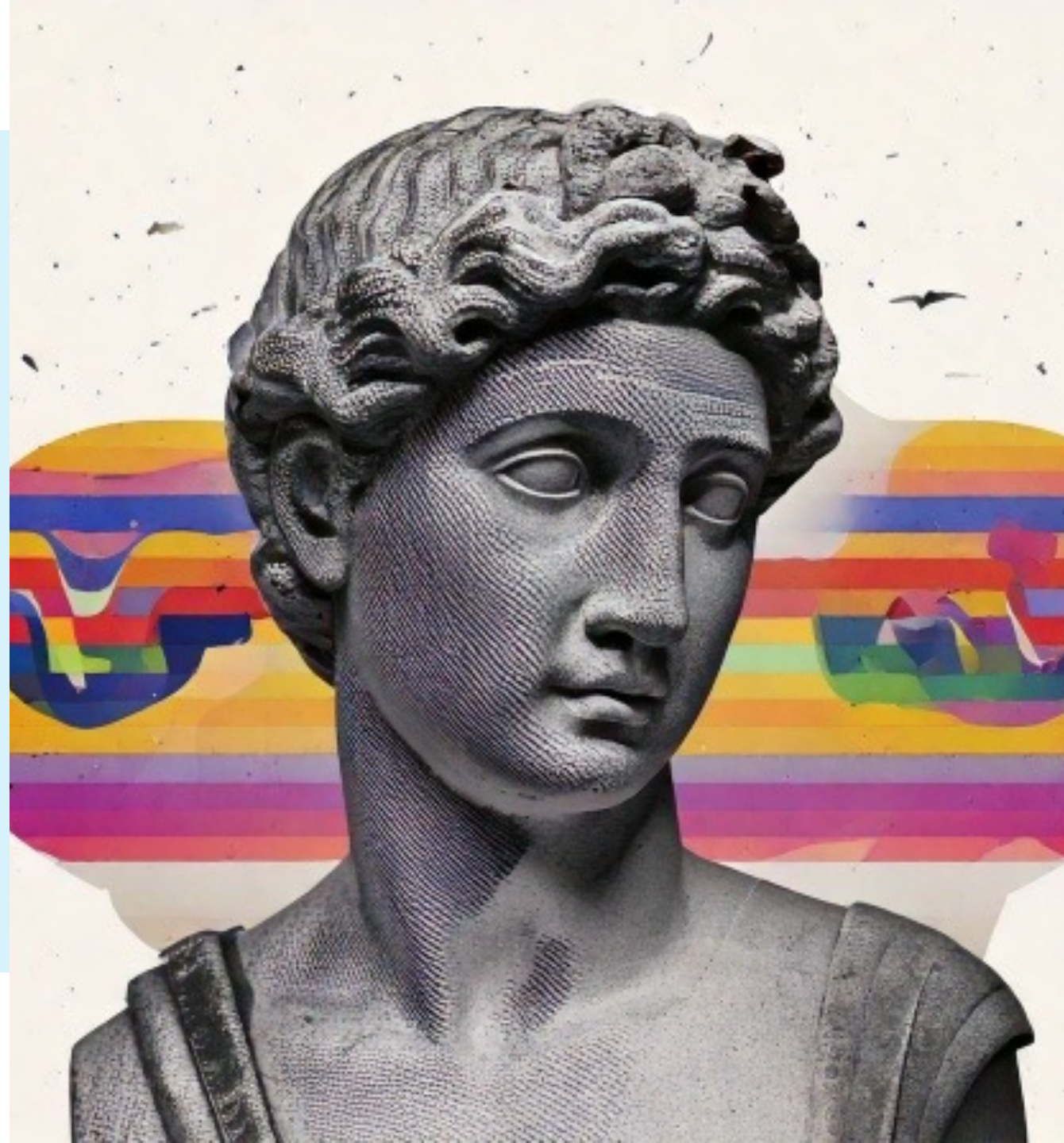
Huomioita ja havaintoja kokosimme koko haastattelukierroksen ajan Miro-taululle, jossa visuaalisesti teemoittelimme niitä eri otsikoiden alle ja peilasimme myös kokoajan suhteessa toisiinsa.

Olemme pyrkineet olemaan mahdollisimman uskollisia haastatteluaineistoille ja sille, mitä olemme kuulleet lisäämättä yhteenvetoon omia mielipiteitä tai näkökulmia. Sisällöt eivät siten edusta Sitran tai Aalto-yliopiston näkemyksiä, vaan ovat synteesi haastattelujen sisällöistä.

Tavoitteenamme ei ollut puhkianalysoida materiaalia, vaan erottaa siitä työstettävät teemat ja aiheet jatkokeskustelua ja yhteiskehittämistä varten.

Haastattelurunko

1. Mitä ajatuksia julkisen sektorin uudistumiseen ja uudistumiskykyyn liittyen sinulla on?
2. Mitkä näet suurimmiksi esteiksi uudistumiselle tällä hetkellä?
3. Entäpä mahdollisuuksiksi tai edistäväksi asioiksi?
4. Millaisia toimenpiteitä pitäisi mielestäsi tehdä julkisen sektorin uudistumiskyvyn (sis. innovaatiokyvyn ja luovuuden) vahvistamiseksi?
5. Keitä pitäisi olla mukana?
6. Millainen rooli johtamisella uudistumis- ja innovaatiokyvyn vahvistamisessa mielestäsi on?
7. Millainen olisi radikaalisti uudistunut julkinen sektori?
8. Miten siihen päästään?
9. Miten edustamasi organisaatio tai sinä voisitte olla mukana tässä?
10. Muita huomioita aiheeseen liittyen / hyviä esimerkkejä teidän toiminnasta tai vaikkapa maailmalta / vapaata keskustelua



Haastatellut

1. Ahonen Juha, kulttuurin ja vapaa-ajan toimialajohtaja, Helsingin kaupunki
2. Djakonoff Vera, Senior Expert, Demos Helsinki
3. Haapalehto Teemu, vt. elinkeinojohtaja, Espoon kaupunki
4. Heikura Markku, pääjohtaja, Verohallinto
5. Heinonen Olli-Pekka, Director General of the International Baccalaureate (IB)
6. Holopainen Ari, finanssineuvos, valtiovarainministeriö
7. Huovinen Susanna, alivaltiosihteeri, valtiovarainministeriö
8. Jalonen Harri, professori, Vaasan yliopisto
9. Jääskeläinen Atte, yliasiamies, Sitra
10. Kallio Petteri, yksikön päällikkö ja opetusneuvos, Opetushallitus
11. Kekkonen, Sirpa, yrittäjä, Kekkonen Innovative Governance Solutions
12. Kosonen Mikko, yliasiamies, Sitra (eläkkeellä)
13. Leppänen Anni, strateginen suunnittelija, Futures Mundade
14. Leskinen Sally, johtaja, Etelä-Karjalan hyvinvointialue
15. Linna Sirkku, ylijohdaja, opetus- ja kulttuuriministeriö
16. Mattelmäki Tuuli, associate professor in design, Aalto-yliopisto
17. Martikainen Harri, strategiaosaston osastopäällikkö, valtioneuvoston kanslia
18. Moisio Johanna, pääsihteeri, valtioneuvoston kanslia
19. Mykkänen Juri, vanhempi yliopistonlehtori, Helsingin yliopisto
20. Määttä Tapio, rehtori, Itä-Suomen yliopisto
21. Nevanlinna Hanno, Director of Culture, Futurice
22. Näätasaari Mari, osastonjohtaja, Valtiokonttori
23. Pajunen Jussi, kaupunginjohtaja, Helsingin kaupunki (eläkkeellä)
24. Siltanen Markus, finanssineuvos, valtiovarainministeriö
25. Suominen Esa, vanhempi neuvonantaja, Sitra
26. Taatila Vesa, rehtori-toimitusjohtaja, Turun ammattikorkeakoulu
27. Tanner Riikka, strategi ja yrittäjä, Johdon agendalla
28. Tinkanen Oskari, innovaatiojohtaja, Posti
29. Uusikylä Petri, tutkimusjohtaja, Vaasan yliopisto
30. Väkeväinen Kyösti, toimitusjohtaja, HAUS kehittämiskeskus



**TEKOJA
TULEVAI-
SUUDELLE**