



## POLICY BRIEF 2023:31

Näkökulmia ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja poliittisen päätöksenteon tueksi.

Tämä julkaisu on toteutettu osana valtioneuvoston vuoden 2023 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa. Julkaisun sisällöstä vastaavat tiedon tuottajat, eikä tekstisisältö välttämättä edusta valtioneuvoston näkemystä.

# Julkisen hallinnon strategiat – kansainvälinen maavertailu

Petri Virtanen

### Pääviestit

Monissa maissa julkisen hallinnon yleisstrategioista on luovuttu ja julkisen hallinnon strategioita on fokusoitu julkisiin palveluihin. Monissa tapauksissa strategioita varten on laadittu yksityiskohtaiset toimeenpano-ohjelmat tukemaan ja edistämään strategioiden toteutusta. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin Suomen julkisen hallinnon strategian ohella kahdeksan muun maan strategioita. Tutkimuksen perusteella Suomen julkisen hallinnon uudistamisen strategia pitää paitsi ajantasaistaa, sille tulee myös laatia selkeä ja mitattava toimenpideohjelma. Strategian päivityksessä tulee hyödyntää alan tutkimustietoa ja valmisteluprosessin tulee olla mahdollisimman avoin ja osallistava. Ajantasaistetun julkisen hallinnon strategian toteutuksesta tulee raportoida säännöllisesti maan hallitukselle ja se tulee Suomessa kohdistaa julkisiin palveluihin ja julkisten palvelujen johtamiseen.

## 1. Johdanto

Kesäkuussa 2023 julkaistussa pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelmassa otetaan kantaa julkisen hallinnon strategiaan: ”... *Valtionhallinnon johtamisen strategisuutta vahvistetaan, julkisen hallinnon strategia ajantasaistetaan ja toimeenpanolle laaditaan suunnitelma*” (ks. Valtioneuvosto 2023, s. 58). Mainittu hallitusohjelmakirjaus liittyy edellisen hallituksen ohjelmassa mainittuun toimenpiteeseen, johon liittyen valtiovarainministeriö valmisteli yhdessä Kuntaliiton kanssa vuosina 2019–2020 ensimmäisen yhteisen strategian julkiselle hallinnolle. Strategian valmisteluprosessi perustui kattaviin ja monipuolisiin osallistamismenetelmiin. Tehdyn työn yhtenä tuloksena syntyi Julkisen hallinnon uudistamisen strategia, jonka osana annettiin palveluluopaus yhteiskunnalle: *”Julkinen hallinto rakentaa tulevaisuuden kestäväää arkea ja kaikissa tilanteissa toimivaa ja turvallista yhteiskuntaa”*.

Tämä Policy Brief perustuu vuosina 2019–2020 valmistellun Julkisen hallinnon strategian arviointiin, jota toteutetaan parhaillaan. Arvioinnissa on kerätty laaja aineisto kyselyllä ja haastatteluilla sekä tapausanalyysiin perustuen joukko esimerkkejä tutkimusteeman kansainvälisistä käytännöistä. Tämän Policy Briefin tarkoitus on tarjota ideoita ja ajatuksia pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelmassa mainittuun julkisen hallinnon strategian ajantasaistamiseen ja siihen liittyvän toimenpanosuunnitelman laatimiseen. Maailmalta kerätyt kahdeksan käytäntöä osoittavat, että monissa hallinnon kehittämisen ”edelläkävijämaissa” kokonaisvaltaiset hallinnon tavoitteita ja merkitystä kehystävät strategiat nähdään tarpeellisena yhteiskunnan kehityksen ja vakauden näkökulmasta. Tässä raportissa esiteltävät kahdeksan maaesimerkkiä julkisen hallinnon strategioista tuovat myös esille Suomen julkisen hallinnon strategiaan liittyviä muutostarpeita, jotka liittyvät strategian sisältöön ja siihen liittyvään toimeenpanoon.

## 2. Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Tässä esiteltävät kansainväliset käytännöt julkisen hallinnon strategioista perustuvat analyysiin, jonka kohteena on ollut kaikkiaan kahdeksan maan julkista hallintoa koskevaa strategiaa. Maat ovat Alankomaat, Australia, Iso-Britannia, Uusi-Seelanti, Ranska, Irlanti, Singapore ja Tanska. Kyseiset maat valittiin ”lumipalloefektiin” perustuen yhtäältä tiedostaen sen, että kyseisissä maissa on viime vuosina laadittu tämänkaltaisia strategioita ja toisaalta siitä syystä, että ko. maavalikoima edustaa melko kattavasti maita, joita on melko yleisesti pidetty julkisen hallinnon ja julkisen johtamisen

uudistamisen edelläkävijöinä viime vuosikymmenien aikana. Analyysia varten kerättyjä kansainvälisiä käytäntöjä analysoidaan suhteessa Bourgonin (2017) kriteeristöön ja yhteenvedossa myös suhteessa Suomen julkisen hallinnon strategiaan.

Tarkastelun kohteena olevat kansainväliset käytännöt ovat seuraavassa mainitut:

#### Maacase 1: Suomi

- Valtiovarainministeriö (2020). *Julkisen hallinnon uudistamisen strategia*. <https://julkisenhallinnonstrategia.fi/>
- Tyyppi: kokonaisvaltainen julkishallinnon eri tasoja tarkasteleva strategiakokonaisuus, jossa yksilöity strategiset päämäärät (6) ja toimintalinjat (7). Strategiasivustossa joitakin esimerkkejä hyvistä käytännöistä strategiaan liittyen.

#### Maacase 2: Alankomaat

- Dutch Government (2017). *Vision of Public Leadership. The Netherlands Senior Civil Service*. Bureau for the Senior Civil Service, Ministry of the Interior and Kingdom Relations. Den Haag. <https://www.algemenebestuursdienst.nl/binaries/abd/documenten/publicatie/2017/04/13/vision-of-public-leadership/Vision+of+public+leadership.pdf>
- Tyyppi: julkiseen johtamiseen keskittyvä strategiadokumentti, jossa mukana implementoinnin yleisperiaatteet.

#### Maacase 3: Australia

- Government of Australia (2022). *Australian Public Service (APS) reform*. <https://www.apsreform.gov.au/about-aps-reform>
- Tyyppi: julkisia palveluja koskeva strategisten tavoitteiden kokoelma, jossa 4 prioriteettia ja joka pitää sisällään selkeitä toimeenpanoaloitteita ja ohjelmia.

#### Maacase 4: Iso-Britannia

- UK (2021). *UK Declaration on Government Reform. Policy paper*. <https://www.gov.uk/government/publications/declaration-on-government-reform>
- Tyyppi: 10-sivuinen strategiadokumentti, jossa julkisen hallinnon reformin perustelut ja tavoitteet. Strategian liitteenä mittava lista toimenpiteitä strategian toimeenpanoon liittyen.

#### Maacase 5: Uusi-Seelanti

- Government of New Zealand (2020). Public Service Act. <https://www.legislation.govt.nz/act/public/2020/0040/latest/LMS106159.html>.
- Tyyppi: julkisia palveluja koskeva parlamentin kuusikohtainen laki (elokuulta 2020). Toimeenpanovastuu: Public Service Commission.

Maacase 6: Ranska

- Ministère de la transformation et de la fonction publiques (2021). *Transforming French Civil Service to Meet the Challenges of the 21st Century*. [https://www.eu-pan.eu/wp-content/uploads/2022/04/Presentation\\_french-civil-service.pdf](https://www.eu-pan.eu/wp-content/uploads/2022/04/Presentation_french-civil-service.pdf)
- Tyyppi: 26-sivuinen dokumentti, jossa kuvataan Ranskan julkisen palvelun ja eritasoisen hallinnon uudistamiseen haasteet ja periaatteet. Toimeenpanovastuu: Direction générale de l'administration et de la fon

Maacase 7: Irlanti

- Government of Ireland (2017). *Our Public Service*. <https://www.ops.gov.ie/what-is-ops2020/overview/>
- Tyyppi: kokonaisvaltainen julkisten palvelujen uudistamisohjelma ml. toimeenpano ja toimeenpanon arviointi.

Maacase 8: Singapore

- Government of Singapore (2021). *Transformation in the Singapore Public Service: Emerging Stronger from the Pandemic*. <https://www.csc.gov.sg/articles/transformation-in-the-singapore-public-service-emerging-stronger-from-the-pandemic>.
- Tyyppi: kokonaisvaltainen strategiadokumentti, jossa mukana selkeät strategiset painopisteet ja toimeenpanomekanismi.

Maacase 9: Tanska

- The Danish Government (2022). *National Strategy for Digitalisation. Together in the Digital Development*. May 2022. [National Strategy for Digitalisation - together in the digital development \(digst.dk\)](https://www.digst.dk).
- Tyyppi: kokonaisvaltainen strategia, joka sisältää 9 näkökulmaa ja jossa luodaan kokonaisvaltainen näkökulma julkiseen hallintoon ja palveluihin digitaalisessa toimintaympäristössä.

Maastrategioiden analyysin viitekehyksenä käytetään Bourgonin (2017) hahmottelemaa julkisen hallinnon strategista viitekehystä, joka on muokkaantunut eri maista kerättyjen julkisen hallinnon ja palvelun hyvien käytäntöjen analyysiin perustuen<sup>1</sup>. Bourgonin (2017) teoksen viitekehyksessä on kaikkiaan kahdeksan kriteeriä, joihin julkisen hallinnon toiminnan pitäisi perustua. Tarkastelussa olevia maastrategioita arvioidaan

---

<sup>1</sup> Jocelyne Bourgon on tunnettu kanadalainen hallinnon uudistaja ja kehittäjä, jolla on ollut pitkä ura julkisen hallinnon tehtävissä sekä Kanadassa (hän on toiminut eri hallituksissa muun muassa varaministerin tehtävissä useasti) että OECD:ssä.

kutakin kahdeksaa kriteeriä silmällä pitäen laadullisesti kolmella ulottuvuudella – vahva painotus, keskinkertainen painotus ja heikko painotus. Analyysin ideana on siis tässä tutkimusraportissa arvioida sitä, millä ”vahvuudella” kyseinen Bourgonin hyvän hallinnon kriteeri näyttäytyy kyseisessä strategiassa.

Bourgonin (2017) viitekehyksen arviointikriteerit ovat seuraavassa mainitut:

- **Julkisen toiminnan vaikuttavuus (public results)** kertoo siitä, miten yhteiskunta kehittyy. Oleellista tässä on ymmärtää, että julkisen toiminnan vaikuttavuutena ajatellaan julkisten instituutioiden yhteisvaikutusta, ei yksittäisten instituutioiden toiminnan tuloksena.
- **Kansalaisten kyvykkyys (civic results)** viittaa kansalaisten kollektiiviseen ongelmanratkaisukykyyn. Kyseessä on näkemys, jossa kansalaiset osallistuvat yhteiskunnan rakentamiseen ja julkisen hallinnon uudistamiseen paremman yhteiskunnan rakentamisen toivossa. Kansalaisten kyvykkyys tekee yhteiskunnista myös hallittavampia. Näkökulma perustuu kansalaiseskeiseen ajatteluun.
- **Viranomaisvalta (the authority of the state)** liittyy poliittishallinnollisen eliitin resursseihin ja mandaattiin rakentaa auktoriteettia. Tähän sisältyy lainsäädäntö, mahdollisuus hallita ”pakolla” (esim. verotus) ja rahoittaa julkista politiikkaa ja hallintoa. Näkökulma liittyy siihen, mitä kaikkea valtio voi tehdä ja mitä se ei voi tehdä.
- **Yhteiskunnan kokonais- tai kollektiivinen kyvykkyys (the collective power of society)** perustuu laajasti hajautettuun yhteiskunnalliseen vallankäyttöön, jossa keskeisiä toimijoita julkisten instituutioiden lisäksi ovat yritykset, järjestöt ja erilaiset intressiryhmät. Näkökulma perustuu siihen, miten kansalaisyhteiskunnan jäsenet voivat tehdä yhdessä.
- **Yhteiskunnan määräystenmukaisuus (compliance function)** perustuu yhteiskuntarauhan ja stabiliteetin turvaamiseen. Määräystenmukaisuus perustuu yhteiskunnassa kulloinkin vallitsevaan normatiiviseen kehykseen.
- **Suorituskyky (performance function)** mittaa sitä, miten hyvin tai huonosti julkiset instituutiot toimivat ja miten hallittava instituutioiden näkökulmasta yhteiskunta on.
- **Muotoutuva emergoituva kapasiteetti (emergence)** kohdistaa katseen yhteiskunnan kykyyn ennakoida muutoksia ja nousevia yhteiskunnallisia haasteita, kykyä uudistua ja rakentaa yhteiskunnallista yhteistyötä yli ja ohi erilaisten sektorirajojen.
- **Yhteiskunnallinen resilienssi (resilience)** kertoo yhteiskunnan kyvykkyydestä adaptoitua suhteessa erilaisiin muutostekijöihin.

### 3. Tulokset

Kansainvälisiä käytäntöjen yksityiskohtainen maakohtainen tarkastelu on esitetty tämän Policy Brief -julkaisun liitteessä ”maakorttien” muodossa. Taulukossa 1 esitetään analyysin tulokset erittelemällä kriteerikohtaisesti ko. maastrategioiden ”vahvat painotukset”.

Taulukko 1. Kansainvälisten käytäntöjen maavertailun yhteenveto

	Julkisen toiminnan vaikuttavuus	Kansalaisten kyvykkyys	Viranomaisvalta	Kollektiivinen kyvykkyys	Määräystenmukaisuus	Suorituskyky	Muotoutuva kapasiteetti	Resilienssi
1. Suomi	<i>vahva painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vähäinen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>
2. Alankomaat	<i>vahva painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vähäinen painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>
3. Australia	<i>vahva painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vähäinen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>
4. Iso-Britannia	<i>vahva painotus</i>	<i>vähäinen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>	<i>vähäinen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>	<i>vähäinen painotus</i>
5. Uusi-Seelanti	<i>vahva painotus</i>	<i>vähäinen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>	<i>vähäinen painotus</i>	<i>vähäinen painotus</i>
6. Ranska	<i>keskinkertainen painotus</i>	<i>vähäinen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vähäinen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vähäinen painotus</i>
7. Irlanti	<i>vahva painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>keskinkertainen painotus</i>	<i>vahva painotus</i>
8. Singapore	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>
9. Tanska	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>	<i>vahva painotus</i>

Taulukosta 1 käy ilmi, että vaikka kansainväliset käytännöt julkisen hallinnon strategioista on laadittu erilaisella logiikalla, tarkoituksella ja erilaisiin käyttötarkoituksiin, paikantuu niistä kaikista useita teemoja, joita on tuotu esille analyysin viitekehyksenä olevassa Bourgonin (2017) julkisen hallinnon strategiaviitekehityksessä. Kansainvälisten käytäntöjen kokonaisuutta arvioitaessa vahvimmin maastrategioissa näyttäytyy julkisen toiminnan vaikuttavuutta, viranomaisvaltaa, hallinnon suorituskykyä ja yhteiskunnallisten muutosten ennakoitua koskevat painotukset.

## 4. Johtopäätökset

Kolmannessa luvussa esitetyt tulokset voidaan tiivistää seuraavassa esitettyihin seitsemään temaattiseen johtopäätökseen:

- **Johtopäätös 1.** Maailmalta löytyy julkista hallintoa ja julkisia maastrategioita koskevia käytäntöjä, joista kannattaa ottaa mallia uudistettaessa edellisen hallituksen (2019–2023) aikana laadittua julkisen hallinnon strategiaa ja laaditaan ajantasaistettavalle strategialle toimeenpano-ohjelmaa.
- **Johtopäätös 2.** Maailmalta löytyy esimerkkejä, joissa laaditaan kokonaisvaltaisia periaatelinjauksia kansallisiin hallintojärjestelmiin ja sen eri tasoille (valtakunnallinen, alueellinen ja paikallinen taso) (esim. Iso-Britannia).
- **Johtopäätös 3.** Joissakin maatapauksissa julkisen hallinnon maastrategiaa tarkastellaan hallinnon työn ja virkamiesten toiminnan näkökulmasta (esim. Alankomaat ja Ranska).
- **Johtopäätös 4.** Yhtenä keskeisenä johtopäätöksenä kansanvälisten käytäntöjen perusteella voidaan todeta, että monissa maissa julkisen hallinnon yleisstrategioista on luovuttu, ja julkisten hallinnon ja toiminnan yhteiskunnallista asemaa tarkastellaan julkisten palvelujen kautta (esim. Singapore, Irlanti, Australia ja Uusi-Seelanti) ja että julkisen hallinnon strategiat ovat nimenomaan julkisia palveluja koskevia strategioita.
- **Johtopäätös 5.** Joissakin maissa julkisia palveluja koskeva strategia-ajattelu on toteutettu suhteessa keskeisiin yhteiskunnan systeemiin muutostekijöihin liittyen (esim. Tanskassa julkisia palveluja koskevassa analyysissä tarkastellaan systemaattisesti yhteiskuntaa digitalisoituneena toimintaympäristönä). Tämänkaltaisia digitaalisuuteen liittyviä toimenpiteitä on tehty Suomessakin omina strategiakokonaisuuksinaan.
- **Johtopäätös 6.** Monissa maissa strategisiin tavoitteisiin on kytketty seikkaperäinen toimeenpano-ohjelma (esim. Iso-Britannia ja Singapore), kun taas esimerkiksi Suomessa julkisen hallinnon strategian osalta spesifi toimeenpanosuunnitelma ja -ohjelma puuttuvat.
- **Johtopäätös 7.** Maavertailu kertoo siitä, että kansallisissa hallinnon strategioissa painopiste ajautuu usein viranomaisvaltaan ja julkisen hallinnon vaikuttavuuden näkemisen keskeisenä tavoitteena (tilivelvollisuusnäkökulma). Vähemmälle huomiolle kansallisissa strategioissa jää yhteiskunnan ja hallinnon adaptiivisuuden ja kansakunnan kyvykkyyden teemat.



## 5. Yhteenveto toimenpide-ehdotuksista

Edellä sanotun perusteella voidaan johtaa seuraavassa mainitut toimenpide-ehdotukset:

**Toimenpide-ehdotus 1.** Edellisellä hallituskaudella laadittu julkisen hallinnon strategia pitää ajantasaistaa ja sille pitää laatia selkeä, mitattava ja hallintoa ja palveluja ohjaava toimenpideohjelma aikatauluineen ja resursseineen. Strategian päivityksessä tulee hyödyntää alan tutkimustietoa ja soveltuvia kansainvälisiä esimerkkejä ja tämän lisäksi valmisteluprosessin tulisi olla mahdollisimman avoin ja osallistava.

**Toimenpide-ehdotus 2.** Päivitettävän julkisen hallinnon strategia ja sen toimenpideohjelman toteutus tulee raportoida säännöllisesti hallitukselle esimerkiksi osana hallituksen vuosikertomusta, joka kokoaa tiedot hallituksen toiminnasta, valtiontalouden hoidosta ja talousarvion noudattamisesta.

**Toimenpide-ehdotus 3.** Kansanväliset käytännöt viittaavat siihen, että päivitettävän julkisen hallinnon strategian ja siihen liittyvän toimenpideohjelman tulee fokusoitua julkisiin palveluihin ja julkisten palvelujen johtamiseen, mikä lisää strategian ohjaavaa merkitystä. Kysymys ohjauskeinojen terävöittämisestä on valtioneuvoston kannalta ajankohtainen, ottaen huomioon hyvinvointialueiden toiminnan käynnistyminen ja kuntatalouden haasteet. Palveluihin fokusoiva koko julkista hallintoa koskeva strategia yksityiskohtaisella toimeenpano-ohjelmalla voisi tarjota uuden mahdollisuuden perinteisten politiikkainstrumenttien (resurssit, tieto, säädökset) rinnalla.

## Lähteet

Bourgon, J. (2017). The new synthesis public administration. Fieldbook. Dansk psykologisk förlag.

Valtioneuvosto (2023). Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2023:58.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>

## Lisätietoja:

**Petri Virtanen** osallistuu julkisen hallinnon strategian arviointiin tutkimuskonsortion asiantuntijaryhmässä (2023–2024). Petri on tutkinut ja kehittänyt julkista hallintoa Suomessa vuosikymmenien ajan. Petri on koulutukseltaan valtiotieteiden tohtori, Suomessa kolmen yliopiston dosentti ja vuodesta 2023 alkaen vieraileva professori ja dosentti (Adjunct Professor) Australiassa Canberran yliopistossa. Petri on toiminut HAUS Kehittämiskeskus Oy:ssä johtavana asiantuntijana 1.9.2023 alkaen.

## Julkisen hallinnon systeminen ohjaus - strategia 2.0? -tutkimushanke toteutetaan osana valtioneuvoston vuoden 2023 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa.

### Hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja:

Neuvotteleva virkamies Jukka Erkkilä

Valtiovarainministeriö, [jukka.erkkila@gov.fi](mailto:jukka.erkkila@gov.fi)

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta  
Statsrådets utrednings- och forskningsverksamhet

## LIITE 1: Maavertailut “maakortteina”

### Maacase 1: Suomi / Julkisen hallinnon uudistamisen strategia (2020)

**Tyyppi:** kokonaisvaltainen julkishallinnon eri tasoja tarkasteleva strategiakokonaisuus, jossa yksilöity strategiset päämäärät (6) ja toimintalinjat (7). Strategiasivustossa joitakin esimerkkejä hyvistä käytännöistä strategiaan liittyen.

#### Kriteeri 1: Julkisen toiminnan vaikuttavuus

**Vahva painotus.** Strategiassa korostuu julkisen hallinnon tilivelvollisuus julkisten instituutioiden näkökulmasta, mutta myös sen suhteen, että strategiassa annetaan lupaus yhteiskunnalle. Palvelujen toisiinsa integroituminen nostetaan esille erityisenä periaatteena.

#### Kriteeri 2: Kansalaisten kyvykkyys

**Keskinkertainen painotus.** Strategiassa korostetaan ihmiskeskeisyyttä hallinnon lähtökohtana, kansalaisten osallisuutta, mutta kansalaisten kyvykkyden parantamiseen mainintoja ei ole paljoa (vrt. kuitenkin osallisuuden ja mukaan ottamisen idea).

#### Kriteeri 3: Viranomaisvalta

**Vahva painotus.** Strategiassa läpileikkaavana ajatuksena oikeusvaltioperiaate, jossa korostuu viranomaisvallan näkökulma.

#### Kriteeri 4: Yhteiskunnan kollektiivinen kyvykkyys

**Keskinkertainen painotus.** Strategiassa korostuu monissa kohdin yhteistyö ja sektorirajojen ylittäminen. Samoin tuodaan esille julkisten instituutioiden rooli siltanrakentamisessa yrityksiin ja kansalaisyhteiskunnan suuntaan. Kaiken kaikkiaan yhteiskunnan kollektiivista kyvykkyyttä tarkastellaan lähinnä julkisen hallinnon näkökulmasta.

#### Kriteeri 5: Yhteiskunnan määräystenmukaisuus

**Vahva painotus.** Oikeusvaltioperiaatteen korostaminen perustuu kahdenlaiseen ajattelumalliin: kansalaisten oikeuksien merkittävyyteen, mutta myös lakien ja sääntöjen noudattamiseen.

#### Kriteeri 6: Suorituskyky

**Vähäinen painotus.** Jos suorituskyky liittyy julkisen palvelujen kompetensseihin, näkökulma on vähäisessä määrin esillä strategiassa. Strategiassa korostetaan avoimuutta – joka voidaan ehkä ajatella kompetenssiksi – mutta muutoin hallinnon suorituskyvyn osatekijöitä ei käsitellä.

#### Kriteeri 7: Muotoutuva kapasiteetti

**Vahva painotus.** Ennakoinnin näkökulma leikkaa läpi koko strategiakokonaisuuden. Tämän lisäksi yksi toimintalinjauksista (6/7) painottaa ennakkoinnin ja tietojohdantamisen merkitystä. Kyky kuvitella muutosta on esimerkki strategian tuoreesta semantiikasta.

#### Kriteeri 8: Yhteiskunnan resilienssi

**Keskinkertainen painotus.** Strategian ytimenä on ajatus yhdessä selviytymisestä, yhteiskunnan rakentumisesta ja tulevaisuuden tekemisestä. Tästä huolimatta yhteiskunnan ja julkisen hallinnon adaptiivisuutta ei käsitellä yksiskohtaisesti.

### **Maacase 2: Alankomaat / Vision of Public Leadership (2017)**

**Tyyppi:** [strategiadokumentti, jossa mukana implementoinnin yleisperiaatteet.](#)

#### Kriteeri 1: Julkisen toiminnan vaikuttavuus

**Vahva painotus.** Julkisella johtamisella merkittävä rooli kompleksisessa yhteiskunnassa. Samoin julkisen johtamisen roolin keskeisenä näkökulmana on yhteistoiminta hallinnon toimijoiden välillä.

#### Kriteeri 2: Kansalaisten kyvykkyys

**Keskinkertainen painotus.** Kansalaisten kyvykkyys rakentuu osallisuuden kautta. Asiaa ei syvennetä kovinkaan paljoa eikä strategiassa tehdä eroa erilaisten osallistumistapojen ja yhteiskehittämisen välillä.

#### Kriteeri 3: Viranomaisvalta

**Vahva painotus.** Julkisella hallinnolla merkittävä koordinoiva rooli yhteiskunnassa ja yhteiskunnan suunnannäyttäjänä. Strategiassa korostuu vahvasti myös politiikan ja virkamiesjohdon rajapinta.

#### Kriteeri 4: Yhteiskunnan kollektiivinen kyvykkyys

**Vahva painotus.** Strategiassa korostuu yhteiskunnan moninaisuus ja yhdessä onnistumisen idea. Strategia korostaa eri sektoreilla toimivien yhteiskunnallisten instituutioiden yhteistyötä. Näkökulmaa kapeuttaa kuitenkin tarkastelun rajaaminen julkiseen johtamiseen.

#### Kriteeri 5: Yhteiskunnan määräystenmukaisuus

**Vähäinen painotus.** Strategiassa ei painotu vahvasti yhteiskuntarauha tai hallinnon merkitys yhteiskunnan stabiili-  
teetin varmistajana. Toisaalta strategiassa korostuu yhteiskunnallisten arvojen merkitys julkisessa johtamisessa.

#### Kriteeri 6: Suorituskyky

**Keskinkertainen painotus.** Strategia korostaa sellaisen julkisen politiikan dynamiikkaa, mikä tekee mahdolliseksi politiikan ja reformien implementoinnin. Näkökulma kuitenkin ohitetaan maininnalla eikä sitä tarkastella kovinkaan tarkasti.

#### Kriteeri 7: Muotoutuva kapasiteetti

**Vahva painotus.** Strategia alleviivaa yhteiskunnallisen adaptoitumisen ja ennakoinnin merkitystä, mutta tätä tarkastellaan lähinnä julkisen hallinnon johtamisen ja johtajien näkökulmasta.

#### Kriteeri 8: Yhteiskunnan resilienssi

**Keskinkertainen painotus.** Strategia painottuu erityisesti julkisen johtamisen taitoihin, jotka lisäävät yhteiskunnallista sopeutumiskykyä. Näkökulmaa voi pitää kokonaisyhteiskunnallisesti melko kapeana, koska strategia ei tarkastele hallinnon eri tasoja tässä suhteessa yksityiskohtaisesti.

### **Maacase 3: Australia / Australian Public Service Reform (APS) (2022)**

**Tyyppi:** strategisten tavoitteiden kokoelma, jossa 4 prioriteettia ja joka pitää sisällään selkeitä toimenpideohjeita ja ohjelmia.

#### Kriteeri 1: Julkisen toiminnan vaikuttavuus

**Vahva painotus.** Strategiassa korostuu julkisten palvelujen merkitys yhteiskunnassa ja se, millä tavalla julkiset palvelut edistävät yhteiskunnallista hyvää yhdessä kansalaisten ja yritysten kanssa.

#### Kriteeri 2: Kansalaisten kyvykkyys

**Keskinkertainen painotus.** Strategiassa nousee esille yhteisluomisen idea palvelujen uudistamisessa. Kansalaisten kyvykkyyden teema kuitenkin vähäisessä roolissa.

#### Kriteeri 3: Viranomaisvalta

**Keskinkertainen painotus.** Strategiassa puhutaan paljon kansalaisista ja yrityksistä, mutta julkisen palvelun näkökulmasta. Poliittikan näkökulma on strategiassa varsin vähäisessä roolissa.

#### Kriteeri 4: Yhteiskunnan kollektiivinen kyvykkyys

**Vahva painotus.** Strategiassa korostuu julkisten palvelujen, mutta myös yritysten ja kansalaisten rooli yhteiskunnan uudistamisessa. Kansalaisjärjestöjen tai alkuperäiskansojen näkökulma on strategiassa mukana, mutta vähäisessä roolissa.

#### Kriteeri 5: Yhteiskunnan määräystenmukaisuus

**Vähäinen painotus.** Strategiassa korostuu julkisten palvelujen yhteiskunnallinen rooli, mutta ei yhteiskunnallisen stabiiliteetin näkökulmasta, vaan pikemmin yhteiskunnan uudistamisen tulokulmasta. Julkiset palvelut nähdään yhteiskunnan innovatiivisuuden moottorina.

#### Kriteeri 6: Suorituskyky

**Vahva painotus.** Strategian yksi prioriteeteista rakentuu hyvin toimivien ja johdettujen julkisten palvelujen ympärille. Erityisenä näkökulmana on myös julkisten palvelujen työnantajamaine.

#### Kriteeri 7: Muotoutuva kapasiteetti

**Vahva painotus.** Strategia alleviivaa tiedolla johtamisen ja ennakkoinnin näkökulmaa. Ennakointiin liittyy useita aloitteita ja ohjelmia.

#### Kriteeri 8: Yhteiskunnan resilienssi

**Keskinkertainen painotus.** Yhteiskunnallinen resilienssi on tavallaan strategiassa implisiittisesti mukana, mutta näkökulma jää muiden teemojen taakse.

## **Maacase 4: Iso-Britannia / UK Declaration on Government Reform (2021)**

**Tyyppi:** 10-sivuinen strategiadokumentti, jossa julkisen hallinnon reformin perustelut ja tavoitteet. Strategian liitteenä mittava lista toimenpiteitä strategian toimeenpanoon liittyen.

### **Kriteeri 1: Julkisen toiminnan vaikuttavuus**

**Vahva painotus.** Strategia yksi kolmesta painopisteestä liittyä julkisen toiminnan vaikuttavuuteen. Painotuksessa erityistä ovat selkeät toiminnalliset tavoitteet ja niihin kohdistuva raportointi.

### **Kriteeri 2: Kansalaisten kyvykyys**

**Vähäinen painotus.** Kansalaisten näkökulma on strategiassa mukana, mutta se on paternalistinen 'ylhäältä alas' suuntautuva.

### **Kriteeri 3: Viranomaisvalta**

**Vahva painotus.** Strategian yksi kolmesta painopistealueesta liittyä poliittisten päätöksentekijöiden ja virkamiesjohdon dialogiin, jolla varmistetaan laadultaan korkeatasoiset julkiset palvelut.

### **Kriteeri 4: Yhteiskunnan kollektiivinen kyvykyys**

**Keskinkertainen painotus.** Kumppanuus on strategian yksi kolmesta painopisteestä, mutta se rajautuu lähinnä toimintaan hallinnon sisälle – politiikan ja virkamiesjohdon välille ja toisaalta hallinnon yksiköiden väliseen yhteistyöhön. Hallinnon ja muun yhteiskunnan välinen kumppanuus esiintyy lähinnä maininnan asteella.

### **Kriteeri 5: Yhteiskunnan määräystenmukaisuus**

**Vähäinen painotus.** Näkökulma ei ole seikkaperäisesti mukana strategiadokumentissa, jonka lähtökohtana on uudistaa julkisia palveluja (joka on siis strategian pääfokus) uudenlaisen osaamisen ja siihen liittyvien kannusteiden ja yhteistyön näkökulmasta.

### **Kriteeri 6: Suorituskyky**

**Vahva painotus.** Strategian yksi painopisteistä liittyä julkiseen palveluun liittyvän osaamisen vahvistamiseen ja lupaavien uusien julkisen palvelujen työntekijöiden rekrytointiin.

### **Kriteeri 7: Muotoutuva kapasiteetti**

**Keskinkertainen painotus.** Virkamiesten osaamistason nosto keskeinen painopiste, mutta ennakkoinnin teemaa ei erityisesti nosteta esille.

#### Kriteeri 8: Yhteiskunnan resilienssi

**Vähäinen painotus.** Yhteiskunnan kyvykkyys adaptoitua muutokseen on tavallaan strategian perusteluissa mukana, mutta siihen liittyviä periaatteita, aloitteita tai tavoitteita ei lausuta ääneen.

### **Maacase 5: Uusi-Seelanti / Public Service Act (2020)**

**Tyyppi:** julkisia palveluja koskeva parlamentin kuusikohtainen laki (elokuulta 2020). **Toimeenpanovastuu:** Public Service Commission.

#### Kriteeri 1: Julkisen toiminnan vaikuttavuus

**Vahva painotus.** Julkisilla palveluilla merkittävä yhteiskunnallinen rooli ja tästä syystä sillä on myös velvoite saada aikaan tuloksia.

#### Kriteeri 2: Kansalaisten kyvykkyys

**Vähäinen painotus.** Laissa tuodaan esille kansalaisten palvelemisen idea ja First nations -kansalaisuus, mutta kansalaisten ja palvelujenkäyttäjien osallisuus ei juurikaan korostu.

#### Kriteeri 3: Viranomaisvalta

**Vahva painotus.** Laissa alleviivataan julkisen hallinnon ja palvelujen vastuita ja velvollisuuksia tehtävien hoitamisessa.

#### Kriteeri 4: Yhteiskunnan kollektiivinen kyvykkyys

**Keskinkertainen painotus.** Laissa tuodaan esille julkisten palvelujen kumppanuus, mutta asiaa lähestytään korostuneesti julkisen vallan tehtävien hoitamisen näkökulmasta.

#### Kriteeri 5: Yhteiskunnan määräystenmukaisuus

**Vahva painotus.** Laissa korostuvat julkisten palvelujen vastuu, oikeudelliset näkökulmat ja työnjako, joilla nähdään olevan kiinteä yhteys yhteiskunnan kehittämiseen ja yhteiskunnan stabiiliteetin varmistajana.



**Kriteeri 6: Suorituskyky**

**Keskinkertainen painotus.** Laissa tuodaan esille julkisten palvelujen työntekijöiden roolit ja vastuut, mutta osamiseen liittyviä näkökohtia ei niinkään.

**Kriteeri 7: Muotoutuva kapasiteetti**

**Vähäinen painotus.** Laissa listataan julkisten palvelujen työntekijöiden työnjako, roolit ja vastuut, mutta ei ennakoinnin merkitystä.

**Kriteeri 8: Yhteiskunnan resilienssi**

**Vähäinen painotus.** Yhteiskunnallisen resilienssin näkökulma on tässä laissa residuaali, jota ei käsitellä juuri mitenkään eikä mainita lainsäädännön perusteena tai periaatteena.

## **Maacase 6: Ranska / Transforming French Civil Service to Meet the Challenges of the 21<sup>st</sup> Century (2021)**

**Tyyppi:** 26-sivuinen dokumentti, jossa kuvataan Ranskan julkisen palvelun ja eritasoisen hallinnon uudistamiseen haasteet ja periaatteet. **Toimeenpanovastuu:** Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP).

**Kriteeri 1: Julkisen toiminnan vaikuttavuus**

**Keskinkertainen painotus.** Strategia painottaa virkamieskunnan roolia julkisten palvelujen uudistajana.

**Kriteeri 2: Kansalaisten kyvykkyys**

**Vähäinen painotus.** Strategia korostaa julkisten palvelujen modernisointia, mikä tekee mahdolliseksi henkilöstöhallinnon uudistaminen ja innovaatiotoiminta. Julkisten palvelujen lähtökohtana mainitaan palvelujen käyttäjien tarpeiden ymmärtäminen.

**Kriteeri 3: Viranomaisvalta**

**Vahva painotus.** Strategiassa korostuu juridinen ja viranomaisvallan näkökulma. Strategiaan on kirjattu lähtökohdaksi kolmiportaisen (keskushallinto, paikallishallinto ja terveydenhuollon henkilöstö) virkamieskunnan juridinen asema, rooli ja velvollisuudet.

**Kriteeri 4: Yhteiskunnan kollektiivinen kyvykkyys**

**Vähäinen painotus.** Näkökulmaa ei tuoda esille oikeastaan mitenkään.

**Kriteeri 5: Yhteiskunnan määräystenmukaisuus**

**Vahva painotus.** Strategiadokumentin perusta – virkamiesten juridinen asema – korostaa yhteiskunnan määräystenmukaisuutta ja virkamiesten roolia yhteiskunnassa.

**Kriteeri 6: Suorituskyky**

**Vahva painotus.** Strategia alleviivaa virkamiesten kyvykkyiden näkökulmaa, mutta melko vanhanaikaisella tavalla, jossa korostuu julkisen hallinnon omalakisuus ja -ehtoisuus.

**Kriteeri 7: Muotoutuva kapasiteetti**

**Vahva painotus.** Strategia alleviivaa virkamiesten kyvykkyiden näkökulmaa, mutta melko vanhanaikaisella tavalla, jossa korostuu julkisen hallinnon omalakisuus ja -ehtoisuus.

**Kriteeri 8: Yhteiskunnan resilienssi**

**Vähäinen painotus.** Strategiassa ei pohdita julkisten palvelujen modernisoinnin tarpeellisuutta yhteiskunnan kokonaisviitekehityksessä, mikä jättää vähälle huomiolle myös yhteiskunnallisen resilienssin.

**Maacase 7: Irlanti / Our Public Service (2017)**

**Tyyppi:** kokonaisvaltainen julkisten palvelujen uudistamisohjelma ml. toimeenpano ja toimeenpanon arviointi.

**Kriteeri 1: Julkisen toiminnan vaikuttavuus**

**Vahva painotus.** Strategian kolmesta pääpilarista ensimmäinen liittyy parempien julkisten palvelujen tuottamiseen kansalaisille. Tältä osin strategiassa on läpileikkaavana teemana korostunut tilivelvollisuus.

**Kriteeri 2: Kansalaisten kyvykkyys**

**Keskinkertainen painotus.** Vaikka palvelujen käyttäjän näkökulma on strategiassa erittäin keskeinen, ei kansalaisten kyvykkyys nouse teemana strategiassa erityisen vahvasti esille.

### Kriteeri 3: Viranomaisvalta

**Vahva painotus.** Strategiassa korostuu useassa kohdassa tarve edistää kansalaisten luottamusta julkisia palveluja ja viranomaisia kohtaan.

### Kriteeri 4: Yhteiskunnan kollektiivinen kyvykkyys

**Vahva painotus.** Strategian perusideana on julkisten palvelujen kiinteämpi integroituminen yhteiskunnallisiin prosesseihin. Digitaalisuus ja kommunikatiivisuus nähdään tähän liittyvinä keinoina.

### Kriteeri 5: Yhteiskunnan määräystenmukaisuus

**Keskinkertainen painotus.** Strategia painottuu yhteiskuntarauhaa ja stabiiliteettipyrkimystä enemmän uudistumiseen ja palvelujen parempaan laatuun.

### Kriteeri 6: Suorituskyky

**Vahva painotus.** Strategian yksi kolmesta pääpilarista liittyy laajasti määritellen julkisten palvelujen henkilöstöön ja siinä erityisesti osaamistason jatkuvaan kehittämiseen.

### Kriteeri 7: Muotoutuva kapasiteetti

**Vahva painotus.** Strategiaan liittyy erilaisia osastrategioita ja yksi tällainen on innovaatioiden ja kasvun strategia. Innovaatioajattelussa läpileikkaavana teemana on ihmiskeskeinen ajattelumalli.

### Kriteeri 8: Yhteiskunnan resilienssi

**Vahva painotus.** Strategiassa leimallista kokonaisyhteiskunnallinen ajattelu, jossa julkisilla palveluilla on merkittävä rooli. Innovaatioajattelussa keskeistä on adaptiivisuuden idea ja yhteiskunnallinen transformaatio, jolla kenttä resilienssiajatteluun.

## **Maacase 8: Singapore / Transformation in the Singapore Public Service: Emerging Stronger from the Pandemic (2021)**

Tyyppi: kokonaisvaltainen strategiadokumentti, jossa mukana selkeät strategiset painopisteet ja toimeenpanomekanismi.

### **Kriteeri 1: Julkisen toiminnan vaikuttavuus**

**Vahva painotus.** Strategia korostaa julkisen hallinnon ja palvelujen vastuuta nousta seuraavalle tasolle koskien sekä julkisten palvelujen toimeenpanoa, mutta myös transformaation tarkastelua.

### **Kriteeri 2: Kansalaisten kyvykkyys**

**Vahva painotus.** Strategiassa on läpileikkaavana ajatustapana se, että julkinen palvelu menestyy yhdessä kansalaisten kanssa – strategia alleviivaa tilivelvollisuutta kansalaisille, jotka ovat tietoisia oikeuksistaan. Strategiassa puhutaan kansalaisista kumppaneina, joiden kanssa rakennetaan tulevaisuuden Singaporea.

### **Kriteeri 3: Viranomaisvalta**

**Vahva painotus.** Strategiassa korostuu julkisen hallinnon ja palvelun vastuu. Samoin tuodaan vahvasti esille poliittisen päätöksenteon ja virkamieskunnan dialogin merkitys.

### **Kriteeri 4: Yhteiskunnan kollektiivinen kyvykkyys**

**Vahva painotus.** Strategiassa korostuu vahvasti singaporelaisten yhtenäisyyden merkitys tulevaisuuden haasteista selviämässä.

### **Kriteeri 5: Yhteiskunnan määräystenmukaisuus**

**Vahva painotus.** Strategiassa tuodaan esille Singaporen omaleimaisuutta, kansallisia arvoja ja kansallista yhtenäisyyttä. Lisäksi tuodaan esille yhteisten sääntöjen noudattamisen tarve.

### **Kriteeri 6: Suorituskyky**

**Vahva painotus.** Osaaminen tuodaan strategiassa esiin kahdesta näkökulmasta – julkisen palvelun kyvykkyytensä ja kansalaisten ominaisuuksina.

### **Kriteeri 7: Muotoutuva kapasiteetti**

**Vahva painotus:** Strategian ideana on rakentaa ennakoivasti Singaporen tulevaisuutta.

**Kriteeri 8: Yhteiskunnan resilienssi**

**Vahva painotus.** Strategiassa nostetaan tavoitteeksi kansan sosiaalisen resilienssin vahvistaminen (COVID -19 alleiviivaa tätä tavoitetta), Singaporen yhtenäisyys ja huomion kiinnittäminen nuoriin ja tuleviin sukupolviin.

### **Maacase 9: Tanska / National Strategy for Digitalisation. Together in the Digital Development (2022)**

**Tyyppi:** kokonaisvaltainen strategia, joka sisältää 9 näkökulmaa ja jossa luodaan kokonaisvaltainen näkökulma julkiseen hallintoon ja palveluihin digitaalisessa toimintaympäristössä.

**Kriteeri 1: Julkisen toiminnan vaikuttavuus**

**Vahva painotus.** Strategiakokonaisuudessa tuodaan selvästi esille Tanskan kansallinen ja kansainvälinen rooli julkisen hallinnon ja palvelujen uudistamisessa. Strategia korostaa hallinnon ja palvelujen digitalisoinnin välttämättömyyttä, jotta niiden vaikuttavuus paranisi.

**Kriteeri 2: Kansalaisten kyvykyys**

**Vahva painotus.** Strategiakokonaisuudessa kansalaisten digitaitojen vahvistaminen nähdään keskeisenä tavoitteena. Kansalaistaitojen osalta merkittävää on myös universalismin painotus ("kaikkien digitaidoilla on merkitys, jotta kaikki pysyvät yhteiskunnan kehityksessä).

**Kriteeri 3: Viranomaisvalta**

**Vahva painotus.** Strategiakokonaisuus korostaa julkisen vallan roolia julkisen hallinnon ja palvelujen kehittämisen moottorina. Kyse ei kuitenkaan ole paternalistisesta 'ylhäältä alas' -ohjauksen mentaliteetista, vaan pikemminkin siitä, että julkinen hallinto on kehittämiskumppani yhteiskunnassa ("powerdynamo")

**Kriteeri 4: Yhteiskunnan kollektiivinen kyvykyys**

**Vahva painotus.** Digitalisoituvassa toimintaympäristössä pärjääminen ja uudistuminen edellyttävät kansallista osaamistason nousua. Samoin strategiassa nähdään tärkeänä se, että digitaalisuuden haaste penetroituu kaikille hallinnon tasoille, eri julkisiin palveluihin ja eri väestöryhmiin.

**Kriteeri 5: Yhteiskunnan määräystenmukaisuus**

**Vahva painotus.** Määräystenmukaisuus näkyy strategiakokonaisuudessa monella eri tavoin. Erityisen tärkeänä nähdään se, miten tietoturvallisuus toteutuu ja miten julkista tietoa voidaan käyttää kansallisessa innovaatiotoiminnassa.

#### **Kriteeri 6: Suorituskyky**

**Vahva painotus.** Osaaminen on Tanskan strategiakokonaisuuden keskeinen läpileikkaava teema, joka koskee niin hallintoa, palveluja, kansalaisia, palvelujen käyttäjiä kuin yhteiskunnallisia instituutioita.

#### **Kriteeri 7: Muotoutuva kapasiteetti**

**Vahva painotus.** Strategiakokonaisuudessa lähtökohtana on ennakointi ja tulevaisuustaitojen ja -alueiden "halluunotto" (muun muassa vihreä siirtymä, maailman parhaiden digitaalisuutta hyödyntävien julkishallintojen joukossa oleminen).

#### **Kriteeri 8: Yhteiskunnan resilienssi**

**Vahva painotus.** Strategiakokonaisuudessa korostuu digitaalisuuden kautta tapahtuva kansakunnan iskunkestävyyden parantaminen.