

EN**FENOMENBASERAD****OFFENTLIG****FÖRVALTNING**

- Diskussionsinitiativ för att reformera tillvägagångssätten vid stadsrådet

Syftet med detta diskussionsinitiativ är att hjälpa landets regering och ministerier att reformera sin verksamhet så att den blir mera strategisk, långsiktig och enhetlig än tidigare.

Vi föreslår i främsta hand verksamhetsmässiga och i någon mån strukturella reformer – en helhet som erbjuder såväl den politiska ledningen, ministerierna som tjänstemännen väggkost för att fatta strategiska beslut och för att stödja beslutens genomslagskraft.

Särskild uppmärksamhet fästs vid att identifiera viktiga fenomen över förvaltningsgränserna som är av betydelse med tanke på Finlands framtid och vid att kunna reagera på dessa fenomen med den offentliga politikens metoder.

En styrgrupp som bestått av experter inom offentlig förvaltning och från andra sektorer har stött beredandet av diskussionsinitiativet. Därtill har vi i omfattande utsträckning hört nationella och internationella intressenter samt också i övrigt skaffat modeller från den övriga världen för hur arbetet vid statsrådet kan förnyas.

Ofta nämns stabilitet och förutsägbarhet när man pratar om den finländska förvaltningens styrkor. För att upprätthålla dessa traditionella styrkor och för att utveckla nya krävs i fortsättningen ett aktivt, framtidsorienterat grepp och en stark samarbetskultur. Till detta bidrar det här diskussionsinitiativet med material.

Sitra Arbetssapper

© Sitra 2018

En fenomenbaserad offentlig förvaltning

Diskussionsinitiativ för att reformera
tillvägagångssätten vid stadsrådet

ISBN 978-952-347-066-8

www.sitra.fi

Erweko Oy, Helsinki 2018

Sitra Arbetssapper erbjuder tvärvetenskaplig information om faktorer bakom förändringar i samhället. Arbetssappren är en del av Sitras framtidsarbete som genomförs med hjälp av prognostisering, forskning, projektarbete och försök samt utbildning.

Publikationens åtkomlighet har uppdaterad sommaren 2020.

Strategiskt, långsiktigt, enhetligt

Den finländska offentliga förvaltningen har under årtionden utvecklats till en på världsnivå uppskattad institution, som får utmärkta resultat i olika internationella jämförelser.

Under tidens gång har vår förvaltning dock blivit invecklad. Ett system i många generationer och den detaljerade regleringen håller småningom på att utvecklas till direkta hot mot förvaltningens förmåga att förnya sig.

Många samhällsliga problem, som klimatförändringen eller ojämlikhet, är komplicerade fenomen som är beroende av varandra, och som man borde granska på ett mera helhetsomfattande sätt. De nuvarande silostrukturerna inom förvaltningen liksom lagstiftningen och den detaljerade budgeteringen gör dock ett tväradministrativt, helhetsomfattande förhållningssätt märkbart svårare.

I den nuförtiden invecklade verksamhetsmiljön som ständigt ändras behöver regeringens och riksdagens förmåga att fatta beslut samt hela den offentliga förvaltningens förmåga att genomföra olika rättsliga, ekonomiska och sociala förändringar på ett hållbart sätt förstärkas. Statsrådet och hela statsförvaltningen har en central roll i beredandet och genomförandet av dessa reformer.

Detta diskussionsinitiativ ger förslag på hur statsförvaltningens tillvägagångssätt kan förnyas och också sådana strukturella utvecklingsåtgärder som ger riksdagen bättre förutsättningar än tidigare till en mera strategisk, långsiktig och enhetlig verksamhet. Initiativet erbjuder ministerierna nya verktyg för ledning av de viktigaste fenomenen i regeringsprogrammet. För tjänstemannaledningen och tjänstemannakåren erbjuder det metoder som uppmuntrar till ett mera tväradministrativt grepp, som är till hjälp när man ska svara på utmaningar inom beredning och genomförande.

Vi erkänner naturligtvis utmaningarna inom politiskt ledarskap och det att det inte går att skapa lösningar på problem på politisk nivå endast genom att

förbättra förvaltningens förmåga att verkställa. Olika regeringskoalitioner kräver alltid stor flexibilitet av statsrådet och regeringen, eftersom de politiska realiteterna är väldigt olika under en stark eller svag regering, för att inte tala om under en minoritetsregering. Av den orsaken har vi också tagit fram lösningar som underlättar både när man ska göra politiska val när man väljer metoder och alternativ för genomförande.

Vi anser det också nödvändigt att utveckla statsrådets och regeringens beredskap att föra dialog och att aktivt utveckla en kultur som uppmuntrar till samarbete. Det måste skapas en vilja att gemensamt lösa problem och att samarbeta. Utan denna vilja kan inte ens de finaste förvaltningslösningarna skapa bestående och fungerande resultat.

Sitras tidigare diskussionsinitiativ Folkstyrets grundrenovering lyfte våren 2018 förutom en reform av tillvägagångssätten vid statsrådet också fram behovet av förnyelse i den representativa demokratin och vårt partisystem. Partierna och riksdagen har redan tagit tag i frågan. Detta diskussionsinitiativ fördjupar och konkretiserar rapporten Totalrenovering av folkstyret till den del som rapporten handlar om statsrådet och statsförvaltningen, genom att erbjuda konkreta utvecklingspunkter för att stärka statsförvaltningens verksamhet.

Vi hoppas att våra förslag erbjuder den politiska ledningen och tjänstemannaledningen välgång för ett mera strategiskt bearbetande och ett effektivt genomförande av regeringsprogrammet.

Vi tror att efter den totalrenovering som vi föreslår fortsätter Finland ännu starkare än tidigare bland de mest progressiva demokratierna i världen.

Mikko Kosonen
överombudsman
Sitra

Innehåll

Mål	6
Centrala åtgärdsförslag	
1. Ett mera strategiskt ledarskap	8
2. Tydligare politisk ledning i statsrådet	9
3. Stöd av fenomenbaserat genomförande	12
4. Från isolerad beslutsfattning till helhetsbaserat ledarskap	13
5. Bättre förutsättningar för kunskapsledning	15

MÅL

Syftet med detta diskussionsinitiativ är att förbättra förutsättningarna för demokratiskt ledande och styrning över större helheter i statsförvaltningen. Vårt diskussionsinitiativ erbjuder förslag på lösningar som stärker strategiskt och genomslagskraftigt beslutsfattande och politisk ledning i statsrådet. Vi föreslår både strukturella och funktionella reformer i den offentliga förvaltningen, som skulle stödja genomförandet av regeringens strategiska program och en högklassig ledning av programmet.

Förändringarna förutsätter förändringsberedskap, en starkare framtidfokus än idag, kundorientering och informationsbaserad ledning (inklusive att man identifierar god praxis över förvaltningsområdenas, organisationernas och staternas gränser). En djupare samarbetskultur inom tjänstemannaledningen och bättre samverkan inom statsrådet är också viktiga faktorer inom reformen.

Man har redan under nuvarande regeringsperiod testat ett strategiskt regeringsprogram och en ledningsmodell enligt det. Samtidigt har man genomfört reformer av olika omfattning som sträcker sig över förvaltningsgränserna. Regeringen har därtill berett en av de största reformerna i Finlands förvaltningshistoria, sote- och landskapsreformen.

De senaste åren har man inom olika förvaltningsområden (och också tväradministrativt) utvecklat innovativa och experimentella operativa modeller för att förnya verksamhetskulturen. Dessa försök ger en god grund att utveckla hela statsrådets strategiska ledning på.

Att vara strategisk och fokusera, det vill säga koncentrera sig på de viktigaste helheterna, är oundvikligt om och när regeringen vill genomföra strukturella och tväradministrativa reformer som svarar på förändringarna i omvärlden.

Samtidigt bör man konstatera att en sådan här strategisk ledning ofta står i strid med traditionen att vi i Finland har en koalitionsregering; man har av tradition strävat efter att sammanställa alla prioriterade frågor i

regeringsprogrammet. Den utmaning som detta innebär är att det då i programmet enkelt tas med olika frågor som till sin storlek, sina resurser och sitt tidsspann är mycket olika.

På motsvarande sätt är det naturligt att man i regeringens årsberättelse vill rapportera allt som blivit gjort och på så sätt visa åtgärdernas betydelse med tanke på helheten i regeringsprogrammet.

Det är dock möjligt att uppfylla dessa krav samtidigt, även om de verkar stå i strid med varandra. Regeringen kan och ska utse de mest centrala stora (3–5 st.) förändringsprojekten och skapa den mest lämpliga tväradministrativa ledningsmodellen för dem.

Den största delen av de mindre målen i regeringsprogrammet kan mycket väl genomföras inom ramarna för vår nuvarande effektiva regeringsmodell. Enligt vår bedömning skulle regeringens strategiska (fenomenbaserade) ändringsprojekt representera endast ungefär tio procent av statsförvaltningens resurser och budgetmedel.

I diskussionsinitiativet föreslår vi särskilt lösningar som stärker ett mera enhetligt och strategiskt ledarskap i statsrådet. Reformens kärna utgörs av statsrådets kansli och kansliets mera strategiska roll och en helhetsbaserad ledning. Ledarskapet stärks genom att man riktar resurser utifrån de mål och de behov som fastställts i regeringsprogrammet samt genom att man befäster nya konkreta operativa modeller som ansluter till detta (kartläggning av fenomen, verktyg och situationsrumskonceptet samt en stärkt kommunikation på statsrådsnivå)

Förtroendet kan stärkas genom att öka den gemensamma förståelsen och att skapa en gemensam framtidsbild. Förutom dessa behövs verktyg som stödjer att man arbetar tillsammans (bland annat genom att simulera fenomen, situationsrum, rotation, öppet kommittéarbete och strukturerad crowdsourcing).

Vi vill också väcka funderingar och en diskussion om hurdana strukturella, funktionella och kulturella förändringar som behövs för att statsförvaltningen – och

då i synnerhet dess vassaste spets, statsrådet – bättre än nu ska kunna reagera på olika utmaningar (t.ex. digitalisering, klimatförändringen, ändringar i arbete och utkomstmöjligheter, den söndervittrande representativa demokratin) som samhällets megatrender medför. Hur förvaltningen kan betjäna kunderna och samhället ännu bättre än nu är en annan central fråga. Diskussionsinitiativet har utarbetats i samarbete med aktörer och intressenter som utvecklar förvaltningens och då i synnerhet statsförvaltningens ledarskap som en del av Sitras nyckelområde Ledarskap inom den offentliga sektorn.

Arbetet har fått stöd av en styrgrupp där äldre rådgivaren Jouni Backman vid Sitra innehar posten som ordförande. Andra medlemmarna är Olli-Pekka Heinonen (generaldirektör, utbildningsstyrelsen), Liisa Hyssälä (äldre rådgivare, Sitra), Anna-Kaisa Ikonen (statssekreterare, Statsrådets kansli), Kirsi Karlamaa (generaldirektör, kommunikationsverket), Mikko Kosonen (överombudsman, Sitra), Timo Laitinen (generaldirektör, statskontoret), Teemu Malmi (professor, Aalto-universitetet), Timo Reina (vice verkställande direktör, Finlands Kommunförbund), Matti Rihko (styrelsens ordförande), Helena Tarkka (överdirektör, finansministeriet), Astrid Thors (vicehäradshövding) och Ritva Viljanen (stadsdirektör, Vanda).

Styrgruppens sekretariat har bestått av Petri Virtanen, Kaisa Lähtenmäki-Smith och Inga Nyholm.

Vi har i stor omfattning också hört olika intressenter, som till exempel ungdoms- och arbetarorganisationer. Sammanlagt över 150 personer har under beredningen deltagit i event ordnade av Sitra eller i personliga intervjuer. Diskussionsinitiativets preliminära innehåll har också diskuterats med deltagarna i Sitras Uudistaja-kurs för statens högsta tjänstemannaledning, som en del av ledarskapsutbildningsprogrammet. De försök med operativa modeller som gjorts under kursen har utnyttjats när förslagen utarbetats.

Material för att kunna göra en internationell jämförelse av de utvecklingsåtgärder som föreslås har hämtats bland annat från Singapore, Holland, Kanada och de övriga nordiska länderna.

Även om det diskussionsinitiativ som nu publiceras endast gäller en förnyelse av statsrådets arbete, tillvägagångssätt och struktur öppnar det ett nytt synsätt på en reform av hela systemet för offentligt beslutsfattande och förvaltning. Systematiken och behovet av systematiska förändringar gäller vid sidan av statsrådet också riksdagen och lokal- och regionförvaltningen.¹⁾

Detta diskussionsinitiativ för att reformera tillvägagångssätten i den offentliga förvaltningen är en fortsättning på Sitras utredning Folkstyrets grundreovering (Jouni Backman och Liisa Hyssälä, februari 2018). Utredningens centrala budskap var att strukturerna och tillvägagångssätten i vår över hundra år gamla representativa demokrati inte motsvarar nutidens och framtidens behov. I åtgärdsförslagen ges lösningar på bland annat hur man kan öka medborgarnas delaktighet i direkt demokrati samt stärka partiernas programarbete. Utredningen innehåller även konkreta förslag på en reform av riksdagens och statsrådets strukturer och verksamhetsätt.

Förslagen i detta diskussionsinitiativ strävar efter att stärka förmågan att verkställa regeringsprogrammet i statsrådet och den underställda förvaltningen så att hela kedjan inom offentlig förvaltning omfattas, från statsrådet till landskapen och därifrån vidare till kommunerna. Genomförandet avgör om man lyckas uppnå målen i regeringsprogrammet eller inte.

De reformer som föreslås kan enligt vår bedömning genomföras utan större ändringar i lagstiftningen.

Vi hoppas att initiativet ger alla, såväl bland politiker som i tjänstemannakåren, som är intresserade av att förnya samhället, något att tänka på och också något konkret att fundera på och ta till när kommande regeringsförhandlingar planeras.

1. Doz, Y., Kosonen, M., Virtanen, P. 2018. Strategically agile government. in Farazmand A. (ed.): Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance. DOI:10.1007/978-3-319-31816-5_3554-1.

1. ETT MERA STRATEGISKT LEDARSKAP

En realistisk bild av statsekonomins tillstånd

Vi föreslår att hösten innan val ger finansministeriet (FM) riksdagen en realistisk lägesbild av statsekonomins tillstånd, faktorer som inverkar på den och centrala samhälleliga strukturfaktorer (till exempel befolkningens rörlighet, demografi, sysselsättning, kunskapskrav).

En delad framtidbild

Vi föreslår också att Statsrådets kansli hösten innan val sammanställer en gemensam framtidbild för centrala fenomen. I framtid bilden utnyttjas statsrådets framtidsredogörelse, ändringsfaktorkort, framtidsdokumentet som beretts av kanslicheferna (rapporten ”Mahdollisuudet Suomelle”), ministeriernas framtidsöversikter och annat prognosmaterial.

Strategiskt regeringsprogram

När valresultatet blivit klart fastställer regeringspartierna utifrån den läges- och framtid bild som delats ut de mest centrala fenomenbaserade utmaningarna för regeringsprogrammet. Man strävar under regeringsperioden efter att hitta en lösning på dessa

utmaningar. Samtidigt ställer man både långsiktiga mål (ungefär 10 år) för dessa utmaningar och mål för regeringsperioden och fastställer så kallade spetsprojekt. I detta sammanhang är det viktigt att identifiera den kunskap som de strategiska målen och spetsprojekten förutsätter och att komma överens om de ekonomiska resurser som krävs och de organisatoriska ramarna. I den verksamhetsplan som utarbetas på basis av de strategiska målen och i planen för de offentliga finanserna beskriver man å sin sida förutom ovan nämnda mål också de övriga målen och metoderna inom statsförvaltningen, som utgör grunden för den aktuella höstens budget.

Finansieringen följer strategin

Detaljrikedomen i statens årsbudgetering har identifierats som ett hinder för fenomenbaserat ledarskap. För varje strategiskt mål och den reform som ansluter till det ska statsrådet också i framtiden fastställa en budgetram och andra resurser som behövs för genomförandet. I den första planen för de offentliga finanserna som görs under valperioden är det viktigt att lämna tillräckligt med oriktat rörelseutrymme.

2. TYDLIGARE POLITISK LEDNING I STATSRADET

En till minister till statsrådets kansli

VI föreslår att statsministerns och hans stabs resurser frigörs till att genomföra politisk ledning i enlighet med regeringsprogrammet genom att en minister för statsrådets kansli utnämns. Ministern ansvarar för att de gemensamma tillvägagångssätten vid statsrådet utvecklas och stödjer de centrala reformerna och förnyelseprocesserna samt förvaltnings- och personalpolitiken på statsrådsnivå.

En statssekreterare åt varje regeringsparti

För att trygga statsrådets beredskap att fatta politiska beslut ska förutom statsministerns statssekreterare också utnämnas en statssekreterare till statsrådets kansli för varje regeringsparti. Därtill utnämns vid behov åt varje minister (enligt nuvarande praxis) en statssekreterare vars uppgift är att stödja ministern när regeringsprogrammet genomförs. Kanslichefernas uppgift är ett

sådant strategiskt och operativt ledarskap av ministerierna som stödjer varje regerings mål optimalt.

Varje ministerium en minister

För att trygga en klar och konsekvent politisk ledning ska det i regel utnämnas endast en minister till varje ministerium.

Tväradministrativt genomförande

För att göra tillvägagångssätten på statsrådsnivå mera enhetliga skulle det vara till nytta att utnämna ministrar först efter att man gemensamt fastställt fenomen- eller reformbaserade mål och de ekonomiska ramarna för dem. För varje fenomenbaserat strategiskt mål eller reform kommer man överens om en ansvarig minister och en ministergrupp. I ministergruppen ingår de ministrar vars budget- och kunskapsresurser förutsätts för att genomföra det aktuella målet eller den aktuella reformen.

EN MERA FENOMENBASERAD FÖRVALTNING

NULÄGE

SAMHÄLLELIGT FENOMEN

Utslagning av unga är ett exempel på fenomen som har komplexa förhållanden mellan orsak och följd och som man behöver kompetens från många olika områden och en strukturerad helhetsbild för att kunna hantera.



12 MINISTERIER

Ministerierna löser utmaningar skilt för sig, var och ett utifrån sitt eget perspektiv.



EN FENOMENBASERAD FÖRVALTNING

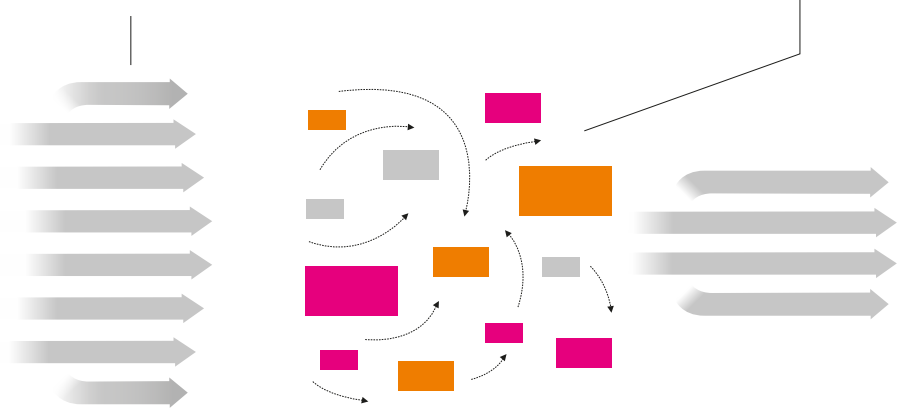
SITUATIONSNUM

Arbetet koncentreras till situationsrum. Till situationsrummen samlar man de bästa experterna från olika ministerier.

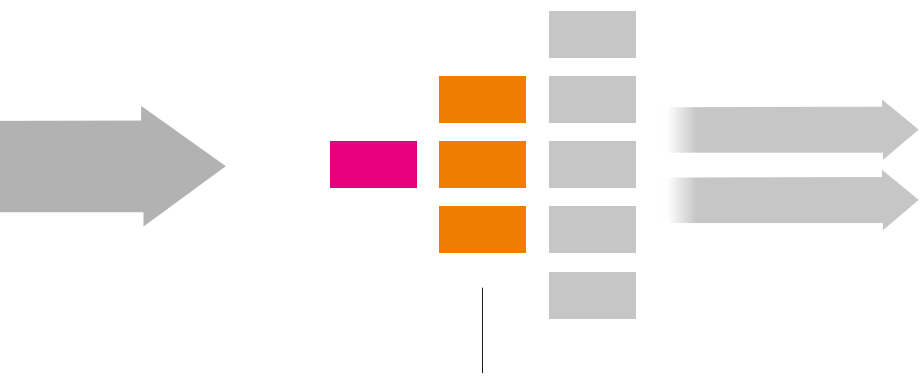
Föra att eurona ska kunna riktas på ett sätt som är effektivt med tanke på helheten, budgeteras tillräckliga finansiella resurser för situationsrummen.

Pengarna delas ut till ett stort antal små projekt. Eurona följer inte tväradministrativa behov och mål i tillräckligt stor utsträckning.

Det otaliga antalet lösryckta projekts inverkan på helheten förblir oklar.



Resultaten ska utvärderas med utgång från genomslagskraften och återspeglas i de utsatta målen.



Pengarna delas mellan större helheter enligt prioritet och det lämnas tillräckligt med utrymme för tväradministrativa behov.



3. STÖD AV FENOMENBASERAT GENOMFÖRANDE

Ett situationsrum för varje strategiskt mål/reform

Ett effektivt genomförande av var och ett strategiskt mål/reform förutsätter att gemensamma s.k. ”situationsrum” bildas för att stödja den aktuella ministergruppen.

Kanslichefsmötet som samordnare

Kanslicheferna som leder situationsrummen och som rapporterar direkt åt strategisessionen och -sekretariatet om hur regeringsprogrammet framskrider för samtidigt synpunkterna från strategisessionen för gemensam behandling vid kanslichefsmötet. På så sätt möts den strategiska påverkan och statsrådets strategi ännu bättre än tidigare.

Grundandet av en utvecklingsavdelning för offentlig förvaltning i anslutning till statsrådets kansli

I den nya avdelningens arbetsordning har åtgärder som stödjer den politiska ledningen på statsrådsnivå, den offentliga förvaltningens innovationsverksamhet, den högsta tjänstemannaledningens ledarskapskompetenser och rekryteringsstöd, statsrådets centraliserade personaladministration, kvalitetspolitik, reformernas projektledningsstöd, kompetensledning, försöksverksamhet, förändringsledning inom digitaliseringen och servicedesign samt statsrådets forskningsfinansiering en central roll.

En mera enhetlig kommunikation på statsrådsnivå

För att effektivera kommunikationens genomslagskraft görs kommunikationsprocesserna på statsrådsnivå mera enhetliga och ställningen för kommunikationsdirektörernas nätverk befästs. En konkret åtgärd är att kommunikationsstrategin och verksamhetsplanen blir en del av beredningen av regeringsprogrammet. Också ett klarare mandat för kommunikationsdirektörmötet och en ökad arbetsrotation mellan kommunikationsenheterna gör verksamhetskulturen mera enhetlig.

Kommuniaktionsstöd åt reformprojekt

Den nya utvecklingsavdelningen som föreslås grundas vid Statsrådets kansli och ett samarbete mellan statsrådets kommunikationsdirektörer hjälper regeringen att få en mera förutseende och flexibel kommunikation. Innehållsmässigt innebär detta i främsta hand kommunikationen för stora reformprojekt.

Stärkt investeringsförmåga

I beredningen av planen för de offentliga finanserna stärks investeringstänket, det vill säga statsrådets förmåga att bereda och utvärdera reformer av investeringsnatur samt att anvisa finansiering till dessa reformer. Under ledning av den minister som ansvarar för samordnandet av förnyelse- och reformpolitik och finansministern fungerar en kommitté för reforminvestering, som utvecklar investeringskompetensen och investeringstänket i ett längre tidsperspektiv.

4. FRÅN ISOLERAD BESLUTFATTNING TILL HELHETSBASERAT LEDARSKAP

Beredningen och verkställandet av statsbudgeten delvis fenomenbaserad

Budgeten utarbetas delvis som fenomenbaserade helheter.

Situationsrummen baser för reformarbetet

De centrala reform- och förändringsmålen i det strategiska regeringsprogrammet organiseras så att de möjliggör ett målbaserat och resultatrikt teamarbete i "situationsrum". I situationsrummen samlar man de bästa kompetensresurserna från olika ministerier och för deras användning reserveras med tanke på målet i regeringsprogrammet tillräckligt med redskap och resurser i euro.

Rörliga kompetensresurser

Rörligheten av kompetensresurser inom statsrådet ökas baserat på 20 § i statstjänstemannalagen så att en tjänsteman för viss tid helt eller delvis förflyttas till arbete i uppgifter som hör till ett annat ämbetsverks behörighet. På så sätt kan tjänstemännen samtidigt vara verksamma vid flera än ett ministerium.

Förnyelse av resultatstyrningen

I stället för att granska ett enskilt ämbetsverk granskar man de effekter som uppstår vid samverkan mellan flera ämbeten.

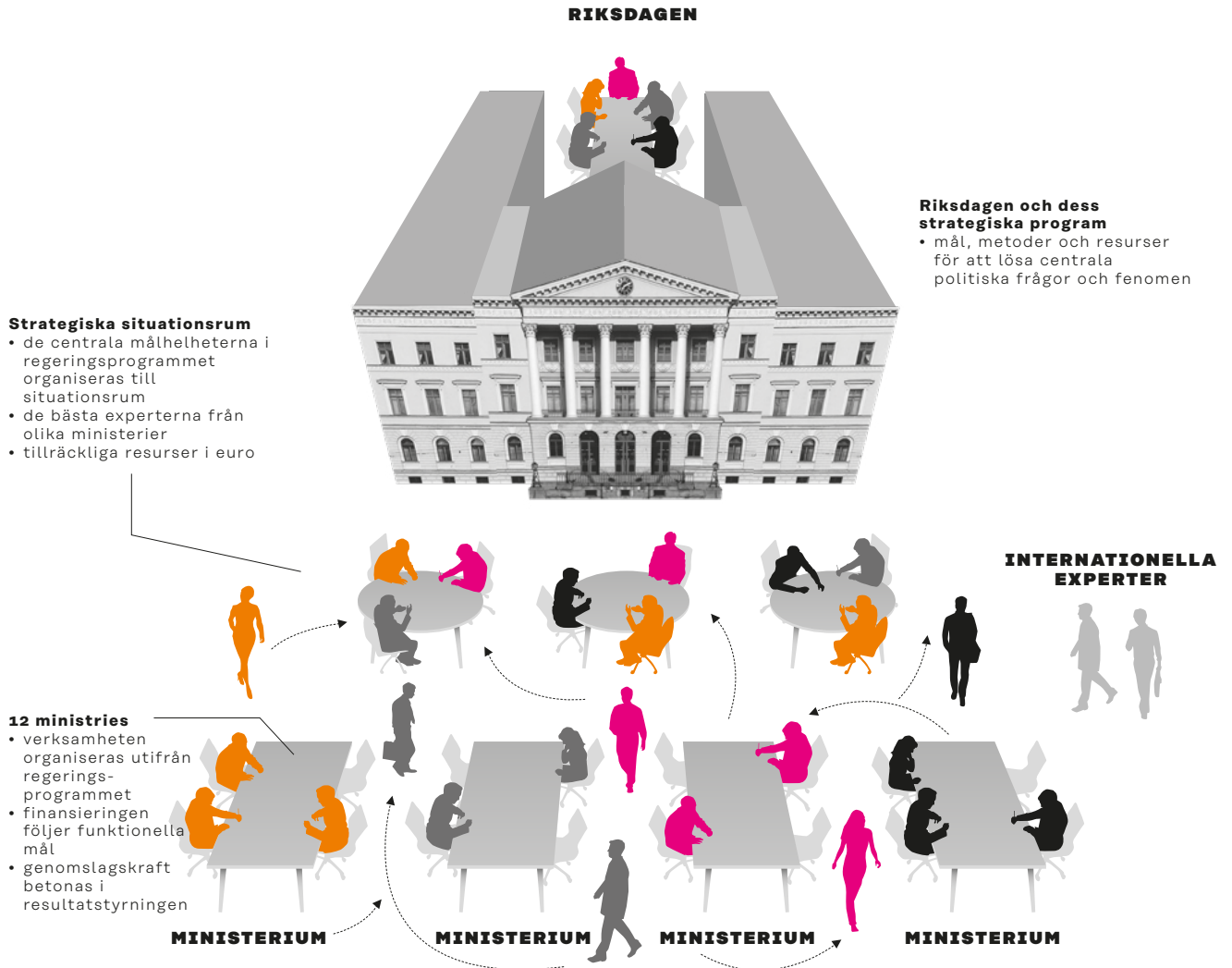
Statsrådets kansli och finansministeriets roller omdefinieras

Statsrådets kansli har ansvaret för den politiska styrningen av regeringsprogrammet och för att stödja genomförandet och för helheterna inom statsrådets förvaltnings- och personalpolitik. Finansministeriet å sin sida har ansvaret för uppgifter inom finanspolitiken. Båda har en nyckelroll i organiseringen av det fenomenbaserade arbetet i situationsrummen. Operativa stöduppgifter flyttas till servicecentret, alltså bort från Statsrådets kansli. Förutom finanspolitiken har finansministeriet ansvaret för styrningen av statens bolagsägande till de delar som det endast handlar om statens intresse som planerare.

Mera mångsidig kunskap åt reformprojekten

Det kunskapsstöd som reformerna behöver handlar främst om bedömningen av genomslagskraften, strukturerad crowdsourcing och medborgardialog. I centrala reformprojekt är det viktigt att garantera både en mångsidig och högklassig systematisk bedömning av genomslagskraften som sammanställer experternas åsikter och en medborgardialog som är öppen för medborgarnas erfarenheter och åsikter. Tillsammans bildar dessa en strukturerad crowdsourcing.

EN MERA FENOMENBASERAD ORGANISERING AV FÖRVALTNINGEN



5. BÄTTRE FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR KUNSKAPSLEDNING

Öppen kommitté

Lagberednings- och reformarbetet i statsrådet stöds av ett organ som består av beredningens kärngrupp och de experter som behövs (t.Ex. Genomförare, forskare, internationella experter och viktiga intressenter med tanke på ärendet osv.). Gruppen gör en systematisk och fortgående bedömning av beredningen under hela arbetets gång.

Mera mångsidig verktygsback

I verkstygbacken finns förutom konsekvensbedömningen och statsrådets utrednings- och forskningsverksamhet också fenomenbaserad information om läget, analytik, artificiell intelligens, försök. Lagberedningen vid ministerierna kan göras ännu bättre med hjälp av engagerande tillvägagångssätt och förhandsbedömningar av författningar och reformer. Vid utvecklingsavdelningen för offentlig förvaltning placerar man beredningen och bedömningen av lagstiftningen och ett team som stärker denna kompetens.

Bedömning av lagstiftningen

En bedömning av lagstiftningen av god kvalitet förutsätter ett råd för bedömning av lagstiftningen med bättre resurser, en tidsmässigt mera realistisk process och mera kunskap inom ministerierna. För att trygga oavhängigheten för rådet för bedömning av lagstiftningen reder man ut om det är möjligt att flytta rådet till justitiekanslersämbetet.

Justitiministeriets förmågor används inom hela statsrådet

För att trygga förutsättningarna för rättsstatsprincipen och en möjliggörande lagstiftning på hög nivå stärks justitiministeriets roll och förmåga att stödja agendan i regeringens strategi. Justitiministeriets kompetens är viktig att få med bland annat i den nya utvecklingsavdelningen och reform- och lagstiftningsprojekten (situationsrummen).

Projektledning av reformerna

Verksamhetsförutsättningarna och kompetenserna vid statsrådets högsta tjänstemannaledning ska förnyas så att man tillämpar den bästa internationella praxisen. För att trygga genomförandet och genomslaget i statens högsta tjänstemannaledning ska det finnas 2–3 personer på kanslichefsnivå som står till förfogande för projektledning av statsrådets mest strategiska projekt.

Mer enhetlig rekrytering

Mera enhetlig rekrytering av tjänstemannaledningen omfattar ett gemensamt karriärtänkande, betoning av ledarskapsutbildning och en ökad rörlighet för tjänstemannaledningen (inklusive ett systematiskt rotationsförfarande både vid ministerierna och inom ledningen för ämbetena).

Ökad rörlighet inom ledningen

Ledningens insyn i olika förvaltningsområden stärks ytterligare om man börjar använda den holländska verksamhetsmodellen, där det finns en tidsbegränsning (t.Ex. 5 År, mandatperioden kan förnyas en gång) på hur länge man kan vara verksam i ministeriernas tjänstemannaledning (som kanslichef) och positionen förutsätter ledarskapsfarenhet från flera ministerier (i holland från 3–4 ministerier).

Ledarskapsutbildning

En systematisk ledarskapsutbildning för den högsta tjänstemannaledningen integreras som en viktig del av karriärtänkandet för statsrådets tjänstemannaledning och organiseras centraliserat som en funktion på statsrådsnivå.

SITRA

SITRA ARBETSPAPPER 31.8.2018

Sitra Arbetspapper erbjuder tvärvetenskaplig information om faktorer bakom förändringar i samhället. Arbetspappren är en del av Sitras framtidsarbete som genomförs med hjälp av prognostisering, forskning, projektarbete och försök samt utbildning.

ISBN 978-952-347-066-8 (PDF)


www.sitra.fi

SITRA.FI

Östersjögatan 11-13, PB 160

00181 Helsingfors, Finland

Tfn +358 294 618 99

 @SitraFund