Pitkäjänteisellä yhteiskehittämisellä kestävään muutokseen

Laura Eiro, ~~ja~~ Ilona Lundström, Lasse Laitinen ja Satu Vasamo-Koskinen

muotoili: suomi

Julkaisu: Tieto- ja teknologiapolitiikan poikkihallinnollinen johtaminen

Sisällys

Motiivi: Digitalisaatio on laaja, nopeasti etenevä ja syntynyt syömään hallinnonrajoja 3

Tieto- ja teknologiapolitiikan määrittelystä 3

Näkemyksiä nykytilasta 3

Digitalisaatio haastaa aina uudelleen 3

Kohti parempaa yhteistä johtamista 3

Käytännön puutteita ja vahvuuksia 5

Kehitysvaihtoehtojen arviointia 6

Digiministerityöryhmä ja digitoimisto 2.0 6

Digisektorin yhteiskehitysbudjetti 7

Digiministeri ilman ministeriötä ja virtuaalinen ministeriö 8

Johtopäätökset: Jatkokehitetään hyvin käynnistynyttä 10

Motiivi: Digitalisaatio on laaja, nopeasti etenevä ja syntynyt syömään hallinnonrajoja

Tieto- ja teknologiapolitiikan määrittelystä

Aluksi on tärkeää kirkastaa, mitä tarkoitamme, kun puhumme tieto- ja teknologiapolitiikasta. Mielestämme johtamisen kehittämisessä on syytä huomioida jossain määrin eriävät lähtökohdat ja kehittämistarpeet näiden politiikkalohkojen välillä.

Tieto-, data- ja digipolitiikka ovat ilmiönä yksi keskittymä. Jatkossa käytämme tästä kokonaisuudesta termiä *digipolitiikka*. Teknologiapolitiikalla taas on vahva kytkentä sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopolitiikkaan (TKI-politiikka) että teollisuuspolitiikan kautta laajempaan elinkeinopolitiikkaan. Digipolitiikka voidaan myös nähdä osana teknologiapolitiikkaa, koska digitaaliset teknologiat ovat tärkeä osa kaikkea teknologiaa. Kytkennät tulevat esille monin paikoin, muun muassa yritysten digitalisaatiokehityksen ja laajemmassa kontekstissa esimerkiksi Euroopan omavaraisuuden kautta.

Näkemyksiä nykytilasta

Digitalisaatio haastaa aina uudelleen

Digitalisaatio on melko vanha, sektorirajat ylittävä ilmiökokonaisuus. Sen kasvava merkitys on ollut nähtävissä vuosikymmenten ajan. Samalla kuitenkin yleistyvien digitaalisten ratkaisujen luominen on ollut aina haastavaa, ja se on vaatinut useiden edellytysten yhtäaikaisen täyttymisen. Suuri varmuus yleisestä kehityssuunnasta kohti laajempaa digitalisaatiota on jättänyt sisälleen suuren epävarmuuden siitä, mitkä tarkemmat kehityssuunnat osoittautuvat parhaiksi ja voittaviksi.

Tämä muutos tulee jatkumaan. Digitaalinen ja teknologinen kehitys muuttuvat yhä monimutkaisemmiksi ja kiihtyvät kokonaisuudessaan. Esimerkiksi hajautettu web 3.0 saattaa muuttaa internetin rakenteita perustavanlaatuisesti. Kuitenkin se, tuleeko tämä tapahtumaan ja miten, on vielä pitkälti hämärän peitossa. Samoin geopoliittinen turvallisuusympäristö on suuressa muutoksessa. Nämä tekijät asettavat entistä suurempia vaatimuksia digi- ja teknologiapolitiikan johtamiselle. Yllätyksiä tulee varmasti.

Digi- ja teknologiapolitiikkaa haastaa nopean ja vaikeasti ennakoitavan muutoksen lisäksi laaja-alaisuus ja toimijoiden moninaisuus. Digitalisaation hyödyt perustuvat monikäyttöisyyteen, minkä vuoksi sen sisällöt läpäisevät sektorit ja hallinnon rajat eri tavoin. Tällainen ympäristö haastaa hierarkkisen, eksklusiivisiin vastuisiin perustuvan johtamismallin.

Kohti parempaa yhteistä johtamista

Digipolitiikassa johtamista ja toimeenpanoa haastaa asioiden monisyisyys ja useiden aloitteiden ja hankkeiden kytkeytyvyys useaan hallinnonalaan. Ylätasolla haasteena on ollut

politiikkatavoitteiden hajanaisuus ja yhteisen vision ja tavoitteiden puuttuminen hallitusohjelmissa. Suomessa on pitkät perinteet julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöstä sekä poikkihallinnollisesta valmistelusta. Kuitenkin tarve entistä tiiviimmälle koordinaatiolle ja päätöksentekoa tukevalle tietopohjalle on tunnistettu.

Yhteiskunnan uudistamiseen tarvitaan organisaatiorakenteiden muuttamisen sijaan enemmän sektorirajat ylittäviä, verkostomaisia johtamis- ja toimintamalleja sekä aktiivista vuoropuhelua ja yhdessä kehittämistä sidosryhmien kanssa. Tämän lähestymistavan puolesta puhuu myös se, että Suomessa sidosryhmien valmiudet digitalisaation hyödyntämiseen ja toteuttamiseen ovat hyvät. Yritykset ja muut toimijat ovat aloillaan useasti kansainvälisesti edistyneitä, mikä tulee ottaa huomioon julkishallinnon johtamisessa tärkeänä voimavarana. Yhteiskunnassa laajalti olevan osaamisen optimaalinen hyödyntäminen vaatii verkostomaista toimintatapaa myös julkiselta sektorilta. Ympäröivä yhteiskunta ja sidosryhmät myös vaativat paljon niin toimintatapojen kuin politiikan sisällönkin kehittymisen osalta, mikä luo painetta ja kirittää kohti parempia ratkaisuja.

Digitalisaatiokehityksen kokonaisuuden suuntaamiseksi ja johtamiseksi valtioneuvosto asetti syyskuussa 2021 digitalisaation, datatalouden ja julkisen hallinnon ministerityöryhmän (”digiministerityöryhmä”). Ministerityöryhmän tehtävänä on ohjata digitalisaation, tieto- ja teknologiapolitiikan, datatalouden sekä kyberturvallisuuden kehittämistä yli sektorirajojen ja koordinoida näihin liittyviä toimenpiteitä ja tilannekuvaa. Liikenne- ja viestintäministeri, elinkeinoministeri ja kuntaministeri toimivat kiertävinä puheenjohtajina, mutta ministeriryhmässä on jäseninä myös valtiovarainministeri, oikeusministeri, sisäministeri sekä sosiaali- ja terveysministeri.

Samalla ministeriöiden välistä yhteistyötä tiivistettiin perustamalla digiministerityöryhmän työn tueksi digitoimisto. Digitoimistossa on kiertävä puheenjohtajuus liikenne- ja viestintäministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön ja valtiovarainministeriön kesken, sekä edustus jokaisesta ministeriöstä. Digitoimisto koordinoi ministeriöiden välistä yhteistyötä sekä ylläpitää kokonaiskuvaa ja ajantasaista tilannekuvaa Suomen digitalisaation ja datatalouden kehittämisestä. Se toimii yhteyspisteenä sidosryhmien data-, digi- ja tietopolitiikkaan liittyville yhteydenotoille ja tekee aktiivista yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Digitoimiston tehtävänä on myös vahvistaa Suomen EU- ja kansainvälistä vaikuttamista digitalisaatio- ja datatalouden aloitteiden jakautuessa usealle eri hallinnonalalle.

Kokemukset digiministerityöryhmästä ja digitoimistosta ovat olleet positiivisia, joskin kun kyseessä on uusi toimintamalli, tarvitaan jatkuvaa kehittämistä saatujen kokemusten perusteella. Digikehityksen seuraamiseen ja vaikuttavaan ohjaamiseen tarvitaan vielä mittaamisen ja raportoinnin välineitä ja malleja vaikuttavuuden arviointiin sekä ennakointiin.

Merkittävä edistysaskel verrattuna aiempaan on Suomen digitaalinen kompassi, josta valtioneuvosto toimitti selonteon eduskunnalle lokakuussa 2022. Selonteko on laadittu digiministerityöryhmän ohjauksessa. Siihen sisältyy yhteinen hallinnonalojen rajat ylittävä visio ja vuoteen 2030 ulottuvat tavoitteet digitalisaatiolle ja datataloudelle. Merkittävää valmistelussa on ollut laaja sidosryhmien osallistuminen työhön, jolloin kompassin toimintaa ohjaava vaikuttavuus on julkista hallintoa laajempi. Selonteon laadinnassa on hyödynnetty suoraan myös valtioneuvostotasolla aiemmin tehtyä työtä, kuten teknologianeuvottelukunnan raporttia sekä Tekoäly 4.0 -ohjelman väliraporttia, jotka osaltaan ovat esittäneet toimenpiteitä Suomen digitalisaation edistämiseen.

Käytännön puutteita ja vahvuuksia

Julkisella sektorilla tarvitaan vielä nykyistä kokonaisvaltaisempaa suunnittelua ja johtamista, jotta resurssit kohdennetaan tehokkaasti ja vältetään päällekkäisyyksiä. Tämä tarkoittaa poikkihallinnollista ja pitkäjänteistä suunnittelua ja johtamista sekä etenkin yli sektorirajojen menevien toimien priorisointia. Tämä pätee niin strategiseen suunnitteluun (ja siihen liittyen esimerkiksi ohjelmatoimintaan), lainsäädäntöön kuin kehittämishankkeisiin ja julkisen sektorin digi-investointeihin. Tietopohjaisuus on toistaiseksi vielä digitalisaation johtamisen heikko lenkki, joskin työkaluja tietopohjaiseen päätöksentekoon sekä yhtenäiseen tilannekuvaan on lähdetty kehittämään osana digitoimiston työtä.

Yhteisenä haasteena digi- ja teknologiapolitiikan johtamisessa tunnistetaan tarve jatkuvalle osaamisen kehittämiselle niin valmistelussa kuin päättäjien tasolla muun muassa nopean teknologisen kehityksen vuoksi. Päätöksentekijälle tärkeää on nähdä, miten digitalisaatio ei ole vain työkalu, vaan eri muotoineen toiminnan kaikkiin tasoihin vaikuttavaa konkretiaa. Lainsäädäntöä taas tulisi pystyä laatimaan teknologianeutraalisti ja tavoitepohjaisesti.

Kehityskohteina nähdään myös entistä tiiviimpi tiedonkulku ja yhteistyö valtionhallinnon ja kuntakentän välillä. Digitalisaatioon liittyvää lainsäädäntöä voitaisiin sektorirajat ylittävissä tapauksissa laatia entistä tehokkaammin verkostomaisen toimintamallin avulla. Lisäksi konkreeteissa kehittämishankkeissa tulisi pyrkiä yhdenmukaisempiin ja yhteentoimiviin ratkaisuihin.

EU rakenteena lisää tarvetta poikkihallinnolliseen toimintaan jäsenvaltioiden hallinnossa. Digipolitiikka on tästä erinomainen esimerkki, kun on luotu Euroopan digitaalistrategia, datastrategia, Digitaalinen vuosikymmen -politiikkaohjelma ja annettu lukuisia dataan ja digitaalisuuteen liittyviä lainsäädäntöaloitteita. Vaikka Suomessa on varsin toimivat perusrakenteet EU- ja kansainvälisten asioiden valmistelulle ja useat ministeriöt tekevät aktiivista EU-vaikuttamista, niin ennakollisemmalla yhteistyöllä ja yhteisellä vaikuttamisella Suomen painoarvoa voitaisiin entisestään lisätä. Tämä kulminoituu etenkin digi- ja teknologiapolitiikkoja läpileikkaavissa kysymyksissä, kuten strategista autonomiaa ja teknologista omavaraisuutta koskevissa keskusteluissa.

Nykytilassa hyvää on pitkäjänteinen, ministeriörajat ylittävän yhteistyön ja -toiminnan kehittäminen valtioneuvostossa. Tämä on lähtenyt muun muassa joustavista ja digitalisaatiota hyödyntävistä työtavoista, yhteisistä tietojärjestelmistä ja foorumeista yhteistyölle. Kykyä uudenlaisiin organisatorisiin ratkaisuihin on, mutta toisaalta emme usko pelkkien organisaatiomuutosten voimaan tai muihinkaan oikoreitteihin. Etenkään digitalisaation eristäminen yhteen siiloon johdettavaksi ei tuota toivottua lopputulosta, kun on selvästi nähtävissä, että johtaminen vaatii kehittymistä ja sitoutumista laajemmalla rintamalla ja kaikilla hallinnonaloilla.

Kehitysvaihtoehtojen arviointia

Olemme seuraavassa arvioineet mielestämme kolmea keskeisintä tieto- ja teknologiapolitiikan johtamisen kehittämismallia tarkemmin.

Digiministerityöryhmä ja digitoimisto 2.0

Digiministerityöryhmän toimintatapa on perustunut muun muassa digikompassityön myötä hallinnonrajat ylittävään strategisuuteen. Digiministerityöryhmä on ollut uudenlainen tarpeeksi korkean tason yhteistyön ja johtamisen väline, jolle on ollut selkeä tarve. Ensikokemukset tästä rakenteesta ovat hyviä. Digitalisaatio koskettaa laajasti eri hallinnonaloja ja ministeriryhmässä on jäseniä useista eri ministeriöistä, mutta liikenne- ja viestintäministeriöllä, työ- ja elinkeinoministeriöllä ja valtiovarainministeriöllä on monia strategisia teemaan liittyviä vastuita ministerityöryhmän toimialaan liittyen.

On tärkeää, että ministerityöryhmän työ ei lähde fokusoitumaan liiaksi toimeenpanon koordinointiin, jolloin ministerityöryhmän varsinainen strategisempi ja sektorirajat ylittävä työskentely käytännössä kärsisi. Tällä hallituskaudella työn fokusointi oikeaan raekokoon on toiminut hyvin. On tärkeää, että elinkeinoelämän ja toisaalta julkisen hallinnon sekä palveluiden digitalisaatioon luonnostaan sisältyvistä eroavaisuuksista huolimatta näitä toisiinsa kytkeytyviä osa-alueita kehitetään yhdessä. Myös osaaminen on tärkeää pitää mukana kokonaisuudessa.

Digitoimisto on ollut uudenlainen, yhteistyöryhmäksi organisoitu tapa parantaa ministeriöiden välistä yhteistyötä, koordinaatiota ja tiedonkulkua digitalisaation ja datatalouden alueella. Sen kautta kaikkien ministeriöiden kehittämistoimet muodostavat yhtenäisemmän kokonaisuuden ja jaettu tilannekuva parantuu. Digitoimiston toiminta on alkanut erittäin hyvin, ja se on pystynyt toimimaan sekä yhtenäisenä työnyrkkinä että laajemmin ministeriöitä yhdistävänä rakenteena. Tässä kontekstissa tulee yhteensovittaa myös muun muassa teknologianeuvottelukunnan ja sen sihteeristön työ.

Digitoimisto ja ministeriryhmä ovat muodostaneet parin, jossa tarvitaan sekä ministeritason johtajuutta että virkamiestason työtä. Yhdessä ne tehostavat resurssien käyttöä ja tukevat digitalisaatioon käytettävien resurssien strategisempaa ohjausta. Erityisen tärkeää on se, että yhteistyö ja yhteiskehittäminen ovat edellytyksiä paremmalle politiikalle ja sen valmistelulle nopeasti muuttuvissa ja vaativissa sisällöissä.

Jokainen hallitus tarvitsee oman toimivan ministerityöryhmäkokoonpanon, joka vastaa sen tarpeisiin ja hallitusohjelman tavoitteisiin. Yhteensovittavan ja ennakoivan toimintamallin sekä tehokkaan toimeenpanon turvaamiseksi on tärkeää, että ministerityöryhmän kokoonpano on toimiva, työryhmän toiminta on tehokasta ja päätöksenteon kyvykkyys on mahdollistettu. Lisäksi virkamiesvalmistelun ja digitoimiston resurssien on oltava suhteessa digiministeriryhmän ja digitoimiston tehtäviin ja tavoitteisiin. Näiden uusien toimintojen käynnistäminen olemassa olevilla resursseilla on ollut osin perusteltua ja mahdollistanut nopean liikkeellelähdön ja tämän arvokkaan avauksen, mutta odotuksiin vastaaminen ja hyötyjen täysimääräinen realisoituminen ei onnistu ilman pysyviä lisäyksiä resursseihin.

Digikompassin tavoitteiden toteutumista ja Suomen digitalisaation, datatalouden ja julkisen hallinnon kehittämisen kokonaiskuvaa on tarpeen seurata ja ohjata yli hallituskausien ministerityöryhmävetoisesti sekä kehittää edelleen nyt saatujen oppien pohjalta verkostomaisesti ja joustavasti toimivan digitoimiston työtä. Valtionhallinnon tulosohjaus tulee kytkeä digikompassin tavoitteisiin.

Digisektorin yhteiskehitysbudjetti

Digitalisaatio luo johtamisen kehittämisen lisäksi uudenlaisia tarpeita julkisen sektorin resurssien kohdentamiselle ja investoinneille. Perustavanlaatuisen datan säilyttämisen ja digitaalisen yhteyksien infrastruktuurin lisäksi tarvitaan infrastruktuuria, joka mahdollistaa pääsyn dataan tai sen jakamisen, sekä tehokkaasti toteutettavien sopimusten, ehtojen ja oikeuksien kaltaista pehmeämpää infrastruktuuria. Teknologisten mahdollisuuksien kasvu luo tarpeita yhteis- tai yleiskäyttöiselle infrastruktuurille ja digitaalisille resursseille. Yksityisillä toimijoilla ei välttämättä ole kannustimia näiden luomiseen tai ne pystyvät tarjoamaan niitä vain hyvin vahvasta, monopolin kaltaisesta positiosta, jos kyseiset yritykset pystyvät rakentamaan tarpeeksi hyvän ja suuren digitaalisen alustan.

Periaatteessa yhteinen budjetti voi vivuttaa kokoaan enemmän yhteisiä tavoitteita ja kaivattua politiikka- ja sektorilohkojen ylittämistä. Haasteena on, että mikäli budjetti on pieni, se sirpaloituu helposti liian pieniksi virroiksi ja menettää vaikuttavuutensa eli käytännössä ei tuo muutosta nykytilaan. Isommassakin budjetissa on tarve rajauksille, minkälaiseen toimintaan budjettia voi käyttää. Kaikkia hankkeita ei ole järkevää ottaa yhteiskehitysbudjetin alle, vaan siinä tulisi keskittyä laajasti eri hallinnonaloja hyödyntävien ratkaisujen edistämiseen. Digitoimistolla ja digiministeriryhmällä voisi olla näitä ohjaava rooli.

Etenkin sektorirajat ylittäviin digitalisaatiohankkeisiin tulisi tarkastella myös uusia vaikutustenarviointi- ja investointimalleja. Nykyisin hankkeille ja investoinneille ei ole käytössä yhdenmukaista vaikutustenarviointikehikkoa tai jälkiseurantaa. Investointeja tulisi tarkastella elinkaarinäkökulmasta ja pohtia esimerkiksi infrahankkeissa hyväksi todetun allianssimallin hyödyntämistä, jotta kaikki osapuolet saadaan sitoutettua yhteiseen kehittämiseen. Sinänsä kokeilevakin eteneminen on välillä tarpeen, mutta omistajuus ja rahoitus käyttöönottovaiheeseen asti tulisi pohtia jo suunnitteluvaiheessa. Suunnitteluvaiheessa on myös varmistettava ratkaisujen yhteentoimivuus ja -sopivuus hallinnonalojen yli.

EU-ohjelmissa on vastinrahoitustarpeita, jotka hyötyisivät kansallisesta digitalisaatioon liittyvästä yhteiskehitysbudjetista. Budjetin tavoitteet ja johtaminen olisi määriteltävä tarkasti, jotta se olisi proaktiivinen ja strategisia tavoitteitamme palveleva väline. Rahoituksen saaminen tällaiselle budjetille on kuitenkin haaste, joka vaatii jatkopohdintaa ja tiivistä eri hallinnonalojen välistä yhteistyötä.

Pitkäjänteisempi suunnittelu ja rahoitusnäkymä (Liikenne 12 -ohjelmaa vastaavasti) hyödyttäisi myös digitalisaatiohankkeita. Tietovarantojen laadun ylläpito ja hyödyntäminen, rajapintojen rakentaminen sekä tietoturva ja tietosuoja vaativat jatkuvia investointeja ja jo syntyneen korjausvelan kuromista umpeen. Korjausvelka tulisi määritellä ja luoda nä-

kymä myös tulevista investointitarpeista. Päättäjille tulisi pystyä tarjoamaan kokonaiskuva digitalisaation edistämisen kannalta keskeisimmistä investoinneista, näiden keskinäisistä riippuvuussuhteista sekä tietopohjainen priorisointi.

Digiministeri ilman ministeriötä ja virtuaalinen ministeriö

Tietopolitiikalle ja digitalisaatiolle ollaan jo pidempään monissa ulostulossa vaadittu selkeää johtajuutta valtioneuvostossa. Usein toive johtamismandaatin vahvuudesta saa sen muodon, että Suomelle ehdotetaan digiministeriä tai valtiosihteeriä, joka johtaisi ja koordinoisi digitalisaatioteemaa valtioneuvostossa. Digiministeriä on istutettu milloin liikenne- ja viestintäministeriöön, milloin valtioneuvoston kansliaan, milloin valtiovarainministeriöön. Kuitenkin usein yhteistä ehdotuksille on, että kaikkien digiasioiden kokoaminen yhteen ministeriöön johdettaviksi nähdään lähes mahdottomaksi. Digitalisaatio pysyy läpileikkaavana kaikilla hallinnonaloilla.

Nykyinen toimintaympäristö puoltaa digitalisaation vahvaa johtamista ja myös resurssien yhteen tuomista vähintäänkin osittain. Kuten yhteiskehitysbudjetin pohdinnan kohdalla todettiin, resurssien hajautuminen ja pirstaloituminen lyhentää digitalisaation edistämisen aikajännettä ja madaltaa kunnianhimon tasoa. Digiministeri tarvitsisikin onnistuakseen laajan mandaatin ohjata muiden hallinnonalojen resurssien käyttöä, tuoda resursseja yhteen ja löytää synergioita eri hallinnonalojen toimenpiteiden välillä.

Viron menestyksen perusta digitalisaation edistämisessä on ollut vahva niin sanottu *no legacy policy* ja se, että valtion digistrategia, -ohjelmat ja -hankkeet on johdettu keskitetysti. Johtaminen on henkilöitynyt pitkälti Viron Chief Information Officer -tehtävään (CIO), joka sijaitsee paikallisessa elinkeino- ja viestintäministeriössä. Virolla on tämän lisäksi myös digiministeri, jonka tehtävään kuuluu myös yrittäjyyden edistäminen. Viron CIO-tehtävää kulloinkin hoitanut henkilö on rakentanut maan menestyksekkään digikehityksen lisäksi Viron kansainvälistä tunnettuutta ja jossain määrin myös omaa brändiään kovan luokan digijohtajana.

Tuorein esimerkki keskitetystä digijohtamisen menestystarinasta julkisen sektorin palveluiden digiloikan rakentamisessa on Kreikka. Siellä digitaalisen hallinnon ministeri yhdessä tiiminsä kanssa rakensi koronan aikana digitaaliset kansalaispalvelut lähes tyhjästä, loi maalle digitaalisen infrastruktuurin ja ohitti kehityksessä monet Euroopan maat. Kreikan digitaalisen hallinnon ministeriöllä on vastuu julkisen hallinnon ICT-infran ja palvelujen kehittämisen lisäksi myös politiikkavastuu digitaalisten teknologioiden käytön edistämisestä ja datapolitiikasta läpi hallinnonalojen.

Nämä kaksi eurooppalaista esimerkkiä menestyksekkäästä digijohtamisesta viittaavat molemmat siihen, että vaikka julkisen sektorin rakenteet ovat erilaiset ja digitalisaation edistämisen painopiste voi olla useammassa kohtaa ministeriörakennetta, selkeillä organisointiuudistuksilla voidaan oikein toteutettuina saavuttaa menestystä. Tämän takana on kuitenkin selkeä mandaatti, organisaatio, tavoite ja keskitetty resursointi. Kyse on kokonaisvaltaisesta muutoksesta. Toisin sanoen digijohtaminen on keskitetty omaan ministeri-

öön, mikä on myös toimeenpantu onnistuneesti. Muutosta on näissä maissa kuitenkin lähdetty tekemään lähtökohdiltaan erilaisesta tilanteesta kuin Suomessa, joten mallien suorasta soveltumisesta tänne ei voida vetää johtopäätöksiä.

Mielenkiintoinen ajatus digijohtamisen uudistamisesta Suomessa on moderni verkostomaisesti toimiva ministeriö tieto- ja teknologiapolitiikan hallintorajat ylittävään johtamiseen. Kansainväliset esimerkit eivät kuitenkaan anna rohkaisua siihen, että virtuaaliministeriö olisi riittävän vahva johtamisrakenne muiden vahvasti linjajohdettujen ministeriöiden joukossa. Oman haasteensa tähän toisivat myös kysymykset virkavastuusta.

Johtopäätökset: Jatkokehitetään hyvin käynnistynyttä

Minkä tahansa politiikkalohkon johtamisessa on mahdollista määrätä selkeät vastuu- ja johtosuhteet, mutta ei voida määrätä, että ratkaisu olisi välttämättä hyvä ja toimiva. Samoin digitalisaatiota ei voi määrätä, ainakaan siiloon. Digi- ja teknologiapolitiikan sisältöjä on vaikea mahduttaa yhteen rakenteeseen, hierarkkisesta rakenteesta puhumattakaan. Yhteiskunnan ja asioiden monimutkaistuessa ja keskinäisriippuvuuksien kasvaessa poikkihallinnollisuus ja politiikkalohkojen yhteensovittamisen vaade tulee säilymään jatkossakin, riippumatta vastuu- ja organisointimuutoksista. Vastaavia läpileikkaavia politiikka-alueita on paljon, muun muassa ympäristö, rahoitus, yritysten toimintaympäristö ja ihmisten hyvinvointiin liittyvät asiat.

Digitalisaatiosta johtuu ilmeisiä johtamistarpeita, joita voi osin verrata sotien jälkeiseen yhteiskunnan laajan uudistumisen ja modernisoitumisen vastaaviin tarpeisiin. Muutokset yhteiskunnassa ja julkisella sektorilla olivat tuolloin niin suuria, moninaisia ja perustavanlaatuisia, että niiden hierarkkinen ohjaaminen yhdestä organisaatiosta käsin tai edes koordinointi modernisaatio-teeman alla olisi ollut erittäin vaikeaa. Samoin digitalisaatiota on mahdotonta ohjata, mutta teemaan liittyviä toimia valtioneuvostossa on mahdollista johtaa ja koordinoida tuloksekkaasti yhteistyössä.

Yhteiskunnan uudistamiseen tarvitaan sektorirajat ylittäviä digitalisaation johtamis- ja toimintamalleja. Digitalisaatiota käsittelevä ministerityöryhmä ja hallinnonalat yhdistävä valtioneuvoston digitoimisto ovat tarjonneet johtamis- ja toimintamallin, jota on saatujen hyvien kokemusten pohjalta perusteltua kehittää edelleen verkostomaisena ja joustavana toimintamallina. Työn tueksi on tärkeää kehittää tietopohjaa ja yhteistä tilannekuvaa, joita tulisi jakaa myös sidosryhmille. Kannattaa panostaa sinne, mistä arvioidaan nyt tulevan onnistumisia. Eri hallinnonalojen digitalisaatiotavoitteet yhteen tuovan strategian eli digitaalisen kompassin täytäntöönpanoa tulee jatkaa. Sektorirajat ylittävän yhteiskehittämisbudjetin mahdollisuuksia ja tarkempia rajauksia tulisi myös tarkastella perusteellisemmin.

Riittävä resursointi, sekä henkilöresurssit että investoinnit, on edellytys onnistumiselle. Johtaminen ja resurssien käyttö tehostuvat yhteisten tavoitteiden, vision ja tilannekuvan kautta. Näin turvaamme elinkeinotoiminnan edellytykset, julkiset palvelut ja vauhditamme digitaalista ja vihreää siirtymää. Yhdessä vaikutamme myös tavoitteellisemmin EU:n ja globaaliin digitalisaatiokehitykseen, datatalouden pelisääntöihin sekä yritystemme globaalin kilpailukyvyn vahvistamiseen. Lisäksi yhteisesti varmistamme, että digitaalinen toimintaympäristö houkuttelee investointeja sekä osaajia Suomeen.

Laura Eiro, osastopäällikkö, liikenne- ja viestintäministeriö

Ilona Lundström, osastopäällikkö, työ- ja elinkeinoministeriö

Lasse Laitinen, erityisasiantuntija, työ- ja elinkeinoministeriö

Satu Vasamo-Koskinen, johtava asiantuntija, työ- ja elinkeinoministeriö