



15.10.2025

Valtionhallinnon kehittämisosasto

Katju Holkeri

## **Tulevaisuusvaliokunta asiantuntijakuuleminen 17.10.2025 HE 99/2025 vp**

### **Miten virallisilla ja epävirallisilla virkamiesverkostoilla voidaan kehittää julkishallintoa sekä edistää ennakointia ja politiikkatoimien vaikuttavuuden seurantaa?**

#### **Valtionhallinnon verkostoista yleisesti**

Valtionhallinnossa ja sen kehittämistyössä on monentyyppisiä erilaisia verkostoja. Ne ovat syntyneet erilaisiin tarpeisiin. Verkoston tarkoitus voi olla keskinäinen ammatillinen tuki ja kehittyminen (esimerkiksi HR-juristiverkosto). Verkosto voi olla perustettu kehittämistyön tueksi, kokemusten ja oppien jakamista varten (esimerkiksi innovaatioverkosto). Sen tarkoituksena voi olla myös toimia kahdensuuntaisena viestintäkanavana ja konkreettisena työn ja toimeenpanon tukena (esimerkiksi työnantajaverkosto).

Osa valtionhallinnon verkostoista on luotu alun perin osana keskitettyä kehittämistyötä kehittämishankkeiden ehdotusten pohjalta ja niiden toimeenpanon tueksi (esimerkiksi virastorakenne- ja tulosohjausverkosto). Toiset verkostot ovat taas syntyneet yksittäisten toimijoiden spontaanista verkostoitumisesta (esimerkiksi valtion asiakkuusverkosto).

Valtionhallinnossa verkostoilla on tärkeä merkitys osaamisen vahvistamisessa, tiedon ja hyvien käytäntöjen jakamisessa sekä uuden kehittämisessä. Useammalla alueella verkostot ovat valtionhallintoa laajempia ja mukana on kuntia, hyvinvointialueita, osassa myös tutkijoita ja kansalaisjärjestötoimijoita (esimerkiksi avoimen hallinnon Avoin demokratia -verkosto).

Valtionhallinnosta toimitaan myös osana sellaisia yhteisiä verkostoja, joiden vetovastuu on muualla tai jaettu (esimerkiksi Kansallinen ennakointiverkosto).

#### **Verkostojen rooli ennakkoinnissa ja politiikkatoimien vaikuttavuuden seurannassa**

Suomessa ja valtionhallinnossa on useampia verkostoja, joiden keskeinen työ on tukea ennakointityötä ja -osaamista (esimerkiksi Kansallinen ennakointiverkosto ja Valtion ennakoijat). Valtion virastoilla on myös monilla omia organisaatiokohtaisia ennakointiverkostojaan.

OECD arvioi vuonna 2022 Suomen ennakoivaa ohjausta tarkastelleessa raportissaan

[https://www.oecd.org/en/publications/anticipatory-innovation-governance-model-in-finland\\_a31e7a9a-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/anticipatory-innovation-governance-model-in-finland_a31e7a9a-en.html)

että verkostot ja kumppanuudet ovat keskeinen osa ennakoivan ohjauksen ja innovaation hallintamallia. Verkostot nähdään raportissa keskeisenä mahdollistajana. Ne tukevat tiedon jakamista ja yhteistä oppimista, osallistavaa ja moniäänistä politiikkasuunnittelua, kokeilujen ja uusien toimintamallien kehittämistä, hallinnon

siilojen ylittämistä ja ilmiölähtöistä yhteistyötä. Samalla raportti korostaa, että verkostojen toimivuutta tulee parantaa mm. lisäämällä läpinäkyvyyttä, vahvistamalla osallistumista ja varmistamalla, että verkostot ovat aidosti poikkihallinnollisia ja kattavia

Verkostot mahdollistavat yhteistyön kautta ideoiden ja muutosvoiman tuomisen osaksi ohjausta ja toimintatapoja. Verkostot tukevat näin uusien näkökulmien tuomista päätöksentekoon.

Esimerkiksi Kansallinen ennakointiverkosto, jota koordinoivat valtioneuvoston kanslia ja Sitra, kokoaa yhteen ministeriöitä, virastoja, alueellisia toimijoita, yksityistä sektoria, tutkijoita ja kansalaisjärjestöjä, ja järjestää tapahtumia, joissa jaetaan tietoa ja kehitetään yhteistä ymmärrystä tulevaisuuden ilmiöistä.

Verkostot ovat myös tärkeä keino lisätä osallistumista ja vuorovaikutusta kansalaisten ja sidosryhmien kanssa. Näin mahdollistetaan kansalaisten näkemysten ja ajatusten tuominen osaksi ennakointia ja politiikkatoimien valmistelua. Kansalliset dialogit on suomalainen innovaatio, jossa on tällä hetkellä 390 dialogijärjestäjän (kansalaisjärjestöjä, hallinnon toimijoita, seurakuntia, yliopistoja jne) verkosto. Järjestäjät järjestävät dialogit ilman kompensatiota. Dialogien kautta valtionhallintoon saadaan arvokasta tietoa, jota on voitu hyödyntää ennakointi- ja tulevaisuustyössä.

### **Miten näitä verkostoja (<https://www.valtiolla.fi/kategoria/verkotot/>) kehitetään ja hyödynnetään?**

#### **Verkostojen kehittäminen**

Valtionhallinnon verkostoja kehitetään sekä keskitetysti että verkostokohtaisesti. Valtion henkilöstöstrategian <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/valtior-henkilostostrategia> tavoitteena on lisätä valtiolla olevien nykyisten verkostojen tunnettuutta ja perustaa tarvittaessa uusia verkostoja.

Useimmat verkostot perustuvat jatkuvaan dialogiin verkoston jäsenten kanssa ja kesken. Tätä kautta saadaan säännöllisesti palautetta ja kehittämisideoita. Verkostoilla on myös rakenteita, jotka tukevat palautteen ja uusien kehittämisideoiden saamista ja hyödyntämistä verkoston työskentelyssä. Verkostolla voi olla esimerkiksi tukiryhmä, neuvonantajaryhmä, puheenjohtaja tai puheenjohtajisto. Verkostojen järjestämistä tilaisuuksista on mahdollisuus antaa palautetta (useimmiten palautekyselyt osallistujille).

Kehittämistyöhön linkittyviä verkostoja, niiden toimintaa, rakennetta ja vaikuttavuutta arvioidaan osana kukin kehittämisalueen muuta arviointia. Esimerkiksi avoimen hallinnon Avoin demokratia -verkoston toimintaa arvioidaan juoksevasti osana työn seurantaa, mutta myös kattavammin osana avoimen hallinnon työn säännöllistä arviointiraporttia joka toinen vuosi.

#### **Verkostojen hyödyntäminen**

Verkostoja hyödynnetään laajasti kehittämistyön eri osa-alueilla. Verkostojen kautta on mahdollisuus varmistaa viestin läpimenoa, tukea virastojen kehittäjiä ja muutosagentteja heidän työssään muutosten läpiviemiseksi ja uudistusten toimeenpanemiseksi organisaatioissa. Verkostojen kautta tehdään myös tunnetuksi ennakointityökaluja ja niiden käyttöä. Verkostotoimijoiden kautta tavoitetaan tahoja, joiden ääni muuten ei kuuluisi ennakoinnissa ja politiikkavalmistelussa (esimerkiksi Kansalliset dialogit - järjestäjäverkoston kautta).

Verkostojen avulla saadaan kehittämiseen uusia ideoita, näkökulmia sekä hiljaisia signaaleja. Useat verkostot tukevat myös käytännön ja tutkimuksen vuoropuhelua. Verkostoissa haetaan yhdessä ratkaisuehdotuksia, työstetään uusia työkaluja organisaatioiden käyttöön uudistusten toimeenpanon tueksi ja tuodaan kansainvälisiä esimerkkejä ja oppeja keskusteluun (esimerkiksi Valtion innovaatioverkosto).

Verkostoissa on mahdollisuus koota erilaista osaamista yhteen. Näin hyödynnetään eri toimijoiden tietoja ja taitoja mahdollisimman monipuolisesti. Verkostoyhteistyö tukee kollektiivista oppimista ja osaamisen kehittymistä niin organisaatio- kuin yksilötasollakin.

Verkostoyhteistyö on myös väline luottamuksen vahvistamiseen toimijoiden välillä. Parhaimmillaan tämä luottamus heijastuu laajemminkin yhteiskunnassa valtionhallintoa kohtaan tunnettuun luottamukseen.