

ILKKA RONKAINEN

MAAILMAN PARASTA RAKENTAMASSA



Maailman parasta rakentamassa

Ilkka Ronkainen

Maailman parasta rakentamassa

- Suomalaisen tulosjohtamisen synty, kukoistus ja kehitys 1976–93

© 2023 Ilkka Ronkainen

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi

Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

ISBN: 978-952-31-8632-3

Sisällysluettelo

Aluksi	7
Pärjääkö julkinen yksityiselle?	10
Ensi kontakti tulosjohtamiseen	14
Kuka Jouko H. Nissinen?	20
Tulosjohtamisen synty	23
Tulosjohtaminen -uusi riiston muoto	33
Jäin kypsyysrappusten loukkuun	41
Siskoksi	49
Liikkeenjohdon konsultiksi	74
Purjeveneellä Tallinnaan	85
Elämä liikkeenjohdon konsulttina alkaa	104
Siskotyön tilinpäätös	110
Tulosjohtaminen kunnan johtamisjärjestelmäksi	116
Kuntien vyörytys	129
Normiohjauksesta tulosohtaukseen	130
Oppia Ruotsista	134
Seikkailuja Karjalan korvessa ja Laatokalla	138
Sairaanhoidon parantamiseen	171
Amerikassa oppimassa ja opettamassa	181
OECD:ssä oppimassa ja opettamassa	188
Ovi auki Eurooppaan	198
Amsterdamissa verkottumassa ja terveydenhuoltoa oppimassa	206

Kohti kuntavaltaa.....	209
YTY-Plan hyvinvointiyhteiskunnan pelastajana	215
Karkkilan karkaisu -lomasuomen diplomityö	236
Työ, joka saatiin vahingossa.....	236
Kuudeksi viikoksi kesätöihin Karkkilaan	240
Raju saneeraussuunnitelma yksimielisesti läpi	249
Yritystaitolaisuus	257
Delfiinikulttuuri.....	262
Kokonaiskuntoisuus ja terveydenhoitojärjestelmä...	272
Tuli kolmannen sukupolven vuoro.....	278
Matti J. Kuronen:	280
Isä Camillon kommentit	280
Elämän viheriöt	288
Kirjallisuutta	290
Tulosjohtamiseen ohjaavaa kirjallisuutta	290
Ilkka Ronkaisen kirjat.....	291

Aluksi

Jäin eläkkeelle vuonna 2007. Samana vuonna Suomi valittiin maailman parhaaksi maaksi Newsweek -lehden järjestämissä kansakuntien olympiakisoissa. Tämän jälkeen on tullut Suomelle monissa maiden välisissä kisoissa menestystä. Tähän on varmaan vaikuttaneet monet tekijät, eniten Suomen valtiojohdon kaksi viisasta päätöstä. Ensimmäinen oli 1970-luvulla tehty päätös hyvinvointivaltiota ja toinen 1980-luvulla tehty päätös kaksipuolaisesta hallinnosta, jossa päätösvalta delegoitiin kunnille. Luotiin ainutlaatuinen kuntalaisvetoinen yhteiskuntamalli, joka mahdollisti maailman parhaan julkishallinnon rakentamisen ja tulosjohtamisen soveltamisen siinä.

Tutkimukset kertovat, että yritykseen menestykseen vaikuttavista tekijöistä merkittävin on johtaminen. Samaa voin sanoa kunnallishallinnosta. Olin valitsemassa 13 vuoden ajan Suomen parhaita kuntia ja päädyin samaan johtopäätökseen. Kunnan menetys riippui johtamisesta enemmän kuin mistään muusta viime vuosituhanella. Nyt 2020-luvulla en ole tästä enää varma. Ulkoiset muutospaineet: syntyvyyden romahdus, sisäinen ja ulkoinen muuttoliike, ilmaston muutos, globalisaatio, ovat niin suuret, että kuntatasolla viisaimmillakaan strategisilla valinnoilla on vaikea muuttaa kehityksen suuntaa.

Suomessa kehitettiin 1970–1980-luvuilla oma ja ainutlaatuinen johtamisjärjestelmä, joka sai nimeksi tulosjohtaminen. Olin mukana kehittämässä julkishallinnon tulosjohtamista, josta tuli koko julkisen

sektorin johtamisjärjestelmä, ensin edelläkävijäkunnissa, sitten valtiolla ja lopuksi koko Suomessa. Kiersimme konsultteina maailmalla oppimassa ja kehitimme koko ajan tulosjohtamista niin, että sen avulla saatiin aikaan maailman paras julkinen hallinto. Olimme aikamme edelläkävijöitä maailmassa. Ikävä kyllä tätä ei ole Suomessa tunnustettu vieläkään.

Kerron tässä ja tulevissa kirjoissani omakohtaisen tarinan, miten suomalainen tulosjohtaminen syntyi ja kehittyi. Keskeisessä roolissa oli Jouko H. Nissinen ja Yritystaito Oy. Tässä ensimmäisessä osassa kerron tulosjohtamisen synnystä ja miten minä tulin siihen mukaan vuonna 1983. Kirja ei ole dokumentti, vaan enemmän henkilökohtainen muistelmateos.

Avasimme 1.9.1987 Matti J. Kurosen kanssa Lappeenrantaan Yritystaito Oy:n toimiston. Paikallisesti oli iso uutinen, kun pappi ja kommunisti löivät hynttyynsä yhteen. Meitä alettiin kutsua Camilloksi ja Pepponeksi¹. Camillo (Matti J. Kurosen) kiersi vuoden Suomea ja Peppone jaksoi kulkukoirana 25 vuotta. Kirjan lopussa on Matti. J. Kurosen muistoja tuolta ajalta. Enemmän hänen

¹ Camillo & Peppone nimet tulevat Isä Camillo- kirjoista, joka on italialainen satiirinen kirjasarja, jonka on kirjoittanut Giovanni Guareschi. Kirjoissa kuvataan Po-joen laaksossa olevaa pientä kylää ja sen henkilöitä, kirkkoherra Isä Camilloa ja kommunistista pormestari Pepponea. Lappeenrannassa Matti J. Kurosen (Camillo) oli tunnettu pastori ja Ilkka Ronkainen (Peppone) kommunistijohtaja.

konsulttiajan oppejaan löytyy kirjasta” Elämän viheriöt -terapiaa tulosvastaaville”².

Haluan tässä yhteydessä kiittää kaikkia tämän kirjan tekoon osallistuneita ja omistan tämän kirjan suomalaisen tulosjohtamisen isälle, Jouko H. Nissiselle.

Jerevanissa 15.10.2019

Ilkka Ronkainen

Tämä kirja piti alun perin julkaista vuonna 2020. Olin viimeistelemässä kirjaa Jerevanin toimistollani. Sain Karkkilan ”konkurssiin” liittyvän luvun viimeistelyä ja menin päiväunille. Huomasin savua pihan perällä olevassa hirsitalossani. Luulin naapurin polttavan roskia. Menin talon sisälle. Alakerrassa ei ollut savua. Menin yläkertaan, joka oli savua ja myrkyllisiä kaasuja täynnä. Ihmeen kaupalla pelastuin tulipalosta ja 20 % ihostani sai palovammoja. Kolme viikkoa armenialaisessa palovammasairaalassa siirsi ajatukset muualle kuin Suomen julkishallintoon. Toipuminen vei kolme vuotta.

Loviisassa 15.2.2023

Ilkka Ronkainen

² Matti J. Kuronen: Elämän viheriöt -terapiaa tulosvastaaville, WSOY 1990.

Pärjääkö julkinen yksityiselle?

Marxilainen maailmankatsomukseni oli saanut taas pahan kolauksen. Uskoin, että omistuksella ei ole vaikutusta toiminnan tulokseen. Yhteiskunnallisesti omistettu kyllä pärjää yksityisesti omistetulle. Puheet isännättömän rahan tehottomuudesta eivät pidä paikkansa. Olin käynnistämässä Lappeenrannan kaupungin teknisen viraston kehittämisprojektia. Olin lukenut paljon alaan liittyvää kirjallisuutta ja hankkinut muiden kaupunkien kokemuksia. Sain tehtäväkseni valmistella konsultin valinnan kehittämisprojektimme. Pidin kunnallista toimintaa yksityiseen yritystoimintaan verrattuna niin erilaisena, ettei minulle tullut mieleenikään pyytää tarjouksia yksityisiltä konsulttiyrityksiltä. Lappeenrannan kaupungin henkilöstöpäällikön hyvä ystävä oli Kaupunkiopiston kehittämisosaston johtaja Antti Viinikka. Molemmat olivat sosiaalidemokraatteja, joten he molemmat suhtautuivat kunnan omaan toimintaan positiivisesti. Olin käynyt neuvotteluja Kaupunkiopiston kanssa, mutta ensimmäisen seminaarin valmistelun yhteydessä minua alkoi pelottaa. Uskallammeko lähteä matkaan heidän kanssaan? Minulla oli tunne, että olin pidemmällä kehittämisasioissa kuin meille tarjottu konsultti. Hän pyysi minulta ehdotusta ensimmäisen seminaarin ohjelmaksi. Lähetin ehdotukseni hänelle. Ohjelma tuli sanasta sanaan samanlaisena, jonka olin konsultille lähettänyt. Ainoa ero oli, että se oli painettu Kaupunkiopiston paperille. Kuka konsultoi ketäkin?

Pelkoni taustalla oli teknisen viraston osastopäälliköiden negatiivisuus minua kohtaan. Minua varten oli perustettu

poliittisten neuvottelujen tuloksena tekniseen virastoon suunnittelusihteerin virka. Olin myös nelihenken SKDL:n valtuustoryhmän puheenjohtaja. Molemmat asiat olivat sellaisia, joille oikeistolaisesti ajattelevat insinöörit eivät hurraata huutaneet. Viraston kehittämisprojektin käynnistämisen taustalla oli halua muuttaa hyvin autoritaarisesti johdettu virasto demokraattiseksi. Virastoa oli johtanut 30 vuotta Saksassa SS-koulutuksen saanut diplomi-insinööri. Olin ollut poliitikkona haastattelemassa ja valitsemassa uutta esimiestäni. Hänen tukeensa voin luottaa, olihan hän sosiaalidemokraatti.

Työpaikkani oli Lappeenrannan uudessa kaupungintalossa. Joka kerta mennessäni töihin kävellessä edustatoria pitkin, minusta tuntui kuin olisin mennyt Silja Linen ruotsinlaivaan. Jotenkin kaupungintalon ulkomuoto ja väri olivat samanlaisia. Työskentelin kaupungintalon toisessa kerroksessa. Neljännessä kerroksessa oli kaupungin keskushallinto. Kävin usein siellä hoitamassa hallinnollisia ja poliittisia asioita. Jos halusit vaikuttaa poliittisesti kaupungin asioihin, oli paras tapa käydä keskustelemassa valmistelijan kanssa.

Kaupunginvaltuusto oli kumileimasin, jossa voi pitää puheita, mutta joilla ei ollut vaikutusta varsinaisen päätökseen. Minua kiinnosti, miten eri osapuolet, viranhaltijat, vaikuttavat päätöksentekoon. Tein tutkimuksen kaupungin talousarvioprosessista, jota pääsin seuraamaan sekä virkamiehenä ja luottamushenkilönä. 1980-luvulla hallintokuntien esitykset olivat toiveiden tynnyreitä, huomattavasti ylimitoitettuja. Keskushallinnolle ja poliittisille päättäjille jäi suuri työ saada budjetti tasapainoon. Kuinka suuri vaikutus oli moniviikkoisella poliittisella prosessilla tulevaan

talousarvioon? Kaupunginjohtajan ja kamreerin työn vaikutus oli yli kaksikymmentä prosenttia ja poliittisen prosessin vain puolitoista prosenttia. Kun otetaan huomioon, että vuosittaiset ylitysoikeudet olivat yli kymmenen prosentin luokkaa, ei poliittisen demokratian vaikutusvallalle voinut antaa kovin korkeaa arvosanaa.

Soitin taas kerran Kaupunkiopistoon ja juttelin tulevan konsulttimme kanssa. Hän on flegmaattinen ja pitkäväteinen puhetapansa sai minut uniseksi jo puhelimesta. Masennus ja viha kasvoivat. Juoksin kaupungintalon neljänteen kerrokseen ja menin talon koilliskulmassa olevaan isoon työhuoneeseen. Sanoin henkilöstöpäällikkö Seppo Hikipäälle:

- Ei siitä teknisen viraston kehittämisprojektista tule mitään. En minä uskalla sitä aloittaa.
- Miksi et?
- Ei se konsultti minua sytytä. En uskalla lähteä hänen kanssaan liikkeelle.
- Viinikan Antti kehu, että hän on heidän paras osaaja.
- Voihan se olla, mutta ei se sitä osaamistaan kyllä osaa tuoda ulos.
- No, mitä tehdään?

Olin tehnyt varastrategiaa ja tiedustellut muista kaupungeista, mitä he olivat tehneet. Joensuun teknisessä virastossa oli jo monta vuotta aiemmin aloitettu tulosjohtamiseen kehittymisprosessi. Sieltä tuli hyvä palaute. Kotkassa oli käynnissä myös vastaava prosessi. Molemmat kaupungit halusivat korostaa, ettei kyse ollut projektista vaan prosessista. En ymmärtänyt, mikä ero oli prosessin tai projektin välillä, joka tapauksessa kyse oli kehittämisestä. Sama se mikä liite siihen perään pannaan.

Molemmissa kaupungeissa oli konsulttina Yritystaito Oy.

Kerroin Sepolle tekemistäni tunnusteluista ja kysyin:

- Voinko soittaa Yritystaitoon, vaikka meillä on kaupunginhallituksen päätöksessä konsulttina Kaupunkiopisto?
- En tiedä, minäpä kysyn Antilta.

Seppo soitti Antti Viinikalle ja sanoi sen jälkeen:

- Antti tunsu hyvin Yritystaidon ja Jouko H. Nissisen. Hän on ollut luennoimassa monta kertaa Kaupunkiopistolla ja saanut hyvät palautteet.
- Vai niin. Pitäisikö meidän vaihtaa konsulttia?
- Mietitään vähän. Kyllä minua kiinnostaisi nähdä, mikä tämä ihminen oikein on. Voisimme ottaa hänestä oppia ja tehdä jatkossa samoilla konsteilla itse kehittämistyötä.
- Tuohan voisi olla hyvä idea. Voisimme sitten vaikka perustaa tulosjohtamiskuntien omistaman konsulttitoimiston, sanoin innostuneena.
- Mikä ettei.

Seppo kävi vielä varmistamassa kaupunginjohtajalta, että konsultin vaihto voitiin tehdä.

Meni pari päivää ennen kuin otin yhteyttä Yritystaitoon. Pelotti ja toisaalta harmitti. Rohkaisin mieleni ja soitin Helsingin numeroon. Puhelimeen vastasi hyvin miellyttävä naisääni, jonka kanssa juttu alkoi luistaa kuin olisimme tunteneet toisemme jo pitkän aikaa. Hän osasi vastata asiantuntevasti kaikkiin kysymyksiini. Pelon tilalle tuli innostus. Suureksi ongelmaksi oli muodostumassa raha. Yritystaidon konsulttipäivän hinta oli kaksinkertainen Kaupunkiopistoon verrattuna. Kävin puhumassa ongelmasta Sepon kanssa. Hän ilmoitti:

- Haetaan ylitystä sitten loppuvuodesta Näinhän näissä kaupungin projekteissa yleensä käy.

Ensi kontakti tulosjohtamiseen

Naama punaisena ja mieli ahdistuneena kävelin kaupungintalon toisesta kerroksesta ruokalan kabinettiin. Oli menossa viraston kehittämisprojektin ensimmäisen seminaarin ruokatauko. Olin tilannut parasta liharuokaa, mitä kaupungin oma ruokala pystyi tarjoamaan, mutta konsultti sanoi:

- Minulle ei tarvitse tuoda mitään ruokaa. Minulla on omat eväät, olen mehupaastolla.

Samalla konsultti veti laukustaan Biotta -mehupulloja ja alkoi niitä lantraamaan. Teknisen viraston johtoryhmä katsoi ihmeissään konsultti Jouko H. Nissisen ruokailua.

Ruokailun jälkeen menin henkilöstöpäällikön kanssa keskustelemaan. Minusta aamupäivä oli mennyt ”hukkaan”. Ensin konsultti oli kehunut erinomaisuuttaan ja sitten pannut meidät esittelemään itsemme ja kertomaan, missä olimme hyviä. Ei yhtään kunnon seminaarialustusta. Koko aamupäivän oli dollarin kuvat pyörineet silmissäni, koska konsultin päivälaskutus oli yhtä suuri kuin minun kuukausipalkkani. Sanoin Sepolle:

- Taidettiin tehdä vikavalinta konsultin suhteen. Millä oikeudella hän asetti kyseenalaiseksi kaupunginhallituksen hyväksymät kehittämisprojektin tavoitteet ja pani ne osastopäälliköiden hyväksyttäväksi?
- No eihän niihin juuri muutoksia tullut. Kai hän teki niin sitouttaakseen osastopäälliköt projektiin,

sanoi Seppo yrittäen selvästi lieventää minun suuttumustani.

- Miten mies voi tulla noin heikoilla kalvoilla konsultoimaan. Suurin osa on Joensuussa ja Kotkassa käsin kirjoitettuja ja suttuisia. Ei sillä taida olla omia kalvoja lainkaan.
- Ei materiaalin taso kyllä päästä huimaa, mutta on se karismaattinen mies ja ei ole aika tullut pitkäksi. Minusta me voimme tehdä niin, kuin sovimme. Katsotaan, mitä hän tekee ja otetaan oppia. Olen puhunut asiasta Viinikan Antin kanssa. Hän on erittäin kiinnostunut yhteistyöstä meidän kanssamme.

Iltapäivällä konsultti esitti:

- Tulosjohtamisen keskeisen sanoma on:
 - Sovitaan yhdessä asiat, joissa menestytään eli avaintulokset.
 - Sovitaan yhdessä menestymisen laatu ja määrä eli tulostavoitteet.
 - Annetaan yksilöille mahdollisuus valita menettelytavat tulostavoitteisiin pääsemiseksi.
 - Otetaan henkilökohtainen ja yhteinen vastuu tulosten aikaansaamiseksi.
 - Aikaansaadaan avoin, luottamuksellinen ja luovuutta edistävä ilmapiiri.
 - Autetaan vapaaehtoisesti toinen toistaan.
 - Arvioidaan rakentavan kriittisesti aikaansaannoksia ja tehdään päätelmiä tulevaisuutta varten.
 - Näin saadaan koko elämään uutta sisältöä.

Miltä tämä vaikuttaa? Sopivatko nämä periaatteet tekniseen virastoon?

- Minusta nuo eivät sovi lainkaan meille, koska kunta ei ole mikään yritys, jonka tehtävä on tuottaa voittoa, vaan kunta tuottaa kuntalaisille palveluita, sanoin aggressiivisesti.
- Nyt sinä olet ymmärtänyt tuloksen väärin. Ei tulos ole tuottaa palveluita, vaan tulos on, millaisia vaikutuksia toiminnalla on asiakkaan elämään.
- Nyt konsultti puhuu omiaan, ainakin yrityksissä ei ole muuta tulosta kuin rahallinen.
- Mitä mieltä muut ovat?

Kaikki muut olivat sitä mieltä, että tulosjohtamisen periaatteet sopivat hyvin tekniseen virastoon. On totta, että aggressiivisuudellani oli poliittinen motivaatio ja halu oman erinomaisuuden esiintuomiseen. Kuuntelutaitoni oli politiikan heikentämä. Konsultti kuunteli purkauksiani ja jatkoi eteenpäin. Aggressiivisuudellani oli myönteinen vaikutus prosessiin. Osastopäälliköt olivat vankasti konsultin tukena ja tämä auttoi heidän sitoutumistaan, mutta minusta oli tulossa ulkopuolinen, jota olin jo muutenkin teknisessä virastossa.

Olin yllättynyt, kun konsultti pyysi saada keskustella kanssani. Vein hänet työhuoneeseeni, jonka jaoin toisen henkilön kanssa. Onneksi hän ei ollut paikalla, jotta saimme keskustella rauhassa. Olin varma, että saan konsultilta palautetta aggressiivisesta käytöksestäni. Jouko H. aloitti:

- Sinä taidat tuntea hyvin kunnallishallinnon?

Suomalaisissa yrityksissä kehitettiin 1970–1980-luvuilla oma ja ainutlaatuinen johtamisjärjestelmä, joka sai nimekseen tulosjohtaminen. Kirja kertoo tarinan suomalaisen tulosjohtamisen synnystä ja kehityksestä vuosina 1976–93. Keskeisessä roolissa oli Jouko H. Nissinen ja Yritystaito Oy. Kirjan tekijä oli kehittämissä tulosjohtamista julkishallinnon johtamisjärjestelmäksi. Siitä tuli 1990-luvulla Suomen julkisen sektorin johtamisjärjestelmä, ensin edelläkävijäkunnissa, sitten valtiolla ja lopuksi koko hallinnossa.

Tutkimukset kertovat, että organisaation menestykseen vaikuttavista tekijöistä merkittävin on johtaminen. Suomalaiset konsultit kiersivät maailmalla oppimassa ja kehittivät tulosjohtamista niin, että Suomen julkishallinto oli johtamisessa edelläkävijä maailmassa.

Suomi on menestynyt hyvin kansainvälisissä vertailuissa. Tähän on varmaan vaikuttaneet monet tekijät, eniten Suomen valtiojohtoon kaksi viisasta päätöstä. Ensimmäinen oli 1970-luvulla tehty päätös hyvinvointivaltiosta ja toinen 1980-luvulla tehty päätös kaksipuoltaisesta hallinnosta, jossa päätösvalta delegoitiin kunnille. Luotiin ainutlaatuinen kuntalaisvetoinen yhteiskuntamalli, joka mahdollisti maailman parhaan julkishallinnon rakentamisen tulosjohtamisen avulla.

Tämä kirja on "Maailman parasta rakentamassa" – kirjasarjan ensimmäisessä osa. Kirja ei ole dokumentti, vaan henkilökohtainen muistelmateos.