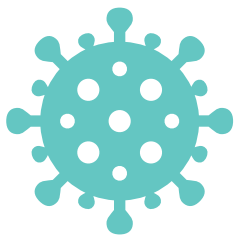




Opit ja kokemukset tekijöiden kertomana

Nina Laakso, KTT

TIIVISTELMÄ	3
SAMMANFATTNING	4
SUMMARY	4
Näin kaikki alkoi...	5
Johdanto – ainutlaatuinen hanke erikoiseen aikaan	6
2. Näin raportti tehtiin	9
3. Tunnistetut onnistumisen elementit	11
Ei kun menox!	11
Valtiokonttorin nykytila – perustus hankkeen onnistumiselle	12
Ketterä kehittäminen avainasemassa	13
Sähköinen asiointi	14
Lainsäädäntötyössä viraston edustaja mukana	15
Erilainen johtajuus – johtamisen moninaisuus	17
Jaettu johtajuus	18
Sidosryhmäjohtaminen	19
Organisaation sisäinen ylimmän tason johtaminen	20
Vertaisjohtajuus	20
Etätyö ja johtaminen	20
Eri sukupolvien johtaminen	22
Johtamisen tuoma psykologisen turvallisuuden tunne	24
Kustannustukihanke oli ykkösprioriteetti Valtiokonttorissa	24
Viestintä – suuri onnistuminen	25
Poliittinen viestintä	27
Proaktiivisuus ja huomio oppiin aiemmin koetusta	27
Valtiokonttorin arvojen mukainen hanke	28
Yhteishenki, keskinäinen luottamus ja toisten huomioiminen	29
Hektinen hanketyö kuormitti henkilöstöä	30
Johtopäätökset: onnistumisen elementit sekä opit ja kehitysajatukset	32



TIIVISTELMÄ

Maaliskuussa 2020 Valtiokonttori sai poikkeuksellisen tehtävän. Koronakriisi kuritti Suomea ja koko maailmaa, ja se oli vaikeuttanut monien yritysten taloudellista tilannetta ja toimintaedellytyksiä. Valtiokonttorin tuli muutamassa viikossa toteuttaa hanke, jolla näitä yrityksiä voitiin tukea taloudellisesti haastavina aikoina. Tämä raportti kokoaa yhteen oppeja ja kokemuksia, joita hankkeen aikana syntyi. Se perustuu kahdeksaantoista hankkeessa mukana olleen henkilön haastatteluun, joista on poimittu esimerkkejä koko valtionhallinnolle ainutlaatuisesta kulttuurisesta ja rakenteellisesta toimintatapojen muutoksesta. Raportti tarjoaa malleja ja oppeja, joita myös muut valtionhallinnon organisaatiot voivat käyttää toimintansa uudistamiseen.

Yritysten kustannustuki –hanketta vauhdittivat kiire ja pakko. Niiden seurauksena Valtiokonttori onnistui ennennäkemättömän nopeasti rakentamaan palvelun, joka oli menestys monella saralla. Hankkeessa hyödynnettiin sähköisiä järjestelmiä ja ketterää kehittämistä valtionhallinnolle uudella tavalla, mikä mahdollisti lainsäädännön nopean toimeenpanon. Sen lisäksi projektin aikana tapahtui myös laajempaa kulttuurista muutosta, jonka seurauksena esimerkiksi ministeriöiden ja lainsäädännön toimeenpanijaviraston työnjako koki suuria mullistuksia: ensimmäistä kertaa toimeenpanoviraston edustaja pääsi mukaan lainsäädäntötyöhön jo valmisteluvaiheessa. Hanketta värittivät myös etätyö sekä uudenlaiset työ- ja johtamistavat, jotka kertovat osaltaan työelämän muutoksesta.

Onnistumisen taustalla olivat Valtiokonttorin arvot sekä kyvykkyydet. Niiden avulla se onnistui hankkeessa, joka oli suuri menestys niin asiakkaiden kuin muiden yhteiskunnallisten toimijoidenkin silmissä.

SAMMANFATTNING

I mars 2020 fick Statskontoret en exceptionell uppgift. Koronakrisen straffade Finland och hela världen. Krisen hade försvårat den ekonomiska situationen och driftsförhållandena för många företag. Statskontoret fick som uppdrag att inom några veckor genomföra ett projekt som kunde stödja företag under dessa ekonomiskt utmanande tider. Denna rapport sammanför de lärdomar och erfarenheter som kom fram under projektet. Den bygger på intervjuer med 18 personer som medverkade i projektet. Exempel på kulturella och strukturella förändringar i metoder som är unika för hela statsförvaltningen har valts ut. Rapporten ger modeller och lärdomar som andra statliga organisationer också kan använda för att utveckla sin verksamhet.

Kostnadsstöd för företag-projektet drevs fram av brådska och ett måste att ta itu med situationen. Som ett resultat lyckades Statskontoret skapa tjänsten med enastående hastighet, vilket var en framgång inom många områden. Projektet utnyttjade elektroniska system och agil utveckling inom statsförvaltningen på ett nytt sätt, vilket möjliggjorde ett snabbt genomförande av lagstiftningen. Dessutom innebar projektet också en bredare kulturell förändring, vilket ledde till stora omvandlingar i arbetsfördelningen mellan till exempel ministerier och verkställande organisationen. För första gången var en företrädare för verkställande organisationen redan med under lagstiftningsarbetet i förberedelsefasen. Projektet präglades också av distansarbete och nya sätt att arbeta och leda, vilket i sin tur beskriver större förändringar i arbetslivet.

Framgången baserade sig på Statskontorets värderingar och förmågor. Med deras hjälp lyckades det i ett projekt som var en stor framgång i både kundernas och andra samhällsliga aktörers ögon.

SUMMARY

In March 2020, the State Treasury received an exceptional task. The coronavirus crisis punished Finland and the world, and it had made the financial situation and operating conditions of many companies more difficult. Within a few weeks, the State Treasury had to carry out a project to support these companies in financially challenging times. This report brings together what was learned, and experiences that emerged during the project. It is based on an interview with 18 people involved in the project, from which examples of cultural and structural change in practices have been drawn, which is unique throughout central government. The report provides models and lessons that can also be used by other government organizations to rein in their operations.

The business cost support project was accelerated by urgency and necessity. As a result, the State Treasury managed to build a service that was a success in many areas at an unprecedented time. The project utilized electronic systems and agile development in a new way for central government, which made it possible to implement the legislation quickly. In addition, there was also a broader cultural change during the project, which resulted in major upheavals in the division of labour between ministries and the executive agency of legislation: for the first time, a representative of the executive agency was involved in legislative work already during the preparatory phase. The project was also coloured by teleworking and new ways of working and managing, which contribute to the change in working life.

Success was due to the values and capabilities of the State Treasury. They enabled it to succeed in a project that was a great success in the eyes of both customers and other social actors.

Näin kaikki alkoi...

Perjantaina 27.3.2020 neljältä iltapäivällä Valtiokonttorin pääjohtaja Timo Laitinen istui päijäthämäläisen rengasliikkeen pihassa odottamassa autonsa renkaanvaihtoa. Sillä hetkellä hän sai puhelun, jossa kerrottiin, että Kesärannassa on juuri kokoontunut ”ministeriviisikko” pohtimaan ratkaisuja koronakriisin alkuvaiheeseen erityisesti yritysten auttamiseksi. Tässä vaiheessa puheissa oli esillä vielä niin kutsuttu ”ravintolatuki”, ja soittaja kysyi, olisiko Valtiokonttori käytettävissä tuen maksatusprosessin hoitamiseen siinä tapauksessa, että poliittinen päätös asiasta syntyisi.

Timo Laitinen piti lähestymistä mielenkiintoisena ja esitti soittajalle toiveen saada miettimisaikaa maanantaihin asti. Soittaja Kesärannasta vastasi, ettei aikaa niin pitkään miettimiseen ollut. Poliittisen päätöksen odotettiin syntyvän, eikä prosessilla ollut vielä toteuttajatahoa. Maksatusprosessien luonteilla toteuttajilla, kuten Business Finlandilla ja ELY-keskuksilla oli jo kädet täynnä töitä, ja ne olivat äärirajoilleen viritettyinä silloin käynnissä olleiden kehittämistukien sekä korvausprosessien vuoksi.

Soittaja lupasi kaksi tuntia aikaa päätöksentekoon.

Tästä käynnistyi nopeasti muutaman keskeisen valtiokonttorilaisen kontaktointi ja kutsuminen Teams-palaveriin, joka alkoi kello 17 alle tunnin sisällä puhelusta. Käytettävissä olevan rajallisen tiedon varassa ryhmä päätyi pääjohtajan johdolla ratkaisuun, että asia voitaisiin ottaa hoidettavaksi. Edellytyksenä kuitenkin oli, että hankkeen valmisteluun saataisiin muutama viikko aikaa.

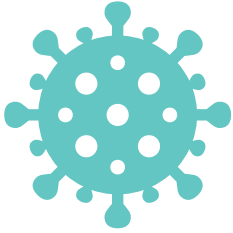
Kello 18 Timo Laitinen ilmoitti Kesärantaan päätösestä sekä Valtiokonttorin tarvitsemasta valmistautumisajasta. Valtiokonttorin ydinryhmä alkoi jo saman viikonlopun aikana tehdä tarkempaa projektisuunnitelmaa, sillä elettiin vielä luulossa, että hankkeella oli kova kiire.

Näin alkoi ennenkokematon ja historiallinen hanke. Ravintolatuki muuttui ajan kuluessa ensin perheiden toimeentulotueksi ja sitten vielä kertaalleen yleiseksi yritysten kustannustueksi. Vaikka muutoksia tuen ympärillä tapahtui, Valtiokonttorissa valmistelu eteni koko ajan. Valtiokonttorin sisällä vastuu Yritysten kustannustuki -hankkeen toteuttamisesta tuli toimialajohtaja Jyri Tapperin johtamalle Kansalaispalvelut-toimialalle. Siellä koottiin ohjausryhmä ja aloitettiin projektisuunnittelu.

Pääjohtaja Timo Laitinen vertaa hankkeen kulkua armeijaan, jossa on myös usein kiire odottamaan. Tämä on kuitenkin normaalia hankkeille, joihin liittyy virkamiestyötä, poliittista työtä, lainsäädäntötyötä ja laskentatyötä. Prosessi eteni sykleittäin, mikä tarkoitti sitä, että jokin vaihe jouduttiin toteuttamaan kiireellä, minkä jälkeen saattoi kulua useampi viikko tai jopa enemmänkin ennen kuin asiat jälleen etenivät. Sen jälkeen tuli taas kiire toteuttaa seuraava vaihe. Huhti-toukokuun viikot etenivät nopeasti tähän tyyliin. Kun lakiesitys annettiin eduskunnalle kesäkuussa, siihen tiivistyi paljon edeltänyttä valmistelua. Uuden lain valmistelutyöhön pääsi mukaan myös Valtiokonttorin edustaja, mikä on ainutlaatuista valtionhallinnossa.

Yritysten kustannustuen haku käynnistyi 7.7.2020. Maaliskuun loppupuolella tulleen puhelun ja ensimmäisen hakupäivän välissä tapahtui paljon asioita ja lukemattomia erilaisia vaiheita. Valtiokonttorin valmius oli koko tämän ajan hyvä, ja alkuperäinen, pääjohtajan 27.3.2020 antama palvelulupaus piti. Siitä hetkestä, kun tarkasti ja yksityiskohtaisesti tiedettiin, mitä pitää korvata milläkin perusteilla kului muutama viikko siihen, että hankkeessa tarvittavat ohjelmat, koneet, henkilöstö ja prosessit olivat kunnossa.

Alkutarina on koottu pääjohtaja Timo Laitisen haastattelusta



Johdanto – ainutlaatuinen hanke erikoiseen aikaan

Kiire ja pakko. Nämä kaksi sanaa värittävät vahvasti ensimmäisen kustannustukihankkeen ympärille rakentunutta tarinaa sekä luovat raamit Valtiokonttorin toteuttamalle ainutlaatuiselle hankekonaisuudelle. Kiire ja pakko ovat sanoina kovia ja armottomia, mutta tässä tarinassa ne huokuvat syvää inhimillisyyttä ja aitoa välittämistä.

Millaisena valtionhallinnon iso kuva näyttäytyi keväällä 2020? Hankkeen kiireellisyyden taustalla oleva koronavirusi ja sen aiheuttama ahdinko sai aikaan samanlaisen kiireen muillakin sektoreilla sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Kustannustuki ei siis ollut ainoa kiireellinen hanke. Oikeastaan kaikilla oli kiire – ja pakko toimia. Rajoja suljettiin, lainsäädäntöä jouduttiin valmistelemaan nopeasti ja uusia toimintatapoja luotiin vauhdilla, kun liiketoimintaa oli rajoitettava. Tästä aiheutui laajaa taloudellista ahdinkoa, ja uusia yhteiskunnallisia lääkkeitä kehitettiin kuumeisesti ja kovalla panostuksella. Valtio otti paljon uutta velkaa ja jälleen kovalla kiireellä – valtion tehtävä oli auttaa kaikkia.

Valtiokonttori on valtiovarainministeriön hallinnonalalla toimiva virasto, jonka keskeiset tehtävät liittyvät valtion rahoitukseen, taloushallintoon ja vahingonkorvaukseen. Se ei ole erikoistunut yritysten asioihin, eikä se ole aiemmin toiminut vastaavalla tavalla yritystuista vastaavan työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla. Laki Valtiokonttorista kuitenkin antaa valtiovarainministeriölle oikeuden määrätä Valtiokonttori hoitamaan valtiovarainministeriön nimeämiä tehtäviä. Se määrittää Valtiokonttorin valmistelemaan ja toimeenpanemaan yritysten kustannustuen hakemus-, päätöksenteko- ja maksatusmenettelyä. Kustannustukilaissa todetaan, että Valtiokonttori on lain toimeenpaneva viranomais.

*Palveluiden ketterä
kehittäminen
valtionhallinnossa on
mahdollista ja sitä
tulee tehdä.*

Valtiokonttorissa rakennettiin kustannustukihanketta varten täysin uusi palveluorganisaatio. Sen myötä hanke lähti liikkeelle nopeasti nollasta sataan. Hankkeella oli ”mahtikäskyn” mandaatti: se oli Valtiokonttorin ykkösprioriteetti, joka sai käyttöönsä kaikki tarvittavat resurssit. Se mahdollisti paljon – myös rohkeaa ja erilaista hanketoteutusta.

Tätä kerronnallista raportointia varten haastateltiin kahdeksaatoista hankkeessa keskeisesti vaikuttanutta ja toiminutta henkilöä Valtiokonttorista, valtiovarainministeriöstä sekä työ- ja elinkeinoministeriöstä. Raportissa kuullaan heidän kokemuksiaan hankkeen toteuttamisesta.

Raportin tarkoituksena on tunnistaa ja koota yhteen niitä keskeisiä tekijöitä ja elementtejä, jotka mahdollistivat kustannustukilain nopean toimeenpanon ja hankkeen onnistuneen läpiviennin.

Raportista nousee muille julkishallinnon organisaatioille esiin esimerkkejä ja malleja, jotka esittelevät onnistuneesti toteutettuja rakenteellisia muutoksia, uutta toimintakulttuuria ja toisin toimimista.

Tunnistettu ydintekijä hankkeen onnistumisessa oli Valtiokonttorin valmius, kyky ja tahto suoriutua onnistuneesti ja nopeasti uudentulaisista haasteista. Keskeistä onnistumisessa ovat olleet Lean-ajattelu, ketterä kehittäminen, palvelumuotoilu ja toimivat liiketoiminnan partner-mallit. Valtiokonttorilaisissa kuvastuukin vahva ammatillinen itsetunto ja toimijuus – usko itseen ja omaan tekemiseen. Valtiokonttorin arvot ovat *yhteiskunnan ja asiakkaan hyvä sekä hyvinvointi ja kehitys*. Nämä arvot muodostivat perustan, jolla hanketta toteutettiin. Arvopohja auttoi viestimään hankkeen yhteiskunnallisesta merkityksellisyydestä, mikä lisäsi ympäristön ymmärrystä tehtävän tärkeydestä. Kuten useat haastateltavat kuvasivat, *hanke toteutettiin Valtiokonttorin arvojen keskiössä*.

Arvopohja auttoi myös henkilöstöä jaksamaan. Osa haastateltavista koki hanketyön olleen työmäärältään hyvin kuormittavaa. Menestystarina ei syntynyt helpolla. Yhdeksi merkittävimäksi jaksamisen voimatekijäksi sitovassa ja kiireisessä hanketyössä nousivat esiin toiset ihmiset, kollegat ja johto sekä aito yhdessä tekeminen ja hankkeen määräaikaisuus.

Aineistosta nousee vahvasti esille henkilöstön asenne: auttamisen ja sitoutumisen halu sekä yhdessä tekemisen henki. Hankeympäristöstä huokui valtava positiivisen palautteen määrä. *Syntyi hyvän kierre!* Hankkeeseen kehittyntä tekemisen henkeä kuvailtiin muun muassa meille suomalaisille kuvaavilla ilmaisuilla *talvisodan henki* tai *erityinen pelastustehtävä*. Valtiokonttorilaiset – ihmiset digimaailman takana – auttoivat parhaalla mahdollisella tavalla yrityksiä – asiakkaitaan – selviytymään kustannustukilain asettamissa raameissa.

Tämä on palveluammatti. Sen opin ja ymmärryksen sisäistäminen ja jakaminen, että viranomaisen hyvä palvelu ja asiakaskokemus ovat aivan yhtä merkittäviä asioita kuin se, että asiat tehdään oikein ja lainmukaisesti.

Palvelua lähestyttiin ajatuksella *asiakas ensin*. Suurin osa tukea hakeneista yrityksistä ei saanut tukea, vaan vain noin 30 prosenttia hakijoista oli oikeutettuja tukeen. Valtiokonttorin rooli oli *hylkäystalo*, mutta siitäkin huolimatta jatkuvasti kerätyt asiakaspalautteet kuitenkin osoittivat, että asiakkaat kokivat saaneensa hyvää palvelua kokonaisarvosanalla 4/5.

Myös koronapandemian vuoksi vallinnut etätyö teki hankkeen toteuttamisesta erikoista. Koko prosessi toteutettiin lähes täysin etänä: suunnitteluvaihe, prosessien luominen ja rakentaminen, rekrytoinnit, perehdytys, viestintä sekä kustannustukihakemusten käsittely sujuivat kaikki etätyönä.

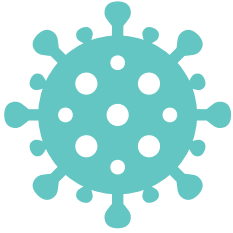
Haastatteluaineiston perusteella hanke on ollut melkoinen menestystarina. Näin ovat arvioineet myös muut yhteiskunnalliset toimijat, sillä Yritysten kustannustuki -hanke sai kolme yhteiskunnallisesti merkittävää palkintoa: Suomen paras asiakasteko 2020 -palkinnon, Arvoliiton Vuoden vaikuttavin ARVO-teko 2020 -palkinnon sekä Laatukeskuksen Vuoden laatuinnovaatio -palkinnon.

Onnistuminen, hieno hanke!

Hankkeessa toimittiin eri tavoin kuin valtionhallinnossa on yleisesti totuttu toimimaan. Tapahtui niin rakenteellista kuin kulttuurisiakin muutoksia ja murrosta. Näistä toimintatavoista löytyi malleja, joiden toivottaisiin kehittyvän vallitseviksi tekemisen tavoiksi myös ei-kriisiaikana.

Tämähän oli kokonaisuudessaan hyvin poikkeavaa: 1. polkaistaan nopeasti käyntiin; 2. määräaikainen ja 3. palkataan iso määrä ihmisiä [työhön], josta he eivät aiemmin tiedä mitään. Eikä kukaan muukaan tiedä mitään. Eli ei ollut olemassa minkäänlaista korvauskäytäntöä. Nyt on tullut yksi hallinto-oikeuden päätös. Jos tämä olisi tällaista normaalielämää, niin nythän tämä vasta lähtisi tästä pyörimään ja kymmenen vuoden päästä tiedettäisiin, miten tätä oikeasti pitää ratkaista.

Raportin kohdassa 4. on koottu tiivistettynä hankkeen onnistumisen elementit sekä kehittämisajatuksia ja opit hankkeesta.



2. Näin raportti tehtiin

Korona-aika on ollut monin tavoin hyvin erityistä – täysin ennenkokematonta ja ainutlaatuista aikaa. Hektisessä ja vaativassa korona-ajan arjessa tapahtumien ja toiminnan dokumentoinnin merkitys on tärkeää tunnistaa ajoissa. Nyt eletävässä ajassa on paljon asioita, joista voidaan oppia tulevaisuudessa. Näitä elementtejä on kuitenkin usein vaikea tunnistaa ja havainnoida arjen keskellä. Vasta myöhempi tarkastelu auttaa näkemään ja nostamaan keskeiset tiedot ja opit esiin. Kuten sanotaan: ”Historiaa tarkasteltaessa voidaan nähdä tulevaan”.

Toimialajohtaja Jyri Tapper tunnisti erikoisen ajan ja hanketoiminnan onnistumisen merkityksellisuuden tulevaisuudelle. Tapper koki, että ensimmäistä ja silloin vielä ainoaa kustannustukihanketta sekä siinä mukana olevien tunnekokemuksia tulisi jollakin muotoa ”laittaa kansiin”. Kuten Jyri itsekin eräässä keskustelussa totesi: *”Voi kuinka nopeasti hankkeen aikaisia tunnelmia, tuntoja ja kokemuksia unohtaa.”* Näin kehittyi ajatus hankkeen kertomuksellisesta raportoinnista.

Tämän raportin tarkoituksena on tunnistaa ja tuoda esille niitä tekijöitä ja tapahtumia, jotka mahdollistivat ja edesauttoivat hankkeen onnistumista. Tämän tiedon avulla voidaan entistä paremmin tunnistaa hanketoiminnan vahvuudet sekä kehittämisen kohteet. Tiedon avulla saadaan malleja valtionhallinnon organisaatioille uusien hankeprosessien toteuttamiseen. Raportissa tuodaan esiin ajatuksia siitä, miten julkisen hallinnon kulttuurisia ja rakenteellisia toimintatapoja voitaisiin uudistaa ja kehittää.

Raportti kiteyttää tunnistetut keskeiset onnistumisen elementit sekä tuo esiin konkreettisia esimerkkejä ja malleja hankeprosessien kehittämiseksi ja muuttamiseksi sekä toimintatapojen uudistamiseksi. Raportissa esitetään, millä tavoin valtionhallinnon organisaatioiden välistä roolitusta ja yhteistyötä voitaisiin kehittää hankekokemuksia hyödyntäen niin palveluvirastojen kuin asiakkaan näkökulmasta.

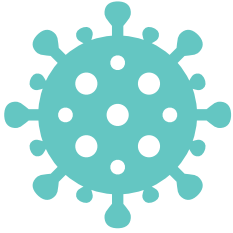
Kerronnallisen raportin tekijäksi palkattiin KTT Nina Laakso. Hän on erikoistunut narratiivisen menetelmän hyödyntämiseen erityisesti ura- ja johtamistematikkaa tarkasteltaessa.

Raportin yhteissuunnittelu aloitettiin syyskuussa 2020 yhdessä hankejohtoon kuuluvien Jyri Tapperin, Hanna Koskisen, Satu Vallivaaran, Laura Sorvan sekä Mia Lempisen kanssa. He kokosivat raporttia varten haastateltavaksi valitut 18 henkilöä Valtiokonttorista (16) sekä valtiovaraministeriöstä (1) ja työ- ja elinkeinoministeriöstä (1). Näin ollen tässä raportissa korostuu vahvasti valtiokonttorilaisten ääni. Toiminnan ja kokemuksellisuuden laajemman tarkastelun näkökulmasta haastattelujoukko olisi voinut koostua enemmän myös muiden hankkeessa vaikuttaneiden sidosryhmien edustajista. Haastattelut tehtiin pääosin lokakuun aikana ja muutama marraskuun alussa. Haastatteluaineistoa on yhteensä noin 13 tuntia. Haastatteluiden kesto oli 24 minuutista hieman yli tuntiin.

Raportin sisältö perustuu haastatteluaineistoon. Tarkoitus on tuoda esiin haastateltavien ääni sekä heidän kerronnallista kuvaustaan hankkeesta. Raportissa käytetään haastattelusitaatteja kuvaamaan ja ilmentämään asian merkitystä tai esimerkiksi koettua tunnetilaa, ja näin syventämään

lukijan ymmärrystä asiasta. Sitaatit on asialitteroitu. Joitakin sitaatteja on muokattu, jos haastattelulla on helposti tunnistettava sana tai fraasi, joka toistuu puheessa. Raporttitekstissä on esillä *kursiivilla* olevia sanoja tai lyhyitä lauseita, jotka ovat otteita haastatteluista. Sitaatit ja tekstissä olevat otteet haastatteluista ovat peräisin useista eri haastatteluista.

Haastatteluaineisto on kerätty vain tätä raporttia varten ja haastattelut ovat olleet ainoastaan raportin kirjoittajan käytettävissä. Muutamat haastateltavat kysyivät anonymiteetistä, eli siitä, tuleeko raportissa suoraan esille se, mitä tietty vastaaja on sanonut. Sovimme, että raportissa mahdollisesti käytettävät sitaatit tulevat nimettöminä. Tähän on kuitenkin poikkeuksena pääjohtaja Timo Laitisen sitaatit, jotka on merkitty sitaatin perään lyhenteellä TL.



3. Tunnistetut onnistumisen elementit

Yritysten kustannustuen nopean toimeenpanon ja hankkeen onnistuneen läpiviennin tekijöiksi nousi haastatelluissa hyvin laaja ja kirjava joukko erilaisia elementtejä. Kokonaisaineistosta on mahdotonta rakentaa vain yhtä totuutta, sillä jokaisen kokemus on omanlaisensa. Myös eri organisaatioiden edustajat tarkastelevat hanketta omasta näkökulmastaan. Aineistosta on kuitenkin löydettävissä keskeisimpiä esille nousevia tekijöitä, joita on avattu tässä luvussa 3. Joidenkin tekijöiden kohdalla voidaan puhua jopa yksimielisyydestä ja saturoitumisesta, eli lähes kaikki haastateltavat nostivat ne esiin tai aineisto ei enää tuottanut niihin uutta.

Ei kun menox!

Tämän hankkeen äärellä toteutettiin poikkeavia toimintatapoja lähes joka käännteessä. Heti alkuun tärkeäksi tekijäksi muodotui nopea liikkeellelähtö. Yksi tsemppislogan olikin *"Ei kun menox!"*. Nopean startin positiiviset vaikutukset ulotuivat pitkälle. Hanketta lähdettiin heti suunnittelemaan ja prosesseja valmistelemaan. Hankkeeseen myös rekrytoitiin aivan loistava hankejohtaja. Normaalissa, kiireettömässä ajassa hanketyön prosesseihin kuuluu edetä protokollaan mukaan vaihe vaiheelta ja odottaa tarvittavia päätöksiä ennen seuraavaan vaiheeseen etenemistä. Nyt toimittiin *vahvasti etunojassa*. Prosesseja ja eri vaiheita vietiin läpi *limittäin ja lomittain*. Edettiin vauhdilla, vaikka muodolliset päätökset tulivat vasta perässä. Turha byrokratia piti karsia minimiin, koska siihen ei yksinkertaisesti ollut aikaa. Samalla tuli tunnistettua tehokkaasti turhat työvaiheet, *dynamisoitiin ja suoritettiin tekemistä*, hankeprosessin *leanaus* toimi.

Hankkeessa oli kolme hallinnollista päätoimijaa: valtiovarainministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö sekä Valtiokonttori lakia toimeenpanevana virastona. Eräs haastateltavista korosti kaikkien tahojen roolia ja merkitystä hankkeen onnistumisessa, missä kiteytyy hänen mukaansa erityisesti ammattitaito ja kriisitietoisuuden ymmärtäminen.

En nähnyt missään vaiheessa muuta kuin korkeatasoisia valmistelijoita ja asiantuntevaa porukkaa. Nämä ihmiset ovat oikeasti asiantuntijoita. Niin ministeriöissä ja Valtiokonttorissa. --- Ja kriisitietoisuus, nyt tehdään nopeasti tärkeä juttu. Keskityttiin tähän. Tämä hanke ohitti jonossa muut asiat [hankkeen ohituskaista].

*En nähnyt missään
vaiheessa muuta
kuin korkeatasoisia
valmistelijoita ja
asiantuntevaa
porukkaa.*

Hanke oli kaiken kaikkiaan täysin uusi ja erilainen. Sillä ei myöskään ollut minkäänlaisia julkisen

sektorin hankehistorian taakkoja tai valmiita toimintamalliodotuksia kannettavanaan. Tämä oli yksi avain puhtaalta pöydältä rakennettavalle hanketyölle.

Valtiokonttorin sisältä hankkeeseen valikoitui moderneja työelämäkäytänteitä edustava ydinryhmä, joka oli vahvasti motivoitunutta sekä palvelu- ja kehittämishenkistä. Näiden henkilöiden edustama innovatiivisuus ja dynaamisuus nousi useammassa haastattelussa esiin yhtenä keskeisenä osatekijänä sille, miten dynaamiseksi, toimivaksi ja ratkaisukeskeiseksi hanketoiminta muotoutui. Lisäksi lähes kaikissa haastatteluissa mainittiin menetystekijänä loistavasti onnistunut hankejohtajan valinta: Laura Sorvan omistautuminen ja rooli hankejohtajana oli ratkaisevan tärkeä.

Valtiokonttorin nykytila – perustus hankkeen onnistumiselle

Juurisyy tulee Valtiokonttorin dna:sta ja siitä mitä me ollaan jo vuosia, jopa vuosikymmeniä, tehty. Me ollaan käynnistetty paljon erikoisia hankkeita, palveluita, ja yhteistä niille on se, että Valtiokonttori on valikoitunut niiden tekijäksi, koska sellaista luontaista tekijää ei ole ollut.

Useat Valtiokonttorin käynnistämät hankkeet ovat olleet valtiokonttorilaisille täysin uusia ja välillä jopa oman substanssialan ulkopuolelta. Niin oli nyt myös kustannustukihankkeen kohdalla. Hankkeet ovat myös suurilta osin liittyneet asioinnin sähköistämiseen, digitalisaatioon. Valtiokonttorissa mennään kehittämisen etulinjassa.

Saimme hyvän palveluorganisaation nopeasti kasaan.

Erilaisten hankkeiden suunnittelun ja toteutuksen sekä niistä kasvaneen kokemuksen myötä Valtiokonttorille on syntynyt erityinen kompetenssi suunnitella, käynnistää ja toteuttaa erilaisia hankkeita. Kompetenssissa kiteytyy kertynyt osaaminen ja operatiivinen kyky käynnistää nopeasti annettuja tehtäviä ja toteuttaa ne laadukkaasti. Monia järjestelmiä on kehitetty ja sittemmin ulkoistettu.

Tämä kaikki on opettanut yhdessä tekemisen ja asioihin sitoutumisen mallia. Ajan saatossa on kehittynyt myös organisaation sisäinen asenne: *kyllä me tämä hoidetaan*. Tämänkaltaisen organisaatioilmasto luo uskoa onnistumiseen – *flow'ta*. Onnistumista ei kuitenkaan saa pitää itsestäänselvyytenä, vaan omaa toimintaa on kehitettävä ja arvioitava koko ajan. On otettava oppia niin sisältä kuin ulkoa ja tunnistettava myös kehittämiskohteet. Onnistumiset pitävät sisällään myös kasvun vaiheita, säröjä ja rönstyjä.

Organisaatiossa tiedetään jo valmiiksi, minkälaista osaamista talon sisältä tarvitaan; millainen on kunkin alan ja osaajaryhmän rooli uuden hankkeen ympärillä. Ketterän kehittämisen vahvan osaamisen arvioitiin olleen hyvin ratkaisevassa roolissa ensimmäisen kustannustukihankkeen onnistumisessa. Vahvaa pohjaa hanketoiminnalle ja ratkaisukeskeiselle toimintatavalle luo jo yli vuosikymmenen jatkunut kehittämis- ja ketterän kehittämisen, ”scrumin”, parissa, jossa *vasta nyt on päästy oikein kunnolla hyvään vauhtiin*. Ratkaisevaa arvioitiin olleen sen, ettei ketterä toiminta ollut uutta tai enää millään tavoin harjoitteluvaiheessa, vaan se oli jo syvästi sisäistettyä ja opittua toimintakulttuuria.

Hankkeista vastaavien ”product ownereiden” ts. tuoteomistajien johdolla ketterää kehittämistä on harjoiteltu, testattu ja rakennettu Valtiokonttorin sisäisille palveluorganisaatiolle. Tärkeinä sidosryhmäkumppanuuksina tässä hankkeessa mainittiin muun muassa Riiassa toimiva Accenturen tiimi, joka oli nimetty Valtiokonttorille.

Meidän ei tarvitse lukea käsikirjaa, vaan se tulee meillä selkärangasta. Karkea suunnitelma syntyy jo lyhyessä ajassa. Keskeiset henkilöt ovat tehneet usean vuoden ajan määrätietoista työtä ketterän menetelmien tuomiseksi sekä ICT-kehittämiseen, että myös liiketoimintakehittämiseen. Ja juuri tämä ketterän kehittämisen osaaminen on ollut ratkaisevassa roolissa tämän hankkeen onnistumisessa. IT:ssä ja Kansalaispalveluissa on useita henkilöitä, jotka hallitsevat ketterän kehittämisen mallit vahvasti ja tiesivät kuinka lähteä hanketta rakentamaan. Tärkeää oli se, että meillä oli valmiina vuositason kumppanuussopimukset meidän keskeisten strategisten ICT-kumppanien kanssa ja heillä on sama osaaminen, joka mahdollisti kytkeä "lennosta" olemassa olevat palvelun tarjoajat tähän hankkeeseen mukaan. (TL)

Palvelukulttuurinen muutos. Tässä hankkeessa Valtiokonttorin tuottamassa asiakaspalvelussa kyettiin nousemaan arvioiden mukaan *ihan uusiin sfääreihin*. Onnistuttiin tunnistamaan ja toteuttamaan millainen on erinomainen asiakaskokemus, miten sitä tuotetaan ja mikä osa organisaation sisällä olevasta osaamisesta on nimenomaan asiakaspalvelua – taitoa, kykyä ja halua.

Vaikka me oltiin "hylkäystalo" ja me hylättiin suurin osa niistä hakemuksista, silti se asiakaskokemus ja palaute oli hyvää. Tuote ei ollut ihan täydellinen, mutta se rooli mikä meillä [Valtiokonttorilla] oli, niin se me hoidettiin hyvin.

Ketterä kehittäminen avainasemassa

Ketterä kehittäminen ymmärretään Valtiokonttorissa uudenaikaiseksi tekemisen tavaksi, jossa asiantuntijoille annetaan vapaus hoitaa työtehtävät heidän itse parhaaksi näkemällään tavalla. Osallistamalla henkilöstöä ja jakamalla vastuuta varmistetaan Valtiokonttorin toimintakulttuuri, joka perustuu asiakaslähtöisyyteen, digitaalisuuteen sekä ketterään tekemiseen. Se on osaltaan kehittänyt entistä vahvempaa pohjaa, osaamista ja operatiivista kykyä käynnistää nopeasti ja toteuttaa tehokkaasti ja laadukkaasti annettuja tehtäviä.

*Tässä toteutettiin
ketterän kehittämisen
toimintatapaa,
scrummaista tekemistä,
ja operatiivinen
päätosvalta sillä tasolla
missä työt tehdään.*

Hankkeessa operatiivinen työ toteutettiin pitkälti ketterän kehittämisen menetelmän *scrummaisella kulttuurilla*. Palveluorganisaation eri tasoilla tämä toimintatapa toteutui niin, että tiimien tiimit kokoontuivat tiiviisti, kehittivät ja toteuttivat hankkeen toteuttamisprosesseja. Hankkeen ohjausryhmä kokoontui joka päivä, ja hankkeen koordinaatioryhmä yhdessä valtiovarainministeriön ja työ- ja elinkeinoministeriön kanssa kokoontui pari kertaa viikossa.

Yritysten kustannustuki -hankkeessa oli normaalia tiiviimpi sykli, jolla asioita seurattiin. Operatiivisten päätösten suhteen valta tehdä oli aina ketterällä tiimillä. Toiminta oli elävämpää, ja ohjausryhmällä oli koko ajan selkeä kuva siitä, mitä ja miten se johti.

Sähköinen asiointi

Valtionhallinnossa on kehitetty ja luotu organisaatiotasolla jo pidempään varsin onnistuneesti sähköisiä järjestelmiä haku- ja lupamenettelyihin. Uudistustyö valtionhallintoa läpileikkaavana toimintana on kuitenkin vielä monelta osin pahasti kesken. Tämä vaatii muun muassa lainsäädäntöön liittyvien prosessien uudistamista. Sähköiset menetelmät nopeuttavat ja selkeyttävät huomattavasti haku- ja lupakäsittelyjen prosesseja sekä päätöksien saamista asiakkaille.

Hankkeen alkuvaiheessa työ- ja elinkeinoministeriön päässä oli ajatuksissa haastatteluissa kuvattu jopa *fuuturologinen ajatus* siitä, että kustannustuesta olisi tehty täysin automaattinen prosessi. Yrityksen liikevaihtokehityksen analysoimisen perustella olisi voitu tehdä suoraan hallintopäätöksenä tilisiirto yritykselle. Lyhyen selvittelyn jälkeen ilmeni kuitenkin, ettei nykyinen laintulkinta mahdollista täysin automaattista päätöksentekoa valtionhallinnossa. Tilanteen koettiin olleen jopa *tietynlainen pettymys hankkeen alussa*. Asian valmistelua suunnitellaan parhaillaan oikeusministeriössä.

Tällä hetkellä ei siis ole lainsäädännöllistä pohjaa, joka mahdollistaisi teknologian laajan hyödyntämisen sähköisten palveluiden ja asiainnin kehittämisessä. Tästä ajasta toivotaan otettavan oppia, sillä problematiikka on tunnistettu jo aiemminkin valtionhallinnon toiminnassa. Valtiokonttorin ja Verohallinnon puolella on jo tehty innovatiivisia asioita sähköisen asiainnin kehittämisessä ja ministeriönkin näkökulmasta näillä organisaatioilla arvioitiin olevan pitkälle kehittynyt valmius automaattiseen toimintaan. *Tällä hetkellä sitä ei voi hyödyntää, koska joudutaan odottamaan oikeudellisia reunaehjoja.*

Automaattinen päätöksenteko on ihan lasten kengissä.

Kriisi kun jatkuu, niin pystyttäisiin "täsmäohjaamaan" rahaa kentän suuntaan. Tämänhetkessä tilanteessa niitä välineitä ei voida käyttää.

Kriisitilanteessa ennen kriisiä tehty linjaus pitäisi pystyä päivittämään. Sen, ettei toimintatapoja voida kehittää kriisitilanteessa aikaan soveltuviksi tilanteen vaatimalla tavalla, koettiin olevan suoranainen epäkohta.

Tässä hankkeessa erittäin keskeinen strateginen suunta ja valinta oli se, että kustannustuen haku piti saada toteutettua mahdollisimman pitkälle sähköisten palvelujen ja asiainnin kautta. Liikkeelle lähdettiin *asiakas ensin* -ajattelulla. Sähköinen hakemuslomake suunniteltiin mahdollisimman helpoksi ja selkeäksi yrityksille, eli asiakkaille. Hankkeen yhteenvedon mukaan 97 prosenttia hakemuksista tuli sähköisesti ja 80 prosentissa päätöksistä käytettiin automatiikkaa hyväksi.

Lainsäädännön palvelumuotoilu – siitä se kaikki lähtee.

Teknisen palveluprosessin eli sähköisen asiainnin rakentaminen vaatii lainsäädäntöä, joka mahdollistaa automatiikan käytön. Tämä edellyttää sitä, että toimeenpano-organisaatioiden edustajien – tässä tapauksessa lakiasiainpäällikkö Pekka Syrjäsen – on saatava olla mahdollisimman syvässä mukana lainsäädäntötyössä vaikuttamassa ja todentamassa, että työ tehdään alusta lähtien selkeistä lähtökohdista, jotka ovat sähköisiin palveluihin soveltuvia.

Lainsäädäntötyössä ei tulisi enää nykykokemuksen ja -tiedon varassa tehdä sellaisia päätöksiä, jotka eivät ole tehokkaasti toteutettavissa, tai jotka ovat joiltain osin jopa mahdottomia. Ensimmäiseen yritysten kustannustuki -hankkeeseen liittyvässä laissa määriteltiin yhdeksi kohdaksi se, että

Valtiokonttori voi käyttää päätöksissä harkintaa. Se toi tehottomuutta ja hitautta prosesseihin. Nyt lakiin ei jäänyt paljon harkintavaltaa Valtiokonttorin ”taakaksi”.

Totta kai me saadaan tehtyä päätöksiä, mutta silloin se käsittelynopeus ja päätöksen teko hidastuu heti ja sitoo kahdesta kolmeen ihmistä, juristeja ja muita. Tätä pyrittiin minimoimaan.

Lainsäädäntötyössä viraston edustaja mukana

Kuten raportista käy jo aiemmin ilmi, hyvin keskeinen tekijä hankkeen onnistumisen kannalta oli se, että Valtiokonttori sai heti prosessin alussa oman edustajansa, lakiasianpäällikön Pekka Syrjäsen mukaan täysivaltaiseksi jäseneksi yritystukilainsäädäntöä tehneeseen työryhmään. Työ- ja elinkeinoministeriön vetovastuulla ollut kolmen hengen työryhmä koostui valtiovarainministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön ja Valtiokonttorin edustajista.

Juuri nyt se kiire toimi vahvana argumenttina – muutagenttina. Tyypillisesti yksinomaan ministeriöt vastaavat lainvalmistelusta, ja toimeenpanovirastot eivät ole tässä vaiheessa lainkaan mukana. Edelleen vallitsevan ”normaalin käytännön” mukaan toimeenpanovirastot ovat osallisena vasta lausuntokierroksella, kun laki on jo tehty. Virastot odottavat myös oman toimintansa toteuttamisen suunnittelussa ja käynnistämisessä ensin lainsäädäntöprosessin päättymistä.

Hankeprosessin erikoisuus oli tämä toiminnallinen aikajana, josta täällä [Valtiokonttorissa] nyt ollaan oltu niin innoissaan. Toimeenpano-organisaatiossa voitiin jo rakentaa palveluorganisaatiota, viedä hanke-suunnittelua eteenpäin ja suunnitella järjestelmiä ja prosesseja yhtä aikaa lainvalmistelutyön kanssa. Usein pelkkä lainsäädäntöprosessi kestää vähintään vuoden, jonka jälkeen virasto-organisaatio aloittaa suunnittelu- ja valmistelutyönsä.

Hankkeen kiireellisen aikataulun vuoksi oli merkittävää, että työryhmässä oli virastotasolta mukana asiantuntija kertomassa ja avaamassa, mitkä asiat ovat oleellisia toimeenpanon nopeuden näkökulmasta.

Siis lainsäädäntöön liittyvä toiminnan tuotteistus. Kun lainsäädäntöä tehdään, siellä pitäisi olla tuotespesialisti mukana, joka näille syväjuristeille, jotka ovat erinomaisia lainlaatijoita ja osaavat ajatella pykälien kautta, mutta musta aukko on se, ettei ne koskaan ajattele, kuinka se [laki] pannaan toimeen. Se pitää pystyä tuomaan siihen pöytään, se asiakasnäkökulma. Miten se asiakas saa sen mahdollisimman helposti. Tähän ne ei kykene. Ja siihen saakka sinne pitää saada joku ”unilukkari” mukaan. Ja hän kertoo, tämä on muuten hieno, mutta tämä ei

*Ettei sinne jäisi
sudenkuoppia, jotka
mahdollisesti, ja jopa
ratkaisevasti hidastaisivat
toimeenpanoa.
(TL)*

toimi. Eli miten se pistetään toimimaan.

Valtiovarainministeriön sekä työ- ja elinkeinoministeriön avarakatseisuus saa haastatteluissa kehuja. Ne ymmärsivät helposti asiantuntijan mukanaolon merkityksen, ja Valtiokonttorin edustaja pääsi hyvin työryhmään mukaan. Lakiasiainpäällikkö Pekka Syrjäsen työryhmärooli jatkuu myös haastattelujen aikaan käynnistyneessä kustannustukihanke ”kakkosen” lainsäädäntötyössä.

Tässä hankkeessa lainvalmistelutyöryhmän ja Valtiokonttorin välinen yhteistyö oli poikkeuksellista ja hyvin tiivistä. Lainvalmistelun sisältöä ja tulevaa lakia kommentoitiin toimeenpanon näkökulmasta hyvin tiiviisti. Lainsäädäntötyöhön on erittäin tärkeä saada mukaan sekä toimeenpanoviraston operatiivista osaamista että loppukäyttäjän, eli korvauksen tai tuen saajan näkökulmaa. Lainsäädäntötyöhön tulee saada juristien lisäksi mukaan toimeenpanoon liittyvää näkemystä (toimeenpanoviraston edustajia) sekä moniammatillista osaamista lainsäädäntötyön joka vaiheessa. *Työryhmän täytyy ymmärtää mitä säädettävän lain pitää primääristi ratkaista.*

Mitään lakia ei pitäisi päästää kirjoittamaan loppuun, niin että jokin toimeenpanija ryhtyy vasta sitten siinä kohtaan miettimään, että miten tämä palvelu rakentuu ja kuinka tätä toteutetaan. Vaan aina pitäisi olla niin, että siinä on niin poikkitieteellinen ryhmä ihmisiä kirjoittamassa, että syntyy hyvä substanssikonaisuus, mutta syntyy myös sellainen kokonaisuus, että sen palvelun digitaalinen tarjoaminen, nykypäivän odotusten mukainen tarjoaminen pystytään tehdä. Että asiointi on sujuvaa, ratkaisutoiminta on sujuvaa. -- Ja vaikka asia olisi vaikea, niin sen kunnianhimon tulisi olla sillä tasolla, että se valmistelu on aina sellaista, että siellä on aina joku, joka oikeasti vastaa palvelutuotannosta ja osaa miettiä miten tällaista palvelua voi tuottaa.

Tällaisen yhteistyömallin jatkuvuuden katsottiin olevan ehdottoman tärkeää myös tulevaisuuden kiireettömässä lainsäädäntötyössä. Toimeenpano-organisaatioiden pitää olla lainsäädäntötyössä mahdollisimman syvällä mukana juuri sen vuoksi, että lainsäädäntötyö tehtäisiin alusta lähtien sellaista lähtökohdista, jotka ovat sähköisiin palveluihin soveltuvia.

Lainsäädännön läpivienti toteutettiin poikkeuksellisella tavalla ja epätavallisella, hyvin nopealla aikataululla. Kiireen ei katsottu soveltuvan lainsäädäntötyöhön.

Järkyttävä kiire, mikä kyllä näkyy lopputuloksessa, mutta sehän nyt on itsestään selvää.

Lopputuote, se laki kaikkienensa, niin se ei nyt välttämättä ollut hirveän onnistunut kaikilta osin. paljon johtuu siitä, että sillä oli niin hirveä kiire. Kun siitä jäi paljon lainsäädäntöön liittyviä, esimerkiksi kuulemiset ja lausuntokierrokset -- niin niitähän siinä ykkösvaiheessa ei ollut käytännössä ollenkaan. Ja sehän siinä näkyi, että hupsista, kas vain. Ja ikävä todeta sinänsä tämä kakkosvaihe meni melkein yhtä kiireellä, yhtä pinnalliseksi se jäi siinäkin. Että kaikkiin asioihin tuo kovin kova kiire ei vaan kauhean hyvin sovellu.

Haastatteluissa arvioitiin näin jälkikäteen, että lainsäädännön sisällön olisi pitänyt pystyä tukemaan laajemmin eri toimialoja. Nyt osa toimialoista jäi tuen ulkopuolelle laissa määriteltyjen seikkojen vuoksi.

Kohta, johon olisi pitänyt pystyä, jos meillä olisi ollut ymmärrys siitä miten iso tapauksista menee hylkäykseen muuten kuin 2000 euron omavastuurajasta, kuten toimialajako ja liikevaihdon vertailukuukausiin tai muihin lainsäädännössä mainittuihin asioihin, niin niihin seikkoihin olisi pitänyt pystyä siinäkin vauhdissa laittamaan enemmän paukkuja ja tehdä koelaskentaa, jotta tukien kohdentaminen oli ollut parempi. Tällä tarkoitetaan sitä, mitkä toimialat olivat mukana tuen piirissä, ja mitkä ei, johon vaikuttivat koko toimialan liikevaihdon alenema tietyillä kuukausilla. Ja nämä vertailukuukaudet olivat ratkaisevia aika monelle toimialalle, joiden liikevaihto on enemmän tai vähemmän syklistä Eli se mitä liikevaihto on ollut edellisen vuoden maaliskuussa ei välttämättä kerro kaikkien alojen näkökulmasta kokonaistilannetta.

Esimerkkinä nostettiin esiin muun muassa palo- ja pelastustehtävät, tapahtumateollisuus, ja ravintola-ala, jossa kesäkuukausien terrassimyynnillä on iso merkitys. Edellä mainittujen lisäksi vastaavia toimialoja on kuitenkin useita muitakin.

Kustannustukihankkeen kaksosvaiheeseen (joka oli haastatteluhetkellä valmisteluvaiheessa) tätä kokemustietoa pyritään hyödyntämään ja toimialoja kartoittamaan ja olla mukana avaamassa ja laskemassa, mallintamassa saadun datan kautta (15 000 päätöstä), jossa nähdään, että mikä meni hyvin ja mikä huonommin. Tämä lainsisältöön, sen sisältöön vaikuttaminen on asia, johon pitää pystyä, niin kun parantamaan.

Erilainen johtajuus – johtamisen moninaisuus

Yleisesti pohdittaessa sitä, mitkä ovat keskeisiä tekijöitä ja seikkoja, jotka mahdollistavat ja edesauttavat toiminnan onnistumisessa, yksi merkittävimmistä vaikuttavista asioista on johtaminen. Johtamista on aina ja kaikkialla, ja keskeistä on se, millaista johtamista toteutetaan.

Hankkeessa oli tunnistettavissa kolme johtamisen tasoa. Ylin taso oli poliittinen taso ts. poliittinen tahtotila, jossa määriteltiin, mitä halutaan. Valtioneuvoston linjaus lainvalmistelun pohjaksi oli hyvin selvä. Toinen taso oli lainvalmistelu, joka oli projektijohto ministeriöissä, esittelijät. Kolmantena tasona taas oli operatiivisen toiminnan valmistelu, Valtiokonttorin projektijohto.

Hankkeessa operatiivisella tasolla haluttiin – ja täytyi – toteuttaa erilaista johtamista. Kiire ja pakko vaikuttivat myös valittuun johtamistyyliin. Täytyy huomioida, että hankejohtaminen on jo lähtökohdiltaan hyvin erilaista kuin perusjohtaminen. Hanketyö on usein innostavaa, sillä henkilöstö ryhtyy innolla tekemään uutta projektia, joka on vaihtelua arkipuuhiin. Projekteissa näkee usein selkeämmin aikaansaadut tulokset. Niissä voi myös kokeilla erilaisia toimintamalleja, kun hanke on hyvin resursoitu, aikataulutettu ja johdettu.

Haastatteluaineistosta nousee esiin se, että ”vanhan mallin” kaltaiseen julkisen hallinnon johtamiseen ja toimintatapaan ei yksinkertaisesti ollut aikaa. Aiemmista toimintatavoista ja ajatusmalleista oli päästävä eroon, asioita ei voitu hieroa.

Tämä kiire oli todella hyvä juttu. Niin hullulta kuin se kuulostaakin niin kiire, kiireen tuntu ja kiire argumenttina, ja pakko, pakko tehdä tiettyyn aikaan mennessä, toimi todella hyvänä ovien avaajana. Ihan mentaalisesti, mutta myös muodollisesti.

Nyt toimittiin hyvin suoraviivaisesti, vahvasti yksilön sitoutumisen ja vastuunottamisen kautta. Haluttiin rohkaista yksilöitä ja tiimejä ottamaan vastuuta, tuomaan esiin ja toteuttamaan rohkeasti omia näkemyksiä sekä kyseenalaistamaan totuttua ja sitoutumaan oman työn kehittämiseen. Johtamisen katsottiin olleen vahvasti luottamukseen perustuvaa ja vastuuta antavaa kaikilla tasoilla. Julkisen hallinnon ulkopuolelta tulleet kertoivat jopa yllättyneensä siitä, miten ketterää ja dynaamista toimintakulttuuri ja johtaminen hankkeessa oli. Tosin hankejohtamisen tunnistettiin olevan erilaista ja toisaalta myös sallivan erilaisia toimintatapoja kuin niin kutsuttu jatkuva perusjohtaminen.

Rekrytointiprosessi oli vaikuttava, miten lyhyessä ajassa saadaan onnistuneesti etänä toteutettua suuri määrä uusien ihmisten rekrytointi ja perehdyttäminen ympäri maata. Se oli tosi upee kaiken kaikkiaan. Miten älyttömän hienosti nämä uuden 80 ihmistä pyöritti tätä palvelupäälliköiden vetämänä. — Että miten tämä prosessi pyöri siellä, niin oli ihan älyttömän hienosti. Ja vielä etänä käytännössä kaikki.

Hallinnollisia prosesseja nopeutettiin, mikä vaikutti myös johtamiseen. Konkreettisena esimerkkinä toimi rekrytointiprosessi sekä niin kutsuttu ”supotus”, eli Suojelupoliisin tekemä rekrytoitavien henkilöiden taustojen tarkistus. Normaalissa ajassa niiden läpiviennin kesto on muutamia viikkoja, mutta nyt toimittiin muutamissa päivissä. Supossa ymmärrettiin asian kiireellisyys.

Jaettu johtajuus ministeriöiden ja toimeenpano-organisaation kesken

Pääjohtaja arvioi haastattelussaan, että jaettu johtajuus toteutui onnistuneesti hankkeen kolmen hallinnollisen päätoimijan valtiovarainministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön sekä Valtiokonttorin kesken.

Olihan se aivan ratkaiseva. (TL)

Kaikki osapuolet ymmärsivät heti alusta saakka tehtävän merkityksellisuuden ja kunnioittivat toistensa rooleja. Myös roolijako muuttui. Nyt ei ollut havaittavissa perinteisesti näkyvää ministeriö ja virasto -asetelmaa, jossa on hierarkia, ja viestit kulkevat kerrallaan vain yhteen suuntaan. Kiire sai aikaan sen, että oli pakko luottaa siihen, mitä toinen osapuoli sanoo. Koettiin, ettei nyt lähdetty ”päsmäroimään” asioissa, joista kukaan osapuoli ei tiennyt tarkemmin, koska vastaavaa hanketta ei ollut koskaan aiemmin tehty. Kaikilla tahoilla luotettiin parhaaseen harkintaan.

Yhdessä tekeminen nosti entisestään organisaatioiden tahdon ja osamisen arvostamista.

Valtionhallinnon organisaatioiden välinen yhteistyö ja keskinäinen vuorovaikutus oli erilaista ja merkittävää onnistumisen kannalta. Tämänkaltainen yhteistyö kahden ministeriön välillä ei haastatteluissa esiin tulleiden arvioiden mukaan ole millään lailla perinteistä tai itsestään selvää. Nyt se onnistui. Alkuun luonnollisesti haettiin yhteisiä tekemisen tapoja ja opeteltiin yhteistä kieltä, koska eri ministeriöiden aloilla ja eri substansseissa toimitaan eri tavoin ja puhutaan eri termein.

Valtionhallinnon yhteistyötä käsiteltäessä kuvattiin, että *pakko ja kiire on vaan jännä konsultti*. Toisin kuin normaalioloissa olisi helposti voinut käydä, yhteistyön ja vuorovaikutuksen rakentaminen ei vienyt viikkoja tai kuukausia, vaan se syntyi nopeasti. Tahtotilaa löytyi.

Jaetun johtajuuden mallin toivottiin tulevan vallitsevaksi valtion hallinnossa myös normaalin arjen toiminnassa toimivaltakysymyksiä unohtamatta.

Sidosryhmäjohtaminen

Sidosryhmien tavoittamisessa ja alkuvaiheen viestinnässä haluttiin toimia nopeasti sekä olla proaktiivisia, läpinäkyviä ja avoimia. Tällöin ensisijaisesti pääjohtajan tehtävä oli olla *väylien avaaja ja luoda ohituskaistaa*. Hän kontaktoi keskeisten mukaan tulevien virastojen ylimmän johdon tehtävänänsä saada heidät ymmärtämään tulevan hankkeen erityinen merkitys, sen poikkeuksellisuus ja nopean aikataulun vaikutukset.

Pääjohtajan toiminnan katsottiin nopeuttaneen ja helpottaneen huomattavasti virastojen välistä toimintaa. Tilanteessa, jossa Valtiokonttorilta lähetettiin palvelupyyntö, vastaanottajavirastossa oltiin jo tietoisia tapahtumien kulusta. Kiirekaista oli luotu. *Ja tällainen toiminta ei ole itsestään selvää valtionhallinnossa.*

Toinen vaikuttava pääjohtajan hoitama suhde olivat poliittiset yhteydet. Hän lähetti tiedon tulevasta hankkeesta muun muassa kaikille 200 kansanedustajalle ja puolueiden eduskuntaryhmien puheenjohtajille. Sillä, että vain pääjohtaja hoiti viestintää poliittisiin päättäjiin päin, haluttiin myös minimoida viestien mahdolliset ristiriitaisuudet.

Kolmas keskeisesti vaikuttava taho olivat substanssisidosryhmät. Heti hankkeen alkuvaiheessa mukaan haluttiin kutsua tiiviisti Suomen Yrittäjät ry sekä Elinkeinoelämän keskusliitto. Yrittäjien apua pyydettiin muun muassa käyttöön otettavan sähköisen hakemuksen testaamisessa. Yhteistyö auttoi suunnittelemaan ja tekemään sähköisestä asioinnista mahdollisimman asiakasystävällistä. Välitön ja aktiivinen vuorovaikutus keskeisten substanssisidosryhmien kanssa rakensi luottamusta ja lisäsi huomattavasti keskinäistä ymmärrystä. Tavoite oli, että kaikki olisivat alusta lähtien mukana ja *samalla puolella*.

Sidosryhmäjohtamisen näkökulmasta sisäinen viestintä oli tärkeässä roolissa. Koko hankkeen ajan pääjohtaja koki olleensa *hyvin informoitu*, ja hän arvioi sen olleen erittäin tärkeää poikkeuksellisessa tilanteessa ja ainutlaatuisessa hankkeessa. Kysymyksiä saattoi tulla *”ihan mistä suunnasta*

*Virastotasolla
Verohallinnon ja Digi- ja
väestötietoviraston kanssa
toimittiin ennen näkemättömän
nopealla aikataululla normaaliin
virkamiesvalmisteluun
verrattuna, näin saatiin muun
muassa sähköisen asioinnin
valtuutus.*

tahansa". Tällöin ei pääjohtajan mukaan ole varaa tilanteeseen, jossa hän kertoo väärää tai virheelistä tietoa median, tai politiikan edustajille. Pääjohtaja ei myöskään halunnut joutua tilanteisiin, joissa olisi joutunut vastaamaan *"minä en tiedä"*.

Organisaation sisäinen ylimmän tason johtaminen

Kaiken kaikkiaan yritysten kustannustuki -hanke on koko Valtiokonttorin historiassa hyvin poikkeuksellinen tehtävä. Poikkeukselliseksi sen tekee myös se, kuinka eri toimialat toimivat toimialajohtajista lähtien näin tiiviisti yhdessä. Yksi johtajuuden elementeistä, joka nousi haastatteluissa esiin keskeisenä onnistumisen kriteerinä, oli *vastuun jakaminen talon sisällä*. Joka tasolla oli aitoa johtamisen delegointia ja vastuun jakamista. Myös hankehenkilöstö toi tämän kokemuksen haastatteluissaan esiin. Vastuuta ja luottamusta jaettiin organisaation ylimmästä johdosta alkaen, ja kaikilla oli yksi yhteinen tehtävä ja tavoite.

Pääjohtaja halusi haastattelussaan nostaa esiin *aivan loistavan tiimikolmikon*, johon kuuluivat Jyri Tapper vastuullisena prosessin omistajana "product ownerina", tietohallinnosta vastaava johtaja Tomi Poikola sekä hallintojohtaja Mikko Kangaspunta, jonka vastuulla olivat yleishallinto, HR-asiat, talous ja viestintä.

Vertaisjohtajuus

Hankkeessa koetusta johtajuudesta puhuttaessa aineistosta nousi esiin kahdessa eri ryhmässä koettu samalla tasolla toimivien henkilöiden välille syntynyt vertaistuki. Vertaistuessa oli tunnistettavissa selkeästi myös henkilöiden välillä toisiaan tukevana auttavan ja palvelevan johtajuuden elementtejä. Toisen ymmärrys ja auttaminen kumpuaa omasta kokemuksellisuuden tasosta. Raportissa tästä käytetään nimitystä *vertaisjohtajuus*. Vertaisjohtajuudella ei siis tarkoiteta vertaisten, samalla tasolla olevien johtamista.

Johtajuuden toteutuminen tai saavuttaminen ei vaadi hierarkiaa. Esimerkkinä vertaisjohtajuuden toteutumisesta voidaan nostaa *"tiimien tiimit"*, joissa yhteinen tekemisen kulttuuri ja ymmärrys saavuttivat aivan erityisen tason. Ryhmässä koettiin keskinäistä tuen ja avun vuorovaikutusta, ratkaisukeskeisyyttä – saavutettiin keskinäisen johtajuuden, vertaisjohtajuuden tunnekokemuksia. Hyvän johtajuuden yksi perusominaisuus on auttaa ja palvella toista.

Toinen vastaavanlainen vertaisjohtajuuden kokemus löytyi ylemmän johdon parista. Hankkeessa hyvin samanlaista työkuva toteuttaneet johtajakollegat kykenivät tukemaan toisiaan ja saavuttamaan edellä mainitun kaltaisia vertaisjohtajuuden kokemuksia.

Etätyö ja johtaminen

Kokonaisuudessaan yritysten kustannustuki -hanke toteutettiin poikkeuksellisesti lähes täysin etänä. Niin hankesuunnittelu, prosessien rakentaminen, ulkopuolisten rekrytointi ja perehdytys kuin tukien käsittelykin toteutettiin virtuaalisesti. Etänä toimimisen arvioitiin olleen yksi keskeinen onnistumisen mahdollistaja - *jopa vähän yllättäen*, kuten yhdessä haastattelussa todettiin. Nopeat siirtymät, klikkaukset kokouksesta toiseen sekä tiiviit yhteistyöaikataulut mahdollistivat hankkeen vaatiman dynaamisen ja hektisen etenemisen.

Ennen hankkeen käynnistymistä Valtiokonttorissa, kuten useissa muissakin organisaatioissa, etätyöhön oli ehditty jo totutella jonkin aikaa. Etätyön vaatimat johtamisen fundamentit olivat olemassa. Se tila ja etäjohtamisen perusta oli tärkeä, *koska nyt sitä alettiin tehdä aivan 100 prosenttisesti.*

*Uskomatonta,
millainen luottamus
saatiin syntymään
ruutujen välityksellä.*

Etäjohtaminen vaikutti myös johtamisessa totuttuihin ja vallinneisiin toimintatapoihin. *Mikromanageeraus jäi pois.* Osa haastateltavista katsoi, että etätyötilanteessa tai vaaditussa hankeaika-
taulussa ei ollut mahdollisuutta kontrolloida tai yksitellen
"vahtia" henkilöitä ja heidän osaamistaan. Tämän koettiin
olleen erittäin hyvä asia. Jotkut haastateltavista kuitenkin
kokivat hankejohton kontrollin olleen vahvaa, ja
välillä siitä olisi voinut hellittää. Tällaisena etätyöaika-
na hyvän johtamisen katsotaan painottuvan enemmän
henkiseen johtamiseen, jota voitaisiin sanoa jopa
henkiseksi valmentamiseksi.

Helposti ajatellaan ja usein varmasti myös koetaan,
että etänä toimiminen vaikuttaa heikentävästi ihmisten-
välisen luottamuksen rakentumiseen. Haastatteluissa tuli
esiin se, että tässä hankkeessa syntyi vahva luottamus eri
toimijoiden ja tekijöiden kesken. Luottamuksen aikaansaami-
nen vaatii varmasti erityistä vuorovaikutuksellista panostusta ja
osaamista sekä kykyä luoda sosiaalinen digiympäristö sellaiseksi,
jossa voi syntyä vahva luottamuksen perusta.

Etätyön arvioitiin lisänneen myös luovuutta. Luovuutta löytää uusia tapoja tehdä työtä ja luovuutta
työstää omaa tai tiimin tekemistä. Etätyöaikana löydettiin ja luotiin uusia kokouskäytänteitä, *doku-
menttien työstöä tehokkaasti läppäriltä kotisohvalta*, koska oli pakko. Luotiin omaan työskentelyyn
erilaisia innovaatioita, *etänä pystyy draftamaan yllättävän hyvin, kun pelkistää minimiin.* Etätyö on
nyt jo laajemminkin hyväksytty ja tunnustettu yhdeksi yhtäläiseksi modernin ajan työntekemisen
tavaksi, koska pakkotilanne sopeutti siihen kaikki.

*On vaan todettava, että jos tässä pystyy kolmessa viikossa tekemään
kustannustukilain, niin kyllä tässä varmaan pystyy tekemään muu-
takin. Kiistatta osoittanut, että näinkin voidaan toimia. Sitä ei voida
enää kiistää.*

Etätyöaikaan kulminoituu ja liittyy paljon rakenteellisten ja kulttuuristen toimintatapojen muutos-
ta, jopa murtumista. Yksi vahvasti esiin noussut erityispiirre oli se, että tässä hankkeessa tehtiin
valtioneuvoston sisäistä yhteistyötä, jossa ylitettiin ministeriöiden ja virastojen rajoja. Tämä toimi-
misen tapa oli poikkeuksellinen. Haastattelun mukaan yhteistyötä on toki aiemminkin tehty, mutta
yleensä hankkeet ovat olleet hyvin muodollisia, strategiapainotteisia ja hitaita, ja ne ovat kestäneet
vuosia. Tässä hankkeessa toteutettiin nyt hyvin nopeamuotoinen hankeyhteistyö yhdessä työ- ja
elinkeinoministeriön, valtiovarainministeriön sekä Valtiokonttorin välillä. Haasteena kahden mi-
nisteriön yhteistoiminnassa on aiemmin ollut se, että hyväksyntä pitää hakea jostain muualta. Nyt
kriisitietoisuus sai kuitenkin aikaan sen, että *mentiin suoraan asiaan.*

Turha nimien ja hyväksyntien keruu putosi pois kaikilla tasoilla,

ministeristä lähtien.

Etätyöajan muutokset ja uudet kokemukset projektijohtamisesta ovat saaneet aikaan pohdintaa jopa valtioneuvoston toimintatapojen kehittämiseksi.

Käsitys Valtioneuvoston toimintatavoista muuttui, että Valtioneuvoston on pakkokin mennä tällaiseen projektijohtamiseen näissä uudistuksissa, että jos isoja uudistuksia vedetään normaalilla linjaorganisaation mallilla, jossa kaikkien mielipiteet kerätään monta kertaa ja otetaan huomioon, me johonkin Soteenkin käytetään 10 vuotta. Uskon, että projektimallinen työskentely on vaan pakko ottaa käyttöön laajemmin. Ministeriöiden välinen kyvykkyys toimia yhdessä ja saavuttaa kovia tavoitteita nopeasti on suunta, johon Valtioneuvostoa tulisi kehittää.

Etäjohtaminen vaatii esimiehiltä myös erilaista tilanteiden aistimista – pysähtymistä ja kuuntelemista. Täysin etänä toteutettu hanke vaati herkkyyttä ja kykyä tunnistaa tilanteita ja niiden kehittymistä. Etänä toimiessa on tiedusteltava säännöllisesti työntekijöiden hyvinvointia, koska fyysisiä sosiaalisia kohtaamisia ei tapahdu.

Etätyön on yleisesti sanottu parantaneen tuottavuutta, kun turhat siirtymät paikasta toiseen sekä ylipitkät kokoukset ovat jääneet pois. Tämä tuli esiin myös haastatteluaineistossa. Tutkimustuloksia etätyön ja etätyöajan vaikutuksista tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen saadaan varmasti lähivuosina lukea useita.

Eri sukupolvien johtaminen

Aineistossa tuli esille **eri sukupolvien johtaminen**. Erityisesti eri sukupolvien johtamisen kohdalla tunnistetut ominaispiirteet – arvot ja odotukset – tunnistettiin myös yhdeksi onnistumisen tekijäksi.

Hankkeeseen siirtyi Valtiokonttorin sisältä keskeisin johto ja ydinasiatuntijaryhmä. Ulkopuolelta rekrytoitiin 80 täysin uutta henkilöä. Hankkeeseen rekrytoitujen potentiaali ja rohkeus toimia toisin nousivat useassa haastattelussa esiin hyvin positiivisena kokemuksena. Erityisenä huomiona oli, että ulkoisen rekrytoinnin myötä tulleet työntekijät kykenivät rohkeasti tarttumaan uudenlaiseen toimintatapaan ja -kulttuuriin ja tuomaan omaa osaamistaan ja kykyjään reippaasti esille. Tämä hanke hyötyi rekrytoinnin ajankohdasta: kestää kohti mentäessä hankkeeseen saatiin mukaan paljon hyvin kyvykkäitä ja osaavia opiskelijoita.

Nuorempi sukupolvi toi erilaista rohkeuden kulttuuria valtionhallinnossa totuttuun toimintakulttuuriin. Esimiehen tehtävänä oli asettaa heille rajat, joiden sisällä toimitaan. Nuoret toimivat rohkeasti ja ennakkolullottomasti. He tarttuivat asioihin, kysyivät apua ja lupasivat selvittää, jos eivät osanneet vastata suorilta asiakkaan kysy-

*Nämä nuoret on
pikkuisen tunnottomia,
ei ole pelkoa. - - Nuoret
oli rohkeita kokeilemaan
ja tarttumaan toimeen ja
tekemään.*

myksiin. He toivat työpäivän lopussa olleissa ”päivän puruissa” esille kysymyksiä, *olenko toiminut oikein ja onko tämä tehty oikein*. Ja he toimivat oikein. Nuoret uskalsivat myös rohkeasti tuoda esille virheet, joita olivat mahdollisesti tehneet.

Mukaan tullutta nuorempaa sukupolvea kuvailtiin mukautumiskykyiseksi ja nopeasti eri tilanteisiin sopeutuvaksi. He mukautuivat helposti muutoksiin, olivat vastaanottavaisia ja omaksuivat nopeasti uutta. He saivat tilaa ja vastuuta. Vastuun ottaminen oman työn kehittämisestä ja siihen sitoutumisesta oli nuorilla jopa *silmiin pistävää*. Rekrytoitujen joukosta löytyi myös odottamatonta osaamista, joka yllättävässä tilanteessa *pelasti paljon*.

Virkamieskunta on viimeisen 200 vuoden aikana oppinut siihen, että asiat pitää tehdä oikein ja mikään ei ole niin suuri moka kuin virkavirhe.

Nuorten uusi ja erilainen tapa toimia sekä rohkea, itsellinen toimijuus oli varmasti myös herättävä kokemus. Kertoman mukaan syvällä virkamies-dna:ssa piilevän varovaisuuden ja virheiden tekemisen pelon katsotaan osaltaan johtaneen julkisella sektorilla ajallisesti tehottomaan toimintaan. Tällaiseen kulttuuriseen varovaisuuteen sosiaalistumisen katsotaan saaneen aikaan sen, ettei ole niinkään merkitystä sillä, kuinka paljon aikaa jonkin asian tekeminen vie, kunhan se on tehty oikein. Virkamiehet ovat helposti omaksuneet pelon, *mitä jos mä teenkin väärin, virheen*. Pelon ei voida sanoa olevan täysin aiheeton, koska muun muassa media valvoo herkeämättä ja tarttuu asioihin helposti, jos jonkinlaista epäilystä on.

Vanhemman virkamieskunnan kulttuuriin ei kertoman mukaan kuulu kysellä *olenko tehnyt oikein tai kuinka tämä tehdään*, eikä varsinkaan tuoda esiin virheitä. Jos virkamies on tehnyt virheen, hänen on hyvin vaikeaa ja joskus lähes mahdotonta tuoda sitä rohkeasti esille. Julkisen hallinnon alalla tämän koetaan olevan edelleen vahvasti vallalla oleva, valitettava kulttuuri.

Julkisella sektorilla on pikkuhiljaa pyritty saamaan aikaan kulttuurista muutosta luomalla ilmapiiriä, jossa epäkohtien ja virheiden esille tuominen on sallittua ja hyväksyttyä. Valtionhallinnon kentällä on sekä edistyneempiä hallinnonaloja että myös perinteisempiä toimintatapoja vaalivia.

Aineistosta on tunnistettavissa, että Valtiokonttorissa ja laajemminkin julkisen hallinnon alalla eletään eräänlaista johtamistavan ja -tyylin sukupolvenvaihdosta. Siinä toimitaan osin perinteisin, totutuin toimintatavoin, ja osin uusin, modernein ottein. Tällainen aiheuttaa erilaisia odotuksia ja jopa ristiriitoja. Eri sukupolvien osallisuus työelämässä on varmasti yksi muutosta aikaansaava tekijä. Eri sukupolvilla on erilaiset arvot, odotukset ja vaatimukset työelämässä. Julkisella sektorilla nämä on huomioitava, jos halutaan kamppailla parhaasta ja osaavimmasta työvoimasta niin nuorempien kuin jo kokeneempienkin kohdalla.

Edellä kiteytyy yksi julkisen hallinnon kohtaamista työelämän murroksista ja kysymys siitä, millaisena valtio työnantajana näyttäytyy eri sukupolvien silmin. Eri sukupolvien johtaminen vaatii paljon osaamista ja ymmärrystä. Sukupolvien väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyy monenlaisia toisistaan eroavia tekijöitä ja piirteitä. Nuoremmat ovat tahdiltaan, tekemisen tavoiltaan ja arvoiltaan erilaisia. Aiemmat sukupolvet taas helposti arvostavat pitkään omaksuttua,

perinteistä ja totuttua linjaa.

Johtotason haastatteluissa nousi esiin pohdintaa siitä, millä tässä hankkeessa koettuja kokemuksia ja oppeja voitaisiin hyödyntää ja ottaa käyttöön entistä tehokkaammin Valtiokonttorissa erityisesti johtamisen näkökulmasta. Uudessa ajattelussa halutaan entistä enemmän painottaa yksilöiden ja tiimien sitoutumista omaan tekemiseen, työn kehittämiseen ja arviointiin. Luottamukseen perustuvasta ja vastuuta antavasta johtamistavasta saatiin tässä hankkeessa erittäin hyviä kokemuksia sekä oppia sen toteuttamisesta.

Johtamisen tuoma psykologisen turvallisuuden tunne

Yksi esiin nousseista johtamiseen liittyvistä tuntemuksista oli hankkeen ympärille rakentunut psykologien turvallisuuden tunne. Moni haasteltava kertoi kokeneensa toiminnan ja johtamisen ilmapiirin hyvin anteeksiantavana. Hankkeessa koettu keskinäinen luottamus toisia kohtaan sekä koettu luottamus omaa tekemistä kohtaan lisäsivät huomattavasti rohkeutta kertoa ja raportoida tehdyistä ja havaituista virheistä. Luottamuksellinen ilmapiiri madaltaa myös kynnystä kysyä, jos ei tiedä. Tässä hankkeessa oli paljon ulkopuolelta rekrytoituja työntekijöitä, jotka joutuivat helposti tilanteisiin, joissa piti kysyä apua tai ohjeita.

Keskinäinen luottamus lisää yhteisön sisällä koettua arvostusta. Luottamuksen ja arvostuksen on todettu lisäävän ihmisten motivaatiota, innovatiivisuutta sekä sitoutumista ja halua antaa parastaan. Kaikki nämä tekijät tulivat vahvasti esiin haastatteluissa. Hankkeessa voitiin tuoda omia vahvuuksia ja osaamista esille. Työntekijöistä löytyi tilanteen vaatiessa myös muunlaista osaamista kuin sitä, minkä vuoksi henkilö oli alun perin rekrytoitu.

Psykologisen turvallisuuden tunne työyhteisössä ja tiimissä lisää keskinäisen luottamuksen myötä myös rohkeutta kyseenalaistaa asioita. Uskallus kysyä ja kyseenalaistaa nousi esiin yhtenä hankkeessa koettuna vahvuutena. Etenkin (nuoret) ulkopuolelta hankkeeseen tulleet työntekijät kyseenalaistivat toteutettuja toimintatapoja tai tehtyjä valintoja. Niin sanotusti ”talon tavoille” sosiaaliset tunteet työntekijät harvemmin enää kykenevät arvioimaan toimintaa samalla tavoin objektiivisin silmin kuin ulkopuolelta rekrytoidut.

Aineiston mukaan tässä hankkeessa jouduttiin tekemään monia asioita päällekkäin ja limittäin poikkeuksellisen nopealla syklillä. Kiireen vuoksi tapahtui myös virheitä sekä päätöksiä, jotka eivät osoittautuneet parhaiksi mahdollisiksi. Näitä huomioita sai tuoda rohkeasti esille. Virheitä korjattiin ja uusia päätöksiä tehtiin ympäröivä tilanne ja sen asettamat haasteet ja rajoitukset huomioon ottaen. Psykologista turvallisuuden tunnetta vaalivien työyhteisöjen ja erityisesti rohkeasti virheistään raportoivien tiimien on tutkimuksenkin saralla todettu menestyvän parhaiten.

Kustannustukihanke oli ykkösprioriteetti Valtiokonttorissa

Tuli mahtikäsky – tämä on ihan ykkösjuttu!

Hankkeen erityistä yhteiskunnallista merkitystä valtiovallan näkökulmasta kuvaa sana *mahtikäsky*. Mahtikäskyä käytettiin haastatteluissa kuvaamaan hankkeen saamaa erityistä asemaa. Tämän tasoinen mandaatti mahdollisti hankkeen suunnittelussa ja toimeenpanossa kulttuuriset ja rakenteelliset murrokset. Valtiokonttorilla oli valtuutus toteuttaa hanketta parhaaksi arvioimallaan taval-

la, ja hankkeessa oli poikkeuksellisesti hyvin riittävät resurssit toimia toisin. Yhtenä onnistumisen tekijänä mainittiin juuri valtava resurssien panostus ja jopa ylimitoitettu varautuminen: hakemuksia tuli huomattavasti vähemmän kuin mihin oltiin varauduttu.

Yritysten kustannustuki -hanke oli sikälikin poikkeuksellinen, että sen koettiin olleen koko Valtiokonttorin yhteinen hanke – ei vain jonkun toimialan, vaan koko talon yhteinen juttu.

Tällainen toimintatapa pitäisi kyetä viemään niin Valtiokonttorin läpi kuin myös muissa organisaatioissa läpi ja tunnistaa, mitkä ovat niitä niin isoja asioita, että ne me halutaan tässä talossa tehdä niin hienosti kuin vain kyetään. Kaikkea ei toki voi tehdä kuten kootee ykkönen tehtiin, mutta joitakin isoja valtionhallinnon hankkeita tai muita pitäisi pystyä tekemään samalla tasolla. Raivataan puhdas kaista, jolla toimitaan.

Esimieshaastatteluissa nousi esiin havainto, että usein normaalina aikana toimitaan *tietyllä tasolla ja annetaan vain jonkinlainen siivu* omasta tai toimialan panoksesta ja osaamisesta toimintaan. Kouluarvosanoilla mitattuna *yleensä tehdään 7–8 tasoisesti*. Yritysten kustannustuki -hankkeessa taas koettiin, että organisaation kaikilla mukana olleilla osa-alueilla haluttiin antaa parasta osaamista ja täysi panostus hankkeen onnistumiseksi, niin hallinnossa, viestinnässä, kehittämisessä kuin toimialoillakin.

Nyt koko organisaatio toimii paremmin yhteen kuin ollaan koskaan aiemmin toimittu. Talon sisältä saatiin todella kyvykkäät palvelupäälliköt mukaan hankkeeseen, jotka rakensivat omalta osaltaan palveluorganisaatiota, rekrytoivat ja perehdyttivät. Ja tämä kaikki tehtiin etänä. HR-tukitoiminnot onnistuivat leanaamalla erinomaisesti. Leanaus kevensi prosesseja ja dynamisoi, suoristi hallinnon toimintaa.

Valtiokonttorista kaikki hallinto, kehittäminen, kaikki antoi kaikkensa, osaamisensa ja kykynsä hankkeeseen.

Julkisella sektorilla koetaan edelleen olevan paljon turhaa byrokratiaa. Tämä huomio tulee myös tästä haastatteluaineistosta selvästi esiin. Hankkeen toteuttaminen osoitti, että useita hallinnollisia prosesseja voidaan hyvin onnistuneesti toteuttaa toisin, muuttaa ja tehdä paljon *järkevämpiä* prosesseja. Myös päätöksenteko nopeutui, koska pitkiin pohdintoihin ei ollut aikaa. Aiemmin päätöksiin käytettiin aikaa, nyt päätökset tuli tehdä hyvin nopeasti.

Viestintä – suuri onnistuminen

Hankkeessa tunnistettiin ja painotettiin viestinnän merkitystä alusta saakka. Viestintä oli keskeisessä asemassa niin Valtionkonttorin maineenhallinnan kuin tärkeän kaikkien suuntiin tapahtuvan sidosryhmäyhteistyönkin onnistumisen kannalta. Viestinnän toimivuus nousi hankkeessa keskeiseen asemaan. Haastatteluissa arvioitiin, että viestinnässä onnistuttiin erinomaisesti. Aineistosta ilmenee, että Valtiokonttorille asiakkaiden kohtaaminen ja palvelullinen onnistuminen on hyvin merkittävä asia. Ymmärrettiin, että erityisesti ulkoinen viestintä on ratkaisevassa roolissa.

Myös sisäisen viestinnän arvioitiin toimineen hyvin, *ei ollut tilanteita, ettei tiennyt*. Välitön ja rehellinen viestintä sekä tiivis yhteydenpito organisaation sisällä mahdollistivat sujuvan ketterän toiminnan.

Normaalisti jotain päätöstä on hierottu viikko, nyt se tehtiin viidessä minuutissa.

Viestinnällinen kyky aivan eri tasolla. Viestinnän toimivuuden ja kyvykkyyden arvioitiin olleen tässä hankkeessa normaaliin verrattuna huomattavasti parempaa. Viestinnän onnistumisen tekijöinä mainittiin muun muassa viestinnän sykli sekä kyky ennakoida ja rakentaa erilaisia skenaarioita. Hankeviestintä kykeni toimimaan proaktiivisesti ja viestimään ennakoivasti. Hankeprosessista koostettiin jatkuvaa päivittäistä informaatiota.

Hankeviestinnässä ulkoisen viestinnän ja sidosryhmäviestinnän keskeisenä tehtävänä oli erottaa toisistaan *substanssi ja palvelu* - siis erotella toisistaan se, mikälaista lainsäädäntöä Valtiokonttori hankkeessa sovelsi tukien maksatusten toimeenpanijana, ja se, miten toimittiin palvelun tuottajana.

Siitä huolimatta, että vaikka valtaosa tukihakemuksista sai kielteisen päätöksen, niin Valtiokonttorin toiminta, palvelu, toimi erittäin hyvin ja sai paljon positiivista palautetta.

Saadun palautteen perusteella asiakkaat osasivat erotella nämä kaksi asiaa toisistaan. Siinä oikein rakennetun ja kohdennetun viestinnän ja erityisesti asiakaspalveluviestinnän merkitys on ollut ilmeinen.

Myös viestintään liittyvät sidosryhmäsuhteet olivat merkityksellisiä. Kuten jo aiemmin mainittiin, hankkeen alkuvaiheessa yhteistyöhön haluttiin kutsua substanssin keskeisiä toimijoita, esimerkiksi Suomen Yrittäjät ry sekä Elinkeinoelämän keskusliitto. Kaikkien keskinäinen yhteistyö tuotti vahvaa lisäarvoa myös viestinnällisestä näkökulmasta.

Valtiokonttorissa varsinkin hankkeen alkuvaiheessa kahden ministeriön suuntaan toteutettiin tiivistä ja aktiivista viestinnällistä vuoropuhelua. Näin haluttiin osoittaa operatiivinen osaaminen, vahvistaa luottamusta ja saada työrauhaa. Poliittiset paineet heijastuivat ministeriöiden toiminnassa. Myös ministeriön suunnasta myönnettiin, että hankeviestintä oli paljolti Valtiokonttorin viestinnän varassa. Valtiokonttorissa koottiin päivittäin tilannekuvaus hankkeesta.

Poikkeuksellisen huolellisesti suunniteltiin ja tehtiin ulkoinen viestintä sekä median ja sosiaalisen median roolin proaktiivinen pohtiminen ja hyödyntäminen.

Äärimmäisen suunnitelmallinen ja viestintäasiantuntijalähtöinen eri viestintävälineiden kytkeminen mukaan viestintäprosessiin.

Viestinnän avulla haluttiin tuoda avoimesti esiin myös palvelun tuottajan, hankkeen toteuttajatahon inhimillinen ulottuvuus, eli asiakaspalvelijat, erinomaisen asiakaspalvelukokemuksen tekijät.

Hankkeessa oli ihmisiä töissä, jotka tekevät parhaansa. Ei vain jokin sähköinen palvelu.

Poliittinen viestintä

Siinä vaiheessa, kun lakiesitys annettiin eduskuntaan, joka tapahtui hyvin kiireellä, eikä poikkeuksellisesti ollut tavanomaista lausunkierrosta, vaan heti kun lakiesitys oli olemassa, niin se meni valtioneuvostoon ja kiireellä eduskuntaan ja siellä kiireellä talousvaliokunnan käsiteltäväksi. (TL)

Pääjohtaja hoiti Valtiokonttorin puolelta kaiken poliittisiin päättäjiin suuntautuneen viestinnän. Hän lähetti sähköpostiviestin kaikille 200 kansanedustajalle. Viestissä kerrottiin, että laki tulee pian eduskunnan käsiteltäväksi, ja avattiin tiivistetysti, mistä laissa on kyse. Tämä oli jälleen proaktiivista viestintää, jolla oli tarkoitus edesauttaa lain nopeaa etenemisaikataulua. Jos jollakin kansanedustajalla olisi ollut jonkinlaista kysyttävää lain toimeenpanosta, pääjohtaja olisi pystynyt jo tuossa vaiheessa vastaamaan kysymyksiin. Muutamia yhteydenottoja myös tuli. Pääjohtaja lähetti lisäksi jokaisen eduskuntaryhmän puheenjohtajalle erillisen tekstiviestin, jossa esitettiin tiivistetysti samainen viesti toimeenpanoon liittyvistä seikoista.

Tämä oli ennakoivaa sidosryhmäviestintää. Kuten pääjohtaja haastattelussaan toteaa, se toimi varmasti toteuttavan tahon, Valtiokonttorin, esittelynä ja monien heräävien kysymysten tai epäilyjen *ennalta ehkäisevänä lähestymisenä*. Olihan Valtiokonttori hankkeessa poikkeuksellinen toteuttajataho: työ- ja elinkeinoministeriön vastuualueelle kuuluva hanke, jonka Valtiokonttori toteuttaa, oli siihen mennessä ainutkertainen yhdistelmä.

Proaktiivisuus ja huomio oppiin aiemmin koetusta – haluttiin tunnistaa palvelun tuottamisen kriittiset pisteet

Odotusten hallinta oli hyvin merkittävä asia. Vaikka Valtiokonttorilla on pitkäaikaista ja vahvaa asiakaspalvelukokemusta, korona-aikaa leimasivat erityiset ominaispiirteet ja lainalaisuudet, jotka oli hyvä tunnistaa, ja joihin tuli osata varautua. Muun muassa Business Finlandin ja KEHA-keskuksen aiemmista asiakaspalvelukokemuksista ja korona-ajan kehittämistuista saatiin tärkeää oppia ja tietoa.

Valtiokonttori sai sidosryhmiltä prosessien suunnitteluun ja toteutukseen kallisarvoista kokemusellista tietoa. Tällaisia olivat muun muassa:

- arvioitaessa asiakaspalvelijoiden määrä vastaamaan kysyntää
- puhelinpalvelun rakentaminen niin, ettei asiakas joudu odottamaan
- asiakkaiden palvelukohtaamisen suunnittelu
- asiakkaan kohtaaminen ja heidän asiansa käsittely
- valmistautuminen siihen, millaisia vastauksia tulee pystyä antamaan

Yritysten eli ihmisten kokema taloudellinen hätä kuvastuu usein myös ”pinnan kiristymisenä”. Yritysten kustannustuki -hankkeessa haluttiin heti alusta lähtien varmistaa se, että lähestyvää asiakasta palvellaan mahdollisimman pian, eli toisin sanoen heti. Puhelinpalveluun oli rakennettu jopa varajärjestelmä – jos kaikki asiakaspalvelijat olisivat olleet varattuja, ulkopuolelta ostetusta palvelusta olisi vastattu ja luvattu, että asiaan palataan heti asiakaspalvelijan vapauduttua. Tätä palvelua jouduttiin käyttämään vain muutamia kertoja.

Nopea reagoiminen, jossa asiakas pääsi mahdollisimman pian käsittelemään tukihakemustaan

asiakasneuvojan kanssa, auttoi varmasti hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Ne yritykset, jotka saivat tuen, saivat hyvää palvelua ja myös ne, jotka eivät saaneet myönteistä päätöstä, saivat hyvää palvelua ja nopean päätöksen, tiedon, ettei tarvitse epätietoisuudessa olla pitkään.

Valtiokonttorin arvojen mukainen hanke

Erittäin arvopohjainen hanke!

YHTEISKUNNAN HYVÄ

Tunnistamme ja edistämme yhteiskunnan kokonaisedun mukaisia ratkaisuja. Hyväksymme valtionhallinnon yhteiset arvot. Toimintamme ei ole ristiriidassa poliittisen ohjauksen kautta tulevien päämäärien kanssa.

ASIAKKUUS

Palvelutuotannossa pyrimme hyvään laatuun. Ymmärrämme asiakkaisten tarpeet ja huomioimme saamamme palautteen ja kehittämisehdotukset. Tarjoamme asiakkaille myönteisen palvelutapahtuman.

HYVINVOINTI JA KEHITYS

Etsimme itse aktiivisesti kehitysehdotuksia ja reagoimme niihin nopeasti. Sitoudumme kehittämään työyhteisöämme ja itseämme. Arvostamme toistemme työtä.

Halu auttaa, halu onnistua. Valtionkonttorin arvot ovat *yhteiskunnan ja asiakkaan hyvä, sekä hyvinvointi ja kehitys*. Tässä hankkeessa toimittiin arvojen ytimessä. Arvojen merkitys ja niiden toteuttaminen tuli aidosti ja vahvasti esille niin haastatteluissa kuin asiakaspalautteissakin. Kuten Valtionkonttorin sivuilla todetaan, *arvot antavat pohjan ja suunnan kaikelle Valtiokonttorin tekemiselle*.

Valtiokonttorin arvot olivat täydellisessä kombinaatiossa tämän hankkeen tehtävän kanssa. Arvojen kautta ja niiden avulla oli myös helppoa sitouttaa henkilöstöä ja auttaa heitä jaksamaan. Arvot nostettiin esiin – oltiin tekemässä yhteiskunnallisesti äärimmäisen tärkeää asiaa *asiakas ensin* -ajattelulla. Tästä yksi konkreettinen esimerkki oli se, että yrityksiä pyydettiin sähköisen asioinnin kehittämiseen ja valmisteluun mukaan. Haluttiin tehdä helppokäyttöinen palvelu erityisesti asiakkaille, eikä niinkään palvelun tuottajalle. Pyrittiin jatkuvasti joka osa-alueella kehittämään toimintaa. *Oli mahdollisuus kehittyä, oli kykyä kehittyä ja oli halua kehittyä*.

Arvojen tärkeys ja merkitys kiteytyy siinä, kuinka todellisia ja omaksuttuja ne ovat organisaation toiminnassa ja arjessa. Tällainen kriisi- ja poikkeustilassa rakennettu ja toteutettu hanke haastaa ja paljastaa organisaation arvopohjan todellisen tilan. Tämän hankkeen todellisuutta on kuvattu

sanoilla *kiire, pakko onnistua, nopea käynnistyminen, itseohjautuvuus, suoraviivainen toimintatapa ja nopea ratkaisuhakuisuus*. Näiden lisäksi etänä toteutetut uuden henkilöstön rekrytoinnit, perehdytykset ja koko hankkeen toteuttaminen koettelevat ja mittaavat organisaation arvojen toteutumista.

Organisaation arvoilla on suuri merkitys myös työnantajakiinnostavuuden näkökulmasta. Kuten usein sanotaan, ihanteellisessa tilanteessa organisaation arvot ovat linjassa työntekijän omien arvojen kanssa. Jos näin ei ole, vaan arvot ovat ristiriidassa, se voi muodostua pahimmillaan merkittäväksi yksilön työssäviihtymistä ja -jaksamista kuormittavaksi tekijäksi.

Haastatteluissa korostui arvojen ympärille rakentunut tunnepuhe. Haastateltavat kertoivat, kuinka hankkeeseen syntyi yhteinen henki, *nyt tehdään yhdessä hyvää, autetaan kansalaisia*. Tiedettiin ja ymmärrettiin, että jokaisen tukihakemuksen takana on elämän todellisuus – ihmisiä ja heidän perheitään.

Arvojen keskiössä koko hanke. Tämä lause kertoo, miten tärkeää on ennakkoon arvioida, sopiiko ulkoa tuleva tehtävä organisaation arvoihin. Varmasti yksi onnistumiseen vaikuttanut tekijä olikin juuri se, että hankkeen perustehtävä istui Valtiokonttorin tehtäviin ja arvoihin niin hyvin.

Yhteishenki, keskinäinen luottamus ja toisten huomioiminen

Valtionhallinnossa ja yhteiskunnassa kokonaisuudessaan on korona-aikana korostunut toisten turvaamisen ja pelastamisen mentaliteetti. Valtiokonttorissa rakentui tämän hankkeen ympärille jo aiemminkin raportissa korostettu erityinen yhteishenki.

Hankehenkilöstön asenteen kuvailtiin useassa haastattelussa olleen keskeinen onnistumisen tekijä koko hankeprosessissa. Henkilöstön sitoutuminen sekä halu ja tahto auttaa oli kertoman mukaan jopa poikkeuksellisen vahvaa. Syntyi yhteinen tahtotila hoitaa hanke parhaalla mahdollisella tavalla ja *kunnialla maaliin*. Tällainen asenne huokui koko organisaatiosta. Useassa haastattelussa mainittiin, että hankkeen ympärillä vallinnut henki oli se, *ettei meillä ole muuta mahdollisuutta kuin onnistua*.

Myös koettu luottamus nousi vahvasti esiin haastatteluissa. Luottamusta tunnistettiin niin ministeriöiden suunnalta Valtiokonttorin toimintaa kohtaan kuin myös Valtiokonttorin sisällä hankehenkilöstöä kohtaan. Monessa haastattelussa mainittiin organisaation ylimmästä johdosta lähtien viestitty luottamus tekijöitä kohtaan. Hankejohto oli herkeämättä ajan tasalla ja kontrolli päällä, mutta vastuuta päätöksistä ja luottamusta tekemiseen annettiin myös tekijöille.

Hankkeessa toteutettiin myös kokeilevaa kulttuuria ja virheitä sallittiin, vaikka niitä ei kuuleman mukaan paljoa tapahtunutkaan. Luottamuksellinen ympäristö suosi rohkeaa päätöksentekoa ja erilaisia kokeiluja. Toimintaa kuvattiin joustavaksi, vuorovaikutteiseksi ja jopa spontaaniksi.

Olet timanttinen tekijä! Tämän lauseen voi lähes varauksetta sanoa kantautuneen kaikille ja joka päivä. Haastatteluissa nousi esiin hankkeessa hehkunut positiivinen palaute, ja sen kiistaton merkitys työssä jaksamiselle. Työntekijät saivat *päivittäin todella, todella paljon positiivista palautetta*. Toisten työtä arvostettiin. Tunnustusta ja toisten huomioimista haluttiin tuoda esille – *syntyi hyvän kierre*. Osalle haastateltavista valtava positiivisen palautteen määrä oli alkuun vähän vierasta ja erikoista, mutta loppujen lopuksi hekin kokivat sen varsin hyvänä asiana.

Kiittämisen kulttuuri oli hanketyössä hyvin vahvasti vallalla ja läsnä jokapäiväisessä tekemisessä.

Jokaista pyrittiin huomioimaan ja muistettiin kiittää. Positiivisen palautteen nostattajana ja ”äitihahmona” mainittiin hankejohtaja Laura Sorva. Avuliaisuus ja auttamisen kulttuuri kaikui myös hankehenkilöstön keskuudessa. Uskoaksemme eräänlaista viestintäkulttuurista murrosta tapahtui, kun myös ministeriön edustajat saivat kuuleman mukaan omat osuutensa Lauran viestien sisältämistä sydänemojeista.

Toisten huomioiminen vaatii myös pysähtymistä ja kuuntelemista. Täysin etänä toteutettu hanke vaati herkkyyttä ja osaamista erityisesti esimiehinä toimivilta sekä kykyä tunnistaa tilanteita ja kysyä säännöllisesti tiimiläisten vointia. Osa työntekijöistä asui yksin työskennellen pitkät päivät lähes karanteenimaisissa olosuhteissa. Osa alkoikin kokea olonsa hyvin yksinäiseksi ja henkisesti kuormittuneeksi. Onneksi he kertoivat tunnoistaan, ja esimerkiksi tiimiesimiehet pyrkivät helpottamaan tilannetta. Työpäiviin sisällytettiin virtuaalisia vapaamuotoisia kahvihetkiä, joissa oli mahdollisuus sosiaaliseen vuorovaikutukseen toisten kanssa kysellen ja kertoen kuulumisia ja jutellen muistakin kuin työasioista. Näiden hetkien toivottiin helpottavan yksinäisyyden ja työn kuormituksen tuntemuksia, luovan yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä mahdollistavan toisten huomioimisen.

Hektinen hanketyö kuormitti henkilöstöä

Kaikesta innosta, auttamisen halusta ja huomioimisesta huolimatta **hanketyö kuormitti** henkilöstöä. Jotkut haastattelvat myönsivät tehneensä paljon liian pitkiä työpäiviä ja kokeneensa ylikuormittumista. Hankkeen loppua kohden tunnistettiin henkistä uupumista. Arvioitiin myös, että tämänkaltaisen hankkeen jaksoi ja kesti, kun tiesi, että se on määräaikainen. Sama kokemus tuli esiin myös johtamistyöhön liittyen.

Näin intensiivistä ja iholla olevaa toimintatapaa ei kaipa normaaliin työarkeen.

Haastatteluissa tuli esiin, että osa hankkeessa mukana olleista haastatelluista, Valtiokonttorin henkilöstöstä, ei ollut vielä täysin palautunut kesän koitoksesta. Joillakin työntekijöillä työpäivät kestivät välillä, kuten eräs haastateltava kuvasi *aamuseitsemästä iltayhdeksään*. Töiden liiallinen kasautuminen ei toki koskettanut kaikkia, vaan vain osaa hankkeen avainhenkilöistä. Myös kesälomat siirtyivät syksyyn tai osalla jäivät osaksi pitämättä.

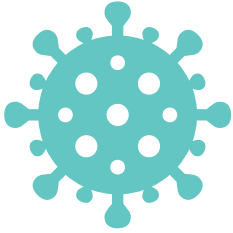
Vaikka yritysten kustannustuki -hankkeen ensimmäinen vaihe oli monelle suomalaiselle yritykselle hyvin ratkaiseva toiminnan jatkumisen ja yrityksen eloon jäämisen kannalta, on myös työntekijöiden henkinen ja fyysinen kestävyys aina rajallista. Tästä työnantaja on velvollinen huolehtimaan. Pääjohtaja pohti omassa haastattelussaan, että jälkikäteen ajatellen Valtiokonttorin sisältä olisi mahdollisesti pitänyt valita vielä isompi joukko omia työntekijöitä mukaan hankkeeseen ja rekrytoida heille kaikille sijaiset heidän omiin tehtäviinsä siksi aikaa.

Osalla ylimääräinen kuormittavuus hanketyössä saattoi olla ajallisesti lyhytaikaista, mutta jotkut kokivat jonkinasteista kuormittavuutta pidempiaikaisesti. Tässä vaikuttava tekijä oli myös se, jäikö

Kaikki venyi joka suuntaan, kynttilöitä poltettiin vähän molemmista päistä. Ei tämä kestävä toimintatapa ollut.

henkilölle hanketyön lisäksi hoidettavaksi myös muut työtehtävänsä Valtiokonttorissa.

Osa hanketyön kuormitusta kokeneista haastateltavista myönsi, että itsensä johtaminen tässä suhteessa epäonnistui, koska resurssia sijaisten rekrytoimiseksi olisi ollut, ja sitä tarjottiin johdon puolelta jopa useampaan otteeseen. Tunnistettiin, että oma halu, tahto ja ehkä vielä vahvimmin velvollisuudentunto olla mukana ja antaa kaikkensa siivittivät muutamia keskeisiä työntekijöitä *jopa epäinhimilliseen työntekoon*.



Johtopäätökset: onnistumisen elementit sekä opit ja kehitysajatukset

Yritysten kustannustuki -hankkeen tarkoitus on ollut auttaa taloudellisesti suomalaisia yrityksiä, jotta suomalaiset työpaikat säilyisivät koronapandemian aikana. Hanke koettiin tekijöiden keskuudessa yhteiskunnallisesti tärkeäksi, ja sillä oli kumuloituva merkitys niin yksittäisten ihmisten kuin myös yhteiskunnan näkökulmasta.

Johtopäätökset osioon on koottu tiivistetysti aineistosta nousevia onnistumisen elementtejä, jotka mahdollistivat yritysten kustannustukilain nopean toimeenpanon ja toteutuksen. Esiin nostetaan myös oppeja ja kehitysajatuksia. Aineistosta on löydettävissä kulttuurista ja rakenteellista toimintatapojen muuttumista ja murtumista, joita voidaan hyödyntää valtionhallinnon toimintatapojen uudistamisessa.

Tunnistetut onnistumisen elementit johtamisen näkökulmasta:

Valtiokonttorin arvojen mukainen hanke: yhteiskunnan ja asiakkaan hyvä sekä hyvinvointi ja kehitys. Hankkeessa toimittiin organisaation arvojen ytimessä, mikä auttoi henkilöstöä sitoutumaan ja jaksamaan vaativaa ja hektistä hanketyötä.

- Hanke priorisoitiin niin hallinnonalalla kuin toimeenpanovirastossakin. Hankkeella oli käytössään tarvittavat resurssit ja hakemusten määrä oli huomattavasti vähäisempi resurssointiin ja odotuksiin nähden.
- Valtiokonttorissa hankkeella oli hyvin erityinen rooli - se oli koko talon yhteinen ”ykköshanke”. Kaikilla toiminnoilla oli yksi yhteinen tehtävä ja tavoite.
- Hankkeessa toteutettiin kaikilla tasoilla vahvasti luottamukseen perustuvaa ja vastuuta antavaa johtamista.
- Toteutettiin nopeatempoista Valtioneuvoston sisäistä hankeyhteistyötä, jossa ylitettiin onnistuneesti ministeriöiden rajoja ja virastorajoja. Toimeenpano-organisaatio (Valtiokonttori) kuuluu eri hallinnonalalle kuin hankkeesta vastaava työ- ja elinkeinoministeriö.
- Toteutettiin erilaista roolitusta ja organisaatioiden välistä yhteistyötä kuin mihin valtionhallinnon kulttuurissa on totuttu. Kaikilla kolmella organisaatiolla, valtiovarainministeriöllä, työ- ja elinkeinoministeriöllä sekä Valtiokonttorilla oli oikeanlaiset, toisiaan täydentävät roolit ja tehtävät.
- Jaetussa johtajuudessa nopeasti syntynyt luottamus, ymmärrys ja keskinäinen vuorovaikutus kolmen hallinnollisen päätoimijan kesken. Ministeriöiltä luottamus toimeenpanoviraston kykyyn toteuttaa luvattuja asioita onnistuneesti.
- Hankkeessa toteutettiin kokeilevaa kulttuuria. Saatiin onnistuneita kokemuksia poikke-

uksellisista toimintatavoista. Luottamuksellinen ympäristö salli rohkeaa päätöksentekoa ja erilaisia kokeiluja.

- Kiittämisen kulttuuri: toisten työtä arvostettiin ja se tuotiin esille. Hankkeen ympärille syntyneellä erityisellä yhteishengellä, keskinäisellä luottamuksella, positiivisen palautteen annolla ja toisten huomioimisella oli kiistaton vaikutus hanketyössä jaksamiselle
- Hankkeessa mukana olleiden asenne: sitoutuminen, halu ja tahto auttaa oli poikkeuksellisen vahvaa.

Tunnistettut onnistumisen elementit osaamisen näkökulmasta:

- Valtiokonttorilla oleva valmius, kyky ja osaaminen käsitellä korvaustoimintaa sähköisesti mahdollistaa uusien hankkeiden nopean toimeenpanon. Henkilöstöllä on vahva ammatillinen osaaminen ja itsetunto: tahto ja asenne suoriutua onnistuneesti uusista haasteista.
- Organisaation toiminnalliset ulottuvuudet: Lean, ketterä kehittäminen, palvelumuotoilu, sähköinen asiointi sekä korkealaatuiset olemassa olevat partner-mallit.
- Tekninen palveluprosessi kehitettiin mahdollisimman pitkälle toimimaan sähköisten palvelujen ja asiointin kautta. Sähköinen hakemus suunniteltiin asiakas ensin -ajattelulla yrityksille helpoksi täyttää.
- Lainsäädännön onnistunut palvelumuotoilu: lakia toimeenpanevan viraston edustaja on täysivaltaisena jäsenenä mukana lakia säätävässä työryhmässä. Lainsäädäntötyöhön on tärkeää saada näin mukaan toimeenpanoviraston operatiivista osaamista kuin myös asiakkaan eli korvauksen tai tuen saajan näkökulmaa.
- Proaktiivinen toiminta ja odotusten hallinta. Erilaisten skenaarioiden rakentaminen hankkeen kaikissa vaiheissa hyödyntäen sidosryhmäyhteistyötä ja muilla olevaa kokemuksellista tietoa.
- Hallinnollisten organisaatiotasosten prosessien leanaus, kuten rekrytointiprosessin suoraviivaistaminen nopeutti etenemistä. Turha byrokratia karsittiin minimiin.
- Onnistuneet rekrytoinnit ja henkilövalinnat keskeisiin tehtäviin niin organisaation sisältä kuin ulkoisissa rekrytoinneissa. Nuorien osaajien rekrytoinnista erinomainen kokemus.
- Etätyöskentely kyettiin ottamaan nopeasti haltuun ja toteuttamaan kaikki hankkeen vaiheet ja prosessit lähes täysin etänä. Keskinäinen luottamus eri toimijoiden kesken syntyi myös etämuodossa.
- Hakemusten määrä oli huomattavasti vähäisempi resurssointiin ja odotuksiin nähden.
- Viestintään panostaminen tunnistettiin jo alkuvaiheessa yhdeksi painopisteeksi, ja viestinnän merkitys oli ilmeinen. Viestinnällinen toimivuus ja kyvykkyys onnistui erinomaisesti. Viestinnällä keskeinen merkitys myös riskienhallinnan näkökulmasta.
- Nopeaan ja laadukkaaseen asiakaspalveluun ja asiakaspalvelukokemukseen panostettiin.

Opit ja kehittämisajatuksat:

Korona-ajan tapahtumien ja kokemusten dokumentointi on tärkeää. Tätä aikajaksoa tullaan tulevaisuudessa tutkimaan todella perusteellisesti, ja siksi on tärkeää, että tietoa kerätään myöhempää tutkimusta varten.

On havaittavissa vaatimustason noston kierre: poliittinen paine voi olla toinen, kuin se, mikä on käytännössä mahdollista toteuttaa. Toimeksiantajilla, kuten ministereillä ja ministeriöillä tulee olla realistinen ja totuudenmukainen kuva siitä, millaiset mahdollisuudet valtion toimeenpanovirastoilla on toteuttaa annettuja tehtäviä. Toimeksiantajien ei tule antaa liian suuria lupauksia, jotka kuormittavat toimeenpanovirastoja. Tämä osaltaan huolettaa henkilöstöä.

Valtionhallinnon organisaatioissa siirrytään yhä voimakkaammin sähköisen asioinnin pariin nopeamman asiakaspalvelun toteuttamiseksi laadukkaasti. On kuitenkin huomioitava toimiva tasapaino pitkälle automatisoidun asioinnin ja palveluhenkilökunnan välillä. Palveluhenkilökuntaa on oltava riittävästi käsittelemään harkinnanvaraiset tapaukset hyvän hallinnon vaatimusten mukaisesti.

- Kriisiajan lainsäädännöt ja toimintatavat tulee rakentaa aikana, jolloin ei eletä kriisiaikaa. Korona-ajasta tulee ottaa uutta oppia tulevia kriisejä varten ja erilaisten modernin ajan skenaarioiden rakentamiseen.
- Kriisitilanteessa ennen kriisiä tehty linjaus pitää pystyä päivittämään. Tämän koettiin olevan suoranainen epäkohta, koska nyt kriisitilanteessa toimintatapoja ei voida kehittää aikaan soveltuviksi tilanteen vaatimalla tavalla.
- Kokonaan automatisoitua palveluprosessia ei ole mahdollista toteuttaa nykyllä lainsäädännön rajoissa. Täysin automatisoitu viranomaistoiminta häivyttää virkavastuun ja on siten perustuslaillisesti ongelmallista.
- Hyvän asiakaspalvelun ja tehokkaan toimeenpanon näkökulmasta olisi tärkeää, että julkisen hallinnon tietojärjestelmät ja tietovarastot saataisiin – tietosuoja- ja tietoturvan näkökulmat huomioiden – nopeasti yhteiseen käyttöön. Digitalisaatio ei ole vielä valmis.
- Julkisen hallinnon kohtaama työelämän murros: millaisena valtio työnantajana näyttäytyy eri sukupolvien silmin ja kuinka julkinen hallinto suhtautuu eri sukupolvien panokseen? Tässä ollaan työelämän ison haasteen ja kysymyksen äärellä: kuinka saadaan niin iältään kuin virkaiältäänkin vanhemmat, kokeneet ja vahvan tietopääoman omaavat virkamiehet pysymään töissä pidempään, eikä siirtymään eläkkeelle. Yhteiskunnassa on jo pitkään kamppailtu työllisyysasteen paranemisen ja työurien pidentämisen puolesta. Miten työnantajat panostavat ja investoivat vanhempiin sukupolviin, jotta työelämä näyttäytyy heille houkuttelevana vaihtoehtona? On tärkeä tiedostaa, että eri sukupolvea edustavat työntekijät määrittävät itselleen merkitykselliset arvot eri tavoin.
- Etätyöaika luo erilaisia vaateita johtamiselle ja johtajuudelle esimerkiksi työkyvyn johtamisen ja työhyvinvoinnista huolehtimisen näkökulmista. Etätyöskentely vaatii erilaista herkkyyttä sekä kykyä ja osaamista erityisesti esimiehinä toimivilta tunnistaa henkilöstön tilaa, työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Etätyöaika voi olla joillekin henkilöille hyvinkin yksinäistä ja kuormittavaa. Etätyö edellyttää johdolta enemmän pysähtymistä ja kuuntelemista, koska luonnollisia kohtaamisia ei ole.
- Etätyöaika luo uusia vaateita myös alaistaidoille. Jokaisen tulee tunnistaa yhä lisääntyvän itsensä johtamisen myötä omat työssä jaksamisen ja paineensietokyvyn rajat ja viestiä siitä ajoissa omille esimiehille. Tässä myös ennaltaehkäisevän työterveyshuol-

lon rooli on merkittävä.

- Virastojen keskeisempi vaikutusmahdollisuus lainsäädäntötyössä ja lainvalmistelussa on ensiarvoisen tärkeää. Lain toteuttajan sekä loppukäyttäjän, eli asiakkaan näkökulmaa saadaan mukaan jo lainsäädäntövaiheeseen.
- Hankeprojekteissa näkee selkeämmin aikaan saadut tulokset, ja se on usein tekijöille vaihtelua perustyöarkeen. Uusi hanke, jolla oli vahva yhteiskunnallinen auttamistehtävä, selvästi innosti ja motivoi työntekijöitä. Hanke oli hyvin resursoitu ja siinä saatiin luoda alusta lähtien uutta. Lisäksi hanke oli määräaikainen eli tiedettiin, milloin se loppuu. Tiivis ja hektinen hanketyö ei ole kuitenkaan pidemmän päälle kestävä tapa tehdä työtä. Työntekijöille tahti on liian kova ja työ liian kuormittavaa.
- Kiire ei sovellu kaikkiin vaiheisiin. Tämä tuli esille muun muassa lainvalmistelutyössä. Tämän vuoksi on tärkeää varmistaa, että eri johtamisen tasoilla ollaan tietoisia hyvän lainvalmisteluprosessin vaatimasta aikataulusta.