

# HAUS kehittämiskeskus Oy:n asemaa, tehtäviä sekä toiminnan uudistamista koskeva selvitys

Loppuraportti

27.4.2016

Professori Petri Virtanen

# Sisällysluettelo

|                                                                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Johdanto .....</b>                                                                                                                                | <b>1</b>  |
| <b>2. Yhtiön kehityshistoria, nykyinen asema, palveluportfolio ja strategia .....</b>                                                                   | <b>4</b>  |
| 2.1. Yhtiön organisatoriset muutokset .....                                                                                                             | 4         |
| 2.2. Henkilöstö- ja hallintopolitiikan ja niihin liittyvien toimintojen nykyiset koordinaatio- ja ohjausvastuut valtionhallinnossa .....                | 5         |
| 2.3. Yhtiön nykyinen palveluportfolio ja strategia .....                                                                                                | 6         |
| <b>3. Keskeiset havainnot.....</b>                                                                                                                      | <b>9</b>  |
| 3.1. Yhtiön talouden tunnusluvut vuosilta 2010 – 2014.....                                                                                              | 9         |
| 3.2. Valtion henkilöstökoulutuksen kustannukset vuosina 2005 – 2014.....                                                                                | 10        |
| 3.3. Yhtiön henkilöstö, henkilöstön työviihtyvyys ja koulutuspalveluja koskeva asiakaspalaute.....                                                      | 13        |
| 3.4. Yhtiön hallituksen näkemykset yhtiön uudistamisesta .....                                                                                          | 15        |
| 3.5. Yhtiön johdon näkemykset yhtiön toiminnan vahvuuksista ja parantamisalueista .....                                                                 | 15        |
| 3.6. Selvitystä varten haastateltujen asiantuntijoiden mielipiteet .....                                                                                | 17        |
| 3.7. Yhtiön kytkeytyminen hallinnon ja henkilöstön kehittämisen uudistamiseen valtionhallinnossa ..                                                     | 20        |
| 3.8. Hallinnon koulutustarpeet – kolme tapausesimerkkiä .....                                                                                           | 21        |
| 3.9. Yhteenveto havainnoista.....                                                                                                                       | 23        |
| <b>4. Johtopäätökset .....</b>                                                                                                                          | <b>27</b> |
| 4.1. Yleistä.....                                                                                                                                       | 27        |
| 4.2. Yhtiön onnistuminen suhteessa sen strategiaan tavoitteisiin ja vuonna 2011 Konserniotetta koulutukseen –raportissa esitettyihin tavoitteisiin..... | 30        |
| 4.3. Johtopäätökset selvityshankkeen tehtäviin liittyen.....                                                                                            | 32        |
| <b>5. Yhtiön neljä tulevaisuuden vaihtoehtoa ja niihin perustuva ehdotus yhtiön toiminnan uudistamiseksi.....</b>                                       | <b>38</b> |
| <b>6. Liitteet.....</b>                                                                                                                                 | <b>42</b> |

# 1. Johdanto

## Yleistä

Suomi muuttuu kovaa vauhtia, monessakin mielessä. Muutoksesta kertovat teollisuusrakenteen muutos, palveluyhteiskunnan synty ja syveneminen ja globaalien taloussykkien voimakkaat vaikutukset Suomen kansantalouteen ja sen myötä ihmisten arkeen. Julkinen hallinto on osa tätä muutosta ja sillä on merkittävä rooli muutokseen sopeutumisessa, uusien mahdollisuuksien luomisessa ja edellytysten luomiselle yritysten kilpailukykyyn parantamiseksi ja kansalaisten hyvinvoinnin turvaamiseksi. Koulutusjärjestelmät ovat keskeinen elementti tässä muutoksessa, koska toimintojen uudistaminen ja kehittäminen on elinehto, jotta yritysten ja kansalaisten toimintaedellytyksiä voidaan ylipäänsä turvata, parantamisesta puhumattakaan. Tästä syystä ei ole millään tavalla syytä aliarvioida sitä, millaisin tavoittein ja millä keinoin julkinen hallinto uudistuu osana yhteiskunnallista muutosta.

Suomen julkista hallintoa on uudistettu voimakkaasti 1980-luvun jälkipuoliskolta lähtien. Suomen hallintojärjestelmä on muuttunut voimakkaasti erilaisten julkisen hallinnon johtamisoppien (New Public Management ja New Public Governance) ja –käytäntöjen seurauksena. Nykyisessä tilanteessa julkisen hallinnon – ja erityisesti valtionhallinnon – uudistaminen on iso haaste. Hallinnon reformeissa on otettava huomioon pääministeri Sipilän hallituksen painopistemäärittelyt osaamisen ja koulutuksen uudistamisessa (muun muassa oppimisympäristöjen modernisointi, digitalisaation merkitys yhteiskunnan systemisena muutostekijänä, perus- ja aikuiskoulutuksen pedagogiikan kehittyminen, koulutuksen ja työelämän rajapintojen joustava ylittäminen ja vaateet koulutuksen ja tutkimuksen kansainvälistymiselle ja koulutusviennin lisäämiselle). Valtion henkilöstöpolitiikan ja henkilöstön osalta viimeisten vuosikymmenien aikana tapahtunut muutos on ollut radikaali. Tähän muutokseen ovat kuuluneet ydinvaltion henkilöstön merkittävä väheneminen ja vaatimukset joustavasta henkilöstöresurssien liikkumisesta ja monitaitoisesta henkilöstöstä.

Valtionhallinnon uudistamisessa johtamiskonseptien modernisoimisella on keskeinen sija. Pääministeri Sipilän hallituksen kärkihankkeista yksi (Kärkihanke 5: Parannetaan johtamista ja toimeenpanoa) liittyy suoraan valtioneuvoston ja valtionhallinnon johtamisprosessien uudistamiseen ja uudistamistyöstä vastaa kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen.<sup>1</sup> Hallituksen tavoitteena on sovittaa yhteen hallituksen strategisen ohjaus ja päätöksenteko kanssa ja asettaa näille kehittämiskohteille selkeät laadulliset tavoitteet sekä seuranta. Hallituksen tavoitteena on uudistaa johtamista vahvistamalla ministeriöiden toimeenpanokykyä sekä poikkihallinnollisten hallitusohjelman tavoitteiden saavuttamista tietoon perustuen.

Julkinen hallinnon ja politiikan tutkimuksessa on viime aikoina tuotu voimakkaasti esille sitä, että erilaiset systeemiset muutostekijät vaikuttavat tällä hetkellä voimakkaasti yhteiskunnassa ja että varsinkin julkinen hallinto ja julkiset palvelut ovat huonosti valmistautuneita näihin tekijöihin.<sup>2</sup> Tutkimuksissa on muun muassa esille, että julkisen hallinnon muutostekijä on heikko, että ennakointimetodeja hyödynnetään niukasti ja että organisaatorakenteet jäykkiä ja ennen muuta vaikeasti muutettavia.

Digitalisaatio on tällä hetkellä yksi kaikkein merkittävimmistä julkisen hallintoon vaikuttavista systeemisistä muutostekijöistä – ja sen merkitystä ei voida aliarvioida pohdittaessa julkisen hallinnon uudistamista ja valtionhallinnon nykyisiä ja tulevia koulutustarpeita. Esimerkiksi Valtiokonttori selvitti valtiovarainministeriön toimeksiannosta tehdyssä raportissa (julkaistiin joulukuussa 2015), millaisilla toimenpiteillä valtionhallinnon digitalisaatiota voidaan parantaa ja tuottavuutta lisätä. Selvityksessä haastateltiin 48 viraston edustajat ja selvitys tuotti kaikkiaan 1024 (!) yksittäistä ideaa digitalisaation vauhdittamiseksi. Valtiokonttorin raportissa kehittämisideat on koottu seitsemään aihealueeseen eli palveluketjujen selkiyttämiseen, tiedon parempaan hyödyntämiseen, sujuvampaan asioiden käsittelyyn, viran-

---

<sup>1</sup> ks. <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio/karkihanke5>

<sup>2</sup> Esim. Virtanen P., Kaivo-oja J. (2015), Public services and emergent systemic societal challenges, *International Journal of Public Leadership* Vol. 11 No. 2, pp. 77 – 91.

omaisten työnjaon kirkastamiseen ja yhteistyön parantamiseen, osaamisen ja resurssien joustavaan käyttöön, hallintorakenteiden uudistamiseen entistä ketterimmiksi ja toteuttavien uudistusten parempaan koordinaatioon.<sup>3</sup>

#### *Selvityshankkeen tehtävät, aineistot ja aikaisemmat selvitykset*

HAUS kehittämiskeskus Oy (jäljempänä *yhtiö*) on nykyisen tehtävänsä mukaan valtion virkamiesten kouluttaja ja kehittäjä. Lisäksi yhtiö osallistuu monin tavoin valtionhallinnon organisaatioiden kehittämistyöhön. Kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen asetti päätöksellään 8.1.2016 (VM 141:00/2015) selvityshenkilö –hankkeen, jonka tavoitteena on ollut selvittää kehittämisvaihtoehtoja yhtiön toiminnan uudistamiselle valtionhallinnon muuttuvassa toimintaympäristössä.

Selvityshankkeen tarkoituksena on ollut arvioida seuraavia kysymyksiä:

- 1) selvittää yhtiön asema valtionhallinnon kokonaisuudessa ja virastojen koulutushankinnoissa sekä yhtiön koulutustarjontaa suhteessa valtionhallinnon henkilöstön osaamistarpeisiin,
- 2) arvioida yhtiön mainetta, taloudellista tilannetta, kotimaista ja kansainvälistä toimintaa sekä roolia virastojen uudistajana,
- 3) kartoittaa yhtiön osaamista, koulutuksen sisältöjä, markkinointikanavia, kumppanuuksia, oppisopimustoimintaa ja strategisia valintoja sekä digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia,
- 4) selvittää yhtiön hallituksen roolia ja näkökulmia yhtiön kehittämisessä,
- 5) tehdä esitys tekemistään havainnoista, johtopäätöksistä ja kehittämissuosituksista yhtiön toiminnan uudistamiselle.

Käsillä olevassa loppuraportissa käytetään osia selvityshankkeen väliraportista, joka jätettiin selvityshankkeen asettajalle 24.3.2016. Väliraportissa raportoituihin selvityshankkeen aikana tehdyt keskeiset havainnot ja niistä vedetyt johtopäätökset. Selvityksen perusteella laaditut yhtiön kehittämisvaihtoehdot ja ehdotus toiminnan uudistamiseksi raportoidaan käsillä olevassa selvityshankkeen loppuraportissa.

Selvityshankkeen raportoinnin tiedonmuodostuksen logiikasta on syytä todeta, että raportin tietotyypit jakaantuvat havaintoihin (luku 3 ja joiltakin osin luku 2), johtopäätöksiin (luku 4) ja kehittämissuosituksiin (luku 5).<sup>4</sup> Havainnoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esitettyjä tilastotietoja ja haastateltujen/kuultujen asiantuntijoiden mielipiteitä. Neljännessä luvun johtopäätöksistä on vastannut selvityshankkeen vastuuhenkilö ja tämän raportin kirjoittaja. Johtopäätökset perustuvat raportin kolmannessa (ja osin toisessa luvussa) raportoituihin havaintoihin. Viidennessä luvussa esitetyt kehittämisvaihtoehdot ja ehdotus yhtiön toiminnan uudistamiseksi perustuvat neljännessä luvussa esitettyihin johtopäätöksiin.

---

<sup>3</sup> Digitalisaatiolla tarkoitetaan mainitussa Valtiokonttorin raportissa ”...kokonaisvaltaista toimintatapojen uudistamista, joka sisältää myös uusien digitaalisten teknologioiden käyttöönottoja. Digitaalisilla teknologioilla tarkoitetaan muun muassa analytiikkaa, big dataa, mobiiliteknologioita, pilvipalveluita, robotiikkaa, sosiaalista mediaa ja asioiden internetiä (ml. teollinen internet)...”. Ks. Valtiokonttori 2016. *Digitalisaatio ja virastojen tuottavuus-potentiaali*. Valtiokonttorin selvitys. Loppuraportti 18.12.2015, <http://www.valtiokonttori.fi/download/name/%7B8B28514D-E7AA-4384-A6D6-6B85615A3D93%7D/92716>.

<sup>4</sup> Tätä kolmiportaista tiedonmuodostuksen logiikkaa pidetään arviointitoimintaan liittyvän raportoinnin keskeisenä laatukriteerinä, ks. esim. Virtanen, P. 2007. *Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen*. Edita, ss. 169 – 193. Yhtiötä koskevan arvioinnin uskottavuuden kannalta on hyvin merkityksellistä, että raportin lukija pystyy hahmottamaan tutkimus- ja selvitysaineistoista tehtyjen havaintojen, havainnoista johdettujen johtopäätösten ja edelleen johtopäätösten ja kehittämissuosituksen välisen yhteyden.

Selvityshankkeen aineistokokonaisuus koostuu neljästä osasta – (a) selvityshanketta varten tehdyt asiantuntijahaastattelut<sup>5</sup> (ks. liite 1), (b) yhtiön selvityshenkilön käyttöön antamat aineistot<sup>6</sup>, (c) valtion raportointipalvelu Netran talousraportit vuosilta 2005 – 2014 koskien erityisesti liikekirjanpidon tilejä 4330 (Koulutuspalvelut) ja 43930 (Muut koulutuspalvelut) ja (d) soveltuvin osin aiheeseen liittyvä tutkimuskirjallisuus<sup>7</sup>.

Yhtiön selvitystehtävä ei ole ensimmäinen laatuaan. Yhtiön tilannetta on selvitetty edellisen kerran muun muassa 1990-luvun lopulla valtiovarainministeriön toimeksiannosta selvityshankkeena (selvityshenkilöinä professori Jorma Rantanen ja professori Ari Salminen) ja vuonna 2011 ilmestyneessä valtiovarainministeriön julkaisussa Konserniotetta koulutukseen (VM:n julkaisija nro 22/2011).

---

<sup>5</sup> Asiantuntijahaastatteluihin ja kuulemisiin osallistui kaikkiaan 27 henkilöä. He edustivat yhtiön asiakkaita, asiakasvirastojen johtoa, valtionhallinnon virastojen johtoa ja muita yhtiön toiminnan kannalta merkittävää asiantuntijuutta.

<sup>6</sup> Tilinpäätöstiedot vuosilta 2008 – 2014, tilinpäätöksen ennakotiedot vuodelta 2015, strategiadokumentit, asiakaspalautekyselyt eri palveluportfolioihin liittyen vuosilta 2014 – 2015, henkilöstötyytyväisyyskysely vuodelta 2015 (ParTy 2015/TTL) ja vuoden 2016 alussa tehty imago tutkimus.

<sup>7</sup> Esim. Heikkinen, S., Tiuhonen, S. 2010. *Hyvinvoinnin turvaaja. Valtiovarainministeriön historia 3*. Edita ja Karhu, S. 2006. *Virasto-oloja suursiivoamaan. Valtionhallinnon rationalisointi- ja kehittämistyö 1940-luvulta 1990-luvulle*. Gummerus.

## 2. Yhtiön kehityshistoria, nykyinen asema, palveluportfolio ja strategia

### 2.1. Yhtiön organisatoriset muutokset

#### *Yhtiö nyt ja ennen*

Yhtiö on valtion omistama osakeyhtiö, joka kuuluu nykyisin valtiovarainministeriön hallinnonalaan. Valtiovarainministeriö vastaa yhtiön omistajaohjauksesta ja yhtiö on tuloverovelvollinen. Yhtiön omistusta koskevaan päätöksentekoon ja omistajaohjaukseen sovelletaan valtion yhtiöomistusta ja omistajaohjausta koskevaa lainsäädäntöä. Yhtiön tehtävänä on tuottaa koulutus- ja kehittämispalveluita sekä niihin liittyviä palveluja. Yhtiön asiakkaita ovat valtionhallinnon virastot ja laitokset, valtion liikelaitokset sekä valtion talousarvion ulkopuoliset rahastot. Yhtiön asiakkaita voivat myös olla eduskunta (ja sen alaiset ja valvonnassa olevat yksiköt), Euroopan unioni, Euroopan unionin jäsenvaltiot (hallitusten välistä kehittämisyhteistyötä koskevilla hankkeilla) sekä hallitusten väliset järjestöt, joissa Suomi on jäsen (Laki Haus kehittämiskeskus Oy:n nimisestä osakeyhtiöstä 27.11.2009/944 § 2 ja 3).

Yhtiöllä (ja sen edeltäjillä) on pitkä historia valtionhallinnon koulutus- ja kehittämisyksikkönä. Yhtiön edeltäjistä voidaan mainita vuodesta 1971 toiminut Valtion koulutuskeskus ja vuodesta 1987 toiminut Valtionhallinnon kehittämiskeskus. 1980- ja 1990-lukujen taitekohdassa valtionhallinnon kehittämiskeskusta resursoitiin merkittävästi muun muassa siirtämällä sinne henkilöstöä valtiovarainministeriöstä – kehittämiskeskukseen työntekijöiden määrä kaksinkertaistui kymmenessä vuodessa ollen vuonna 1991 jo yli 80 henkilöä.<sup>8</sup>

Vuoteen 2002 asti yhtiö toimi maksullista palveluliiketoimintaa harjoittavana nettobudjetoituna virastona. Yhtiö toimi siis vuosina 1995 – 2002 valtion liikelaitoksena. Yhtiö kuului vuosina 1991 – 2007 valtiovarainministeriön omistaja- ja tulosohtauksen piiriin. Hallinnon kehittämiskeskukseen muuttamista osakeyhtiöksi koskevan yhtiöittämislain säätäminen liittyi vuonna 2002 HAUS kehittämiskeskukseen Oy:n perustamiseen 1.9.2002 lukien. Samassa yhteydessä Hallinnon kehittämiskeskus –nimisen liikelaitoksen liiketoiminta siirrettiin 1.9.2002 perustetulle osakeyhtiölle, jonka toimialana oli tuolloin koulutus-, konsultointi- ja kehittämispalvelut sekä niihin liittyvä liiketoiminta.

Vuosituhaten vaihteen jälkeen yhtiön asema valtionhallinnon kokonaisuudessa on vaihdellut. Yhtiö on ollut sekä valtioneuvoston kanslian että valtiovarainministeriön omistajaohjauksessa. 1.5.2007 lukien yhtiö siirrettiin valtiovarainministeriön alaisuudesta valtioneuvoston kansliaan perustetun omistajaohjausosaston alaisuuteen.

#### *Yhtiön in house – asema*

Vuoden 2010 tammikuussa in house –asemaa koskevan lainsäädännön myötä yhtiö siis siirrettiin takaisin valtiovarainministeriön hallinnonalalle. Valtionhallinnon henkilöstökoulutuspalveluja tuottavan yhtiön asema muuttui valtionhallinnon sidosryhmäyksiköksi (niin sanotuksi in-house yksiköksi) 1.1.2010 lukien. Tarkoituksena oli, että sidosryhmäyksikkönä yhtiön on mahdollista toimia entistä tiiviimmin valtiokonsernin sisäisenä henkilöstökoulutuksen palveluntuottajana. Vuoden 2010 alusta voimaan tullella lailla siis oli tarkoitus selkeyttää yhtiön asemaa sen tuottaessa palveluja pääasiassa valtionhallinnon organisaatioille.

In house –aseman saaminen perustui siihen, että yhtiön hallitus teki 23.3.2009 esityksen valtiovarainministeriölle, että yhtiö toimisi vuoden 2010 alusta osakeyhtiönä hankintalainsäädännön tarkoittamassa hankintayksikön sidosyksikön asemassa ja tuottaisi palveluja pääasiassa valtionhallinnolle. Perusteluna yhtiön hallituksen esityksessä mainittiin, että yhtiön strateginen rooli vahvistuisi valtionhallinnon kehittämisohjelmien tukemisessa. Yhtiön hallitus katsoi keväällä 2009, ettei yhtiön silloinen asema hankin-

---

<sup>8</sup> Karhu 2006, ss.287 – 289. Henkilöstön siirto valtiovarainministeriöstä hallinnon kehittämiskeskukseen johtui aikanaan valtiovarainministeriön silloisen järjestelyosaston toiminnan uudelleen organisoinnista. Järjestelyosasto toimi jatkossa ennen muuta hallintopoliittisten linjausten valmistelijana ja koordinoijana kuin hallinnon kehittämisen operatiivisena toimijana.

talainsäädännön säännösten mukaan kilpailutettavana palvelutuottajana mahdollistanut tehokasta kumppanuussuhteiden ja läheisen kehittämisyhteistyön rakentamista valtionhallinnon toimijoiden (ministeriöt ja virastot) kanssa. Sitten in house –asemaa koskevassa hallituksen esityksessä HE 162/2009 vp todettiin, ”...lakiehdotuksen keskeisimpänä tavoitteena olisi in house –aseman saavuttaminen yhtiölle. *In house –asema mahdollista sellaisen kumppanuussuhteen muodostamisen valtionhallintoon kuuluvien toimijoiden ja yhtiön välillä, jossa informaatiota voitaisiin vaihtaa vapaasti ja kehittämismahdollisuuksia etsittäisiin sekä hyväksikäytettäisiin läheistä yhteistyötä harjoittaen ilman, että yhteistyö vaarantaa hankintalain kilpailuperiaatteet*” (kursivointi tämän raportin kirjoittajan).

Yhtiön saama in house –asema perustui toteuttamishetkellään uuteen säännökseen perustuen Euroopan yhteisöjen tuomioistuimen sidosryhmähankintoja koskevaan oikeuskäytäntöön. EY:n tuomioistuimen ratkaisun mukaan noin kymmenen prosentin ulosmyynti on mahdollista sidosyksikköaseman vaarantamatta. Kun Suomen valtio omistaa yhtiön koko osakekannan, on sillä myös valvontavastuu yhtiön liiketoimintaan liittyen hankintalainsäädännön edellyttämällä tavalla nimenomaan siinä mielessä, ettei mainittu in house –asema liiketoiminnassa vaarannu. Muutos in house –yksiköksi ei muuttanut yhtiön verotuksellista kohtelua eikä muutoksella ollut vaikutuksia yhtiön vuoden 2009 loppuun asti tekemiin sitoumuksiin.

## **2.2. Henkilöstö- ja hallintopolitiikan ja niihin liittyvien toimintojen nykyiset koordinaatio- ja ohjausvastuut valtionhallinnossa**

Yhtiön toimintaan vaikuttaa oleellisella tavalla nykyisin valtioneuvoston työnjako hallinnon uudistamiseen ja valtion yhteisen henkilöstöpolitiikan koordinaatioon liittyvissä kysymyksissä. Tätä työnjakoa valotetaan lyhyesti tässä alaluvussa.

*Valtiovarainministeriön henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto*, joka toimii samalla valtion työmarkkinalaitoksena (VTML), vastaa koko valtiosyhteisön työnantajapolitiikasta, henkilöstövoimavarojen johtamisesta, hallinnon kehittämisestä sekä hallintopolitiikan valmistelusta ja toimeenpanosta. Sen tehtävänä on edistää valtion kilpailukykyä työnantajana ja tukea virastoja työnantajatoiminnassa. Se edustaa valtiotyönantajaa työmarkkinaneuvotteluissa ja valmistelee asiat, jotka koskevat valtiotyönantajan edunvalvontaa tulo- ja työmarkkinapolitiikassa sekä työelämään liittyvässä yhteistoiminnassa. Osasto kehittää valtionhallinnon ohjausjärjestelmiä ja rakenteita ja edistää valtion yhteisten toimintatapojen käyttöönottoa. Sille kuuluu myös valtion työnantajatoiminnan ja henkilöstöhallinnon tiedonhallinta. Osasto valmistelee valtion virkamies- ja virkaehtolainsäädännön sekä valmistelee henkilöstömenojen osalta asiat, jotka koskevat toiminta- ja taloussuunnittelua sekä valtion talousarvioesitystä ja talousarvion soveltamista. Lisäksi osastolla valmistellaan valtion hankintatoimen ohjaukseen ja valtion kiinteistövarallisuuteen liittyviä asioita. Se osallistuu myös EU:n henkilöstöpolitiikan kehittämiseen ja muuhun kansainväliseen toimintaan.

Merkille pantavaa on, että nimenomaan juuri valtiovarainministeriöllä on ollut Suomessa vuosikymmenten saatossa valtionhallinnon organisaatioista merkittävin rooli valtion hallinto- ja henkilöstöpoliittisten linjanvetojen tekijänä, koordinaation ylläpitäjänä ja konserninäkökulman vahvistajana. Tätä taustaa vasten on myös tarkasteltava yhtiön ja sen edeltäjien roolia valtiovarainministeriön ohjauksessa olevana organisaationa. Koordinaatiota ja ohjausta on tarvittu valtiosyhteisön organisaation monipolvisuuden ja hajanaisuuden vuoksi. Yhden tulkinnan mukaan ”hallinnon kehittämisen linja on tarkasteltavan runsaan neljänkymmenen vuoden ajanjakson [1970-luvulta alkaen –PV] aikana kulkenut aaltoliikkeen tavoin virastojen ja ministeriöiden varsin suuresta toimintavapaudesta kohti valtiovarainministeriön ylläpitämää keskitettyä ja yksityiskohtaista johtamista, ohjausta ja valvontaa.”<sup>9</sup>

Vuonna 2015 valmisteltiin valtioneuvoston kansliaa koskeva organisaatiomuutos. *Valtioneuvoston kansliaan sijoitettu hallintoyksikkö* (VNHY) on vastannut vuodesta 2016 alkaen laaja-alaisesti ministeriöiden yhteisistä hallinto- ja palvelutoimintoihin liittyvistä tukitehtävistä. Vuonna 2015 tehtiin muutokset valtioneuvoston kansliaa koskeviin ohjesääntöihin ja työjärjestykseen. Muutosten myötä valtioneuvoston hallintoyksikkö ohjaa ja sovittaa yhteen jatkossa ministeriöiden yhteisiin hallinto- ja palveluteh-

---

<sup>9</sup> Heikkinen & Tiihonen 2010, ss. 496 – 497.

täviin liittyviä toimintatapoja. Valtioneuvoston hallintoyksikön vastuulla on muun muassa valtioneuvoston ja sen ministeriöiden yhteisen henkilöstösuunnittelun sekä henkilöstön haku- ja nimittämismenettelyjen ohjaus ja yhteensovittaminen. Hallintoyksikkö vastaa myös valtioneuvoston ja sen ministeriöiden yhteisestä henkilöstön kehittämisestä, ohjauksesta, yhteensovittamisesta ja yhteisten koulutusten järjestämisestä. Näiden lisäksi hallintoyksikön vastuulle kuuluu erilaisia valtioneuvoston ja sen ministeriöiden osaamisen ja johtamisen kehittämiseen liittyviä kehittämistehtäviä.<sup>10</sup>

*Valtiovarainministeriön kehittämis- ja hallintotoiminto* vastaa valtiovarainministeriön sisäisistä palveluista, kuten yleishallinnosta, taloushallinnosta, henkilöstöhallinnosta ja henkilöstön kehittämisestä, tietopalvelusta ja tietohallinnosta, viestinnästä sekä valtiovarainministeriön hallinnonalan virastojen ohjauksesta ja hallinnonalan yhtiöiden, osakkuusyhtiöiden ja liikelaitoksen omistajaohjauksesta.

*Valtiokonttorin* tehtävänä on toimia valtionhallinnon sisäisten palveluiden kehittäjänä ja tuottajana. Palveluiden ja prosessien kehittämistä Valtiokonttori tekee yhteistyössä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeiden, valtiovarainministeriön ja muiden valtionhallinnon virastojen kanssa. Valtiokonttorin tehtäviin kuuluu henkilöstökysymysten osalta seuraavat toiminnot: valtionhallintotasaisen talous- ja henkilöstötiedon tuottaminen ja raportointi, valtionhallintotasaiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit ja tietojärjestelmät, valtion virastojen ja laitosten lakisääteistä vahinkovakuuttamista vastaava vahinkoturva samoin kuin niihin liittyvät työnantajapalvelut, valtion henkilöstön työkykyä ylläpitävän toiminnan tuki ja valtion henkilöstön liikkuvuutta ja uudelleensijoittumista tukevat palvelut.

*Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus* (Palkeet) toimii valtiovarainministeriön alaisuudessa. Viraston toimintaa on Joensuussa, Hämeenlinnassa, Kuopiossa, Mikkeliissä, Porissa ja Turussa. Hallinnolliset tehtävät on keskitetty Joensuuhun ja Hämeenlinnaan, hallinnollinen päätoimipaikka sijaitsee Joensuussa. Virasto tuottaa sähköistetyt henkilöstöhallinnon palvelut asiakasvirastoille (esim. palkkio- ja palkanlaskennan palvelut, palvelussuhteen hallinnan palvelut, matkustuspalvelut jne.). Viraston palveluportfolioon kuuluvat lisäksi erilaiset sähköistetyt taloushallinnon palvelut (kuten esimerkiksi menojen ja tulojen käsittelyn palvelut, kirjanpidon ja sisäisen laskennan palvelut).

Ministeriöiden tulosohtauksessa olevat *virastot* vastaavat itsenäisesti omasta henkilöstösuunnittelusta, osaamisen johtamisesta ja johtamisen kehittämisestä ja johtamiskompetenssien sisällöstä. Virastot edistävät näitä toimintoja ottaen huomioon hallituksen antamat painopisteet ja valtiovarainministeriön henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosaston linjaukset hallinto- ja henkilöstöpolitiikan kehittämiseen.

### 2.3. Yhtiön nykyinen palveluportfolio ja strategia

Yhtiön palveluportfolio profiloituu nykyisin käytännössä viiden palvelukokonaisuuden kautta. Nämä ovat avoimet koulutukset, tilauskoulutukset, henkilöarvioinnit, kehittämishankkeet ja kansainvälinen projektiliiketoiminta.

*Avointen koulutusten* teemat liittyvät johtamiseen, esimiestyöhön, henkilöstöjohtamiseen, henkilöstöhallintoon, taloushallintoon, hankintatoimeen, hallintoon ja oikeudellisiin kysymyksiin, EU-osaamiseen ja valtionhallintoon perehdyttämiseen, työhyvinvointiin, toimintaprosesseihin, projektitoimintaan, asiakaspalveluun, sihteer- ja assistenttipalveluihin ja viestintään. Avointen koulutusten sisällöt on kuvattu yhtiön sähköisessä koulutuskalenterissa.<sup>11</sup>

*Tilauuskoulutukset* yhtiö suunnittelee oman ilmoituksensa mukaan tiiviissä yhteistyössä asiakkaidensa kanssa ja niiden sisällöt ja opetusmenetelmät räätälöidään asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. Tilauuskoulutukset ovat temaattisesti viime vuosina liittyneet esimerkiksi muutostukeen, toiminnan kehittämiseen, joh-

---

<sup>10</sup> Huomionarvoista on, että suomalaista ministeriöorganisaatiota on kehitetty 1990-luvulta alkaen hallituksen esikunniksi ajatuksella, että valtioneuvoston kanslian ja muiden ministeriöiden muutetaan niin, että niistä siirretään mahdollisuuksien mukaan pois kaikki operatiiviset tehtävät ministeriöiden alaisiin hallintoihin. Valtioneuvoston hallintoyksikön perustaminen on nähtävä poikkeuksena tässä yli 20 vuotta jatkuneessa hallinnon kehittämisessä. Tässä tapauksessa operatiivisia toimintoja on haluttu keskittää horisontaalisesti ministeriötasolla, valtioneuvoston kansliaan eli pääministerin ”ministeriöön”. Tällä seikalla on merkitystä arvioitaessa yhtiön asemaa henkilöstö- ja hallintopolitiikan toimeenpanijana ja yhtiön tulosohtauksellista asemaa.

<sup>11</sup> Sähköisestä koulutuskalenterista ks. [http://www.digipap.eu/HAUS/HAUS\\_koulutuskalenteri\\_2016/](http://www.digipap.eu/HAUS/HAUS_koulutuskalenteri_2016/).

tamiseen, henkilöstöjohtamiseen, työyhteisövalmennukseen, taloushallintovalmennukseen, henkilöstöhallintovalmennukseen, Kiekun käyttöönottoa tukevaan valmennukseen, hallintojuridiikkaan, viestintään, asiakaspalveluun ja turvallisuuskysymyksiin.

Avoimissa koulutuksissa ja tilauskoulutuksissa kouluttajina käytetään jossain määrin yhtiön omia kouluttajia ja merkittävässä määrin valtionhallinnon ko. aihealueen asiantuntijavirkamiehiä.

Yhtiö on omalta osaltaan yrittänyt viime aikoina uudistaa palvelutuotteidensa pedagogiikkaa kehittämällä erilaisia etä- ja monimuoto-opetuksen malleja sekä hyödyntää digitalisaation mukanaan tuomia mahdollisuuksia palveluportfolionsa jakelukanavissa. Yhtiö on parhaillaan muun muassa toimijana valtiovarainministeriön, Valtiokonttorin, Senaatti-kiinteistön ja Valtorin Työ 2.0 –hankkeessa, jonka yhtenä tavoitteena on määritellä vaateet valtionhallinnon digiosaamiselle ja siihen liittyville kehittämistarpeille.<sup>12</sup> Julkisen hallinnon uudentyypiseen työkonseptiin ja digitalisaatioon liittyen yhtiöllä on ollut vuonna 2015 ja tulee olemaan vuonna 2016 erilaisia koulutus- ja tietoiskutilaisuuksia ja koulutuskokonaisuuksia (muun muassa kyberturvallisuuskoulutus, julkishallinnon tietotyötutkiminto, verkkokurssin toteuttaminen, sosiaalisen median koulutus, infografiikkaan liittyvät koulutukset, digitalisaation teemapäivät, tietosuojavastaavan koulutusohjelma, Twitter-koulutus, ohjelmistokoulutukset jne.).

*Henkilöarvioinneilla* viitataan johtamisen kehittämiseen, henkilökohtaisen kasvuun ja työyhteisökehittämiseen hyödyntämällä erilaisia arviointimenetelmiä. Hyödynnettävät arviointimenetelmät perustuvat tekijänoikeuksien haltijoiden myöntämiin lisensseihin. Yhtiön valmentajat ovat menetelmien käyttöön sertifioituja.

Avointen koulutusten, tilauskoulutusten ja henkilöarviointien lisäksi yhtiö toteuttaa kotimaassa erilaisia ja erikokoisia *kehittämishankkeita* valtionhallinnon organisaatioissa. Yhtiön tavoitteena on tukea organisaatioita, niiden johtoa ja niiden henkilöstöä jatkuvassa kehittämisessä.

*Kansainvälinen projektiliiketoiminta* on ollut viime vuosina yhtiön liikevaihdon ja liiketoiminnan tuloksen kannalta erittäin merkittävässä roolissa. Kansainvälisen projektiliiketoiminnan rahoittajana ovat olleet Ulkoasiainministeriö, EU ja muut kansainväliset järjestöt. Kansainvälisen liiketoiminnan kohdemaat ovat viime vuosina sijainneet Keski- ja Itä-Euroopassa, Afrikassa, Kiinassa ja entisen Neuvostoliiton alueella. Tällä hetkellä Twinning-toiminnan ”kohteina” ovat siis EU:n laajentumis- ja kumppanimaat, lukumäärältään toimintavuodesta riippuen noin 25 – 30 maata.

Twining-toiminnan liiketoiminnallinen prosessi tapahtuu niin, että edunsaajamaasta tullut tarjouspyyntö tulee Suomeen ulkoasiainministeriön kautta, joka julkaisee tarjouspyynnöt ja jakaa niitä myös kohdennetusti eri ministeriöille ja virastoille, mukaan lukien yhtiölle. Hankkeiden koko vaihtelee keskimäärin euromääräisesti 1.0 – 1.3 milj. euron vaihteluvälissä. Virastot reagoivat tarjouspyyntöihin oman harkintansa perusteella, aktiivisimpia toimijoita Suomessa ovat viime vuosina olleet HAUS ja THL. Tarjoukset toimitetaan ulkoasiainministeriöön, joka toimii hankevalmistelun ja hanketarjousten laadunvarmistajana ja toimittaa tarjoukset edelleen edunsaajamaille eli tarjouksen pyytäjälle. Valintaprosessi jatkuu tämän jälkeen edunsaajamaan toimesta ja valinnan tekee kulloinenkin edunsaajamaa. Ulkoasiainministeriön arvion mukaan noin joka kolmas hanke johtaa projektitoimeksiantoon.<sup>13</sup>

Edellä mainitun palveluportfolion lisäksi on erikseen syytä mainita HAUS Collegen toiminta. Yhtiössä on toteutettu oppisopimuskoulutusta vuodesta 1999 alkaen toimien yhteistyössä eri oppisopimustoimistojen kanssa. HAUS College on ollut toiminnassa 1.8.2009 alkaen, jolloin yhtiö sai ammatillisen lisäkoulutuksen järjestämisluvan. Kuten kaikki ammatilliset oppilaitokset, HAUS College hakee vuosittain opetus- ja kulttuuriministeriöltä ammatillisen lisäkoulutuksen oppisopimuskoulutuksen paikkamäärät, jotka ovat vaihdelleet 15 – 30 oman oppisopimustaikan välillä. Omien oppisopimustaikkojen lisäksi HAUS College on neuvotellut muiden oppisopimustoimistojen kanssa oppisopimustaikoista ja niiden

---

<sup>12</sup> Ks. <http://vm.fi/tyo-2.0>

<sup>13</sup> Twinning-toiminnasta vuonna 2013 julkaistusta raportista (Uusikylä, P. & Tervo, M. 2013. *Suomenlahdelta Euroopan laidolle. Kokemuksia Suomen Twinning-hankkeista 1998-2012*. Ulkoasiainministeriö) käy ilmi, että hankkeet ovat pääsääntöisesti onnistuneet hyvin ja että niiden toteutukseen on oltu tyytyväisiä. Suomi on ollut mukana Twinning-toiminnassa aktiivisesti vuodesta 1998 alkaen. Vuoden 2012 loppuun mennessä Suomi oli ollut mukana kaikkiaan 153 hankkeessa ja näiden hankkeiden euromääräinen volyymi oli yli 120 milj. euroa.

käyttämisestä. Vuosittain HAUS Collegen oppisopimustoiminnan volyymi on noin 60 – 100 oppisopimuspaikkaa ja tästä kertyvä liikevaihto on ollut 150 000 – 180 000 euron suuruusluokkaa. HAUS Collegen toimintaa on perusteltu sillä, että se on tällä hetkellä ainoa paikka, joka pystyy tuottamaan oppisopimuskoulutusta tiettyihin valtion erityistehtäviin (esimerkiksi hallinto- ja taloushenkilöstön koulutukset, asiakirjahallinnon koulutukset jne.). Hallinnollisesti HAUS Collegen työpanos on ollut viime vuosina noin 0,6 henkilötyövuoden luokkaa (0,3 htv oto. rehtori ja 0,3 htv koulutuskoordinaattori). Tällä hetkellä yhtiöllä on järjestämissopimukset seuraaviin ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin: asiakirjahallinnon ja arkistotoimen ammattitutkinto, johtamisen erikoisammattitutkinto, talous- ja henkilöstöhallinnon erikoisammattitutkinto (ensimmäinen ryhmä käynnistyy syksyllä 2016) ja virastomestarin ammattitutkinto. Vuodelle 2016 HAUS Collegella on kaikkiaan 22 omaa oppisopimuspaikkaa.

Yhtiön nykyisessä, vuoteen 2020 ulottuvassa strategiassa korostuu visio, jonka mukaan yhtiö on *parhaiden virkamiesten koulu*. Voimassaolevan strategian mukaan yhtiön strategisia tavoitteita on neljä, joihin kuhunkin liittyy kaksi kriittistä menestystekijää:

- **TAVOITE: Haluttu kumppani valtionhallinnon henkilöstön ja organisaatioiden kehittämisessä**
  - *MENESTYSTEKIJÄ*: Tiivis omistaja- ja asiakasyhteistyö
  - *MENESTYSTEKIJÄ*: Tunnettu kouluttaja ja kehittäjä
- **TAVOITE: Toimivat tuotteet ja ratkaisut valtionhallinnon tarpeisiin**
  - *MENESTYSTEKIJÄ*: Ennakoiva tieto ja kokonaisnäkemys asiakastarpeista
  - *MENESTYSTEKIJÄ*: Innovatiivinen tuotekehitys
- **TAVOITE: Innostava ja kehittymistä tarjoava työpaikka**
  - *MENESTYSTEKIJÄ*: Yhdessä tekeminen ja oppiminen
  - *MENESTYSTEKIJÄ*: Innostava työyhteisö ja johtaminen
- **TAVOITE: Talous kestäväällä pohjalla**
  - *MENESTYSTEKIJÄ*: Kannattava kasvu
  - *MENESTYSTEKIJÄ*: Talous- ja sopimusosaaminen

Yhtiön toimiva johto on vuosittain toteuttanut ja raportoinut hallitukselleen ja omistajaohjaajalleen niistä toimenpiteistä, joilla se on edistänyt yhtiön strategisia tavoitteita.

### 3. Keskeiset havainnot

#### 3.1. Yhtiön talouden tunnusluvut vuosilta 2010 – 2014

*Liikevaihdon kehitys ja rakenne ja euromääräisesti merkittävimmät asiakkaat*

Yhtiön talouden tunnusluvut vuosilta 2008 – 2014 on kuvattu taulukossa 1. Taulukosta käy ilmi, että yhtiön liikevaihto on tarkastelujaksolla pysynyt kutakuinkin ennallaan 5,1 milj. euron ja 6,3 milj. euron vaihteluvälissä. Taulukosta käy myös selville se, että yhtiön tilikauden tulos on vaihdellut tällä tarkastelujaksolla huomattavasti – vuonna 2010 toiminta oli lähes 800 000 euroa tappiollista, kun taas vuodesta 2011 alkaen toiminnan tulos on ollut taloudellisesti voitollista (182 000 – 384 000 euroa/tilivuosi).

Yhtiön kustannusrakenteen osalta voidaan todeta, että järjestettyjen koulutusten suorat kulut ovat tyyppillisesti alihankkijoiden (kouluttajien) palkkioita, koulutustilavuokria, materiaalikustannuksia, ruokailuun liittyviä kuluja ja matkakuluja. Koulutusten myyntiä, myyntikatetta ja myyntikate prosenttia seurataan kuukausittain raportissa yhtiön johtoryhmälle – tarkoituksena on varmistua siitä, että kirjanpito antaa oikeat ja riittävät tiedot kuukausittain ja että koulutuksista saatava myyntikate on riittävä kattamaan kiinteät kulut.<sup>14</sup>

**Taulukko 1.** Yhtiön liikevaihto ja tulos 2010 – 2014.

| Yhtiön talouden tunnusluvut                         | 2008** | 2009 | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           |
|-----------------------------------------------------|--------|------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Liikevaihto<br>(sis. muut tuotot), 1000€            | 6137   | 5638 | 5076<br>(5169) | 6313<br>(6527) | 5587<br>(5724) | 5141<br>(5203) | 5705<br>(5847) |
| Tulos ennen veroja ja<br>tilinpäätössiirtoja, 1000€ | 10     | -370 | -797           | 186            | 182            | 177            | 336            |
| Tilikauden tulos, 1000 €                            | 10     | -370 | -797           | 186            | 182            | 177            | 384            |

Selite: \*\* Yhtiö myi vähemmistöosuutensa Talent PublicHaus Oy:stä vuonna 2008.

Lähde: Yhtiön tilinpäätökset ao. vuosilta.

Ennakkotietona vuoden 2015 tilinpäätöksestä voidaan todeta, että liikevaihto kasvaa vuoteen 2014 verrattuna hieman (noin 300 000 euroa päätyen siis noin 6,0 milj. euroon) liikevoiton toisaalta kutistuessa 384 000 eurosta 160 000 euroon). Ennakkotietojen mukaan vuoden 2015 tilinpäätöksessä liikevaihto kasvaa ennen muuta kansainvälisen projektiliiketoiminnan johdosta. Lisäksi on syytä todeta, että Twinning-toiminnan ennakkomaksut ovat vaikuttaneet merkittävästi yhtiön maksuvalmiuteen.

Yhtiö oli suurissa taloudellisissa vaikeuksissa vuosikymmenen vaihteessa. Tältä osin voidaan todeta, että yhtiö otti Nordeasta vuonna 2010 kolmen vuoden laina-ajalla yhteensä 500 000 euron pääomailainan, jonka korko oli seitsemän % yli Euriborin. Tilikauden 2012 aikana yhtiö korvasi Nordealta otetun lainan pääomailainalla valtiovarainministeriöstä. Lainan suuruus oli 791 000 euroa (korkoprosentti 3 ja lainan laina-ajan päättymisen 25.10.2016). Suotuisasta talouskehityksestä johtuen yhtiö on hallituksensa päätöksellä lyhentänyt lainaa ja korkoja jo ennen laina-ajan päättymistä seuraavasti: 300 000 euroa + korot tilikaudella 2014 ja 250 000 euroa plus korot tilikaudella 2015). Vuoden 2015 lopussa valtiovarainministeriön lyhennettävää pääomailainaa oli jäljellä 241 000 euroa + kertyneet korot 11 000 euroa, yhteensä 252 000 euroa.

<sup>14</sup> Esimerkkinä voidaan todeta, että kiinteät kulut vuonna 2014 olivat palkat (2,2 milj. euroa), poistot (0,01 milj. euroa) ja liiketoiminnan muut kulut (0,8 milj. euroa). Kiinteistökulut ovat palkkojen jälkeen suurin yksittäinen kulu-erä: vuonna 2014 kiinteistökulut toimitiloista olivat 0,2 milj. euroa. Koulutustiloista maksetaan käytön mukaan. Vuonna 2014 koulutustilakulut olivat (0,1 milj. euroa).

Yhtiön kotimaan liiketoiminnassa suurimmat asiakkaat vuonna 2014 olivat ulkoasiainministeriö, Valtiokonttori, valtiovarainministeriö, Liikennevirasto, Kela, sosiaali- ja terveysministeriö, oikeusministeriö, Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet), Tulli ja Poliisihallitus.

Yhtiön suurimmat vuoden 2014 aikana käynnissä olleet kansainvälisen projektiliiketoiminnan hankkeet olivat:

- Partnership support for the Institute of African Leadership for Sustainable Development, the Uongozi Institute, Tanzania (UM)
- Capacity building of the Zambian Public Procurement Authority (ZPPA) through institutional Twinning with HAUS Finnish Institute of Public Management (UM)
- Strengthening the capacity of the Ministry of Finance of Macedonia for macroeconomic analysis and policy formulation (Twinning)
- Capacity building of the Academy of the Ministry of Finance of Georgia (Twinning)
- Consolidation and Strengthening the External Public Audit in the Republic of Moldova (Twinning)
- 8<sup>th</sup> Guangdong Senior Civil Servants Training Programme (China)

Taulukossa 2 kuvataan yhtiön liikevaihdon kehitystä liiketoimintalajeittain tarkastelemalla kokonaisliikevaihdoissa kotimaan koulutus- ja kehittämistoiminnan myynnin ja kansainvälisen projektiliiketoiminnan myynnin osuuksia suhteessa toisiinsa. Taulukosta käy ilmi, että kansainvälisen projektiliiketoiminnan merkitys yhtiön kokonaisliikevaihdoissa on ollut koko 2010-luvun ajan hyvin merkittävä, muodostaen 28 – 38 % kokonaisliikevaihdosta.

**Taulukko 2.** Yhtiön liikevaihdon kehitys vuosina 2010 – 2014 liiketoimintalajeittain, 1000 € ja %.

| <b>Liiketoimintalaji</b>                                  | <b>2010</b>              | <b>2011</b>              | <b>2012</b>              | <b>2013</b>              | <b>2014</b>              |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Kotimaan koulutus- ja kehittämistoiminta                  | 3 726<br>(73 %)          | 3 820<br>(61 %)          | 3 557<br>(64 %)          | 3 725<br>(72 %)          | 3 542<br>(62 %)          |
| Kansainvälinen projektiliiketoiminta (HAUS International) | 1 350<br>(27 %)          | 2 493<br>(39 %)          | 2 030<br>(36 %)          | 1 416<br>(28 %)          | 2 163<br>(38 %)          |
| <b>Liikevaihto yhteensä</b>                               | <b>5 076<br/>(100 %)</b> | <b>6 313<br/>(100 %)</b> | <b>5 587<br/>(100 %)</b> | <b>5 141<br/>(100 %)</b> | <b>5 705<br/>(100 %)</b> |

Lähde: Tilintarkastettujen tilinpäätösten liitetiedot 2010, 2012, 2013 ja 2014.

Yhteenvetona voidaan todeta, ettei yhtiön talouden tasapainottamisessa kansainvälisen projektiliiketoiminnan merkitystä voi millään tavalla aliarvioida. Sen merkitys on päinvastoin ollut suuri ja ennakkotiedot vuoden 2015 tilinpäätöksestä kertovat, että kansainvälisen projektiliiketoiminnan merkitys on entistään korostunut taloudellisessa mielessä.

### 3.2. Valtion henkilöstökoulutuksen kustannukset vuosina 2005 – 2014

#### *Valtion koulutusmenojen kehityksestä*

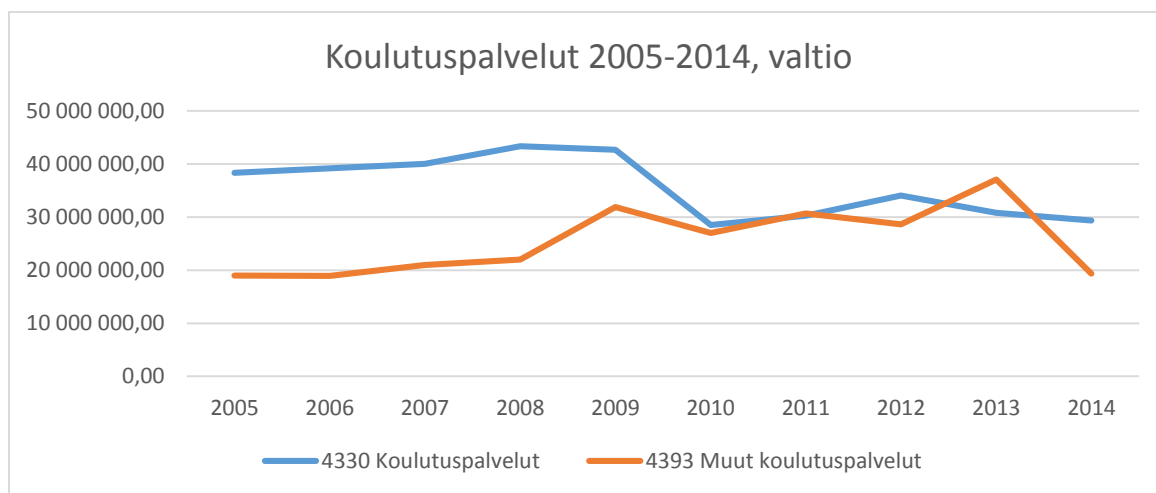
Vuosina 2005 – 2014 ministeriöiden hallinnonalat käyttivät valtion raportointipalvelu Netran mukaan oman henkilöstönsä koulutuspalvelujen ostoihin 28,5 – 43,4 milj. euroa (liikekirjanpidon tili 4330/Koulutuspalvelut). Olettaessa huomioon valtion maksamat koulutuspalvelujen kokonaiskustannukset (liikekirjanpidon tili 43930/Muut koulutuspalvelut), valtion maksamat koulutuskustannukset ovat olleet vuosina 2005 – 2014 vuositasolla 48,7 – 74,5 milj. euroa (kuvio 1).<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Valtionhallinnon liikekirjanpidossa tili 4330 (Koulutuspalvelut) sisältää valtion henkilöstön koulutuspalveluiden ostot. Näitä ovat esimerkiksi kurssi- ja konferenssimaksut sekä osallistumis- ja ilmoittautumismaksut. Muiden kuin valtion palveluksessa olevan henkilöstön koulutuspalvelut kirjataan tilille 43930 (Muut koulutuspalvelut). Erikseen hankittu koulutusmateriaali kirjataan ryhmään 40 (Aineet, tarvikkeet ja tavarat). Ennakkonpidätyksen alaiset kouluttajien palkkiot kirjataan lajiin 410 (Palkat ja palkkiot). Koulutukseen liittyvät erikseen laskutetut mat-

Tämän alaluvun lähteenä on siis käytetty Valtion raportointipalvelu Netran ([www.netra.fi](http://www.netra.fi)) sisältämiä valtion keskuskirjanpidon tietoja. Valtion keskuskirjanpidossa tiedot ovat saatavissa kirjanpitoyksiköittäin. Tarkemmin eriteltyä tietoa kirjanpitoyksiköihin kuuluvien virastojen ja laitosten koulutuspalvelukustannuksista ei tällä hetkellä ole saatavissa valtion yhteisistä tietovarannoista.

Yhtiön toiminnan ja talouden tarkastelussa on olennaista tarkastella sitä, kuinka suuret valtion henkilöstön koulutusmenot ovat olleet suhteessa yhtiön liikevaihdon kehitykseen. Tarkasteluun on erityisesti otettava liikekirjanpidon tili 4330, joka kertoo valtionhallinnon oman henkilöstön koulutuskustannusten suuruuden. Tästäkään ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä sen suhteen, mikä osuus yhtiöllä voisi periaatteessa olla henkilöstökoulutuksen vuosittaisesta laskutuksesta. Tämä tarkoittaa, että sellainen yhtiö ei ole tarkoituksenmukainen ja totuudenmukainen, jossa valtion henkilöstön koulutuskustannuksista vähennetään yhtiön henkilöstökoulutuksen osuus ja päätellään, että kyseinen erotus olisi yhtiölle potentiaalista, tavallaan hyödyn osalta ”ulosmittaamatonta” liikevaihtoa. Tässä yhtälössä nimittäin vaikuttaa luonnollisesti myös se, millainen on yhtiön palvelutarjonta henkilöstökoulutusten osalta (avoimet ja pitkät virastoille myytävät koulutukset). Näistä rajoitteista huolimatta voidaan tehdä joitakin päätelmiä yhtiön toteutumatta jääneestä myyntipotentiaalista valtionhallintoon in house –asemaansa liittyen.

**Kuvio 1.** Valtion henkilöstön koulutuspalvelujen kustannukset 2005 – 2014.



Lähde: Valtion raportointipalvelu Netra.

*Valtionhallinnon henkilöstökoulutuksen kustannukset: rakenne, kohdentuminen, absoluuttiset kustannukset ja henkilöstövakioidut kustannukset*

Taulukkoon 3 on koottu vuoden 2014 valtion koulutusmenojen osuudet koskien sekä liikekirjanpidon tilejä 4330 (Koulutuspalvelut) että 43930 (Muut koulutuspalvelut) organisaatioittain/hallinnonaloittain. Taulukosta käy ilmi, että valtion henkilöstön koulutuksen (liikekirjanpidon tili 4330) osalta suurimmat henkilöstöpalvelujen kustannukset ovat puolustusministeriössä, työ- ja elinkeinoministeriössä, valtiovarainministeriössä, liikenne- ja viestintäministeriössä ja sisäministeriössä.

---

kustauspalveluiden menot kirjataan tilille 45020 (Matkustuspalvelut). Jos koulutustilojen vuokraa ei laskuteta erikseen, kirjataan myös vuokran osuus tälle tilille. Mikäli koulutustilojen vuokra laskutetaan erikseen, se kirjataan tilille 42020 (Muiden rakennusten vuokrat). Tilimäärittelyistä ks. <http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/Public/download.aspx?ID=92447&GUID={8FA31DCC-C986-4512-B9AF-BFE557329320}>.

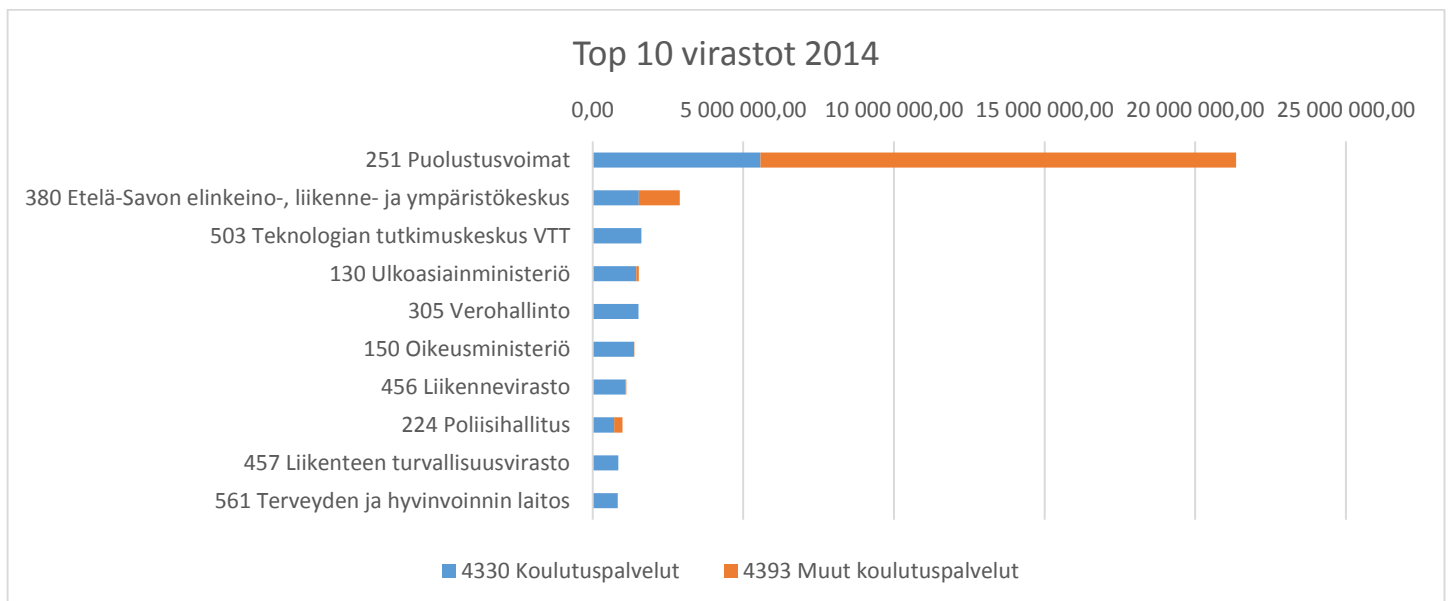
**Taulukko 3.** Valtionhallinnon koulutuspalvelujen ostot vuonna 2014 (liikekirjanpidon tilit 4330 ja 43930).

| Organisaatio                     | 2014                     |                                |                              |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------------|
|                                  | 4330<br>Koulutuspalvelut | 43930<br>Muut koulutuspalvelut | Koulutuspalvelut<br>yhteensä |
| Puolustusministeriö              | 6 037 517,46             | 15 785 404,59                  | 21 822 922,05                |
| Työ- ja elinkeinoministeriö      | 4 948 252,68             | 1 422 545,90                   | 6 370 798,58                 |
| Valtiovarainministeriö           | 3 998 417,55             | 200 107,70                     | 4 198 525,25                 |
| Sisäministeriö                   | 2 508 198,22             | 793 466,73                     | 3 301 664,95                 |
| Liikenne- ja viestintäministeriö | 3 063 688,15             | 22 764,62                      | 3 086 452,77                 |
| Sosiaali- ja terveysministeriö   | 1 677 179,51             | 446 734,95                     | 2 123 914,46                 |
| Oikeusministeriö                 | 1 709 488,93             | 102 747,65                     | 1 812 236,58                 |
| Maa- ja metsätalousministeriö    | 1 579 417,14             | 9 596,76                       | 1 589 013,90                 |
| Opetus- ja kulttuuriministeriö   | 1 084 855,30             | 463 123,14                     | 1 547 978,44                 |
| Ulkoasiainministeriö             | 1 443 986,34             | 89 506,83                      | 1 533 493,17                 |
| Ympäristöministeriö              | 491 061,16               | 8 135,02                       | 499 196,18                   |
| Eduskunta                        | 585 307,36               | 0,00                           | 585 307,36                   |
| Valtioneuvoston kanslia          | 184 117,83               | 0,00                           | 184 117,83                   |
| Tasavallan presidentti           | 17 310,63                | 0,00                           | 17 310,63                    |
| <b>Yhteensä</b>                  | <b>29 328 798,26</b>     | <b>19 344 133,89</b>           | <b>48 672 932,15</b>         |

Lähde: Valtion raportointipalvelu Netra.

Kuviossa 2 on esitetty vuoden 2014 tunnuslukujen osalta valtionhallinnon eniten henkilöstönsä koulutukseen määrärahoja kuluttaneet virastot. Kymmenen eniten (liikekirjanpidon tilit 4330 ja 43930) euro-määräisesti henkilöstöään kouluttaneiden joukossa on kaksi ministeriötä (UM ja OM) virastoja kuudelta hallinnonalalta.

**Kuvio 2.** Kymmenen suurinta virastoa, liikekirjanpidon tilit 4330 ja 43930



Lähde: Valtion raportointipalelu Netra.

Edellä esitetty koulutusmäärärahojen käyttö liikekirjanpidon tilien 4330 ja 43930 osalta kertoo henkilöstökoulutuksen absoluuttiset kustannukset ilman, että kustannuseriä olisi suhteutettu ko. hallinnonalojen/organisaatioiden faktisiin koulutustarpeisiin ja henkilöstömäärään. Valtionhallinnon organisaatioiden osaamisen kehittämisen tarpeita ja koulutussuunnitelmia ei ole kootusti dokumentoitu eikä organisaatiokohtaisiakaan osaamisen kehittämisen suunnitelmia löydy kuin pisteittäin.

**Taulukko 4.** Henkilöstön koulutuskustannukset liikekirjanpidon tilien 4330 ja 43930 perusteella €/hlö.

| Organisaatio/hallinnonala        | 2005          | 2006          | 2007          | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Eduskunta                        | 808,00        | 865,06        | 871,68        | 910,61        | 981,88        | 866,71        | 990,38        | 965,07        | 824,65        | 673,54        |
| Tasavallan presidentti           | 386,85        | 353,21        | 374,50        | 606,16        | 536,35        | 632,87        | 507,57        | 665,83        | 190,92        | 274,77        |
| Valtioneuvoston kanslia          | 780,18        | 874,41        | 671,82        | 1 019,22      | 961,76        | 874,25        | 746,20        | 693,32        | 703,76        | 626,25        |
| Ulkoasiainministeriö             | 784,52        | 699,31        | 638,22        | 751,07        | 815,53        | 836,90        | 926,13        | 825,46        | 953,87        | 989,99        |
| Oikeusministeriö                 | 214,77        | 232,68        | 247,25        | 272,92        | 232,66        | 201,89        | 179,80        | 210,37        | 201,69        | 198,25        |
| Sisäministeriö                   | 235,78        | 208,60        | 213,94        | 207,65        | 331,03        | 262,46        | 255,89        | 273,90        | 248,80        | 223,64        |
| Puolustusministeriö              | 387,29        | 471,19        | 504,39        | 612,41        | 894,18        | 1 030,47      | 1 382,64      | 1 574,70      | 1 541,93      | 1 570,67      |
| Valtiovarainministeriö           | 366,73        | 330,48        | 349,90        | 380,09        | 341,54        | 262,72        | 284,85        | 318,16        | 324,48        | 339,74        |
| Opetusministeriö                 | 522,10        | 547,62        | 584,49        | 554,56        | 581,05        | 730,00        | 550,40        | 628,84        | 779,74        | 546,22        |
| Maa- ja metsätalousministeriö    | 317,77        | 356,08        | 372,44        | 393,32        | 398,83        | 394,16        | 354,03        | 361,23        | 345,81        | 333,90        |
| Liikenne- ja viestintäministeriö | 915,85        | 832,50        | 1 009,99      | 1 160,27      | 1 199,83      | 1 089,79      | 1 107,27      | 1 263,89      | 1 254,31      | 1 306,16      |
| Työ- ja elinkeinoministeriö      | 837,02        | 757,10        | 877,82        | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
| Kauppa- ja teollisuusministeriö  | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 1 097,97      | 1 302,40      | 1 287,13      | 1 371,16      | 1 343,59      | 1 914,44      | 561,70        |
| Sosiaali- ja terveysministeriö   | 505,74        | 515,88        | 616,57        | 707,64        | 598,74        | 615,39        | 640,47        | 712,16        | 702,31        | 598,96        |
| Työministeriö                    | 3 964,65      | 4 407,61      | 1 325,41      | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,00          |
| Ympäristöministeriö              | 333,44        | 327,10        | 295,88        | 364,75        | 350,19        | 504,46        | 483,80        | 522,09        | 620,45        | 503,22        |
| <b>Ka.</b>                       | <b>463,01</b> | <b>471,58</b> | <b>498,98</b> | <b>540,25</b> | <b>611,23</b> | <b>642,73</b> | <b>716,49</b> | <b>757,33</b> | <b>835,90</b> | <b>617,94</b> |

Lähde: Valtion raportointipalvelu Netra.

Taulukossa 4 on esitetty koulutusmäärärahojen kulutus hallinnonaloittain suhteuttaen liikekirjanpidon tilien 4330 ja 43930 määrärahakulutus hallinnonalan kokonaishenkilöstömäärään. Taulukosta 4 käy ilmi, että keskimääräiset koulutuskustannukset henkilöä kohden ovat vuosina 2005 – 2014 olleet 463 €/hlö – 835,90 €/hlö ja erot hallinnonalojen välillä ovat tässä suhteessa olleet huomattavia.

### 3.3. Yhtiön henkilöstö, henkilöstön työviihtyvyys ja koulutuspalveluja koskeva asiakaspalaute

#### *Henkilöstö, organisaatio ja henkilöstön työviihtyvyys*

Yhtiön henkilökuntaan kuuluu tällä hetkellä 26 henkilöä, joiden työ kohdistuu pääasiallisesti Suomeen. Tämän lisäksi yhtiön palkkalistoilla on kuusi projektijohtajan tehtävissä toimivaa henkilöä, jotka tekevät työtä yhtiön kansainvälisen projektiliiketoiminnan kohdemaissa Suomen rajojen ulkopuolella. Pääosa kotimaan henkilöstöstä toimii koulutuksen suunnittelu- ja toimeenpanotehtävissä koulutuspäällikön ja koulutussuunnittelijan nimikkeillä.

Yhtiön varsinaisen johtoryhmän muodostavat toimitusjohtaja, henkilöstökoulutuksen johtaja (joka toimii tehtävänsä ohessa yhtiön toimitusjohtajan sijaisena) ja johtamisvalmennuksen johtaja. Viestintäaineistossa yhtiö esittelee itsensä organisaationsa, jossa henkilöstökoulutus ja esimiesvalmennus muodostavat oman toiminnallisen kokonaisuuden, kansainvälinen projektiliiketoiminta (HAUS International) omansa ja oppisopimustoimintaa järjestävä HAUS College omansa. Yksi koulutuspäälliköistä toimii oman tehtävänsä ohessa HAUS Collegen rehtorina. Käytännössä yhtiön henkilöstö toimii ”limittäin” yhtiön sisäisten organisaatorajojen yli tapauskohtaisesti kulloisestakin koulutuskokonaisuudesta ja projektista riippuen.

Yhtiö toteutti loppuvuodesta 2015 Työterveyslaitoksen kanssa yhteistyönä niin sanotun Parempi Työ-yhteisö (ParTy) –kyselyn, jonka perusteella voi tehdä päätelmiä henkilöstön nykyisestä työviihtyvyydestä ja työhyvinvoinnista. Yhtiön osalta kyselyyn vastasi 24 työntekijää eli käytännössä koko henkilökunta. Kyselyn tulosten raportoinnissa yhtiön tuloksia verrattiin kaikkiaan 36 muun saman kyselyn tehneen asiantuntijaorganisaation (yhdeksältä toimialalta) keskiarvotuloksiin noin 5000 vastaajan perusteella. Kysely on kokonaisvaltainen työkalu, jossa mitataan henkilöstön mielipiteitä kaikilla keskeisillä työhyvinvoinnin osa-alueilla eli henkilöstön yleisessä hyvinvoinnissa, työn perusedellytyksissä, työyhteisön toimivuudessa ja työyhteisön kehittämisedellytyksissä. Työhyvinvointikyselyn tuloksia kokonaisvaltaisesti arvioitaessa tulokset ovat kauttaaltaan erittäin hyviä (pääsääntöisesti jokaisella osamittarilla arvot 3.2 – 4.4 välillä asteikon ollessa 1 (huonoin vaihtoehto) – 5 (paras vaihtoehto). Samalla kyselytulokset ovat linjassa käytetyn verrokkiaineiston tulosten kanssa. Kyselyn perusteella vaikuttaa siltä, että yhtiön henkilöstö on hyvin tietoinen organisaation ja yksittäisen työntekijätason tavoitteista, työntekijät voivat vaikuttaa tapoihin jotka liittyvät omaan työntekemiseen ja että työntekijät saavat esimiehiltään selkeää ja rakentavaa palautetta työn tuloksellisuudesta. Työstressikokemukset vaikuttavat kyselyn perusteella olevan yhtiössä tällä hetkellä hyvin kohtuullisia eikä organisaation sisäisen tiedonkulun pulmallisuuksiakaan tuoda esille. Erityisenä huomiona kyselystä voi todeta yhtiön henkilöstön tyytyväisyys esimiestensä toimintaan.

Yhtiössä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä. Esimerkinä voidaan mainita vuoden 2014 tulospalkkamalli, joka koski tietyin rajauksin koko henkilökuntaa pois lukien kansainvälisiin projekteihin palkattuja määräaikaista työntekijöitä. Tulospalkkiosta jaetaan aina osa koko henkilöstölle ja se määräytyy suhteessa työntekijän omaan palkkaan. Tulospalkkiota maksetaan kaikille yhteisen osuuden lisäksi myös yksittäisille henkilöille tai henkilöstöryhmille. Toimitusjohtajaan ja tulosityksiköiden johtajiin tulospalkkiojärjestelmää sovelletaan yhtiön hallituksen erikseen päättämien perusteiden mukaisesti. Tulospalkkion laukeaminen edellyttää koko organisaation tulostavoitteen saavuttamista, joka vuonna 2014 on 200 000 euroa. Yhtiön tulos vuonna 2014 oli yhteensä 384 000 euroa. Tulospalkkion määrä voi tulospalkkiosäännön mukaan olla enintään 20 % tuloksesta.

#### *Asiakaspalautteet*

Yhtiö toteutti alkuvuodesta 2016 laajan kyselytutkimuksen, jonka tavoitteena oli selvittää yhtiön brändiä, asiakastyytyvääisyyttä ja viestintää. Tutkimus toteutettiin helmikuussa 2016 Internet-kyselynä asiakas-, sidosryhmä ja markkinointirekisteristä poimituille henkilöille. Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 525 henkilöä eli aineistoa on pidettävä mittavana. Kaikista vastaajista 96 % oli osallistunut yhtiön koulutuksiin, ja kaikista osallistuneista kaikkiaan 45 % oli osallistunut useampaan kuin viiteen tilaisuuteen. 88 %:ia kaikista koulutukseen osallistuneista oli osallistunut avoimiin koulutuksiin.

Huomionarvoista on, että helmikuussa 2016 tehty tutkimus kohdistuu pelkästään yhtiön järjestämiin koulutuksiin ja siltä osin avoimissa koulutuksissa mukana olleiden määrä vastaajien joukossa on ylikorostunut. Tutkimuksen tuloksia on tarkasteltava suhteessa näihin rajoitteisiin. Tutkimuksen perusteella koulutuksiin ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä: asteikolla 1 (huonoin mahdollinen vastausvaihtoehto) – 5 (paras mahdollinen vastausvaihtoehto) yhtiön ”arvosanat” eri mittareilla vaihtelevat 3.0 – 4.2 välillä ja yhtiötä pidetään koulutuksen ammattilaisena, asiantuntevana ja korkealaatuisena koulutuksen järjestäjänä. Koulutusta koskevassa palautteessa yhtiön yleisarvosana mainitulla asteikolla yhdestä viiteen on 3.8, joka on varsin korkeasta asiakastyytyvääisyydestä kertova tulos. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä kiinnostavimmat koulutuksen tema-alueet liittyvät hallintoon ja oikeuteen, johtamiseen ja esimiestyöhön, henkilöstöhallintoon ja työhyvinvointiin. Noin puolet vastaajista arvioi yhtiön koulutusten olevan laadultaan muiden koulutusorganisaatioiden kanssa samankaltaisia kun taas kolmannes vastaajista piti yhtiön koulutuksia parempina verrattuna muiden koulutusorganisaatioiden palveluihin. Tutkimuksen yhteydessä kerätyt mielipiteet yhtiön viestinnästä ovat myös voittopuolisesti myönteisiä: yhtiön visuaalista ilmettä pidettiin hyvänä ja koulutus uutiskirjeitä informatiivisina. Vastaajista 62 % toivoi saavansa yhtiön uutiskirjeet sähköpostiinsa, mitä on myös pidettävä hyvänä tuloksena.

Yhtiö kerää systemaattisesti palautetta palveluistaan koulutushankkeista ja –tilaisuuksista. Yleisarviona voi todeta viime vuosien koulutuspalautteista, että ne ovat olleet yhtiön omien raporttien mukaan sangen positiivisia. Esimerkiksi vuonna 2015 VALTIO-JUST, VALTIO-JOKO, VALTIO-VIRE, VALTIO-JOVA ja Tulevaisuuden johtajat koulutuksissa palautekeskiarvot vaihtelivat 8,4 – 8,8 välillä asteikolla

neljästä kymmeneen kymmenen ollessa paras mahdollinen arvo. Vastaavasti vuoden 2015 henkilöstökoulutuksen eli koulutusteemojen (esimerkiksi taloushallinto, henkilöstöhallinto, hankintatoimi jne.) palautteiden keskiarvot vaihtelivat avoimissa ja organisaatiokohtaisissa koulutuksissa 8,3 – 9,0 välillä asteikolla neljästä kymmeneen kymmenen ollessa paras mahdollinen arvo.

### 3.4. Yhtiön hallituksen näkemykset yhtiön uudistamisesta

Selvityshankkeessa kuultiin yhtiön hallitusta. Kuulemisen tarkoituksena oli valottaa hallitusta selvityshankkeen toteuttamisesta, sen aikana tehdyistä havainnoista ja selvityksen tekijän alustavista johtopäätöksistä. Hallituksen käsityksen mukaan yhtiö on toteuttanut sitä tehtävää, jonka omistaja on sille antanut. Jos yhtiön tehtävää muutetaan tai täsmennetään, määrittelyn on tullava yhtiön omistajalta ja omistajaohjaajalta eli valtiovarainministeriöltä. Hallituksen käsityksen mukaan yhtiön tulisi uudistaa toimintaansa niin kuin yhtiöiden yleensäkin pitää tehdä, pysyäkseen kilpailukykyisenä. Hallituksen esiin nollamia selvitettäviä asioita ja kehittämisteemoja ovat seuraavassa mainitut:

- Yhtiön koulutus- ja kehittämispalvelujen suunnittelu yhteistyössä virastojen kanssa
- Yhtiön profiloitumisen täsmäntäminen on olennaista. Tällä viitataan siihen, että on tärkeä viestiä sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä se, onko yhtiö ensisijaisesti koulutusorganisaatio vai toimiiko sen koulutuksen ohella myös konsultointimarkkinoilla.
- Yhtiön maineessa on edelleen parantamisen varaa. Ongelmana nähtiin muun muassa se, että yhtiön nykyistä mainetta rasittaa edelleen niin sanottu rikkinäisen puhelimen ongelma. Tällä tarkoitetaan tilannetta, että sidosryhmillä ja asiakkaila voi olla edelleen yhtiön palvelutarjonasta ja –laadusta varsin vinoutunut kuva, joka perustuu ennakkoluuloihin ja toisen käden kautta saatuihin tietoihin yhtiön toimintatavoista ja tekemisen tuloksista.
- Yhtiön nykyisen markkinapotentiaalin analyttinen kartoitus koskien sekä kotimaan liiketoimintaa että kansainvälistä projektiliiketoimintaa. Olennainen kysymys on, kuinka suuren osan virastojen vuosittaisesta henkilöstökoulutuksesta voisi jatkossa olla saavutettavissa, mikäli yhtiö panostaisi uudella tavalla koulutusmyyntiin tai että yhtiö tehostaisi nykyistä koulutusprosessiaan esimerkiksi virastojen koulutustarpeita paremmin ennakoinnin keinoin.
- Yhtiön strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteuttaminen tulee nähdä suhteessa yhtiön toimintaedellytyksiin eli ensisijaisesti henkilöstön määrään ja osaamiseen.
- Kansainvälinen projektiliiketoiminta on sinällään arvokasta valtionhallinnolle ja koko Suomelle. Kansainvälisen projektiliiketoiminnan hyötyihin liittyvää ulkoista viestintää yhtiön kotimaisille asiakkaille ja sidosryhmille tulee entisestään jatkossa vahvistaa.

### 3.5. Yhtiön johdon näkemykset yhtiön toiminnan vahvuuksista ja parantamismisalueista

Selvityshankkeen yhteydessä kerättiin tietoa yhtiön johtoryhmän käsityksistä yhtiön toiminnan nykyisistä vahvuuksista, parantamismisalueista ja ajankohtaisista kehittämisisideoista. Johtoryhmän edustajat lisäsivät seuraavassa mainitut asiat näiden teemojen yhteydessä.

#### Nykyiset vahvuudet

| Kotimaan liiketoiminta                                                                                                              | Kansainvälinen projektiliiketoiminta                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Toiminnalla on selkeä fokus: toiminnan keskiössä valtionhallinto ja sen uudistaminen ja näihin liittyvä pitkäaikainen asiantuntemus | Hyvä imago, toimivat kumppanuusverkostot                                   |
| Palveluprosessin toimivuus ja sujuvuus                                                                                              | Arvostettu toimija                                                         |
| Asiakastarpeisiin vastaaminen – luovat ongelmanratkaisut toiminnan lähtökohtana                                                     | Kumppanuus ulkoasiainministeriön kanssa, UM-rahoitteiset hankkeet          |
| Koulutuksen ammattimaisuus                                                                                                          | Tapa kouluttaa suomalaisia virkamiehiä kansainväliseen toimintaympäristöön |
| Toimintamalli hallinnossa sisällä                                                                                                   | Hyvä hankehallinto                                                         |

|                                                                                                                                                        |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Henkilöstöllä aito kehittämishalu, tunnistetaan kehittämisen tarpeita<br>Virkamiestyön kunnioittaminen<br>Palvelulaatu ja kattava asiantuntijaverkosto | Palvelulaatu |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|

#### *Nykyiset parantamisalueet*

| <b>Kotimaan liiketoiminta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Kansainvälinen projektiliiketoiminta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Toimintaympäristön haasteisiin ei välttämättä voi vaikuttaa itse, mutta haasteet vaikuttavat silti yhtiöön</p> <p>Omistajan ja sidosryhmien tahto suunnasta välillä melko epäselvä</p> <p>Toiminnan sopeuttaminen supistuvien koulutus- ja kehittämismäärärahojen aikaan</p> <p>Reaktiivisuudessa edelleen paljon parannettavaa</p> <p>Epäselvyys laatutasosta, jolla halutaan toimia</p> <p>Kokonaisvaltainen osallistuminen hallinnon kehittämisen kannalta keskeisiin työryhmiin</p> <p>Oikeiden resurssien ja työskentelyedellytysten varmistaminen</p> <p>”Koulutuspakko” tietyille osaamisteemoille; konsernilinjausten saaminen siihen, että hallinnon olisi lähetettävä virkamiehiään tietyille koulutusjaksoille</p> | <p>Hallintoon yhteiset periaatteet siitä, miten yksittäiset virkamiehet voivat osallistua kv. projekteihin ja erityisesti Twinning-toimintaa</p> <p>Yhteinen näkemys hallinnon osaamisen viennin merkityksestä osana valtiokonsernin toimintaa</p> <p>Kansainvälisen projektiliiketoiminnan parempi linkittäminen kotimaan liiketoimintaan</p> <p>Osaamisen vahvistaminen kansainvälisessä projektiliiketoiminnassa ja tähän liittyvä tarkoituksen seuraajasuunnittelu</p> |

#### *Ajankohtaiset kehittämisideat*

| <b>Kotimaan liiketoiminta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Kansainvälinen projektiliiketoiminta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Myyntiosaamisen kehittäminen</p> <p>Tuotteiden uudentyyppinen konseptointi (”räätälöidyt kokonaisratkaisut asiakkaille” yksittäisten koulutuslajisuuksien sijasta)</p> <p>Edelläkävijäroolin kehittäminen ja sitä tukevan maineen uudistaminen</p> <p>Resurssien parempi hyödyntäminen ja henkilökunnan pienuudesta johtuva resurssihaavoittuvuuden vaikutusten välttäminen</p> <p>Toimintaedellytysten saaminen yhtiön kehittämistavoitteiden tasolle</p> <p>Jatkuvan monimuoto-opetuksen kehittäminen</p> <p>In house –aseman viestiminen asiakkaille ja yhteisen näkymän muodostaminen kehittämiskumppanuuksien syventämiselle</p> | <p>Entistä parempi kansallisen ja kansainvälinen vaikuttamistoiminta projektien saamiseksi</p> <p>Suomesta hyvän hallinnon osaamiseen liittyvä vientituote</p> <p>Palveluintegraattoritoiminta Twinning-valmisteluihin liittyen ikään kuin ministeriöiden ja virastojen kansallisena Twinning-palvelukeskuksena (hanketarjouksiin vastaaminen, hanketarjousten laatiminen, hankkeisiin liittyvä vaikuttaminen ja hankehallinto)</p> |

Edellä listatut johtoryhmän käsitykset ovat luonteeltaan kokonaisvaltaisia ja ne liittyvät vahvuuksien, parantamisalueiden ja kehittämisideoiden identifioimisen osalta yhtiön toiminnan uudistamiseen entistä asiakaslähtöisemmäksi ja in house –asemaa entisestään paremmin hyödyntäväksi organisaatioksi. Kaikista päätellen yhtiön johtoryhmä haluaa löytää uusia mahdollisuuksia uudistaa yhtiön toimintatapoja ja palvelukonsepteja.

### 3.6. Selvitystä varten haastateltujen asiantuntijoiden mielipiteet

Tässä alaluvussa raportoidaan helmi-maaliskuussa 2016 selvityshanketta varten haastateltujen ja kuuluttujen asiantuntijoiden mielipiteet. Raportointi on toteutettu kiinnittämällä huomiota haastateltujen anonymiteettiin.<sup>16</sup> Haastattelujen tulokset on raportoitu seuraavassa teemoittain mukaillen asiantuntijahaastatteluissa käytettyä teemahaastattelurunkoa.

*Yhtiön nykyinen rooli ministeriöiden, virastojen ja valtiokonsernin kehittämistoiminnan ja henkilöstökoulutuksen kokonaisuudessa*

Haastattelujen perusteella yhtiöön suhtaudutaan nykyisin varsin kaksijakoisesti. Toisaalta yhtiön roolia pidetään tärkeänä siitä syystä, että haastateltujen mielestä valtionhallinnossa tarvitaan yhtiön kaltainen toimija. Toisaalta yhtiön nykyistä toimintatapaa ja palveluja arvostellaan melko kielteiseen sävyyn ja yhtiötä pidetään toimintakonsepteiltaan vanhanaikaisena toimijana.

Yhtiöllä on periaatteessa ja vuosikymmenten perusteella melko vahva asema, koska se ja sen asiantuntijat tuntevat hyvin valtionhallintoa. Valtaosa haastatelluista korostaa, että Suomessa tarvitaan jatkossa yhtiön kaltainen toimija, joskin toimintatapoja uudistaen. Valtioyhteisön kannalta on merkityksellistä, että Suomessa on valtioyhteisön palveluksessa hallinnon kehittämistarpeita tunteva organisaatio. Seuraava haastattelukatkelma kertoo olennaisen yhtiöön kohdistuvista odotuksista:

*”HAUS on kyllä periaatteessa tärkeä toimija, koska koulutusmarkkinoilla ei ole välttämättä valtionhallinnon tuntemusta ja ’hallintoideologista’ tuntemusta.”*

Yhtiöön kohdistuva kritiikki on päälinjaltaan kaksiuolotteista. Se kohdistuu toisaalta nykyiseen asemaan ja kehitysvaiheeseen ja toisaalta palveluportfolioon. Yhtiön nykyistä roolia ei pidetä hallinnon kehittäjänä merkittävänä sen vuoksi, että se ei tällä hetkellä profiloidu hallinnon kehittämisen uudistajana, sillä ei ole minkäänlaista koordinoivaa roolia ja se on kooltaan marginaalinen toimija. Kritiikin toinen päälinja koskee sitä, että yhtiön palveluportfolio koetaan vanhanaikaisena ja koulutuspalvelut myös pedagogiikan osalta ei-ajantasaisena. Monet haastatellut toivat esille, ettei yhtiö nykymuodossaan ole moderni oppimisympäristö, vaan siellä tarjotaan edelleen perinteistä ”luokkaopetusta”. Samalla tuodaan esille se, että virastot ovat nykyisin itse pitkälti vastuussa koulutusten sisällöstä, koska yhtiössä sisältöosaamista ei kattavasti ole.

Haastatteluissa tuotiin melko voimakkaasti esille yhtiön kasvavaa kansainvälisen projektiliiketoiminnan rooli. Vaikka kansainvälinen projektiliiketoiminta on viime vuosina tuonut yhtiölle kassavirtaa, nostavat monet haastatellut esiin kysymyksen, mitä hyötyä yhtiön kansainvälisestä projektiliiketoiminnasta on loppujen lopuksi Suomen hallinnon kehittämiseksi. Kansainvälinen projektiliiketoiminta kasvattaa toki liikevaihtoa (ja osa haastatelluista aidosti arvosta kansainvälisen projektiliiketoiminnan viime vuosina toteutettuja projekteja), mutta sen merkitys osaamisen kaksisuuntaiselle välittämiseksi on varsin rajallinen. Haastattelujen valossa vaikuttaa siltä, että osaamisen osalta hyöty yhtiön kansainvälisistä projekteista jää siihen, mitä yksittäiset suomalaiset virkamiehet ulkomaiden komennuksillaan yhtiön kansainvälisen projektiliiketoiminnan osaamistaan onnistuvat henkilökohtaisella tasolla kasvattamaan. Yhtiöltä katsotaan puuttuvan ”korkean tason” suhteet hallinnon kehittämisen keskeisiin eurooppalaisiin suunnannäyttäjiin. Yhteistyö yhtiön kansainvälisen projektiliiketoiminnan kohdemaissa Keski- ja Itä-Euroopassa, entisen Neuvostoliiton alueella ja Afrikassa ei välttämättä välitä hallinnon kehittämisen eurooppalaisia ja globaaleja virtauksia Suomeen. Haastatellut siis kokevat, ettei kansainvälisellä projektiliiketoiminnalla ole ollut suurta strategista merkitystä yhtiön kotimaan liiketoiminnassa.

*Nykyisen in house –aseman tarkoituksenmukaisuus valtionhallinnon koulutus- ja kehittämispalvelujen toimittajana*

---

<sup>16</sup> Tämä seikka käytiin läpi kussakin yksittäisessä 27 henkilön haastattelussa. Haastatelluille kerrottiin haastattelun aluksi, ettei heidän mielipiteitään tulla raportointivaiheessa yksilöimään suhteessa haastateltujen persoonan. Tässä alaluvussa käytetään jonkun verran suoria sitaatteja illustroimaan yksittäisissä haastatteluissa esiin nousseita mielipiteitä. Haastattelusitaatteja ei ole yksilöity kehenkään haastateltuun haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi.

Yhtiön vuoden 2010 alusta saamaa in house –asemaa haastatellut pitävät käytännössä hyvänä ratkaisuna. In house –aseman hyvä puoli liittyy haastateltujen mielestä ennen muuta siihen, että se mahdollistaa koulutus- ja kehittämispalvelun hankinnan helppouden – virastot arvostavat sitä, että hankintaprosessi on joutuisa ja että ne eivät joudu itse toteuttamaan raskasta palvelua koskevaa kilpailutusprosessia joko koulutus- tai kehittämispalveluhankintansa yhteydessä. Alla oleva haastattelukatkelma kuvaa hyvin tällaista asenneorientaatiota:

*”... In house –asema on periaatteessa kyllä hyvä asia. Se toimii varmasti asiakkaan näkökulmasta siis periaate- tasolla. Olen iloinen sekä Hanselin että HAUS:sen toiminnasta ja asemasta, koska niiden in-house –rooli house antaa virastoille mahdollisuuden keskittyä työn omaan sisältöön ja uudistamiseen eikä aikaa vieviin kilpailutuksiin tarvitse ryhtyä...”*

Negatiivisena asiana haastatteluissa nousi selvästi se, ettei yhtiö ole loppujen lopuksi oikein osannut sille annettua in-house asemaa hyödyntää vuoden 2010 jälkeen. Haastatellut ovat sitä mieltä, että in house –asemaa pitäisi tarkastella kokonaisvaltaisemmin virastojen ja yhtiön kehittämiskumppanuutena ja siihen tulisi lisätä uusia elementtejä (esimerkkeinä mainittiin haastatteluissa muun muassa virastojen virkamiesten liikkuvuuden edistäminen virastoista toiseen ja virastojen ja yhtiön välillä). Haastateltujen mielestä tällaiseen kehittämiskumppanuuteen yhtiö ei ole päässyt, vaan siltä ostetaan nykyisin haastateltujen mielestä nykyään lähinnä hallinnon kehittämisen näkökulmasta ”bulkkitavaraa” – henkilöstöhallinnon peruskoulutuksia, joilla ei ole suoranaisesti merkitystä hallinnon modernisoinnin tai uudistamisen kannalta, vaan lähinnä ammattihenkilöstön peruskoulutustarpeisiin liittyvänä.

*”...In house –toiminta on periaatteessa ok, mutta HAUS on aivan liian pieni toimija. Sen pitäisi verkottua muiden toimijoiden kanssa (muut koulutus- ja kehittäjäorganisaatiot)...”*

Tärkeä kysymys on, onko in house –asema parantunut viime vuosina yhtiön taloudellista asemaa ja auttanut yhtiötä tasapainottamaan talouttaan? Todennäköisesti näin on tapahtunut, ainakin jossain määrin. Haastatteluissa korostui se, että yhtiön talous on saatu tasapainoon lähinnä kansainvälisen projekti- liiketoiminnan avulla jollain tavalla tasapainoon.

Yhtiön nykyistä in house –asemasta keskusteltaessa haastatteluissa kävi ilmi se, että yhtiön koulutus- palvelujen asiakkaiden näkökulmasta yhtiön ”eväät alkavat olla syöty”. Haastateltavat ovat pääsääntöisesti sitä mieltä, että yhtiön pitäisi nyt keksiä jotain uutta ja uudistua. Erään haastattelun mielestä *”HAUS:n avointen koulutusten sähköinen kalenteri on vuodesta toiseen ihan samanlainen...”* Jos tällainen mielikuva on yleinen yhtiön ostopäätöksiä tekevillä asiakkailla, on selvää että HAUS aikaa myöten menettää yhä enemmän avointen koulutusten koulutusmarkkinoita kilpailijoilleen.

#### *Toiminnan sisällöllinen kehitys viime vuosina*

Haastatellut katsovat, ettei yhtiön toiminnassa ole tapahtunut juurikaan muutoksia viimeksi kuluneiden vuosien aikana. Kehitystä ei ole tapahtunut niin parempaan kuin huonompaankaan suuntaan. Kriittisemmin kiteyttäen lainaus erääseen haastattelukatkelmaan perustuen *”Yhtiön kehitys on polkenut jo muutama vuoden melko paikallaan.”* Kokonaisuutta arvioitaessa vaikuttaa tilanne yhtiön osalta tehtyjen haastattelujen perusteella tällä hetkellä olevan se, että yhtiön palvelutarjontaan ollaan tavallaan tyytyväisiä – jos asiakas tyytyvä vähään. Haastatteluissa tuotiin esille esimerkiksi yhtiön avointen koulutusten tilanne. Ne toimivat pääosin hyvin, jos hyväksytään se, ettei yhtiöllä ole kovinkaan paljon niihin liittyvää sisältötuotantoa vaan että kouluttajat tulevat pääasiassa hallinnosta. Tältä osin haastatteluissa kritisoiitiin sitä, ettei yhtiö kiinnitä riittävässä määrin huomiota hallinnon kouluttajien pedagogisiin taitoihin eikä heidän sparraukseen ennen koulutustilaisuuksia.

#### *Nykyinen maine ja profiloituminen*

Tehtyjen haastattelujen perusteella yhtiö näyttäytyy nykyisin pienenä ja hallinnon kehittämishaasteiden näkökulmasta marginaalisena koulutusorganisaationa, joka tuottaa perustason koulutuspalveluja ja jolla on omia kansainvälisiä hallinnon kehittämisen projekteja Suomen rajojen ulkopuolella. Yhtiön nykyinen maine koetaan huonoksi ja sitä selitetään sillä, ettei yhtiöllä ole omaa koulutus- ja kehittämistoiminnan sisältötuotantoa ja ettei yhtiön palvelujen hinta-laatu –suhde ole nykyisin optimaalinen (hintoja ei sinänsä pidetä kalliina, mutta vastine koulutuspalvelujen tilaamisesta ja ostamisesta koetaan melko huonona). Erään haastattelun kommentti pukee sanoiksi useamman haastattelun mielipiteen: *”HAUS on*

nykyään tavallaan vähän sellainen vanha linnake, joka tuottaa kyllä jossain määrin turvallisuutta perinteisillä koulutuksillaan, mutta ongelmana on se, ettei HAUS liiku eteenpäin, vaan on juuttunut paikalleen”. Osa haastatelluista toi esille sen, että yhtiö on jotenkin jäänyt entisen asemansa vangiksi, vaikka sen koko organisaationa on viime vuosina pienentynyt. Tavallaan tilanne on siis se, että yhtiö on oleellisesti pienentynyt, mutta silti sen hallinnointi ja omistajuus (valtiovarainministeriön omistajaohjauksessa oleva osakeyhtiö, jolla on oma hallitus) ja varsinkin toimitilat ovat tavallaan jääneet elämään yhtiön ”entistä loistoa”.

#### *Yhtiön nykyiset vahvuudet ja parantamisalueet*

Haastatelluilta kysyttiin haastattelussa heidän käsityksiään yhtiön organisatorisista vahvuuksista (asioista, joissa yhtiö erottuu positiivisesti suhteessa sen kilpailijoihin) ja parantamisalueista (asioista, joissa yhtiön on parannettavaa toimintaansa ja toimintatapojaan, jotta se erottautuisi jatkossa paremmin kilpailijoistaan). Haastatellut toivat esille seuraavassa mainittuja seikkoja:

#### *Nykyiset vahvuudet:*

- Yhtiö tuntee lähtökohtaisesti periaatteessa julkista hallintoa ja usein paremmin kuin muut koulutus-, konsultointi- ja kehittämispalveluja tuottavat ja tarjoavat kaupalliset organisaatiot.
- Yhtiö on tavallaan luotettava toimija, jos koulutuspalvelujen ostaja ”tyytyy vähään”. Tällä viitattiin siihen, että yhtiön tuottamien koulutuspalvelujen tuotantoprosessi toimii periaatteessa hyvin, varsinkin avointen koulutusten puolella (joskin tältä osin kritiikkiä myös esitettiin muun muassa siitä, etteivät avoimet koulutukset ole sisällöltään eivätkä varsinkaan pedagogiikaltaan nykyvaatimusten mukaisia). Avointen koulutusten kouluttajaverkostoa kehuttiin osassa haastateltuaineistoa, samoin yhtiön toimitilojen nykyistä sijaintia.
- Yhtiön viestinnän ilme on parantunut vuoden 2015 kuluessa.
- Yhtiön toimintavasta välittyy se, että asiakasta halutaan ainakin periaatteessa kuulla.
- Yhtiön avoimille koulutuksille on olemassa valtionhallinnossa tarvetta.

#### *Nykyiset parantamisalueet:*

- Yhtiön maine on lähtökohtaisesti huono. Useat haastatellut toivat esille, että yhtiö on nykyään hajuton, näkymätön, valju tai pölyttynyt. Tällaisen asenneorientaation korjaaminen vie melkoisesti aikaa ja se onnistuu vaan tekemällä kovasti työtä uskottavuuden parantamiseksi.
- Yhtiöltä puuttuu nykyään aidot kontaktit hallintoon ja tästä syystä se ei ole mukana valtionhallinnon uudistamisen ”kehityksen kärjessä”.
- Yhtiöltä tuntuu puuttuvan strateginen suunta. Kritiikkiä kohdistettiin tässä yhteydessä niin omistajaohjaajaan, yhtiön hallitukseen kuin myös yhtiön toimivaan johtoon. Parempaan strategisen asemoitumiseen ja terävämpään johtamiseen kohdistuu haastattelujen perusteella suuria odotuksia.
- Asiakastarpeiden ymmärtäminen ja palvelujen täsmällisempi räätälöinti asiakastarpeiden perusteella
- Yhtiön henkilöstön osaaminen koetaan ohueksi, koskien sekä koulutus- ja kehittämistoiminnan sisältöjä että koulutustoiminnan pedagogiikkaa. Koulutuspedagogiikan osalta tuotiin osassa haastatteluissa esille voimakkaasti sitä, että yhtiön pitäisi todella päivittää tietämyksensä tältä alueelta ja siirtyä kohti moderneja sulautettuja oppimisympäristöjä, joka perustuisi nykyaikaiseen käsitykseen ihmisen ja työyhteisöjen oppimisesta. Perinteinen luokkamuotoinen opetus ja etäluentojen mahdollistaminen ei kohenna yhtiön mainetta opetuspedagogiikan osajana.
- Haastatteluissa esitettiin negatiivisessa valossa useita kommentteja viestinnästä ja markkinoinnista. Yhtiön viestintä ja markkinointi koetaan nykyisin huonosti toimiviksi, vaikka vuonna 2015 yhtiön toteuttama visuaalisen ilmeen muutos on pääsääntöisesti pantu merkille haastattelujen piirissä. Eräs haastatelluista puki ajatuksen sanoiksi seuraavalla tavalla: ”...HAUS osaa

*varmaankin toimittaa palveluja jollain tavalla jos siltä asiaa ja palvelua osaa oikein ja oikeassa ajankohdassa kysyä. HAUS:sen pitäisi olla markkinoinnissaan paljon aktiivisempi toimija...”*

- Yhtiön palvelujen hinta-laatu -suhde.

#### *Nykyiset toiminnan kehittämis- ja uudistumistarpeet*

Haastatellut toivat voimakkaasti, että yhtiön pitää modernisoitua ja uudistua, jotta se voisi edes säilyttää nykyisen ”koko ajan merkityksen osalta vähenevän roolinsa”, roolin vahvistumisesta puhumattakaan. Useat haastatelluista sanovat, ettei yhtiö ole reagoinut hallinnon toimintaympäristön muutoksiin, koulutusorganisaatioiden kilpailuympäristön muutoksiin ja se on lisäksi myös unohtanut osaamisen kehittämisen oman henkilökuntansa osalta. Erään haastatellun mielestä yhtiöstä, yhtiön hallitusta ja varsinkin yhtiön omistajaohjaajaa vaivaa ”kunnianhimon” puute. Yhtiön nykyiseen toimintatapaan ja palveluvalikoimaan on tavallaan ajautettu eikä yhtiö juurikaan profiloitu toimintatapojensa ja palveluportfolionsa uudistajana. Erityisinä toiveina haastatteluissa nostettiin esille liikkeenjohdon konsultoinnin rooli. Sen osuutta pitäisi lisätä yhtiön palveluportfoliossa, koska siltä osin yhtiö menettää nykyisin paljon toimeksiantoja, koska yhtiön palvelutarjontaa pidetään tältä osin epätarkoituksenmukaisena tai puutteellisenä.

Haastatteluissa tuotiin esille huoli siitä, ettei yhtiö uudistu tai ainakaan se ei uudistu tarpeeksi nopeasti. Monet haastatellut pohtivat sitä, että yhtiön omistajan (valtio) ja omistajaohjaajan (valtiovarainministeriö) tulisi alkaa kriittisesti pohtia sitä, millainen tarve nykyään on tarve yhtiön kaltaiselle toiminnalle.

Yhtiön toiminnan uudistamistarpeita tuotiin haastatteluissa esille viljalti. Yhtiön pitäisi ennen kaikkea mukaan päästä suomalaisen hallinnon kehittämisen ”kärkeen”, mikä tarkoittaisi ennen muuta sitä, että yhtiö olisi mukana kulloinkin istuvan hallituksen kärkihankkeissa aktiivisena toimijana. Haastatellut kokevat, että yhtiö toimii ja etenee nyt ”ihan perustasolla”, mutta hallinnon kehittämisen ”tähti jutut” siltä puuttuu käytännössä kokonaan. Yhtiön toiminnan uudistaminen edellyttää haastateltujen mielestä myös uudentyyppistä riskinottoa (koskien myös omistajaohjaajaa ja yhtiön hallitusta), jonka myötä yhtiö pääsisi takaisin ”nousevalle uralle”. Yhtiön kansainvälisiä kontakteja eikä kansainvälisen projekti-liiketoiminnan kokemuksia juurikaan nykyisellään hyödynnetä kotimaassa, mikä koetaan uskottavuuskysymyksenä. Erityisenä kysymyksenä haastatteluissa mainittiin monesti se, että yhtiöltä puuttuvat nykyisellään aktiiviset toimijakumppanuudet palvelujen tuottajien kanssa ja erityisenä puutteena koettiin se, ettei yhtiöllä ole käytännössä minkäänlaisia kytkentöjä kotimaiseen ja kansainväliseen hallintoteolliseen ja politiikkatieteiden alueen tutkimusyhteisöihin.

Haastateltujen käsitys oli, että mikäli yhtiön toimintaa aletaan uudistaa päivitettävän strategian perusteella, muutos ei tule tapahtumaan ihan hetkessä, vaan se vaatii useampivuotisen kehittämisohjelman ja omistajaohjaajan sitoutumista yhtiön toiminnan ”ylösajamiseen”.

HAUS Collegen rooli nousi esille muutamassa haastattelussa. Toimintaa pidettiin periaatteessa hyvänä, joskin volyymiltaan hyvin vaatimattomana. Oppisopimustoiminnan osalta haastatteluista välittyi kuva, että sen osalta virastot tekevät ratkaisuja tavallaan hyvässä kilpailutilanteessa. Tältä osin yhtiöllä on olemassa kilpailijoita, jotka ovat jo onnistuneet saamaan koulutustoimeksiantoja yhtiön ”kustannuksella”.

Lopuksi on todettava, että haastatellut pohtivat myös sitä, mitä tapahtuisi jos yhtiötä ei olisi ollenkaan olemassa. Tätä kysymystä pohdittiin erittelemällä virastojen ja ministeriöiden toimintavaihtoehtoja tällaisessa tilanteessa. Yleinen tulkinta oli, että tällaisessa tapauksessa virasto tai ministeriö ostaisi koulutuspalvelunsa markkinoilta eli haastatellut luottavat siihen, että markkinat tavalla tai toisella pystyvät ”hoitamaan” valtionhallinnon koulutustarpeet.

### **3.7. Yhtiön kytkeytyminen hallinnon ja henkilöstön kehittämisen uudistamiseen valtionhallinnossa**

Yhtiön mukana oleminen valtionhallinnon modernisoimisen keskiössä edellyttää sitä, että HAUS osallistuu keskeisiin ja strategisesti merkittäviin valtionhallinnon uudistamisen foorumeihin ja kärkihankkeisiin. Yhtiön in house –aseman perusteluna käytettiin aikanaan vuonna 2009 sitä, ettei yhtiön silloinen

asema hankintalainsäädännön säännösten mukaan kilpailutettavana palvelutuottajana mahdollistanut tehokasta kumppanuussuhteiden ja läheisen kehittämissyhteistyön rakentamista valtionhallinnon toimijoiden (ministeriöt ja virastot) kanssa.

Yhtiö on tällä hetkellä edustettuna joissakin valtionhallinnon kehittämishankkeissa ja –foorumeissa, joilla on merkitystä valtion henkilöstöpolitiikan koordinoinnissa ja uudistamisessa. Näitä ovat tällä hetkellä erityisesti johdon forum, henkilöstöjohdon forum (ja työvaliokunta), HANKO-hanke, hankintatoimen neuvottelukunta, Kieku-hanke ja valtiovaraministeriön, Valtiokonttorin, Senaatti-kiinteistön ja Valtorin Työ 2.0 –hanke. Lisäksi yhtiö kuuluu valtion palveluntarjoajien johdon verkostoon, joka koostuu Senaatti-kiinteistön, Hanselin, Valtorin, Valtiokonttorin, HAUSin ja Palkeiden toimitus/pääjohtajista.

Kansainvälisellä hallinnon kehittämisen kentällä yhtiö edustaa Suomea DISPA-verkostossa (Directors of Institutes and Schools of Public Administration) ja kuuluu jäsenenä NISPACEE -verkostoon (Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe) ja IIAS- ja IASIA –järjestöihin (International Institute of Administrative Sciences ja International Association of Schools and Institutes of Administration).

### **3.8. Hallinnon koulutustarpeet – kolme tapausesimerkkiä**

Yhtiön toiminnallisen ja taloudellisen menestymisen – tai menestymättömyyden – kokonaistarkastelussa avainasemassa on se, miten sen palveluportfolio vastaa sen asiakkaiden koulutus- ja kehittämistarpeita. Edellä on jo tuotu esille (luvuissa 3.1 ja 3.2), että yhtiön osuus virastojen kaikista koulutustoistoista on melko pieni ottaen huomioon yhtiön in house –aseman valtionhallinnon koulutus- ja kehittämispalvelujen tuottajana ja toisaalta edellä on kerrottu, että tätä selvityshanketta varten tehdyissä asi-  
antuntijahaastattelussa (luku 3.6) esitettiin melko voimakasta kritiikkiä yhtiön nykyiseen palveluportfolioon ja yleiseen dynaamisuuteen.

Ministeriöiden ja virastojen vuosittaisia tai hallituskausikohtaisia koulutustarveselvityksiä tai osaamisen kehittämiseen liittyviä strategisia kehittymissuunnitelmia ei ole kootusti saatavilla – osittain siitä syystä, että niitä ei ole olemassa. Tätä selvitystä varten saatiin käyttöön kolmen julkisen hallinnon/palvelujen instituutiotoimijan koulutustarvekartoitukset ja –suunnitelmat yhdelle budjettivuodelle – ulkoasiainministeriön, Liikenneviraston ja Kelan. Ko. dokumentit on seuraavassa analysoitu suhteuttaen lopuksi ko. toimijoiden koulutustarpeet yhtiön palveluportfolioon.

#### *Ulkoasiainministeriö*

Ulkoasiainministeriön ([www.formin.fi](http://www.formin.fi)) vuoden 2016 koulutussuunnitelmassa todetaan, että ministeriön henkilöstön kehittämisen tavoitteena on suunnitella, kehittää, toteuttaa ja koordinoita sellaisia toimia ja ohjelmia, joiden avulla henkilöstö pystyy kehittämään omaa osaamistaan koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä. Ministeriön koulutussuunnitelman taustalla ovat henkilöstöstrategia 2010 – 2015, parhaillaan valmistelussa oleva henkilöstöstrategia vuosille 2015-2020 sekä ministeriön henkilöstörakenteen ja henkilöstön tehtävien muutoksista aiheutuvat tarpeet. Koulutussuunnitelmassa korostetaan useassa kohdin sitä, että ministeriön (ja koko ulkoasiainhallinnon) koulutustarpeisiin vastataan räätälöidysti ja ajatuksena on, että eri koulutuspalvelujen tuottajia käytetään tarkkaan harkintaan perustuen. Koulutussuunnitelmassa todetaan, että valtioneuvoston hallintoyksikön (VNHY) aloitettua toimintansa maaliskuussa 2015 osa koulutuksista (muun kielikoulutukset, perustietotekniikkakoulutukset ja oikeudelliset koulutukset) siirtyi sen hoidettavaksi työn- ja vastuunjaon täsmentyessä ministeriön ja VNHY:n välillä kesään 2016 mennessä.

Ministeriön vuotta 2016 koskevasta koulutussuunnitelmasta käy ilmi, että ministeriön koulutustarpeet voidaan jakaa kolmeen temaattiseen kokonaisuuteen – ulkoasiainhallinnon kapasiteetin vahvistamiseen, valtioneuvoston toimialajaoista riippumattomien osaamisvalmiuksiin ja johtamistaitoihin:

- Ulkoasiainhallinnon osaamiskapasiteetin vahvistaminen (Kavaku, konsuliasiaankurssi ja maantuloasiankurssi, muut diplomaattiuraan liittyvät koulutuskokonaisuudet, erityisasiantuntijoiden perehdytys- ja siirtovalmennuskoulutus, EU-koulutusyhteistyö EU:n DTP-koulutustilaisuuksiin liittyen, valmiit verkko-opetuskurssit, paluuvallmennus)

- Valtioneuvoston toimialajaoista riippumattomien osaamisvalmiuksien vahvistaminen (VN-passi, esiintymis- ja vaikuttamiskoulutukset, asiakaspalvelukoulutukset, edustustojen henkilön perus- ja ylläpitokoulutukset liittyen erilaisiin ajankohtaisiin teemoihin, Kieku-koulutukset, vahtimestarien ajokoulutus, oikeudellinen koulutus, esittelijäkoulutus, PTJ-koulutus, työhyvinvointiin liittyvä työyhteisövalmennus, kielikoulutus, perustietotekniikkakoulutus, ay-toimintaan liittyvä koulutus)
- Johtamiskoulutus (360-johtajuusvalmennus, TAKE-esimiesten koulutus, tiiminvetäjäkoulutus, mentorointiohjelma, Tulevaisuuden johtajat –koulutusohjelma)

Ministeriön koulutustarvekatsauksen perusteella voidaan tehdä seuraavat havainnot. Ensinnäkin suunnitelmassa ei esitetä euromääräisiä arvioita koulutuspalvelujen ostamisen volyymista.<sup>17</sup> Toisaalta käytössä olleesta dokumentista ei käy ilmi se, millaiseen osaamisen strategiseen johtamisen käytäntöön tai tavoitesuunnitelmaan dokumentti loppujen lopuksi liittyy – on siis vaikea sanoa, millaiseen osaamisen strategiseen kehityssuunnitelmaan kyseinen vuotta 2016 koskeva koulutustarveanalyysi perustuu. Kolmanneksi voidaan todeta, että suunnitelmassa korostuu koulutustarpeiden organisaatiokohtaisesta uniikkiudesta – suunnitelmassa tuodaan esille se, että hankittavien koulutuspalveluiden on oltava räätälöityjä ministeriön tarpeisiin. Neljänneksi, kyseisen dokumentin maininnat yhtiöstä ovat marginaalisia – yhtiö mainitaan viisisivuisessa dokumentissa kaksi kertaa, valtioneuvoston esittelijäkoulutusten yhteydessä yhteistyökumppanina ja JOKO- ja JOVA –johtamisvalmennusten yhteydessä (*”UM lähettää edustajansa HAUS:sen järjestämiin JOKO- ja JOVA –ohjelmiin, jos siihen nähdään tarvetta”*). Näin ollen ulkoasiainministeriön vuotta 2016 koskevan koulutustarvedokumentin perusteella yhtiötä on vaikea nähdä strategisena kumppanina koulutus- ja kehittämispalvelujen tuottajana.

#### Liikennevirasto

Liikenneviraston ([www.liikennevirasto.fi](http://www.liikennevirasto.fi)) vastaa Suomen teistä, rautateistä ja vesiväylistä sekä liikennejärjestelmän kehittämisestä. Virasto kuuluu liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalle. Viraston vuoden 2016 koulutussuunnitelma perustuu viraston strategiaan ja osaamisen strategiseen johtamiseen. Viraston hankkimat koulutuspalvelut jakaantuvat pääsääntöisesti kahteen ryhmään: substanssikoulutukseen (josta vastaavat viraston toimintalinjat/kokonaisuudet itsenäisesti) ja viraston keskitettyihin koulutustarpeisiin.

Substanssikoulutukset palvelevat sekä viraston omaa henkilöstöä (esimerkiksi merikartoitukseen liittyvät koulutukset, hankintakoulutukset, operatiivinen liikenteenohjauksen henkilöstön pätevyyskoulutukset, vesiväylänpidon koulutusohjelma ja niin edelleen) että ulkopuolisia tahoja ja toimijoita (koulutusten liittyessä esimerkiksi osana joihinkin virastoa laajempiin toiminnallisiin kokonaisuuksiin ja liikenteen tietojärjestelmien kehittämiseen). Viraston keskitetyt koulutustarpeet liittyvät tilanteisiin, joissa virasto haluaa saada saman sisältöistä koulutusta koko henkilöstölleen koulutustarpeen koskiessa laaja-alaisesti koko henkilöstöä viraston eri toiminnoissa ja koulutustarpeen ollessa luonteeltaan tavallaan ”peruskoulutusta” (esimiesten peruskoulutukset, esimiesten ja johdon keskitetyt johtamiskoulutukset, assistenttien koulutus, talous- ja henkilöstöhallinnon koulutus, toimitiloihin, pelastautumiseen ja turvallisuuteen liittyvät koulutukset, projektipäällikkökoulutus, prosessi- ja laatu koulutus, kielikoulutukset, ICT:n perustaidot, tie- ja rataturvakoulutukset, ja niin edelleen).

Viraston suunnitelmassa yksilöidään keskitettyjen koulutustarpeiden volyymi euromääräisen koulutushankinnan ollessa vuonna 2016 yhteensä 352 000 euroa ja edellisten vuosien ostohistorian perusteella tästä noin 20 % kohdistuu yhtiöön.<sup>18</sup> Suunnitelmassa arvioidaan, että keskitettyjen koulutustarpeiden hankintaan liittyvä euromääräinen volyymi on suunnitelmakauden lopulla 400 000 euroa/vuosi vuosina 2017 – 2018.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Liikenneviraston vuotta 2016 koskeva koulutussuunnitelmadokumentti vaikuttaa sängen kokonaisvaltaiselta. Siinä erotetaan seikkaperäisesti toisistaan yhtäältä viraston

<sup>17</sup> Ulkoasianministeriön vuosittaisista koulutusostoista yhtiöltä ei ole tietoa. Vuosittaisten ostojen määrä yhtiöltä on joka tapauksessa melko pieni – vuosina 2012 – 2014 ministeriöitä ei ole mainittu yhtiön euromääräisiltä tilausmääriltään isoimpien ”Top-10 –asiakkaiden listalla”,

<sup>18</sup> Vuoden 2016 osalta on tiedossa, että Liikennevirasto ostaa yhtiöltä koulutuspalveluja noin 40 000 eurolla.

yleiset, koko henkilöstölle yhteiset koulutustarpeet ja toisaalta viraston eri toiminnoille (rata, tie, meri) spesifit koulutustarpeet. Yhtiö mainitaan Liikenne viraston 12-diaisessa koulutussuunnitelmadokumentissa kaikkiaan yhdeksän kertaa – potentiaalisena palveluntuottajana ja mahdollisesti myös kilpailutettavana tahona. Yhtiötä koskevat maininnat löytyvät dokumentin esimies- ja tiimikoulutuksen, projektipäällikkökoulutuksen, prosessijohtamiskoulutuksen, taloushallinnon koulutusten, ajanhallinnan koulutuksen ja henkilöstöhallinnon koulutusten yhteydessä.

#### *Kela*

Kelasta ([www.kela.fi](http://www.kela.fi)) käyttöön saadun vuoden 2015 koulutustilaston perusteella Kela järjesti vuonna 2015 kaikkiaan 921 koulutustilaisuutta. Näistä 190 koski etuuskäsittelyyn liittyvään osaamiseen, 179 palveluosaamiseen, 138 johtamisosaamiseen ja 135 ICT-koulutukseen. Koulutustilaston yhteydessä ei ole raportoitu koulutuspalvelujen tuottajia eikä koulutushankintojen euromääräistä volyymia.<sup>19</sup>

#### *Yhteenveto*

Julkishallinnon organisaatiotoimijoiden osaamisen kehittämiseen liittyviä kokonaisvaltaisia suunnitteludokumentteja on niukasti saatavilla. Tässä aluvussa on analysoitu kolme instituutiotoimintaa ja niiden koulutustarpeiden yksilöintiä ja suhteuttamista yhtiön nykyiseen palveluportfolioon. Analyysin perusteella voidaan sanoa, että koulutustarvedokumenteista käy ilmi hallinto-organisaatioiden koulutustarpeet sekä varsinaisen substanssikoulutuksen että keskitettyjen, toimialarajoista riippumattomien koulutustarpeiden osalta. Näin ollen voisi olettaa, että yhtiön palveluille olisi lähtökohtaisesti hallinnossa kysyntää palvelujen hinnan ja laadun vastatessa optimaalisesti toisiaan. Kuitenkin esimerkiksi Liikenneviraston suunnitelmadokumentista käy ilmi, että yhtiö toimii todellakin kilpailuilla markkinoilla eikä ole mitenkään itsestään selvää, että virasto suhtautuu yhtiöön yhtenä toimijana ja potentiaalisena tuottajana koulutuspalvelujen markkinoilla. Lopuksi voidaan sanoa tässä aluvussa läpikäytyjen kolmen tausesimerkin perusteella, että hallinto-organisaatioiden nykyiset koulutuspalvelutarpeet ovat nykyisin melko räätälöityjä eikä niihin ole helppo vastata olemassa olevilla ”listakoulutuksilla”. Tämä tarkoittaa, että yhtiön tulee – muiden koulutuspalvelujen tuottajien tapaan – räätälöitävä palveluportfolioaan sen perusteella, mitä virastot palvelupyynnöissään kulloinkin esittävät. Palvelujen räätälöinnin vaateeseen liittyy virastojen ajatukset moderneista oppimisympäristöistä, moderneista oppimiskäsityksistä ja su-lautetuista koulutus- ja oppimiskokonaisuuksista.

### **3.9. Yhteenveto havainnoista**

- Arvioitaessa tehtyjen havaintojen kokonaisuutta on todettava, että kuva yhtiön tilanteesta on eri aineistojen valossa ristiriitainen. Ristiriitaisuus koskee nimenomaan käsityksiä yhtiön maineesta koulutuspalvelujen tuottajana, yhtiön koulutuspalvelujen portfolion tarkoituksenmukaisuutta ja koulutustapahtumien palautteita. Yhtiön omien seurantaraporttien valossa käsitys yhtiön tilanteesta ja palvelukyvystä on parempi kuin mitä tuli ilmi tätä selvityshanketta varten tehdyissä asiantuntija-haastatteluissa. Haastatellut asiantuntijat suhtautuvat yhtiöön selvästi kriittisemmin ja näkevät yhtiön toiminnassa paljon kehittämistarpeita. Mainituista havainnoista koskevista ristiriitaisuuksista huolimatta vedetään seuraavassa yhteen selvitystyössä esiin nousseita havaintoja ja yritetään luoda kokonaisvaltainen kuva, jolla yhtiön tilannetta voidaan hahmottaa.
- Yhtiön talous on tasapainottunut 2010-luvun kuluessa. Myös liikevaihdon rakenne on vakiintunut tarkasteltaessa liikevaihdon kokonaisuutta kotimaisen liiketoiminnan ja kansainvälisen projektiliiketoiminnan näkökulmista. Kaiken kaikkiaan kansainvälisen projektiliiketoiminnalla on ollut suuri merkitys yhtiön toiminnallisessa kokonaisuudessa ja taloudessa koko 2010-luvun ajan eikä sen merkitys nykyinen vaikuta ainakaan olevan laskusuunnassa. Vuoden 2015 tilinpäätöksen ennakkotiedot viittaavat siihen, että kansainvälisen projektiliiketoiminnan osuus on noin 40 % yhtiön kokonaisliikevaihdosta.

---

<sup>19</sup> Kelan palveluostoista yhtiöstä viime vuosilta ei ole koottua tilastoa. Tätä selvitystä koskevassa aineistonhankinnassa kävi kuitenkin esimerkiksi ilmi, että Kela on viime vuosina ollut yhtiölle tärkeä asiakas. Esimerkiksi vuosina 2012 – 2013 Kela osti yhtiöltä 160 000 euroa maksaneen palveluosaamiskoulutuksen/valmennuksen.

- Yhtiön nykyinen sisäinen talouteen liittyvä kuukausiraportointini on kattavaa. Raportoinnilla halutaan varmistaa, että organisaation talouden ongelmakohdat tuodaan johtoryhmän tietoon jotta ongelmiin voidaan puuttua ajoissa. Lisäksi kuukausittainen talousraportointi varmistaa, että lakisääteisen kirjanpidon antama tulos on oikea. Yhtiöllä muutaman vuoden ajan käytössä ollut toimintamalli ”vuokratalousjohtajasta” on ollut kokonaisuutena ja ratkaisumallina tarkoituksenmukainen.
- Yhtiön kotimaan myynti koulutus- ja kehittämistoiminnassa vuonna 2014 oli kaiken kaikkiaan 3 542 000 euroa, josta in-house toiminnan osuus oli noin 95 % eli hieman vajaa 3,4 milj. euroa. Tästä summasta valtionhallinnolle myydyin henkilöstökoulutuksen osuus on huomattava, todennäköisesti vähintään 2,6 – 3,0 milj. euroa. Näin ollen jos valtionhallinnon yksiköt käyttivät vuonna 2014 kaikkiaan 29,3 milj. euroa koulutuspalvelujen ostoon (liikekirjanpidon tili 4330/Koulutuspalvelut), on yhtiön ”osuus” varovaisesti arvioiden alle 5 – 10 % virastojen koulutuspalveluostoista. On kuitenkin huomattava, että tarkkaa arviota yhtiön osuudesta suhteessa valtion virastojen henkilöstökoulutuksen kustannuksiin on vaikea esittää. Joka tapauksessa on selvää, että yhtiön osuus virastojen henkilöstökoulutuksen ostoista siltä osin, missä yhtiöllä on palvelutarjontaa, on kokonaisuutta arvioiden pieni.
- Valtionhallinnon henkilöstökoulutuksen ja kehittämistoiminnan osalta yhtiön palveluille on markkinapotentiaalia myös kansainvälisessä projektiliiketoiminnassa. Ulkoasianministeriö saa nykyisin vuosittain edunsaajamaista Twinning-toimintaan liittyen noin 100 tarjouspyyntöä, joista valtionhallinnon organisaatiot laativat 12 – 15 hankkeeseen tarjouksen. Kun Twinning-hankkeiden keskikoko on 1.0 – 1.3 milj. euroa, vuosittainen markkinapotentiaali pelkästään Twinning-toiminnassa on laajimmillaan noin 100 – 130 milj. euroa. Ulkoasianministeriön näkemyksen mukaan Suomesta tehdystä hanke-esityksistä hyväksytään toteutettaviksi hankkeiksi 30 – 50 % lähetetyistä hanketarjouksista. Hanketarjouksissa onnistumisen prosenttiosuus on näin ollen erittäin hyvä.
- Yhtiön nykyinen organisaatio on kooltaan pieni kun sitä arvioi koulutus- ja kehittämispalvelujen järjestämisen ja tuottamisen näkökulmasta. Henkilökuntaan kuuluu 26 henkilöä ja tämän lisäksi kansainvälisissä projekteissa on kiinnitetty yhteensä kuusi yhtiön henkilöstöön kuuluvaa. Yhtiön henkilöstön työhyvinvoinnin tunnusluvut loppuvuoden 2015 mittauksessa olivat hyviä (tai pakotellen jopa erittäin hyviä) tarkasteltaessa yhtiön lukuja joko omana kokonaisuutenaan tai verrattaessa/suhteutettaessa niitä 36 organisaation vastaavan kyselyn verrokkiaineistoon.
- Yhtiö kerää toiminnastaan systemaattisesti palautetta ja kurssikohtainen palaute on kokonaisuudessaan sangen myönteinen. Esimerkiksi vuonna 2015 kurssi- ja koulutustapahtumakohtaiset palautteet ovat olleet keskiarvoina pääsääntöisesti 8.3 – 9.0 välillä neljästä kymmeneen asteikolla kymmenen ollessa paras mahdollinen arvo.
- Yhtiön henkilöstöön liittyvä keskeinen ongelma on henkilöstön pienestä lukumäärästä johtuva osaamisen kapeus ja näin ollen henkilöstöressurssien haavoittuvuus. Ongelma on tuttu koulutus- ja kehittämisorganisaatioille, koska niissä tehtävä työ on vaativaa asiakasrajapinnassa toimimista ja kokonaisvaltaista ihmistyötä. Yhtiön osalta haavoittuvuus on ehkä kuitenkin jopa keskimääräistä koulutus- ja konsulttiyhtiöin henkilöstön haavoittuvuusongelman kokoluokkaa isompi asia, koska yhtiön toimitusjohtajan vastuulla on viime vuosina ollut käytännössä yhtiön kansainvälisen projektiliiketoiminnan koordinointi ja johtaminen ja samalla ja edellisen lisäksi koko yhtiön liiketoiminnan johtaminen.
- Alkuvuodesta 2016 tehdyssä laajassa asiakastutkimuksessa (joka kohdistui lähinnä koulutusasiakkaisiin ja nimenomaan avoimen koulutustarjonnan kurseilla olleisiin) tuli ilmi, että palaute yhtiön koulutustarjonnasta on voittopuolisesti myönteinen. Mainitun asiakastutkimuksen ongelmana voidaan pitää sitä, että se mittaa lähinnä koulutustyytyväisyyttä avointen koulutusten hyödyllisyyskokeumuksena. Tutkimuksessa ei ollut taustamuuttujavakioitu vastaajia heidän organisaatioasemansa suhteen. Kiinnostavaa olisi ollut tietää, mitä mieltä hallinnossa koulutus- ja kehittämistoiminnan ostopäätöksiä tekevät asiantuntijat ja johdon edustajat olisivat olleet yhtiön koulutus-, kehittämis- ja konsultointitoiminnan kokonaisuudesta ja millainen käsitys heillä on yhtiön maineesta mahdollisten ostopäätöstensä taustalla ja ostopäätöksiä laukaisevana tekijänä.

- Yhtiön hallitus on tunnistanut useita yhtiön uudistamiseen liittyviä uudistamistarpeita. Olennainen kysymys on jatkossa se, mitä yhtiön omistaja yhtiöltä jatkossa haluaa ja millaiseen toimintaan yhtiö jatkossa keskittyy niin kotimaassa kuin kansainvälisessä projektiliiketoiminnassa. Hallituksen näkökulmasta yksi keskeisimmistä kysymyksistä liittyy jatkossa sen selvittämiseen, mikä on yhtiön markkinapotentiaali niin kotimaan liiketoiminnassa (koulutus, konsultointi ja kehittäminen) kuin kansainvälisessä projektiliiketoiminnassakin.
- Yhtiön toimiva johto pystyy selkeästi erittelemään yhtiön toiminnan uudistumisen kannalta keskeisiä organisaation vahvuuksia ja parantamisalueita sekä identifioimaan organisaatiotasoisia kehittämiskohteita. Parantamisalueet ja kehittämisideat liittyvät kotimaan liiketoiminnan osalta parempaan asiakaslähtöisyyteen suhteessa valtion virastoihin ja palvelukonseptien uudistamiseen. Kansainvälisen projektiliiketoiminnan alueella johto näkee paljon kehittämispotentiaalia ja mahdollisuuksia lisätä myyntiä. Tämä edellyttäisi yhtiön roolin kirkastamista suomalaisen hallinnon kehittämisen vientiin keskittyvänä organisaationa, jolla olisi virastokentässä selkeä palveluintegraattorirooli esimerkiksi hanketarjousten tekijänä ja hankehallinnoijana.
- Suhtautuminen yhtiön nykyiseen toimintatapaan on tätä selvitystä varten tehtyjen asiantuntijahaastattelujen perusteella erittäin ambivalentti. Yhtäältä yhtiön asemaa pidetään tärkeänä, koska yhtiön kaltainen toimija tarvitaan valtion henkilöstöpolitiikan ja sen uudistamisen kokonaisuudessa. Toisaalta haastatteluissa kyseenalaistettiin melko selväsanaisesti myös yhtiön nykyinen palveluportfolio varsinkin koulutusten (avoimissa koulutuksissa moitittiin muun muassa sitä, ettei kouluttajia sparrata tarpeeksi, ja tilauskoulutusten osalta sitä, ettei niissä oteta tarpeeksi huomioon asiakkaiden tarpeita) ja kansainvälisen projektiliiketoiminnan (hyödyllisyys Suomen hallinnon kehittämiseksi, vaikka projektit tuovat kassavirtaa yhtiölle) osalta. Lisäksi on syytä mainita, että haastatteluista välittyy kuva siitä, että yhtiön koetaan redusoituneen hallinnon ”ammattikouluksi”. Ammattikoulumaine ei houkuttele asiantuntijoita eikä varsinkaan valtionhallinnon ylintä johtoa yhtiön asiakkaaksi.
- Yhtiön kokonaiskuvaa tehtyjen asiantuntijahaastattelujen perusteella tarkasteltaessa voidaan sanoa, että vaikka yhtiöllä on potentiaalisesti tärkeä rooli hallinnon kehittämisessä ja uudistamisessa, on se nykyisellään aivan liian marginaalinen ja pieni toimija saadakseen legitiimin aseman. Yhtiön in house – asemaa pidetään pääasiassa hyvänä ratkaisuna, koska se tekee virastojen koulutushankinnat ”helpommaksi” välttyäessä raskailta kilpailutusprosesseilta. Asiantuntijahaastatteluissa korostettiin kuitenkin painokkaasti sitä, ettei yhtiö ole 2010-luvulla vielä hyödyntämään in house –toiminnan potentiaalia. Tämän katsotaan liittyvän siihen, ettei yhtiön palvelutarjonta ole ajan tasalla ja yhtiö on osaamisen osalta ja kokoluokaltaan varsin marginaalinen toimija koulutus- ja kehittämispalveluja tuottavien toimijoiden markkinoilla. Yhtiön toiminnan ei katsota muuttuneen juurikaan viimeksi kuluneiden vuosien aikana – ei parempaan, mutta ei huonompaan. Jotkut haastatteluista ilmaisivat asian niin, että yhtiön kehitys on jo vuosia polkenut paikallaan. Tästä on ollut seurauksena, että yhtiön maine ajanmukaisia valtionhallinnon koulutus- ja kehittämispalveluja tuottavana organisaationa ei tällä hetkellä ole kovinkaan hyvä, mikä kävi hyvin ilmi tehdyissä haastatteluissa.
- Yhtiö on tällä hetkellä verkostoitunut kohtuullisessa määrin valtionhallinnon keskeisiin yhteisiin foorumeihin ja kehittämistoimenpiteisiin. Tällaisia foorumeita ovat esimerkiksi johdon forum ja henkilöstöjohdon forum (ja työvaliokunta). Yhtiöltä kuitenkin puuttuu kiinteä rooli maan hallituksen hallinnon modernisointiin liittyviin kärkihankkeisiin, joiden suhteen yhtiö on tällä hetkellä enemmän tai vähemmän ulkokehällä. Kansainvälisellä kentällä yhtiön kontaktit vaikuttavat satunnaisilta mikäli lähtökohtana pidetään kontakteja keskeisiin eurooppalaisiin tai globaaleihin hallinnon kehittämisen ja uudistamisen julkisiin instituutioihin (esim. OECD [<http://www.oecd.org/governance/>] ja Maailmanpankki [<http://www.worldbank.org/>]) ja hallintoreformien koulutus- ja tutkimusinstituutioihin (esim. EIPA [<http://www.eipa.nl/>]) ja eri EU-maiden keskeiset hallintotieteelliset tutkimuslaitokset).<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Kokonaan oma lukunsa on olemassa olevien datapankkien hyödyntäminen kansallisen hallinnon uudistamisen kehittämistoimenpiteissä. Esimerkiksi Maailmanpankin verkkosivujen data ja indikaattoripankista on saatavilla kattavat indikaattoritiedot keskeisistä maakohtaisista hallinnon kehittämisen governance –teemoista.

- Yhtiöltä puuttuvat tällä hetkellä toimivat kontaktit kotimaisiin hallinto- ja politiikkatieteiden tutkimusinstituutioihin ja korkeakouluihin.
- Ministeriöiden ja virastojen koulutustarpeita ja niihin perustuvia suunnitelmadokumentteja on niukasti saatavilla, mikä on valtionhallintoa koskevan henkilöstöpolitiikan, strategisen henkilöstöressurssien johtamisen ja ylipäänsä johtamisen keskeinen tulevien vuosien kehittämishaaste. Tässä luvussa esitetyn kolmen hallinto-organisaation (ulkoasiainministeriö, Liikennevirasto ja Kela) koulutustarpeiden tapausanalyysin perusteella näyttää ilmeiseltä, että hallinnossa on selvästi kysyntää yhtiön tapaiselle toimijalle ja tietyllä tavalla geneerisille, hallinnon toimialajaoista riippumattomalle koulutuspalvelujen tuottajalle. Tällaiset koulutustarpeet koskevat niin henkilöstö- kuin taloushallinnon koulutuksia, hankintatoimen koulutuksia, esimieskoulutuksia ja niin edelleen). Yksityiskohteisempien suunnitelmien (UM ja Liikennevirasto) perusteella näyttää siltä, ettei yhtiötä pidetä erityisen strategisena koulutuspalvelujen tuottajakumppanina: suunnitelmien perusteella vaikuttaa siltä, että hallinto-organisaatiot suhtautuvat koulutuspalvelujen tuottajiin aidosti niin, että ne toimivat palveluntarjoajina koulutuspalvelujen alati kovenevassa markkinatilanteessa.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Tämä seikka tuli hyvin esille myös selvitystä tehdyissä asiantuntijahaastatteluisissa, joissa haastatellut korostivat kilpailutilanteen kovenemista ja sitä, että kaikkiin palvelujen tuottajiin suhtaudutaan toistensa kilpailijoina. Tässä kilpailussa palvelujen ostajat harkitsevat ostopäätöstä tehdessään eniten juuri palvelujen hinta-laatu –suhdetta, jonka tulee olla paras mahdollinen.

## 4. Johtopäätökset

### 4.1. Yleistä

Tässä luvussa esitetään arvio tarpeesta koskien valtionhallinnon keskitettyä henkilöstökoulutusta ja kehittämistoiminnan tuottamista, yhtiön toiminnan strategianmukaisuudesta ja johtopäätökset koskien tätä raporttia koskevaa selvityshanketta.

Tässä luvussa esitettävien johtopäätösten taustalla ovat laaja-alaiset kysymykset, jotka liittyvät muun muassa siihen, miten tulevana vuosina varmistetaan valtionhallinnon henkilöstöpolitiikan ja johtamispolitiikan yhdenmukaisuus ja edellyttääkö tämä tavoite keskitettyä politiikkaohjausta johtamisen ja henkilöstökoulutuksen alueella. Toinen olennainen kysymys on, millä alueella koulutustarpeet supistuvat ja kasvavat valtionhallinnossa ja miten tähän voidaan varautua. Kolmas relevantti kysymys on, millä alueella valtionhallinnon kehittämis- ja konsultointitarpeet supistuvat ja kasvavat valtionhallinnossa ja miten turvataan hallinnon adaptiivinen muutostekijä ja muutostekijä ylläpitävä virkamieskoulutus? Neljänneksi on syytä pitää koko ajan mielessä tietoisuus valtionhallinnon henkilöstökoulutuksen ja kehittämistoiminnan vaikuttavuudesta: valtionhallinnossa tulee olla enenevässä määrin tietoisia siitä, millaista on harjoitetun henkilöstökoulutuksen ja kehittämistoiminnan vaikuttavuus, koska tämän tietoisuuden avulla voidaan arvioida valtionhallinnon koulutus- ja kehittämispanosten value for money –arvoa.

#### Johtopäätös 1

**Valtionhallinnon toimintaympäristön muuttuu lähivuosina entisestään, mikä heijastuu muutoksina valtionhallinnon strategisen henkilöstöjohtamisen sisältöihin ja henkilöstön koulutustarpeisiin.**

Julkisen hallinnon toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina oleellisesti eikä hallinnon muutostarpeille näy loppua. Vaikka parhaillaan toteutetaan historiallisessa perspektiivissä merkittäviä hallinnon uudistuksia (kuntarakenteeseen kohdistuvat toimenpiteet, sote-uudistus, aluehallinnon uudistus, valtionhallinnon johtamisen kehittäminen), uudistukset eivät todennäköisesti lopu lähivuosina. Tämä johtuu siitä syystä, että julkinen hallinto on merkittävä toimijakokonaisuus kansallisen kilpailukykyyn parantamiseen liittyvissä toimenpiteissä. Kokonaan oma lukunsa julkisen hallinnon toimintaympäristön muutoksessa ovat systeemiset hallintaan liittyvät muutostekijät, jotka vaikuttavat yhteiskunnan muutokseen – halusimmepa tai emme. Näitä muutostekijöitä ovat esimerkiksi digitalisaatio, Internetiin kytketyt älykkäät järjestelmät (Io[T]T, the Internet of Intelligent Things), keinoälysovellukset, robotiikka, Big Data (massadata), nanoteknologiasovellukset, ja niin edelleen.

Selvityksen aikana kävi ilmi hyvin se, kuinka sattumanvaraisesti tällä hetkellä hallinnon kehittämisen keskeiset virtaukset Suomeen välittyvät. Tällä hetkellä verkostoitumista alan keskeisiin eurooppalaisiin ja globaaleihin toimijoihin on, mutta ne perustuvat pääasiassa yksittäisten virkamiesten aktiivisuuteen kuin systemaattiseen yhteistoimintaan ja kumppanuuteen. Yhtiöllä on yhtiönä tällä hetkellä aktiiviset verkostot sen eurooppalaisiin ”kollegainstituutteihin”, mutta muutoin verkostoituminen hallinnon kehittämisen kansainvälisiin suunnannäyttäjiin kehittämisen ja tutkimuksen alueella ovat sangen pisteittäisiä ja vähäisiä.

Valtiovarainministeriön arvion mukaan ydinvaltion henkilöstömäärä lienee noin 60 000 virkamiehen paikkeilla istuvan hallituksen hallituskauden lopulla, vuosien 2018 ja 2019 taitteessa. Tarkasteltaessa valtionhallinnon virkamiesten lukumäärän kehitystä viimeksi kuluneen 15 – 20 vuoden ajalla huomataan, että virkamiesten määrä on hallituskauden päättyessä noin neljäsosa siitä, mitä se oli 1990-luvulla. Toinen merkille pantava seikka on, että hallituskauden päättyessä silloisesta virkamieskunnasta noin puolet työskentelee laajasti määritellen ”24/7-turvallisuusorganisaation” (poliisi, hälytyskeskukset, puolustusvoimat, tulli, rajavartiolaitos, rikosseuraamusala, ja niin edelleen) puitteissa.

Edellä hahmoteltu kehityskulku mielessä pitäen voidaan perustellusti kysyä mitkä ovat tulevana vuosina valtionhallinnossa strategisen henkilöstöjohtamisen toiminnallisia kulmakiviä? Työn muutoksen lisäksi nimittäin vaikuttaa ilmeiseltä, että seuraavan kymmenen vuoden aikana henkilöstöresurssien liikuteltavuuden, henkilöstörekrytoinnin joustavuuden ja henkilöstön uudelleensijoittamisen vaateet kasvavat en-

tisestään ja tästä seuraa, että henkilöstön muutuskoulutukseen, -valmennukseen ja –konsultointiin kohdistuu kasvavassa määrin kysyntää. Ketterämmän liikutelavuuden lisäksi strategisessa henkilöstöjohtamisessa tulevat korostumaan osaamisen johtamiseen liittyvät kysymykset. Tämä tarkoittaa, että virastoilta vaaditaan jatkossa paljon parempaa ymmärrystä osaamisen johtamisen strategiaan kysymyksiin liittyen ja kyvykkyyttä toteuttaa ja toimeenpanna strategisia osaamisen johtamisen prosesseja.

Ydinvaltion virkamieskunnan supistuessa radikaalisti ja strategisen henkilöstöjohtamisen painopistealueiden muutokset heijastuvat virastojen tuleviin koulutustarpeisiin. Lähtökohtaisesti on syytä pitää mielessä kehitys, joka on itse asiassa jatkunut valtionhallinnossa jo runsaan vuosikymmenen ja joka heijastelee ydinvaltion henkilöstömäärän koon pienenemistä: valtion henkilöstön koulutuksen euromääräiset panostukset ovat supistuneet. Tätä kehitystä kuvattiin edellä alaluvussa 3.2 jossa esitettiin havainnot valtion henkilöstökoulutuksen kustannuksista viimeksi kuluneen kymmenen vuoden ajalta. Tämä seikka on otettava huomioon mietittäessä yhtiön tulevaa suuntaa ja strategista asemoitumista. Toisaalta on kuitenkin todettava, että hallintorakenteita ja –järjestelmiä on Suomessa aktiivisesti kehitetty ja uudistettu yhteiskunnallisen muutoksen myötä ja erilaisten taloudellisten syklien vallitessa kansainvälisessäkin katsannossa sangen aktiivisesti aina 1980-luvun jälkipuoliskolta asti. Tältä osin voidaan sanoa, että valtion hallinnon logiikkaa ja dynamiikkaa tuntevan palveluorganisaation palveluille on tulevinakin vuosina kysyntää. Supistuvan ydinvaltion oloissa osaavan ja uudistuvan henkilökunnan ja toimintaansa aktiivisesti kehittävien valtionhallinnon organisaatioiden merkitystä voi tuskin liioitella.

## Johtopäätös 2

**Strategisen henkilöstöjohtamisen työnjako on tällä hetkellä keskushallinnossa ja valtiovarainministeriön hallinnonalalla epäselvä ja tällä on heijastusvaikutuksensa yhtiön toimintaan.**

Virastoilla on valtionhallinnon organisaatorakenteessa selkeä tehtävä oman henkilöstönsä osalta. Virastot huolehtivat itsenäisesti omien osaamistarpeidensa arvioinnista ja koulutuspalvelujen hankinnasta, koska niillä on ensisijainen vastuu henkilöstöstään ja sen osaamisen uusintamisesta. Selvitystä varten kerätyn aineiston perusteella on kuitenkin syytä kysyä, mikä taho valtiokonsernissa strategisesta henkilöstöjohtamisesta tällä hetkellä vastaa linjausten tekemisen ja koordinaatiovastuun osalta. Tällä hetkellä strategisia vastuista vastaa valtiokonsernissa politiikkatasolla valtiovarainministeriön henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto, mutta samankaltainen vastuu on ministeriöiden tiettyjen strategisten henkilöstöjohtamisen kysymysten (esimerkiksi henkilöstösuunnittelu, henkilörekrytointiin liittyvät tehtävät, osaamisen strateginen johtaminen) osalta valtioneuvoston hallintoyksikkö (VNHY). Operatiivisella puolella henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöhallinnon horisontaalisia prosessivastuita on muun muassa Valtiokonttorilla ja Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksella (Palkeet). Strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvä työnjakoepäselvyys vaikeuttaa tällä hetkellä yhtiön strategista asemoitumista erityisesti hallinto- ja henkilöstökoulutuksen operatiivisessa järjestämisessä (kenen kanssa neuvotellaan, kenen kanssa koulutuskokonaisuuksista sovitaan, miten koulutuksen vaikuttavuudesta raportoidaan, ja niin edelleen).

Koordinaatioepäselvyyksien osalta tilanne on kuitenkin toivottavasti muuttumassa lähitulevaisuudessa. Kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen on 11.3.2016 määrännyt Valtiokonttorin laatimaan 30.9.2016 mennessä virastotasolle ulottuvan selvityksen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavaroihin liittyvän osaamisen vahvistamiseksi. Valtiokonttorin tehtävänä on selvityksessään pohdittava keinoja henkilöstöjohtamisen ja HR-prosessien uudistamiseksi niin, että valtionhallinnon konserniohjauksen malli vahvistuu. Selvityksen yhteydessä pohditaan myös tarve valtion henkilöstöjohtajan tehtävän perustamisesta. Valtion henkilöstöjohtajan tehtävänä olisi vastata valtionhallinnon yhtenäisen henkilöstö- ja johtamispolitiikan strategisesta kehittämisestä ja toimeenpanosta.

## Johtopäätös 3

**Ministeriöiden ja virastojen johtamistyö on muuttunut – ja muuttuu entisestään lähivuosina – entistä vaativammaksi ja valtionhallinnon virkamiesjohto tarvitsee työnsä tueksi osaavaa, julkishallinnon toimintalogiikkaa tuntevaa kehittämiskumppanuutta.**

Julkinen johtaminen on monien arvioiden mukaan vaativampaa kuin perinteinen liikkeenjohto. Tämä johtuu monista syistä, muun muassa julkishallinnon johtamisen moninaisuudesta, tulostavoitteiden kirjosta, johtamistyön julkisuudesta ja virkamies-politiikka –rajapinnalla toimimisen vaikeudesta. Viime

vuosina on lisäksi alettu esittää vaateita, että julkisen johtamisen ja julkisissa organisaatioissa toimiminen pitäisi jatkossa tapahtua entistä älykkäämmin – tällä on viitattu muun muassa tiedonjohtamisen merkitykseen ja asiakaslähtöiseen toimintamalliin.<sup>22</sup>

Valtion ylimmän virkamiesjohdon määrä on tällä hetkellä noin 130 henkilöä. Tähän joukkoon kuuluvat ministeriöiden johto ja virastojen ja laitosten pääjohtajat ja ylijohtajat, nimikkeestä riippuen. Selvityksen perusteella tällä hetkellä ylimmän virkamiesjohdon kouluttautuminen, valmennus ja liikkeenjohdon konsultointi tapahtuu jossain määrin sattumanvaraisesti ja johdon edustajien oman halukkuuden ja omien preferenssien perusteella. Valtionhallinnon ylimpään ja keskijohtoon kuuluvien lukumäärä lienee tällä hetkellä noin 600 henkilöä. Tässä joukossa ovat mukana ylimmän johdon edustajien lisäksi ministeriöiden ja virastojen/laitosten keskijohdon edustajat, ”perinteisestä” osastopäällikkötasosta ylöspäin. Keskijohdon koulutus- ja kehittämistarpeet liittyvät usein muutostilanteiden hallintaan ja henkilöstöjohtamisen käytännöllisiin kysymyksiin. Selvityksen perusteella on selvää kysyntää uudentyyppisille ylimmän johdon ja keskijohdon koulutus- ja valmennusohjelmille, joita voitaisiin toteuttaa sulautetuissa opimisympäristöissä.

#### Johtopäätös 4

**Supistuvan valtionhallinnon henkilöstömäärän ja taloussuunnittelun oloissa on järkevää keskittää valtionhallinnon henkilöstökoulutus ja kehittämiskonsultoinnin toimeenpanoa valtiokonsernin sisällä.**

Henkilöstökoulutuksen ja kehittämiskonsultoinnin keskittämisen tarvetta voidaan perusteella nimenomaan keskittämisestä saatavilla kustannussäästöillä ja tasalaadulla. Toinen perustelu liittyy siihen, että valtionhallinnossa on ollut ja tulee jatkossakin olemaan ydinvaltion puitteissa selkeitä koulutusteemoja, jotka ovat luonteeltaan geneerisiä, kaikkia hallinnonaloja ja -tasoja koskevia. Tällaisia koulutusteemoja ovat esimerkiksi valtionhallintoon liittyvä perehdytyskoulutus, talous- ja henkilöstöhallinnon koulutus, hallintojuridiikan koulutus, EU-asioiden koulutus, asiakas- ja laatutyön koulutus, projektityön ja prosessiajattelun koulutus, esiintymis- ja neuvottelutaitokoulutus, johtamiskoulutus ja hankintatoimen koulutus.<sup>23</sup> Horisontaalisten koulutusteemojen taustalla oleva kehittämistavoite liittyy valtionhallinnon henkilöstön osaamistason nostamiseen ja uudistamiseen nimenomaan näissä geneerisissä koulutusteemoissa. Horisontaalinen lähestymistapa henkilöstön osaamisessa on tarpeen valtionhallinnossa otettaessa huomioon valtiokonsernin henkilöstö- ja kehittämisresurssien joustava käyttö, henkilöstön liikuteltavuus ja organisaatorakenteiden muuttamisen mahdollisuus.<sup>24</sup>

Henkilöstö- ja kehittämiskoulutuksen toimeenpanon keskittäminen edellyttää sitä, että valtiokonsernin rakenteessa on olemassa tätä varten osaava, tunnettu ja dynaamisuudesta tunnettu osaamis- ja palvelukeskus, joka vastaisi valtiokonsernin keskitetysti valtion henkilöstön horisontaalisista koulutustarpeista

---

<sup>22</sup> Ks. esim. Sydänmaanlakka, P. 2015. *Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Talentum ja Stenvall, J., Virtanen, P. 2015. *Intelligent public organizations? Public Organization Review*, Published on-line 2.12.2015. Public Organiz Rev. DOI 10.1007/s11115-015-0331-1.

<sup>23</sup> Esimerkkinä horisontaalisesta, toimialarajat ylittävästä koulutustarpeesta voidaan mainita hankintatoimi. Euroopan komissiolla on parhaillaan kaksi työryhmää, jotka koskevat hankintatoimea ja sen kehittämistä jäsenmaissa (ns. EXPP-ryhmä ja EXEP-ryhmä). Molemmissa ryhmissä ja useissa selvityksissä suurimmaksi ongelmaksi jäsenmaissa on havaittu koulutuksen puuttuminen, saatavuus tai tehokkuus. Yhtiöllä on ollut viime vuosina hankintatoimen koulutukseen liittyen merkittävä rooli ja näin ollen voisi olettaa, että hankintatoimen ajankohtaiset haasteet ja em. komission työryhmäehdotukset lisäävät valtionhallinnon organisaatioiden koulutustarvetta hankintakysymyksissä lähivuosina. Ks. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/public-procurement](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/public-procurement)

<sup>24</sup> Tältä osin voidaan todeta, että vuonna 2011 julkaistussa valtiovarainministeriön *Konsernietetta koulutukseen* –työryhmäraportin (VM julkaisuja 22/2011) johtopäätökset ovat edelleen – viisi vuotta raportin julkaisemisesta – oikeaan osuvia: valtionhallinnolla yhä paljon horisontaalisia, ministeriöiden toimialajaot ylittäviä koulutustarpeita ja virastojen niukkenevien koulutusmäärärahojen vuoksi on tarkoituksenmukaista edelleen keskittää koulutushankintoja konsernitasoisten talous- ja tehokkuushyötyjen aikaansaamiseksi.

ja myös ylimmän johdon kehittämiskonsultoinnin palveluista.<sup>25</sup> Kyse olisi uudentyyppisestä palveluorganisaatiosta, jonka tehtävät suunniteltaisiin suhteessa olemassa oleviin palveluntuottajiin valtionhallinnon koulutuspalvelujen kentässä.

#### Johtopäätös 5

**Suomalaisesta hallinto- ja johtamisosaamisesta voidaan tehdä vientituote ja tällaiselle toiminnalle on olemassa markkinapotentiaalia.**

Suomi on ollut mukana Twinning-toiminnassa aktiivisesti vuodesta 1998 alkaen. Vuoden 2012 loppuun mennessä Suomi oli ollut mukana kaikkiaan 153 hankkeessa ja näiden hankkeiden euromääräinen volyyymi oli yli 120 milj. euroa. Twinning-toiminnasta vuonna 2013 julkaistusta raportista<sup>26</sup> käy ilmi, että Twinning-hankkeet ovat pääsääntöisesti onnistuneet hyvin ja että niiden toteutukseen on oltu tyytyväisiä. Ulkoasiainministeriöön tulee tätä nykyä noin 100 Twinning-toimintaa koskevaa tarjousta vuosittain ja näistä – eri syistä johtuen – vain noin 12 – 15 tarjoukseen vastataan. Hanketarjouksissa onnistumisprosentti vaihtelee, mutta se on ollut suomalaisten jättämissä tarjouksissa hyvä. Hankkeiden keskimääräinen volyyymi on ollut 1.0 – 1.3 milj. euroa. Hallinto- ja johtamisosaamisen vientipotentiaalin realisoiminen edellyttää kuitenkin Suomessa uudenlaista otetta ja toimintatapaa Twinning –toimintaan liittyen. Toiminnan koordinaatio sopisi luonteeltaan ulkoasiainministeriötä paremmin valtioneuvoston kansliaan (koska Twinning toiminta koskee koko valtionhallintoa, ei siis pelkästään ulkoasiainministeriön hallinnon alaa) ja hankevalmistelua ja –hallintoa pitäisi saada ammattimaisemmaksi ja paremmin koordinoituksi. Selvityshankkeen aikana kävi selväksi, että hankevalmistelussa ja –hallinnoinnissa olisi kysyntää uudentyyppiselle palveluintegraattorille, joka vastaisi horisontaalisesti yhteistyössä virastojen ja hallinnonalojen kanssa kaikkien Suomessa valmisteltavien Twinning-hankkeiden valmistelusta, hallinnoinnista ja koordinoinnista.

## **4.2. Yhtiön onnistuminen suhteessa sen strategiaan tavoitteisiin ja vuonna 2011 Konserniotetta koulutukseen –raportissa esitettyihin tavoitteisiin**

#### Johtopäätös 6

**Yhtiö on onnistunut suhteessa voimassa olevaan strategiaansa korkeintaan kohtuullisesti.**

Taulukossa 5 esitetään arvio yhtiön onnistumisesta suhteessa yhtiön voimassa olevaan strategiaan. Arvio onnistumisesta on esitetty pohtimalla yhtiön suoritusta suhteessa sen jokaisen menestystekijän kohdalla yksilöityyn kahteen strategiseen tavoitteeseen. Arvioinnin evidenssiperustana on käytetty edellä kolmannessa luvussa esitettyjä havaintoja.

---

<sup>25</sup> Valtionhallinnolla on useita koulutuspalvelujen tuottajia, joiden tehtävät vaihtelevat. Näitä ovat esimerkiksi Koulutus- ja kehittämiskeskus Salmia, Poliisiammattikorkeakoulu, Pelastusopisto, Maanpuolustuskorkeakoulu, Vero-opisto, Tullikoulu, Rikosseuraamusalan koulutuskeskus ja Raja- ja merivartiokoulu. Mainittujen koulutusyksiköiden työnjako on periaatteessa selkeä HAUS:n vastatessa yhtiönä pääasiassa horisontaalisesta hallinnon koulutustarpeisiin vastaamisesta muiden toimijoiden vastatessa niiden edustamien hallinnonalojen sisällöllisten koulutustarpeiden tyydyttämisestä.

<sup>26</sup> Uusikylä, P. & Tervo, M. 2013. *Suomenlahdelta Euroopan laidoille. Kokemuksia Suomen Twinning-hankkeista 1998-2012*. Ulkoasiainministeriö.

**Taulukko 5.** Yhtiön onnistuminen strategiassaan.

| Menestystekijä                                                                          | Strateginen tavoite                                                                                                                        | Arvio onnistumisesta                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Haluttu kumppani valtionhallinnon henkilöstön ja organisaatioiden kehittämisessä</b> |                                                                                                                                            |                                                              |
| Tiivis omistaja- ja asiakasyhteistyö                                                    | <i>Aktiivinen toimija hallinnon muutos- ja kehittämishankkeissa<br/>Strategisen kumppanuuden vahvistaminen omistajan kanssa</i>            | Toteutunut vähäisessä määrin<br>Toteutunut vähäisessä määrin |
| Tunnettu kouluttaja ja kehittäjä                                                        | <i>Positiivinen näkyvyys asiakkaille sekä yhtenäinen viestintä in house –asemasta<br/>Kokonaistaloudellisuuden viestiminen asiakkaalle</i> | Toteutunut kohtalaisesti<br>Toteutunut kohtalaisesti         |
| <b>Toimivat tuotteet ja ratkaisut valtionhallinnon tarpeisiin</b>                       |                                                                                                                                            |                                                              |
| Ennakoiva tieto ja kokonaisnäkemys asiakastarpeista                                     | <i>Tiivis asiakasyhteistyö<br/>Toimiva yhtenäistä toimintatapaa tukeva CRM-järjestelmä<sup>27</sup></i>                                    | Toteutunut kohtalaisesti<br>Toteutunut kohtalaisesti         |
| Innovatiivinen tuotekehitys                                                             | <i>Systemaattinen tuotekehittely kumppanien ja asiakkaiden kanssa<br/>Jatkuva laadunhallinta tuotteissa ja sisäisissä prosesseissa</i>     | Toteutunut vähäisessä määrin<br>Toteutunut kohtalaisesti     |
| <b>Innostava ja kehittymistä tarjoava työpaikka</b>                                     |                                                                                                                                            |                                                              |
| Yhdessä tekeminen ja oppiminen                                                          | <i>Ulkopuoliset asiantuntijat hausilaisina<br/>Osaamisen systemaattinen kehittäminen osaamisvaatimusten mukaisesti</i>                     | Toteutunut kohtalaisesti<br>Toteutunut vähäisessä määrin     |
| Innostava työyhteisö ja johtaminen                                                      | <i>Työkierto hallinnossa, kv-hankkeissa, HAUS:seen ja HAUS:sta ulos<br/>Työyhteisön ja johtamisen kehittäminen</i>                         | Toteutunut vähäisessä määrin<br>Toteutunut suurelta osin     |
| <b>Talous kestäväällä pohjalla</b>                                                      |                                                                                                                                            |                                                              |
| Kannattava kasvu                                                                        | <i>Markkinaosuuden kasvattaminen valtionhallinnon koulutusostoista<br/>Kansainvälisen liiketoiminnan kannattava kasvu:</i>                 | Toteutunut vähäisessä määrin<br>Toteutunut suurelta osin     |
| Talous- ja sopimusosaaminen                                                             | <i>Riittävä talous- ja sopimusoosaaminen koko organisaatiossa<br/>Kulurakenteen analyysi ja tarvittavat kilpailutukset</i>                 | Toteutunut kohtalaisesti<br>Toteutunut suurelta osin         |

#### Johtopäätös 7

**Yhtiö on onnistunut vuonna 2011 Konserniotetta koulutukseen –raportissa yhtiölle esitettyihin tavoitteisiin nähden korkeintaan kohtuullisesti.**

Taulukossa 6 esitetään arvio siitä, missä missä määrin yhtiö on onnistunut niissä tavoitteissa, jotka tuotiin esille valtiovarainministeriön vuonna 2011 julkaistussa työryhmäraportissa *Konserniotetta koulutukseen* (VM julkaisuja 22/2011) yhtiötä koskien (raportin sivut 39 – 42).

**Taulukko 6.** Yhtiön onnistuminen suhteessa Konserniotetta koulutukseen –raportissa esitettyihin yhtiötä koskeviin tavoitteisiin.

| Tavoite                                                                                                                                                            | Arvio onnistumisesta         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Asiakkaiden koulutustarpeiden tehokkaampi kartoittaminen                                                                                                           | Toteutunut vähäisessä määrin |
| Koulutuspalvelujen monipuolistaminen perinteisistä avoimista koulutuksista monimuotoisiin koulutuskokonaisuuksiin (ml. mentorointi, valmennus, konsultaatiot jne.) | Toteutunut vähäisessä määrin |
| Koulutuspalvelujen järjestäminen eri puolilla Suomea, asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ja niihin perustuen                                                         | Toteutunut vähäisessä määrin |
| Realistinen palvelujen hinnoittelu ottaen huomioon markkinatilanteen kehittyminen koulutuspalveluissa                                                              | Toteutunut kohtalaisesti     |
| Hallinnon virkamiesten luennointipalkkiokäytäntöjen yhdenmukaistaminen                                                                                             | Toteutunut suurelta osin     |

<sup>27</sup> Yhtiön vuonna 2015 käyttöön ottama CRM-malli mahdollistaa seuraavat asiat: asiakastietojen hallinta ja asiakkaiden segmentointi, kurssinhallinta, markkinointirekistereiden hallinta, kouluttajien ja ulkoisten asiantuntijoiden hallinta, raportointi (mm. osallistujamäärät, tilaisuuksien määrät, tulo- ja menoennusteet, kurssipalautteet), laskutus ja asiakaskontaktien ja yhteydenottoopyyntöjen hallinta.

|                                                                                                                                                   |                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Kouluttajapoolin ja –rekisterin kehittäminen ja ylläpitäminen                                                                                     | Toteutunut suurelta osin     |
| Valtion henkilöstön muutoskoulutusten organisointi ja järjestäminen                                                                               | Toteutunut kohtalaisesti     |
| Valtiokonsernin yhteisten foorumien järjestäminen (erilaiset ylimmän johdon henkilökysymyksiin tai hallinnon kehittämiseen liittyvät tilaisuudet) | Toteutunut vähäisessä määrin |
| Koulutuspalvelujen palveluintegraattoritoiminta                                                                                                   | Toteutunut kohtalaisesti     |
| Kumppanuus muiden valtionhallinnon koulutuspalveluyksiköiden kanssa                                                                               | Toteutunut kohtalaisesti     |

Alaluvussa 4.2 esitetyistä arvioista voi siis päätellä se, miten yhtiö on onnistunut suhteessa sille asetettuihin strategisiin tavoitteisiin. Onnistumista voi pitää kokonaisuutta arvioiden korkeintaan siis kohtuullisena. On kuitenkin kohtuullista kysyä, missä määrin mainitut strategiset tavoitteet ovat ylipäänsä olleet realistisia suhteessa yhtiön toimintaedellytyksiin ja ennen muuta suhteessa yhtiön kokoon (henkilöstömäärä ja henkilöstön osaaminen). Kriittisessä katsannossa voidaan nimittäin ajatella, että yhtiölle asetettut tavoitteet eivät täysin ole olleet ”linjassa” yhtiön toimintaedellytysten ja osaamisen suhteen, vaan että yhtiöltä on tavallaan odotettu hieman ”liikaa” suhteessa yhtiön kokoon ja kapasiteettiin.

### 4.3. Johtopäätökset selvityshankkeen tehtäviin liittyen

Tässä alaluvussa esitetään kootusti ja kolmannessa luvussa esiteltäisiin havaintoihin perustuen johtopäätökset koskien asetettua selvityshanketta. Johtopäätökset on ryhmitelty selvityshankkeen tehtävien jäsenyyksen mukaisesti.

\*\*\*

**SELVITYSTEHTÄVÄ 1:** ”...selvittää yhtiön asema valtionhallinnon kokonaisuudessa ja virastojen koulutushankinnoissa sekä yhtiön koulutustarjontaa suhteessa valtionhallinnon henkilöstön osaamistarpeisiin...”

#### Johtopäätös 8

**Yhtiön nykyistä asemaa valtionhallinnon kokonaisuudessa ei voi pitää optimaalisena. Virastojen koulutushankintojen ja valtionhallinnon henkilöstön osaamistarpeiden näkökulmasta yhtiön koulutustarjonta ja palveluportfolio on varsin rajallinen.**

Yhtiö tuottaa kokoonsa (henkilöstömäärä) nähden tällä hetkellä paljon palveluja, mutta palveluvolyymi kotimaan koulutuksissa on valtionhallinnon palvelutarpeisiin nähden vaatimaton. Yhtiöllä on tällä hetkellä marginaalinen rooli euromääräisellä volyymilla mitaten valtionhallinnon yksiköiden vuosittaisessa koulutuspalvelujen ostoissa, noin 5 – 10 % henkilöstökoulutuksen volyymistä. Olemassa olevien kustannustietojen – esimerkiksi Valtion raportointipalvelu Netrasta saatavien – perusteella on vaikea arvioida yhtiön todellista potentiaalia henkilöstökoulutuspalvelujen toimittajana. Käytössä olleen tiedon varassa voidaan kuitenkin sanoa, että yhtiön osuus virastojen koulutusostoista pitäisi olla joka tapauksessa selvästi suurempi, ottaen huomioon virastojen henkilöstökoulutuskustannusten vuosivolyymien ja yhtiön in house –aseman.

Virastoilla on paljon osaamiseen liittyviä uudistumistarpeita, mutta tällä hetkellä yhtiö ei pysty tähän palvelukysyntään kotimaan liiketoiminnassa vastaamaan, johtuen lähinnä sen palveluportfolioista ja osittain myös yhtiön nykyisistä toimintaedellytyksistä (henkilöstön määrä). Valtionhallinnon horisontaaliin, toimialajaoista riippumattomiin, koulutustarpeisiin yhtiö on onnistunut vastaamaan vähintäänkin kohtuullisesti. Selvityksen perusteella vaikuttaa siltä, ettei yhtiö tällä hetkellä pysty vastaamaan virastojen tarpeisiin riittävällä tavalla räätälöidyissä koulutuksissa eikä varsinkaan kehittämiskonsultoinnissa. Osittain tähän voi olla syynä se, etteivät virastotkaan aina pysty riittävällä tarkkuudella yksilöimään koulutustarpeitaan yhtiölle.

\*\*\*

**SELVITYSTEHTÄVÄ 2:** ”...arvioida yhtiön mainetta, taloudellista tilannetta, kotimaista ja kansainvälistä toimintaa sekä roolia virastojen uudistajana...”

## Johtopäätös 9

**Yhtiön nykyinen maine on kaksijakoinen, yhtäältä sitä arvostetaan ja toisaalta sitä luonnehditaan ”pysähtyneeksi linnakkeeksi”. Yhtiön taloudellinen tilanne on 2010-luvulla vakiintunut lähinnä kansainvälisen projektiliiketoiminnan onnistumisten kautta. Yhtiön kotimaan henkilöstökoulutusliiketoiminnan vaikeudet ovat jatkuneet koko 2010-luvun. Tästä on ollut seurauksena, että kansainvälisen projektiliiketoiminnan merkitys on koko ajan kasvanut sekä toiminnallisesti että taloudellisesti. Yhtiön rooli virastojen toiminnan uudistajana Suomessa on ollut kokonaisuutta arvioiden vähäinen viime vuosina.**

Yhtiön maine on tällä hetkellä kaksijakoinen. Sitä toisaalta arvostetaan, toisaalta se nähdään ”pysähtyneenä linnakkeena”, joka ei uusiudu ja jonka palvelujen hinta-laatu –suhde on vinoutunut. Maineen kaksijakoisuudessa merkittävää on, että se heijastuu myös virastojen ostopäätöksiin. Tavallaan yhtiön maine ratkaisee tällä hetkellä sen, käännytäänkö sen puoleen vai ei.

Yhtiön ”pahimpia” kilpailijoita ovat tällä hetkellä virastot, jotka järjestävät sellaista koulutusta, joka sopisi hyvin yhtiönkin järjestettäväksi. Ongelma on, että virastot kokevat järjestävänsä koulutuksen yhtiötä edullisemmin – välttämättä virastot eivät kuitenkaan laske koulutuksen järjestämisen kustannuksiin koulutussuunnittelun vaatimia palkka- ym. kustannuksia omassa virastossaan.

Virastojen ylimmän johdon ja keskijohdon näkökulmasta yhtiön maine näyttää redusoituneen vaatimattomaksi ”perustason” toiminnaksi. Tässä yhteydessä kritiikkiä perustellaan, että yhtiö tuottaa nykyisin lähinnä hallinnon peruskoulutusta, oppisopimustoimintaa ja hyödyttään melko rajalliseksi koettuja Twinning-hankkeita. Tällaista mielikuvaa vahvistaa yhtiön nykyiseen strategiaan sisään kirjattu vision yhtiöstä ”parhaiden virkamiesten kouluna”. Tämän maineen ja mielikuvan ongelmana on, ettei yhtiö tuota ”enempää”, korkealaatuisempia ja kansainvälisesti merkittäviä hallinnon kehittämisen palveluja. Tällainen kritiikki tiivistyy tavallaan siihen, ettei yhtiötä koeta tarjoavan tällä hetkellä välineitä maan hallituksen käyttöön, korkean tason hallintopolitiikan muutostukea hallituksen kärkihankkeille, mikä heijastuu virastojen johdon mielikuviin siitä, ettei yhtiö tuota virastojen keski- ja ylimmälle johdolle ”juuri mitään”. Samoin kritiikissä korostuu se, ettei yhtiö pysty välittämään hallintoon eurooppalaisen ja globaalin hallintopolitiikkainnovaatioiden tuulia, hallinto- ja politiikkatutkimuksen tutkimuskentän kansainvälisistä edistysaskelista puhumattakaan.

Yhtiö taloudellinen tilanne on tasaantunut 2010-luvulla, mitä on pidettävä hyvänä asiana. Talous on tasapainottunut kuitenkin sen seurauksena, että kansainvälisessä projektiliiketoiminnassa yhtiö on onnistunut hyvin, siihen kohdistettuihin panosten näkökulmasta. Kotimaan liiketoiminnassa myyntiongelmat ovat jatkuneet pitkin 2010-lukua. Kehityksen tuloksena on, että vuonna 2015 kansainvälisen projektiliiketoiminnan osuus liikevaihdosta kipusi jo 40 %:iin.

Talouden osalta merkittävä näkökohta on se, että yhtiön toimintakentällä on markkinapotentiaalia. Tällä hetkellä virastojen koulutusostoista 90 - 95 % menee yhtiön ”ohi”, syystä tai toisesta. Samoin kansainvälisessä projektiliiketoiminnassa pelkästään Twinningin osalta yhtiön osuus markkinoista on melko pieni. Vuosittainen mahdollisten Twinning –hankkeiden määrä on varovaisesti koko Suomen osalta arvioiden 80 – 100 hanketta hankeeseen olleessa 1.0 – 1.3 milj. euroa per hanke. Suomesta jätetään vuosittain 12 – 15 hanke-esitystä, mikä tarkoittaa, että Suomesta tarjotaan vain noin joka kuudenteen tarjouspyyntöön, joka Suomelle kulloisestakin edunsaajamaasta esitetään.

Kokonaisuudessaan yhtiön talouden osalta on siis kysymys siitä, että kaikella todennäköisyydellä yhtiön liikevaihtoa voi kasvattaa, mutta se edellyttää omistajalta asiaan liittyvää linjausta ja yhtiön strategian ja organisaation uudelleen rakentamista tätä tarkoitusta varten. Tätä seikkaa puoltaisi se, että näin menetellen yhtiöstä voitaisiin rakentaa resurseinlaan tarpeeksi iso ja uskottava valtionhallinnon osaamis- ja palvelukeskus, jolla olisi käytössään (joko omaa tai verkostojen kautta hankittua) kapasiteettia valti- onhallinnon koulutus- ja muutostarpeisiin.

Kotimaan liiketoiminnassa henkilöstökoulutuksen myynnin ja toimeenpanon ongelmat eivät näy merkittävässä määrin avoimissa koulutuksissa, mutta ennen muuta asiakkaiden tarpeiden mukaan räätälöidyissä koulutuskokonaisuuksissa. Niiden osalta kritiikkiä esitetään siitä, ettei yhtiö pysty ottamaan

huomioon asiakkaidensa palvelutarpeita ja muuttamaan näitä toimiviksi koulutuskokonaisuuksiksi. Tarkasteltaessa yhtiön systemaattisesti keräämiä koulutuspalautteita viime vuosilta huomataan, että palautteet yhtiön koulutuksista osallistujien osalta on kuitenkin ollut sangen myönteistä.

Kansainvälisen projektiliiketoiminnan merkitys on ollut yhtiölle viime vuosina taloudellisesti suuri. Kansainvälisten projektien arvoa ei kuitenkaan ole vielä toistaiseksi ulosmittaamaan kotimaan toiminnassa. Näillä projekteilla on arvoa niihin osallistuville suomalaisille virkamiehilleen, heidän taustaorganisaatioilleen, mutta laajemmin tätä hyötyä ei ole toistaiseksi vielä onnistuttu viestimään eikä kansainvälisen projektiliiketoiminnan konsepteja nivottua yhtiön kotimaiseen liiketoimintaan. Merkittäväksi tämän asian tekee se, ettei tähän mennessä ole vielä painotettu tarpeeksi sitä, että esimerkiksi juuri Twinning-toiminta mahdollistaisi nykyistä paljon suuremmassakin mittaluokassa Suomen julkisen hallinnon osaamisen viennin kotimaan rajojen ulkopuolelle. Tämä edellyttäisi sitä, että Twinning-toimintaan panostettaisi jatkossa nykyistä enemmän ja että Twinning-toimintaa (hanketarjousten laatiminen, hankehallinto, ja niin edelleen) varten kehitetään palveluintegraattoritoimintaa, jossa yhtiöllä pitäisi olla sen kokemukseen ja saatuihin referensseihin perustuen avainrooli.

Yhtiön kotimaan koulutustoiminnan ja kehittämistoiminnan uskottavuuden keskeiset ongelmat liittyvät sen nykyiseen palveluportfolioon ja sen tuotekehittelyyn. Tuotekehittely on viime vuosina yhtiössä tavalla tai toisella unohdettu tai ainakin jätetty aivan liian vähälle huomiolle, todennäköisesti monista syistä johtuen. Syyt yhtiön omien kehittämispanostusten vaatimattomuuteen liittyvät henkilöstön pienuuteen ja osittain myös osaamisen puutteisiin. Tästä on ollut seurauksena, että yhtiön palveluportfoliosta puuttuvat tällä hetkellä sellaiset uudet palvelutuotteet ja –konseptit, joita voisi markkinoida laajasti virastosta toiseen, hallinnonalarajojen yli. Yksi tällainen esimerkki on virastokohtaisen osaamisen johtamisen mallin konseptointi, mallintaminen ja tuotteistaminen.

Yhtiön nykyinen merkitys valtionhallinnon uudistajana on sangen vaatimaton. Yhtiö ei ole ollut merkittävällä tavalla mukana hallituksen kärkihankkeiden muotoilussa, suunnittelussa ja toteuttamisessa. Samoin sen rooli hallinnon kansainvälisten virtausten Suomeen välittäjänä on ollut vähäinen. Tällainen asetelma on ollut omiaan nostamaan muiden toimijoiden roolia julkisen hallinnon uudistamisen kehittäjänä. Esimerkkinä voidaan mainita Sitra, joka on viime vuosina ollut aktiivinen puolestapuhuja ketterämmälle ja uudistuskykisemmälle hallinnolle.<sup>28</sup>

\*\*\*

SELVITYSTEHTÄVÄ 3: ”...kartoittaa yhtiön osaamista, koulutuksen sisältöjä, markkinointikanavia, kumppanuuksia, oppisopimustoimintaa ja strategisia valintoja sekä digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia...”

#### Johtopäätös 10

**Yhtiön perusongelmana nykyisin on organisaation pieni koko, josta seuraa väistämättä merkittäviä osaamiskapeikkoja. Yhtiön koulutuspalveluja arvostetaan, mutta niiden ongelmana tuodaan voimakkaasti esille se, ettei yhtiö kykene räätälöimään koulutussisältöjään tarkoituksenmukaisella tavalla. Yhtiö on viime vuosina uudistanut markkinointikanaviaan, mutta sekään ei ole tuonut sille mukanaan aktiivista roolia ja vahvistanut yhtiön mainetta merkittävänä valtionhallinnon kehittämiskumppanina. Oppisopimustoiminta nykymuodossaan on taloudellisesti marginaalinen osatekijä yhtiön toiminnassa. Kokonaisuutena yhtiö on viime vuosina saavuttanut sille asetetut strategiset tavoitteet korkeintaan kohtuullisesti. Muun muassa julkisen hallinnon digitaalisuuden ilmiötä ei yhtiössä ole toistaiseksi kokonaisvaltaisesti hahmoteltu, vaikka digitaalisuuteen perustuvien opetusmenetelmien käytöstä yhtiöllä on kuitenkin sinänsä jo mittavasti kokemusta.**

Yhtiö on nykymuodossaan henkilöstömäärältään ja toiminnan volyymiltaan pieni toimija koulutuspalvelujen tuottajien markkinoilla. On huomionarvoista, että yhtiön henkilöstön työviihtyvyyttä ja –hyvinvointia koskevassa tuoreessa mittauksessa tulokset ovat hyviä, elleivät peräti erinomaisia. Työviihtyvyys koetaan siis erittäin hyväksi. Tältä osin työhyvinvointikyselyn tulokset tukevat hyvin sitä, mitä tutkimuksissa on todettu työhyvinvoinnin merkityksestä työn tuloksellisuuteen. Työn katsotaan olevan

---

<sup>28</sup> Esim. Doz, Y., Kosonen, M. 2014. *Building the strategic and agile state*. Sitra Studies 80 (<http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksiä80.pdf>)

organisaatiossa tuloksellista, mikäli organisaatiossa on selkeästi perusteltu ja tehty näkyväksi kunkin työtehtävän merkitys organisaatiossa, mikäli työtehtävien suorittamisessa on sallittu autonomisuus määrättyyn rajaan asti ja mikäli työtehtävien suorittamisesta saa palautetta esimiehiltään ja kollegoiltaan.<sup>29</sup> Yhtiön nykyistä organisaatiota ei henkilöstön osalta voi tällä hetkellä luonnehtia kriisiorganisaatioksi, vaan se vaikuttaa olevan pikemminkin hyvin tyytyväinen tilanteeseen ja vallitseviin työoloihin. Tästä näkökulmasta ajatellen tämä asetelma luo otollisen maaperän yhtiön toiminnan uudistamiselle ja kehittämiselle.

Yhtiön nykyisestä koosta johtuen sen toiminnassa on osaamiskapeikkoja, jotka liittyvät koulutusten sisältöihin ja varsinkin kehittämistoimintaan. Varsinainen koulutusten prosessi toimii yhtiössä kaikesta päätellen hyvin, joten ongelmana ovat ennen muuta koulutus- ja konsultointisisältöjen osaamiskapeikot. Varsinaista T&K&I –toimintaa yhtiöllä ei tällä hetkellä ole, vaan henkilöstön oppiminen tapahtuu nykyisin pääsääntöisesti ”arkityötä tekemällä” ja itseopiskelulla, henkilöstä riippuen.

Yhtiö tekee nykyisin yhteistyötä virastojen kanssa, mutta yhteistyö vaikuttaa lähinnä koulutusohjelmiin ja –kokonaisuuksiin liittyvältä paikoittaiselta yhteistyöltä, kuin strategiselta pitkäaikaiseen kumppanuuteen perustuvan arvoverkoston luomiselta ja sen ylläpitämiseltä. Tutkimusyhteistyö yhtiöltä puuttuu tällä hetkellä käytännössä kokonaan hallinnon tutkimuksen ja politiikan tutkimuksen alan kansallisiin ja kansainvälisiin toimijoihin.

Yhtiön nykyinen palveluportfolio kotimaan liiketoimintojen osalta edelleen myy, mutta kaikesta päätellen koko ajan vähemmän. Yhtiön uudistumisen haaste koskee sekä avoimia, lyhyitä ja räätälöityjä koulutuskokonaisuuksia. Kansainvälisen projektiliiketoiminnan osalta palvelukapasiteetti yhtiössä on hyvällä tolalla, joskin osaamisen osalta se on varsin kapeilla harteilla.

Asiantuntijahaastatteluissa kritisoitiin kovin sanoin yhtiön pedagogiikkaa. Selvityksen perusteella yhtiössä ei ole ollut kokonaisvaltaista ja systemaattisesti sisäistettyä pohdintaa siitä, miten aikuisoppija oppii ja miten moderneja sulautetun oppimisjärjestelmän käytäntöjä voitaisiin soveltaa yhtiön koulutustarjonnassa. Yhtiö on viime vuosina toki paljon miettinyt ja uudistanut koulutuspalvelujensa jakelukanavia, mutta sulautettuun oppimisympäristöön yhtiöllä on vielä pitkä matka. Jakelukanavien monipuolistumisesta kertoo tällä hetkellä se, että nykyisin lähes kaikki avoimet lyhytkurssit mahdollistavat osallistumisen videon tai Lyncin/Skypen välityksellä, tilauskoulutuksista lukuisia toteutetaan videovälitteisesti, lyhyisiin (esimerkiksi 1,5 tunnin mittaisiin) tietoisuuksiin osallistujat voivat osallistua omilta koneiltaan, verkko-oppimisympäristö Optima käytössä kaikissa pitkissä ohjelmissa ja verkkokursseja kehitetään ja tarjontaa laajennetaan (yhdistelmä tallennettuja luentoja, materiaalia, taustakirjallisuutta, opintotehtäviä, ryhmätöitä ja opintojen ohjausta).

Nykyään vallalla oleva aikuisoppimisen oppimiskäsitys liittyy tutkivaan ja oivaltavaan oppimiseen, ei luento- ja ”katederimuotoiseen” ”luokkaopetukseen”.<sup>30</sup> Tutkivassa ja oivaltavassa oppimisessä oppija on toiminnan keskipisteessä ja oppimisprosessissa hän suhteuttaa kuulemansa ja oppimansa suhteessa aiemmin oppimaansa. Liioittelematta voidaan sanoa, että oivaltava oppiminen yhdistää älyn, tunteen, pelillisyyden ja luovuuden. Kaikkeen tehokkaaseen oppimiseen liittyy oivaltamista. Kaikki suuret tieteen ja taiteen saavutukset – ja myös hallinnon kehittämisen dynamiikka<sup>31</sup> – ovat syntyneet enemmän tai vähemmän ihmettelyn ja uteliaisuuden kautta.

Yhtiön tulisi kehittää strategista kumppanuutta periaatteessa kaikkien valtion virastojen suuntaan, mutta erityisesti suhteessa valtioneuvoston kanslian hallintoyksikköön (VNHY), joka on vastuussa ministeriötasoisesta henkilöstöjohtamisen strategisista ja operatiivisista kysymyksistä. Yhtiön ja VNHY:n strateginen kumppanuus vahvistaisi yhteistyötä ja yhtiön roolia palvelutuottajana useissa merkittävässä hen-

---

<sup>29</sup> Ks. esim. Oldham, G.R. & Hackman, J.R. 2005. How job characteristics theory happened. Teoksessa Smith, K.G. & Hitt, M.A. (toim.) *Great minds in management. The process of theory development*. Oxford University Press, s. 151-170.

<sup>30</sup> Lonka, K. 2015. *Oivaltava oppiminen*. Otava.

<sup>31</sup> Ks. esim. Bouckaert, G. & Halligan, J. 2009. *Managing performance: International comparisons*. Routledge.

kilöstöjohtamisen koulutus- ja kehittämisteemoissa (esimerkiksi perehdytyskoulutus, osaamisen kehittäminen ja johtaminen, johtamisen ja esimiestyön tuki, työyhteisöjen toiminnan tuki ja kehittämisen tuki, eOppimisympäristön ylläpito ja kehittäminen, ja niin edelleen).

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen ymmärtäminen kuuluu jokaisen yrityksen perusperiaatteisiin, jotta se voi menestyä. Tutkimusten mukaan myynnin yllättävät alamäet johtuvat lähinnä siitä, että asiakkaiden ostotavoissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia, eikä niihin ole reagoitu riittävän nopeasti. Samoin tutkimusten mukaan on ilmeistä, että myyntitavalla on suuri merkitys ostopäätösten tekemisessä: sen merkitys asiakasuskollisuuden vahvistumiselle on vähintään yhtä suuri kuin myytävän palvelutuotteen sisällöllä.<sup>32</sup> Näin ollen yhtiön tulisi kiinnittää aivan oleellista huomiota myyntiponnistuksiin ja yhtiön tulospalkkamallissa aktiivisesta myyntityöstä tulisi henkilöstöä palkita. Yhtiön olisi tärkeätä rakentaa face to face –myynnin lisäksi digitaalisen markkinoinnin strategia, johon toimenpiteinä tulisi sisällyttää esimerkiksi hakukoneoptimointi, hakukonemarkkinointi, erilaiset sosiaalisen median muodot, arvostelu- ja vertailusivustot, webinaarit ja erilaisten linkkien rakentaminen.

Yhtiön nykyisiin toimitiloihin suhtaudutaan nykyisin vähintäänkin kaksijakoisesti. Vaikuttaa siltä, että nykyisistä tiloista kannattaa luopua nopeasti. Yhtiö tarvitsee käyttöönsä modernit tilat Helsingin keskustasta ottaen huomioon modernin pedagogiikan vaatimukset.

HAUS-Collegen oppisopimuskoulutustoiminta on ollut viime vuosina volyymiltään vaatimatonta ja vailla strategista merkitystä.

Edellä luvussa 4.2 tuotiin esille, ettei yhtiö ole saavuttanut voimassa olevassa strategiassaan määriteltyjä ja valtiovarainministeriön Konserniotetta koulutukseen –raportissa yksilöityjä tavoitteita kuin korkeintaan kohtuullisesti. Syitä tähän on monia – muun muassa yhtiön palveluportfoliossa – mutta toisaalta syyt tähän löytyvät myös siitä, miten niukoilla toimintaedellytyksillä ja pienellä henkilöstöllä yhtiö tätä nykyä toimii.

Digitalisaation merkitystä ei voi julkisessa hallinnossa millään tavalla aliarvioida. Yhtiön ongelma tässä suhteessa on, ettei yhtiö ole vielä toistaiseksi ”ottanut haltuun” digitalisuuden ilmiötä julkisen hallinnon ja erityisesti valtionhallinnon kokonaisuudessa ja tuottavuus- ja kilpailukykytekijänä. Digitalisaation ja tekoälytematiikan kysymyksistä on olemassa paljon tutkimuskirjallisuutta, jonka valossa voidaan sanoa, että kyseessä on erittäin merkittävä julkista hallintoa jäsentävä tekijä.<sup>33</sup> Tämä keskustelu olisi siis yhtiössä tavalla tai toisella ”otettava haltuun”, jotta sitä voi jatkossa pitää julkisen hallinnon digitalisaation suomalaisena suunnannäyttäjänä. On toki sanottava, että yhtiön nykyinen palveluportfolio sisältää kylläkin joukon digitalisaatioon liittyviä teemoja, mutta näistä yksittäisistä koulutustilaisuuksista ja –päivistä on vielä pitkä matka siihen, että yhtiö koetaan hallinnossa digitaalisuuden edelläkävijänä. Pähkinäkuoressa kysymys on siitä, ettei pelkkien koulutuksen jakelukanavien digitalisointi (etä- ja monimuoto-opetuksen keinoin) riitä, jos koulutuksen sisältöjä ei ole ”läpivalaistu” digitalisaatiotematiikan näkökulmasta.

\*\*\*

SELVITYSTEHTÄVÄ 4: ”...selvittää yhtiön hallituksen roolia ja näkökulmia yhtiön kehittämisessä...”

#### Johtopäätös 11

**Yhtiön hallitus on toiminut vastuullisesti viime vuosina, erityistarkastelun tässä selvityksessä ollessa vuoden 2010 jälkeinen tilanne. Hallitus on asettanut yhtiön vuosittaiset kasvutavoitteet varsin maltillisesti ja huolehtinut ennen muuta erityisesti yhtiön talouden tasapainottamisesta. Tulevina vuosina hallitukseen tulee rekrytoida kuitenkin uudentyyppistä osaamista, joka liittyy ennen muuta koulutus- ja konsultointimarkkinoiden osaamiseen ja aikuiskoulutuksen pedagogiikkaan**

---

<sup>32</sup> Esim. Aminoff, J., Rubanovitsch, M.D. 2015. *Ostovallankumous*. Helsinki, Johtajatiimi.

<sup>33</sup> Esim. Brynjolfsson, E., McAfee, A. 2016. *The second machine age. Work, progress and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York ym., W.W. Norton Publishing Company.

**ja sulautettuihin oppimisympäristöihin. Lisäksi omistajan tulee harkita sitä, että hallitusta täydennettäisiin myös yhtiön keskeisten kumppanuusinstituutioiden edustajilla (tutkimusyhteisö, strategiset alihankkijat).**

Yhtiö on tällä hetkellä tilanteessa, joka edellyttää yhtiön aseman uudelleen arvioimista, strategista uudelleen asemointia ja tästä syystä erittäin syvällistä, kokemukseen perustuvaa näkemystä koulutus- ja konsultointialan trendeistä sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Yhtiön hallituksen tulee selkeästi asettaa yhtiölle – omistajan linjauksiin perustuen – laadulliset ja määrälliset uusiutumistavoitteet. Yhtiö on kuudessa vuodessa eli vuoteen 2016 mennessä päässyt yli vuosikymmenen taitteen talousongelmien ja talouden tasapainottaminen ei voi olla enää tästä eteenpäin yhtiön keskeinen strateginen tavoite. Tulevina vuosina yhtiön hallituksessa tarvitaan entistä syvällisempää näkemystä yhtiön kehittämisen vaihtoehtoista, yhtiön päivitettävän strategian painopisteistä, yhtiön markkinapotentiaalista Suomen ja kansainvälisen hallinnon kehittämisen kentällä ja riskinottoa tarvittavien uudistusten edellyttämällä tavalla.

## 5. Yhtiön neljä tulevaisuuden vaihtoehtoa ja niihin perustuva ehdotus yhtiön toiminnan uudistamiseksi

### *Yhtiön tulevaisuuden vaihtoehdot*

Selvityshankkeen perusteella voidaan erottaa neljä erilaista tulevaisuuden vaihtoehtoa yhtiölle. Nämä on esitelty taulukossa 7.

**Taulukko 7.** Yhtiön neljä tulevaisuuden vaihtoehtoa, niiden todennäköiset vaikutukset ja uhkat.

| VAIHTOEHTO                                                                                                                                           | Asiallinen sisältö ja edellytykset                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Todennäköiset lyhyen aikavälin (1 – 3 vuotta) vaikutukset                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Uhkakuvat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VAIHTOEHTO 1.</b><br>”Jatketaan kuten ennenkin” –malli                                                                                            | Yhtiön toimintaa jatketaan nykyisellä liikevaihtovolyymin ja nykyisillä palveluilla VM:n omistajaohjauksessa ilman radikaaleja muutoksia ja tavoitetta liikevaihdon ja tuloksen kasvattamiseksi. Toiminta perustuu olemassa olevaan palveluportfolioon ja inkrementaaliin tuotekehitykseen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Kotimaan liiketoiminnan myynnin ongelmat lisääntyvät ja kumuloituvat, minkä seurauksena yhtiön in house – asema muuttuu entistä kyseenalaisemmaksi. Kansainvälisen projektiliiketoiminnan osuus liikevaihdosta kasvaa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Yhtiö profiloituu lähinnä pelkästään kansainvälisen projektiliiketoiminnan organisaatioksi ja jää kotimaassa hallinnon kehittämisen kannalta yhä entistä enemmän ulkokehälle.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>VAIHTOEHTO 2.</b><br>”Yhtiön lakkauttamisen, markkinat hoitavat virastojen koulutuskysynnän” –malli                                               | Yhtiön toiminta ajetaan alas, yhtiön toiminta lakkautetaan ja luotetaan siihen, että koulutus- ja konsultointimarkkinoiden muut toimijat pystyvät vastaamaan tulevina vuosina valtion virastojen koulutukseen ja konsultointiin liittyvästä palvelutarpeesta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Markkinoilla toimivien koulutusorganisaatioiden kyky vastata kaikkiin virastojen palvelutarpeisiin on aluksi puutteellinen ja jonkun valtionhallinnossa tulee koordinoita markkinoiden muuttamista. Yhtiön ylläpitämät kouluttajaverkostot näivettyvät. Twinning –toiminnan volyyymi laskee Suomessa.                                                                                                                                                                                                                                                                         | Valtion konserniote rapautuu aikaa myöten valtion virastoille yhteisen henkilöstökoulutuksen ja kehittämiskonsultoinnin teemoissa. Joidenkin markkinatoimijoiden saadessa määräävän markkina-aseman seuraa tästä todennäköisesti palvelujen hinnannousu.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>VAIHTOEHTO 3.</b><br>”Yhtiön liiketoiminnan lakkauttaminen nyky muodossaan ja liiketoiminnan hajottaminen jatkossa useammille toimijoille” –malli | Yhtiön toiminta nyky muodossaan ajetaan alas ja yhtiö jää toteuttamaan koulutusvientiyhtiönä kansainvälisiä projekteja. Yhtiön in house – asema puretaan ja yhtiön nykyinen henkilöstökoulutus siirretään budjettirahoitteiseksi tehtäväksi esimerkiksi Valtiokonttorille. HAUS College toiminto lakkautetaan ja siirretään jonkun toisen kouluttajaorganisaation tehtäväksi.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Kansainväliseen projektiliiketoimintaan panostaminen kannattaa ja koulutusvientiyhtiön liikevaihto on kasvu-uralla (saavuttaen 3,0 – 4,0 milj. euron liikevaihdon). Valtiokonttoriin perustetaan henkilöstöhallinnon osaamis- ja palvelukeskus, joka vastaa valtionhallinnon keskitetyistä horisontaalisista henkilöstötehtävistä ja myös koulutuspalveluista. Muut markkinoilla toimivat konsultointipalvelujen tuottajat vastaavat valtion liikkeenjohdon palveluista                                                                                                       | Valtion konserniote osittain heikkenee valtionhallinnon uudistamistyön kokonaisuudesta kun keskitetty henkilöstökoulutus ja liikkeenjohdon konsultoinnin kokonaisuus pilkotaan kahdeksi kokonaisuudeksi. Lisäksi on syytä epäillä että hallinnon osaamiseen liittyvän projektiliiketoiminnan ja kotimaan hallinnon kehittämisen sisällöllinen yhteys entisestään vähenee. Lisäksi on epävarmaa, mikä taho Suomessa jatkossa vastaa hallinnon kehittämisen kansainvälisten trendien seuraamisesta ja ”haltuunottamisesta”. |
| <b>VAIHTOEHTO 4.</b><br>”Yhtiön ylösajo” –malli                                                                                                      | Yhtiön toimintaa jatketaan nykyisessä omistajaohjauksessa yhtiön kotimaan ja kansainvälisen projektiliiketoiminnan sisällöt ja palveluportfolio uudistaen. Tämä mahdollistaa yhtiön in house – aseman täysimittainen hyödyntämisen kotimaan liiketoiminnassa. Yhtiön muutosprojekti toteutetaan kolmevuotisella kehittämisohjelmalla 2016 – 2018. Sen aluksi uusitaan yhtiön strategia, yhtiön liiketoimintamalli ja organisaatio (uudessa organisaatiossa kaksi liiketoimintaryhmää, kotimaan ja kansainväliset toiminnot). Tässä yhteydessä kannattaa harkita voitaisiinko yhtiön koulutustoimintaa järjestää osittain jatkossa budjettirahoitteisena toimintana. | Omistajan panostaa kohtuullisella pääomallainalla yhtiön toiminnan uudistamiseen. Panostus kohdistetaan henkilöstörekrytointiin ja tuotekehitykseen. Yhtiölle asetetut realistiset liikevaihdon kasvutavoitteet (esim. 15 – 20 %:n vuosittainen kasvu) toteutuvat vuoteen 2018 mennessä. Yhtiön toimintaa uudistetaan myös parantuvalla kannattavuudella. Erityisesti kotimaan liiketoiminnan osalta seurauksena on kolmessa vuodessa uskottavuuden paraneminen yhtiön palveluportfolioon ja toimitusvarmuuteen. Samalla varmistetaan yhtiön in house – aseman legitimitetti. | Näennäismuutosten tekeminen ja toiminnan jatkaminen entiseen tapaan on suuri uhka. Hahmotettu muutos ei onnistu ilman yhtiön strategian päivytystä, uusia rekrytointeja eikä johtamisjärjestelyjen uusimista. Riskinä on myös uusien rekrytointien epäonnistuminen ja se, etteivät entiset virastoasiakkaat enää ”palaa” yhtiön asiakkaaksi. Yhtiön osittain huonon maineen parantamisessa epäonnistuminen aiheuttaa pohdinnan yhtiön nimenmuutoksen tarpeellisuudesta, mikä edellyttää yhtiöjärjestyksen muutosta.       |

### *Vaihtoehtoihin liittyvä pohdinta*

Vaihtoehdot 1 ja 2 ovat epätarkoituksenmukaisia. Vaihtoehdon 1 sulkee pois se, että nykyinen jatkaminen (”jatketaan kuten ennenkin”) johtaa lähivuosina merkittäviin ongelmiin ja in house –aseman lopulliseen kyseenalaistumiseen. Vaihtoehdon 2 sulkee pois se, että on epätodennäköistä, että koulutus- ja konsultointimarkkinat pystyisivät nopeasti vastaamaan valtionhallinnon horisontaalisten koulutustarpeisiin vastaamisessa. Samoin on todennäköistä, että henkilöstöhallinnon ja johtamisen ”politiikkaohjaus” ja niihin liittyvä konserniajattelu heikentyisi oleellisesti. Vaihtoehto 3 on mahdollinen, mutta se sisältää huomattavia riskejä. Siinäkin ei ole takeita valtion konserniotteen säilymisestä henkilöstöhallinnon kysymyksissä. Budjettirahoitteisen koulutuspalvelun ongelmana saattaa olla lisäksi koulutuskustannusten läpinäkyvyyden puute.

### **Selvityshankkeen havaintojen ja niistä tehtyjen johtopäätösten perusteella päädytään esittämään edellä, taulukossa 7 esitetyistä vaihtoehdoista, yhtiön toiminnan uudistamiseksi vaihtoehtoa numero 4 – ”Yhtiön ylösajo” –malli.**

Vaihtoehdon valinnassa ratkaisevaa on, että Suomessa tarvitaan edelleen valtionhallinnon horisontaalisista henkilöstökoulutuksen osaaajaa ja palveluntuottajaa, joka pystyy yhdistämään kotimaan ja kansainvälisen hallinnon kehittämiseen liittyvän projektiliiketoiminnan joustavaksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi. Merkillepantavaa on, että yhtiön nykyisen palveluportfoliossa on sekä kotimaan liiketoiminnan että kansainvälisessä projektiliiketoiminnan osalta yhä merkittävää ja toistaiseksi yhtiön näkökulmasta ”ulosmittaamatonta” markkinapotentiaalia. Yhtiöllä on valtionhallinnon henkilöstökoulutuksen markkinoista ”hallussaan” tällä hetkellä noin 5 – 10 % markkinaosuus, mitä on pidettävä vaatimattomana ja jota voidaan lähivuosina varmasti kasvattamaan. Toisaalta kansainvälisen projektiliiketoiminnan puolella Suomeen ja suomalaiseen hallinnon osaamiseen kohdistuu odotuksia, jotka realisoituvat tällä hetkellä ulkoasiainministeriöön tulevissa Twinning –tarjouspyynnöissä. Markkinatilannetta tältä osin kuvaa hyvin se, että Suomesta ”saadaan kasaan” vuosittain ainoastaan 12 – 15 Twinning –tarjousta, vaikka tarjouspyyntöjä on paljon ja tarjousten läpimenoaste on hyvä (arviolta vuodesta ja projektista riippuen 30 – 50 %).

Huomionarvoista on, että molemmat taulukossa 7 esitetyt vaihtoehdot 3 ja 4 edellyttävät investointia, jonka suuruusluokka on samaa luokkaa, noin 800 000 euroa. Vaihtoehdossa 3 investointi tulee kohdistaa Valtiokonttorin kapasiteetin vahvistamiseen, kun taas vaihtoehdossa investointi tehdään yhtiöön.

### *Vaadittavat toimenpiteet*

Yhtiön tulevaisuuden kannalta on olennaista, että omistajalla on selkeä tahtotila valittaessa tulevaisuuden vaihtoehtoa yhtiön toiminnalle ja sen toiminnan uudistamiselle. Omistajaohjauksen toistaiseksi voimassa olevan periaatepäätöksen (3.11.2011) mukaan valtion omistajapolitiikalta odotetaan avoimuutta, ennakoitavuutta ja johdonmukaisuutta. Valtion on oltava omistajana johdonmukainen ja toteuttaa samoja peruslinjauksia siitä huolimatta, minkä ministeriön vastuulla yhtiökohtainen omistajaohjaus on. Valtion omistajapolitiikan ja omistajaohjauksen ensisijainen tavoite on yhtiöiden kehittäminen ja omistaja-arvon pitkäjänteisen kasvun tukeminen.<sup>34</sup> Omistajalinjausten tekeminen yhtiön suunnan osoittamiseksi ei kuitenkaan sekään pelkästään riitä. Olisi tärkeätä, että yhtiöllä olisi tukena kaikkien ministeriöiden yhteinen tahtotila yhtiön tulevaan strategiaan ja toimintamalliin liittyen. Se vahvistaisi yhtiön asemaa valtiokonsernin yhteisenä horisontaalisten koulutuspalvelujen tuottajana ja hallinnon uudistamiseen liittyvänä kehittämiskumppanina.

---

<sup>34</sup> Omistajaohjauksen eri kategorioissa HAUS luokitellaan nykyisin niin sanotuksi *erityistehtäväyhtiöksi*. Valtion erityistehtäviä toteuttavissa yhtiöissä valtiolla on omistajana yhteiskunnallisia tavoitteita, mutta niiden taloudellista toimintaa ohjataan taloudellisin perustein. Erityistehtävä ja sen aiheuttamat kustannukset otetaan huomioon yhtiön ohjauksessa ja sen talouden arvioinnissa. Valtionomistukseen liittyvien yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta valtion erityistehtävää hoitavien yhtiöiden tulee säilyä valtion yksinomistuksessa tai vähintään valtion määräysvallassa. Näissä yhtiöissä valtion omistajapolitiittiset tavoitteet perustuvat mahdollisimman hyvään yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen kokonaistulokseen, jota arvioidaan ensisijaisesti sen perusteella, miten ja minkälaisilla kustannuksilla kyseinen yhtiö toteuttaa niitä tavoitteita ja tehtäviä, jotka kyseisen tehtävänalan hallinnosta vastaava ministeriö on sille asettanut eli miten se täyttää yhteiskunnallisen palvelutehtävänsä.

Seuraavassa esitetään lyhyesti ne toimenpiteet, joita edellä hahmoteltu vaihtoehto 4 käytännössä edellyttää. Toimenpide-ehdotukset liittyvät yhtiön strategisen suunnan kirkastamiseen, palveluportfolion uudistamiseen, strategiin kumppanuuksiin, osaamisen vahvistamiseen ja liiketoimintaedellytysten tärvöittämiseen.

#### **Yhtiön strategisen suunnan kirkastaminen**

1. Omistajan tulee muodostaa selkeä näkemys yhtiön tahtotilasta tuleville vuosille. Tahtotilan perustana tulee olla ajatus yhtiön aseman vahvistamisesta, yhtiön palveluportfolion uudistamisesta, yhtiön organisaation uudelleenjärjestelystä sekä liikevaihdon kasvattamisesta ja kannattavuuden parantamisesta.
2. Omistajan tulee täydentää yhtiön hallitusta uudentyyppisellä osaamisella. Hallituksessa tarvitaan uutta osaamista koulutus- ja konsultointimarkkinoiden dynamiikkaan, yleiseen liiketoimintaosaamiseen ja pedagogiseen osaamiseen (nimenomaan sulautetuista oppimisympäristöistä) liittyen.
3. Yhtiön hallituksen tulee muodostaa selkeä näkemys siitä, miten omistajan tahtotila saavutetaan.
4. Yhtiön toimivan johdon tulee valmistella yhtiölle uusi strategia ja rakentaa tätä hahmotettua strategista tahtotilaa edistävien konkreettisten mitattavien tavoitteiden ja toimenpiteiden malli. Yhtiön strategiaprosessi tulee toteuttaa asiakkaiden ja keskeisten strategisten kumppanien yhteistyönä avoimena strategiaproseksina, joka vahvistaa yhtiön asemaa asiakaslähtöisyyden näkökulmasta ja kohentaa sen mainetta valtioyhteisön merkittävimpänä henkilöstökouluttajana ja hallinnon uudistusten kehittämiskumppanina. Tällainen menettely ja siihen kehitettävä toimintamalli on omiaan vahvistamaan yhtiön in house –asemaa valtionhallinnon virastojen strategisena yhteistyökumppanina.
5. Valmisteltavan strategian yhteydessä tulee tehdä seikkaperäinen analyysi yhtiön markkinapotentiaalista koskien sekä kotimaan liiketoimintaa että kansainvälistä projektiliiketoimintaa. Yhtiön strategisten tavoitteiden tulee olla linjassa markkinoiden kysynnän näkökulmasta.
6. Omistajan ja yhtiön on varmistettava se, että yhtiö pääsee jatkossa mukaan maan hallituksen keskeisten hallinnon uudistamishankkeiden suunnitteluun ja implementaatioon.
7. Yhtiössä käynnistetään vuosille 2016 – 2018 ajoittuva vajaa kolmivuotinen kehittämisohjelma, jota resursoidaan tarkoituksenmukaisella tavalla ja sen myötä yhtiön liikevaihto kasvaa kunakin tarkasteluvuonna 15 – 20 %. Kehittämisohjelma resursoidaan yhtiön tuloksella tai vaihtoehtoisesti omistajan pääomituksella.

#### **Yhtiön palveluportfolion uudistaminen**

8. Yhtiön tulee kiteyttää yhtiön oppimiskäsitys ja viestiä se asiakkailleen. Oppimiskäsityksen kiteytyminen mahdollistaa koulutuspalveluportfolion ja sitä tukevien sulautettujen oppimisympäristöjen rakentamisen.
9. Kansainvälisen projektiliiketoiminnan palveluprosessi uudistetaan siirtämällä Twinning-toiminnan koordinaatio ulkoasiainministeriöstä valtioneuvoston kansliaan. Yhtiö kansainvälisen projektiliiketoiminnan alue vastaa jatkossa Suomessa Twinning –toiminnan suunnitteluvaiheen toiminnoista ja hankkeiden toteutusvaiheen hankehallinnoinnista yhteistyössä Twinning-toimintaa osallistuvien virastojen kanssa.
10. Yhtiön tuotekehitykseen kehitetään systemaattinen toimintatapa ja se otetaan välittömästi käyttöön.
11. HAUS College toiminto lakkautetaan ja siirretään jonkun toisen kouluttajaorganisaation tehtäväksi.

#### **Yhtiön strategisten kumppanuuksien paikantaminen**

12. Yhtiö rakentaa uudenlaiset strategiset kumppanuudet kotimaassa ja kansainvälisesti. Kotimaassa merkittävät strategiset kumppanuudet suuntautuvat kahtaalle – organisaatio- ja virastoasiakkuuksiin (erityisesti VNHY ja yhtiön TOP-10 -asiakkaat) ja koulutus- ja kehittämispalveluja tuottavien palveluntuottajien toimittajaketjuihin. Kansainvälisessä yhteistyössä rakennetaan sidosryhmästrategia, joka mahdollistaa hallinnon kehittämisen ja tutkimuksen uusimpien trendien välittyminen Suomeen.

13. Yhtiö rakentaa strategisen tutkimusyhteistyöverkoston kotimaassa hallinto-, palvelu—ja politiikka-tieteiden avaintoimijoiden ja –organisaatioiden kanssa.

#### **Yhtiön osaamisen vahvistaminen**

14. Henkilökunnan osaamista vahvistetaan viemällä läpi yhtiön strateginen osaamisen johtamisen projekti. Kehittymissuunnitelmaan sisällytetään, että yhtiöön palkataan ensi tilassa kahdeksan uutta työntekijää (kuusi senioritason henkilöä ja kaksi junioritasoista projektiassistenttia).
15. Yhtiön koko henkilökunnan myyntiponnistelua lisätään rakentamalla tulospalkkiojärjestelmään komponentti, joka palkitsee hyvin tehdystä ja tuloksekkaasta myyntityöstä.
16. Yhtiön on sisäistä oppimista ja osaamisen ja kokemuksen jakamista vahvistetaan käynnistämällä henkilöstölleen ja osittain myös asiakkailleen tarkoitettu sisäisen oppimisen foorumi (”HAUS in-house Academy”)

#### **Yleisten liiketoimintaedellytysten turvaaminen**

17. Yhtiön organisaatio uudistetaan. Uudessa organisaatorakenteessa kotimaan liiketoiminta (koulutus ja kehittäminen) ja kansainvälinen projektiliiketoiminta tulee erottaa kahdeksi tulosvastuulliseksi yksiköksi.
18. Yhtiölle hankitaan uudet toimitilat Helsingin ydinkeskustasta mahdollisimman nopeasti. Uusien toimitilojen tulee mahdollistaa yhtiön liiketoiminnan toteuttaminen sulautettuna oppimisympäristönä.
19. Yhtiön nimen muuttamista tulee vakavasti harkita, yhtiön nykyisen maineen kaksijakoisuuden vuoksi. Yksi mahdollisuus voisi olla *Hallinnon kehittämisen palvelukeskus*.
20. Yhtiön toimivan johdon tehtävät ja työn painopisteet tulee arvioida uudelleen ottaen huomioon menestyksellisen kansainvälisen projektiliiketoiminnan varmistaminen ja toisaalta riittävä panostus yhtiön kotimaisen liiketoiminnan uudelleenarviointiin, palveluportfolion uudistamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Samassa yhteydessä tulee varmistaa yhtiön toimivan johdon seuraajasuunnittelu.

#### *Arvio uudistumisen kustannuksista*

Välittömiä uusia kustannuksia yhtiölle tulee uuden henkilöstön palkkaamisesta ja tuotekehityksestä.

- (a) Uudet rekrytoinnit (8 henkilöä, joista kuusi senioria, kaksi junioria): 670.000 euroa/vuosi

- 6 x 5000e/kk + sivukulut + muut kulut, yhteensä 550.000 euroa/vuosi
- 2 x 3500e/kk + sivukulut + muut kulut, yhteensä 120.000 euroa/vuosi

- (b) Tuotekehitys: 50.000 euroa

- (c) Muut kulut: 100.000 euroa

Kehitysohjelma yhteensä **820.000 euroa/vuosi**

Toimitilamuutoksen kustannuksia ei tässä ole arvioitu.

## 6. Liitteet

### Liite 1. Selvitystyöhön liittyvät haastattelut ja kuulemiset

|                        |                                  |                                |            |
|------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------|
| Hagman, Rauni          | Pääjohtaja                       | PRH                            | 11.02.2016 |
| Hannula, Outi          | Kehittämisasiantuntija           | Eduskunta                      | 17.02.2016 |
| Hartikainen, Lea       | Apulaisjohtaja                   | Valtiokonttori                 | 29.02.2016 |
| Hautala, Juha          | Henkilöstöpäällikkö              | Liikennevirasto                | 25.02.2016 |
| Holkeri, Katju         | Finanssineuvos                   | VM                             | 10.02.2016 |
| Hopeavuori, Jukka      | Koulutuspäällikkö                | Liikennevirasto                | 25.02.2016 |
| Hämäläinen, Pirkko     | Alivaltiosihteeri                | UM                             | 25.02.2016 |
| Jalonen, Aino          | Toimialajohtaja                  | VNK/VNHY                       | 15.03.2016 |
| Järvinen, Ritva        | Henkilöstön kehittämisspäällikkö | VNK/VNHY                       | 15.03.2016 |
| Kivelä, Juhani         | Hallintotieteen tohtori          | VM:n entinen alivaltiosihteeri | 07.03.2016 |
| Laine-Asikainen, Marja | Koulutuspäällikkö                | HAUS                           | 07.03.2016 |
| Laitinen, Timo         | Pääjohtaja                       | Valtiokonttori                 | 29.02.2016 |
| Lappi, Hannu           | Hallintojohtaja                  | Tulli                          | 29.02.2016 |
| Lempinen, Heidi        | Twinning-hankeasiantuntija       | UM                             | 15.03.2016 |
| Lindqvist, Asko        | Finanssineuvos                   | VM                             | 11.02.2016 |
| Lonka, Kirsti          | Professori                       | Helsingin yliopisto            | 23.02.2016 |
| Madetoja, Juha         | Henkilöstöpäällikkö              | Tulli                          | 29.02.2016 |
| Nerg, Päivi            | Kansliapäällikkö                 | SM                             | 25.02.2016 |
| Oksanen, Nina          | Ylitarkastaja                    | OM                             | 10.02.2016 |
| Pellikka, Pilvi        | Henkilöstöpäällikkö              | VM                             | 11.02.2016 |
| Puhakka, Petri         | Kehittämispäällikkö              | UM                             | 17.02.2016 |
| Pöyhä, Pirjo           | Toimitusjohtaja                  | Palkeet                        | 01.03.2016 |
| Sarkio, Juha           | Valtion työmarkkinajohtaja       | VM                             | 07.03.2016 |
| Sydänmaanlakka, Pentti | Senior Partner                   | Pertec Oy                      | 11.02.2016 |
| Tammeaid, Marika       | Kehittämispäällikkö              | Valtiokonttori                 | 29.02.2016 |
| Vanhanen, Tuomas       | Ministerin erityisavustaja       | VM                             | 15.03.2016 |
| Wallin, Heli           | Koulutusssuunnittelija           | Kela                           | 23.02.2016 |

Yhtiön henkilöstöä on kuultu henkilöstötilaisuudessa 16.3.2016, yhtiön johtoryhmää on kuultu 16.3.2016 ja yhtiön hallitusta on kuultu 22.3.2016.