YRITYSTEN TUKENA, YHTEISKUNNAN HYVÄKSI

— Kuinka kustannustuet auttoivat yrityksiä selviämään koronapandemiasta 2020-2022

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

SISÄLLYS

Sisällys 2

Päätoimittajalta 3

Tiivistelmä // Sammanfattning // Summary 4

Koronatuet lukuina 5

Hankkeen eteneminen 6

Lähtötilanne, toimintaympäristö ja haasteet 7
- Johdanto 8
- Tavoitteet 9
- Toimintatavat 10
- Tausta 11
- Verkostoyhteistyö 13

Kustannustuet 15
- Kustannustuki 1-6 16
- Sulkemiskorvaus 1-2 17
- Tapahtumatakuu 18
- Sulkemiskorvaus keskisuurille ja suurille yrityksille 19
- Tuki kattamattomiin kiinteisiin kustannuksiin 1-2 20

Kehitystyö 21
- Juridiikka 22
- Ketterä kehitys 23
- Johtaminen 23
- Digitalisaatio 24
- Data-analytiikka 25
- Viestintä 26
- Rekrytointi 28
- Työhyvinvointi 29
- Hankehallinta 30

Palvelutoiminta 31
- Palvelutuotanto 32
- Laaduntarkastus 37
- Venäjä-pakotteet 38
- Riskienhallinta 39
- Lopputulokset 40

Puheenvuoroja 41
- Timo Laitinen 42
- Mikko Huuskonen ja Tero Meltti 43
- Eeva Kaunismaa 44
- Lare Lekman 45

Tilastoliite 46

Kiitos tekijöille 54

Päätoimittajalta

Kustannustuki-hanke on ollut Valtiokonttorissa merkittävä ponnistus, jonka tekemistä ovat leimanneet monet uudenlaiset tekemisen tavat. Hanketta on tehty poikkeuksellisessa aikataulussa ja erityislaatuisessa tilanteessa. Tämä on edellyttänyt toimintatapojen muokkaamista ja sopeuttamista vallitseviin oloihin. Raportti syntyikin tarkoituksenaan luoda katsaus ja kokonaiskuva siitä, millä lailla kustannustukia on Valtiokonttorissa tehty. Millaista uutta tekemistä se on vaatinut? Miten vanhoja, Valtiokonttorin aikaisempia toimintatapoja on onnistuttu hyödyntämään ja kehittämään? Tähän pyrimme vastaamaan raportissa.

Vaikka moni asia kustannustuen toimintaympäristössä on ollut poikkeuksellinen, voi hankkeen oppeja hyödyntää muissakin olosuhteissa. Asiakaslähtöisyys, ketteryys, ihmisläheisyys ja me-henki ovat asioita, jotka ovat mahdollistaneet hankkeen onnistumisen, ja jotka voivat samalla tavalla toimia toimintaa ohjaavina periaatteina myös toisenlaisissa hankkeissa jatkossa. Myös konkreettista tekemistä on viety eteenpäin tavoilla, joista riittää opittavaa myös muille: esimerkiksi ministeriön ja toimeenpanevan viraston yhteistyö jo lainsäädäntövaiheessa, datan hyödyntäminen hankkeen kaikilla osa-alueilla sekä vaikkapa uudet työkalut riskienhallinnassa ovat asioita, jotka ansaitsevat tulla nostetuksi esimerkkinä myös muille.

Kustannustuki-hankkeeseen on osallistunut kahden vuoden aikana yli 200 henkilöä, jotka kaikki ovat antaneet asiantuntemuksensa ja osaamisensa yhteisen hyvän eteen. Sen ansiosta monet ovat päässeet myös kehittämään osaamistaan sekä kasvamaan asiantuntijoiksi poikkeuksellisessa hankkeessa, joka on edellyttänyt rohkeutta ja kykyä toimia toisin. Yksi onnistumisen edellytyksistä onkin varmasti ollut sitoutunut ja innostunut henkilöstö, joka on ollut mukana kehittämässä paitsi kustannustukea, niin myös tapoja, joilla sen eteen on tehty töitä.

Tässä raportissa näistä henkilöistä pääsee ääneen pieni osa – kiitos kuitenkin kuuluu jokaiselle, joka on jossain vaiheessa ollut tekemässä kustannustukea antaen panoksensa tärkeälle hankkeelle ja kustannustuen onnistuneelle toimeenpanolle.

Paula Minkkinen
Kustannustuki-hankkeen loppuraportin päätoimittaja

"Asiakaslähtöisyys, ketteryys, ihmisläheisyys ja me-henki mahdollistivat hankkeen onnistumisen."

PAULA MINKKINEN
päätoimittaja

Tiivistelmä

Keväällä 2020 puhjenneen maailmanlaajuisen COVID-19-pandemian torjuntatoimet aiheuttivat talouden taantumisen myös Suomessa. Tämän lieventämiseksi valtio suuntasi tukea yrityksille tilanteesta selviytymiseen. Valtiokonttori sai tehtäväksi toimeenpanna uudenlaisen korvausmallin, jolla kriisistä kärsineitä yrityksiä autettiin mahdollisimman nopeasti. Tuen toteuttajana toimi Valtiokonttorin Kansalaispalvelut -toimiala, joka on korvauspalveluiden asiantuntija.

Hanke syntyi luottamalla olevassa oleviin järjestelmiin, automaation sekä ketterään johtamis- ja toimintakulttuuriin. Digitalisaatio ja asiakaslähtöisyys olivat keskiössä. Lopputuloksena oli 11 hakukierrosta: kustannustuet 1-6, sulkemiskorvaus 1-2, tapahtumatakuu ja tuki kattamattomiin kiinteisiin kustannuksiin 1-2 sekä yli miljardi euroa jaettuja tukia.

Tiivis lainsäädäntöyhteistyö ministeriöiden kanssa mahdollisti sen, että Valtiokonttorin asiantuntijat pääsivät vaikuttamaan lakitekstiin heti alusta alkaen. Hankkeessa hyödynnettiin sähköisiä järjestelmiä ja ketterää kehittämistä valtionhallinnolle uudenlaisella tavalla, mikä mahdollisti lainsäädännön nopean toimeenpanon.

Hankkeessa korostuivat sidosryhmätyö ja siilottomuus. Verkostoja hyödynnettiin laajasti muun muassa testauksessa ja viestinnässä. Kokonaan etätyönä toteutettu hanke edellytti uusien toimintatapojen kehittämistä ja nopeaa omaksumista.

Sammanfattning

Åtgärderna för att bekämpa den globala covid-19-pandemin som bröt ut våren 2020 orsakade också en ekonomisk nedgång i Finland. För att lindra detta riktade staten stöd till företag för att klara av situationen. Statskontoret fick i uppdrag att genomföra en ny typ av ersättningsmodell som skulle kunna hjälpa företag som drabbats av krisen så snabbt som möjligt. Kostnadsstödet byggdes för Statskontorets division för Medborgartjänster, som är expert på ersättningstjänster.

Projektet uppnåddes genom att förlita sig på tidigare existerande system, automatisering och agilt ledarskap och organisationskultur. Digitalisering och kundorientering var i kärnan av projektet. Det resulterade i 11 olika stödomgångar: kostnadsstöden 1–6, ersättningen för stängning 1–2, evenemangsgarantin samt stödet för fasta kostnader utan täckning 1–2 och över en miljard euro utbetalda stöd.

Ett nära lagstiftningssamarbete med ministerium gjorde det möjligt för Statskontorets experter att redan från början vara med och påverka lagtexten. Projektet utnyttjade elektroniska system och agila utvecklingsmetoder på ett nytt sätt för statsförvaltningen, vilket möjliggjorde ett snabbt genomförande av lagstiftningen.Projektet betonade ett omfattande samarbete med intressegrupper. Nätverken utnytjades omfattande i bland annat testning och kommunikation. Projektet, som genomfördes helt på distans, krävde utveckling och snabbt antagande av nya arbetsmetoder.

Summary

The measures that were used to combat the global COVID-19 pandemic that broke out in spring 2020 caused economic downturn also in Finland. To alleviate the economic downturn, the state directed support to companies to cope with the situation. The State Treasury was tasked with implementing a new type of compensation model to help the companies affected by the crisis as quickly as possible. Cost support was built for the State Treasury's Civic Services division, which is an expert in compensation services and has experience in various implementations of compensation models.

The project was achieved by relying on the systems already in use, automation and agile management and operating culture. Digitalisation and customer orientation were at the heart of the project. The result was 11 application rounds: cost support 1-6, closure compensation 1-2, event guarantee and support for uncovered fixed expenses 1-2, and more than EUR 1 billion in distributed support.

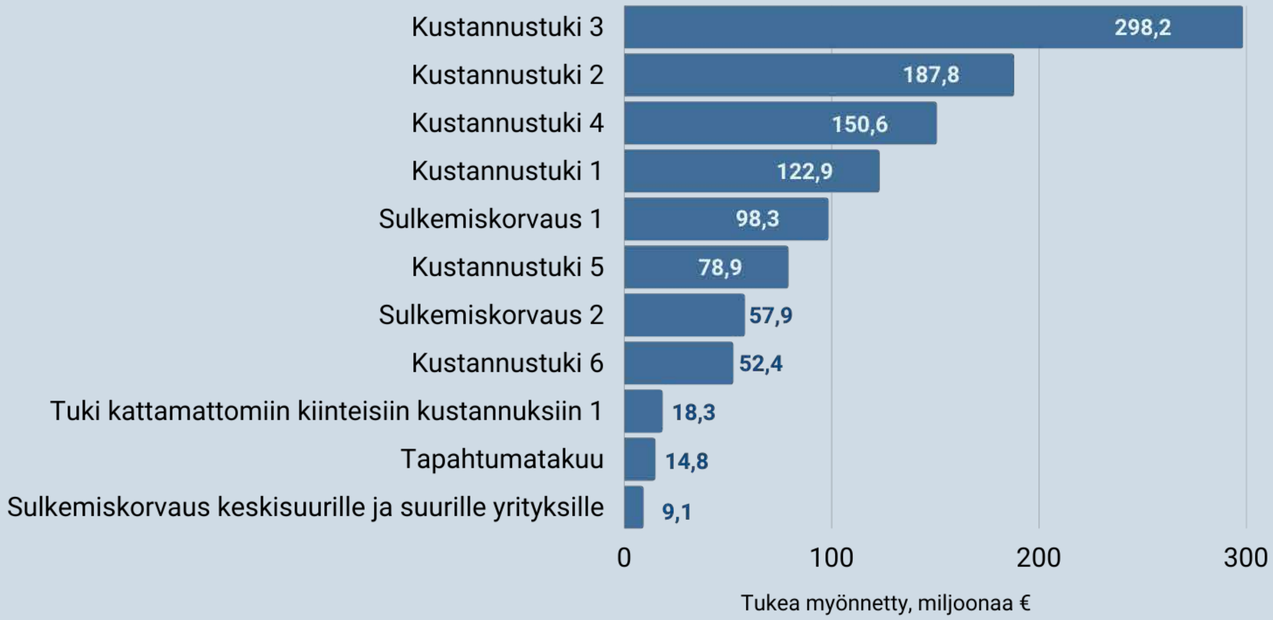
Close legislative cooperation with the ministries made it possible for the State Treasury's experts to influence the legal text right from the start. The project utilised electronic systems and agile development for central government in a new way. It made it possible to implement the legislation quickly. The project highlighted extensive stakeholder work and silo-free work. The networks were widely used in testing and communication, for example. The project, carried out entirely remotely, required the development and rapid adoption of new approaches.

Valtiokonttorin koronatukia haki noin
43,4 tuhatta eri yritystä.

Valtiokonttori myönsi koronatukia noin
28,9 tuhannelle eri yritykselle.

Yritys saattoi hakea ja saada tukea usealla eri kierroksella.

Kesäkuun 2022 alussa
tukia oli myönnetty yhteensä
1,09 miljardia euroa



Maaliskuu 2020
Kustannustukihanke alkaa

Kevät 2020
Kahdessa viikossa etärekrytoitiin 80 ihmistä.
Katso lisää sivulta 28 >>

Syksy 2020
Valtiokonttori palkittiin kustannustuen toimeenpanon vaikuttavuudesta, innovatiivisuudesta ja asiakaslähtöisyydesta.
Katso lisää sivulta 40 >>

Kevät 2021
Tuen toimeenpanija tiiviisti mukaan lainvalmisteluun ministeriöiden kanssa.
Katso lisää sivulta 22 >>

Kevät 2021
Tiivis sidosryhmäyhteistyö yritysneuvojaverkoston kanssa alkoi.
Katso lisää sivulta 13 >>

Huhtikuu 2021
Moniammatilliset tuotetiimit aloittivat toiminnan.
Katso lisää sivulta 23 >>

Kevät 2021
Kustannustuen hyväksymisprosentti kasvoi merkittävästi, sillä kolmannella hakukierroksella entistä useampi yritys pääsi tuen piiriin.

30.6.2022
Kustannustukihankkeen loppuseminaari ja tämän raportin julkistustilaisuus pidettiin Helsingissä.

LÄHTÖTILANNE, TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA HAASTEET

Maaliskuussa 2020 maailma sulkeutui

Pandemia sulki ravintoloita, peruutti tapahtumia ja vei meidät koteihimme suojautumaan maailmaa uhkaavalta virukselta. Talous sakkasi, pörssikurssit syöksyivät ja maailman finanssijärjestelmä oli kohdannut täysin poikkeuksellisen kriisin. Kaikella tällä oli vaikutusta myös suomalaisiin yrityksiin, jotka kamppailivat taloudellisen tilanteen romahtaessa: pahimmissa tapauksissa 100 % yritysten liikevaihdosta hävisi yhdessä yössä.

Tässä tilanteessa Valtiokonttori sai uuden tehtävän: sellaisen uuden korvausmallin toimeenpano, jolla yrityksiä voitaisiin auttaa koronakriisin aiheuttamassa vaikeassa taloudellisessa tilanteessa. Aikaa toimeenpanoon oli tukimuodon ensimmäisessä vaiheessa kuusi viikkoa. Siinä ajassa Valtiokonttorin oli pystytettävä asiakaslähtöinen ja toimiva palvelu, josta yritykset saattoivat hakea tukea vaikeaan tilanteeseensa.

Tilanne oli Valtiokonttorille erikoinen: aiemmin erilaisia yritystukia oli myönnetty muun muassa Business Finlandin, Finnveran ja ELY-keskusten kautta, ja päätäntävalta tuista oli ollut työ- ja elinkeinoministeriössä. TEM:n alaiset virastot olivat kuitenkin ruuhkautuneet aiemmista tuista, ja apuun määrättiin valtiovarainministeriön hallinnonalalla toimiva Valtiokonttori, joka oli jo aiemmin osoittanut luotettavuutensa muunlaisten kompensaatioiden jakajana sekä ketteränä ja muutoskykyisenä valtionhallinnon toimijana. Valtiokonttorilta löytyi paitsi osaaminen ja kyvykkyydet uuden korvausmallin toimeenpanoon, niin myös luottamusta siihen, että hankkeen toteuttaminen jopa näin kiireisessä aikataulussa olisi mahdollista – kiitos olemassa olleen ketterän kehittämisen eetoksen sekä aiemmin tehdyn työn IT-kehittämisen ja asiakaslähtöisen toiminnan saralla. Tilanne myös edellytti uudenlaista yhteistyön tapaa ja hallinnonalarajojen ylittämistä, joten Valtiokonttorin valinta tuen toimeenpanijaksi oli toimiva ratkaisu.

Valtiokonttorin tavoite keväällä 2020

- **Avata uusi, asiakaslähtöinen palvelu kuudessa viikossa**
- **Pelastaa yritykset koronarajoitusten aiheuttamasta tilanteesta.**

Kahden ministeriön ja yhden viraston yhteistyömalli oli uusi, eikä näin nopealle, hallinnonalarajat ylittävälle ja olosuhteista johtuen täysin etätyönä toteutettavalle toimeenpanolle ollut olemassa valmista toimintamallia. Samaan aikaan valtionhallinnon toimet koronatilanteessa olivat saaneet kritiikkiä osakseen, joten odotukset uudelle tuelle olivat korkealla. Näissä olosuhteissa kustannustuen valmistelu käynnistyi nopeasti lainsäätäjän ja toimeenpanijan aitona ja yhteisesti priorisoituna yhteistyönä. Kehitystyössä keskityttiin asiakkaan ja yhteiskunnan etuun, ei hierakkisiin ja kankeisiin prosesseihin.

Hankkeessa luotettiin olemassa oleviin järjestelmiin, automaatioon ja robotiikkaan. Nopean ja asiantuntevan kehitystyön ytimessä oli johtamis- ja toimintakulttuuri, joka perustui asiakaslähtöisyyteen, digitaalisuuteen, matalaan hierarkiaan ja ketterään yhdessä tekemiseen.

”Luo uusi tuote kuudessa viikossa”

Yritysten kustannustuki -hanke käynnistyi maaliskuussa 2020. Tavoitteena oli aluksi luoda mahdollisuudet ja puitteet uuden korvausmallin hoitamiseksi.

1. IT-valmius: sähköinen asiointi sekä automaatiota ja robotiikkaa hyödyntävä prosessi
2. Käsittelyvalmius: palvelutyön ja käsittelytiimin organisointi
3. Palvelutuotanto: käyttöönotto, ylläpito, seuranta ja raportointi.

Kun Valtiokonttori sai toimeenpantavakseen kustannustukihankkeen, tilanne oli poikkeuksellinen ja sitä leimasivat kiireinen aikataulu sekä se, ettei Valtiokonttori aiemmin ollut toiminut päättäjänä samanlaisten tukien parissa. Tuen ensimmäisessä vaiheessa aikaa hankkeen toteuttamiselle oli kuusi viikkoa, mikä oli erittäin tiukka aikataulu, jossa onnistuminen vaati ponnisteluja, olemassa olevia kumppanuuksia sekä uudenlaisia ratkaisuja muun muassa IT-järjestelmätoteutuksen sekä henkilöresurssien suhteen. Kaikkea tätä lähdettiin kuitenkin toteuttamaan erityisesti kolmen tavoitteen ohjaamana:

1. Kompensaation hakeminen on asiakkaalle helppoa: Prosessi on läpinäkyvä ja vaivaton asiakkaalle ja se tapahtuu sähköisesti automaatiota hyödyntäen. Käsittelyä varten tarvittavaa tietoa saadaan mahdollisimman paljon valmiina viranomaisjärjestelmistä.

2. Hyödynnetään käsittelyprosessin parhaita käytäntöjä: Tavoitteena on sähköinen käsittelyprosessi, jossa ei tarvita paperia. Palvelua toteutetaan asiakaslähtöisesti ja tehokkaasti kerralla kuntoon -periaatteella. Tähän pyritään myös minimoimalla lisäselvitysten pyytäminen ja jonot.

3. Ketterä ja kustannustehokas järjestelmätoteutus: Sähköisessä järjestelmässä pohjana ovat olemassa olevat järjestelmät, kuten Valtiokonttorissa jo aiemmin käytössä ollut TIA-korvausjärjestelmä, joita voitiin kehittää uuden tukimallin vaatimusten mukaisiksi. Kehittämisessä hyödynnetään nykyisiä sopimuksia, joiden avulla kehittäminen voidaan toteuttaa tehokkaasti. Sähköisen järjestelmän tarkoituksena on saada kerättyä tiedot asiakkailta nopeasti, kevyesti ja helposti muiden viranomaisten järjestelmiin tukeutuen. Tavoitteena mahdollisimman pitkälle yksinkertaistettu prosessi, jossa asiakas pystyisi hakemaan tukea helposti ilman esimerkiksi konsultin apua tai vaatimusta monien erilaisten liitteiden toimittamiseen.

Onnistuneen ensimmäisen kustannustukikierroksen jälkeen Valtiokonttori sai tehtäväkseen vielä lukuisia muita koronatukia: kuusi kustannustukikierrosta, tapahtumatakuun, pienten ja suurten yritysten sulkemiskorvaukset ja tuen kattamattomiin kiinteisiin kustannuksiin. Tavoite kaikissa tukimuodoissa oli koko ajan sama: asiakaslähtöinen palvelu, josta yritykset saisivat tarvitsemansa tuen. Hankkeen edetessä kehitystyötä tehtiin kuitenkin jatkuvasti, ja työtavat ja keinot tulokseen pääsemiseksi kasvoivat ja kehittyivät hankkeen mukana: esimerkiksi sähköistä hakemusta päivitettiin jatkuvasti hakukierrosten välillä ja hankkeen sisäiselle yhteistyölle löydettiin uusia tapoja, joilla työstä tehtiin sujuvampaa.

Erilaisten toimintatapojen omaksumista

Kustannustuen toteutus tapahtui poikkeuksellisena aikana, joka vaikutti monella tavalla työskentelyyn hankkeessa. Tavoitteena oli auttaa suomalaisia yrityksiä ja yhteiskuntaa selviämään koronan aiheuttamasta vaikeasta tilanteesta, eikä aikaa hukattavaksi ollut. Se sai aikaan tilanteen, jossa merkittävinä ajureina hankkeen toteutumiselle toimivat kiire ja pakko.

Keskeistä kaikessa oli korona-aika, joka antoi perustan koko hankkeelle ja sen pikaiselle aikataululle. Hankkeen ensimmäinen vaihe toteutettiin vain kuudessa viikossa, jonka aikana Valtiokonttori onnistui luomaan sekä perustan uudelle kompensaatiomallille että rekrytoimaan uuden hankkeen vaatiman henkilöstömäärän. Tämä edellytti uudenlaista kehittämisen tapaa sekä erilaisia yhteistyön keinoja ja kanavia. Hankkeen resurssointi ja valinnat oli tehtävä tiukassa aikataulussa, mikä osaltaan loi selkeät raamit työskentelylle koko hankkeessa.

Hankkeen edetessä Valtiokonttori sai tehtäväkseen lukuisia eri tukikierroksia ja aivan uusia tukimuotoja. Niiden kaikkien toteutumisessa pystyttiin hyödyntämään oppeja tuen alkuajoilta saakka. Uusien tukien valmistelu tapahtui joka kerta kovassa kiireessä, mutta se ei luonut kynnystä asioiden kehittämiselle ja kiireisessäkin aikataulussa oli tärkeää, että palvelu pystyttiin pitämään mahdollisimman asiakaslähtöisenä ja luotettavana. Jokaisen kierroksen välillä ja niiden aikana järjestelmiä ja tuen yksityiskohtia oltiin valmiita mukauttamaan esimerkiksi asiakkailta ja sidosryhmiltä saadun palautteen perusteella. Ihmislähtöisyys oli hankkeessa muiltakin osin tärkeää, ja myös henkilöstöä kuunneltiin ja heidän palautteensa auttoi kehittämään toimintaa.

Hankkeeseen ja korona-aikaan liittyi vaatimus etätyöstä, joka edellytti uusien toimintatapojen kehittämistä ja omaksumista. Koko hanke toteutettiin etänä, ja työtä sen parissa tehtiin kaikkialta Suomesta. Vaikka etätyö ei ollut Valtiokonttorissa täysin uusi asia, vaati merkittävän hankkeen toteuttaminen sen avulla valtavia panostuksia siihen, kuinka asioita voitiin viedä eteenpäin kiireessä ja ilman fyysistä läsnäoloa. Kaikki uusien työntekijöiden perehdyttämisestä lähtien tapahtui verkon välityksellä, ja hankkeessa pyrittiin jatkuvasti löytämään oikeat keinot siihen, että sisäinen viestintä ja vuorovaikutus toimivat ja kaikki mukana olevat pysyivät perillä hankkeen kulusta ja toiminnasta.

"Ajureina kiire ja pakko kannustivat keksimään uusia ratkaisuja."

LAURA SORVA
Hankejohtaja,
Valtiokonttori

Aloite kustannustuen toimeenpanoon tuli työ- ja elinkeinoministeriöltä, mutta toteuttajaksi kutsuttiin kuitenkin valtiovarainministeriön hallinnonalalla toimiva Valtiokonttori. Palvelun rakentaminen uudelle hallinnonalalle mahdollisti ja edellytti uudenlaisia toimintatapoja sekä osoitti, että hallinnonalojen rajat ylittävä toiminta oli ylipäänsä mahdollista. Keskeisessä asemassa tässä oli luottamus Valtiokonttoria ja sen toimintaa kohtaan, ja Valtiokonttori pystyikin nopeasti omaksumaan roolinsa yhteistyökumppanina työ- ja elinkeinoministeriön kanssa. Hankkeen edetessä Valtiokonttori sai yhä suurempaa vastuuta jo lainsäädäntövaiheessa, mikä on osoitus sen kyvystä mukautua ja ottaa vastaan haasteita myös uudenlaisilta yhteistyökumppaneilta.

Avainasemassa Valtiokonttorin toimeenpanovalmius

Valtiokonttoriin on viime vuosina kehitetty järjestelmällisesti kykyjä, jotka mahdollistivat nopeatempoisen ja kriittisen hankkeen toteuttamisen: asiakasajattelu, leanaus, parhaat käytännöt, arvojohtaminen, epähierarkkisuus, valmentava johtaminen, ketterä kehittäminen, tietojohtaminen ja etätyö olivat kaikki asioita, joihin Valtiokonttorissa oli opittu jo ennen kustannustukihanketta. Uudessa tilanteessa Valtiokonttori priorisoi uuden tukimuodon toimeenpanon, minkä ansiosta näitä kyvykkyyksiä voitiin vapauttaa kustannustuen käyttöön.

Kustannustuen palvelutuotanto organisoitiin Valtiokonttorin Kansalaispalvelut-toimialalle, jonka kokemus korvaustoiminnasta ja sen järjestämisestä oli tärkeää hankkeen toteutumisen kannalta: Kansalaispalvelut on korvaustoiminnan asiantuntija, joka myöntää lukuisia eri korvauslajeja virastoille ja kansalaisille ja tuottaa mm. lakisääteiset tapaturma- ja vahinkovakuutuspalvelut valtionhallinnossa.

Tästä syystä sillä on kokemusta erilaisista kompensaatiomalleista ja niiden toimeenpanoista, ja palvelutuotantoa pystyttiin järjestämään ja ylläpitämään näiden kyvykkyyksien avulla. Kansalaispalveluiden olemassa olevat kyvykkyydet kattoivat koko kompensaatiomallin kulun alkaen johtamisesta ja linjauksista päättyen tukien seurantaan ja raportointiin. Kansalaispalveluista löytyi myös kokemusta sähköisen asioinnin järjestämisestä sekä valmiit prosessit, joissa kyettiin hyödyntämään automaatiota ja robotiikkaa mahdollisimman pitkälle. Myös valmiit kumppanuudet olivat merkittävä etu ja tae hankkeen nopealle toimeenpanolle: ilman olemassa olevaa yhteistyötä esimerkiksi IT-järjestelmätoimittajan kanssa kustannustuen järjestelmäkehitystyö ei olisi onnistunut samassa aikataulussa.

Asiakaslähtöisyys on tärkeä arvo koko Valtiokonttorin toiminnassa, ja Kansalaispalveluissa sillä on pitkät perinteet. Asiakasajattelu näkyy toimialalla ja Valtiokonttorissa niin arvoissa kuin arjessakin, joten sen nostaminen toiminnan keskiöön sujui luontevasti myös kustannustuessa. Kansalaispalveluissa uudistuksia on pyritty toteuttamaan asiakaslähtöisesti ja rohkeasti, mikä näkyy esimerkiksi korkean automaatioasteen tavoitteluna.

Ketterä IT-kehittäminen pohjautuu Valtiokonttorin ja Kansalaispalveluiden rooliin kompensaatiotoiminnan asiantuntijana. Sen taustalla on vahvaa järjestelmäosaamista sekä kokemusta viranomaisten välisistä hankkeista. IT-kehitystä on tehty aiemminkin ketterän kehityksen menetelmin, ja kustannustuessa tämä periaate pystyttiin valjastamaan käyttöön laajamittaisemmin kuin koskaan aiemmin. Siinä mahdollistajana toimivat talon dynaamiset kehitystiimit sekä nopean hankinnan mahdollistavat toimittajasopimukset.

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

TIMO LAITINEN
Pääjohtaja, Valtiokonttori

Arvot toiminnan tarkoituksena

Valtiokonttorin arvot antavat pohjan ja suunnan kaikelle Valtiokonttorin tekemiselle. Ne näkyvät päätöksissä, toiminnassa ja toimintamalleissa, joita Valtiokonttori toteuttaa.

Yritysten kustannustuki -hanketta toteutettiin siten, että kehityksen lähtökohtana olivat koko ajan asiakkaan ja yhteiskunnan hyvä. Arvot toimivat motivaattorina ja toiminnan tarkoituksena: palvelun rakentamisen päämääränä oli asiakkaan ja yhteiskunnan hyvä.

Arvot muodostivat perustan, jolla hanketta toteutettiin. Arvopohja auttoi viestimään hankkeen yhteiskunnallisesta merkityksellisyydestä, mikä lisäsi ympäristön ymmärrystä tehtävän tärkeydestä.

Asiakasnäkökulma oli keskeinen tekijä hankkeen onnistumisessa. Valtiokonttorin arvoihin tukeutuen päämääränä oli asiakkaan tarve, joka pidettiin kaiken tekemisen keskiössä. Asiakas ja yhteiskunta toimivat kehittämisen lähtökohtana, joten kustannustuki pohjautui vahvasti Valtiokonttorin arvoihin.

Laajan yhteistyön tärkeys korostui

Hankkeessa tehtiin laajasti yhteistyötä eri sidosryhmien ja verkostojen kanssa. Erityisesti Valtiokonttorin olemassa olevat verkostot mahdollistivat hankkeessa paljon. Esimerkiksi järjestelmätoteutus ei olisi ollut mahdollinen, jos ei käytössä olisi ollut jo aiemmin luotua suhdetta Accentureen, joka pystyi tiiviissä aikataulussa ja ketterästi lähtemään mukaan uuden järjestelmän kehittämiseen.

Laajaa kumppanuusverkostoa hyödynnettiin muun muassa testauksessa ja viestinnässä, ja tiivis yhteistyö kumppaneiden kanssa oli merkittävä osa asiakaslähtöisen palvelun rakentamista. Merkittäviä olivat myös sidosryhmät, joita sitoutettiin tuen toimeenpanoon heti alkumetreiltä saakka: esimerkiksi järjestelmätestaukseen mukaan pyydettiin Suomen Yrittäjät, josta löytyi nopeasti yrittäjätestaajia, jotka auttoivat varmistamaan palvelun aidon asiakaslähtöisyyden. Myös esimerkiksi viestintää kehitettiin yhteistyössä sidosryhmien kanssa, ja sidosryhmien kesken järjestettiin muun muassa webinaareja sekä säännöllisiä tapaamisia, joilla kartoitettiin uusia mahdollisuuksia yhteistyön syventämiseen asiakkaiden palvelemiseksi.

Kustannustuen kolmannella kierroksella äärimmäisen tärkeäksi yhteistyökumppaniksi nousi Alueesi korona-apu yrittäjälle –verkosto. Verkosto koostui elinkeino- ja kehitysyhtiöiden, Uusyrityskeskusten, kuntien, yrittäjäjärjestön ja muiden tahojen yritysneuvojista, jotka järjestivät yrittäjille erityistä koronaneuvontaa. Tämä koronaneuvonta toimi kustannustuen asiakaspalvelun tukena mahdollistaen kasvaneen asiakaskunnan palvelemisen nopealla aikataululla.

ESIMERKKEJÄ KUMPPANEISTA:

- Accenture: TIA-vahingonkorvausjärjestelmä ja Azure, sähköinen asiointipalvelu
- AmayeConcept: saavutettavuusasiantuntijapalvelut
- Ambientia: Valtiokonttori.fi, AWS-palvelu
- Fujitsu: Biztalk-integraatiopalvelut
- JN-Solutions Oy: tietokannat tilastointia varten
- Knowit Oy: testaus ja laadunvarmistaminen
- Tieto Finland: Valtikka-asianhallintapalvelut
- Alueesi korona apu yrityksille –verkostot: Yritysneuvojaverkosto asiakaspalvelun tukena kustannustuen 4. kierroksella
- Suomen Yrittäjät: Yhteiset tiedotuswebinaarit, viestintäyhteistyö, järjestelmätestaus

”Alueesi korona-apu yrittäjille -yhteistyö oli todella toimivaa. Saimme lopulta pienillä toimilla yritysneuvojat kuulolle ja mukaan neuvontatyöhön. Se kertoi myös siitä, että porukka teki työtään isolla sydämellä.”

SUSANNA KALLAMA
Alueesi korona-apu yrityksille -verkosto

Siilojen seinät kaadettiin silloiksi

Kustannustuki-hanketta toteutettiin kaikin tavoin poikkeuksellisena aikana. Se edellytti uudenlaista, rajoja ylittävää yhteistyötä myös muiden valtionhallinnon toimijoiden kanssa.

Valtiovarainministeriö ja työ- ja elinkeinoministeriö olivat mukana koko hankkeen ajan, ja Valtiokonttori pääsi mukaan kehittämään tukimuotoa aina lainsäädännön valmisteluvaiheesta saakka. Näin esimerkiksi IT-näkökulma ja toimeenpanovalmius voitiin ottaa huomioon jo siinä vaiheessa, kun lainsäädäntöä suunniteltiin.

Valtionhallinnossa tehtiin yhteistyötä myös muun muassa muiden virastojen kanssa: esimerkiksi Suojelupoliisi tuki kiireessä toteutettua hanketta mahdollistamalla uusien työntekijöiden turvallisuusselvityksen nopeutetussa aikataulussa, Palkeet auttoivat rekrytoinneissa ja Aluehallintovirasto oli mukana tukemassa hanketta muun muassa viestinnällisesti. Myös monet tekniset ratkaisut edellyttivät tukea eri valtionhallinnon toimijoilta, joista mukana oli muun muassa yritysten tietoja toimittanut Verohallinto sekä Digi- ja väestötietovirasto, jonka Suomi.fi-valtuuksia yritykset käyttivät tukia hakiessaan.

Näin kustannustuki-hanke osoitti siilottomuuden tärkeyden valtionhallinnossa ja näytti, ettei hallinnonalarajojen ylittäminen ole pelkästään mahdollista, vaan myös edellytys kriittisessä aikataulussa ja tilanteessa toteutetulle valtavan kokoiselle hankkeelle.

ESIMERKKEJÄ VALTIONHALLINNON KUMPPANEISTA:

- Digi- ja väestötietovirasto: auditointipalvelut, Suomi.fi
- Palkeet: robotiikka, rekrytoinnin tuki
- Valtori: ICT-palvelut, Tiedon käyttöpalvelut
- Verohallinto: tiedot tukikäsittelyä varten
- Tilastokeskus
- Suojelupoliisi: nopeutetut uuden henkilöstön turvallisuusselvitykset
- Aluehallintovirasto
- Sosiaali- ja terveysministeriö
- Työ- ja elinkeinoministeriö
- Valtiovarainministeriö

KUSTANNUSTUET

Kustannustuki 1-6

Kustannustuen tavoitteena oli yritysten tukeminen koronan aikaansaamassa vaikeassa tilanteessa sekä konkurssiin ajautuvien yritysten määrän vähentäminen. Kriteerit tuen jakamiselle muotoutuivat tämän tavoitteen ympärille.

"Parasta palvelua mitä ikinä olen virastoista saanut."

Asiakaspalaute puhelimessa 30.11.2021

Ensimmäisestä kierroksesta alkaen kustannustuki oli tarkoitettu yrityksille, joiden liikevaihto oli pudonnut merkittävästi koronaviruksen vuoksi, ja joilla oli vaikeasti sopeutettavia kustannuksia. Tuen ensimmäisellä kierroksella kriteerinä oli myös se, että yrityksen päätoimialan liikevaihto oli pudonnut vähintään 10 % koronaviruksen vuoksi. Ensimmäinen kierros oli haettavissa kesällä 2020.

Yritykselle voitiin maksaa kustannustukea, jos maksettava tukisumma oli vähintään 2000 euroa. Tuen enimmäismäärä oli 500 000 euroa yritystä kohti.

Tukikierrosten edetessä tukeen tehtiin monia muutoksia, joilla sitä pyrittiin kohdentamaan eniten kärsineille yrityksille. Tuen toisella kierroksella tukikautta pidennettiin ja korvattavien kulujen määritelmää tarkennettiin. Lisäksi tukeen tuli enemmän harkinnanvaraisuutta, sillä myös muiden kuin valtioneuvoston asetuksessa määriteltyjen toimialojen yritykset saattoivat hakea tukea harkinnanvaraisin perustein, jos ne täyttivät muut ehdot tuen myöntämiselle.

Tuen ensimmäisillä kierroksilla erityisesti yksinyrittäjät ja pienyritykset jäivät usein ilman tukea siksi, että niiden tukisumma olisi jäänyt alle 2000 euron. Tähän tehtiin muutos tuen kolmannella kierroksella, josta alkaen tukea voitiin maksaa vähintään 2000 euroa, vaikka yrityksen tuki olisi laskennallisesti jäänyt alle kyseisen summan. Tämä kasvatti tuen hyväksymisprosenttia, ja yhä useampi yritys pääsi tuen piiriin. Se näkyi myös tuen entistä suuremmassa kohderyhmässä, jota pyrittiin palvelemaan aloittamalla asiakaspalveluyhteistyö Alueesi korona-apu yrityksille – verkoston yritysneuvojien kanssa.

Viidennestä kierroksesta alkaen tuki haluttiin rajata yrityksille, jotka olivat kärsineet julkisoikeudellisista, koronapandemian torjuntaan liittyvistä rajoituksista. Tuki olikin 5. ja 6. kierroksella suunnattu erityisesti majoitus-, ravintola- ja tapahtuma-aloille. Sitä voitiin kuitenkin myöntää harkinnanvaraisesti myös sellaisille toimialarajauksen ulkopuolisille yrityksille, joihin kohdistui julkisoikeudellinen pandemian hallintaan liittyvä rajoitus.

Kustannustuen hakukierrokset 1-4 olivat volyymiltaan suurimmat Valtiokonttorin koronatuet.

Hakemusten hyväksymisprosentit kasvoivat ensimmäisten kustannustukikierrosten jälkeen.

78 %
Kustannustuki 3

79 %
Kustannustuki 4

9,3
Asiakaspalautteen keskiarvo

Sulkemiskorvaus 1-2

Valtiokonttorista oli haettavissa kaksi sulkemiskorvausta pienille yrityksille. Ensimmäisellä kierroksella korvattiin keväällä 2021 alkaneita laajoja sulkuja.

Sulkemiskorvaus 1 koski pieniä yrityksiä ja mikroyrityksiä, joissa on enintään 49 työntekijää. Yritys saattoi saada sulkemiskorvausta, kun sen toimitilat oli suljettu tilapäisesti asiakkailta lain määräyksen tai viranomaisen päätöksen mukaisesti. Sulkemiskorvaus koski ravintoloita ja muita ravitsemisyrityksiä sekä esimerkiksi liikunta- ja urheilutiloja, kuntosaleja, kylpylöitä ja sisäleikkipuistoja.

Sulkemiskorvauksen määrä perustui siihen, kuinka suuret yrityksen kulut ovat olleet helmikuussa 2021 ja kuinka suuri osa liiketoiminnasta on ollut suljettuna. Korvausta maksettiin yritykselle siltä ajalta, jonka se oli ollut suljettuna. Yritykselle korvattiin palkkakuluista 100 prosenttia ja muista joustamattomista kuluista 70 prosenttia.

Sulkemiskorvauksen toinen kierros oli tarkoitettu korvaukseksi yrityksille, joiden liiketoiminnalle aiheutui vahinkoja koronapandemian hallintaan liittyvistä sulkemismääräyksistä, sekä yleisötilaisuuden kieltämisestä tai sen merkittävästä rajoittamisesta. Jos yrityksen toimitiloja oli suljettu tai niiden aukioloaikoja rajoitettu, yritys pystyi hakemaan sulkemiskorvausta niiltä päiviltä, joita määräys koski.

”Ystävällinen ja nopea palvelu — sain päätöksen saman tien.”

Asiakaspalaute puhelimessa 30.4.2021

Toisin kuin sulkemiskorvauksen ensimmäisellä kierroksella, myös peruuntuneet tapahtumat olivat nyt mukana sulkemiskorvauksessa. Niistä voitiin myöntää korvausta yritykselle, joka oli tapahtuman pääjärjestäjä ja kyseessä oli peruuntunut yli 50 hengen yleisötilaisuus. Sulkemiskorvauksen määrä perustui siihen, kuinka suuret yrityksen kulut olivat tammi-helmikuussa 2022 ja kuinka suuri osa liiketoiminnasta oli suljettuna. Toisin kuin sulkemiskorvauksen ensimmäisellä kierroksella, sulkemiskorvaus 2 ei rajoittunut pienyrityksiin, vaan kaikenkokoiset yritykset pystyivät hakemaan tukea. Sulkemiskorvaus 2 hakuaika järjestettiin keväällä 2022.

Sulkemiskorvausten hakemuksissa oli korkea hyväksymisprosentti.

92 %	**93 %**
Sulkemiskorvaus 1	Sulkemiskorvaus 2

Hakemusten käsittelyajan mediaani

16 vrk	**7 vrk**
Sulkemiskorvaus 1	Sulkemiskorvaus 2

Keskimääräinen tukisumma

17 900 €	**22 700 €**
Sulkemiskorvaus 1	Sulkemiskorvaus 2

Tapahtumatakuu

Tapahtumatakuun tavoitteena oli vähentää tapahtumien järjestämisen taloudellista riskiä tilanteessa, jossa yhteiskunta toisaalta avautui kevään 2021 tiukkojen koronarajoitusten jälkeen ja toisaalta varautui mahdollisiin uusiin kiristyksiin loppuvuotta kohti.

Toisin kuin muut yritysten koronatuet, tapahtumatakuu oli kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa tapahtuman pääjärjestäjä haki ennakollisen maksusitoumuksen eli tapahtumatakuun. Tapahtumatakuun edellytyksenä oli, että tapahtuma oli yli 200 hengen avoin yleisötapahtuma, jota ei ollut peruttu tapahtumatakuun hakuhetkellä. Pääjärjestäjän tuli olla vakiintunut ja ammattimainen tapahtumajärjestäjä.

Toisessa vaiheessa pääjärjestäjä ja takuun piiriin ilmoitetut alihankkijat hakivat korvausta kukin omalla hakemuksellaan. Korvausta voitiin maksaa, mikäli takuun saanut tapahtuma oli peruuntunut tai toteutui oleellisesti pienempänä ja tappiollisena viranomaismääräyksen tai lain johdosta.

Peruutusilmoituksessa järjestäjän tuli antaa riittävä selvitys rajoituksesta ja sen vaikutuksesta tapahtuman järjestämiseen. Annettu selvitys arvioitiin korvaushakemusten käsittelyn yhteydessä.

"Ensimmäisen kerran tämän kriisin aikana tapahtuma-alan yrittäjät kokivat, että heidät nähdään ja heidän asiaansa on perehdytty. Kiitos todella paljon siitä asenteesta jolla toimitte ja siitä kokonaisviestistä, jota välititte meidän ihmisille."

KATI KUUSISTO
Tapahtumateollisuus ry

79 %
Hakemusten hyväksymisprosentti

8 vrk
Hakemusten käsittelyajan mediaani

31 300 €
Keskimääräinen tukisumma

14,8 milj. €
Yhteensä tukea myönnetty

Sulkemiskorvaus keskisuurille ja suurille yrityksille

Suomen valtio ilmoitti Euroopan komissiolle 25.5.2021 toisesta valtiontukiohjelmasta, joka mahdollisti sulkemiskorvauksen myöntämisen suurille ja keskisuurille yrityksille.

Keskisuurille ja suurille yli 50 työntekijää työllistäville yrityksille tarkoitettu sulkemiskorvaus koski ravintoloita ja muita ravitsemisyrityksiä, jotka jouduttiin sulkemaan tilapäisesti asiakkailta majoitus- ja ravitsemistoiminnasta annetun lain perusteella. Korvaus laskettiin sen toiminnan perusteella, jota sulkeminen koski. Korvausta voitiin maksaa myös yrityksille, jotka kunta tai aluehallintovirasto oli määrännyt suljettavaksi tartuntatautilain perusteella.

Keskisuurten ja suurten yritysten sulkemiskorvauksen haku oli käynnissä kesällä 2021. Toisin kuin aiempia tukia, keskisuurten ja suurten yritysten sulkemiskorvausta ei haettu Valtiokonttorin sähköisen asiointipalvelun kautta. Hakeminen tapahtui lomakkeella, joka oli ladattavissa Valtiokonttorin verkkosivuilta. Hakemuksen liitteeksi vaadittiin myös tilintarkastajan raportit. Muista kustannustukimuodoista poiketen hakemusten käsittely tapahtui täysin manuaalisesti.

Suurille yrityksille kohdennetuissa tuissa hakijoita oli vain muutamia kymmeniä.

33
Hakeneita yrityksiä

28
Myönteisen päätöksen saaneita yrityksiä

Suurille yrityksille kohdennetuissa tuissa käsittelyajat olivat pidempiä vaadittujen tilintarkastusraporttien vuoksi.

77 vrk
Käsitelyajan mediaani

9,1 milj. €
Tukea myönnetty yhteensä

Tuki kattamattomiin kiinteisiin kustannuksiin 1-2

Euroopan unionin toinen valtiontukiohjelma mahdollisti myös kattamattomien kiinteiden kustannusten tuen jakamisen. Tuki oli tarkoitettu yrityksille, joiden aiempi 1,8, miljoonan euron koronatukien enimmäismäärä oli täynnä tai täyttymässä, ja joille ei siksi voitu maksaa enää kustannustukea. Tuki koski keskisuuria ja suuria yrityksiä, ja se oli haettavissa Valtiokonttorista ensimmäisen kerran loppukesällä 2021.

Tuki oli poikkeuksellinen siinä mielessä, että sen hakeminen ei ollut mahdollista Valtiokonttorin sähköisen asiointipalvelun kautta, ja tuen hakeminen myös edellytti yrityksiltä aiempaa enemmän liitteitä. Hakemuksen mukana oli nimittäin toimitettava tilintarkastajien raportti.

Tuki kattamattomiin kiinteisiin kustannuksiin sai jatkoa keväällä 2022, jolloin siitä järjestettiin toinen kierros. Toisin kuin ensimmäisellä kierroksella, tukea ei enää rajattu vain keskisuurille ja suurille yrityksille, mutta sen kohderyhmää olivat edelleen ne yritykset, joiden aiempi kustannustukien enimmäismäärä, 2,3 miljoonaa euroa, oli jo täynnä. Tuen hakuaika oli poikkeuksellisen lyhyt, minkä vuoksi siitä viestittiin poikkeuksellisesti suoraan tukeen oikeutetuilla yrityksille. Myös toisella kierroksella kattamattomien kiinteiden kustannusten tukea haettiin pdf-lomakkeella, jonka liitteeksi vaadittiin tilintarkastajan raportti.

Tuen kattamattomiin kiinteisiin kustannuksiin 2. hakukierroksen tilastot ovat saatavilla Valtiokonttorin verkkosivuilla.

Tukea kattamattomiin kiinteisiin kustannuksiin haki ensimmäisellä hakukierroksella vain pieni joukko yrityksiä.

40
Hakeneita yrityksiä

38
Myönteisen päätöksen saaneita yrityksiä

Käsittelyajat olivat pidempiä vaadittujen tilintarkastusraporttien vuoksi.

39 vrk
Ensimmäisen hakukierroksen äsitelyajan mediaani

18,3 milj. €
Tukea myönnetty yhteensä ensimmäisellä hakukierroksella

KEHITYSTYÖ

Lainsäädäntö varmisti sujuvan hakuprosessin

Kustannustuen lainsäädäntö valmistui tiiviissä yhteistyössä ministeriön ja hanketta toteuttamaan määrätyn viraston kanssa. Lainsäädäntöä valmisteltiin samanaikaisesti tuote- ja palvelukehityksen kanssa, ja lainvalmisteluun osallistui lainsäädännön, palvelumuotoilun, järjestelmäkehityksen, data-analytiikan, asiakaspalvelun ja viestinnän asiantuntijoita sekä ministeriöstä että Valtiokonttorista. Lainsäädäntöyhteistyöllä varmistettiin uuden palvelun asiakaslähtöisyys, tietoon perustuva tuen suunnittelu ja kehittäminen, toimeenpanon sujuvuus sekä tuen maksatuksen nopea käynnistyminen.

Valtiokonttorin näkökulmasta yhteistyö näkyi siinä, että se oli alusta alkaen mukana kommentoimassa lakitekstiä tavoitteena ja näkökulmana prosessin suoraviivainen toteutus ja sähköinen asiointi. Kustannustuessa toteutettu täysin digitaalinen prosessi oli mahdollinen siksi, että toimittajaorganisaation näkökulma otettiin lainvalmistelussa huomioon. Myös Valtiokonttorin data-analytiikka oli mukana lainsäädäntötyössä tarjoamalla syötettä ja ennusteita lainsäädännön tueksi.

Lainsäädäntöyhteistyön ansiosta hakemusten käsittelyssä pystyttiin hyödyntämään verottajan ja tulorekisterin tietoja. Koska toimintamalli oli kirjattu lakiin, yhteistyö esimerkiksi verottajan kanssa oli sujuvaa ja kaikki tiedot saatiin halutussa muodossa sekä päivittäin päivittyen. Lakiin kirjattu mahdollisuus rakenteisen tiedon hyödyntämiseen tarkoitti myös sitä, että palveluprosessi pystyttiin toteuttamaan automatiikkaa hyödyntäen.

”Yhteinen lainvalmistelu varmisti tukien toimeenpanon ja ennakoinnin.”

TUOMO YLILUOMA
Palvelupäällikkö, Valtiokonttori

Valtiokonttorin mukanaolo lainsäädännössä varmisti sekä digitaalisuuden että asiakasnäkökulman huomioimisen. Järjestelmää pystyttiin kehittämään sähköisesti ja ilman tarvetta esimerkiksi liitteiden toimittamiselle. Tämän ansiosta hakuprosessi oli tehokas, nopea ja asiakaslähtöinen. Laissa oli myös henki, että asiakkaan antamiin tietoihin luotetaan, sillä päätös pystyttiin tekemään vain asiakkaan antamien ja verottajan tietojen pohjalta.

Yhteinen lainvalmistelu mahdollisti sen, että lain soveltamiseen liittyviä kysymyksiä voitiin tunnistaa ja linjata jo ennakolta, mikä helpotti hakemusten käsittelyä. Viraston asiantuntijat omaksuivat nopeasti kustannustukeen liittyvän lainsäädännön, ja koska he olivat olleet mukana lain valmistelussa, oli heidän myös vaivatonta ymmärtää lain päämäärä ja yksityiskohdat sekä samalla toteuttaa se selkeänä kokonaisuutena järjestelmiin, palveluprosesseihin ja asiakaskohtaamisiin. Tämä mahdollisti sen, että Valtiokonttori pystyi suoriutumaan uudesta tukimuodosta, jonka toimeenpanoon liittyi tuen myöntökriteerien tulkitseminen ja hyödyntäminen.

Vahva me-henki kannusti kehittämään

Palvelutoiminta järjestettiin ketterän kehittämisen menetelmällä, joka on ollut pienempimuotoisesti jo pitkään käytössä Valtiokonttorissa. Sitä toteutettiin kuitenkin ensimmäistä kertaa laajamittaisesti kustannustukihankkeessa. Hankkeen ajurina toimi kiire, joka asetti vaatimuksia myös priorisoinnille: hanke priorisoitiin ohi kaiken muun ja näin se sai ansaitsemansa panostuksen ja onnistui selättämään haastavan aikataulun.

Ketterän kehittämisen keskiössä olivat tekijät, jotka saivat päätösvallan tekemiseensä. Arvoihin pohjautuvan ja selkeästi yhteiskunnan tarpeesta nousevan hankkeen toteuttaminen motivoi osallistujia, jotka suhtautuivat työhönsä innokkaasti ja sitoutuen. Me-henki oli alusta asti vahvaa ja eri osa-alueet pääsivät alusta asti vaikuttamaan työhön, mikä lisäsi sitoutumista hankkeeseen sekä oppimista sen aikana.

Ketterä kehittäminen pohjautui jatkuvaan parantamiseen, jossa uusia toimintapoja ja innovaatioita kokeiltiin matalalla kynnyksellä ja nopealla aikataululla. Uusia tarpeita ja parantamiskohteita tunnistettiin nopeasti ja niihin tartuttiin heti, joten ketteryys mahdollisti hankkeen nopean aikataulun. Hankkeessa mukana olleiden henkilöiden asiantuntemus myös kehittyi nopeasti, kun yhteistyötä tehtiin laajasti eri osa-alueiden kanssa.

TUOTETIIMIT

Kustannustuen kolmannelta kierrokselta lähtien ketterän kehittämisen ja tukien toimeenpanon työhön valjastettiin jokaisen tuotekehitystyön osa-alueen edustajasta koostuvat tuotetiimi, joiden tehtävänä oli vastata palvelutuotteen rakentamisesta ja käyttöönoton suunnittelusta sekä toteuttamisesta.

Itseohjautuvalla tuotetiimillä oli tuotteen kehitysvaiheesta saakka päätäntävalta siitä, millä tavalla kehitystyöhön liittyvät tehtävät toteutetaan ja muutetaan toimivaksi tuotteeksi. Jokainen tiimin jäsen toimi tuotetiimissä oman alansa asiantuntijana ja edustajana, mutta vastuu tuotteen kehittämisestä jakautui koko tiimille yhteisesti. Tiimillä ei ollut erillistä esimiestä, vaan sen toiminta perustui jäsenten ammattitaitoon ja itsenäiseen toimintaan, kykyyn arvioida omaa toimintaansa ja priorisoida tekemisiä sekä ennakoida riskejä. Ketterä tuotetiimi pystyi näin joustavasti mukautumaan erilaisiin tilanteisiin ja luomaan uusia toiminnan tapoja nopeallakin aikataululla.

Tilaa kokeilla ja onnistua

Hankkeessa toteutettu ketterä kehittäminen ei olisi ollut mahdollista ilman kannustavaa ilmapiiriä, jossa jokaiselle annettiin tilaa kokeilla ja onnistua. Tämä ilmapiiri pohjautui Valtiokonttorin yleiseen kulttuuriin ja johtamistyyliin, jossa korostuvia asioita ovat jo pitkään olleet arvojohtaminen, epähierarkkisuus ja valmentava johtaminen.

Kustannustukien keskellä työntekijöiden keskuuteen luotiin kannustava työilmapiiri, jossa oli lupa kokeilla, eikä virheitä tarvinnut pelätä. Koska hankkeessa työ aloitettiin puhtaalta pöydältä ja toimintatavat syntyivät yhdessä sen edetessä, pääsi jokainen mukana ollut luomaan kannustavaa ja kokeilemaan innostavaa työilmapiiriä.

Keskiössä asiakaskokemus

Osa Valtiokonttorin kokonaisarkkitehtuuria: Kokonaisuus rakennettiin Valtiokonttorin sähköisen asioinnin alustalle sekä TIA-korvausjärjestelmään. Näin prosessista tuli luonnollinen osa Valtiokonttorin kokonaisarkkitehtuuria, ja sen kehittämisessä pystyttiin hyödyntämään olemassa olevia alustoja, toimittajasopimuksia ja kehittämismenetelmiä.

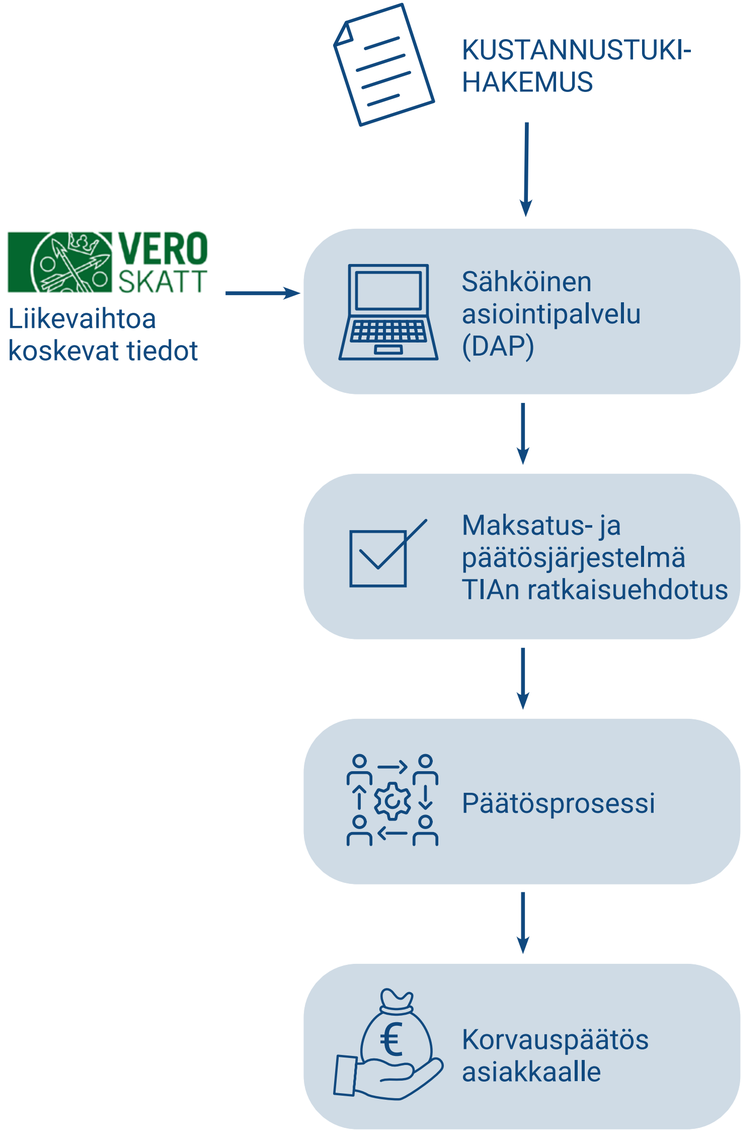
Digitaalisuus lähtee lainsäädännöstä: Valtiokonttorin mukanaolo lainsäädännön luomisessa mahdollisti toimivan digitaalisen toteutuksen. Laissa turvattiin alusta asti toimiva tekninen toteutus sekä automatiikan ja robotiikan sekä rakenteisen tiedon hyödyntäminen. Näin prosessista pystyttiin luomaan tehokas sekä asiakaslähtöinen.

Palvelumuotoilun ja IT-kehityksen keskiössä oli asiakaskokemus. Tavoite oli tehdä palvelusta mahdollisimman helppokäyttöinen asiakkaalle, mikä oli mahdollista automatiikan ja robotiikan sekä muilta viranomaisilta poimittavien tietojen ansiosta. Sähköistä asiointipalvelua testattiin yhteistyössä kumppaniverkoston kanssa, joten asiakasnäkökulma huomioitiin tarkasti jo palvelun kehittämisvaiheessa.

NÄIN HAKUJÄRJESTELMÄ TOIMII

Hakemuksen jättäminen tapahtuu Valtiokonttorin sähköisellä asiointialustalla (DAP), joka on ollut Valtiokonttorissa käytössä jo aiemmin muissa korvauslajeissa. Sähköinen asiointipalvelu hakee automaattisesti liikevaihtoa koskevat tiedot verottajalta saaduista tiedoista.

Korvauksen maksamiseen käytetään TIA-maksatus- ja päätösjärjestelmää. Myös se on Valtiokonttorissa aiemmin käytössä ollut järjestelmä, johon on kustannustukea varten rakennettu uusia toiminnallisuuksia. TIA-järjestelmä luo ratkaisuehdotuksen, joka käsitellään päätösprosessin mukaisesti. Maksun hyväksymisen jälkeen asiakas saa korvauspäätöksen sähköpostitse.



Data on läsnä kaikkialla

Data-analytiikan rooli kustannustuki-hankkeessa ei ollut ainoastaan raportoiminen, vaan se oli mukana lainsäädännön valmisteluvaiheesta lähtien. Se oli keskeinen kumppani koko hankkeen ajan aina lainsäädäntöprosessista palvelumuotoiluun ja viestintään.

Data-analytiikan yhteistyö vastuuministeriöiden kanssa oli merkittävä tekijä lainsäädännön muotoutumisessa. Data-analytiikan keinoin hankkeessa valmisteltiin erilaisia laskelmia ja ennusteita tukimuotojen kohdentumisesta, ja näitä arvioita pystyttiin käyttämään laajasti hyödyksi lainsäädännön suunnittelussa. Näin uuden tuen valmistelua pystyttiin johtamaan aidosti tiedolla.

Pykälien valmistelusta asti tehdyt analyysit auttoivat myös palvelutuotannon ennakoivassa suunnittelussa ja resursoinnissa. Tuen muotoilu ja viestintä pystyi toimimaan ennakoivasti laadittujen ennusteiden pohjalta, millä voitiin hallita tukeen liittyviä odotuksia sekä varautua toimeenpanoon.

LAINSÄÄDÄNTÖYHTEISTYÖ

Data-analytiikka teki tiivistä yhteistyötä vastuuministeriöiden kanssa ja tarjosi lainsäädäntötyön tueksi ennusteita ja analyysejä, jotka auttoivat lain kohdentamisessa.

PALVELUMUOTOILUN TUKI

Data-analytiikan analyysejä hyödynnettiin palvelumuotoilussa. Analyysit tarjosivat ennakoivasti tietoa, jolla ohjattiin palvelun suunnittelua ja resurssointia.

MEDIAYHTEISTYÖN EHTYMÄTÖN MAAPERÄ

Mediaa palveltiin koko hankkeen ajan kattavilla tilastoilla, jotka olivat julkisesti saatavilla tukien verkkosivuilla. Tämä tarjosi ehtymättömän lähteen toimittajille, jotka saattoivat poimia tilastoista tietoja omiin tarpeisiinsa.

SYÖTE ASIAKASVIESTINTÄÄN

Yhteistyö viestinnän kanssa oli sujuvaa ja se perustui erityisesti julkiseen, käyttäjälähtöiseen raporttiin, jonka avulla tukien maksu- ja käsittelytilanteesta voitiin viestiä tehokkaasti ja ylimääräisiä tietopyyntöjä välttäen. Tämä auttoi myös viestinnän ennakoimisessa, sillä data-analytiikasta saatu syöte tarjosi näkymiä siihen, millaisia viestejä kannattaisi tuoda esiin.

”Tiedolla johtaminen tuki onnistunutta lainsäädäntöä ja toimeenpanoa.”

HENJE KASSLIN
Data-analyytikko, Valtiokonttori

"Kustannustuessa on ymmärretty viestinnän merkitys. Aktiivinen ja ymmärrettävä viestintä sai paljon kiitosta ja lisäsi asiakasajattelua julkishallinnossa."

HANI OLSSON
Viestintäpäällikkö, Valtiokonttori

Viestinnän verkostoa kudottiin kiihkeästi

Nykyaikainen viestintä on asiakasrajapinnan, liiketoiminnan ja palvelutuotannon yhdistävä sidos, jolla on ollut hankkeessa selkeä strateginen tehtävä. Viestintä on ollut mukana kaikilla foorumeilla alusta lähtien suunnittelemassa hanketta. Tarkoituksena tässä on ollut asiakkaan hyöty, ja viestinnän toimenpiteet on suunniteltu asiakaslähtöisesti ja ennakoiden. Ennakoiva viestintä osoittautui tärkeäksi odotustenhallinnan, asiakaskokemuksen ja työn sujuvuuden kannalta. Esimerkiksi data-analytiikan välineitä käyttäen viestejä onnistuttiinkin mukauttamaan siten, että odotuksia voitiin hallita viestinnällisin keinoin jo siinä vaiheessa, kun tukien taustalla olevaa lainsäädäntöä vielä valmisteltiin.

Kustannustukien pääasiallinen viestintäkanava ovat olleet verkkosivut. Kustannustukien haekustannustukea.fi-sivusto sekä sulkemiskorvauksen, tapahtumatakuun ja kattamattomien kiinteiden kustannusten tuen omat verkkosivut ovat luoneet pohjan sekä asiakasviestinnälle että mediayhteistyölle, ja niille on kerätty kattavasti tietoa sekä esimerkiksi videoita ja laskureita tukien hakemisesta. Tavoitteena viestinnässä on koko ajan ollut selkeys ja ymmärrettävyys, ja kaikkea viestintää on kehitetty jatkuvasti asiakasnäkökulma mielessä pitäen. Kustannustukihankkeen jatkuvan parantamisen eetos on näkynyt erityisesti tukien verkkosivuilla, joihin on tehty asiakaspalautteiden perusteella päivityksiä parhaassa tapauksessa vain minuuteissa palautteen vastaanottamisen jälkeen. Asiakkaita on tavoitettu laajasti sosiaalisen median kautta, jonka kanavista ovat näkyneet erityisesti Twitter ja Facebook.

Mediaa on palveltu kattavilla tilastoilla: joka arkipäivä päivittyvä raportti kustannustuen hakemus- ja tukimääristä on vähentänyt viestinnän saamia tietopyyntöjä sekä auttanut nostamaan esiin viestittäviä teemoja. Aluetoimittajat ovat kiittäneet tilastosivua ja uutisoineet ahkerasti paikallisten yritysten saamista tuista.

Sujuva viestintä perustui kattavaan sidosryhmäyhteistyöhön, jonka avulla viestintä on tavoittanut oikeat kohderyhmät. Yhteistyötä on tehty muun muassa Alueesi korona-apu yrityksille -verkoston yritysneuvojien, Elinkeinoelämän keskusliitto, Suomen Yrittäjien, Taloushallintoliiton, Tapahtumateollisuus ry:n ja muiden etujärjestöjen kanssa. Lisäksi viestintää on kehitetty yhteistyössä ohjaavien ministeriöiden sekä muiden virastojen kanssa, jotta viesti koronatuista on yhtenäinen koko valtionhallinnossa.

Hankkeessa mukana olleiden palvelualtis asenne on näkynyt monenlaisena materiaalintuotantona sidosryhmille ja yhteisten webinaarien tuottamisena.

Vuorovaikutus etätyössä

Etätyö on ollut tuttua Valtiokonttorissa jo ennen kuin korona pakotti sen laajamittaiseen käyttöönottoon. Hankkeessa tilanne oli kuitenkin uusi, ja sen vuoksi erityistä painoarvoa laitettiin alusta alkaen vuorovaikutukselle hankkeen sisällä. Valtavaa tehtävää lähdettiin toteuttamaan 100-prosenttisena etätyönä ja useiden uusien henkilöiden voimin, joten oli tärkeää, että vuorovaikutus ja sisäinen viestintä hankkeessa toimivat esteettömästi ja avoimesti.

Koko hanketta on leimannut pyrkimys siilottomuuteen ja siihen, että ajantasainen tieto liikkuu ketterästi hankkeen sisällä. Tavoitteena on ollut sujuva tiedonkulku, jotta kaikki kokevat saavansa aina ajankohtaisen tiedon siitä missä mennään. Nopeatempoisessa ja epävarmassa tilanteessa oli todella tärkeää että tähän satsattiin. Ei odotettu, että oli valmiita päätöksiä mistä tiedottaa, vaan valmisteluvaiheessakin kerrottiin avoimesti asioiden etenemisestä.

Ensisijaiseksi työkaluksi tähän otettiin Teams, jonka avoimille kanaville kaikki hankkeeseen, sen kehitystyöhön sekä palvelutuotantoon liittyvä keskustelu pyrittiin viemään aina, kun se ei ollut esimerkiksi tietosuojasyistä mahdotonta. Teams-kanaville voitiin kutsua edustajia myös kumppaniorganisaatioista, joten tiedonvaihto esimerkiksi IT-palveluntarjoajien kanssa sujui saumattomasti yhteisellä alustalla.

Tehtäviä, niiden aikatauluja ja toteutusresursseja on hallinnoitu ja seurattu Jira-tehtävänhallintaohjelmistossa. Tehtävien etenemistä seurattiin tämän lisäksi säännöllisissä hankeryhmien, toimittajakumppaneiden, ohjausryhmän ja ministeriön kanssa käydyissä seurantapalavereissa.

”Aktiivinen tiedon jakaminen etätyössä oli keskeinen tekijä vuorovaikutuksen onnistumisessa.”

FANNY NUMMI
Hankekoordinaattori, Valtiokonttori

Etärekrytoinnin taidonnäyte

Kustannustuen ensimmäisessä vaiheessa Valtiokonttoriin rekrytointiin yli 80 uutta tekijää kolmessa viikossa. Tämä onnistui, kun rekrytointiprosessi leanattiin, haastattelut tehtiin etänä ja kumppaneita hyödynnettiin prosessin aikana.

Tavoite kustannustukien rekrytoinneissa oli saada parhaat osaajat kaikkialta Suomesta. HR oli mukana alusta asti suunnittelemassa rekrytointiprosessia, jonka toteuttaminen sujui tehokkaasti HR-kumppanimallin sekä Palkeiden kanssa tehdyn yhteistyön seurauksena. Rekrytointiprosessin ensimmäisissä vaiheissa hyödynnettiin laajasti videohaastatteluita, joiden avulla suuresta hakijamäärästä voitiin karsia sopivat kandidaatit varsinaiseen haastatteluun, jotka toteutettiin etänä esihenkilöiden ja HR:n kanssa.

Etänä tehdyt rekrytoinnit johtivat etänä tehtyyn perehdytykseen. Hankkeen aikana Valtiokonttoriin rekrytoitiin suuri määrä uusia työntekijöitä, jotka pystyttiin perehdyttämään tehtäviinsä sekä kustannustukeen liittyvään lainsäädäntöön etäyhteyksien välityksellä. Tueksi tähän tarvittiin kattavaa ohjeistusta, jonka avulla voitiin varmistaa koko tuen käsittelyprosessin luotettavuus ja toimivuus. Ohjeistusta myös käytiin jatkuvasti hankkeen aikana läpi, ja jokaisen kustannustuen käsittelijän oli mahdollista pyytää apua ja kysyä epäselvistä tapauksista yhteisissä palavereissa ja keskusteluissa.

”Rekrytoimme yli 80 uutta työkaveria ympäri Suomen vain kolmessa viikossa!”

NINNI JOLKKONEN
Henkilöstöasiantuntija, Valtiokonttori

”Minun tehtäväni oli olla ihmistemme tukena kaikissa tilanteissa.”

JYRI TAPPER
Toimialajohtaja (2009-2022), Valtiokonttori

Asiantuntijuuden tukena

Valtiokonttori pyrki tukemaan hankkeen työntekijöitä tarjoamalla mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen. Kehitystyötä tuettiin tarjoamalla siinä mukana oleville henkilöille mahdollisuus osallistua lean-ajatteluun ja scrum-malliin liittyviin koulutuksiin, joiden oppeja hyödynnettiin hanketyössä ja sen kehittämisessä.

Kustannustukea on tehty asiakaslähtöisesti ja asiakkaita palvellen. Monet tuen hakijoista ovat olleet yrityksiä, joiden on ollut vaikeaa selvitä koronakriisin aiheuttamasta ahdingosta. Se on näkynyt myös vaikeissa asiakaskohtaamisissa, joihin monet asiakastyötä hankkeessa työskennelleet henkilöt ovat joutuneet: usein asiakaspalvelija onkin joutunut tarjoamaan henkistä tukea hankalan taloustilanteen kanssa kamppailevalle yrittäjälle.

Valtiokonttori on pyrkinyt tukemaan hankkeen työntekijöitä näissä kohtaamisissa. Asiattomuuksille on ollut nollatoleranssi, ja esimerkiksi uhkailutilanteet on otettu vakavasti ja niihin on puututtu. Asiakaspalvelijoita on pyritty tukemaan myös esimerkiksi tarjoamalla koulutusta ja oppeja vaativan asiakaspalvelutyön tueksi.

Asiakaspalvelua tekevät henkilöt pääsivät muun muassa osallistumaan Totti Karpelan Puhejudo-koulutukseen, joka tarjosi oppeja ja voimavaroja vaikeassa tilanteessa olevien asiakkaiden kohtaamiseen.

Talous ja hallinto

Talous mahdollisti hankkeen onnistuneen läpiviennin varmistaen, että sille osoitettiin valtion talousarviosta riittävä rahoitus. Talous on rakentanut ja toimeenpannut systemaattisen kustannusseurannan sen varmistamiseksi, että kaikki aiheutuvat kustannukset on voitu kohdistaa hankkeelle riippumatta siitä, missä päin Valtiokonttoria kustannuksia on syntynyt. Katse ei ole ollut vain peruutuspeilissä. Toteutuneiden kustannusten rinnalla on ennustettu myös tulevaa, resurssoinnin ja kustannusten sekä maksupostien tulevaa kehitystä. Tämä on edellyttänyt tiiviin verkoston rakentamista ja sen ylläpitämistä.

Tietoa talouden ylläpidon tarpeisiin on tuottanut muun muassa jokainen hankkeessa työskennellyt valtiokonttorilainen kohdistamalla työaikaansa hankkeelle, hankkeen esihenkilöt arvioidessaan tarvittavia henkilöresursseja, ict-palvelujen ostoista vastaavat henkilöt ja data-analyytikot tuottaessaan ennusteita maksettavista korvauksista. Kaiken tämän pohjalta talous on pitänyt hankkeen johdon tietoisena määrärahan käytöstä ja sen riittävyydestä.

Hallinnossa resursointi on ollut hankkeen alusta asti hyvin hoidossa. Hankeassistentti on ollut tavallista laajemmin tukena valtavassa hankkeessa, joka on vaatinut uudenlaista priorisointia ja ajankäyttöä.

Hankehallinnassa on syntynyt hankedokumentaatiota ja seurannan dokumentaatiota, muun muassa mittaristoja ja tilannekatsauksia. Näitä on talletettu Valtiokonttorin käytäntöjen mukaisesti.

Osana hankehallintaa myös työntekijäkokemukseen on panostettu, ja se on ollut merkittävässä osassa koko hankkeen ajan. Työntekijäkokemusta on kartoitettu säännöllisin henkilöstökyselyin. Vaikuttamismahdollisuudet hankkeessa on koettu hyväksi ja ne ovat edesauttaneet myönteistä ilmapiiriä ja tunnelmaa.

"Systemaattinen kustannusseuranta ja resurssiennusteet varmistivat hankkeen onnistuneen toimeenpanon."

TARJA LAINE
Apulaisjohtaja, Valtiokonttori

PALVELUTOIMINTA

”Hyvän tiedonjaon ansiosta pystyimme tekemään tarvittaessa nopeitakin päätöksiä.”

MARI SELVIRANTA
Palvelujohtaja, Valtiokonttori

Järjestäytyminen asiakkaan avuksi

Laaja etätyö edellytti, että kanavat palvelutuotannon järjestämiseen ja yhteistyön tekemiseen olivat valmiiksi määritelty. Työtä ei voinut tehdä hajanaisen tiedonvaihdon kautta, vaan esiin nousevien asioiden läpikäynnille oli varattava omat foorumit, joihin jokainen pääsi osallistumaan sekä esittämään kysymyksiä.

Teams oli keskeinen työkalu hankkeessa kehittämistyön lisäksi myös palvelutuotannossa. Sen kautta jaettiin puhelinvuorot sekä käytiin kehitystyön vaatimaa keskustelua. Tiedot uusista linjauksista sekä ohjeistuksista pystyttiin levittämään nopeasti Teamsin välityksellä, mikä auttoi välttämään tietokatkoksia.

Lisäksi palvelutuotanto kävi läpi työtilannetta päivittäin järjestetyissä päivän purku –tilaisuuksissa, jotka toimivat mahdollisuutena kysymysten kysymiseen sekä avun saamiseen. Päivän purku ja muu säännöllinen yhteistyö loivat edellytykset jaetulle työlle, jossa nopea päätöksenteko sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen onnistuivat sujuvasti ja tehokkaasti. Päivän purku -tilaisuudet saivat myös runsaasti kehuja, sillä niiden aikana keskustelu mahdollisti paitsi epäselvien tilanteiden selvittämisen, myös palautteen viemisen eteenpäin. Näin palautteiden avulla voitiin heti tehdä tarpeellisia kehitystoimenpiteitä esimerkiksi asiakkaiden ohjeistamiseen liittyen.

Tavoitteena luotettavuus ja yhdenvertaisuus päätösprosessissa

Vaikka Valtiokonttorissa ja Kansalaispalvelut-toimialalla oli aiempaa kokemusta erilaisten kompensaatioiden jakamisesta, on kustannustuki kuitenkin edellyttänyt uudenlaista päätöksentekoa. Kustannustukihakemukset käsiteltiin tarkasti määritellyn prosessin mukaan, ja käsittelyä ohjasivat erilaiset linjaukset, joita pystyttiin suunnittelemaan ennakoivasti jo lainsäädäntöä valmistellessa. Yhteys Valtiokonttorin ja ohjaavan ministeriön välillä jatkui koko hankkeen ajan, ja esimerkiksi yhteisissä koordinaatiokokouksissa pystyttiin ottamaan kantaa myöntökriteerien tulkitsemiseen liittyviin asioihin.

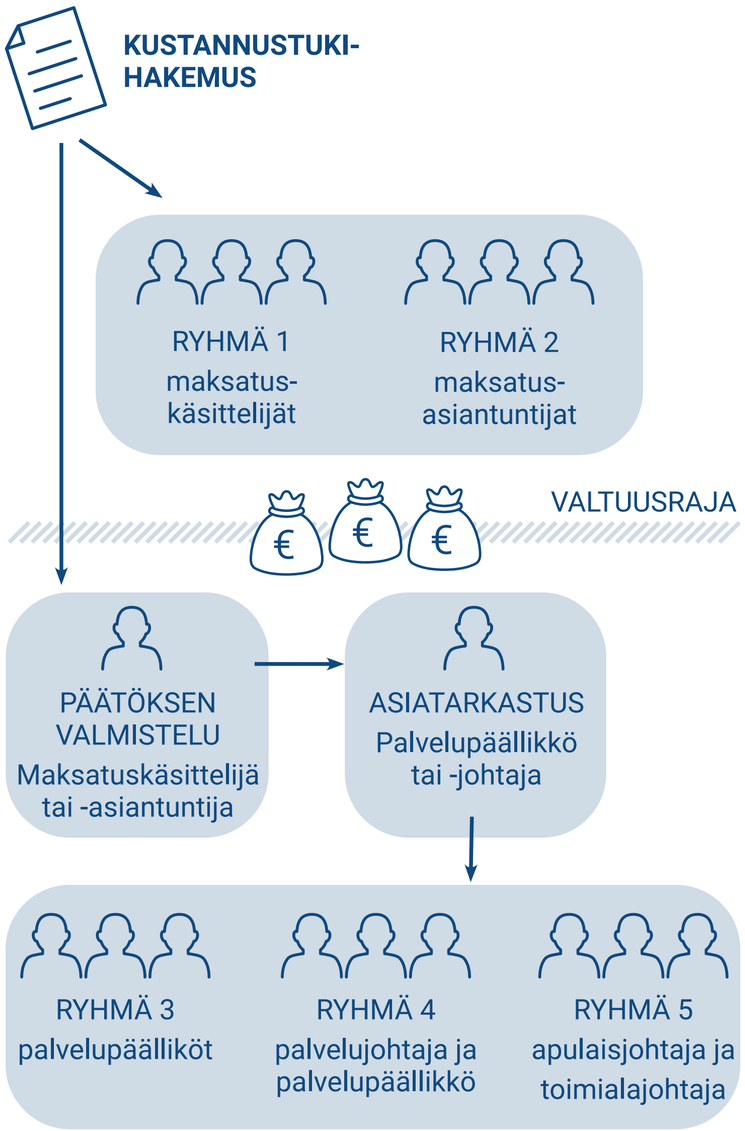
Päätösprosessissa on noudatettu kustannustukilakia, johon kaikki tukipäätöksiä tekevät käsittelijät on perehdytetty kattavasti. Tavoitteena päätösprosessissa on ollut luotettava ja yhdenvertainen prosessi, joka ottaa huomioon laissa asetetut tukiehdot ja myöntää tukia niiden perusteella.

VALTUUSRAJAT VALTIOKONTTORIN TYÖJÄRJESTYKSESSÄ

Päätösprosessi toimi siten, että kustannustukihakemuksia käsittelivät ja niistä päättivät omien valtuuksiensa puitteissa itsenäisesti ilman esittelyä maksatuskäsittelijät (ryhmä 1) ja maksatusasiantuntijat (ryhmä 2). Mikäli maksettava tukisumma ylitti ryhmien 1 ja 2 valtuusrajat, siirtyi hakemus seuraavalle valtuustasolle ryhmiin 3-5, joita olivat palvelupäälliköt (ryhmä 3), palvelujohtaja sekä kustannustuki tiimin 1 palvelupäällikkö (ryhmä 4) sekä korvauspalvelun apulaisjohtaja ja kansalaispalvelun toimialajohtaja ja heidän ollessa lomalla tässä ryhmässä lisäksi palvelujohtaja, Valtiokonttorin pääjohtaja sekä kansalaispalveluiden lakiasioiden päällikkö (ryhmä 5). Ryhmäkohtaiset valtuusrajat ovat Valtiokonttorin työjärjestyksen mukaiset.

Ryhmiin 3-5 tulevat päätökset valmisteli maksatuskäsittelijä tai maksatusasiantuntija ja palvelupäällikkö tai palvelujohtaja asiatarkisti ne ennen ryhmien 3-5 tekemiä lopullisia päätöksiä. Tässä valtuustasossa vahingon päättäjä ja asiatarkistaja/valmistelija ei voi olla sama henkilö.

Tiettyjen kriteereiden täyttävien hakemusten päätösprosessissa käytetään hyväksi automaatiota. Kaikki automaattipäätöksen saaneet hakemukset on aina kuitenkin tarkastettu ryhmässä 1, ja mikäli automaatin tekemä päätös ei poikkeaisi maksatuskäsittelijän tekemästä päätöksestä hyväksytään hakemus automaattisesti.



”Asiakas huomioitiin jo järjestelmien kehittämisvaiheessa.”

MIKKO MATTINEN
Järjestelmäasiantuntija, Valtiokonttori

Sujuva hakuprosessi hakijalle ja käsittelijälle

Koko kustannustukihankkeessa ja kaikissa siihen liittyneissä tukimuodoissa tavoitteena on ollut mahdollisimman sujuva hakuprosessi sekä tuen hakijalle että hakemusten käsittelijälle.

Hakemusprosessinsa aluksi hakija on voinut tutustua Valtiokonttorin verkkosivuilta löytyvään ohjeistukseen, josta on ollut myös linkki sähköiseen asiakaspalveluun, jossa tukihakemuksen täyttäminen on ollut mahdollista. Hakija tunnistautui sähköiseen asiointipalveluun vahvalla Suomi.fi-tunnistautumisella. Hakijan tunnistauduttua lomakkeelle sinne siirtyi automaattisesti päivittäin päivittyvä Verohallinnon aineisto sekä Tilastokeskukselta saadut tiedot yrityksen konsernisuhteesta. Koska paljon informaatiota saatiin automaattisten prosessien avulla muista järjestelmistä, asiakkaan ei tarvinnut kerätä itse kaikkia hakemuksen vaatimia tietoja, mikä teki hakemusprosessista sujuvan ja helpon. Sähköisessä asiakaspalvelussa oli näkyvillä myös chat-ikkuna, jonka kautta tuen hakija pystyi kysymään neuvoja Valtiokonttorin asiakaspalvelijalta hakemuksen täyttämisen yhteydessä.

Kun hakija on täyttänyt hakemuksen ja lähettänyt sen (myös tallentaminen keskeneräisenä ja jatkaminen myöhemmin oli mahdollista), siirtyi hakemus eteenpäin Valtiokonttorin järjestelmissä. TIA-korvausjärjestelmään rakennettiin kustannustukea varten erilaisia siihen räätälöityjä kysymyksiä, jotka ohjasivat käsittelijää käsittelyprosessissa sekä auttoivat keskittymään tapauksen ratkaisun kannalta olennaisiin seikkoihin. Järjestelmässä oli myös valmiita päätösfraaseja, jotka perustuivat kysymysten vastauksiin, ja nopeuttivat osaltaan käsittelyä, kun päätökset vaativat vain harvoin manuaalista tekstin muokkaamista. Tämä mahdollisti tehokkaan ja yhdenmukaisen hakemusten käsittelyn sekä teki hakemusprosessista sujuvan myös hakemusten käsittelijälle.

Hankkeen edetessä prosessiin tehtiin muutoksia ja sitä kehitettiin jatkuvasti, jotta hakemus- ja käsittelyprosessi olisi mahdollisimman toimiva. Osa muutoksista on liittynyt hakemuksen kysymyksiin ja asetteluihin, jotka ovat näkyneet erityisesti asiakkaalle parantuneena käyttäjäkokemuksena. Käsittelyä on onnistuttu helpottamaan myös rakentamalla järjestelmään erilaisia toiminnallisuuksia, joilla esimerkiksi Verohallinnosta hakemuksen tueksi saatavaa dataa on pystytty käsittelemään helpommin.

Asiakkaita palveltiin monikanavaisesti ja nopeasti

Kustannustukien asiakaspalvelu toimi puhelimen, sähköpostin sekä hakemukselta löytyneen chatin kautta. Asiakaspalvelua toteutettiin omassa erikoistuneessa tiimissä, jolle vapautui riittävästi aikaa asiakkaiden palvelemiseen nopean käsittelyprosessin ansiosta.

Myös asiakaspalvelussa panostettiin jatkuvaan parantamiseen: asiakaspalveluun yhteyttä ottaneilta pyydettiin palautetta asiakaspalvelukokemuksesta, ja näitä palautteita käytiin jatkuvasti läpi. Asiakkaiden oli mahdollista antaa palautetta jokaisen palvelulinjaan soitetun puhelun aikana asiakaspalveluhenkilölle ja puhelun jälkeisen automaattisen kyselyn sekä sähköpostin kautta. Saatu asiakaspalaute oli kiittävää, ja hylkäävistä tukipäätöksistä huolimatta Valtiokonttorin asiakaspalvelijat saivat runsaasti kehuja muun muassa helposti lähestyttävyydestään sekä aidoista kohtaamisista, joissa asiakasta osattiin auttaa ihmisläheisesti ja ymmärtävästi.

Puhelussa asiakkaan antama palaute kerättiin erilliselle Teams-palautekanavalle ja puhelun jälkeen tehdystä palautekyselyistä koottiin raportti viikoittain. Käsittelijöiden ja asiantuntijoiden palaute ja kehittämisideat tukien hakemiseen liittyen välitettiin kehitystiimille palvelupäällikön kautta tai suoraan Teams-kanavalla sijaitsevasta kehittämisidealistauksesta.

Asiakaspalvelu tarjosi myös syötettä viestintään, jota voitiin kehittää jatkuvasti asiakaspalvelun kautta nousseiden tarpeiden vastaamiseksi. Tukikierrosten aikana asiakaspalveluun saapuneita palautteita ja kysymyksiä myös kerättiin yhteen ja niistä raportoitiin ohjaavalle ministeriölle, jotta palautteiden sisältämiä seikkoja voitaisiin ottaa paremmin huomioon uusien tukimuotojen valmisteluvaiheessa.

"Paransimme asiakaspalvelua jatkuvasti ja reagoimme asiakkaiden tarpeisiin."

ANNA LEPPÄNEN
Maksatusasiantuntija, Valtiokonttori

Puutteelliset liikevaihtotiedot johtivat oikaisuihin

Valtiokonttorin antamiin päätöksiin tyytymättömät kustannustuen hakijat ovat voineet hakea päätöksiin oikaisua. Suuri osa oikaisuvaatimuksista on liittynyt tilanteisiin, joissa asiakas on halunnut korjata itse antamiaan tietoja tai tarkentanut hakemustaan. Oikaisuvaatimuksia on tullut yhteensä noin 6000 kaikista tukimuodoista, eli hyvin pieneen osaan päätöksistä on haettu oikaisua. Raportin julkaisuhetkeen mennessä oikaisupyynnöistä noin 40 prosenttia on johtanut päätöksen oikaisuun.

Päätökseen on haettu oikaisua ensin Valtiokonttorista, jossa tehdystä oikaisupäätöksestä hakija on voinut halutessaan valittaa hallinto-oikeuteen. Oikaisuvaatimuksen päätökseen on voinut hakea muutosta ainoastaan valittamalla hallinto-oikeuteen.

Kustannustuen osalta yleisimmät oikaisuvaatimukset ovat jokaisella hakukierroksella kohdistuneet yrityksen liikevaihtotietoihin ja liikevaihdon alenemaan. Muut yleiset oikaisuvaatimusten syyt ovat liittyneet yrityksen tukikauden joustamattomiin kuluihin, sekä yritykseen sovellettavan liikevaihdon vertailukausiin. Varsin tyypillisiä oikaisuvaatimustapauksia ovat olleet ne, joissa yrityksellä on ollut jokin tuen myöntämisen este, yleisimpänä se, että yritys ei ole ollut merkittynä ennakkoperintärekisteriin. Oikaisuvaatimuksen yhteydessä on esitetty todisteita tuen esteiden korjaamisesta tai rekisteriin liittymisestä.

Takaisinperinnältä ei vältytty

Kustannustuen toimintaan on liittynyt avustusten maksamisen lisäksi myös takaisinperintöjä avustuksen saajilta. Osa myönnetyistä tuista on jouduttu perimään takaisin liki kaikissa tukimuodoissa.

Takaisinperintää on tehty sekä niin sanottuna massatakaisinperintänä, joka on kohdistunut suureen määrään yrityksiä, että erilaisista syistä yksittäisille tapauksille.

Takaisinperintä on normaalia tukijärjestelmään liittyvää työtä, eikä siihen liittyen ole havaittu tahallisia väärinkäytöksiä.

MASSATAKAISINPERINNÄT:

- Tukien yhteensovitus jälkikäteen esim. Business Finlandin ja ELY-keskuksen tukien kanssa 1. kustannustukikierroksella
- Tekninen virhe palkkatiedoissa kustannustuen 1.-3. kierroksella ja sulkemiskorvaus 1:ssä
- AVI:n sulkumääräysten ja yritysten ilmoittamissa sulkujen alku- ja loppupäivissä eroavaisuuksia sulkemiskorvaukseen liittyen

KAIKKIEN TUKIEN OSALTA YKSITTÄISIÄ TAKAISINPERINTÖJÄ ON TEHTY MM. SEURAAVISTA SYISTÄ:

- Yrityksen oma halu palauttaa tuki kokonaan tai osittain
- Jälkitarkastukset, jotka ovat saattaneet johtaa takaisinperintään esim. virheellisesti jyvitettyjen kulujen vuoksi
- Yrityksen oikaisuvaatimus, josta on saattanut muodostua takaisinperintäpäätös uuden käsittelyn myötä

Laatu ja luotettavuus

Kustannustukihankkeen laaduntarkastus koostuu kahdesta osa-alueesta: päätösten jälkitarkastuksesta sekä prosessien ja laadun toteutumisen omavalvonnasta. Varsinaisen laaduntarkastuksen lisäksi hankkeen laadun ylläpitäminen nivoutuu saumattomasti jokapäiväiseen toimintaan. Tämä toteutuu muun muassa siten, että viestinnän ja riittävän koulutuksen kautta varmistetaan, että kaikilla hankkeessa työskentelevillä on saatavilla ajantasainen tieto ja siten kyky toimia laadukkaasti eri tilanteissa.

PÄÄTÖSTEN JÄLKITARKASTUS

Valtionavustuslain mukaan valtionapuviranomaisen on huolehdittava valtionavustuksen asianmukaisesta ja riittävästä valvonnasta muun muassa tekemällä tarvittaessa tarkastuksia. Kustannustukihankkeessa valtionavustuslain mukainen tarkastusvelvollisuus on täytetty annettuihin päätöksiin liittyvän jälkitarkastusprosessin kautta. Jälkitarkastusprosessissa joka tukikierrokselta valitaan satunnaisotannalla ne päätökset, joihin tarkastustoimenpiteet kohdistetaan. Tarkastuksen yhteydessä päätöksen perusteena ollut hakemus käydään uudelleen läpi ja pyydetään tuen saajalta asiakirjat, jotka todentavat hakemuksella esitetyt tiedot. Asiakirjapyyntö tuen saajalle tehdään sähköpostitse.

Mikäli jälkitarkastuksen yhteydessä on havaittu, että tuen saajan hakemuksellaan ilmoittama tieto on poikennut jälkitarkastuksessa varmennetusta tiedosta ja tällä erolla on ollut merkittävä vaikutus myönnettävään tukisummaan, on liikaa maksettu tukisumma peritty kustannustuesta annetun lain sekä valtionavustuslain mukaisesti takaisin tuen saajalta. Ennen varsinaista liikaa maksetun tuen takaisinperintää tuen saajalle on lähetetty kuulemiskirje, jossa tuen saajalla on ollut mahdollisuus vielä selvittää asiaa.

OMAVALVONTA

Kustannustukihakemusten käsittelyn oikeellisuutta ja päätösten lainmukaisuutta valvotaan sekä jatkuvan valvonnan että tukikierrosten jälkeen suoritettavan kertaluontoisen valvonnan avulla. Jatkuva valvonta on suurelta osin teknistä valvontaa ja sen avulla seulotaan käsiteltyjen tapausten joukosta erilaisia poikkeamia, jotka sitten selvitetään ja korjataan manuaalisesti.

"Viestinnällä varmistettiin, että kaikilla oli ajantasainen tieto; koulutuksilla taattiin kyky toimia eri tilanteissa."

ELINA VANHANEN
Palvelupäällikkö, Valtiokonttori

Jatkuvan valvonnan lisäksi kustannustukihakemusten käsittelyprosessin laatua ja päätösten asianmukaisuutta valvotaan joka tukikierroksen jälkeen suoritettavalla kertaluonteisella omavalvonnalla. Valvonnan kohteena on jokainen kustannustukihankkeessa hakemuksia käsittelevä ja valvonnan tarkoituksena on varmentaa, että hakemusten käsittelyssä on noudatettu voimassa olevaa ohjeistusta ja että tehdyt päätökset ovat lainmukaisia. Omavalvonnan kautta tehtävässä laaduntarkistuksessa kiinnitetään huomiota myös asiakaskokemukseen.

Omavalvonta on osoittanut, että hakemukset on käsitelty oikein ja päätökset ovat olleet lainmukaisia. Valvonnan yhteydessä on tullut ilmi jotain yksittäisiä poikkeamia, mutta mitään väärinkäytökseen viittaavaa ei ole havaittu. Pienetkin havainnot ovat kuitenkin olleet tärkeitä, sillä niiden avulla on voitu kehittää prosesseja edelleen ja parantaa siten toiminnan laatua.

Venäjä-pakotteiden vaikutus kustannustukiin

Venäjää vastaan on asetettu monia talouspakotteita, jotka ovat vaikuttaneet kustannustuen myöntämiseen. Pakotteita on ollut vuodesta 2014 saakka, mutta ne nousivat erityisen tärkeiksi tarkastelukohteiksi Venäjän hyökättyä Ukrainaan. Euroopan Unioni, Yhdysvallat ja monet muut maat asettivat silloin uusia pakotteita, jotka kohdistuivat erityisesti Venäjän kansalaisiin sekä venäläisomisteisiin yrityksiin.

Venäjä-pakotteet nousivat merkittäväksi teemaksi kustannustuen kuudennella kierroksella sekä sulkemiskorvauksen toisella kierroksella: Valtiokonttorin on päätöksissään noudatettava EU:n lainsäädäntöä, joten tukea ei voitu maksaa pakotteiden kohteina oleville henkilöille tai yrityksille.

Tämän varmistamiseksi Valtiokonttori otti käyttöön kolmivaiheisen järjestelmän, jolla tukien maksaminen pakotteiden alaisille henkilöille voitiin estää.

1. Ensimmäisessä vaiheessa tuen hakija vastasi hakemuslomakkeella kysymykseen siitä, onko yritys tai siinä merkittävää päätäntävaltaa käyttävä henkilö pakotteiden kohteena. Jos asiakas vastasi kysymykseen myöntävästi, oli se este tuen myöntämiselle.
2. Toisessa vaiheessa kaikki kustannustukea tuen kuudennella kierroksella hakeneet sekä sulkemiskorvausta hakeneet yritykset tarkistettiin vertaamalla listoja pakotelistauksiin. Valtiokonttori teki näitä tarkastuksia päivittäin, eikä tuista tehty päätöksiä ennen kuin tarkistuksesta oli saatu tulos.
3. Pankkien tehtävä ja velvollisuus on tuntea asiakkaansa. Know your customer -prosessinsa kautta pankki varmisti, ettei maksun vastaanottaja ole sulkulistalla. Tämä toimi kolmantena varmistuksena sille, ettei tukia maksettu pakotteiden kohteena oleville yrityksille.

Ennakoiva riskienhallinta kaikessa työskentelyssä

Kustannustuessa riskienhallintaa ei ole pidetty erillisenä toimintona, vaan se on ollut ennakoivasti mukana kaikessa asiantuntija- ja johtamistyöskentelyssä. Keskeistä riskienhallinnassa on ollut ulkoisen toimintaympäristön (lainsäädäntö, aikataulut) huomioiminen sekä epävarmuuden sietäminen, joka on ollut monella tavalla hanketta määrittävä tekijä. Yksi menestystekijä tässä epävarmuudessa toimiessa onkin ollut riskienhallinnan keskeisyys ja se, että riskienhallinta on mielletty osaksi omaa asiantuntijatyöskentelyä jokaisessa hanketehtävässä.

Hankkeen riskienhallintatyö on ollut systemaattista ja säännöllistä, mikä on auttanut tarjoamaan syötteitä hankkeen vastuualueille. Riskienhallinnan koordinointi on ollut riskienhallintatiimin vastuulla, ja se on raportoinut riskeistä säännöllisesti ohjausryhmälle ja tiimien tiimille. Jokaisella vastuualueella on ollut vastuuhenkilö, joka on perehdytetty riskienhallintaan. Kunkin hanketehtävän vastuuhenkilö vastaa riskienhallinnasta vastuualueensa riskien osalta ja huolehtii, että riskikartta on tältä osin ajantasainen. Näin riskienhallinnan ja asiantuntijatyöskentelyn välille on syntynyt aito yhteys, joka on auttanut integroimaan riskienhallinnan saumattomaksi osaksi hankkeen kaikkia osa-alueita.

Hankkeen aikana riskit on analysoitu (todennäköisuus ja vaikutus) ja niihin liittyen on tunnistettu mahdolliset riskienhallinnan toimenpiteet. Riskit on raportoitu viikoittain hankkeen ohjausryhmälle sekä Valtiokonttorin ja ministeriöiden väliselle koordinaatioryhmälle. Ohjausryhmälle on raportoitu keskeisimmät ja merkittävimmät riskit sekä niiden hallintatoimenpiteet. Ohjausryhmässä on hankkeen omistajuus ja myös vastuu riskienhallinnan järjestämisestä. Se huolehtii ministeriötason näkökulman tuomisesta kokonaisuuteen. Riskikatsaukset ja raportoinnin hoitavat hankejohto ja riskienhallintajohtaja. Akuutit ja merkittävät riskit ja poikkeamat raportoitiin välittömästi hankejohtajalle, joka tiedottaa näistä edelleen tarvittavia tahoja.

”Riskienhallinta osana jokaisen asiantuntijan työskentelyä.”

ISMO TIKKA
Asiakaspäällikkö , Valtiokonttori

Kustannustuessa riskienhallintaan on suhtauduttu kehittävällä otteella ja sen toteuttamiseen on pyritty löytämään koko ajan uusia keinoja ja työkaluja. Riskienhallinta on myös mukautunut joustavasti hankkeen tarpeisiin. Tämän kehittämisen ja mukautumisen seurauksena riskienhallinnassa siirryttiin myös käyttämään Jira-tehtävienhallintaohjelmistoa, jonka käyttöönotto toteutettiin tietohallinnon tuella. Jiran käyttö riskienhallinnassa on mahdollistanut erityisesti selkeämmän raportoinnin, sillä Jirasta riskit raportoidaan Power BI-työkalulla, jossa hankkeen riskien riskilukuja kuvataan ”liikennevalomallilla”. Jira myös mahdollistaa riskienhallintatoimenpiteiden vastuuttamisen entistä sujuvammin.

Palkittu hanke

Kustannustuen onnistunut toimeenpano on saanut myös ulkopuolista tunnustusta, ja korona-ajan pelastustehtävän onnistuminen noteerattiin myös yhteiskunnallisesti, kun Valtiokonttori sai palkinnot kustannustuen toimeenpanon yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, innovatiivisuudesta ja asiakaslähtöisyydestä.

Kustannustukihankkeen asiointipalvelu valittiin **Suomen parhaaksi asiakasteoksi** CXPA Finlandin järjestämässä kilpailussa. Palkinnolla annetaan tunnustusta organisaatioille, jotka ovat auttaneet unohtumattomien asiakkuuskokemusten aikaansaamisessa erilaisissa asiakaskohtaamisissa. Kilpailun raati arvosti erityisesti sitä, miten asiakasajattelu ja -kokemus ovat hankkeessa olleet alusta asti mielessä ja toteutusta vietiin eteenpäin yhtä aikaa lainsäädännön laatimisen kanssa.

Arvoliitto myönsi Valtiokonttorille **Vuoden vaikuttavin ARVO-teko 2020 -palkinnon**. Palkinto on tunnustus Valtiokonttorin toiminnasta yritysten kustannustuen jakamisessa. ”Olimme erityisen vaikuttuneita siitä, että perinteisesti kankeana ja hitaana pidetty julkinen toimija tarttui nopeasti toimeen, kehitti toimintaansa innovatiivisesti ja ketterästi sekä otti ennakkoluulottomasti käyttöön uusia toimintatapoja”, Arvoliitto totesi perusteluissaan.

Valtiokonttori sai tunnustuksen Suomen Laatukeskuksen **Quality Innovation Award** -kilpailussa, jossa nostetaan esiin laadukkaita uusia innovaatioita. Valtiokonttorin palkitussa innovaatiossa ”Julkishallinnon myytinmurtajat – case kustannustuki” oli kyse uudesta tavasta käynnistää palvelutoimintaa julkishallinnossa. Palvelussa yhdistettiin liiketoiminta, tietohallinto ja lainsäädäntö ketterän kehittämisen menetelmin. Tuomaristo kiinnitti huomiota siihen, että Valtiokonttorin kehittämä malli mahdollistaa lakisääteisen palvelun tuottamisen nopeasti ja tehokkaasti erityisesti kriisitilanteissa.

CX DAY

VOITTAJA

QUALITY INNOVATION AWARD

VUODEN VAIKUTTAVIN

ARVO-TEKO 2020

PUHEENVUOROJA

”Hanketta johdettiin pragmaattisesti ja arvopohjaisesti”

Timo Laitinen, pääjohtaja, Valtiokonttori

Hanketta on johdettu – kuten Valtiokonttorissa tavataan johtaa – samaan aikaan hyvin pragmaattisesti ja arvopohjaisesti nojautuen Valtiokonttorin johtamisen malliin. Arvot on sidottu niin johtamiseen, asiakaspalveluun kuin koko työhön, joka hankkeeseen liittyy. Asiakkaan kohtaaminen ja arvopohjainen johtaminen ovat näkyneet kustannustuessa, kuten kaikkialla muuallakin Valtiokonttorissa.

Aikataulu hankkeissa on erilainen kuin valtionhallinnossa yleensä. Se ei välttämättä ole ainoastaan hyvä asia. On aina riski tehdä laki nopealla aikataululla, eikä se objektiivisesti ajateltuna ole millään tavalla hyvää lainsäädäntötyötä. Näin oli kuitenkin pakko tehdä, ja se heijastui kaikkeen.

Hankkeen onnistuminen on ollut kiinni ulkoisista edellytyksistä, jotka oli luotu Valtiokonttorissa valmiiksi. Jos näitä asioita ei olisi ollut olemassa, ei hankkeella olisi ollut menestymisen mahdollisuuksia riippumatta siitä, miten sitä olisi johdettu. Pilviteknologian aiempi käyttöönotto, ketterän kehittämisen menetelmä ja pidemmän ajan kehityskaari Valtiokonttorin roolissa takasivat sen, että hanke voitiin johtaa menestyksekkäästi loppuun saakka.

Aiemmat onnistumiset ovat ruokkineet luottamusta. Valtiokonttori on aina onnistunut nopeissa tehtävänannoissa, ja sen kulttuuriin on rakentunut vahva pragmaattisen operatiivisen toimeenpanon taito. Se on seurausta pitkäaikaisesta johtamisen kulttuurista ja vahvuus, jota on ruokittava sen säilyttämiseksi. Rohkea johtajuus ja päätöksenteko epävarmuuden vallitessa ei ole itsestäänselvyys, mutta se on edellytys tällaisen kulttuurin luomiselle. Tässä ovat auttaneet myös hankkeen henkilövalinnat, jotka tukivat osaltaan kulttuurista kehitystä.

Kiireessä tekeminen on vaikeuttanut erityisesti hankkeen resurssointia. Se on johtanut tilanteeseen, jossa moni hankkeessa mukana ollut on ollut tarpeettoman kovilla. Tätä ei voitu missään vaiheessa ennustaa, mutta olisi pitänyt olla rohkea ja varautua myös sen suhteen, että kaikki ei menekään niin hyvin, vaan kriisi jatkuu. Tämä ei tietenkään ollut kenenkään tiedossa alkuvuonna 2020, jolloin meilläkin syntyi tilanteita, joissa henkilöstö joutui venymään liikaa.

Poikkihallinnollinen yhteistyö on tukenut sitä, että ei ole toteutettu ministeriön näkökulmaa, vaan valtion näkökulma. Monissa tapauksissa tämä on myös nopeuttanut toimintaa, eikä byrokratiaa ole tarvittu. Lainsäädäntöyhteistyö on ollut välttämätöntä, jotta lakiin ei tulisi asioita, jotka hidastavat toimeenpanoa. Olemme onnistuneet hyödyntämään data-analytiikkaa, ja lainsäädäntöä on tehty aidosti dataan nojautuen.

”Yhteistyö Valtiokonttorin ja ministeriöiden välillä oli kustannustuen onnistumisen edellytys”

Mikko Huuskonen, työ- ja elinkeinoministeriö
Tero Meltti, valtiovarainministeriö

Kustannustukeen saatiin ensimmäiseltä kierrokselta alkaen mukaan jokaiselta osastolta oikeat ihmiset, joilla oli annettavaa hankkeelle. Hankkeen aikana tehty ratkaisu siitä, että Valtiokonttori oli tiiviisti mukana säädösvalmistelussa, mahdollisti hankkeen tehokkaan toteutuksen. Tämä on ollut poikkeuksellista siinä mielessä, että sääntely on aiemmin tehty aina ennen toimeenpanoa. Kustannustuessa toimeenpanoa ja sääntelyä suunniteltiin samanaikaisesti. Tähän voitiin lähteä, koska luottamus oli olemassa, ja koska Valtiokonttorista löytyi monipuolista osaamista ja henkilöstöä, joka kykeni tuomaan osaamistaan hyödyksi.

Valtiokonttorilla on ollut hyvä rohkeus tehdä päätöksiä. Esimerkiksi kustannustuen tilastojen julkisuus on ollut seurausta Valtiokonttorin omasta halusta tehdä niistä julkisia, ja se on ollut hyvä ratkaisu, joka on tehnyt tuesta näkyvää. Se on myös osoitus siitä, kuinka Valtiokonttori on terveellä tavalla haastanut vallitsevia käytäntöjä ja tehnyt omia ratkaisujaan toimeenpanon suhteen.

Tuen toimeenpanon ajoitus oli hyvä siinä mielessä, että Valtiokonttorissa oli uudistettu tietojärjestelmäympäristöä ja otettu ketterät kehittämismenetelmät käyttöön. Organisaation kypsyydessä oli siis hyvä vaihe lähteä hankkeeseen mukaan, ja se näkyy myös toimeenpanon onnistumisessa.

Hankkeessa ja siihen liittyvässä poliittisessa päätöksenteossa on näkynyt jonkin verran tempoilua, mikä vaikeutti resurssointia ja organisaation pysyvyyttä. Monissa vaiheissa pandemian loppumisnäkymistä innostuttiin niin, että organisaatiot esimerkiksi tukien jakamiseen hajotettiin välittömästi. Vähän ajan päästä kuitenkin saatiin tietoa esimerkiksi uusista virusmuunnoksista, mikä johti uuteen rajoitusten kiristykseen ja kustannustukimallin nopeaan seuraavan vaiheen käyttöönottoon. Tästä on saatu kritiikkiä myös yritysmaailmasta. Tulevaisuudessa tämä kannustaa luomaan yleislain kompensaatiosta, jotta jatkossa asetuksella voitaisiin saattaa voimaan nopeita tukimuotoja.

”Kustannustuki toteutti monia julkisen hallinnon strategian päämääriä”

Eeva Kaunismaa, valtiovarainministeriö

Kustannustukihankkeessa poikkeuksellista oli se, miten sitä lähdettiin toteuttamaan rohkeasti ja uudella tavalla. On ollut uskallusta nähdä asiat toisin, eikä tekemisessä ole takerruttu siihen, kuinka ennen on toimittu. Kyky kuvitella toiminnan muutosta ohjaavana tekijänä on yksi julkisen hallinnon strategian päämääristä, ja se on toteutunut kustannustukihankkeessa siinä, että on pystytty kuvittelemaan uusia tapoja sille, kuinka toimintaa voidaan organisoida. Ketterät toimintatavat ovat julkisen hallinnon strategian ytimessä ja tulevat läpi koko kustannustukihankkeen toiminta-ajatuksesta: valtavassa kiireessä, uudessa ja yllättävässä tilanteessa asian kriittisyys pystyttiin valjastamaan hankkeen ajuriksi, mikä mahdollisti ketterien toimintatapojen rohkean hyödyntämisen.

Tämä on johtanut laajemmin siihen, että hankkeessa on pystytty toteuttamaan käytännössä kaikkia muitakin julkisen hallinnon strategian kuudesta eri päämäärästä. Strategia ohjaa ja vahvistaa koko julkisen hallinnon uudistamista 2020-luvulla, ja siinä kuvattu hallinnon yhtenäinen ja määrätietoinen uudistaminen sujuvoittaa arjen palveluita, turvaa oikeusvarmuuden yhteiskunnassa ja luo uusia mahdollisuuksia yrityksille ja yhteisöille.

Strategian päämäärät ovat toteutuneet kustannustukihankkeessa erityisesti kolmella tasolla:

1. **Suhteessa asiakkaisiin.** Asiakas ja yritys on laitettu hankkeessa keskiöön huomioiden yritysten tilanne. Tämä on auttanut luomaan ihmiskeskeisen palvelun, jollaisia strategiassa myös tavoitellaan. Strategiassa korostuvat vuorovaikutukseen, tietopohjaisuuteen ja kumppanuuteen liittyvät teemat, jotka ovat olleet esillä koko ajan. Hanketta on toteutettu siten, että tieto on ohjannut kaikkea toimintaa, mikä näkyy esimerkiksi data-analytiikan roolissa lainsäädännön valmistelussa. Monia asioita on pystytty ottamaan huomioon tiedollajohtamisen keinoin, ja se on auttanut varmistamaan asiakaslähtöisen ja toimivan palvelun. Tietoon liittyy myös tavoite avoimuudesta. Tärkeää on avata tietoa hyödynnettäväksi ja tehdä siitä ymmärrettävää esimerkiksi viestinnällä. Tässä Valtiokonttori on onnistunut esimerkiksi tarjoamalla avointa dataa tukipäätöksistä ja -hakemuksista ja avaamalla päätöksentekoa sellaiselle, joka haluaa tarkastella esimerkiksi tukien myöntämistä.

2. **Sidosryhmäyhteistyössä julkisen hallinnon sisällä.** Hallinnonalarajojen ylittäminen ja yhdessä tekeminen korostavat pyrkimystä yhtenäiseen toimintaan julkishallinnon sisällä. Hankkeessa haluttiin ylittää hallinnonalarajoja, toimia uudella tavalla ja tehdä yhdessä. Yhteistyö ministeriöiden välillä ja ministeriön ja Valtiokonttorin välillä on sujunut, minkä lisäksi on tehty myös laajempaa yhteistyötä valtionhallinnon sisällä. Julkista hallintoa on hyödynnetty palvelun järjestämiseen siten, että eri julkisen hallinnon toimivat ovat toimineet yhdessä taatakseen palvelun, joka toimii ihmiselle tai yritykselle parhaalla mahdollisella tavalla.

3. **Henkilöstökokemus Valtiokonttorin sisällä.** Henkilöstö on saanut laajoja mahdollisuuksia, ja kehittämistyötä ja palvelutuotantoa on tehty siten, että siihen on sitoutettu työntekijöitä kaikilta tasoilta. Tämä on auttanut rakentamaan aktiivisesti luottamusta, mikä vastaa myös julkisen hallinnon strategian tavoitteita.

”Valtiokonttorin ketterän kehittämisen malli toimii esimerkkinä koko valtionhallinnolle”

Lare Lekman, scrum-kouluttaja

Valtiokonttori näyttäytyy kustannustukihankkeessaan valtionhallinnon mallioppilaana ketterässä kehittämisessä. Aitoon asiakas- ja käyttäjälähtöisyyteen perustuva hanke on toteutettu tavoilla, jotka auttavat optimoimaan käyttäjien läpimenoajan omien resurssien optimoinnin sijaan. Se on ketteryyden ydintä ja tavoite, joka mahdollistaa aidon ketterän kehittämisen.

Onnistumisen edellytyksenä tällaiselle ketteryydelle on ollut johdon vahva tuki ja hyvä johtaminen. Hanketta on alettu rakentaa selkeän tavoitteen ohjaamana, ja sillä on pyritty luomaan aidosti uudenlainen tapa toimia valmiin ratkaisun pakottamisen sijasta. Ratkaisun löytäminen on jätetty hanketta kehittävälle tiimille sen sijaan, että se olisi tuotu valmiina.

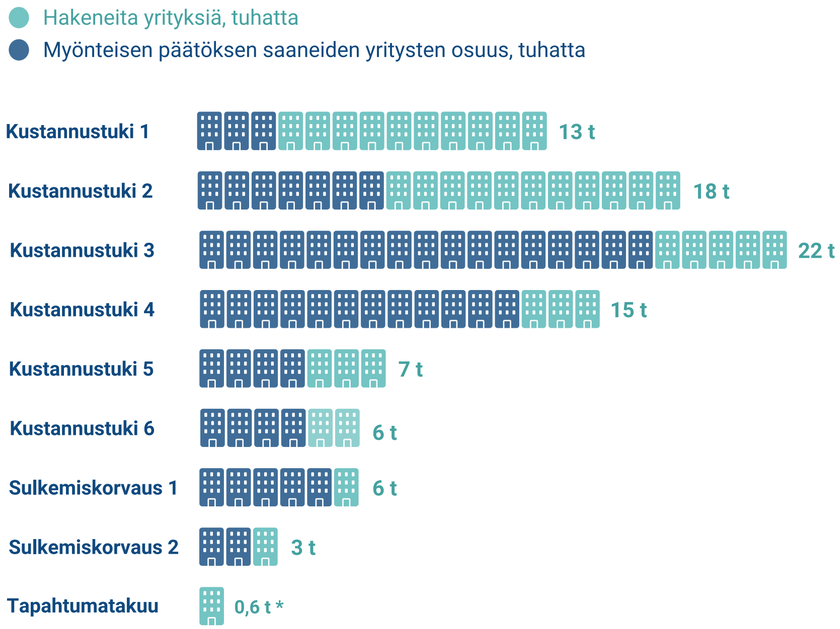
Kiireinen aikataulu on toiminut tässä mahdollistajana. Kustannustuen ensimmäisessä vaiheessa kuuden viikon aikarajoite sai aikaan positiivisen paniikin: siis ajattelutavan, jota scrum-mallissa pyritään hyödyntämään jatkuvasti. Aikarajoite pakotti tekemään valintoja: kaikkien poikkeusten miettimiseen ei ollut aikaa, vaan oli löydettävä nopeasti punainen lanka ja lähdettävä toteuttamaan sitä.

Tässä tuskin olisi onnistuttu ilman aiempaa työtä TIA-korvausjärjestelmän parissa sekä ketterän kulttuurin ja valmiiden yhteistyökumppaneiden olemassaoloa. Nopea lähtö ja kiireiseen aikatauluun sopeutuminen onnistui, koska oli olemassa jo kokemusta siitä, kuinka näiden asioiden parissa voitiin toimia. Myös hankkeen hyvä henki ja panostukset yhteistyöhön ja kommunikointiin toimivat onnistuneen ketterän työskentelyn edellytyksenä.

Jatkossa on mietittävä sitä, millä tavalla prosesseja voidaan kehittää pidemmällä aikavälillä. Julkishallinnossa ongelmana usein on se, että uusi rakennetaan vanhan päälle, eikä vanhaa poisteta. Tämä on haaste, jota myös kustannustuessa kannattaa pohtia: hankkeen oppeja voitaisiin käyttää hyödyksi sen pohtimisessa koko hallinnon tasolla, mitä hallinnon näkökulmasta voitaisiin suoraviivaista ja yksinkertaistaa.

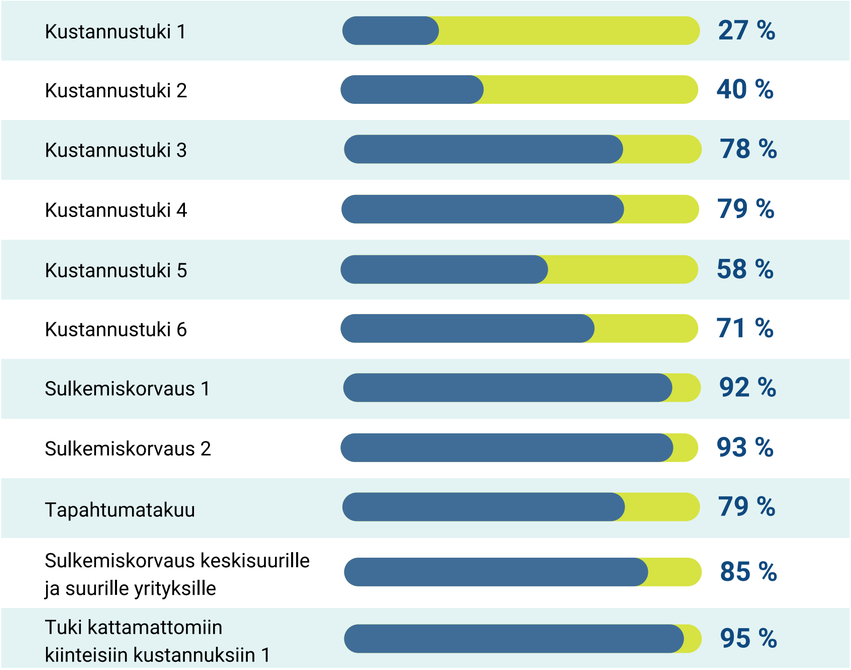
TILASTOLIITE

Kustannustuen hakukierrokset 1-4 olivat volyymiltaan suurimmat Valtiokonttorin koronatuet



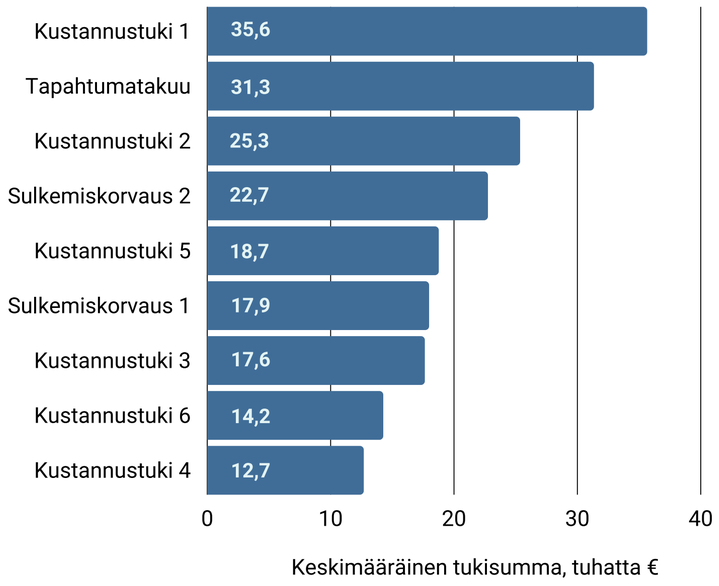
*Korvaushakemuksia (yritys saattoi hakea korvausta useampaan tapahtumaan)

Hakemusten hyväksyntäprosentit kasvoivat ensimmäisten kustannustukikierrosten jälkeen

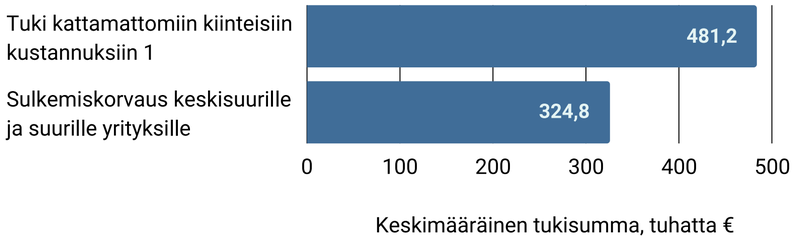


Kattavat tilastot kaikista Valtiokonttorin koronatuista löydät verkkosivuiltamme.

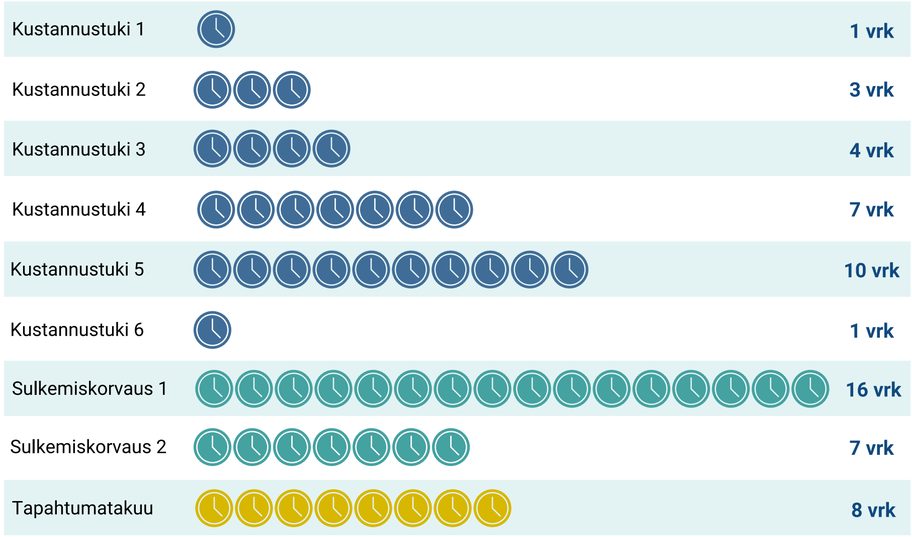
Useimmissa tuissa **keskimääräinen tukisumma oli 12-36 tuhatta euroa**



Suurille yrityksille kohdennetuissa tuissa **keskimääräiset tukisummat** olivat huomattavasti suurempia



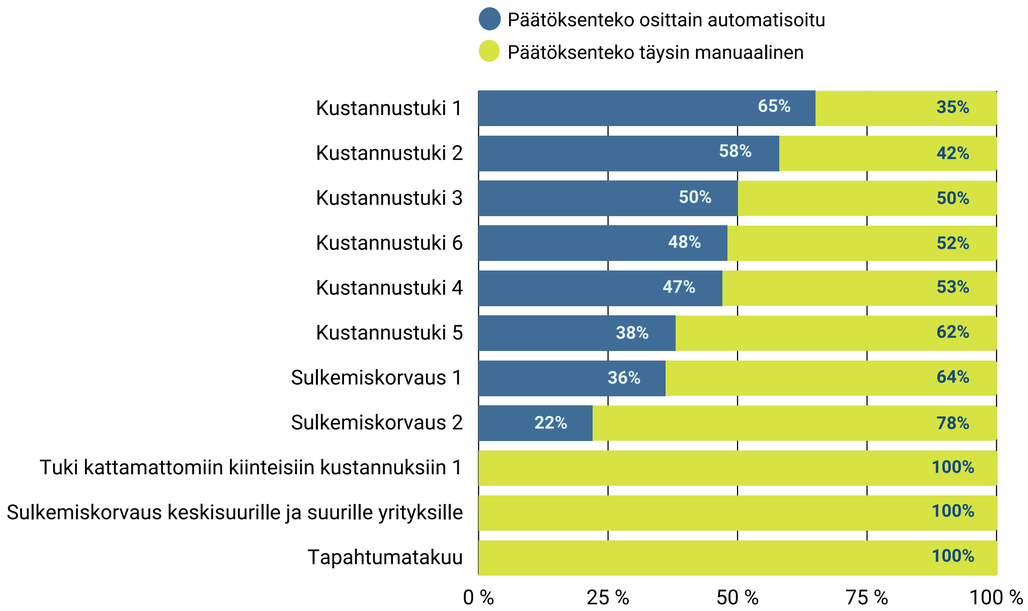
Useimmissa tuissa **hakemusten käsittelyajan mediaani** oli yhdestä kuuteentoista vuorokauteen



Suurille yrityksille kohdennetuissa tuissa käsittelyajat olivat pidempiä vaadittujen tilintarkastusraporttien vuoksi

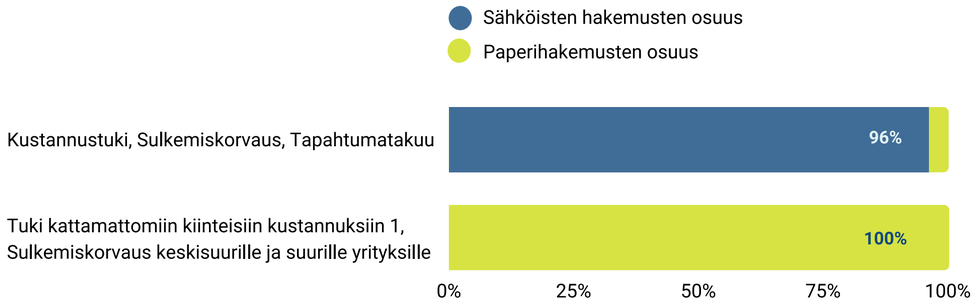
Tukimuoto	Käsittelyajan mediaani
Tuki kattamattomiin kiinteisiin kustannuksiin, hakukierros 1	**39 vrk**
Sulkemiskorvaus keskisuurille ja suurille yrityksille	**77 vrk**

Suuren volyymin tuissa **hakemusten käsittelyssä voitiin hyödyntää automaatiota**, mikä lyhensi käsittelyaikoja



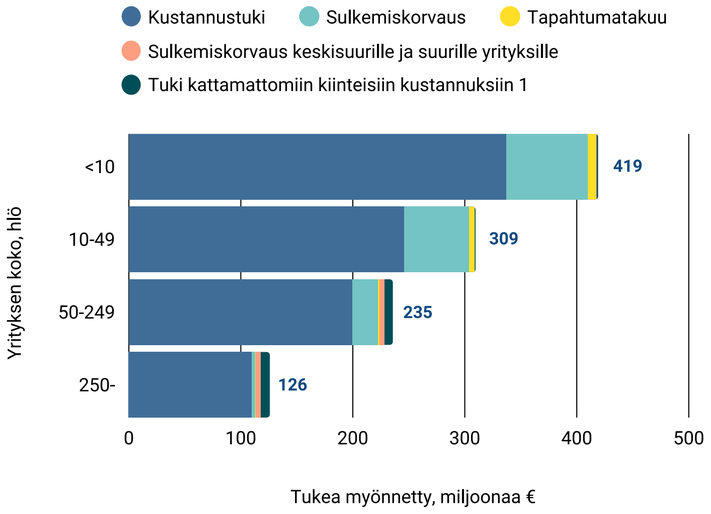
Suuren volyymin tuissa **noin 96% hakemuksista saapui sähköisesti.** Tämä yhdessä Valtiokonttorin digitaalisen palvelukyvyn ohella mahdollisti korkean automaatioasteen.

Suurten yritysten tuissa hakemukset toteutettiin paperisina.



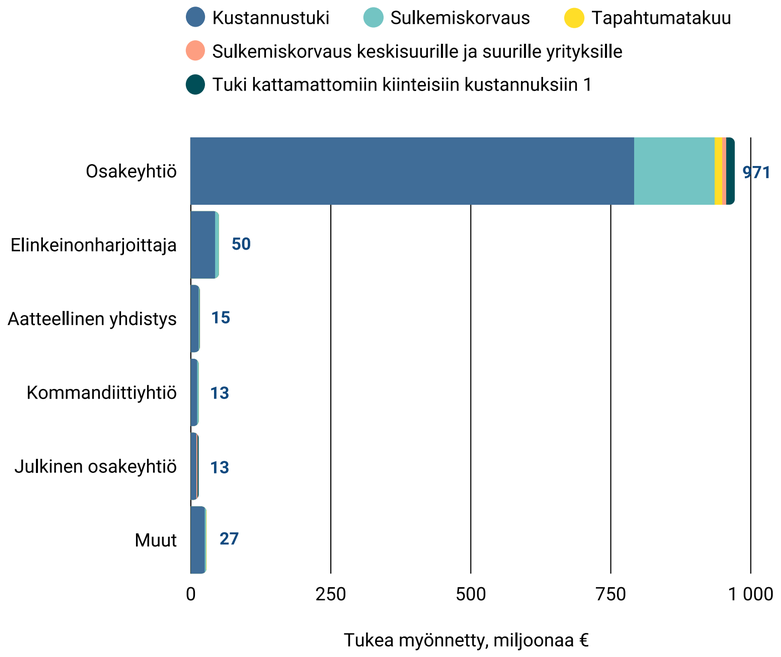
Kattavat tilastot kaikista Valtiokonttorin koronatuista löydät verkkosivuiltamme.

Tukia myönnettiin eniten **pienille ja keskisuurille yrityksille**



Jos yritys kuuluu konserniin, mukaan on laskettu kaikkien samaan konserniin kuuluvien yritysten henkilöstömäärät

Yhtiömuoto ei rajoittanut tukien hakemista tai myöntämistä. **Enemmistö tuesta myönnettiin osakeyhtiöille,** mutta tuen saajien joukkoon kuului myös muun muassa yhdistyksiä.



Kattavat tilastot kaikista Valtiokonttorin koronatuista löydät verkkosivuiltamme.

Tukia myönnettiin ympäri Suomea, eniten **Uudellemaalle, Varsinais-Suomeen ja Pirkanmaalle**

575 miljoonaa €

Maakunnassa yrityksiä: 102 tuhatta

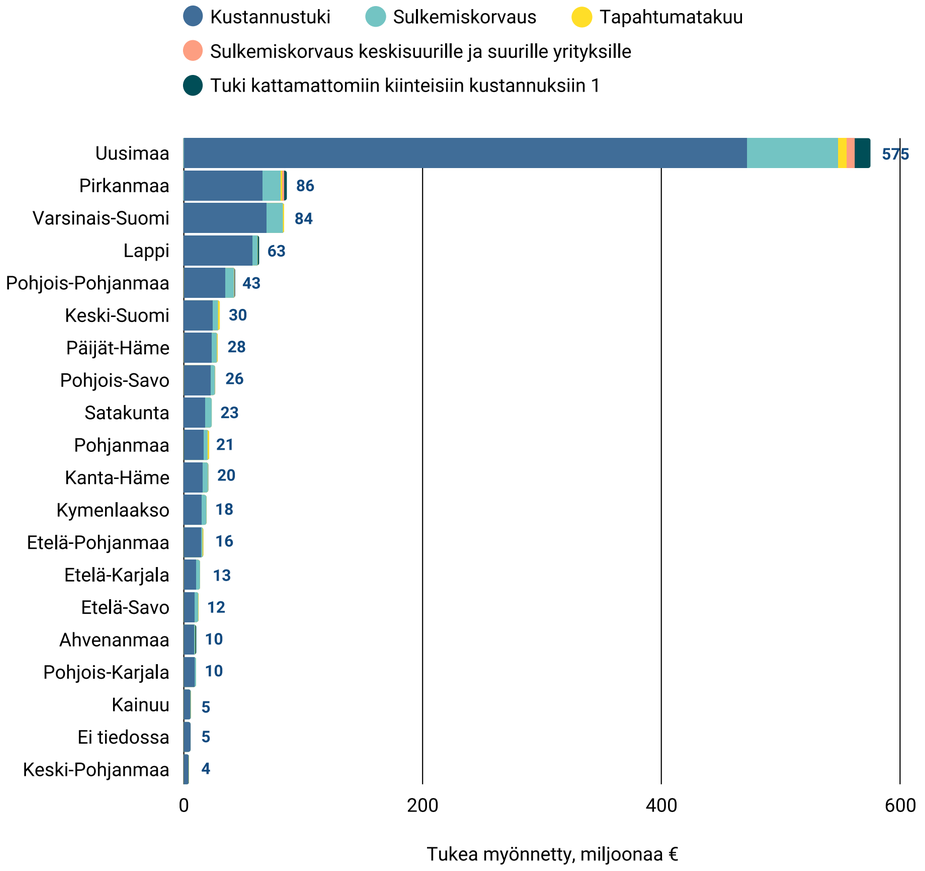
86 miljoonaa €

Maakunnassa yrityksiä: 28 tuhatta

84 miljoonaa €

Maakunnassa yrityksiä: 27 tuhatta

Maakuntien tukisummien suuruusjärjestys noudatteli pitkälti maakuntien yritysmäärien suuruusjärjestystä (arvonlisäveroilmoituksen tehneet yritykset)



Kattavat tilastot kaikista Valtiokonttorin koronatuista löydät verkkosivuiltamme.

Suurimmat tukea saaneet toimialat olivat **ravitsemusala, urheilutoiminta sekä huvi- ja virkistyspalvelut, majoitus ja liikenne**

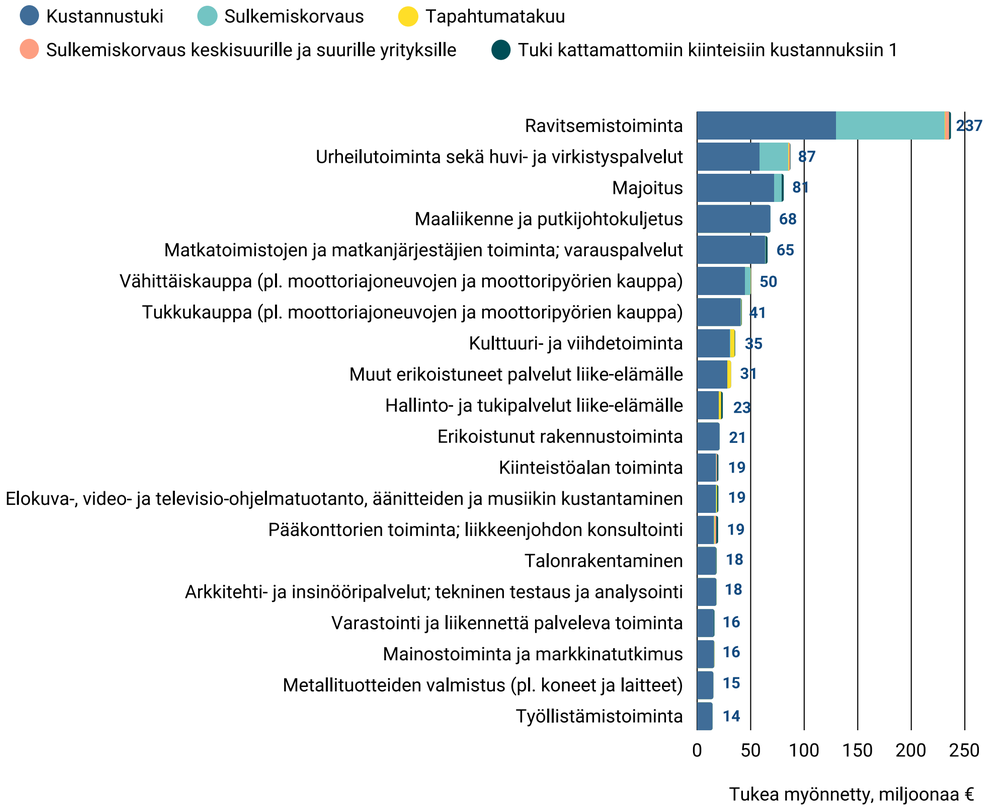
Ravitsemistoiminta
237 miljoonaa €

Urheilutoiminta sekä huvi- ja virkistyspalvelut
87 miljoonaa €

Majoitus
81 miljoonaa €

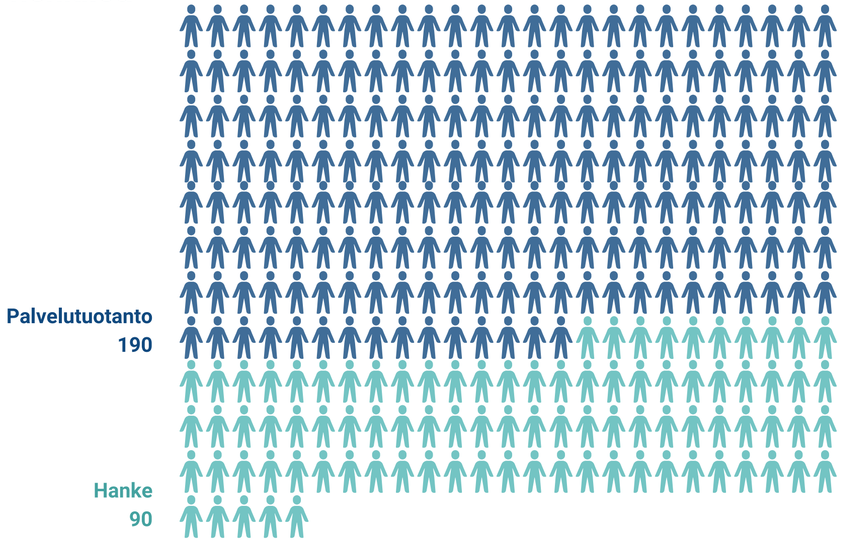
Maaliikenne ja putkijohtokuljetus
68 miljoonaa €

Eniten tukea saaneet 20 toimialaa
saivat noin 80% myönnetystä tuesta



Kattavat tilastot kaikista Valtiokonttorin koronatuista löydät verkkosivuiltamme.

Koronatukien palvelutuotantoon ja hanketyöhön osallistui Valtiokonttorilla **yhteensä noin 280 henkilöä**



Tukien toimeenpanon kustannukset olivat noin 1,5% myönnetystä tuesta

Toimeenpanon kustannukset
16,4 miljoonaa €

Tukia myönnetty **1089 miljoonaa €**

Kattavat tilastot kaikista Valtiokonttorin koronatuista löydät verkkosivuiltamme.

RAPORTIN TOTEUTUS

Raportin teksti ja toimitus Paula Minkkinen
Ulkoasu ja taitto Kirsi Heimonen
Tilastot Henje Kasslin

KUVAT
Valtiokonttorin henkilöstön kuvat Valtiokonttori, henkilöstön omat arkistot
Tero Meltin ja Eeva Kaunismaan kuvat Valtiovarainministeriö
Mikko Huuskosen kuva Mikko Huuskonen
Lare Lekmanin kuva Lare Lekman

Raportissa käytetyt ikonit Adobe Stock, Canva

Kansi Me olimme mukana tekemässä kustannustukea

ISBN 978-951-53-3850-1