



Luonnonvarakeskuksen perustaminen

Hannu Raitio, Juha Heikkilä, Kimmo Kukkavuori & Ilkka P. Laurila



Authors: Hannu Raitio, Juha Heikkilä, Kimmo Kukkavuori & Ilkka P. Laurila

ISBN: 978-952-326-049-8

Copyright: Luonnonvarakeskus (Luke)

Publisher: Natural Resources Institute Finland (Luke), Helsinki 2015

Printing year: 2015

Cover image: Erkki Oksanen / Luke

Tiivistelmä

Luonnonvarakeskus on tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio, joka tekee työtä luonnonvarojen kestävä käytön ja biotalouden kehittämiseksi. Luonnonvarakeskus perustettiin yhdistämällä maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan tutkimuslaitokset Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (MTT), Metsäntutkimuslaitos (Metla), Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos (RKTL) sekä maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskus Tiken tilastotehtävät.

Vuosina 2004–2013 tehtiin useita selvityksiä, arviointeja ja periaatepäätöksiä siitä, miten valtion tutkimuslaitosrakennetta osana Suomen innovaatio- ja tutkimusjärjestelmää tulisi uudistaa. Luonnonvarakeskuksen perustaminen sai konkreettisesti alkunsa 26.3.2012, kun maa- ja metsätalousministeriö asetti projektiryhmän valmistelemaan suunnitelman MTT:n, Metlan sekä RKTL:n kokoamiseksi hallinnollisesti yhtenäiseksi luonnonvaratutkimuskeskukseksi. Projektiryhmä laati yhdistymisestä suunnitelman, jonka valmistuttua maa- ja metsätalousministeriö asetti 17.1.2013 Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen. Myöhemmin maa- ja metsätalousministeriö teki lisäksi päätöksen hallinnonolonsa tilastotehtävien kokoamisesta ja keskittämisestä tulevaan Luonnonvarakeskukseen. Näin osaksi Luonnonvarakeskusta yhdistyivät myös Tiken tilastotehtävät.

Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeelle asetettiin ohjausryhmä, yhteistoimintaryhmä, johtoryhmä, fuusioitoimisto ja temaattiset projektit. Lisäksi asetettiin kaksi neuvoa-antavaa keskustelufoorumia: esimiesfoorumi sekä sidosryhmäfoorumi. Ohjausryhmän puheenjohtajaksi nimettiin kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio. Johtoryhmän ja yhteistoimintaryhmän puheenjohtajaksi sekä fuusioitoimiston vetäjäksi nimettiin ylijohdaja Hannu Raitio. Yhdistymisen yksityiskohtainen suunnittelu ja toteutus tehtiin yhdeksässä temaattisessa projektissa, jotka olivat 1) Tutkimus- ja asiantuntijatehtävät, 2) Organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikkarakenne, 3) Asiakkuus ja palvelut, 4) Henkilöstön vuorovaikutus ja kehittäminen, 5) Viestintä ja markkinointi, 6) Palkkausjärjestelmä, 7) Sisäiset palvelut, 8) Tietohallintopalvelut sekä 9) Luhti2015 (tilastotehtävät).

Luonnonvarakeskuksen perustamishanke kesti hieman alle kaksi vuotta. Yhteensä Luonnonvarakeskuksen perustaminen tuli maksamaan arviolta noin kymmenen miljoonaa euroa. Henkilötyövuosina Luonnonvarakeskuksen perustamiseen käytettiin vuosina 2013–2014 yhteensä 56 henkilötyövuotta.

Luonnonvarakeskus on Suomen toiseksi suurin tutkimuslaitos. Luonnonvarakeskus aloitti toimintansa 1.1.2015. Vuoden 2015 alussa Luonnonvarakeskuksessa työskenteli noin 1600 henkilöä ja toimipaikkoja oli 38.

Sammandrang

Naturresursinstitutet är en forsknings- och expertorganisation, som arbetar för att främja en hållbar användning av naturresurser och bioekonomi. Naturresursinstitutet bildades genom att slå samman forskningscentralerna inom jord- och skogsbruksministeriets förvaltningsområde, dvs. Forskningscentralen för jordbruk och livsmedelsekonomi (MTT), Skogsforskningsinstitutet (Metla), Vilt- och fiskeriforskningsinstitutet (VFFI) samt statistiktjänsterna vid jord- och skogsbruksministeriets Informationstjänstcentral Tike.

Åren 2004–2013 gjordes i Finland flera utredningar, bedömningar och principbeslut om hur strukturen i statens forskningscentraler som en del av Finlands innovations- ja forskningssystem borde reformeras. Grundandet av Naturresursinstitutet fick konkret sin början den 26 mars 2012 när jord- och skogsbruksministeriet tillsatte en projektgrupp för att bereda en plan för sammanslagning av MTT, Metla och VFFI till en administrativt enhetlig forskningscentral för naturresurser. Projektgruppen gjorde upp en plan för sammanslagning, varefter jord- och skogsbruksministeriet tillsatte projektet för inrättandet av Naturresursinstitutet den 17 januari 2013. Senare fattade jord- och skogsbruksministeriet också beslut om att samla och koncentrera statistiktjänsterna inom sitt förvaltningsområde i det kommande Naturresursinstitutet. På så vis blev även statistiktjänsterna vid Tike en del av Naturresursinstitutet.

En styrgrupp, samarbetsgrupp, ledningsgrupp, fusionsbyrå och tematiska projekt tillsattes för projektet för inrättande av Naturresursinstitutet. Dessutom tillsattes två rådgivande diskussionsfora: chefsforum och intressegruppsforum. Kanslichef Jaana Husu-Kallio utnämndes till styrgruppens ordförande. Överdirektör Hannu Raitio utnämndes till ordförande för ledningsgruppen och samarbetsgruppen samt ledare för fusionsbyrån. Detaljerna i sammanslagningen planerades och genomfördes i nio tematiska projekt, som var 1) Forsknings- och expertuppgifter, 2) Organisationsstruktur, ledarskapssystem och verksamhetsornas struktur, 3) Kundrelationer och tjänster, 4) Utveckling av växelverkan och personalen, 5) Kommunikation och marknadsföring, 6) Lönesystem, 7) Interna tjänster, 8) Data-administrationstjänster samt 9) Luhti2015.

Projektet för inrättande av Naturresursinstitutet varade lite under två år. Totalt kom inrättandet av Naturresursinstitutet att kosta cirka tio miljoner euro. Åren 2013–2014 användes sammanlagt 56 årsverken för inrättandet av Naturresursinstitutet.

Naturresursinstitutet är Finlands näst största forskningsinstitut. Naturresursinstitutet inledde sin verksamhet den 1 januari 2015. I början av 2015 hade Naturresursinstitutet sammanlagt cirka 1 600 anställda och 38 verksamhetsställen.

Abstract

The Natural Resources Institute Finland is a research and expert organisation that works to develop the bioeconomy and the sustainable use of natural resources. The Natural Resources Institute Finland was founded by merging the research institutes of the administrative sector of the Ministry of Agriculture and Forestry: MTT Agrifood Research Finland, the Finnish Forest Research Institute, the Finnish Game and Fisheries Research Institute (FGFRI) and the statistical services of the Information Centre of the Ministry of Agriculture and Forestry.

Between 2004 and 2013, several studies and papers were prepared and decisions-in-principle taken on how the structure of State research institutes should be reformed as part of the innovation and research system in Finland. The cornerstone of the establishment of the Natural Resources Institute Finland was laid on 26 March 2012, when the Ministry of Agriculture and Forestry appointed a project team to prepare a plan on merging MTT, the Finnish Forest Research Institute and FGFRI into an administratively unified research institute for natural resources. After the project team had completed its merger plan, the Ministry of Agriculture and Forestry launched a Natural Resources Institute Finland establishment project on 17 January 2013. Later, the Ministry of Agriculture and Forestry made a further decision on merging the statistical services of its administrative sector with the Natural Resources Institute Finland to be established. The statistical services of the Information Centre of the Ministry of Agriculture and Forestry thus became a part of the Natural Resources Institute Finland.

A steering group, a cooperation group, a management team, a fusion office and a number of thematic projects were also set up for the Natural Resources Institute Finland establishment project. In addition, two advisory forums were set up: a supervisor forum and a stakeholder forum. Permanent Secretary Jaana Husu-Kallio was appointed as chair of the steering group. Director-General Hannu Raitio was appointed as chair of the management team and the leader of the fusion office. The detailed planning and implementation of the merger took place within the framework of nine thematic projects: 1) Research and Expert Services, 2) Organisation Structure, Management System and Location Structure, 3) Products and Services, 4) Personnel Interaction and Development, 5) Communications and Marketing, 6) Salary System, 7) Internal Services, 8) ICT Management Services and 9) Luhti2015.

In total, the Natural Resources Institute Finland establishment project took a little less than two years and cost approximately ten million euro. In 2013 and 2014, the establishment of the Natural Resources Institute Finland took a total of 56 person-years. The Natural Resources Institute Finland is Finland's second-largest research institute.

It began operating on 1 January 2015. In early 2015, the total number of employees in the 38 locations of the Natural Resources Institute Finland was around 1,600.

Sisällys

1.	Tausta ja lähtökohdat	8
2.	Perustamishankkeen organisoituminen	10
2.1.	Ohjausryhmä	11
2.2.	Yhteistoimintaryhmä	11
2.3.	Johtoryhmä	11
2.4.	Fuusiotoimisto	12
2.5.	Esimies- ja sidosryhmäfoorumi	12
2.6.	Temaattiset projektit ja niiden tehtävät	13
3.	Nimi, lyhenne, brändi ja ilme	17
3.1.	Nimi	17
3.2.	Lyhenne	17
3.3.	Brändi ja ilme	18
4.	Strategia ja tutkimusagenda – biotalous ja asiakkuus keskiöön	19
5.	Säädösperusta, organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä sekä alueellinen toimipaikkarakenne	21
5.1.	Säädösperusta	21
5.2.	Organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä	21
5.3.	Alueellinen toimipaikkarakenne	23
6.	Talouden realiteetit	24
7.	Tietojärjestelmät ja sisäiset palvelut	25
8.	Henkilöstön sijoittaminen, johtajien ja päälliköiden valinta	27
9.	Viestintä ja osallistaminen	28
9.1.	Samassajunassa-intranet muutosviestinnän keskiössä	28
9.2.	Ylijohtajat Luonnonvarakeskus-kiertueella	29
9.3.	Sidosryhmäfoorumeista vastakaikua suunnitelmille	29
9.4.	Esimiesfoorumin kautta sama viesti kaikille	31
10.	Yhteinen palkkausjärjestelmä	33
11.	Hankkeen käyttämät resurssit ja kustannukset sekä riskienhallinta	34
12.	Perustamishankkeen tärkeimmät opit ja toteamat	35
	Liitteet	38

Saatesanat

Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelman 2011 tavoitteena oli valtion tutkimuslaitosten kokoaminen suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Niinpä maa- ja metsätalousministeriö valmistautui toteuttamaan hallitusohjelman tavoitteita oman hallinnonalansa osalta asettamalla 26.3.2012 projektiryhmän, jonka tehtävänä oli laatia suunnitelma Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (MTT), Metsätutkimuslaitoksen (Metla) sekä Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitoksen (RKTL) kokoamiseksi hallinnollisesti yhtenäiseksi luonnonvaratutkimuskeskukseksi. Ajatus MTT:n, Metlan ja RKTL:n fuusiosta sisältyi sittemmin myös alivaltiosihteeri Timo Lankisen johdolla toimineen asiantuntijaryhmän ehdotukseen valtion tutkimuslaitoskentän kokonaisuudistuksesta (Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 3/2012) ja lopulta myös valtioneuvoston periaatepäätökseen 5.9.2013 valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistukseksi.

Luonnonvaratutkimuskeskuksen perustamista koskevan projektisuunnitelman valmistuttua maa- ja metsätalousministeriö asetti varsin nopeasti 17.1.2013 varsinaisen perustamishankkeen. Asettamispäätöksessä todettiin, että Luonnonvarakeskus aloittaa toimintansa 1.1.2015 ja että MTT:n, Metlan ja RKTL:n toiminta erillisinä virastoina päättyy 31.12.2014. Samaan aikaan perustamishankkeen asettamisen kanssa maa- ja metsätalousministeriö käynnisti LUHTI2015-hankkeen, jonka tavoitteena oli koota ja yhtenäistää hallinnonalan tilastotehtävät siten, että ne sijoitetaan Luonnonvarakeskukseen 1.1.2015 alkaen.

Luonnonvarakeskuksen perustamishanke oli erittäin haastava ja historiallisesti merkittävä julkisen sektorin fuusiohanke, jonka tuloksena syntyi Suomen toiseksi suurin tutkimuslaitos. Tehtävänä oli yhdistää neljä rakenteeltaan ja toimintakulttuuriltaan erilaista organisaatiota yhdeksi organisaatioksi tilanteessa, jossa organisaatioiden resurssit olivat supistumassa ja tutkimusrahoituksen rahoitusrakenne muuttumassa. Lisäksi tuli valmistautua valtion yhteiseen talous- ja henkilöstöhallinnon KIEKU-järjestelmään siirtymiseen ja valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskuksen Valtorin palvelujen käyttäjäksi. Oman haasteensa tehtävälle toi se, että yhdistettävät organisaatiot toimivat hajallaan eri puolilla Suomea 38 toimipaikassa. Tiedossa oli myös, että menestyäkseen uuden tutkimuslaitoksen toiminnan tieteellinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus määräytyisi paljolti sen mukaan, miten tehokkaasti uusi tieto ja osaaminen kyettäisiin muokkaamaan tuotteiksi ja palveluiksi. Tämä taas edellyttää aiempaa asiakaskeisempää toimintakulttuurina ja osaamisrakennetta.

Tässä loppuraportissa kuvaamme lyhyesti, miten Luonnonvarakeskuksen perustaminen tapahtui ja mitä sen kuluessa opimme. Toivottavasti tämä raportti välittää kokemuksemme ja antaa taustatietoa vastaaville tuleville hankkeille.

Luonnonvarakeskus perustettiin laaja-alaisena yhteistyöhankkeena osallistaen niin henkilöstöä kuin asiakkaitakin. Parhaat kiitoksemme kaikille henkilöille ja organisaatioille, jotka edesauttoivat hankkeen onnistumisessa niin, että Luonnonvarakeskus saattoi aloittaa toimintansa 1.1.2015.

Luonnonvarakeskus perustettiin tilanteessa, jossa tarjolla lähitulevaisuudessa on suunnattomat mahdollisuudet ja toisaalta isot taloudelliset haasteet.

Vantaalla 27.3.2015

Hannu Raitio

Ylijohtaja, projektinjohtaja

1. Tausta ja lähtökohdat

Valtioneuvosto teki 5.9.2013 periaatepäätöksen valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistukseksi, johon sisältyi mm. Luonnonvarakeskuksen (Luke) perustaminen yhdistämällä Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus (MTT), Metsäntutkimuslaitos (Metla) ja Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos (RKTL). Periaatepäätöstä oli edeltänyt vuosia kestänyt keskustelu siitä, miten valtion tutkimuslaitosrakennetta osana Suomen innovaatio- ja tutkimusjärjestelmää tulisi uudistaa. Tänä aikana tehtiin useita selvityksiä ja arviointeja sekä periaatepäätöksiä asian edistämiseksi. Ensimmäisen laajan selvityksen laati professori Jussi Huttunen vuonna 2004. Pari vuotta myöhemmin valmistui professori Yrjö Neuvon johdolla valtioneuvoston kanslian asettaman sektoritutkimustyöryhmän mietintö ja vuonna 2008 professori Jorma Rantasen toimesta valmistui kolmas pyydetty selvitysraportti. Vuonna 2009 julkistettiin Tarmo Lemolan laatima selvitys ”Sektoritutkimuksen asema Suomen tutkimusjärjestelmässä”. Keväällä 2011 julkistettiin maa- ja metsätalousministeriön (MMM) teettämä ja HMVPublicPartner Oy:n toteuttama selvitys ministeriön ohjaamien tutkimuslaitosten yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Joulukuussa 2011 tutkimus- ja innovaationeuvosto asetti asiantuntijaryhmän alivaltiosihteeriksi Timo Lankisen johdolla tekemään ehdotuksen valtion tutkimuslaitoskentän kokonaisuudistuksesta, joka julkaistiin syyskuussa 2012. Tämän ehdotuksen pohjalta lopulta saatiin valtioneuvoston periaatepäätös seuraavana vuonna.

Luonnonvarakeskuksen syntymisen kannalta keskeisintä oli kuitenkin MMM:n vuosia kestänyt ennakoiva toiminta omien tutkimuslaitostensa toiminnan kehittämiseksi ennen valtioneuvoston 5.9.2013 tekemää periaatepäätöstä. Maa- ja metsätalousministeri Juha Korkeaojan toimikaudella (2003–2007) alkanut ministeriön alaisten tutkimuslaitosten yhteistyön tiivistäminen johti hänen seuraajansa ministeri Sirkka-Liisa Anttilan kaudella vuonna 2009 MMM:n ja ympäristöministeriön yhteisen Luonnonvara- ja ympäristötutkimuksen yhteenliittymän (LYNET) syntymiseen. LYNET-verkostoon kuuluivat alkuaan Elintarviketurvallisuusvirasto (Evira), Geodeettinen laitos, MTT, Metla, RKTL ja Suomen ympäristökeskus (SYKE). Valtioneuvoston syyskuussa 2013 tekemän periaatepäätöksen mukaisesti LYNETin kokoonpano laajeni vuoden 2015 alusta lukien. LYNET on toiminut luonnonvara- ja ympäristöalojen yhteisenä foorumina, ja sen toiminta on osaltaan lieventänyt myös Luonnonvarakeskuksen perustamisvaiheen muutosvastarintaa.

Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelman 2011 tavoitteena oli valtion sektoritutkimuslaitosten kokoaminen suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Niinpä MMM valmistautui toteuttamaan hallitusohjelman tavoitteita oman hallinnonalansa osalta asettamalla 26.3.2012 projektiryhmän valmistelemaan suunnitelman Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (MTT), Metsäntutkimuslaitoksen (Metla) sekä Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitoksen (RKTL) kokoamiseksi hallinnollisesti yhtenäiseksi luonnonvaratutkimuskeskukseksi. Ajatus MTT:n, Metlan ja RKTL:n fuusiosta sisältyi sittemmin myös alivaltiosihteeriksi Timo Lankisen johdolla toimineen asiantuntijaryhmän ehdotukseen valtion tutkimuslaitoskentän kokonaisuudistuksesta (Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 3/2012) ja lopulta myös valtioneuvoston periaatepäätökseen 5.9.2013 valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistukseksi.

Projektiryhmään kuuluivat ylijohtaja Hannu Raitio (pj., Metla), ylijohtaja Eero Helle (RKTL), ylijohtaja Erkki Kemppainen (MTT), tutkimusjohtaja Mikko Peltonen (MMM) ja kehitysjohtaja Ilkka P. Laurila (siht., MTT). Ryhmä luovutti ehdotuksensa projektisuunnitelmaksi MMM:lle 11.1.2013, jossa esiteltiin uuden tutkimuslaitoksen perustamisen keskeisimmät toimenpiteet ja niiden aikataulu. Suunnitelmassa otettiin huomioon myös yliopistojen ja korkeakoulujen sekä muiden luonnonvaratutkimuksen kannalta oleellisten tahojen kanssa tehtävän yhteistyön kehittäminen.



Kuva 1. Mikko Peltonen, Ilkka P. Laurila, Erkki Kempainen, Hannu Raitio ja Eero Helle laatimassa projektisuunnitelmaa Viikissä 27.11.2012. Kuva: Juha Heikkilä / Luke.

Projektiryhmä ehdotti uuden laitoksen nimeksi Luonnonvarakeskus ja että uusi keskus aloittaisi valtion kirjanpitoyksikkönä (tilivirasto) 1.1.2015. Keskukseen päätoimipaikaksi ehdotettiin Helsingin Viikkiä. Lisäksi ryhmä esitti raportissaan, että hallinnonalan tilastotuotanto, ml. tilastoviranomaistointi, koottaisiin Luonnonvarakeskukseen Biotalousalan tilastot -osaamiskeskukseksi.

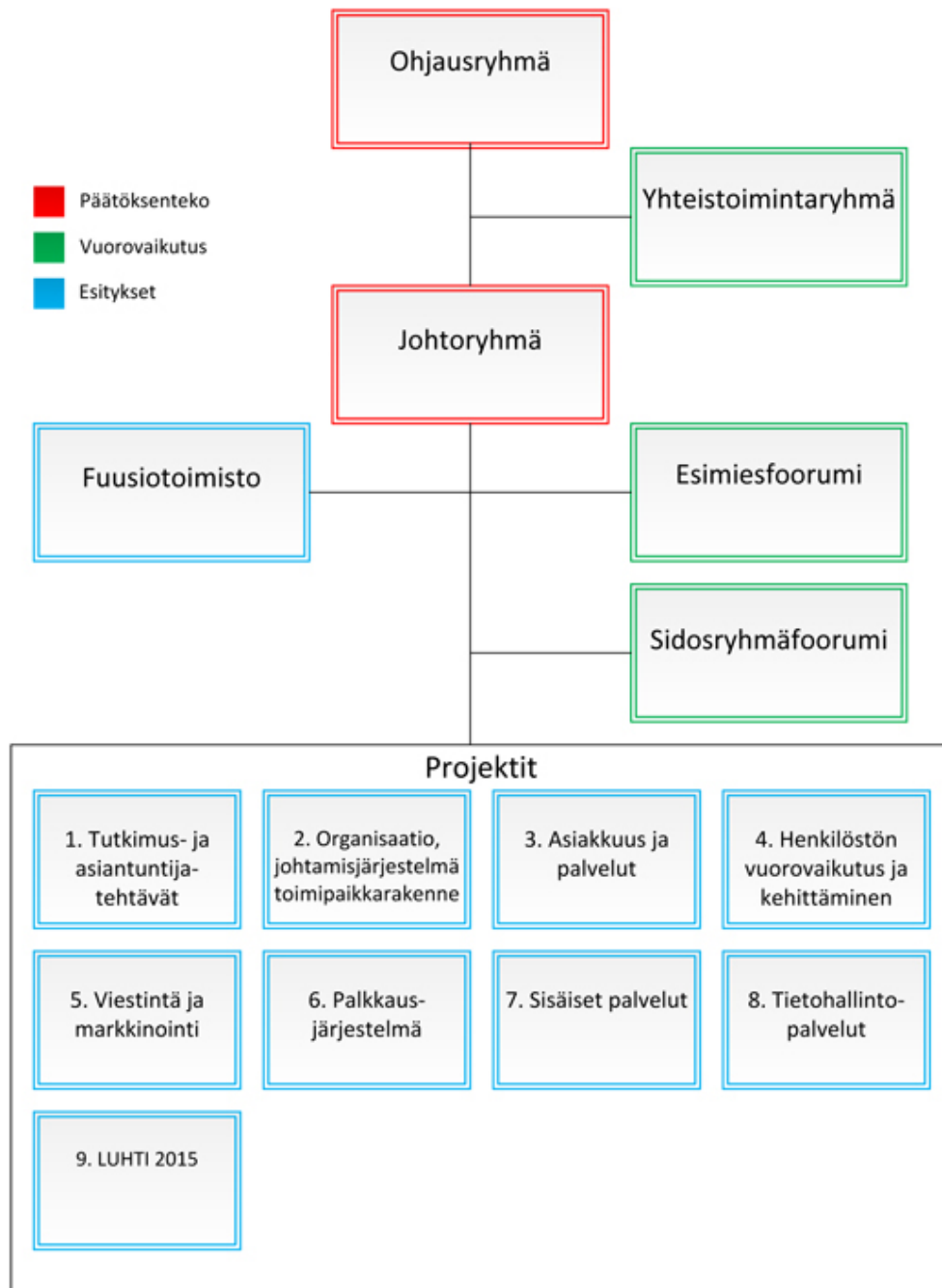
Projektisuunnitelman valmistuttua MMM asetti varsin nopeasti 17.1.2013 perustamishankkeen, jonka toimikausi oli 1.2.2013–31.12.2014. Asettamispäätöksessä todettiin, että Luonnonvarakeskus aloittaa toimintansa 1.1.2015 ja että MTT:n, Metlan ja RKTL:n toiminta erillisinä virastoina päättyy 31.12.2014. Perustamishankkeelle asetettiin ohjausryhmä, yhteistoimintaryhmä, johtoryhmä, fuusio-toimisto ja temaattiset työryhmät. Lisäksi asetettiin kaksi neuvoo-antavaa keskustelufoorumia: esimiesfoorumi sekä sidosryhmäfoorumi. Ohjausryhmän puheenjohtajaksi nimettiin kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio. Johtoryhmän ja yhteistoimintaryhmän puheenjohtajaksi sekä fuusio-toimiston vetäjäksi nimettiin ylijohdaja Hannu Raitio.

Samaan aikaan Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen asettamisen kanssa MMM käynnisti Luhti2015-hankkeen, jonka tehtävänä oli koota ja yhtenäistää hallinnonalan tilastotehtävät siten, että ne sijoitetaan Luonnonvarakeskukseen 1.1.2015 alkaen. Niinpä Luhti2015 -hankkeen suunniteluvaiheen päätyttyä ministeriö käynnisti 3.6.2013 hankkeen valmisteluvaiheen ja nimesi sille oman projektiryhmän, jossa oli edustettuina Luonnonvarakeskukseen yhdistettävien laitosten edustajat. Vastaavasti Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen organisaatiota täydennettiin 9.8.2013 tehdyllä ministeriön päätöksellä Luhti2015-hankkeen edustajilla. Luhti2015-hanke päättyi omana erillisenä hankkeenaan 14.11.2014 ja jatkoi toimintaansa Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen temaattisena työryhmänä.

Luonnonvarakeskuksen perustaminen oli siten jo hyvässä vauhdissa siinä vaiheessa, kun valtioneuvosto lopulta 5.9.2013 teki periaatepäätöksensä valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistukseksi.

2. Perustamishankkeen organisoituminen

Perustamisvaiheen organisaatioon kuuluivat ohjausryhmä, yhteistoimintaryhmä, johtoryhmä sekä fuusiotuimisto (Kuva 2). Yksityiskohtainen suunnittelu ja -toteutus tehtiin yhdeksässä temaattisessa projektissa, joiden edistymistä ja keskinäistä koordinaatiota käsiteltiin projektinjohtajan johdolla kerran kuukaudessa järjestetyssä koordinaatiokokouksessa. Lisäksi perustamishanketta tuki kaksi neuvoa-antavaa keskustelufoorumia: esimiesfoorumi ja sidosryhmäfoorumi.



Kuva 2. Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen organisaatio.

2.1. Ohjausryhmä

MMM:n 17.1.2013 asettaman ohjausryhmän tehtävänä oli perustamishankkeen strateginen ohjaus ja johtaminen. Ohjausryhmä linjasi ja päätti keskeiset Luonnonvarakeskuksen strategiaperustaa, rakennetta ja johtamisjärjestelmää sekä johdon ja henkilöstön valintaprosessia koskevat asiat. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimi MMM:n kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio ja jäseninä osastopäällikkö Pentti Lähteenoja (MMM), hallintojohtaja Eeva Pystynen (MMM), tietohallintojohtaja Risto Yrjönen (MMM) 9.8.2013 alkaen ja Yrjösen eläköidyttyä neuvotteleva virkamies Antti Vertanen (MMM), ylijohtaja Hannu Raitio (Metla) sekä henkilöstön edustajina vanhempi tutkija Päivi Parikka (MTT), vanhempi tutkija Mari Rusanen (Metla), viljelypäällikkö Vesa Määttä (RKTL) ja tutkija Pirjo Ainola 9.8.2013 alkaen (Tike). Risto

Henkilöstön edustajat ja heidän varahenkilönsä valittiin kaksivaiheisella vaalilla siten, että kaikilla virkamiehillä ja työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua siihen. Vaalin ensimmäisen kierroksen kolme eniten ääniä saanut henkilö asetettiin ehdolle toisen vaiheen vaaliin. Toisen vaiheen vaalissa eniten ääniä saanut henkilö nimettiin henkilöstön edustajaksi, ja toiseksi eniten ääniä saanut hänen varahenkilökseen. Ohjausryhmän sihteerinä toimi tutkimusjohtaja Mikko Peltonen (MMM), joka vastasi yhdessä johtoryhmän kanssa ohjausryhmän kokousten valmistelusta ja dokumentoinnista. Ohjausryhmä kokoontui toimikautenaan 12 kertaa.

2.2. Yhteistoimintaryhmä

Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen ohjausryhmä asetti 22.3.2013 yhteistoimintaryhmän, jonka puheenjohtajana toimi ylijohtaja Hannu Raitio (perustamishankkeen johtoryhmän puheenjohtaja ja projektinjohtaja) sekä jäseninä hallintojuristi Riitta Itkonen (MMM), työsuojelupäällikkö Markku Hassinen (Metla), tulosohtaja Elina Nikkola (MMM), toiminnanjohtaja Tapio Hankala (JUKO ry), sopimustoimitsija Harri Turunen (JHL ry) ja vastaava lakimies Ari Komulainen (Pardia ry). Yhteistoimintaryhmän sihteerinä toimi kehitysjohtaja Ilkka P. Laurila (MTT).

Yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa on säädetty lailla, jonka tarkoituksena on antaa virastojen henkilöstölle vaikutusmahdollisuus työhön ja työolosuhteisiin sekä viraston toimintaa koskevaan päätöksentekoon. Vaikka ohjaus- ja johtoryhmään kuuluikin kustakin laitoksesta vaalilla valittu henkilöstön edustaja, projektiryhmä ehdotti lisäksi perustettavaksi erillisen yhteistoiminta-elimien, joka käsitteli ohjausryhmän kokoukseen kulloinkin tulevat asiat ennen varsinaisen ohjausryhmän kokousta. Lisäksi perustamishankkeen keskeisimmät, henkilöstöä koskevat asiat käsiteltiin lisäksi yhdistettävien laitosten yhteistoimintaneuvottelukunnissa ja johtoryhmissä. Näin taattiin laitosten henkilöstölle mahdollisuus osallistua laaja-alaisesti Luonnonvarakeskuksen valmisteluun. Yhteistoimintaryhmä kokoontui toimikautenaan 11 kertaa.

2.3. Johtoryhmä

MMM:n 17.1.2013 asettaman johtoryhmän tehtävänä oli johtaa ja valvoa perustamishankkeen operatiivista valmistelua, ohjata ja koordinoita yhdistymistä, valvoa projektisuunnitelman toteutusta sekä valmistella asiat ohjausryhmän kokoukseen. Johtoryhmän vastuulla oli varmistaa, että laitosten henkilöstö sai riittävän informaation yhdistymisen etenemisestä. Johtoryhmän puheenjohtaja toimi ylijohtaja Hannu Raitio (Metla) sekä jäseninä ylijohtaja Eero Helle (RKTL), ylijohtaja Erkki Kemppainen (MTT), ylijohtaja Petri Korpinen 9.8.2013 alkaen (Tike), ylijohtaja Leena Paavilainen 4.11.2013 alkaen (Metla), talousjohtaja Hannele Laihonen (MMM), lainsäädäntöneuvos Susanna Paakkola (MMM), neuvotteleva virkamies Pasi Valli (MMM), tutkimusjohtaja Mikko Peltonen (MMM), lakiasiain päällikkö Emilia Katajajuuri (MTT), palvelujohtaja Kristiina Borg (Metla) sekä henkilöstön edustajina professori Leena Finér (Metla), taloussihteerä Taru Könkö (MTT), aktuaari Jaana Kyyrä 9.8.2013 alkaen (Tike) ja tutkija Teppo Vehanen (RKTL).

Henkilöstön edustajat valittiin kaksivaiheisella vaalilla kuten ohjausryhmäänkin. Lisäksi johtoryhmään kutsuttiin 9.8.2013 pysyväksi asiantuntijaksi Luhti2015-hankkeen projektinjohtaja Johanna Laiho-Kauranne MMM:stä. Johtoryhmän sihteerinä toimi kehitysjohtaja Ilkka P. Laurila (MTT). Johtoryhmä kokoontui 21 kertaa ja piti lisäksi yhdeksän sähköpostikokousta toimikaudellaan. Johtoryhmän kokousta edelsi projektien yhteinen koordinaatiokokous, jonka pohjalta laadittiin projektinjohtajan ajankohtaiskatsaus.

2.4. Fuusiotoimisto

Johtoryhmän perustaman fuusiotoimiston vetäjänä ja perustamishankkeen projektinjohtajana toimi ylijohdaja Hannu Raitio (Metla) ja jäsenenä kehitysjohtaja Ilkka P. Laurila, kehitysjohtaja Kimmo Kukavuori (RKTL) sekä tiedottaja Juha Heikkilä (MTT). Fuusiotoimisto vastasi yhdistymisen operatiivisesta toiminnasta ja perustamishankkeen riskienhallinnasta sekä muutosviestinnästä henkilöstölle ja asiakkaille. Se koordinoi projektin vaiheistusta ja valmisteli johtoryhmän esityslistat ja muistiot sekä kokosi perustamishankkeen toteuttamisessa tarvittavat temaattiset projektit. Fuusiotoimisto antoi perustamishankkeen aikana projekteille myös lukuisia erillisiä toimeksiantoja.

Fuusiotoimisto järjesti kuukausittain ennen johtoryhmän kokousta temaattisten projektien edistymistä käsittelevän koordinaatiokokouksen, jonka pohjalta projektinjohtaja laati johtoryhmälle ja henkilöstölle ajankohtaiskatsauksen perustamishankkeen etenemisestä. Lisäksi järjestettiin johdon työpajoja, joissa käsiteltiin konsulttiyritys Talent Vectian kanssa yhdessä strategiaperustaan, organisaatorakenteeseen ja johtamisjärjestelmään liittyviä kysymyksiä. Samoja aiheita käsiteltiin myös yhdistyvien laitosten johtokuntien yhteisissä tilaisuuksissa. Fuusiotoimisto toimi myös ulkopuolisten organisaatioiden ja sidosryhmien yhteystahona.

2.5. Esimies- ja sidosryhmäfoorumi

Johtoryhmän tukena perustamishankkeen toteutuksessa toimivat neuvoo-antavat esimiesfoorumi ja sidosryhmäfoorumi. Esimiesfoorumiin kuuluivat laitosten keskeiset johtajat ja esimiehet. Esimiesfoorumin tavoitteina olivat: 1) perustamishankkeen projektien työn ja tulosten arviointi, neuvojen ja tuen antaminen sekä projekteista informointi ja vuorovaikutus alaisten kanssa, 2) johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, muutosjohtaminen perustamishankkeen aikana, esimiesroolin ja pelisääntöjen määrittely toteutettavaan Luonnonvarakeskukseen sekä 3) vuorovaikutuksen, verkostoitumisen, hyvän yhteishengen ja luottamuksen rakentaminen. Esimies- ja sidosryhmäfoorumin muodostamisesta ja koolle kutumisesta vastasi johtoryhmä fuusiotoimiston avustamana. Esimiesfoorumi kokoontui kolme kertaa perustamishankkeen aikana. Esimiesfoorumien välillä kokoontuivat alafoorumit.

Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen aikana järjestettiin yhteensä kolme sidosryhmäfoorumi, jossa edustettuina olivat keskeiset asiakkaat ja sidosryhmät. Sidosryhmäfoorumeihin osallistui yhteensä yli 300 henkilöä. Ensimmäinen foorumi järjestettiin Helsingin Säätytalolla 13.6.2013. Tilaisuudessa taustoitettiin uuden tutkimuslaitoksen perustamista sekä pureuduttiin asiakas- ja palvelutarpeisiin sekä strategiaperustaan.



Kuva 3. Sidosryhmäfoorumi oli koolla Messukeskuksessa 10.6.2014. Kuva: Erkki Oksanen Luke.

Toisessa sidosryhmäfoorumissa 20.11.2013 Messukeskuksessa tärkeimpinä aiheina olivat strategia ja tutkimusagendan laadinta. Kolmas sidosryhmäfoorumi järjestettiin 10.6.2014 Messukeskuksessa, jossa esiteltiin Luonnonvarakeskuksen alueellisen toiminnan strategiaa sekä sitä, miten asiakkaan ääni kuuluu Luonnonvarakeskuksessa. Esillä olivat myös yhteiskunnan odotukset Luonnonvarakeskukselle. Kaikissa sidosryhmäfoorumeissa kuultiin myös pyydettyinä puheenvuoroina keskeisimpien sidosryhmien ja asiakkaiden näkemyksiä ja odotuksia Luonnonvarakeskuksen toiminnan suhteen.

2.6. Temaattiset projektit ja niiden tehtävät

Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen johtoryhmä asetti toisessa kokouksessaan 13.3.2013 kahdeksan temaattista projektia yhdistymisen toteuttamiseksi: 1) Tutkimus- ja asiantuntijatehtävät, 2) Organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikkarakenne, 3) Asiakkuus ja palvelut, 4) Henkilöstön vuorovaikutus ja kehittäminen, 5) Viestintä ja markkinointi, 6) Palkkausjärjestelmä, 7) Sisäiset palvelut sekä 8) Tietohallintopalvelut.

Toukokuussa 2013 MMM teki päätöksen hallinnonalansa tilastotehtävien kokoamisesta ja keskittämisestä tulevaan Luonnonvarakeskukseen. Tätä varten ministeriö asetti 27.5.2013 Luhti2015-projektin, jolla oli omat projekti- ja ohjausryhmänsä. Luhti2015-projekti toimi kiinteässä koordinaatiossa Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen projektien kanssa.

Projektien kokoonpanossa olivat edustettuina tasapuolisesti kaikkien yhdistettävien laitosten henkilöstöä. Projektien velvollisuutena oli osallistaa henkilöstöä suunnittelussa ja toteutuksessa. Projektit jättivät suunnitelmansa fuusiotuotimistolle 22.4.2013.

Tutkimus- ja asiantuntijatehtävät -projektiryhmään kuului kolme MTT:n, Metlan ja RKTL:n edustajaa, yksi Tiken ja yksi Luhti2015-projektin edustaja sekä kaksi MMM:n edustajaa. Projektin vetäjä toimi tutkimusjohtaja Leena Paavilainen Metlasta.

Tutkimus- ja asiantuntijatehtävät -projektin tehtävänä oli analysoida toimintaympäristön ja asiakastarpeiden muutokset, laatia luonnos Luonnonvarakeskuksen strategiaksi sekä määrittellä toiminnan ja tutkimuksen painopisteet ja ydinosaamiset sekä laatia tutkimusagenda. Lisäksi projektin tuli määrittellä osaamiskeskusten, sittemmin tutkimusyksiköiden rakennemalli sekä suunnitella ja kuvata tutkimusprosessin toiminta- ja rahoitusmalli. Tehtävänä oli myös laatia suunnitelma viranomais- ja asiantuntijatehtävien sekä tutkimuksen tukipalveluiden järjestämisestä.

Työ tehtiin pienryhmissä, joissa oli edustajat kustakin laitoksesta. Pienryhmä olivat: 1) strategia, 2) viranomais- ja asiantuntijatehtävät, 3) osaamiskeskusten rakenne ja tutkimusprosessin toimintamalli, 4) rahoitusmalli ja tutkimusagenda. Pienryhmät hyödynsivät työssään sidosryhmä- ja esimiesfoorumeita, käyttivät apunaan tarvittaessa laitosten asiantuntijoita sekä kuuluivat henkilöstöä. Koko projektiryhmä kokoontui kuukausittain 1–2 kertaa työskentelemään pienryhmissä saatuja tuloksia.

Organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikkarakenne -projektiryhmään kuului alkuun kaksi MTT:n, Metlan, RKT:n sekä MMM:n edustajaa. Myöhemmin ryhmän kokoonpanoa täydennettiin yhdellä Tiken sekä yhdellä Luhti2015-projektin edustajalla sekä yhdellä Metlan ja RKT:n edustajalla. Projektin vetäjänä toimi MTT:n ylijohtaja Erkki Kemppainen.

Projektin tehtävänä oli kuvata organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä, laatia ja kerätä laki- ja asetusvalmistelussa tarvittava aineisto, laatia luonnos työjärjestykseksi sekä laatia suunnitelma tietovarantojen hallinnasta sekä toimipaikkarakenteen ja toimitilojen kehittämisestä. Lisäksi projektin tuli suunnitella tulo- ja menorakenteen kokonaisuus sekä laatia sisäisen budjetoinnin periaatteet ja laatia sisäinen koebudjetti.

Työ tehtiin pienryhmissä, joissa oli edustajat kustakin laitoksesta. Pienryhmät olivat: 1) linjaukset säädösvalmistelun pohjaksi, 2) organisaatorakenne ja työjärjestys, 3) tulo- ja menorakenne sekä sisäisen budjetoinnin periaatteet sekä 4) riskien ja laadunhallinta.

Asiakkuus ja palvelut -projektiryhmään kuului kaksi edustajaa MTT:stä, Metlasta ja RKT:stä. Projektin vetäjänä toimi asiakkuusjohtaja Asmo Honkanen RKT:stä. Projektin tehtävänä oli suunnitella asiakasrajapinnan ja palveluiden järjestäminen sekä laatia suunnitelma toimintamalliin siirtymisestä. Keskeisenä tehtävänä oli myös tutkimus- ja kehitysosaamisen kaupallistaminen ja kaupallisen toiminnan kehittäminen.

Henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen ja henkilöstön kehittämisen -projektiryhmään kuului kaksi edustajaa MTT:stä, Metlasta ja RKT:stä. Projektin vetäjänä toimi palvelujohtaja Kristiina Borg Metlasta.

Projektin tehtävänä oli toteuttaa Valtiokonttorin Kaiku-työelämäpalvelujen myöntämisen rahoituksen turvin esimiestyön kehittämisohjelma Luonnonvarakeskukseen yhdistettävien organisaatioiden Kaiku-kehittäjien kanssa, laatia suunnitelma henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämiseksi, kartoittaa parhaat johtamisen ja esimiestyön käytännöt, kirjata esimiestyön pelisäännöt ja kriteerit sekä laatia suunnitelma niiden käyttöönotosta, laatia Luonnonvarakeskuksen projektimallin ja projektinhallinnan koulutussuunnitelma sekä organisoida sen toteutus, käynnistää arvo- ja osaamiskartoitustyö strategisen osaamisen varmistamiseksi sekä ottaa käyttöön CAF-laadunarviointimalli.

Viestintä ja markkinointi -projektiryhmään kuului kaksi jäsentä MTT:stä, Metlasta ja RKT:stä sekä yksi yhteinen MTT:n ja RKT:n edustaja. Projektin vetäjänä toimi MTT:n tutkimusjohtaja Anu Harkki.

Projektin tehtävä oli kuvata viestinnän ja markkinoinnin nykytila sekä laatia viestintä- ja markkinointistrategia. Lisäksi tehtävänä oli laatia ehdotus viestinnän ja markkinoinnin toiminta- ja organisaatiomalliksi sekä suunnitelma malliin siirtymisestä. Projektin tuli laatia myös ehdotus julkaisutoiminnan organisoinnista ja toteuttaa projektisuunnitelmassa olevat tehtävät vuoden 2014 loppuun mennessä.

Palkkausjärjestelmä -projektiryhmään kuului kaksi edustajaa MTT:stä, Metlasta ja RKT:stä sekä henkilöstöjärjestöjen nimeämät edustajat. Projektin vetäjänä toimi Metlan palvelujohtaja Kristiina Borg.

Projektin tehtävänä oli valmistella Luonnonvarakeskuksen strategiaa ja johtamista tukeva palkkausjärjestelmä, sen soveltamisohjeet ja organisaation palkanmääräytymisprosessi. Tavoitteena oli, että projektin päättyessä valmiina ovat virka- ja työehtosopimus mahdollisine pöytäkirjoinen, soveltamisohjeet, työkirjat ja lomakkeet sekä palkanmääräytymisprosessin kuvaus.

Sisäiset palvelut -projektiryhmään kuului kolme edustajaa MTT:stä, Metlasta ja RKT:stä. Projektissa toimi seitsemän erillistä osaprojektia: hankintapalvelut, henkilöstöpalvelu ja matkustus, oikeudellinen palvelu, talouspalvelu, tiedonhallinta ja kirjaamo, tieto- ja kirjastopalvelut sekä toimitilat. Projektin vetäjänä toimi RKT:n yksikönjohtaja Lena Söderholm-Tana.

Projektin tehtävänä oli 1) täsmentää suunnitelma henkilöstöhallinnon, henkilöstön kehittämisen ja matkapalveluiden organisoimisesta, tehtävänkuvauksista ja nimikkeistä, 2) laatia suunnitelma toimintamalliin siirtymisestä, 3) määrittellä henkilöstön sijoittamisen periaatteet sekä toteuttaa koesijoittelu, 4) täsmentää suunnitelma taloushallintotehtävien organisoimisesta sekä uuteen toiminta-

malliin siirtymisestä, 5) määrittellä kustannuslaskennan periaatteet sekä suunnitella kustannuslaskentajärjestelmän valinta ja käyttöönotto, 6) laatia taloussääntö, 7) ottaa käyttöön Kieku tai vastaava talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmä (yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa), 8) täsmentää suunnitelma tiedonhallinnan (sis. kirjaamon), toimitila-, toimisto-, hankinta-, tieto- ja kirjasto- sekä oikeudellisten palveluiden järjestämisestä sekä uuteen toimintamalliin siirtymisestä, 9) suunnitella Luonnonvarakeskuksen riskienhallinta ja laatutyö sekä 10) toteuttaa projektisuunnitelmassa olevat tehtävät vuoden 2014 loppuun mennessä.

Perustamishankkeen edetessä sisäiset asiantuntijapalvelut -projektille osoitettiin lukuisia muita tehtäviä, kuten toiminnan ja talouden suunnittelu vuosille 2015–2019, tulossopimuksen mittariston valmistelu, talousarvioesityksen valmistelu, toimitiloihin liittyviä toimeksiantoja sekä osallistuminen talous- ja rakenneohjelman laadintaan.

Tietohallintopalvelut-projektiryhmään kuului kolme edustajaa MTT:stä, Metlasta ja RCTL:stä ja lisäksi yksi edustaja MMM:stä sekä 5.6.2014 alkaen kaksi edustajaa Tikestä. Projekti perusti lisäksi erillisen työvaliokunnan sekä kuusi alaprojektia: 1) arkkitehtuuri, 2) sovellus- ja tietokantapalvelut, 3) tietoturva, 4) ICT-hankintojen koordinointi, 5) perustietotekniikka ja 7) yhteisten tietojärjestelmien käyttöönoton tuki. Projektin vetäjänä toimi johtaja Jyrki Aakkula MTT:stä.

Projektin päätehtävänä oli suunnitella ja kuvata tietohallinnon strategiset tavoitteet, toimintamalli, organisointi ja resursointi Luonnonvarakeskuksessa sekä suunnitella ja toteuttaa tietohallinnon eri toimintojen yhdistäminen. Projektin tuli osallistua Luonnonvarakeskuksen yhteisten tietojärjestelmien, tietovarantojen ja ICT-palveluiden suunnitteluun, hankintaan, toteutukseen ja käyttöönottoon sekä vastata tietohallintojen toiminnan koordinoinnista. Lisäksi projektin tuli esittää arvio niistä tietohallinnon kustannussäästöistä ja muista hyödyistä, jotka yhdistyminen tietohallinnossa synnyttää. Projektin tuli myös ottaa huomioon sekä valtionhallinnon että MMM:n hallinnonalan tietohallinnon yhteishankkeet, joista keskeisimmät olivat perustietotekniikan ylläpidon siirtäminen Valtorille ja hallinnonalariippuvaisten tietotekniikkapalveluiden kokoaminen Maanmittauslaitokseen. Tietohallintopalvelut -projekti koordinoi myös perustamishankkeen loppuvaiheessa yhteisten tietojärjestelmien hankintaa ja käyttöönottoa sekä masterdatan luontia.

Luonnonvara- ja ruokatilastoinnin keskittäminen, yhteisen tietoarkkitehtuurin kehittäminen ja tiedontuotannon yhtenäistäminen eli nk. **Luhti2015-hanke** oli alkuaan valtionhallinnon vaikuttavuus- ja tuottavuusohjelmaan kuuluva hanke, jolla oli oma ohjaus- ja projektiryhmänsä. Hankkeen suunnitteluvaiheen päätyttyä MMM käynnisti 3.6.2013 hankkeen valmisteluvaiheen ja nimesi sille projektiryhmän, jossa oli edustettuina Luonnonvarakeskuksen yhdistettävien laitosten edustajat. Luhti2015-hankkeella oli myös oma ohjausryhmänsä. Hanke integroitiin Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen osaksi virallisesti 9.8.2013 MMM:n päätöksellä, jolloin perustamishankkeen ohjausryhmää ja johtoryhmää sekä temaattisia projekteja täydennettiin Tiken ja Luhti2015-hankkeen edustajilla.

Hankkeen tehtävinä olivat: 1) tietotuotannon auditointi, tietokokonaisuuden relevanssin arviointi ja uusien tietotarpeiden selvittäminen, 2) yhtenäisen tietosisältösuunnitelman laatiminen luonnonvara- ja ruokatilastointiin, joka hyödyntää tehokkaasti sähköistä asiointia, tietotekniikan ja tietovarastoinnin yhteisiä ratkaisuja, 3) avoimen datapolitiikan noudattaminen tilastollinen tietosuoja huomioiden, 4) eGovernance hankkeiden suunnittelu hyödyntäen tehokkaasti yhteen toimivia tietovarantoja, yhteistä asiakkuuden hallintaa ja dynaamisia verkkopalveluita, 5) tietoarkkitehtuurin kehittäminen ja tietovirta-analyyysien hyödyntäminen tietoaineistojen yhteen toimivuuden tehostamiseksi, 6) tiedontuotannon koordinoinnin vahvistaminen, 7) asiantuntijuuden kokoaminen sekä syvällisen ja monialaisen osaamisen kehittäminen sekä 8) tiedontuotannon tehtävien, ohjauksen ja työnjaon arviointi MMM:n, ”ELMAN” (nyk. Maanmittauslaitoksen yhteyteen perustettu tietotekniikkakeskus), Luonnonvarakeskuksen sekä Tilastokeskuksen kanssa.

Luhti2015-hankkeen toiminta jakautui neljään linjaan (osaprojektiin): 1) Asiakasystävälliset tilastopalvelut, 2) Tilastotuotannon henkilöstön osaamisstrategia, 3) Yhteinen tilastotuotantomalli sekä 4) Tilastotuotannon tavoite- ja ratkaisuarkkitehtuuri. Hanke raportoi työn etenemisestä Luhti2015-hankkeen ohjausryhmälle sekä Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen asiantuntijaryhmille ja

johtoryhmälle. Lisäksi kansliapäällikölle ja ministeriön johtoryhmälle on raportoitu hankkeen etene-
misestä erikseen sovitun aikataulun mukaisesti.



Kuva 4. Perustamishankkeen joululounaalle Viikkiin 18.12.2014 pääsi paikalle noin puolet projekteissa ja toimielimissä mukana olleista henkilöistä. Kuva: Erkki Oksanen / Luke.

3. Nimi, lyhenne, brändi ja ilme

3.1. Nimi

MMM asetti 26.3.2012 projektiryhmän, jonka tehtävänä oli laatia suunnitelma ”luonnonvaratutkimuskeskuksen” perustamiseksi. Aiemmassa Valtion tutkimuslaitokset ja tutkimusrahoitus: esitys kokonaisuudistukseksi -raportissa (2012) puolestaan ehdotettiin perustettavaksi ”Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus- ja kehittämiskeskus”. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä 5.9.2013 sen sijaan todetaan, että ”Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus, Metsäntutkimuslaitos sekä Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos yhdistetään Luonnonvarakeskukseksi.

Projektisuunnitelmassa, joka jätettiin 11.1.2013 MMM:lle, projektiryhmä esitti uudelle laitokselle nimeä ”Luonnonvarakeskus”. Nimestä haluttiin jättää pois sekä tutkimus- että kehittämis-sanat, vaikka uusi organisaatio mitä suurimmassa määrin onkin tutkimusta ja kehittämistä harjoittava asiantuntijaorganisaatio. Perusteena näiden kahden sanan poisjättämiselle projektiryhmä näki useita syitä. Tällä tavoin uusi laitos erottuu selkeämmin yliopistoista, joiden itseisarvoisena tehtävänä on tutkimus – tutkimuslaitoksille se on väline vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Projektiryhmä totesi myös, että nimi on linjassa monien muidenkin valtion tutkimuslaitosten kanssa (THL, SYKE, IL, TTL, Kotus).

Vaikka suomen- ja englanninkielisiä nimiä ”Luonnonvarakeskus” ja ” Natural Resources Institute Finland” ehdotettiin jo projektisuunnitelmassa vuoden 2013 alussa, lopullinen sinetti suomenkieliselle nimelle annettiin vasta laissa (27.6.2014) ja lopulliset englannin- ja ruotsinkielisille nimille lain virallisissa käännoksissä.

Asiassa oli kuitenkin pakko edetä lain vahvistamista rivakammin. Suomenkielisestä nimestä ”Luonnonvarakeskus” laitosten johto ja MMM olivat riittävän yksimielisiä, ja sen varaan uutta laitosta voitiin suunnitella. Useaan otteeseen keskustelussa oli tutkimus-sanat lisääminen nimeen. Joukko MTT:n, Metlan ja RKT:n tutkijoita esitti vielä 23.10.2014 MMM:n kansliapäällikkö Jaana Husu-Kalliolle kannanoton, että keskuksen englanninkielisessä nimessä olisi tutkimus-sana mukana. Ehdotus ei saanut kannatusta ministeriössä.

Myös eduskunnan valiokuntakäsittelyjen asiantuntijakuulemisen yhteydessä nousi esiin kysymys uuden tutkimuslaitoksen nimestä. Useissa asiantuntijalausunnoissa todettiin, että Luonnonvarakeskus ei nimenä kuvasta riittävästi uuden laitoksen pääasiallista toimintaa, joka on tutkimus. Nimikysymyksessä maa- ja metsätalousvaliokunta päätyi kuitenkin lopulta hallituksen esityksen mukaiseen ehdotukseen. Valiokunta esitti kuitenkin harkittavaksi, että keskuksen englanninkielinen nimi voisi olla ”Natural Resources Research Institute Finland”. Lopulliseen englanninkieliseen nimeen ei kuitenkaan sisällytetty research-sanaa.

3.2. Lyhenne

Yllättävän monen asian edistäminen on valmisteluvaiheessa riippuvainen laitoksen lopullisesta nimestä ja mahdollisesta lyhenteestä. Esimerkiksi brändimateriaaleja ei voida suunnitella ennen nimen varmistumista. Lyhenteen päättämistä riippuvainen on myös virallisen julkisen verkkotunnuksen hankkiminen, mikä muodostui pullonkaulaksi tietojärjestelmähankkeissa, joihin tarvittiin tieto verkkotunnuksesta. Luonnonvarakeskuksen sisäverkon rakentaminen voitiin aloittaa vasta kun verkkotunnus oli saatu päätettyä.

Aikanaan yhdistämissuunnitelmaa laatinut projektiryhmä pohti jo lyhennettä ja teki varauksen muutamalle mahdolliselle verkkotunnukselle. Henkilöstö ideoi Luonnonvarakeskuksen lyhennettä keväällä 2013 ja tuloksena oli noin 60 erilaista ehdotusta. Vapaita verkkotunnuksia selviteltiin, lyhennettä pohdittiin sekä suomenkielisessä että englanninkielisessä käytössä, mutta ilmiselvää ratkaisua ei helposti tuntunut löytyvän.

Henkilöstön ideoima materiaali oli pohjana Viestintä ja markkinointi -projektilla, jonka tehtäväksi esityksen tekeminen asiasta annettiin. Johtoryhmä päätti 27.2.2014 Viestintä ja markkinointi -projektin esityksen mukaisesti, että Luonnonvarakeskuksen lyhenteeksi tulee Luke ja verkkotunnukseksi luke.fi. Verkkotunnus ostettiin Länsi-Uudenmaan Kehitys LUKE ry:ltä.

3.3. Brändi ja ilme

Luonnonvarakeskuksen visuaalisen ilmeen perustana oli Viestintä ja markkinointi -projektin tekemä brändistrategia, joka laadittiin Ellun kanat -viestintätoimiston tuella ja jota työstettiin useissa sisäisissä työpajoissa ja kommentointikierroksilla. Tavoitteena oli toteuttaa toimintakulttuuria uudistava, sidosryhmiä puhutteleva brändistrategia, joka kuvaa aidosti uuden laitoksen olemusta.

Brändistrategiassa nähtiin, että yhdistettävät tutkimuslaitokset olivat jo lunastaneet paikkansa luotettavina asiantuntijatahoina, mutta paikka yhteiskunnallisena keskustelijana ja yritysten toivotuna yhteistyökumppanina on Luonnonvarakeskukselle vielä tavoite. Luonnonvarakeskuksen visuaalisuudessa päätettiin pyrkiä pois virastomaisuudesta ja tuoda esiin Luonnonvarakeskuksen roolia keskustelijana.

Visuaalisen ilmeen taustakartoituksessa huomattiin, että läheisten toimialojen organisaatioiden visuaalinen linja on yleensä hyvin perinteinen, värimaailmaltaan vihreä painottuen eläin- tai kasvisymboleihin. Ihmisiä ja kaupunkiympäristöä kuvituksessa käytetään melko vähän.

Luonnonvarakeskuksen toimintakenttä on niin monipuolinen ja käsitemaailma laaja, että yhteistä symbolia esimerkiksi tutkimuskohteista oli turha etsiä. Siksi graafisessa tunnuksesta päädyttiin abstraktiin puhukupla-symboliin, joka ilmentää Luonnonvarakeskusta tutkimuskohteesta riippumatta ja tuo esiin yhteiskunnallisen keskustelijan roolia.

Ensimmäinen ehdotus graafisesta tunnuksesta käsiteltiin johtoryhmässä syyskuussa 2014. Johtoryhmän palautteen perusteella tunnuksesta tehtiin vielä kaksi uutta versiota, ja tunnuksiin pyydettiin henkilöstöltä kommentteja ennen seuraavaa johtoryhmän kokousta. Johtoryhmä teki päätöksen graafisesta tunnuksesta 23.10.2014.



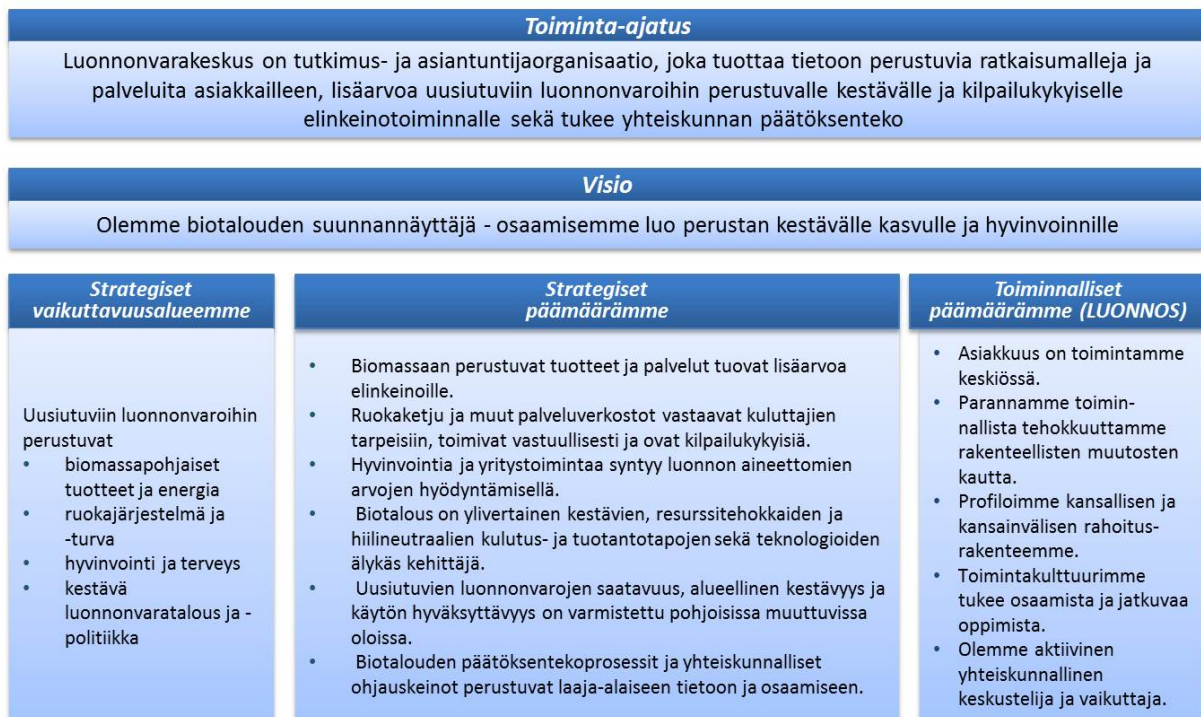
Kuva 5. Ensimmäisen kerran Luonnonvarakeskuksen graafinen tunnus esiteltiin julkisesti 9.12.2014 tiedotteessa "Toimialueiden yhdistyminen lupaa uutta luonnonvara-alan tutkimukselle".

4. Strategia ja tutkimusagenda – biotalous ja asiakkuus keskiöön

Projektiryhmä, joka laati suunnitelman MTT:n, Metlan ja RKTL:n yhdistämiseksi, esitti jo vuonna 2012 alustavan strategian, joka toimi pohjana uuden tutkimuslaitoksen strategiatyölle, samoin kuin henkilöstöltä joulukuussa 2012 saatu verkkoavoriihen materiaali. Strategiaprosessin jatkotyöstämisestä vastasi Tutkimus- ja asiantuntijatehtävät -projektiryhmä yhteistyössä muiden projektiryhmien kanssa.

Toimintaympäristön muutosten analysointi aloitettiin kokoamalla yhdistyvien organisaatioiden nykytila-analyysit, ja niiden perusteella kuvattiin Luonnonvarakeskuksen toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset. Asiakstarpeiden muutosten analyysia tehtiin yhteistyössä Asiakkuus ja palvelut -projektin kanssa. Tiedot asiakstarpeiden muutoksista perustuivat RKTL:ssä vuonna 2013 ja Metlassa vuonna 2012 toteutettuihin asiakkuus- ja palvelukartoituksiin, MTT:ssä 2011 tehtyihin sidosryhmätutkimuksiin ja 2012 toteutettuihin asiakastyytyväisyyskyselyihin sekä Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen sidosryhmäfoorumissa tehtyyn kyselyyn. Toimintaympäristön ja asiakstarpeiden muutosten analyysit esiteltiin sidosryhmäfoorumissa 13.6.2013, ja samalla kerättiin sidosryhmien kannanotot analyysihin.

Strategiatyön pohjaksi tarkennettiin perustamishankkeen valmistelutyöryhmässä laadittu SWOT-analyysi, jossa määriteltiin Luonnonvarakeskuksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Strategiatyö lähti visiosta, jossa määriteltiin Luonnonvarakeskuksen tavoitetila. Tämän jälkeen määriteltiin toiminta-ajatus, josta johdettiin tehtävät lakiin ja asetukseen. Tavoitetilaan pääsemiseksi määriteltiin strategiset toiminta-alueet, päämäärät sekä toiminnalliset tavoitteet. Strategisten valintojen tekemisessä hyödynnettiin sidosryhmien, laitosten johtokuntien ja henkilöstön näkemyksiä. Luonnonvarakeskuksen arvot työstettiin esimiesfoorumissa ja sen alafoorumeissa. Strategia käsiteltiin perustamishankkeen johtoryhmässä päätösasiana 18.11.2013, yhteistoimintaryhmässä strategia oli esillä 11.12.2013 ja ohjausryhmässä 12.12.2013 (kuva 6).



Kuva 6. Perustamishankkeessa laadittu Luonnonvarakeskuksen strategialuonnos.

Tutkimuksen painopisteitä lähdettiin työstämään strategisten valintojen pohjalta. Yhteistä tutkimusagenda työstettiin vaiheittain. Sekä henkilöstö että sidosryhmät osallistuivat agendan laadintaan työpajojen ja kyselyiden avulla. Tutkimusagenda hyväksyttiin perustamishankkeen johtoryhmässä 27.2.2014, yhteistoimintaryhmässä 6.3.2014 ja ohjausryhmässä 7.3.2014 (Liite 1).

Viranomais- ja asiantuntijapalveluista tehtiin aluksi nykytilan hahmotus ja arvio toimintojen tilanteesta sekä raportti säädöksistä lainvalmistelua varten. Viranomais- ja asiantuntijatehtävät jaettiin ja ryhmiteltiin seuraavasti: 1) julkista valtaa käyttävät tehtävät, 2) seurannat, 3) tilastotuotanto, 4) muut asiantuntijatehtävät, 5) muut velvoitteet. Toimintojen ryhmittelystä ja palvelujen tarpeesta ja laajuudesta tehtiin esitys. Näiden pohjalta käytiin neuvotteluja asiakkaiden mm. ministeriöiden kanssa em. palvelujen tarpeesta ja laajuudesta.

Tutkimusprosessin toimintamallin työstäminen aloitettiin kokoamalla nykyisten organisaatioiden toimintamallit. Luonnonvarakeskukselle määritettiin ydin- ja tukiprosessit sekä laadittiin kuvaus tutkimus- ja asiakkuusprosessin toimintamalliksi, joka käsittää ohjelmien ja hankkeiden suunnittelun, raportoinnin, arvioinnin ja resurssiallokaation. Prosessikuvaukset tehtiin sekä tutkimus- ja asiakkuusprosessille että tukiprosesseille.

Yhdistettävissä tutkimuslaitoksissa käynnissä olleet tutkimusohjelmat ja projektit siirtyivät Luonnonvarakeskukseen sellaisenaan. Ohjelmat avattiin, ja niihin voidaan lisätä muiden laitosten teemaan sopivia projekteja. Lisäksi toteutettiin ideointikierron uusiksi tutkimusohjelmiksi, joista kaksi uutta tutkimusohjelmaesitystä päätettiin viedä jatkokäsittelyyn.

Tutkimus- ja asiantuntijatehtävien rahoitusmallin hahmottamisessa käytettiin apuna tilintarkastusyhtiö KPMG:n asiantuntemusta. Projekti määritteli rahoituslähteet ja arvion rahoitusrakenteesta, rahoitusmallin, ohjausjärjestelmän ja rahoituksen tukipalvelut. Työstämistä tehtiin yhteistyössä sisäiset palvelut -projektin sekä viestintä ja markkinointi -projektin kanssa.

5. Säädösperusta, organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä sekä alueellinen toimipaikkarakenne

5.1. Säädösperusta

Luonnonvarakeskusta koskevan säädöspohjan laadinnasta vastasi MMM. Samanaikaisesti oli valmistavana sekä laki ja asetus Luonnonvarakeskuksesta että laki ruoka- ja luonnonvaratilastoista. Lisäksi valmisteltiin muutokset 17 muuhun lakiin, joihin Luonnonvarakeskuksen perustaminen vaikutti. Organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikkarakenne -projektiryhmän ja fuusiotoimiston tehtävänä oli lähinnä avustaa ministeriötä valmistelussa tuottamalla tarvittavaa taustamateriaalia mm. lain yleisperusteluja ja vaikutusarviointia varten. Säädöspohjan valmistelun viestinnästä vastasi MMM.

Säädöspohjan esivalmistelu toteutettiin helmi–huhtikuussa 2013. Perusvalmistelu tehtiin virkistyönä perustamishankkeen organisaation tukemana 1.5.–31.10.2013 välisenä aikana. Hallituksen esitys eduskunnalle Luonnonvarakeskusta koskevaksi lainsäädännöksi oli perustamishankkeen johtoryhmän käsiteltävänä 21.10.2013, yhteistoimintaryhmässä 28.10.2013 sekä ohjausryhmässä 29.10.2013. Luonnos hallituksen esitykseksi eduskunnalle laiksi Luonnonvarakeskuksesta valmistui 7.11.2013 ja esitys oli lausuntokierroksella 11.11.–16.12.2013 välisen ajan sekä samanaikaisesti yhdistyvien laitosten henkilöstön kommentoitavana muutosintranetissa. Lausuntopyyntöön saatiin 45 vastausta, lausuntojen yhteenveto valmistui tammikuussa ja se julkaistiin 8.4.2014. Säädöspohjan laintarkastus ja tekninen viimeistely sekä käänös ruotsiksi tehtiin helmi–maaliskuussa 2014. Hallituksen esitys annettiin eduskunnalle 10.4.2014 ja ilmoitettiin annetuksi täysistunnossa seuraavana päivänä. Lähetekeskustelu käytiin eduskunnassa 22.4.2014 ja asia lähetettiin maa- ja metsätalousvaliokuntaan, jolle ympäristövaliokunta antoi lausuntonsa. Maa- ja metsätalousvaliokunnan lausunto valmistui 5.6.2014. Lain ensimmäinen käsittely oli eduskunnassa 11.6.2014 ja toinen käsittely 17.6.2014. Eduskunnan vastaus hallitukselle valmistui 23.6.2014 ja presidentti vahvisti lain 27.6.2014.

Luonnonvarakeskusta koskevassa laissa on säädetty toimiala, tehtävät, johtaminen ja ratkaisuvälit, sopimusten tekeminen ja lahjoitukset, maksut, tarkemmat säännökset ja määräykset, voimaantulo sekä tehtävien hoitoa koskevat siirtymäsäännökset. Vastaavasti laissa ruoka- ja luonnonvaratilastoista on säädetty soveltamisala, ruoka- ja luonnonvaratilastot, tiedonantovelvollisuus, tietojen luovuttaminen tutkimusta tai tilastollista selvitystä varten, kustannukset, rangaistussäännökset ja voimaantulo.

Luonnos valtioneuvoston asetukseksi Luonnonvarakeskuksesta valmistui 11.6.2014, luonnos oli lausuntokierroksella 12.–27.6.2014 välisen ajan. Lausuntopyyntöön saatiin 14 vastausta. Liikenne- ja kuntaministeri Paula Risikko allekirjoitti valtioneuvoston asetuksen Luonnonvarakeskuksesta 4.9.2014. Maa- ja metsätalousministeri Petteri Orpo vahvisti puolestaan MMM:n asetuksen Luonnonvarakeskuksen maksullisista suoritteista 17.12.2014.

Valtioneuvoston asetuksessa Luonnonvarakeskuksesta säädetään tehtävät, johtokunta, johtokunnan ratkaisuvälit, tilastojohtajan tehtävät ja erityinen ratkaisuvälit, henkilöstö, kelpoisuusvaatimukset, sijaisten määrääminen sekä voimaantulo.

Lait ja asetukset astuivat voimaan 1.1.2015 alkaen.

5.2. Organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä

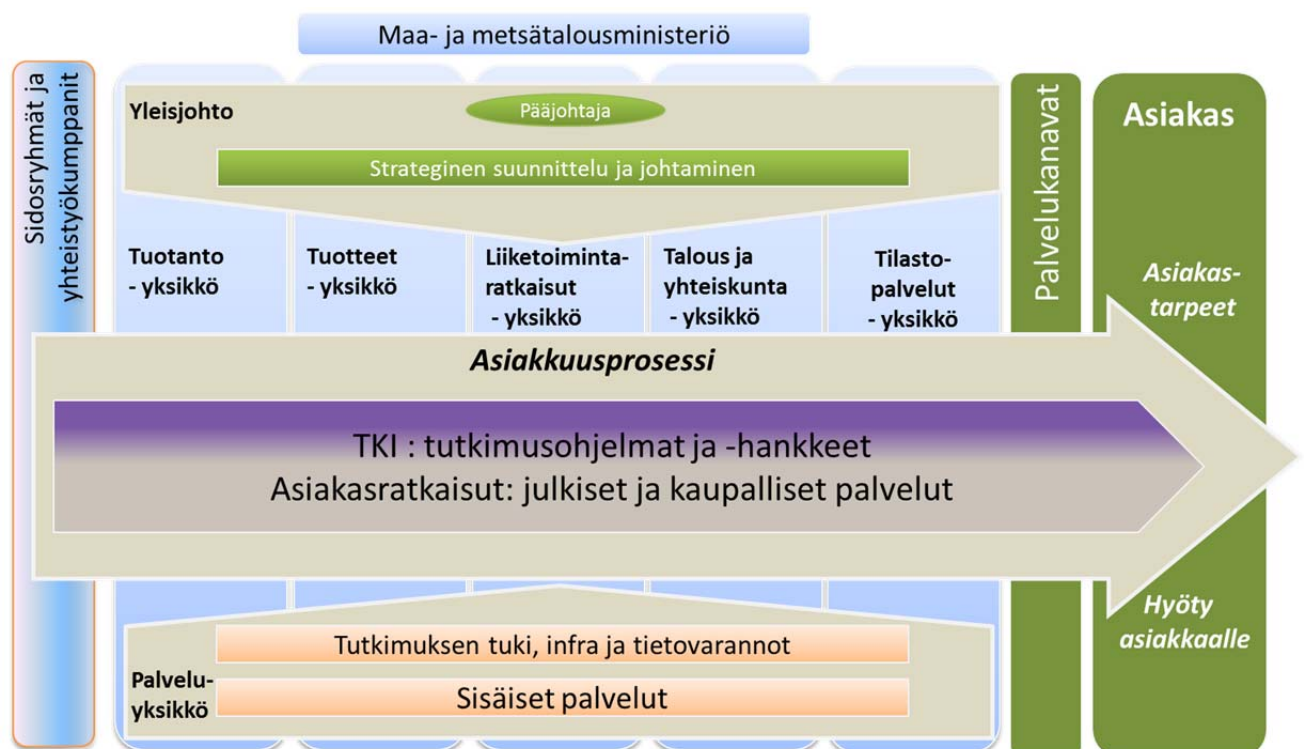
Projektiryhmällä, jonka tehtävänä oli laatia projektisuunnitelma Luonnonvarakeskuksen perustamiseksi, oli alusta lähtien selkeä yksimielinen näkemys siitä, että uusi organisaatio ei saa olla vain saateenvarjo entisille tutkimuslaitoksille. Tavoitteeksi asetettiin mahdollisimman dynaaminen organisaatio, jonka rakenne ja toiminta perustuvat strategialle.

Projektiryhmän johdolla laadittiin suunnitteluvaiheessa alustava strategia ja luonnos organisaatorakenteesta. Projektisuunnitelmassa ehdotettiin, että organisaatio rakentuisi tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä tiedon ja teknologian vaihto -ydinprosessista, strateginen suunnittelu ja johtaminen -ohjausprosessista ja sisäiset palvelut -tukiprosessista. Ydinprosessi koostuisi kuudesta tulosvas- tuullisesta tutkimus- ja kehittämistoiminnan osaamiskeskuksesta sekä asiakasratkaisut -yksiköstä. Osaamiskeskuksista viisi muodostaisi arvoketjun luonnonvaroista liiketoimintaan. Kuudes osaamis- keskus olisi arvoketjun leikkaava osaamiskeskus. Sisäiset palvelut koostuisi palvelu- ja koordinaa- tioyksiköistä.

Luonnonvarakeskuksen toiminnan vaikuttavuuden kasvattamiseksi projektiryhmä esitti, että hal- linnonalan tilastotuotanto, ml. tilastoviranomaistoiminta, koottaisiin Luonnonvarakeskukseen Biota- louden tilastot -osaamiskeskukseen, jolla olisi tilastoviranomaisen aseman vaatima itsenäisyys.

Luonnonvarakeskuksen toimintaa johtaisi pääjohtaja, jonka alaisuudessa toimisi strategisesta suunnittelusta ja tutkimuksesta vastaava ylijohdaja, kotimaisten ja kansainvälisten asiakkuuksien hal- linnasta sekä laitoksen asiakasratkaisutoiminnoista ja palveluista vastaava asiakkuusjohtaja sekä si- säisten palvelujen palvelujohtaja. Pääjohtajan suorassa alaisuudessa toimisivat myös viestintäjohtaja ja sisäinen tarkastaja. Projektiryhmä ehdotti myös Luonnonvarakeskukselle johtokunnan sijasta neu- vottelukuntaa, jonka tehtävänä olisi luonnonvara-alan tutkimuksen strateginen suuntaaminen.

Perustamishankkeessa tutkimus- ja asiantuntijatehtävät -projektiryhmän johdolla työstettiin var- sinainen Luonnonvarakeskuksen strategia. Organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikka- rakenne -projektiryhmä puolestaan työsti rinnan strategiaproessin kanssa organisaatorakennetta ja työjärjestystä. Prosessin aikana järjestettiin kolme erillistä johdon työpajaa, joissa organisaatoraken- netta ja johtamisjärjestelmää työstettiin Talent Vectia Oy:n konsulttien johdolla yhdessä yhdistyvien laitosten ylimmän johdon ja projektiryhmien vetäjien kanssa. Jo ensimmäisen työpajan (12.9.2013) tuloksena hahmottuivat strategiset vaatimukset ja suunnittelukriteerit Luonnonvarakeskuksen raken- teelle eli asiakasläheisyys, arvoketjulähtöisyys, poikkitieteellisyys ja toiminnallinen tehokkuus. Näiden avulla hahmottui myös organisaation toiminnallinen rakennemalli, joka myöhemmin täydentyi yksi- köiden sisärakenteiden osalta (kuva 7).



Kuva 7. Suunnitelman Luken toiminnallinen rakenteesta lokakuussa 2013.

Luonnonvarakeskuksen organisaatiomalliksi muodostui kompromissin tuloksena matriisi, jossa tulosvastuulliset, osaamispohjaiset tutkimusyksiköt ts. linjaorganisaatio ja toiminnalliset prosessit leikkaavat toisensa. Osaamispohjaisten yksiköiden muodostuskriteerinä oli arvoketjulähtöisyys. Yksiköiden sisärakenne muodostui osaamispohjaisista ryhmistä ja tiimeistä, joiden nimet ja sisältö hahmottuivat henkilöstön koesijoittelun pohjalta. Näin pyrittiin rikkomaan vanha laitoskohtainen, samoin kuin tieteenalapohjainen rakenne. Ydinprosessin eli tutkimus- ja asiakkuusprosessin ilmentyminä ovat yli yksikkörajojen ulottuvat poikkitieteelliset tutkimusohjelmat ja -hankkeet.

Rinnan organisaatiomallin rakentamisen kanssa aloitettiin jo varsin varhain työjärjestyksen laatiminen, jossa organisaatorakennetta ja toimintamallia pyrittiin täsmentämään. Lähetekeskustelu työjärjestyksen laadinnasta käytiin Organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikka -projektiryhmässä 4.11.2013. Perustamishankkeen johtoryhmässä työjärjestyksen laadinnan lähtökohdat olivat esillä 4.12.2013. Työjärjestyksen laadintaa ohjasi myös lain ja valtioneuvoston asetuksen laadinnan edistyminen ja lopullinen valmistuminen. Työjärjestyksen laadinta oli yksi eniten keskustelua ja pohdintaa aiheuttanut työvaihe. Osasyynä tähän oli matriisiorganisaatiomalliin kytkeytyvät ongelmat. Keskustelua aiheutti myös se, kumpaa näkökulmaa organisaatiomallissa haluttiin painottaa vahvemmin: prosessinäkökulmaa vai linjaorganisaatiota.

Johtamisjärjestelmä ja työjärjestys olivat esillä johdon työpajoissa 7.11.2013 ja 7.1.2014, esimiesfoorumissa 15.1.2014 sekä useaan otteeseen perustamishankkeen johtoryhmässä. Työjärjestysluonnos esiteltiin henkilöstölle 21.1.2014 ja se oli ensimmäisen kerran henkilöstön kommentoitavana helmi-maaliskuun vaihteessa 2014 ja toisen kerran syyskuussa 2014. Työjärjestystä kommentoivat myös useaan otteeseen Sisäiset palvelut -projektiryhmä. Lopullinen versio työjärjestyksestä saatiin vasta joulukuussa 2014, kun pääjohtaja oli tiedossa ja hän osallistui työjärjestyksen viimeistelyyn. Työjärjestys vahvistettiin 2.1.2015.

5.3. Alueellinen toimipaikkarakenne

Projektiryhmä esitti projektisuunnitelmassaan 11.1.2013 Luonnonvarakeskuksen päätoimipaikaksi Helsingin Viikkiä. Maa- ja metsätalousministeri Jari Koskinen esittikin jo maaliskuussa 2013 alueellistamisen koordinaatioryhmälle Luonnonvarakeskuksen päätoimipaikaksi Viikkiä kahdeksan vaihtoehdoisen paikkakunnan joukosta. Koordinaatioryhmä vaati tuossa vaiheessa kuitenkin vielä lisäselvityksiä, mutta puolsi lopulta ministeri Koskinen esitystä lisäperusteluineen 28.5.2013.

MMM:n toimesta järjestettiin 31.1.2014 maakuntien kuulemistilaisuus Säätytalolla koskien Luonnonvarakeskuksen alueellisen toiminnan ja toimipaikkaverkoston kehittämistä. Samassa tilaisuudessa maakuntien edustajille kerrottiin Luonnonvarakeskuksen talouden kehitysnäkymistä vuosille 2014–2018. Perustamishankkeen johtoryhmässä toimipaikkastrategiaa käsiteltiin keskusteluasiana 27.2.201 ja toisen kerran 20.3.2014. Varsinaisen alueellisen toiminnan strategian vuosille 2015–2025 MMM esitteli alueellistamisen koordinaatioryhmälle 27.3.2014, jossa ehdotetut linjaukset saivat koordinaatioryhmän hyväksynnän. Keskeisin päätös oli se, että jatkossa Luonnonvarakeskuksella on neljän päätoimipaikan (pääkaupunkiseutu, Jokioinen, Joensuu ja Oulu) lisäksi noin kymmenen strategisesti merkittävää toimipaikkaa. Näiden nimeäminen siirtyivät Luonnonvarakeskuksen uuden johdon linjattaviksi.

6. Talouden realiteetit

Keväällä 2013 MMM:n päättäessä Luonnonvarakeskuksen perustamisesta yhdistymiselle ei asetettu tavoitetta henkilöstön vähentämiseksi. Sen sijaan oli selvää, että tutkimuslaitosten yhdistämisellä tavoiteltiin toiminnan tehostamisen ohella kustannussäästöjä. Luonnonvarakeskuksen perustaminen oli jo hyvässä vauhdissa siinä vaiheessa, kun valtioneuvosto 5.9.2013 teki periaatepäätöksensä valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistukseksi. Periaatepäätökseen sisältyi Luonnonvarakeskuksen perustamisen lisäksi tutkimusrahoituksen rakennemuutos, joka vähentää Luonnonvarakeskuksen perusrahoitusta asteittain yhteensä 19,1 miljoonaa euroa verrattuna vuoteen 2012. Lisäksi valtiohallinnon muut säästötoimenpiteet vähentävät rahoitusta siten, että muutosten yhteisvaikutus kehykseen on 25,9 M€ vuonna 2018 (-26 %) (taulukko 1).

Taulukko 1. MTT:n, Metlan, RKT:n sekä Tiken tilastotoiminnan yhdistetty rahoitussuunnitelma (M€).

Talousarviovuodelle myönnetty ja laskutettu rahoitus (M€)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Vähennys / Lisäys
Kehysrahoitus	98,5	95,7	94,9	90,1	79,9	73,4	72,6	-25,9
Maksullinen toiminta	8,9	8,7	8,5	8,9	9,0	9,3	9,3	0,4
Yhteisrahoitus	32,5	32,8	33,1	34,7	37,4	40,2	40,6	8,1
Muut tuotot	3,5	3,9	4,5	4,1	3,2	3,2	3,2	-0,3

Kokouksessaan 24.9.2013 perustamishankkeen ohjausryhmä suositti, että Luonnonvarakeskukselle laaditaan ”rakennepoliittinen ohjelma”, johon sisältyy ulkopuolisen rahoituksen hankinnan tehostaminen ja kustannussäästöjen aikaansaaminen toimintojen priorisoinnilla ja toimitilaratkaisuilla. Talous- ja rakenneohjelmaksi nimitettyä suunnitelmaa alettiin valmistella perustamishankkeen Organisaatiorakenne, johtamisjärjestelmä ja toimipaikkarakenne -projektissa. Myöhemmin omaksi osakseen erotettiin Toiminnan alueellinen strategia 2015–2025. Yhdistettävät laitokset ottivat säästövelvoitteet huomioon syksyllä 2013 valmistelluissa toiminta- ja taloussuunnitelmissaan. Fuusiota ja toiminnan sopeuttamisen suunnittelua ryhdyttiin tekemään samanaikaisesti.

Talous- ja rakenneohjelman lähtökohdista käytiin ensimmäinen keskustelu perustamishankkeen johtoryhmässä 21.10.2013, yhteistoimintaryhmässä 28.10.2013 ja ohjausryhmässä 29.10.2013. Tällöin todettiin, että sopeutumista ei voi tehdä vain henkilöstöä vähentämällä. Henkilöstökulujen vähentäminen ei voi myöskään kohdentua yksistään tutkimusta tekevään henkilöstöön, vaan leikkausten tulee kohdistua myös viranomais- ja siantuntijatehtäviin sekä hallintoon. Säästöjä tulee etsiä myös infrastruktuurista, toimitiloista ja toimipaikkarakenteesta. Ulkopuolisen rahoituksen hankinnan kannalta keskeisimmäksi kysymykseksi nousi jo tuolloin omarahoitusosuuden eli ns. vastinrahan riittävyys yhteisrahoitteisessa tutkimustoiminnassa. Talous- ja rakenneohjelma hyväksyttiin johtoryhmässä 27.2.2014 ja ohjausryhmässä 7.3.2014.

Talous- ja rakenneohjelmassa todetaan, että fuusioituminen auttaa sopeutumaan rahoitusrakenteen muutokseen ja kasvattaa vaikuttavuutta, mutta yhdistymisen tuomat synergiahyödyt toteutuvat kuitenkin vasta vuosien viipeellä. Talustilannetta vaikeuttaa lisäksi se, että alkuvaiheessa fuusioituminen synnyttää lisärahoitustarvetta noin miljoona euroa vuodessa (2015–2017).

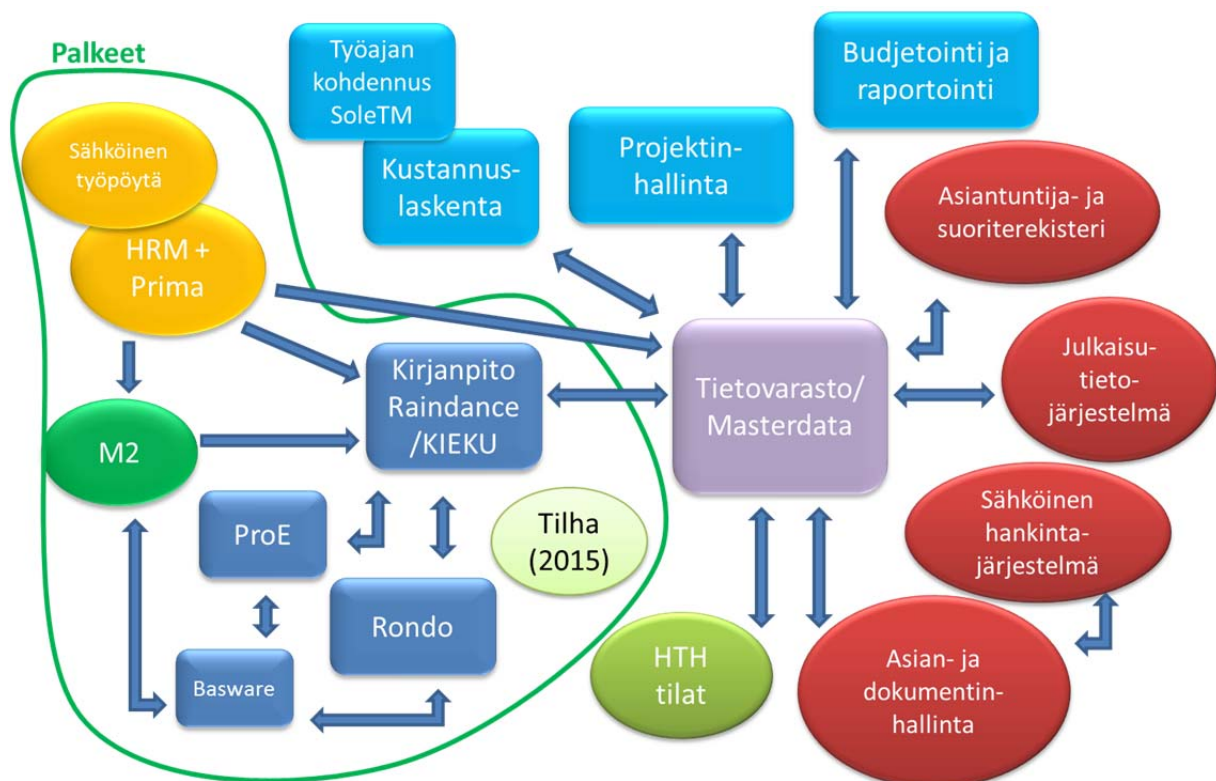
Ohjelman lähtökohta on, noin kolmannes perusrahoituksen leikkauksesta kompensoidaan täydentävällä rahoituksella. Rahoitusrakenne muuttuu siten, että yhä suurempi osa tutkimuksesta ja tutkimuksen tukipalveluista rahoitetaan täydentävällä rahoituksella. Täydentävää rahoitusta hankitaan perinteisten lähteiden lisäksi Suomen Akatemian ja valtioneuvoston kanslian uusista rahoitusinstrumenteista.

Loput kehysleikkauksista katetaan parantamalla kannattavuutta, supistamalla henkilöstöä sekä karsimalla toimipaikkoja ja parantamalla tilatehokkuutta. Vuoden 2015 alussa Luke toimii lähes 40 paikkakunnalla, mikä on huomattavasti enemmän kuin tutkimusorganisaatiot Suomessa ja samankin toimialan laitokset Euroopassa.

Talous- ja rakenneohjelman valmistuttua sitä on päivitetty useaan kertaan.

7. Tietojärjestelmät ja sisäiset palvelut

Luonnonvarakeskuksen sisäisissä palveluissa toiminnan suunnittelun lähtökohtia olivat asiakaslähtöinen palvelumalli, kustannustehokkuus, sähköisen palvelukanavat ja itsepalvelu, palvelukeskisyhteistyö sekä hyvä laatu ja osaaminen. Keskitetyt sisäiset palvelut haluttiin kehittää koko henkilökunnan arvostamaksi Sisäiset asiantuntijapalvelut -yksiköksi. Ainoastaan hyvin kiinteästi tutkimustoimintaan liittyvät nk. tutkimuksen tukipalvelut sijoitettiin tutkimusyksiköihin. Näihin palveluihin kuuluivat mm. laboratoriopalvelut ja projektituki. Isona osana prosessien suunnittelua ja toimintojen käynnistämistä olivat hallinnon tietojärjestelmien käyttöönotot (kuva 8).



Kuva 8. Hallinnon tietojärjestelmäkokonaisuus.

Tietojärjestelmien yhtenäistäminen on monimutkainen, työläs ja kallis kokonaisuus laitosten yhdistämisessä. Lähes aina toimintojen yhtenäistäminen vaatii toimintoon liittyvien tietojärjestelmien yhtenäistämistä. Samaan aikaan Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeen kanssa toteutettiin toimialariippumattomien palveluihin kuuluvan IT-omaisuuden ja IT-henkilöstön siirron Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtoriin. Tämä monimutkaisti muutosta entisestään. Syntyessään Luke siirtyi samalla Valtorin asiakkaaksi.

Perustamishankkeen johtoryhmä oli asettanut Tietohallintopalvelut-projektin tavoitteeksi tämentää suunnitelma Luonnonvarakeskuksen tietohallinnon järjestämisestä ja uuteen toimintamalliin siirtymisestä sekä toteuttaa suunnitelman mukaiset tehtävät vuoden 2014 loppuun mennessä. Projekti asetti tavoitteekseen suunnitella ja organisoida tietohallinnon toiminta tukemaan Luonnonvarakeskuksen toimintaa ja valtionhallinnon linjauksia sekä siirtää tietohallinnon palveluiden painopiste perustietotekniikasta tutkimuksen tietojärjestelmien kehittämiseen.

Lähes jokaiseen käyttötarkoitukseen yhdistyvässä laitoksissa oli eri tai ainakin eri tavalla käytetty järjestelmä. Yhteisten tietojärjestelmien suunnittelu ja käyttöönotot pyrittiin tekemään kokonaisuus huomioon ottaen. Tietohallintopalvelut-projektin vastuulla oli koordinoita, että uusien tietojärjestelmien käyttöönotto tapahtui hallitusti ja Luonnonvarakeskuksen kannalta järkevästi. Tehtävä oli vaativa, sillä uusia järjestelmiä otettiin käyttöön samaan aikaan monella eri taholla. Kuhunkin käyttöönottoon perustettiin oma projekti, jossa oli mukana tietohallinnon henkilö.

Yhteisten tietojärjestelmien tiedonvaihdon tueksi luotiin Lukessa keskitetty tietovaranto (masterdata), jonka kautta keskeisten tietojärjestelmien väliset tiedonsiirrot toteutettiin. Näin kukin järjestelmä integroidaan vain kertaalleen masterdataan eikä erillisiä järjestelmien välisiä rajapintoja ollut tarpeen rakentaa.

Tietojärjestelmien käyttöönotoissa hankittiin joko kokonaan uusi järjestelmä tai otettiin Luonnonvarakeskuksen koko laajuudessa käyttöön jokin yhdistyvässä laitoksissa vanhastaan ollut järjestelmä. Jälkimmäisissä tapauksissa hankintalaskia selvitettiin erityisen tarkasti tapauskohtaisesti, sillä olemassa olevan järjestelmän käyttöönotto tulkitaan uudeksi hankinnaksi, jos hankinnan kohde olennaisesti muuttuu. Tällöin on sovellettava joko kilpailutusta tai lainmukaisia suorahankintaperusteita.

Suurimpia yhtenäistettäviä tietojärjestelmäkokonaisuuksia olivat hallinnon lukuisat järjestelmät. Osan talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmistä hankki Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet. Tällaisia olivat mm. matkanhallinta-, laskujenhallinta-, kirjanpito- ja henkilöstöjärjestelmät.

Tiettyjen hallinnon palveluiden ja niiden taustalla olevien järjestelmien toiminnan varmistaminen heti vuoden 2015 alussa oli kriittistä. Esimerkiksi palkanmaksun toimiminen normaalisti heti vuoden alussa oli ensiarvoisen tärkeää. Tämä vaati esimerkiksi henkilöstön sijoittamisen organisaatioon hyvissä ajoin, jotta palkanmaksusta huolehtiva Palkeet sai tietojärjestelmän ajoissa toimintaan.

Metlassa aiemmin käytössä ollut asian- ja dokumenttienhallintajärjestelmä saatiin tarkan selvitystyön sekä julkisen suorahankintailmoituksen jälkeen laajennettua koko Luonnonvarakeskuksen käyttöön. Kustannuslaskentaan, projektienhallintaan, työajankohdennukseen sekä budjetointiin ja talouden raportointiin hankittiin omat järjestelmänsä. Lisäksi hankittiin järjestelmät julkaisu- sekä asiantuntija- ja suoritetietojen hallintaan.

Viestinnässä selvitettiin pitkään mahdollisuutta valtion yhteisen julkaisujärjestelmän käyttöönottoon, mutta riittävään varmuuteen järjestelmän kustannuksista ja aikataulusta ei päästy. Niin www-sivujen kuin intranetin suhteen edettiin väliaikaisilla ratkaisulla. MTT:n ja RKTL:n CRM -ratkaisua laajennettiin koko Luonnonvarakeskukselle. Lisäksi hankittiin järjestelmiä mm. valokuvien ja tapahtumien hallintaan.

Tietohallinnossa keskityttiin tietoteknisen ympäristön yhtenäistämiseen lähinnä yhdistämällä laitoksien tietoliikenneverkot sekä mahdollistamalla yhtenäisen työasemaympäristön ja yhteisen AD-käyttäjähallinnan käyttöönotto. Lisäksi yhdistettiin sähköposti-, puhelin- ja kokouspalvelut.

Tietohallintopalvelut -projekti tuotti Luonnonvarakeskukselle mm. tietohallintostrategiaehdotuksen, suunnitelman tietohallinnon järjestämisestä, kokonaisarkkitehtuurin hallintamalliluonnoksen, sovelluskehitysteknologiasuosituksen sekä luonnokset toimintapolitiikoiksi, joista olennaisimpia ovat tietoturvapoliittikka, sähköpostipoliittikka, salasanapolitiikka ja etäkäyttöpoliittikka.

Vuoden 2015 alussa joidenkin tietojärjestelmien käyttöönottoprojektit olivat vielä kesken tai suunnittelu oli vasta alkanut.

8. Henkilöstön sijoittaminen, johtajien ja päälliköiden valinta

Henkilöstön sijoittamista sekä johtajien ja päälliköiden valintaa koordinoi projektinjohtajan johdolla kokoontunut työryhmä, johon kuuluivat yhdistettävien laitosten palvelujohtajat ja henkilöstöpäälliköt. Helmikuussa 2014 avainhenkilöille järjestettiin koulutus henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteessa.

Lähtökohtana henkilöstön sijoittamisen osalta oli, että kaikki yhdistettävien laitosten henkilöstö sijoitetaan uuteen organisaatioon noudattaen seuraavia periaatteita: 1) Fuusiossa noudatetaan valtioneuvoston periaatepäätöstä valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa sekä hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja yhdistyvien laitosten henkilöstöpoliittisia periaatteita, 2) Laitosten henkilöstöä kohdellaan valinnoissa ja sijoittumisessa oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti, 3) Sijoittelu- ja valintaprosessit toteutetaan mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi ja hyvää hallintomenettelyä noudattaen, 4) Sijoittelu- ja valintaprosessit on selkeästi vaiheistettu ja aikataulutettu sekä prosessin ja päätöksenteon vastuut selkeästi ja läpinäkyvästi määritelty ja 5) Henkilöstön sijoittelulla ja valinnoilla mahdollistetaan uuden laitoksen strategiaperustan toteuttaminen sekä luodaan edellytykset osaamisen monentasoiselle yhdistämiselle ja kehittymiselle sekä varmistetaan todellinen uudistuminen.

Henkilöstön koesijoittelu toteutettiin Webropol-kyselynä 24.3.–11.4.2014 välisenä aikana. Jokainen Luonnonvarakeskukseen siirtyvä työntekijä sai kertoa, mihin Luonnonvarakeskuksen yksikön teema-alueeseen osaamisensa perusteella mielestään parhaiten sopi tai halusi suuntautua. Ennen kyselyä koesijoittelusta järjestettiin henkilöstölle etukäteisinfo. Koesijoittelun tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, minkä kokoisiksi yksiköt koesijoittelun perusteella muodostuvat ja miten henkilöstö jakaantuu niiden sisällä temaattisiin osaamisalueisiin. Tämä tieto tarvittiin yksiköiden ryhmärakenteen muodostamiseen sekä henkilöstön varsinaiseen sijoittamiseen. Syyskuun alussa 2014 ohjausryhmä vahvisti yksiköiden alustavan ryhmä- ja tiimirakenteen (Liite 2).

Varsinaisessa henkilöstön sijoittelussa lähtökohtana oli koesijoittelun tulosten hyödyntäminen. Yhdistettävien laitosten välinen yhteensovitus tapahtui projektiryhmien 1, 7 ja 9 koordinoimana. Projektiryhmien esitykset toimitettiin laitoksille 24.9.2014. Laitosten johtoryhmät käsittelivät esitykset 25.–26.9.2014. Johtoryhmien hyväksymät ja korjaamat esitykset toimitettiin laitosten ylijohtajille 29.9.2014 mennessä. Esitykset käsiteltiin vielä 30.9.2014 laitosten yt -neuvottelukunnissa. Esitykset henkilöstön sijoittelusta toimitettiin sähköpostilla henkilökohtaisesti tiedoksi kaikille 1.10.2014. Henkilöille, jotka eivät olleet tyytyväisiä sijoitteluunsa, varattiin aikaa kaksi viikkoa tulla kuulluksi. Laitosten yksikönjohtajat/prosessinjohtajat sopivat muutoksista projektiryhmien 1, 7 ja 9 vetäjien kanssa. Laitosten ylijohtajat tekivät omien laitostensa osalta päätökset henkilöstön sijoittelusta yhteistoimintaryhmien käsittelyn ja henkilöstön kuulemisen jälkeen viikolla 43.

MMM valmisteli pääjohtajan valinnan ja ilmoittautuminen pääjohtajan virkaan päättyi 22.8.2014. Valtioneuvosto nimitti 6.11.2014 maa- ja metsätalousministerin esittelystä Luken pääjohtajan virkaan 1.1.2015 alkaen filosofian tohtori Mari Wallsin. MTT:n ja Metlan ylijohtajien virat MMM siirsi virkamieslain viidennen pykälän mukaisesti Luken ylijohtajan viroiksi. Ilmoittautuminen Lukessa avoinna oleviin, määräaikaisiin johtajien ja päälliköiden tehtäviin oli avoinna 25.11.–4.12.2014 ja pääjohtaja allekirjoitti nimitykset tammikuun alussa 2015.

9. Viestintä ja osallistaminen

Ison muutoksen onnistumiselle henkilöstön ja sidosryhmien osallistuminen ja mukana pysyminen on kriittisen tärkeää. Aktiivinen muutosviestintä henkilöstölle ja henkilöstön mukaan ottaminen auttaa luomaan uutta yhtenäistä organisaatiokulttuuria sekä sitouttaa henkilöstöä muutoksen tekemiseen ja uuteen organisaatioon. Luonnonvarakeskus on olemassa yhteiskuntaa varten, joten sidosryhmien - hallinnon, yritysten ja kumppaneiden - näkemyksiä kuunneltiin perustamisessa erityisen tarkasti.

Ensimmäinen tieto yhdistymisestä tuli 22.3.2012 MMM:n tiedotteessa ”Luonnonvaratutkimuskeskuksen suunnittelu alkaa”. MMM nimesi projektiryhmän laatimaan suunnitelmaa yhdistämisestä. Viestintä huomioitiin jo tässä ensimmäisessä suunnitteluvaiheessa. Projektiryhmä tiedotti säännöllisesti työnsä edistymisestä laitosten henkilöstöä intraneteissa.

Perustamishankkeen vastuu muutosviestinnän toteuttamisesta oli ohjaus- ja johtoryhmillä. Käytännössä viestintää koordinoi ja toteutti fuusioitoimiston tiedottaja yhdessä laitosten viestintäpäälliköiden kanssa.

Perustamishankkeen projektisuunnitelman osana otettiin huomioon myös muutosviestintä. Tavoitteena oli avoin, ennakoiva ja yhteiseen keskusteluun kannustava viestintä, jossa tietoa muutosten syistä ja edistymisestä välitetään aktiivisesti ja vastaanottajalähtöisesti kertomalla, miksi tutkimuslaitokset yhdistyvät ja mitä hyötyä siitä on. Henkilöstö ja sidosryhmät tuli osallistaa Luonnonvarakeskuksen rakentamiseen.

Kun varsinainen perustamishanke käynnistyi, projektinjohtajan päätöksellä perustettiin kahdeksan projektia valmistelemaan Luonnonvarakeskusta. Projektien toimeksiannossa projektien yhtenä tehtävänä osallistaa asianosainen henkilöstö mukaan suunnitteluun. Kukin projekti toteutti tätä parhaaksi katsomallaan tavalla.

Tietohallinto-projekti järjesti kuukausittain online-kokouksen tietohallinnon henkilöstölle. Tietohallinnon asiantuntijat olivat syvemmissä muutoksessa kuin suurin osa muusta henkilökunnasta, sillä samaan aikaan Luonnonvarakeskuksen perustamisen kanssa meneillään oli Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin perustaminen ja merkittävä osa henkilöstöstä oli siirtymässä sinne.

9.1. Samassajunassa-intranet muutosviestinnän keskiössä

Maaliskuussa 2013, kaksi kuukautta perustamishankkeen asettamisen jälkeen, avattiin yhdistyvien laitosten yhteinen intranet. Intranetin nimeksi tuli samassajunassa.fi. Nimeen saatiin inspiratio erään työntekijän sarkastisesta toteamuksesta ”jos tätä junaa ei voi pysäyttää, se pitää syöstä raiteilta”.

Intranetin sisältöä olivat esimerkiksi uutiset, tapahtumakalenteri sekä valmisteluprojektien sivut ja dokumentit sekä keskustelufoorumi. Palvelussa julkaistut uutisotsikot näkyivät rss-syötteenä myös laitosten omissa intraneteissa.

Intranen päätoimittajana toimi fuusioitoimiston tiedottaja Juha Heikkilä. Valmisteluprojektien sihteeri ylläpitivät omia sivujaan ja lisäsivät pöytäkirjoja ja muuta valmistelumateriaalia intraan. Intranesta löytyi aina tärkein valmis materiaali, kuten kulloinkin työjärjestysluonnos, strategia sekä muut suunnitelmat.

Perustamisen aikana keskustelu kävi kohtuullisen vilkkaana. Viestejä keskusteluun kertyi parisen tuhatta. Kanava oli henkilöstölle paikka esittää kysymyksiä ja mielipiteitä perustamiseen liittyen. Keskustelukanavalla järjestettiin tavoitteellisia keskusteluita, joissa pyydettiin kommentteja henkilöstöltä eri teemoihin. Kommenttien esittäminen oli mahdollista myös sähköpostitse. Kanavalla ruodittiin mm. työjärjestysluonnosta, ja sitä kautta vastattiin esimerkiksi koesijoitteluun liittyviin kysymyksiin.

Yhteistä intranetia tehtiin alkuvaiheessa tutuksi henkilöstölle sähköpostitse lähetettävällä uutiskirjeellä, joka ohjasi intranetiin lisätiedon äärelle.

9.2. Ylijohtajat Luonnonvarakeskus-kiertueella

MTT:n, Metlan ja RKT:n ylijohtajat sekä fuusiotoimisto kiersivät huhtikuussa 2013 seitsemällä paikkakunnalla keskustelemassa henkilöstön kanssa ja esittelemässä Luonnonvarakeskuksen perustamishanketta sekä järjestetyn verkkoaiivoriin tuloksia. Paikkakunnat - Seinäjoki, Oulu, Rovaniemi, Joensuu, Suonenjoki, Jokioinen ja Helsinki - valittiin niin, että suurin osa yhdistettävien laitosten henkilöstöstä pystyi matkustamaan jollekin niistä. Lisäksi viimeinen, Helsingin tilaisuus videoitiin ja julkaistiin intranetissa.



Kuva 9. Ylijohtajat Eero Helle, Hannu Raitio, Erkki Kempainen sekä kehitysjohtajat Ilkka P. Laurila ja Kimmo Kukkavuori Metla-talon edustalla Joensuussa. Kuva: Juha Heikkilä / Luke.

Tilaisuuksissa kerrottiin perustiedot tulevasta muutoksesta ja vastattiin henkilöstön kysymyksiin. Käytössä oli myös sähköinen yleisövastausjärjestelmä, jonka avulla saatiin yleisön mielipiteitä tilaisuuksissa käsiteltäviin asioihin.

Henkilöstön kysymykset koskivat työsuhteeseen, palkkaukseen, sijoittumiseen, organisoitumiseen, johtamiseen, toimipaikkarakenteeseen sekä rahoitukseen liittyviä asioita. Kaikkiin kysymyksiin ei tietenkään perustamishankkeen alkuvaiheessa ollut vastauksia.

Tärkeimmät henkilöstöä koskettavat asiat käsiteltiin henkilöstöinfoissa, joihin koottiin videoyhteyksien avulla mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä.

9.3. Sidosryhmäfoorumeista vastakaikua suunnitelmille

Yhteyttä laitosten tärkeimpiin asiakkaisiin ja kumppaneihin pidettiin sidosryhmäfoorumeissa. Tilaisuuksissa haettiin asiakkaiden ja kumppanien näkemyksiä siihen, millainen Luonnonvarakeskuksen pitäisi olla ja miten sen pitäisi toimia, jotta se olisi mahdollisimman suureksi hyödyksi. Lisäksi kerrottiin valmistelun kulloisestakin vaiheesta.

Perustamisen aikana ehdittiin järjestää kolme tilaisuutta (6/2013, 11/2013 ja 6/2014), joihin kunkin saatiin 100–200 sidosryhmien edustaa paikalle. Ylijohtajien kiertueella käytettyä yleisövastausjärjestelmää käytettiin myös sidosryhmäfoorumeissa, jolloin yksittäisten kommenttien lisäksi saatiin esiin koko salin arvio asioista.



Kuva 10. Kansliapäällikkö Jaana Husu-Kallio ja RKTL:n ylijohtaja Eero Helle ensimmäisessä sidosryhmäfoorumissa Säätytalolla. Kuva: Erkki Oksanen / Luke.

Käsiteltyjä asioita olivat strategiaperusta ja tutkimusagenda, asiakkaiden tarpeet ja Luonnonvarakeskuksen palvelukanavat sekä alueellisen toiminnan näkökulma. Näihin liittyviä asioita selvitettiin myös sidosryhmäfoorumien välissä järjestetyillä sähköisillä kyselyillä.

Kuhunkin tilaisuuteen pyydettiin sidosryhmiltä muutamia puheenvuoroja. Arvokkaita puheenvuoroja pitivät edustajat yritysten, rahoittajien, kumppanilaitosten, hallinnon, edunvalvonnan ja median sarjoilta.



Kuva 11. Maa- ja metsätalousvaliokunnan puheenjohtaja Jari Leppä sidosryhmäfoorumissa Messukeskuksessa. Kuva: Erkki Oksanen / Luke.

9.4. Esimiesfoorumin kautta sama viesti kaikille

Muutoksen toteutuksessa esimiesten rooli oli erityisen tärkeä ja oli oleellista, että esimiehillä oli muutoksesta riittävästi tietoa, jotta he voivat käsitellä asioita alaistensa kanssa tiimi- ja ryhmäkokouksissa.

Esimiehet osallistuivat Luonnonvarakeskuksen perustamiseen esimiesfoorumeissa, johon kuuluivat laitosten keskeiset johtajat ja esimiehet. Sen lisäksi että tilaisuuksissa suunniteltiin uutta laitosta ja kehitettiin esimiestyötä, esimiehet saivat syvällisempää tietoa Luonnonvarakeskuksen valmistelun vaiheesta.



Kuva 12. Esimiesfoorumiin osallistui noin 140 esimiestä ja johtajaa. Kuva: Jouko Hannus / Talent Vectia.

Yhdistymisen aikana esimiestyön tueksi vietiin läpi Valtiokonttorin Kaiku-työelämän kehittämisshanke ”Esimiestyö fuusion mahdollistajana ja muutoksen tekijänä”. Kaiku-rahoitusta hanke sai yhteensä 100 000 euroa.

Ohjelma toteutettiin onnistuneen yhdistymisen varmistamiseksi ja uudenlaisten, edistyksellisten esimiestyön tapojen sekä yhtenäisen ja innovatiivisen johtamiskulttuurin kehittämiseksi että esimiesten sitoutumisen, jaksamisen ja työn tukemiseksi muutoksessa. Ohjelma tehtiin yhdessä Talent Vectia Oy:n kanssa ja työssä olivat mukana perustamishankkeen kehittämisprojektin jäsenet ja laitosten Kaiku-kehittäjät.

Kehittämissohjelmaan osallistui aktiivisesti n. 140 esimiestä ja johtajaa. Se tarjosi heille mm. vertaisverkoston sekä valmiuksia ja keinoja vuorovaikutukseen, jolla henkilöstö voitiin tehokkaasti ja innostavasti osallistaa fuusiovalmisteluun. Kehittämissohjelmaa toteutettiin esimiesfoorumeilla, joilla oli myös fuusiovalmistelun neuvoa-antava rooli.

Esimiestyön teemojen lisäksi esimiesfoorumeilla (4 kpl) käsiteltiin yhdessä johdon ja perustamishankkeen projektien kanssa mm. Luken strategia, tutkimusagenda, organisaatio, ydinprosessit ja brändi.



Kuva 13. Esimiesfoorumeissa tehtiin runsaasti pienryhmätyötä. Kuva: Juha Heikkilä / Luke.

Alafoorumeille (5 kpl) esimiehet kokoontuivat keskustelemaan pienryhmissä yhdistymisen ja esimiestyön teemoista. Tuloksena keskusteluista on Luonnonvarakeskuksen johtaminen – Esimiestyön käsikirja. Esimiestyön kehittämisohjelman fuusion valmisteluvaiheen arviointi toteutetaan vuosien 2015 ja 2016 aikana.

Myös Luonnonvarakeskuksen arvotyö käynnistettiin esimiesten ja heidän henkilöstönsä yhteisellä pohdinnalla. Esimiehet toivat ajatukset alafoorumeille ja tuottivat ehdotuksen arvoista testattavaksi esimiesfoorumiin.

Yhdistymisen keskeisimmät tavoitteet joko onnistuivat tai epäonnistuivat esimiestyön onnistumisen kautta. Tämän vuoksi esimiestyön kehittämisohjelma oli erittäin tärkeä ja keskeisessä asemassa Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeessa.

Kehittämishanke esimiehille ja koko henkilöstölle jatkuu perustamisen jälkeen.

10. Yhteinen palkkausjärjestelmä

Palkkausjärjestelmän yhtenäistäminen aloitettiin laatimalla Luonnonvarakeskukselle palkkapolitiikka, jossa näkyvät Luonnonvarakeskuksen visiot, strategia ja tavoitteet. Palkkapolitiikassa on määriteltynä periaatteet, jotka ohjaavat palkanmuodostusta. Palkkapolitiikan painopisteitä ovat strategian sekä tuloksellisen toiminnan tukeminen, hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön kannustaminen, palkinnan monipuolisten keinojen käyttö, palkkakilpailukyvyyn ylläpitäminen sekä palkkatasa-arvosta huolehtiminen.

Projektiryhmä tutustui aluksi muihin, äskettäin toteutettuihin palkkausjärjestelmiin ja -projekteihin mm. ELY-keskuksen, TEMin, Eviran ja yliopistojen ratkaisuihin. Lisäksi ryhmä kuuli Palkkaavaan edustajia. Luonnonvarakeskuksen palkkausjärjestelmän ja asiantuntijapalveluiden toimittajaksi valittiin Hay Group Oy.

Seuraavassa vaiheessa luotiin vaativuskriteerit ja urapolut tehtävien vaativuuden arvioimiseksi. Urapolkumallilla tehtävien vaativuus arvioidaan yleisillä roolikuvauksilla, joissa on avattu roolin sisältö yleisesti arviointikriteerien mukaisesti. Luonnonvarakeskuksessa tehtävien vaativuuden arviointikriteereitä määriteltiin neljä: 1) ammattitaito ja osaaminen, 2) verkostoituminen ja vuorovaikutus, 3) vaikuttavuus ja vastuu sekä 4) johtaminen. Kukin kriteeri arvioidaan itsenäisesti muista riippumatta. Urapolkumallilla tehtävän vaativuuden arviointi suunniteltiin tehtäväksi kolmessa vaiheessa: 1) valitaan urapolku tehtävän tarkoituksen ja luonteen perusteella, 2) valitaan perusrooli tehtävän vaativuuden perusteella, ja 3) lopuksi valitaan mahdollisesti korottava/madaltava taso vaativuskriteerien mukaisesti. Urapolkuja luotiin neljä: 1) esimiesurapolku, 2) tutkimuksen urapolku, 3) tutkimusta ja asiantuntijoita tukevien tehtävien urapolku sekä 4) sisäisten asiantuntijapalveluiden urapolku. Henkilökohtaisen suoriutumisen arviointikriteerejä määriteltiin neljä: 1) esimiestyö ja johtaminen, 2) yhteistyötaidot ja vuorovaikutus, 3) tuloksellisuus sekä 4) ammattitaito.

Palkkausjärjestelmäprojektissa esimiehet ohjeistettiin henkilökohtaisen suoriutumisen arviointiin uusilla hekokriteereillä. Työ valmistui joulukuussa 2014, jonka jälkeen esimiesten arviointityö tarkastettiin ja kalibroitiin. Työnantaja aloitti palkkausjärjestelmän tarjouksen valmistelun laatimalla palkka-analyyssejä ja testilaskelmia sekä kustannusvaikutusten arviointeja. Työnantajan esitys Luonnonvarakeskuksen uudeksi palkkausjärjestelmäksi annettiin tammikuussa 2015, jolloin käynnistyivät sopimusneuvottelut. Palkkausjärjestelmän käsikirja järjestelmän soveltamisohjeineen viimeisteltiin, kun Luonnonvarakeskuksen työjärjestys vahvistettiin.

Palkkausjärjestelmää valmisteleva projekti tiedotti prosessin etenemisestä säännöllisesti lähettämällä kaikille sähköpostitiedotteet. Asia oli säännöllisesti esillä myös perustamishankkeen johtoryhmässä, yhteistoimintaryhmässä ja ohjausryhmässä. Yhdistyvien laitosten YT-neuvottelukuntien kuuleminen oli myös säännöllinen osa valmisteluprosessia.

11. Hankkeen käyttämät resurssit ja kustannukset sekä riskienhallinta

Luonnonvarakeskuksen perustamisen yhtenä tavoitteena oli toiminnan tehostaminen ja kustannusten säästö. Alkuvaiheessa fuusion toteuttaminen yleensä kuitenkin kasvattaa kustannuksia. MMM myönsi Luonnonvarakeskuksen perustamiseen erillisrahoitusta vuosille 2013–2014 yhteensä 2,008 M€, josta vuonna 2013 käytettiin 0,061 M€ ja vuonna 2014 1,277 M€. Loppusumma jäi käytettäväksi vuodelle 2015 lähinnä järjestelmähankintoihin.

Erillisrahoituksen lisäksi tutkimuslaitokset käyttivät omia resurssejaan fuusion toteuttamiseksi yhteensä 3,621 M€. Tähän summaan ei sisälly yleiskustannuksia. Yleiskustannus mukaan laskien tutkimuslaitosten oma panostus oli suuruusluokkaa seitsemän miljoonaa euroa. Vaikka Luonnonvarakeskuksen perustamisen kustannuksia ja käytettyä työaikaa pyrittiin seuraamaan mahdollisimman tarkkaan, on ilmeistä, että kaikki fuusion eteen tehty työ ei kohdentunut perustamishankkeen tehtäväkoodeille.

Luonnonvarakeskuksen perustaminen tuli maksamaan arviolta noin kymmenen miljoonaa euroa. Henkilötyövuosina Luonnonvarakeskuksen perustamiseen käytettiin vuosina 2013–2014 yhteensä 56 henkilötyövuotta.

Perustamishankkeessa arvioitiin riskejä sekä niiden merkitystä ja todennäköisyyttä, pyrittiin pienentämään ja eliminoimaan riskejä sekä tehtiin korjaavia toimenpiteitä riskien realisoituessa. Riskejä tarkasteltiin toisaalta perustamishankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen ja toisaalta Luonnonvarakeskukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.

Perustamishankkeen aikaisiksi suurimmiksi riskeiksi tunnistettiin: 1) Puutteellinen projektien keskinäinen koordinaatio, 2) Aikataulun pettäminen, 3) Valmistelun aiheuttamasta suuresta työmäärästä johtuva henkilöstön jaksaminen sekä 4) Projektien sisäiset ristiriidat ja näkemyserot.

Suurimmat Luonnonvarakeskusta ja sen alkutaivalta uhkaavina riskeinä nähtiin: 1) Rahoitusrakenne ja rahoituksen hankinnan kulttuuriset erot sekä rahoituksen riittämättömyys, 2) Toimimaan jää kolme erillistä organisaatiota ja organisaatioihin jää tai muodostuu päällekkäisiä toimintoja, 3) Valtionhallinnon liikkeet, joita on osin vaikea ennakoida (esim. TORI, ELMA), 4) Sekava ja monimutkainen organisaatorakenne, jonka epäselvät valta- ja vastuusuhteet hankaloittavat toimintaa ja kustannusseurantaa, 5) Syntyy tunnetta, ettei kaikkia henkilöstöryhmiä arvosteta samassa mitassa, 6) Puuttuu tärkeää strategian toteuttamiseen tarvittavaa osaamista, 7) Käyttöön ei saada toimivia tietojärjestelmiä ajoissa.

Riskejä ja niiden hallintaa käsiteltiin säännöllisesti perustamishankkeen projekteissa, yhteistointaryhmässä, ohjausryhmässä, johtoryhmässä ja fuusiotoimistossa. Riskienhallintaa käsiteltiin myös projektipäälliköiden, ylijohtajien ja fuusiotoimiston koordinaatiokokouksissa. Kokonaisuutta sivuttiin laitosten omissa toimielimissä, MMM:n tulosohtauskokouksissa sekä johtokuntien yhteiskokouksessa. Projektit laativat kuukausittain edistymisraportin, johon sisältyi riskienhallinnan osuus.

Kaikkiin liikkeellelähdössä arvioituihin riskeihin törmättiin ainakin jossakin määrin. Realisoituneet riskit eivät kuitenkaan olleet niin vakavia, että ne olisivat vaarantaneet Luonnonvarakeskuksen käynnistymisen 1.1.2015.

12. Perustamishankkeen tärkeimmät opit ja toteamat

Luonnonvarakeskuksen perustamishanke oli erittäin haastava ja historiallisesti merkittävä julkisen sektorin fuusiohanke, jonka tuloksena syntyi Suomen toiseksi suurin tutkimuslaitos. Yhdistettävistä tutkimuslaitoksista MTT:n toiminta alkoi jo vuonna 1898, Metla perustettiin vuonna 1917, RKTL 1971 ja Tike 1993. Vuonna 2012 näiden laitosten yhteenlaskettu henkilötyövuosien määrä oli 1769 ja vuosibudjetti noin 144 milj. euroa.

Tehtävänä oli yhdistää neljä rakenteeltaan ja toimintakulttuuriltaan erilaista organisaatiota yhdeksi organisaatioksi tilanteessa, jossa organisaatioiden resurssit olivat supistumassa ja tutkimusrahoituksen rahoitusrakenne muuttumassa. Lisäksi tuli valmistautua valtion yhteiseen Talous- ja henkilöstöhallinnon KIEKU -järjestelmään siirtymiseen ja valtion tieto- ja viestintäteknikkakeskuksen Valtorin palvelujen käyttäjäksi. Oman haasteensa tehtävälle toi se, että yhdistettävät organisaatiot toimivat hajallaan eri puolille Suomea lähes 40 paikkakunnalla. Tiedossa oli myös, että menestyäkseen uuden tutkimuslaitoksen toiminnan tieteellinen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus määräytyisi paljolti sen mukaan, miten tehokkaasti uusi tieto ja osaaminen kyettäisiin muokkaamaan tuotteiksi ja palveluiksi. Tämä vaatisi uudenlaisen, yhä asiakaskeskeisemmän toimintakulttuurin ja osaamisrakenteen luomista uuden biotalouslähtöisen strategian pohjalta. Luonnonvarakeskus perustettiin tilanteessa, jossa lähitulevaisuudessa tarjolla on suunnattomat mahdollisuudet ja toisaalta isot taloudelliset haasteet.

Yksi merkittävimpiä haasteita fuusioprosessissa syntyi julkisen ja yksityisen sektorin fuusiohankkeiden välisestä erosta. Yksityisellä sektorilla fuusioprosessin toteuttajaksi rekrytoidaan ensimmäisenä tulevan uuden organisaation johtaja, joka voi jo yhdistymisprosessin aikana tehdä tarvittavat mielensä linjaukset ja päätökset. Hän tietää joutuvansa jatkossa olemaan vastuussa tehdyistä ratkaisuista. Sen sijaan julkisella sektorilla, kuten tässäkin tapauksessa, uuden organisaation päätösvaltainen johtaja rekrytoidaan vasta kun yhdistyminen astuu voimaan. Sitä ennen päätösvalta fuusioprosessin aikana säilyy yhdistettävissä organisaatioissa. Fuusioprojektin johtajalla on vain muodollinen koordinaatio- ja vetovastuu. Tällöin joudutaan päätöstilanteissa etsimään useimmiten kompromissi, joka ei välttämättä ole paras ratkaisu. Voi syntyä myös tilanteita, että ei löydetä lainkaan yhteistä ratkaisua, ja ongelman ratkaisijaa joudutaan etsimään muualta. Näin kävi myös Luonnonvarakeskuksen perustamishankkeessa, jossa muutaman kerran jouduttiin turvautumaan MMM:n apuun. Ison ongelman muodostaa myös se, että julkisen sektorin fuusiossa kaikkia merkittäviä ratkaisuja ei voida viedä päätökseen perustamisvaiheessa, koska uusi johtaja voi olla asioista eri mieltä. Luonnonvarakeskuksen tapauksessa tämä näkyi mm. organisaatorakenteen ja työjärjestyksen laadinnassa, joiden osalta uusi pääjohtaja teki merkittäviä muutoksia aivan perustamishankkeen loppumetreillä.

Ongelmat, jotka aiheutuivat julkisen ja yksityisen sektorin fuusion toteutustapojen eroista, olisivat olleet vältettävissä myös tässä tapauksessa toteuttamalla yhdistyminen hieman toisella tavalla. Yksi hyvä tapa, jota valtionhallinnossakin on aikaisemmin hyödynnetty, olisi ollut esimerkiksi yhdistämällä muut laitokset johonkin yhdistettävistä laitoksista. Tällöin sen laitoksen johtaja, johon muut yhdistettäisiin, toimisi päätösvaltaisena projektinjohtajana ja tulevan uuden laitoksen johtajana. Laitosta koskeva säädöspohja nimeä myöden olisi voitu muuttaa samanaikaisesti. Tällöin fuusioituminen olisi ollut toteutettavissa myös nopeammin ja ehkä kustannuksia pienentäen.

Jokaisella organisaatiolla on tunnetusti oma kielensä ja terminologiansa, vaikka monesti puhutaankin samoista tai lähes samankaltaisista asioista. Sama sana tai käsite tulkitaan ja ymmärretään eri organisaatioissa eri tavalla. Tästä syystä jouduttiin projektikokouksissa monesti keskustelemaan pitkään asioista, jotta löydettiin yhteisymmärrys ja ratkaisut ongelmiin. Sanan tai käsitteen erilainen tulkinta aiheutti joskus jopa konflikteja, jotka tosin oli helppo ratkaista, kun tajuttiin, että puhuttiin samasta asiasta mutta eri sanoin. Yhteisen kielen ja ymmärryksen etsiminen viivästytti asioiden etenemistä ja aiheutti osaltaan lisäkustannuksia.

Perustamishankkeessa pyrittiin toimimaan yhteisten sovittujen periaatteiden mukaisesti. Joissakin tilanteissa kaikki eivät kuitenkaan aina noudattaneet yhteisiä sovittuja toimintatapoja, jolloin syntyi ikäviä ristiriitatilanteita. Vakavin ristiriitatilanne syntyi henkilöstön sijoittelua koskevien periaatteiden noudattamisessa, minkä vuoksi jouduttiin kääntymään ministeriön kansliapäällikön puoleen ratkaisua etsittäessä.

Projektisuunnitelmaa laadittaessa tiedostettiin selkeästi viestinnän ja henkilöstön osallistamisen välttämättömyys fuusioprosessin onnistumisen kannalta. Vaikka perustamishankkeessa panostettiin runsaasti voimavaroja näihin kahteen asiaan, vuonna 2014 toteutetun yhteisen henkilöstökyselyn mukaan fuusiovalmistelun aikainen viestintä ja osallistaminen eivät olleet erityisen onnistuneita. Viestinnän koettiin kuitenkin onnistuneen tyydyttävällä tasolla. Sitä enemmän tyytymättömyyttä oli osallistamista kohtaan: henkilöstö ei kokenut päässeensä kyllin aktiivisesti mukaan fuusion valmisteluun. Kummankin asiakokonaisuuden osalla laitosten välillä ilmeni eroja. Yleensä MTT:n henkilöstö oli muita hieman tyytyväisempi. Kaikissa laitoksissa oma aktiivisuus fuusiovalmistelun aikana oli kuitenkin varsin tasavertainen. Perustamishankkeen näkökulmasta etenkin säädösvalmistelun osalta olisi kaivattu avoimempaa ja läpinäkyvämpää vuorovaikutusta perustamishankkeen ja ministeriön välillä.

Luonnonvarakeskusta perustettaessa jouduttiin yhtenäistämään lukuisia tietojärjestelmiä. Ongelmalliseksi muodostui hankintalain tulkinta siinä tapauksessa, että hankittava järjestelmä oli käytössä jo jossakin yhdistettävistä laitoksista. Näissä tilanteissa juristien käsitykset hankintamenettelystä menivät ristiin, ja asiaa jouduttiin selvittämään monelta eri taholta. Tämä viivytti hankintoja, jotka muutoinkin olivat aikaa vieviä prosesseja. Monien tietojärjestelmien testausvaiheet jäivät tästä syystä aivan liian lyhyiksi.

Perustamishankkeessa käytännön hallinnon organisoinnin toteutus ja tietojärjestelmien käyttöönotto jäi liaksi hankkeen loppupuolelle, kun taas strategian, tutkimusagendan, tutkimus- ja asiakkuusprosessin sekä organisaatorakenteen pohdintaan käytettiin suhteellisen paljon aikaa. Jo perustamishankkeen projektisuunnitelmassa aivan liian vähäiselle huomiolle jäi toiminnan siirtäminen vanhoilta laitoksilta uuteen organisaatioon samoin kuin varautuminen uuden laitoksen toiminnan käynnistämiseen. Valtionhallinnossa monien suunnitteluasiakirjojen valmistelu tapahtuu jo hyvissä ajoin edellisenä vuonna, kuten talousarvioesitys sekä muut toiminnan ja talouden suunnitelmat. Nämä jäivät vähemmälle huomiolle fuusioprosessia suunniteltaessa.

Yhdistettävien tutkimuslaitosten rahoitusrakenne ja tapa jakaa resursseja olivat hyvin erilaiset. MTT:n suoran budjettirahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta oli muita laitoksia huomattavasti pienempi ja ulkopuolisen rahoituksen osuus vastaavasti suurempi. Valtion suoran budjettirahoituksen toimialakohtaisten erojen taustalla on ollut tietenkin poliittinen linjaus, jonka jatkuvuudesta fuusioitumisen jälkeen ei ollut selvyyttä. Pikemminkin lähtökohdaksi oltiin hyväksymässä ilman laajempaa poliittista keskustelua budjettirahoituksen tasaaminen toimialojen välillä. Lisäksi kullakin laitoksella oli omat tapansa jakaa resursseja seuraavalle vuodelle. Kaikki nämä seikat vaikeuttivat rahoitusrakenteen ja sen myötä sisäisen budjetoinnin yhtenäistämistä ja resurssien jakoa vuodelle 2015. Vuoden 2015 suunnittelu toteutettiin lopulta ensin laitoskohtaisesti vanhoilla perusteilla, jonka jälkeen uudelleen allokoimalla saatiin uusien rakenteiden mukaiset sisäiset budjetit (kuva 9). Lopullisen yhtenäisen ratkaisun löytyminen siirtyi Luonnonvarakeskuksen harteille.

Luonnonvarakeskusta koskevaan lakiin ja valtioneuvoston asetukseen ei sisältynyt lausumaa siitä, että lain ja asetuksen mukaisesti toimiin voidaan ryhtyä jo ennen niiden voimaantuloa. Tästä syystä aiheutui hankaluuksia ennen kaikkea uuden toimivan johdon valintaan ja nimittämiseen. Valintaprosessi voitiin valmistella aivan viime metreillä ja nimitykset toteuttaa uuden pääjohtajan toimesta tammikuun alussa. Johdon valinta hyvissä ajoin olisi sujuvoittanut huomattavasti uuden organisaation käynnistymistä vuodenvaihteessa. Nyt huomattavan paljon asioita jäi toteutettavaksi heti tammikuun alkuun, ja monet ratkaisut jouduttiin tekemään hyvin lyhyellä harkinta-ajalla.

Luonnonvarakeskuksen perustamisen projektisuunnitelman laadinta ja fuusioprosessin toteutus tapahtui hyvässä yhteistyössä. Vasta aivan loppumetreillä ilmeni laitosten ja henkilöiden välisiä näkemuseroja, jotka hidastivat perustamishankkeen toteutusta. Tämä oli kuitenkin odotettavissa oleva

kehityskulku. Kokonaisuudessaan perustamishanke toteutui lähes suunnitelman mukaisesti. Merkittävimmät asiat, joiden toteutus ei edennyt alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, olivat uuteen palkkausjärjestelmään siirtyminen sekä Luonnonvarakeskuksen rahoitusrakenteen ja sisäisen budjetoinnin mallin yhtenäistäminen. Yhteistä projektinhallintajärjestelmää ei saatu ajoissa käyttöön vuoden 2015 toiminnan suunnittelun tarpeisiin. Tämä vaikeutti myös talouden seurantaan vuonna 2015. Toimintakulttuurien integraatio pääsi alkuunsa vasta perustamishankkeen aikana. On luonnollista, että yhtenäisen toimintakulttuurin syntyminen näin alueellisesti hajallaan toimivassa organisaatiossa tulee viemään vuosia.

Lopuksi voidaan todeta, että yhdistettävät laitokset olivat hyvin erilaisia organisaatiorakenteen, toimintatapojen ja toimintaa tukevien järjestelmien suhteen. Tällaisessa tilanteessa fuusion seurauksena ei pelkästään yhdenmukaisteta rakenteita ja toimintatapoja, vaan samalla monet toimintatavat ja prosessit kehittyvät eteenpäin. Käyttöön otetaan uusia toimintatapoja ja ajantasaista tietotekniikkaa. Näin tapahtui myös Luonnonvarakeskuksen perustamisen yhteydessä.



Kuva 14. Luonnonvarakeskuksen vastavalittu pääjohtaja tapasi fuusiotoimiston Vantaan Jokiniemessä 11.11.2014. Kuvassa Juha Heikkilä, Kimmo Kukkavuori, Mari Walls, Hannu Raitio ja Ilkka P. Laurila. Kuva: Erkki Oksanen / Luke.

Liitteet

Liite 1: Luonnos Luonnonvarakeskuksen tutkimusagendaksi

Liite 2: Luonnos yksiköiden ryhmä- ja tiimirakenteeksi

Luonnonvarakeskuksen strateginen päämäärä

1. Biomassaan perustuvat tuotteet ja palvelut tuovat lisäarvoa elinkeinoille.

Keskeiset tutkimusteemat



5. Biotalouden kannattavuuden edellytykset
6. Kysyntä- ja käyttäjälähtöiset biotalousyritys- ja elinkeinotoiminta- sekä liiketoimintamallit
7. Biotalouden tuotteet (biomateriaalit, -kemikaalit, -energia ja energijalosteet) ja niiden kysyntä ja tarjonta
8. Metsäbiomassojen ja muiden biotalouden raaka-aineiden tuotanto sekä tuotelähtöiset arvoketjut ja niiden hallinta
9. Biomassa- ja biomateriaalikomponenttien erottelu ja älykäs prosessointi ja yhdistely uusiin ja nykyisiin loppukäyttöihin
10. Biomateriaalien ja -massojen ominaisuudet, niiden muuntelu ja ominaisuuksien hallinta

Strateginen päämäärä

2. Ruokaketju ja muut palveluverkostot vastaavat kuluttajien tarpeisiin, toimivat vastuullisesti ja ovat kilpailukykyisiä

Keskeiset tutkimusteemat



1. Kuluttajalle kohdistettujen palvelujen ja tuotteiden erityistarpeet, kuluttajakäyttäytyminen sekä trendit.
2. Tuoteketjujen ja palveluverkostojen toimivuus (informaatorakenteet, jäljitettävyys, logistiikka) ja kustannustehokkuus
3. Markkina-, kuluttaja- ja palvelurakenne sekä palvelumuotoilu ja markkinointitutkimus
4. Vastuullisuus- ja vastuullisuuden arviointimallit sekä tuotannon että kulutuksen näkökulmasta
5. Elintarvikkeiden tarjontaan liittyvät kansanravitsemuksen ratkaisut
6. Ruokaturva kansallisena ja globaalina näkökulmana

**Strateginen
päämäärä**

3. Hyvinvointia ja yritystoimintaa syntyy luonnon **aineettomien arvojen hyödyntämisellä**

**Keskeiset
tutkimusteemat**



1. Luonnon käytön terveys- ja hyvinvointivaikutukset sekä kansantaloudellinen ja sosiaalinen arvo
2. Ekosysteemipalvelujen aineettomien arvojen määrittely ja hyödyntämismahdollisuudet
3. Luonnon innovatiiviset käyttömuodot, arvo kuluttajalle, palvelumuotoilu ja markkinointi
4. Luontoyrittäjyyden kehittämispotentiaali ja kestävyys
5. Luonnon käytön omistukseen, käyttöoikeuksiin ja monikäyttöön liittyvät kysymykset ja ristiriidat sekä taloudellinen arvo
6. Aineettomien arvojen huomiointi/hyödyntäminen tuote- ja palvelusuunnittelussa

**Strateginen
päämäärä**

4. Kestävien ja **resurssitehokkaiden** kulutus- ja tuotantotapojen sekä teknologioiden kehittäminen

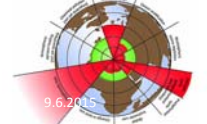
**Keskeiset
tutkimusteemat**



1. Vihreän ja sinisen talouden liiketoimintakonseptit ja kilpailuedellytykset
2. Älykkäät ja yhteensopivat suunnittelu-, sijainnin ohjaus-, logistiikka- ja palvelujärjestelmät ja synergiaa tukevat tuotantomallit (teolliset symbioosit)
3. Riskien hallintamallit tuotantoprosessien eri vaiheisiin
4. Kestävän tuotannon ja kulutuksen kriteerit, mittarit ja kannustimet, tuotteiden ympäristösuorituskyky sekä seuranta- ja monitorointimenetelmät
5. Ravinne-, vesi- ja hiilikiertojen hallinta sekä energia- ja resurssitehokkaat tuotanto- ja prosessiteknologiat sekä logistiikka, erityisesti hajautetuissa järjestelmissä
6. Resurssitehokkuuden biologiset, ekologiset, fysikaaliset ja kemialliset edellytykset

**Strateginen
Päämäärä**

**Keskeiset
tutkimusteemat**



5. Uusiutuvien luonnonvarojen saata- vuus, alueellinen **kestävyys ja käytön hyväksyttävyys** on varmistettu pohjoisissa muuttuvissa oloissa

1. Luonnonvarojen tila, käyttö ja hyödyntämispotentiaali
2. Luonnonvarojen käytön kestävyys ja hyväksyttävyys
3. Ilmastomuutoksen vaikutukset, hillintä ja muutokseen sopeutuminen
4. Maan ja vesivarojen sekä monimuotoisuuden suojelu, omistus ja käyttö
5. Luonnonvarojen hyödyntämisen aluetalous- ja yhteiskunnallisten vaikutusten arviointi
6. Luonnonvarojen hyödyntämiseen liittyvät markkinamekanismit ja markkinoiden toimivuus

**Strateginen
päämäärä**

**Keskeiset
tutkimusteemat**



6. Biotalouden **päätöksentekoprosessit** ja yhteiskunnalliset **ohjaukset** perustuvat laaja-alaiseen tietoon ja osaamiseen

1. Biotalouden toimintaympäristön muutokseen ja uusiutuviin luonnonvaroihin liittyvä ennakointityö (sisältää huoltovarmuusnäkökulman)
2. Julkiset, pitkäaikaiset ja yhteensopivat tietovarannot ja niiden monitieteinen hyödyntäminen tutkimuksen, biotalouden ja politiikan kehittämisen tukena
3. Luonnonvarojen sekä maa- ja vesialueiden kestävä hoidon ja käytön sekä hyödyntämiseen liittyvät hallinta- ja ohjaukset sekä politiikat
4. Luonnonvarojen käytön kestävyttä moni- sekä poikkitieteisesti kuvaavat vaikuttavuusarviointit
5. Luonnonvarojen käytön yhteensovittaminen ja osallistamismenetelmät



Luken yksiköiden ryhmä- ja tiimirakenne

Ohjausryhmä

2.9.2014

Luonnonvarat ja biotuotanto -yksikkö

Yksikkö keskittyy luonnonvarojen seurantaan sekä kasvibiomassojen tuotantoon, tuotantojärjestelmiin ja tuotannon tehokkuuteen.

RYHMÄ 1: TUOTANTOJÄRJESTELMÄT

- Kasvintuotanto
- Puutarhatuotanto
- Metsänhoito
- ...

RYHMÄ 2: ELINYMPÄRISTÖ JA EKOLOGIA

- Kestävä kasvin- ja metsänsuojelu
- Haittaeläinten ja vieraslajien torjunta
- Akvaattinen ekologia
- Agroekologia
- Metsä- ja eläinekologia
- ...

RYHMÄ 3: TUOTANNON YMPÄRISTÖVAIKUTUKSET

- Maaperä ja vesistöjen kuormitus
- Maaperäekosysteemi ja sen toimivuus
- Maaperä tuotannontekijänä
- Kasvihuonekaasupäästöjen laskenta
-

Luonnonvarat ja biotuotanto -yksikkö

Yksikkö keskittyy luonnonvarojen seurantaan sekä kasvibiomassojen tuotantoon, tuotantojärjestelmiin ja tuotannon tehokkuuteen.

RYHMÄ 4: KALASEURANNAT

- Jokiseurannat
- Sisävesiseurannat
- Meriseurannat
- ...

RYHMÄ 5: RIISTA- JA METSÄSEURANNAT

- Suurpeto- ja riistaseurannat
- Metsäympäristön tilaseurannat
- ...

RYHMÄ 6: AINEISTOPALVELUT

- Alueelliset tiimit (useita tiimejä)
- ...

RYHMÄ 7: JOHTAMINEN, SUUNNITTELU JA KEHITTÄMINEN

- Ks. Dia 8

Vihreä teknologia -yksikkö

Yksikkö prosessoi ja jalostaa kasvi- ja eläinbiomassat lisäarvotuotteiksi kestävää ja älykästä teknologiaa hyödyntäen.

RYHMÄ 1: ELÄINGENETIIKKA JA -JALOSTUS

- Eläindiversiteetti, alkiotutkimus ja geenivarat
- Eläingenomiikka
- Biologinen jalostustutkimus
- Biometrinen genetiikka
- ...

RYHMÄ 2: KASVIGENETIIKKA JA -JALOSTUS

- Genominen kasvidiversiteetti ja geenivarat
- Metsägenetiikka
- Metsänjalostus
-

RYHMÄ 3: RUOKAKETJU

- Naudanlihantuotanto
- Sika- ja siipikarjaelinkeinot
- Vesiviljelyelinkeino
- Rehuteknologia
- ...

RYHMÄ 4: KOTIELÄINTEKNOLOGIA

- Maitoelinkeino
- Eläinten hyvinvointi
- Nutrigenomiikka

Vihreä teknologia -yksikkö

Yksikkö prosessoi ja jalostaa kasvi- ja eläinbiomassat lisäarvotuotteiksi kestävää ja älykästä teknologiaa hyödyntäen.

RYHMÄ 5: TUOTANTO- JA INFORMAATIOTEKNOLOGIAT

- Puutarha- ja taimitarhateknologiat
- Työkoneet ja konejärjestelmät
- Tietämyksenhallinta ja -järjestelmät
- Logistiikka ja operaationhallinta
- Mittaus ja standardointi
- ...

RYHMÄ 6: VESIVILJELYTUOTANTO

- Tiimi 1
- Tiimi 2
- Tiimi 3
- Tiimi 4
- Tiimi 5

RYHMÄ 7: JOHTAMINEN, SUUNNITTELU JA KEHITTÄMINEN

- Ks. Dia 8

AINEISTO- JA KOETOIMINTAPALVELUT

- Ei oma ryhmä; paikkaan sidotut tiimit (vesiviljelytuotanto, kotieläintuotanto, kasvihuone- ja taimitarhateknologia) osana ryhmiä ja tiimejä
- Hyödynnetään Luonnonvarat ja biotuotanto - yksikön alueellisia tiimejä
- Tutkimusinfra (maatiloiminnot, tutkimusmetsät, kalanviljelylaitokset, tutkimuslaitteet, laitteet ym.) sijoittuminen sekä niiden ja niihin liittyvien kumppanussopimusten koordinaatio



METLA



BIHISTÄN- JA KALANTUTKIMUS | matkalla Luonnonvarakeskukseen

5

Uudet liiketoimintamahdollisuudet -yksikkö

Yksikkö rakentaa lisäarvoa biotuotannon ja vihreän teknologian prosessi-, tuote- ja liiketoimintaratkaisuuilla.

RYHMÄ 1: LIIKETOIMINTA, YRITTÄJYYS JA JOHTAMINEN

- Uudet luonnonvaraelinkeinot
- Johtaminen ja riskienhallinta
- Kuluttajälähtöinen biotalous
- Palveluliiketoiminta ja -konseptit
- ...

RYHMÄ 2: UUDET TUOTTEET, PALVELUT JA TEKNOLOGIAT

- Biokomponenttien erotusteknologiat
- Bioprosessointi
- Biotekniikka ja -jalostus
- Bioraaka-aineiden ja -tuotteiden laatu
- Uudet kuitu-, puu- ja biotuotteet
- Ravinteiden kierrätys ja energiaratkaisut
- Teolliset symbioosit ja bioautomot
- Elinkaarianalyysit ja ympäristösuorituskyky
- ...

RYHMÄ 3: JOHTAMINEN, SUUNNITTELU JA KEHITTÄMINEN

- Ks. Dia 8

- Laboratoriotuotoimintojen koordinaatio (tutkimuslaboratoriotuotoimintaa yksiköissä 1,2 ja 3)



METLA



BIHISTÄN- JA KALANTUTKIMUS | matkalla Luonnonvarakeskukseen

6

Talous ja yhteiskunta -yksikkö

Yksikkö tarkastelee luonnonvarojen kestäväää käyttöä ja ohjauskeinojen vaikuttavuutta kansantalouden, yritystalouden ja yhteiskunnan näkökulmista sekä ennakoi toimintaympäristön muutoksia.

RYHMÄ 1: POLITIIKKATUTKIMUS JA MARKKINOIDEN TOIMIVUUS

- o Ennakointitutkimus
- o Markkinoiden toimivuus ja kilpailukyky
- o Poliitiikka-analyysit ja ohjauskeinot
- o Kansainvälinen biotalous
- o Maaseutupolitiikan ja maaseudun tutkimus
- o ...

RYHMÄ 2: LUONNONVARAYRITYSTEN TALOUS

- o Yritystalous
- o Yritysanalytiikka
- o ...

RYHMÄ 3: LUONNONVAROJEN HYÖDYNTÄMINEN

- o Ympäristötalous
- o Sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys
- o Luonnonvarojen käytön yhteensovittaminen
- o Metsäsuunnittelu ja metsävarannot
- o ...

RYHMÄ 4: JOHTAMINEN, SUUNNITTELU JA KEHITTÄMINEN

- o Ks. Dia 8

Tilastopalvelut -yksikkö

Yksikkö keskittyy ruoka- ja luonnonvaratilastojen tuotantoon, alansa tilastoviranomais-toimintaan sekä muihin tilastopalveluihin.

RYHMÄ 1: RUOKA- JA LUONNONVARATILASTOT

RYHMÄ 2: TILASTOTUOTANNON MENETELMÄT

RYHMÄ 3: JOHTAMINEN, SUUNNITTELU JA KEHITTÄMINEN

Sisäiset asiantuntijapalvelut -yksikkö

Yksikön organisointiperuste on osaaminen ja sen keskittäminen

Yksikkö tuottaa Luken johdon ja tutkijoiden tarvitsemat sisäiset asiantuntijapalvelut asiantuntevasti ja tuloksellisesti

RYHMÄ 1: "Viestintäpalvelut"

Viestintäjohtaja ohjaa

- o Viestintäpalvelut
- o Julkaisupalvelut
- o Viestinnän tukipalvelut

RYHMÄ 2: "Tietoratkaisut"

- o Tiedonhallinta: asiakirja ja dokumenttien hallinta
- o Tietopalvelu
 - o Ideoi ja tutki
 - o Kirjoita ja julkaise
 - o Rekisteröi ja näy: avoin sähköinen julkaisuarkisto
 - o Arvioi tutkimustoiminta
- o Tietojärjestelmien sovelluskehitys, tietovarantojen ylläpito, ICT-tuki, tietoturva

Tutkimusjohtaja ohjaa

RYHMÄ 3: "Toimitila- ja toimintaympäristöpalvelut"

- o Toimitilat ja toimintaympäristöpalvelut: kiinteistönhoito, siivous, vartiointi, aula- ja virastomestaripalvelut
- o Turvallisuus-, laatu ja riskienhallinta

Strateginen johto ohjaa



METLA



BIOSTAN- JA KALANTUTKIMUS | matkalla Luonnonvarakeskukseen

9

Sisäiset asiantuntijapalvelut -yksikkö

Yksikön organisointiperuste on osaaminen ja sen keskittäminen

Yksikkö tuottaa Luken johdon ja tutkijoiden tarvitsemat sisäiset asiantuntijapalvelut asiantuntevasti ja tuloksellisesti

RYHMÄ 4: "Talouspalvelut"

- o Hankinnasta maksuun
- o Tilauksesta perintään
- o Kirjauksesta tilinpäätökseen
- o Suunnitelmasta tuloksiin
- o Rahoitusinstrumentista raportointiin
- o Talouspalvelun tuki

RYHMÄ 5: "Henkilöstö- ja matkapalvelut"

- o Palvelussuhteen hallinta
- o Henkilöstön kehittäminen
- o Matkustuspalvelut
- o Työsuojelu

RYHMÄ 6: "Oikeudelliset palvelut ja hankintatuki"

- o Hankintapalvelut
- o Oikeudelliset palvelut

Yksikön johto ja sihteeripalvelu

- o Työnantajatoiminta
- o Yhteistoiminta
- o Sihteeri/assistenttipalvelu



METLA



BIOSTAN- JA KALANTUTKIMUS | matkalla Luonnonvarakeskukseen

10



luke.fi

Luonnonvarakeskus
Viikinkaari 4
00790 Helsinki
puh. 029 532 6000