

**BUSINESS  
FINLAND**

**HENKILÖSTÖKERTOMUS  
JA HENKILÖSTÖTILIN-  
PÄÄTÖS 2018**



# SISÄLTÖ

---

Johdanto .....	3
Uusi Business Finland ja uusi strategia tarvitsevat uudenlaista johtamista.....	4
Yhteisen kulttuurin luominen – tutustumisen ja jakamisen kautta .....	6
Startti .....	6
Yhteisen ymmärryksen luontia ja viikon henkilöitä .....	6
Kulttuuri ja arvot prosesseihin .....	6
Yhteisten asioiden syventämistä ja kohti yhteistä kieltä .....	7

Organisaation viimeistely, kohti vakaampaa resursointia ja ulkomaan verkoston kasvua.....	8
Yhteistoimintaa, palkkausjärjestelmä, liikkeenluovutus .....	9
Fiilis ja muutoksessa jaksaminen .....	10
Muutoksessa jaksamisen tukeminen .....	11
Mitä seuraava vuosi tuo tullessaan? .....	12
Suomella töissä - pelikenttänä on koko maailma ..	13
Business Finlandin henkilöstölukuja.....	15



## JOHDANTO

---

**B**usiness Finland aloitti toimintansa 1.1.2018. Samalla Tekes ja Finpro lakkasivat olemasta. Tässä dokumentissa ei ole korostettu uuden organisaation hallintomallia, jakautumista virastoon ja yhtiöön. Keskitymme kuvaamaan muutoksia yleisesti ja yhteisen organisaation luomista. Monia uuteen organisaatioon liittyviä asioita kuten visiota, strategiaa, asiakastyön mallia, ohjelmatyötä ja organisaatorakennetta oli valmisteltu jo vuonna 2017 projektimaisesti BF Muutosjohtoryhmän johdolla, henkilöstöä osallistaen. Vuonna 2018 jatkettiin vuoden 2017 aikana aloitettua BF info -käytäntöä, jossa pääjohtajan johdolla käydään läpi ajankohtaisia asioita.

# UUSI BUSINESS FINLAND JA UUSI STRATEGIA TARVITSEVAT **UUDENLAISTA JOHTAMISTA**

Ylimmän johdon rekrytoinnit alkoivat jo loppusyksystä 2017 ja niitä jatkettiin vuoden 2018 puolelle. Rekrytointiprosessissa hakijat arvioitiin esitehtävien, haastattelun ja työskentelytyyliä sekä ongelmanratkaisukykyä koskevien arviointien kautta. Sisällöllisesti painotettiin niitä johtamisosaamisia, joita syksyn 2017 aikana strategian pohjalta muodostetut johtamisperiaatteet toteutuakseen vaativat. Ylimmän johdon rekrytoinnissa substanssi-osaaminen ei painottunut vaan valintojen perusteena oli mahdollisimman hyvät valmiudet toteuttaa johtamisen periaatteita ja rakentaa uutta Business Finlandia.



## **BUSINESS FINLAND - JOHTAMISEN PERIAATTEET**

- Asiakaslähtöisyys – Kaikessa tekemisessä huomioidaan asiakasnäkökulma. Hyvä työntekijäkokemus tukee hyvää asiakaskokemusta
- Mahdollistava ja sparraava johtaminen – Keskiössä asiantuntijoiden kehittäminen, kasvattaminen ja potentiaalin saavuttaminen, aktiivisen positiivisen ja rakentavan/korjaavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen kulttuuri
- Tavoitteellisuus ja tulevaisuussuuntautuneisuus – Jatkuva strategiointi ja proaktiivinen, toimintaa kehittävä lähestymistapa, selkeät strategiasta johdetut tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt, ketterä ja dynaaminen toiminta tavoitteiden suuntaamiseksi
- Yhteisvastuullisuus johtamisessa – Esimiehet edistävät yhdessä koko Business Finlandin kykyä ja halua toimia strategisten tavoitteiden mukaisesti
- Kustannustehokas ja tuottava toiminta vastuullisessa julkisten resurssien käytössä





# WORLD IDEAS WEEK

23-27 April 2018



Ylimmän johdon valintojen jälkeen organisaation yksikörakenne viimeisteltiin ja valmistauduttiin keskijohdon rekrytointiin. Kuten ylimmän johdonkin rekrytoinneissa, päätettiin kaikki 51 johtotehtävää avata sisäiseen haakuun. Aiempia vastaavia tehtäviä oli noin 90. Johtamistehtävien vähentyessä haluttiin antaa kaikille tasapuolinen mahdollisuus hakea tehtäviä. Toisaalta haluttiin varmistaa uuden Business Finlandin vaatima uudenlainen osaaminen johtotehtävissä.

Hakuprosessi noudatteli ylimmän johdon haun prosessia samoilla periaatteilla, joissa substanssiosaamisen sijasta painotettiin johtamisaamista. Keskijohdon rekrytointiprosessi hakuaikoinen ja valintoinen tehtiin kahdeksan viikon aikana. Keskijohdon valinnat julkistettiin huhtikuun puolenvälin jälkeen, juuri ennen koko henkilöstön virallista ”kick-offia”, World Ideas Weekiä.

Henkilöstön sijoittuminen uuteen organisaatioon ja uusiin yksiköihin saatiin viimeistelyä huhtikuun loppuun mennessä ja yksiköiden henkilöstöt pääsivät aloittamaan toisiinsa tutustumisen jo kuukautta ennen virallista toiminnan aloitusta 1.6.2018.

# YHTEISEN KULTTUURIN LUOMINEN – TUTUSTUMISEN JA JAKAMISEN KAUTTA

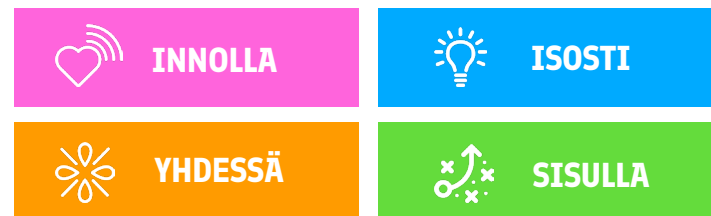
---

## STARTTI

Koko henkilöstö niin Suomen kuin ulkomaan toimipisteistä kutsuttiin ”World Ideas Week” –tapahtumaan huhtikuun lopulla. Tapahtuma käynnisti Business Finlandin toiminnan sisäisesti. Kävimme yhdessä läpi strategian ja yhteiset toimintatavat, verkostoiduimme ja loimme yhteistä kulttuuria. Yhteisten keskusteluiden kautta monimuotoisuutemme tuli näkyväksi ja saimme vaihdettua ajatuksia monista yhteisistä asioista.

Tilaisuudessa myös julkistettiin Business Finlandin kulttuurin kulmakivet - arvot – jotka oli työstetty henkilöstön ideoinnin, vasta valitun ylimmän johdon sekä muutaman avainhenkilön kanssa lopulliseen muotoon.

Business Finlandin arvot:



## YHTEISEN YMMÄRRYKSEN LUONTIA JA VIIKON HENKILÖITÄ

Arvoja on niiden julkistuksen jälkeen käyty läpi workshoppeissa johdon ja johtotiimien voimin yhteisen ymmärryksen luomiseksi siitä, millaisia tekoja niiden toteuttaminen eri tilanteissa vaatii. Lisäksi koko esimiesjoukon kanssa on käyty läpi johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Kollegoihin tutustumista on vauhditettu yksikkötasolla ”Viikon henkilö” konseptin kautta, jossa kukin on leikkimielisesti esittänyt ja ottanut kantaa siihen, mikä Business Finlandin arvoista itseä eniten puhuttelee ja miksi.

## KULTTUURI JA ARVOT PROSESSEIHIN

Saimme ujutettua BF arvot osaksi rekrytointi- ja perehdytysprosessia ja parhaillaan viemme eteenpäin niiden näkyväksi tekemistä palkitsemisen kokonaisuuteen liittyen.

### MITÄ ODOTAMME SINULTA

Olet ihminen, joka ajattelee ja innostuu, tarvittaessa isostikin. Teet työsi sisulla. Ongelmat ovat sinulle mahdollisuuksia, haasteet elämäsi suola. Perustelet ja kommunikoit näkemyksesi tarvittaessa rohkeasti. Olet ylpeä työstäsi asiantuntijaorganisaatiossa, työtovereistasi ja työnantajastasi. Olet oman itsesi johtaja, joka sparraa, kuuntelee, arvostaa ja innostaa muita. Verkostoituminen merkitsee sinulle jatkuvaa kehittymistä ja uusia, tuoreita näkökulmia. Uskot yhteistyöhön ja arvostat ihmisiä. Osaat kiittää ja antaa rakentavaa palautetta.

### YHTEISTEN ASIOIDEN SYVENTÄMISTÄ JA KOHTI YHTEISTÄ KIELTÄ

Kevään ja kesän aikana järjestettiin useampia infoja, sisäisiä koulutuksia ja tilaisuuksia tukemaan uutta toimintaa. Myös monet näistä liittyivät uudistettuihin, yhtenäistettyihin prosesseihin ja uusiin toimintatapoihin.


Erityisesti uusille esimiehille järjestettiin perehdytystä ja koulutusta keskeisiin yhtenäistettyihin linjauksiin ja prosesseihin.

Johtoryhmä teki päätöksen, että BF:n sisäinen kieli on englanti. Työyhteisössä on myös Suomessa henkilöitä, jotka eivät puhu suomea äidinkielenään ja ulkomailla toimipisteissämme työskentelevät ovat useimmiten paikalta palkattuja. Muutoksen tueksi halukkaille järjestetään kielikoulutusta, johon ilmoittautui noin 100 henkilöä.

Asiakkuusprosessin ja siihen liittyvien työkalujen kehittämistä jatkettiin. Prosessia vietiin käytäntöön mm. selkiyttämällä asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden roolia. Kehitystyön tavoitteena on asiakkaiden liiketoimintaa ja tarpeita paremmin ymmärtämällä kyetä tarjota heille oikeita palveluita oikeaan aikaan mahdollisimman sujuvasti Team Finland-kokonaisuudessa. Tämä on merkinnyt asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden osalta uudenlaisten toimintatapojen opettelua ja osin vanhoista luopumista samaan aikaan, kun asiakastyötä on arjessa jatkettu laadukkaasti.



# ORGANISAATION VIIMEISTELY, KOHTI VAKAAMPAA RESURSOINTIA JA ULKOMAAAN VERKOSTON KASVUA



Keskijohdon rekrytoinnin ja henkilöstön organisaatio yksikköihin sijoittumisen jälkeen muodostui tiettyjä uusia, yleensä senior-tason tehtäviä, jotka laitettiin sisäiseen hakuun. Näitä vakituisia tehtäviä pystyi suurimmaksi osaksi hakemaan koko BF-henkilöstö, mukaan lukien määräaikaisessa työsuhteessa ja vuokratyössä olevat henkilöt. Tällä pyrittiin vastaamaan muuttuneen ohjelmityön uusiin tarpeisiin sekä muuntamaan Business Finlandin resursointistrategia uuden linjan mukaisesti vakituisia työsuhteita painottavaksi.

Näiden kotimaahan painottuvien rekrytointien lisäksi jatkettiin strategian mukaista ulkomaan verkoston vahvistamista. Business Finland työllisti vuoden aikana myös 47 harjoittelijaa.



# YHTEISTOIMINTAA, PALKKAUSJÄRJESTELMÄ, LIIKKEENLUOVUTUS

---

Business Finlandia koskevassa laissa veloitetaan tekemään henkilöstön osalta painopistemuutos, jossa suurin osa asiakastyöstä tehtäisiin yhtiöstä käsin. Tästä johtuen Business Finland toteutti ensimmäisen 42 henkilön liikkeenluovutuksen 1.1.2018 ja toinen 123 hlön liikkeenluovutus valmisteltiin syksyn aikana toteutumaan 1.1.2019. Asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden roolit vaikuttivat merkittävästi siihen, olivatko henkilöt liikkeenluovutuksen kohteena. Syksyn aikana valmisteltiin myös asetusmuutos koskien pienten, alle 100.000 euron suuruisen, de minimis -ehtoisten rahoituspäätösten siirtoa yhtiöön. Asetusmuutos hyväksyttiin joulukuussa ja tuli voimaan 1.1.2019. Muiden rahoituspäätösten teko ja esittely on keskitetty virastoon.

Asiantuntijoiden rooleihin ja tehtäväkuviin liittyvät muutokset sekä liikkeenluovutukset ovat aiheuttaneet henkilöstön keskuudessa epävarmuutta eikä työehtojen muutos ole ollut aina mieleinen. Näitä asioita on pyritty tasoittamaan ennakoivalla viestinnällä jo hyvissä ajoin ennen lopullista päätöstä. Sen lisäksi työehtojen muutoksista ja työnantajan vastaantulosta on sovittu sekä yhtiön työehtoja edelleen kehitetty. Muutoksia on käsitelty yhteistoiminnan periaatteiden mukaisesti, henkilöstön edustajien kanssa neuvotellen ja keskustellen. Lisäksi palkkausjärjestelmän kehittämistä varten on perustettu erillinen viraston ja yhtiön yhteinen yhteistoimintaryhmä.

# FIILIS JA MUUTOKSESSA JAKSAMINEN

Business Finlandin työntekijäkokemusta tutkittiin helmikuussa 2017. Business Finland organisaatio toteutti vuoden aikana yhteensä neljä Pulssi-kyselyä, joiden tarkoituksena oli seurata henkilöstön kokemuksia ja tunteita muutostilanteessa. Asteikolla 1-10 koko vuoden osalta kysymyksen ”Millä mielellä tulet töihin” keskiarvo on 6,13 ja arvio laski loppuvuotta kohti. Kyselyyn on voinut jättää myös avokommentteja. Vastausprosentti on ollut n. 50% tienoilla. Vuoden mittaan kyselyjen trendi on ollut laskeva ja tuloksissa näkyy se, että lyhyessä ajassa on tehty paljon muutoksia sekä se, että monet muutoksista (uudet työroolit, liikkeenluovutus, resurssipainopisteen muutos) koskevat suoraan yksilöitä ja lisäävät epävarmuuden tunnetta.

## HENKILÖSTÖTYTYVÄISYYS LASKEVA

”How do you feel working in BF” average score:

February:	6,7
May:	6,5
September:	5,9
November:	5,41

Tuloksia on käyty läpi yksiköissä. Toimenpiteinä on varmistettu esimiehen ja alaisen säännölliset One2One-keskustelut, niiden frekvenssi ja yleisesti esimiehen työssään esimiestyöhön käyttämän ajan määrä. Näiden lisäksi asiakastyön mallia (QDA) on pyritty selventämään.

Muutosvuoden pulssi-kyselyjen jälkeen on vuonna 2019 tarkoitus toteuttaa laajempi henkilöstötyytyväisyyskysely sekä esimiestoiminnan arviointia.



## **MUUTOKSESSA JAKSAMISEN TUKEMINEN**

BF-muutos on ajallisesti alkanut helmi-maaliskuussa 2017 ja siitä lähtien on ollut erilaisia epävarmuuskijöitä ilmassa niin kesken eräisten asioiden kuin rahoituksenkin suhteen. Pitkä epävarmuus on näkynyt työterveyshuollossa muun muassa kasvaneina sairauspoissaoloina.

Erityisryhmänä muutos on kohdistunut hallinnon henkilöstöön, jonka työkuorma on ollut pitkään suuri ja joka erityisesti virasto-oy hallintomallin tähden on joutunut ratkaisemaan mitä moninaisempia tilanteita sekä vastaamaan operatiivisesti niin organisaatiomuutoksen, rekrytointien ja työvälineiden erityistilanteista. Näiden lisäksi hallinnon henkilöstö on usein joutunut muun henkilöstön pahan olon purkauksen kohteeksi, mikä on edelleen rasittanut jaksamista. Hallinnossa tämä on näkynyt pahimmillaan sairauslomina ja irtisanoutumisina. Tilannetta on pyritty parantamaan lisäämällä resursseja ja tarjoamalla tukea mm. henkilökohtaisen muutoscoachingin ja työnohjauksen muodossa.

Koko henkilöstölle ja esimiehille järjestettiin vuoden aikana ryhmämuotoista muutosvalmennusta sekä mahdollisuutta yksilöllisiin coaching-keskusteluihin. Aun-tie-palvelu otettiin käyttöön henkilökohtaiseen muutosvalmennukseen ja työterveyshuollon palveluja käytettiin tarvittaessa.





# MITÄ SEURAAVA VUOSI TUO TULLESSAAN?

Vuoden 2019 aikana tullaan vahvistamaan esimiesten osaamista valmentavan johtamisen saralla, yhtenäistämään viraston ja yhtiön palkitsemisprosesseja ja saamaan erityisesti yhtiön palkkausjärjestelmä ajantasais-tettua. Vuoden aikana jatketaan uusien käytäntöjen ja prosessien tukemista. Yhteisen kulttuurin rakentaminen vie pitkään ja vaatii meiltä huomiota.

# SUOMELLA TÖISSÄ - PELIKENTTÄNÄ ON KOKO MAAILMA

---

## VISIOMME BF:STÄ TYÖPAIKKANA ON TÄMÄ:


Hyvinvointi ei synny tyhjästä: voidaksemme turvata suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan myös tuleville sukupolville, tarvitsemme elinvoimaisia, kasvuhaluista ja uudistumiskykyisiä yrityksiä, sekä osaajia ja pääomia myös Suomen rajojen ulkopuolelta. Business Finlandissa olet mukana tekemässä Suomea, joka menestyy kansainvälisessä kilpailussa ja näyttää tietä tulevaisuuteen. Haluamme yhdessä tehdä Suomesta houkuttelevan ja kilpailukykyisen innovaatioympäristön, jossa syntyy maailmanluokan menestystarinoita. Haluamme olla asiakkaittemme halutuin uudistumisen ja globaalien kasvun kumppani.

Business Finlandin jokainen työntekijä tekee työtä näiden samojen tavoitteiden eteen. Organisaatiossamme on paljon keskenään hyvin erilaisia työtehtäviä ja monia mahdollisia urapolkuja: silti niistä jokainen on yhtä arvokas. Haluamme mahdollistaa sen, että jokainen saa toteuttaa omaa potentiaaliaan, ja rakentaa Business Finlandissa itselleen oman näköisensä urapolun. Rohkaisemme sinua puhumaan avoimesti unelmistasi, ja pyrimme toteuttamaan niistä edes pienen osan, vaikka

ne lopulta johtaisivat muualle. On vain luonnollista, että unelmat muuttuvat uran varrella. Motivoitunut työntekijä on Suomen etu, työskenteli hän sitten meillä Business Finlandissa tai muualla – meidän lähettiläänämme.

Henkilöstömme on oman alansa huippuja ja työyhteisömme perustuu luottamukseen. Haluamme olla toiminnassamme avoimia ja vastuullisia myös työyhteisösämme. Meillä ei ole asioita, joista ei voisi kysyä tai ottaa puheeksi. Meillä jokainen saa rohkeasti olla oma itsensä – toisiamme kunnioittaen ja hyviä työelämätaitoja noudattaen. Tiedostamme sen, että yhdessä olemme enemmän.

Olemme kiinnostuneita jokaisesta työpaikallamme. Haluamme kuulla ja ymmärtää, mikä juuri sinulle on merkityksellistä työssä, ja tukea sinua tavoitteidesi saavuttamisessa. Maailma on meille jokaiselle jatkuvaa uuden oppimista. Haluammekin Business Finlandissa tarjota sinulle parhaat mahdollisuudet oppia ja kehittyä juuri sellaiseksi osaajaksi kuin haluat. Olemme ketteriä ja uskallamme heittäytyä rohkeasti uusiin asioihin. Innostumme uusista mahdollisuuksista ja pyrimme aktiivisesti luomaan ja tunnistamaan uusia. Arkeemme mahtuu iloa ja naurua. Se, että teemme töitä pilke silmä-



kulmassa, ei tarkoita, ettemmekö tekisi töitä tosissamme. Tähtäämme työssämme korkealle, mutta hyväksymme sen, ettemme aina voi onnistua. Tärkeintä on, että teemme aina parhaamme.

Olemme kaikki Suomella töissä, mutta perheeseemme kuuluu yli 30 eri kansalaisuutta. Kansainvälinen ja monikulttuurinen työyhteisömme antaa meille kokoamme suurempaa osaamista ja ymmärrystä pelikentästämme ja mahdollistaa sen, että näemme asiat useammasta kuin yhdestä perspektiivistä. Velvollisuutemme onkin tarkastella asioita useammalta kantilta. Se auttaa meitä toimimaan viisaasti ja vastuullisesti Suomen asialla muuttuvassa maailmassa. Isosti ajattelu ja isosti tekeminen edellyttävät meiltä uteliaisuutta ja ajattelun avaruutta. Arvostamme ja kunnioitamme kollegoitamme ja otamme heidät aktiivisesti mukaan yhdessä tekemiseen.

Julkisena toimijana meihin kohdistuu paljon odotuksia, ja olemme vastuussa toiminnastamme jokaiselle suomalaiselle. Kannamme vastuamme pystyssä päin, ja toimimme avoimesti. Lopulta olemassaolomme oikeutuksen ratkaisevat asiakkaamme - ja maksavat loppuasiakkaat meidän asiakkaidemme menestyksen. Lopulta vain teot ja tulokset ratkaisevat (Sisu). Olemme siis paljon vartijoina, mutta meihin uskotaan ja luotetaan. On kunnia-asiamme pyrkiä joka päivä olemaan sen luottamuksen arvoisia. Illalla on mukava mennä kotiin hyvällä mielellä, kun tietää saaneensa jotain tärkeää aikaan, ja tehneensä parhaansa.



# BUSINESS FINLANDIN HENKILÖSTÖLUKUJA

Tähän on koottu keskeisiä lukuja Business Finlandin henkilöstöstä. Taulukossa on eritelty virastoa ja yhtiötä koskevat luvut. Vertailua aikaisempaan ei ole ollut tässä muutostilanteessa mielekästä toteuttaa viraston tai yhtiön osalta.

HENKILÖSTÖRAKENNE	BUSINESS FINLAND VIRASTO 2018	BUSINESS FINLAND OY 2018
<b>HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ</b>		
Henkilötyövuodet (htv)	275,4	339
Henkilöstömäärä vuoden lopussa (hlöä)	260	341
Ulkomaan toimipisteiden henkilöstömäärä vuoden lopussa (hlöä), palvelusuhde BF Oy, ml. harjoittelijat	0	104
Muissa kotimaan toimipisteissä työskentelevien määrä vuoden lopussa (hlöä)	66	23
<b>IKÄRAKENNE</b>		
Henkilöstön keski-ikä (v) naiset/miehet	50,5/53,4	44,7/49,0
<b>PALVELUSSUHTEEN LAATU</b>		
Vakinaisten prosenttiosuus henkilöstöstä	97,3	85,6
Määräaikaisten osuus henkilöstöstä (ilman taustatehtävää) (%)	2,7	14,4
Koko-aikaisten prosenttiosuus henkilöstöstä	96,5	98
Osa-aikaisten osuus henkilöstöstä	3,5	2
<b>TASA-ARVO</b>		
Naisten osuus henkilöstöstä (%)	48,5	60
Naisten osuus johdosta (%)	25	25
Naisten osuus keskijohdosta (%)	70	48,7
<b>TYÖHYVINVOINTI JA SAIRAUSPOISSAOLOT</b>		
Sairauspoissaolojen määrä (pv/htv tai pv/hlö/v)	6,6 pv/htv	2,4 pv/hlö/v
Työtapaturmien lkm	10	10

# BUSINESS FINLAND

Business Finland on globaalin kasvun kiihdyttämö. Luomme edellytyksiä uudelle kasvulle auttamalla yrityksiä kansainvälistymään sekä rahoittamalla tutkimusta ja innovaatioita. Huippuasiantuntijamme ja uusien tietojen nopeuttavat markkinoiden mahdollisuuksien tunnistamista ja auttavat muuttamaan ne kansainvälisiksi menestystarinoiksi.

[WWW.BUSINESSFINLAND.FI](http://WWW.BUSINESSFINLAND.FI)