

## Valtioneuvoston matkustusohjeen laatiminen

Sirpa Aalto

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2014



<b>Tekijä tai tekijät</b> Sirpa Aalto	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009
<b>Raportin nimi</b> Valtioneuvoston matkustusohjeen laatiminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 22 + 24
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> KTM Eija Kärnä	
<p>Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus kuvata valtioneuvoston matkustusohjeen laatimista epävirallisessa yhteistyöverkostossa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys perustuu kirjallisuuteen yhdessä tekemisen eri muodoista ja viitekehystä verrataan ministeriöiden välisiin epävirallisiin yhteistyöverkostoihin. Empiirisessä osassa kuvataan valtion virkamatkustusta ja sitä säättäviä asiakirjoja, sekä ohjeen laatimista yhteistyöverkosto MiMassa (ministeriöiden matkustusasiat). MiMan laatiman yhteisen matkustusohjeen tavoitteena oli yhtenäistää käytäntöjä, antaa yhteiset ohjeet ja tulkinnat valtion matkustussääntöön ja näin varmistaa kaikille matkustajille yhtenäinen kohtelu.</p> <p>Kirjoitustyö alkoi tammikuussa 2013 ja ohje valmistui keväällä 2014. Verkoston jäsenet laativat ohjetta omien töidensä ohessa. Kirjoittamisessa hyödynnettiin virkamatkustusta ohjaavia asiakirjoja, kuten esimerkiksi valtion matkustussääntöä ja MiMan jäsenten ammattitaitoa.</p> <p>Valtioneuvoston kansliaan perustetaan maaliskuussa 2015 valtioneuvoston hallintoyksikkö. Uuteen hallintoyksikköön siirretään myös valtioneuvoston matkustuksen ohjaus. Valtioneuvoston yhteinen matkustusohje astuu muokattuna voimaan samalla kun yksikkö aloittaa toimintansa.</p> <p>Valtioneuvoston matkustusohje on tiivis ja informatiivinen tuotos. Vaikka ohjeen yhteinen käyttöönotto siirtyy, se vastaa siihen tarpeeseen johon se laadittiin. Jotkin ministeriöt aikovatkin hyödyntää työtä ottamalla ohjeen jo aikaisemmin käyttöön, päivittämällä tai korvaamalla sillä omat ohjeensa.</p>	
<b>Asiasanat</b> yhteistyö, ministeriöt, virkamatkat	

Degree programme in Business

<p><b>Authors</b></p> <p>Sirpa Aalto</p>	<p><b>Group or year of entry</b></p> <p>2009</p>
<p><b>The title of thesis</b></p> <p>Government guidelines for travelling</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b></p> <p>22 + 24</p>
<p><b>Supervisor(s)</b></p> <p>KTM Eija Kärnä</p>	
<p>The objective of the thesis was to describe how government travel guidelines were drawn up by informal cooperation network.</p> <p>The theoretical framework was based on literature about different styles of working together in general, and this was then compared with informal cooperation networks between the ministries. The empirical part describes official government travel procedures, documents that regulate travel and the formulation of travel guidelines in the MiMa (travel management in the ministries, informal cooperation network). MiMa's aim in drafting common guidelines for travelling was to harmonize the practices, provide common instructions and interpretation of State travel regulations and thus ensure equal treatment for all those who travel.</p> <p>The process of drafting the guidelines was started in January 2013 and it was completed in spring 2014. The members of the network drafted the guidelines alongside their normal duties. Guiding documents such as the Collective Agreement Concerning Compensation for Travelling Expenses were used, as well as the skills of the members.</p> <p>A new Government Administrative Unit will be set up in the Prime Minister's Office in March 2015. Government travel management and steering will be transferred to the new unit. The revised government guidelines for travelling will come into force once the unit is operational.</p> <p>The government guidelines for travelling are a concise and informative product. Although its entry into force will be delayed, the product meets the purpose it was designed for. In fact, some ministries plan to adopt it into use before its official entry into force by updating or replacing their own guidelines to comply with these guidelines.</p>	
<p><b>Key words</b></p> <p>cooperation, ministries, official trip</p>	

## Sisällys

1. Johdanto .....	1
2 Opinnäytetyö toiminnallisena.....	3
3 Yhteistyön monet muodot.....	4
3.1 Yhteistyön haasteita .....	7
3.2 Tiedon hallinta .....	8
4 Poikkihallinnollista yhteistyötä valtioneuvostossa .....	9
5 Virkamatkustus valtioneuvostossa .....	11
5.1 Tarve aiempaa yhtenäisemmille tulkinnoille .....	12
5.2 VNHY 2015 ja virkamatkustus .....	13
6 Valtioneuvoston matkustusohjeen kokoaminen.....	14
7 Yhteenveto tehdystä ja ajatus jatkotutkimuksesta.....	17
8 Oman ammatillisen osaamisen arviointi .....	19
Lähteet.....	20
Liitteet - salainen .....	22

# 1. Johdanto

Valtioneuvostossa käytettiin vuonna 2013 yhteensä yli 35 M€ virkamatkustukseen. Matkustuksen ohjauksella voi siis olla merkittäviä taloudellisia vaikutuksia. Valtiovarainministeriö (jäljempänä VM) ohjeistaa valtion virkamatkustusta valtion matkustussäännöllä, joka koostuu työmarkkinaosapuolten välisistä sopimuksista ja VM:n soveltamisohjeesta. Lisäksi VM on 2008 julkaissut ehdotuksen valtion matkustusstrategiaksi. Strategian tarkoituksena on ohjata valtion virastoja ja laitoksia matkahallinnon kehittämiseen ja kustannustehokkuuteen. Tämän strategian toimeenpano edellytti myös ministeriöitä laatimaan omat matkustusohjeensa ja -politiikkansa, ottaen niissä huomioon strategiassa määritellyt tavoitteet.

Työhöni on aina kuulunut virkamatkustukseen liittyviä tehtäviä. Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti kokemukseni ja osaamiseni lisäksi myös kuuluminen ministeriöiden yhteiseen matkustusasioita ja matkahallintoa hoitavien henkilöiden yhteistyöverkoston. Ministeriöiden matkustusasioita ja matkahallintoa hoitavien yhteistyöverkosto (jäljempänä MiMa) on perustettu huhtikuussa 2008. MiMan tavoitteena on vaikuttaa virkamatkustuksen kannalta oleelliseen päätöksentekoon, antaa vertaistukea ja jakaa hyviä käytänteitä ministeriöstä toiseen. MiMa kokoontuu tavallisesti muutamia kertoja vuodessa ja tapaamisissa keskustellaan virkamatkustuksen ajankohtaisista asioista.

MiMan tapaamisten kestoaiheita ovat käytännön työssä esiin tulevat tilanteet, joissa siinänsä tarkkoja virkamatkustuksen sopimuksia ja ohjeistoja luetaan ja tulkitaan ministeriöissä eri tavoin. MiMassa näille tulkinnoille haetaan yhteisiä kantoja, joita sitten viedään omalle työpaikalle. Näistä keskusteluista syntyi ajatus, että virkamatkustukselle tulisi saada yhteiset tulkinnat, valtioneuvoston yhteinen virkamatkustusohje, jossa olisi linjattu tarkemmin toimintatavat eri tilanteissa. MiMassa on koettu että kaikissa ministeriöissä tulisi olla samat säännöt ja käytännöt.

MiMa laati ehdotuksen valtioneuvoston yhteiseksi matkustusohjeeksi. Ohjeessa täsmennettiin toimintatapoja virkamatkustuksen eri vaiheissa ja kirjattiin auki toimijoiden vastuut. Hyvänä materiaalina ohjeen kokoamiselle olivat MiMalaisten omat kokemukset käytännön työssä ministeriöiden matkustusasioissa. Ohje on tarkoitettu kaikille virka-

matkustuksen kanssa toimiville, niin matkustajille, matkanvaraajille, kuin matkustamisesta päättävillekin. Sen toivotaan vastaavan virkamatkustukseen liittyviin kysymyksiin ja toimivan työkaluna matkasuunnitelmia, – varauksia ja – laskuja laadittaessa ja käsiteltäessä.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä kuvataan ohjeen laatimista yhteistyöverkostossa. Raportin teoriaosuuden näkökulma keskittyy produktin laatimisen tapaan, eli yhdessä tekemiseen ja sen muotoihin. Produkti laadittiin MiMan oma-aloitteisena työnä, johon osallistuivat MiMan jäsenet, eli ministeriöiden matkustusasioista vastaavat tai niitä muuten hoitavat henkilöt. Oma roolini työssä oli osallistua aktiivisesti tekstin tuottamiseen ja luonnosteluun, sekä vastuu työn ulkoasusta.

## 2 Opinnäytetyö toiminnallisena

Toiminnallinen opinnäytetyö on käytännönläheinen tapa laatia opinnäyte. Siinä opiskelija laatii konkreettisen tuotoksen, produktin, ja raportoi sen tekemisestä. Tämä produkti voi olla esine, näyttely tai tapahtuma, tai jokin kirjallinen tuotos, kuten esimerkiksi suunnitelma, esite tai toimintaohje. Raportissa dokumentoidaan produktin tekemistä ja tuodaan esiin kaikki ne asiat, jotka ovat vaikuttaneet sen laatimiseen ja merkitykseen. Raportin tulee olla kieleltään ymmärrettävä ja niin havainnollinen, että lukija voi pelkästään sen perusteella saada käsityksen produktista. Lisäksi toiminnallisestakin opinnäytetyöstä tulee saada käsitys siitä tiedosta, jota produktin tekeminen on vaatinut. Näin sen vuoksi, että toisenlaisissakin olosuhteissa voitaisiin toteuttaa vastaavanlainen produkti. (Vilka & Airaksinen 2004, 6 – 7, 89.)

Erilaisiin käytännön tarpeisiin tehdyt tuotokset voivat parhaimmillaan olla heti käyttöön otettavissa. Tällaista opinnäytetyötä opiskelija ei voi tehdä yksin, vaan produktin tekeminen vaatii vuorovaikutusta toimeksiantajan tai vastaavien tahojen kanssa. Tämä on hyödyksi myös produktille, koska yhteistyöllä ja vuoropuhelun avulla käytännön tieto ja kokemus hyödyttää produktin lopputulosta. (Vilka & Airaksinen 2004, 14–15.)

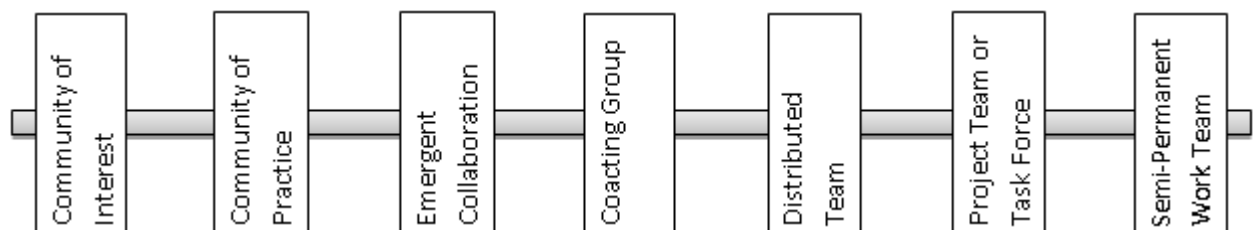
Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskityn kuvaamaan yleisesti erilaisia yhteistyön muotoja. Sen jälkeen luodaan lyhyt katsaus valtioneuvoston horisontaaliseen, epäviralliseen yhteistyöhön, johon myös MiMan työ kuuluu. Tässä opinnäytteessä tuotos on ehdotus valtioneuvoston matkustusohjeeksi. Ehdotuksen on laatinut MiMa-yhteistyöverkosto. Tuotoksen kohderyhmä on varsin laaja, valtioneuvoston – eli ministeriöiden – koko henkilöstö. Vilka ja Airaksinen (2004, 33) toteavat että produktin sisältö ja kieli riippuvat sen vastaanottajista ja produktin tavoitteesta. Matkustusohjeen kieli tasapainoilee virkamatkustusta ohjaavien säädösten kielen ja hyvän yleiskielen välillä. Tavoitteena on että jokainen virkamatkustuksen kanssa toimiva löytää ja ymmärtää ohjeesta oikeat tavat toimia.

### 3 Yhteistyön monet muodot

Suurin osa työstä tehdään yleensä yhdessä ja jokaisen yksilön työpanos linkittyy muiden työhön. Yhteisöllä tai ryhmällä joka tekee työtä yhdessä, on lukuisia nimityksiä, kuten osasto, yksikkö, työryhmä, tiimi, verkosto tai hanke. Yhteistä näille kaikille on se että yhdessä tekemällä ja keskustelemalla on usein katsottu saatavan enemmän ja parempaa tulosta kuin tekemällä yksin. Tässä kappaleessa käyn teoriakirjallisuuden avulla läpi erilaisia yhteistyön muotoja ja nimityksiä.

Richard Hackman on tutkinut tiimityöskentelyä Yhdysvaltojen tiedusteluorganisaatioissa. Hän toteaa kirjassaan, että tiimeillä on loistavat mahdollisuudet ratkaista vaikeita ongelmia haastavissa asiayhteyksissä. Hänen mukaansa kenelläkään ei yksinään voi olla samantaisia tietoja, taitoja ja kokemuksia, kuin tiimeillä. Tiimeillä resurssit joustavat ja taidot ovat monipuolisia. Tiimit ovat myös erinomaisia jatkuvan oppimisen muotoja. (Hackman 2011, 2, 26–27.)

Hackman kuvaa yhteistyön erilaisia muotoja kuvion avulla (kuvio 1). Kuvion vasemmassa reunassa on löyhin yhteistyömuoto ja oikeassa reunassa vakiintunein. Käyn ne kaikki lyhyesti läpi, mutta keskityn laajemmin *Community of Practicen*<sup>1</sup> ja muun lähdekirjallisuuden osalta tiimeihin.



Kuvio 1. Yhteistyön muotoja, Hackmanin kuvio muokattuna (Hackman 2011, 24)

---

<sup>1</sup> Community of Practicen suomennoksesta on käyty keskustelua sosiaalinen media oppimisen tukena -verkoston verkkosivuilla. Siellä on ehdotettu suomenkieliseksi vastineeksi käytäntöyhteisö ja toimijayhteisö, tai jopa osaja-kehittäjäyhteisö. Alkukielinen termi on mielestäni kuvaavampi, joten käytän sitä jatkossakin, kuten myös muista Hackmanin yhteistyön muodoista. (Sosiaalinen media oppimisen tukena 2010.)



*Community of Interest* voi olla yhteisen kiinnostuksen kohteen ympärille muodostuva foorumi, esimerkiksi kiinnostus matkailuun tai koirien kasvatukseen, eikä sillä välttämättä ole yhteyttä jäsentensä työelämään. Wenger, McDermontt ja Snyder (2002, 43) mainitsevat myös lyhyesti *Community of Interestin* ja rinnastavat sen epäviralliseen verkostoon, jossa jaetaan tietoa ja luodaan suhteita. *Community of Practice* liittyy nimenomaan työelämään ja siinä jäsenet itse organisoituvat hyödyntämään toistensa kokemuksia ja ajatuksia työssä ilmenneisiin ongelmiin. (Hackman 2011, 23.)

Laajemmin *Community of Practiceen* (CoP) on perehdytty kirjassa *Cultivating Communities of Practice*. Kirjoittajien lähestymistapaa asiaan voi pitää jopa melko kohtalonomaisena. He kirjoittavat kirjansa esipuheessa että jotkin yhteydet ovat väistämättömiä. Kun verkostoidutaan tarpeeksi kauan, jotkut ihmiset väistämättä kohtaavat ja huomaavat että heillä on yhteinen intohimo. (Wenger ym. 2002, ix.)

CoP on ryhmä ihmisiä, jotka jakavat ongelman tai intohimon ja jotka syventävät tietoaan ja osaamistaan jatkuvalla kanssakäymisellä, koska kokevat sen arvokkaaksi ja hyödylliseksi. CoPit voivat olla hyvin erilaisia niin kokonsa, elinkaarensa, fyysisen sijaintinsa, kuin jäsentensä tietojen ja taitojenkin suhteen. Ne voivat olla löyhästi organisoituneita, tai sitten niillä voi olla hyvin vakiintuneet toimintatavat. Kaikilla on kuitenkin sama perusta: asia tai aihe, yhteisö ja osaaminen. Yhteinen asia on se tema, joka inspiroi CoPin jäseniä. Yhteisö ovat ne ihmiset, jotka muodostavat CoPin. Yhteisö rohkaisee turvallisesti jäseniään jakamaan ajatuksia, kysymään vaikeita kysymyksiä ja kuuntelemaan toisia. Osaaminen taas muodostaa CoPin viitekehyksen. Se sisältää yhteiset ideat, tiedot ja osaamisen, yhteisen kielen. Tätä osaamista CoP kehittää, jakaa ja pitää yllä (Wenger ym. 2002, 4, 24–29.)

Hackmanin kuviota (kuvio 1.) edettäessä, *Emergent Collaboration* on astetta organisoidumpi yhteistyömuoto. Siinä esimerkiksi eri organisaatioiden samankaltaista työtä tekevät voivat järjestelmällisesti pitää toisensa tietoisina ajankohtaisista asioista. *Coacting Groupissa* yksilöt työskentelevät saman tehtävän hyväksi, mutta ovat vastuussa vain omasta osasuorituksestaan. Yksilölliset työsuoritukset kootaan yhteen ja niistä muodostuu valmis tuotos. Seuraavana kuviossa on *Distributed Teams*, jossa ryhmän jäsenet ovat vastuussa lopputuloksesta, mutta työskentelevät erikseen ja usein jopa maantieteellisesti kaukana toi-

sistaan. Sähköisten kommunikaatiovälineiden avulla tämä on mahdollista, mutta sijainnit ja mahdollisesti eri aikavyöhykkeet luovat työn johtamiselle haasteita. *Project Team tai Task Force* on ryhmä, joka muodostetaan jotain tiettyä tehtävää varten ja kun työ on valmis, ryhmä hajoaa. Tällaisia ryhmiä voivat olla esimerkiksi tutkimusryhmät. Lopuksi *Semi-Permanent Work Team*, jolla on vakiintunut pysyvä tehtävä. Ryhmän jäsenet vaihtuvat aikojen saatossa, mutta ryhmä itsessään jatkaa toimintaansa, kunnes se syystä tai toisesta lakkautetaan (Hackman 2011, 23–25, 31.)

Möller, Rajala ja Svahn (2004, 10) ovat kirjoittaneet yritysten strategisista liiketoimintaverkoista. He ovat määrittäneet termit verkko ja verkosto. Verkko on heidän mukaansa tietyn organisaatiojoukon muodostama verkko-organisaatio, jota on tavoitteellisesti rakennettu. Verkon päämäärä ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Verkon jäsenillä on omat tavoitteensa ja sovitut vastuuroolit. Verkosto taas on organisaatioiden välisten suhteiden muodostama kudos, joka ylittää toimialat ja on periaatteessa rajaton.

Tiimit nähdään hyvinä projektihankkeiden toteuttajina, mutta yksilöiden sitoutuminen tiimiin kestää vain hankkeen keston ajan, eikä yhteinen oppiminen ole kovin tehokasta. Tiimejä pidetään myös melko suljettuina yhteisinä, mikä hankaloittaa tiedon ja osaamisen hyödyntämistä laajemmin. Ratkaisuksi ehdotetaan käytäntöyhteisöjen, eli CoPien, muodostamista. Ne ovat useamman henkilön muodostamia ”osaamis- ja oppimisyhteisöjä”, jossa tietoa tuotetaan, muokataan ja välitetään yhteisössä. Nämä yhteisöt ylittävät organisaatorajoja ja voivat yhdessä muodostaa moniulotteisen verkoston. (Möller ym. 2004, 91–92.)

Katzenbach ja Smith ovat tutkineet tiimejä yritystoiminnassa. Heidän mukaansa tiimit saavuttavat parempia tuloksia kuin yksilöt, mutta kaikki tiimit tarvitsevat mielekkäitä haasteita voidakseen toimia. Erityisesti tiimistä on etua silloin kun työn tekemiseen tarvitaan monipuolisia taitoja ja kokemusta. Yhteiset ponnistelut, esteiden raivaus, synnyttävät tiimin jäsenten kesken luottamusta ja uskoa toistensa kykyihin. Katzenbach ja Smith määrittelevät tiimin näin: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” (Katzenbach & Smith 1993, 21–24, 30, 59.)

Jacobs ja de Man (1996, teoksessa Paija 2000, 44–45.) ovat keränneet ja jaotelleet klustereiden ulottuvuuksia. Jaottelun perusteena ovat yhteistyön luonteenomaiset piirteet, vaikka klustereissa yhdistyy piirteitä useammastakin piirteestä. Jaottelu on seuraavanlainen:

- alueellinen
- ydinkeskeinen
- vertikaalinen
- horisontaalinen
- tuoteklusteri
- teknologinen

Paijan mukaan samoilla kriteereillä voidaan luokitella myös verkostoja, jotka ovat kuitenkin klustereita pienempiä yritysryhmiä. Näistä luokitteluista tähän työhön sopii parhaiten horisontaalinen yhteistyö. Horisontaalinen verkosto toimii organisaatioiden välillä, samalla tasolla olevat toimijat tekevät keskenään yhteistyötä. (Paija 2000, 44–45.)

Yhteistä kaikille yhteistyön eri muodoille on se, että niissä yksilöt voivat kehittää omaa osaamistaan samalla kun antavat oman panoksensa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Hackman 2011, 2; Wenger ym. 2002, 4; Katzenbach & Smith 1993, 21.)

### **3.1 Yhteistyön haasteita**

Toimiminen yhdessä ei kuitenkaan aina ole ongelmaton ja yhteistyön mielekkyydestä on tutkijoillakin vahvoja mielipiteitä. Harold Leavitt on esittänyt että ryhmät tuottavat niin paljon hyötyjä, että organisaatiot tulisi muodostaa yksilöiden sijaan ryhmistä. Toisaalta suomalaisen sananlaskun mukaan joukossa tyhmyys tiivistyy. Joskus tiimejä kootaan enemmän tavan kuin tarpeen vuoksi. Tiimin perustaminen ei liene aiheellista, jos tehtävä ei vaadi useamman henkilön resursseja tai erilaisia taitoja. Tiimit vievät aina jäsentensä työaika ja vaativat johtamista. (Hackman 2011, 22, 27.)

Hackmanin mukaan yksi tiimien yleisimmistä ja haitallisimmista hävikeistä liittyy tiimin jäsenten ajatusten arvottamiseen. Se, mitä pidämme varteen otettavana ideana, riippuu-

kin idean esittäjään liittyvistä asioista eikä ideasta itsestään. Arvottaminen voi riippua ajatuksen esittäjän iästä, asemasta ryhmässä, mitä organisaatiota hän edustaa, tai muista hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Mikäli ryhmä suodattaa ajatuksia työn tulosten kannalta epäoleellisten filttareiden läpi, se ei kykene hyödyntämään ryhmän jäsenten aitoa osaamista. (Hackman 2011, 45.)

Wenger ym. puolestaan toteaa että CoPit voivat toisinaan olla myös esteenä innovaatioille ja tiedolle. Esimerkkinä hän esittää keskiaikaiset ammattikillat, joita saattoi pitää edunvalvontatehtävässään jopa osaamisen linnoituksena. Kun vielä joissakin killoissa jäsenyys periytyi isiltä pojille, ei muilla ollut juurikaan mahdollisuutta päästä mukaan. (Wenger ym. 2002, 139.)

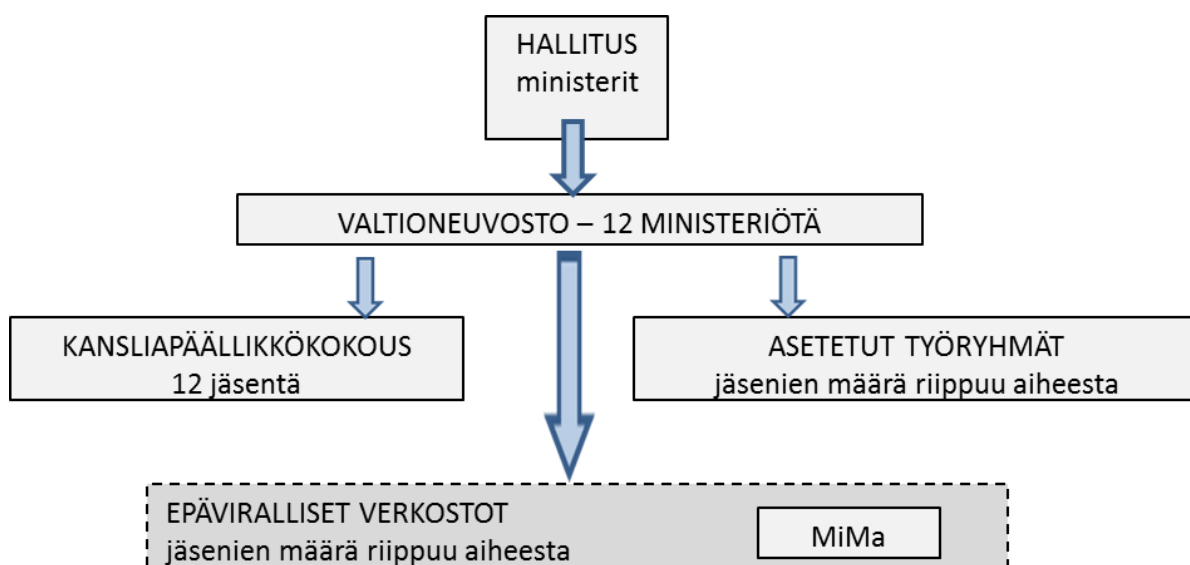
### **3.2 Tiedon hallinta**

Aiemmin on jo todettu, että kenelläkään ei voi yksinään olla yhtä paljon osaamista kuin ryhmällä (Hackman 2011, 2) ja että ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen intohimo, muodostaa parhaimmillaan erinomaisen yhteisön kehittää omaa ja toistensa osaamista. Viime kädessä on kyse osaamisesta ja tiedosta ja siitä miten sitä käsitellään ja hallitaan. Tiedonhallinnan alkuaikoina yrityksen IT-osastolle lankesi vastuu järjestää tiedonhallinta. Tuloksena oli digitaalinen kaatopaikka. Ongelmaksi oli muodostunut tiedon ja informaation sekoittaminen toisiinsa. Tieto syntyy kokemuksesta, asiantuntemuksesta ja siitä että voi vaihtaa kokemuksia muiden alan asiantuntijoiden kanssa. Tiedon hallinta on haasteellista, koska sitä ei voi varastoida, omistaa, eikä siirrellä kuten asiakirjoja. (Wenger ym. 2002, 8-9, 11.)

Tiedon hallintaan kuuluu luonnollisesti myös tietotekniikka ja kaikki mitä se pitää sisälleen. Niiden lisäksi siihen kuuluvat avointa kommunikointia edistävät käyttäytymisnormit ja arvot. (Katzenbach & Smith 1993, 276.)

## 4 Poikkihallinnollista yhteistyötä valtioneuvostossa

Valtionhallinnolle on perinteisesti ominaista hyvin säädelty ja hierarkkinenkin toiminta. Kuviossa 2 on kuvattu ministeriöiden välistä yhteistyötä, jota on aina ollut monella tasolla, niin säädöksiin perustuvaa kuin epävirallistakin (kuvio 2). Virkamiestasolla kansliapäällikkökokous on ainoa säädösperustainen ja pysyvä yhteistyömuoto. Se on valtioneuvoston toimintaa yhteen sovittava korkean virkamiestason yhteistyöryhmä, jonka toiminta perustuu valtioneuvoston ohjesääntöön ja valtioneuvoston kansliasta annettuun asetukseen. Tosin säädösperusta kokouksille luotiin vasta 2013, sitä ennen se on toiminut epävirallisesti.



Kuvio 2. Yhteistyön muotoja valtioneuvostossa

Virkamiesten oma-aloitteisesti perustamia yhteistyöverkostoja on myös ollut toiminnassa jo vuosikymmeniä. Esimerkiksi ministeriöiden hallintojohtajilla on hallintojohtajakokoukset, henkilöstön kehittämisestä vastaavilla on Kehikko-verkosto, viestintäpäälliköillä, intranetvastaavilla, julkaisuasioita hoitavilla, sihteereillä, ja matkustusasioiden vastuukilöillä omat ryhmänsä. Näiden verkostojen jäsenyys ei varsinaisesti kuulu kenenkään työtoimenkuvaan, mutta perustuu pääsääntöisesti kunkin jäsenen omiin työtehtäviin. Verkostot käsittelevät ajankohtaisia asioita tapaamisissa tai sähköpostin välityksellä. Niissä pohditaan ratkaisuja mahdollisiin ongelmakysymyksiin ja informoidaan jäseniä asioista, joiden arvellaan kiinnostavan tai olevan muille hyödyksi. Verkostot ovat olemassa toistaiseksi. Osa verkostoista on vakiinnuttanut asemansa osaksi valtioneuvoston yhteistyötä ja ne ovat kehittäneet jo pysyviä yhteistyömuotoja. Epävirallisten verkostojen rooli

virallisemman kanssakäymisen rinnalla on valtioneuvostossakin jo tunnistettu ja tunnustettu ja niillä on asioiden valmistelussa oma tärkeä tehtävänsä. Näiden lisäksi on lukuisia virallisesti nimettyjä työryhmiä ja hankkeita, joilla on verkostoja täsmällisempi tehtävä ja joiden elinkaari on määritetty jo asettamispäätöksessä.

Ministeriöiden matkahallintoa ja matkustusasioita hoitavien verkosto (MiMa) asemoituu epävirallisiin verkostoihin valtioneuvoston horisontaalisessa yhteistyössä. Perustimme sen huhtikuussa 2008 foorumiksi, jossa virkamatkustuksen vastuuhenkilöt eri ministeriöistä voisivat keskustella työhönsä liittyvistä ajankohtaisista kysymyksistä. Tämäkin ryhmä on itse koonnut itsensä ja toiminta perustuu ryhmän jäsenten työtehtäviin, mutta itse ryhmän jäsenyys ei ole kenenkään työtehtävänä. Ryhmä on kokoontunut tavallisesti muutaman kerran vuodessa käymään läpi virkamatkustukseen liittyviä ajankohtaisia asioita ja etsimään ratkaisuja jäsenten työpaikoilla esiin tulleisiin asioihin. MiMassa on myös syntynyt monissa asioissa yhteinen – vaikkakin epävirallinen – tahtotila matkustukseen liittyvissä ajankohtaisissa asioissa.

Yksi esimerkki tällaisesta oli valtion matkustussäännön 2013 ulkomaan hotellikorvausten enimmäismäärät. Luettelo hotellikorvausten enimmäismääristä määritti sen hotellimajoituksen hintatason, jonka ylittäminen tuli erikseen perustella. Valtion työmarkkinalaitos ja muut sopijajärjestöt olivat poistamassa vuoden 2013 matkustussäännöstä tämän luettelon, koska sen tietojen kerääminen oli niin työläs ja kallis prosessi. MiMassa oli vahva käsitys siitä, että mikäli hotellikorvauksille ei ole enimmäismäärää, se nostaa majoituksista maksettuja summia ja lisää matkustukseen käytettyjä määrärahoja. MiMa kokosi vuoden 2012 majoituskorvausten keskihinnat maittain ja näistä tiedoista muodostui vuoden 2013 valtion matkustussäännön ulkomaan hotellikorvausten enimmäismäärät. Vuoden 2014 matkustussäännöstä nämä enimmäismäärät on sitten poistettu ja onkin mielenkiintoista nähdä miten majoituksista maksetut hinnat kehittyvät.

Hackmanin (2011) kuvaamista yhteistyön muodoista lähinnä MiMaa ovat *Community of Practice* ja *Emergent Collaboration*. Näiden kahden välinen ero on MiMaa ajatellen lähinnä ajallinen. Mikä oli aluksi, ja osittain on edelleen *Community of Practice*, on kehittynyt ja on nyt ajoittain *Emergent Collaboration*.

## 5 Virkamatkustus valtioneuvostossa

Työhön liittyvä matkustaminen on valtiolla muuttunut perusteellisesti viimeisen 50 vuoden aikana. Kun 1970-luvulla virkaan liittyvä matkustaminen koettiin harvojen etuoikeudeksi, on se 1990-luvun jälkeen muuttunut olennaiseksi osaksi työn rutiineja. Nykyisin paljon matkustavat pitävät sitä jopa välttämättömänä pahana. Virkamatkustamiseen liittyy valtiolla joitakin erityispiirteitä, jotka puuttuvat yksityisen sektorin liikematkoista. Näitä ovat julkisten hankintojen sääntely, valtion taloussääntely sekä matkakustannusten korvausten määrittely virka- ja työehtosopimusmenettelyllä. (Valtiovarainministeriö 2008, 17, 30.)

Valtion matkustusstrategia julkaistiin lokakuussa 2008 ja sen tavoitteena oli lisätä valtion matkahallinnon tuottavuutta, kiinnittää virastojen huomiota matkustamisen ohjauksen ja toimintaprosessien kehittämistarpeisiin ja alentaa matkustamisesta aiheutuvia kustannuksia. Matkustusstrategiassa on huomioitu valtiontalouden tarkastusviraston helmikuussa 2007 antamat kannanotot, joissa todetaan että valtion matkustussääntö ei anna virastoille tukea tarkoituksenmukaisen ja taloudellisen matkahallinnan järjestämisessä. (Valtiovarainministeriö 2008, 15, 43.)

Virkamatkustukseen käytettiin valtioneuvostossa vuonna 2013 yhteensä yli 35 M€, eli taloudellisesti kyse on merkittävästä kuluerästä (Valtiokonttori). Virkamatkustuksen käyttäntöjä säännellään valtion matkustussäännön, valtion matkustusstrategian, valtiontalouden tarkastusviraston kannanottojen ja verottajan tulkintojen avulla. Valtion matkustussääntö on kooste kolmesta asiakirjasta. Kaksi näistä on työmarkkinaosapuolten välisiä sopimuksia matkakustannusten korvaamisesta ja kolmas on VM:n ohje näiden sopimusten soveltamisesta. Sopimuksissa on käsitelty lähinnä niitä olosuhteita ja tilanteita, joiden perusteella virkamatkan suorittaja on oikeutettu saamaan korvauksia ja minkä suuruisia nämä korvaukset voivat olla.

Ministeriöissä on jokaisessa oma matkaohjeensa, jonka laatiminen oli osa valtion matkustusstrategian toimeenpanoa. Strategian toimeenpanoon liittyi myös se että ohjeen lisäksi piti määrittellä ministeriölle matkustuspolitiikka ja nimetä matkahallinnon vastuuhenkilö. Ministeriöiden matkaohjeisiin on koottu ministeriön matkustuspolitiikka, noudatettavat

säädökset, yleiset matkustusohjeet, matkanhallintaan liittyvät asiat sekä ministeriön matkustuskäytännöt.

## 5.1 Tarve aiempaa yhtenäisemmille tulkinnoille

Ministeriöiden omat matkaohjeet ovat olleet hyvä alku valtioneuvoston yhtenäisen toimintamallin saavuttamiselle. Ministeriöillä on kuitenkin erilaisia matkustukseen liittyviä käytäntöjä ja tarpeita. Puolustusministeriöstä matkustetaan kriisimaihin ja matkojen turvallisuusnäkökohdat korostuvat. Ulkoasiainministeriöllä on ulkomaanedustustojen vuoksi muista poikkeavia tarpeita. Joillakin ministeriöillä taas on hallinnon hajautuksen vuoksi enemmän kotimaan virkamatkoja. Nämä erilaiset tarpeet ja aikojen saatossa syntyneet erilaiset käytännöt ovat johtaneet siihen että ministeriöiden matkaohjeissa on toisistaan eroavia ohjeita.

MiMassa oli herännyt tarve ja ajatus yhteisestä matkaohjeesta, jossa olisi selkeästi kerrottu miten eri tilanteissa menetellään ja jossa ei olisi väljiä, tulkinnanvaraisia muotoiluja. Selkeään ohjeeseen olisi hyvä vedota, jos matkustajilla, matkasihteereillä, tai esimiehillä on tilanteista toisistaan poikkeavia käsityksiä. Tällainen työkalu hyödyttäisi ministeriöissä matkustamiseen liittyvissä mahdollisesti epäselvissä tilanteissa, kuten esimerkiksi:

Milloin on tarkoituksenmukaista ja mahdollista varata business-luokan lippuja.

Miten suhtaudutaan mahdolliseen puolison osallistumiseen virkamatkalle.

Millä edellytyksillä voidaan korvata kilometrikorvaukset oman auton käytöstä virkamatkalla.

Valtion työmarkkinalaitos (VTML) on VM:n sisällä toimiva organisaatio, joka edustaa valtiotyönantajaa neuvoteltaessa mm. matkustamisen virka- ja työehtosopimuksista.

VTML:n neuvotteluyksikön edustaja on osallistunut muutamaankin MiMan kokoukseen ja kertonut virkamatkustuksen ajankohtaisista teemoista ja kuullut muun muassa tarpeesta saada matkustamisen ohjeistukseen tarkennuksia. Neuvotteluyksikön edustaja on suhtautunut MiMan ajatukseen valtioneuvoston yhteisestä matkaohjeesta myönteisesti, joskin painottaen että virkaehtosopimus matkakustannusten korvaamisesta on sopimustoimin-



taa, jossa VTML on vain yksi sopijaosapuoli. Hän on myös lukenut MiMan laatimasta matkustusohjeesta yhden luonnosversion ja antanut siitä kommenttinsa.

## **5.2 VNHY 2015 ja virkamatkustus**

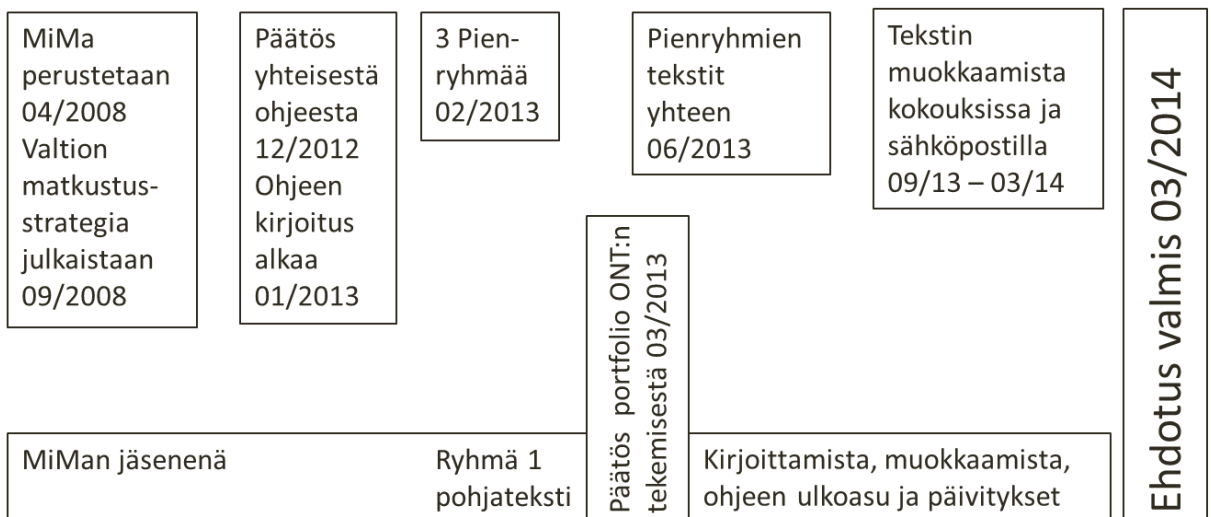
Valtioneuvoston kanslia asetti vuoden 2013 lopulla hankkeen (VNHY 2015) valtioneuvoston hallintoyksikön perustamisesta 1.3.2015 lukien. Tähän yksikköön on määrä keskittää valtion hallinto- ja palvelutoimia, mukaan lukien myös valtion virkamatkustuksen johto, ohjaaminen ja kehittäminen sekä matkustuspalveluita koskeva sopimustoiminta. Myöhemmin yksikköön suunnitellaan keskitettäväksi myös ns. matkasihteeritehtäviä.

MiMan laatima ehdotus valtioneuvoston matkustusohje tulisi jatkossa perustettavan hallintoyksikön vastuulle. Nyt valmistunut ehdotus matkustusohjeeksi astuu näillä näkymin voimaan 15.3.2015 päivitettyinä VNHY:n toimintaan sopivaksi. Syksyllä 2014 aloitettaneen matkustusasioiden keskittämisestä jatkoselvitys, johon MiMa tulee ottamaan osaa. (Kerkelä 2014.) Tilanteen aiheuttama viive ohjeen täysimittaisessa käyttöönotossa oli kuitenkin pettymys, koska tehty työ on vienyt paljon aikaa ja ollut paikoin haastavaa.

## 6 Valtioneuvoston matkustusohjeen kokoaminen

Valtioneuvoston yhteisen matkustusohjeen juurien voidaan katsoa kehittyneen jo huhtikuussa 2008, jolloin MiMa perustettiin. Sen perustamisen taustalla oli tarve vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia valtion virkamatkustukseen liittyvissä asioissa. Samana vuonna syyskuussa valmistui ehdotus valtion matkustusstrategiaksi (Valtiovarainministeriö 2008). Strategian toimeenpano edellytti mm. matkustusohjeen ja – politiikan laatimista valtion virastoihin. Kaikki 12 ministeriötä laati omat matkustusohjeensa. Nämä ohjeet perustuvat strategiassa esitettyyn malliohjeeseen, voimassa oleviin sopimuksiin ja muihin ohjeisiin, mutta myös ministeriöiden omiin käytäntöihin ja totuttuihin tapoihin.

MiMan päätös valtioneuvoston yhteisen matkustusohjeen kokoamisesta tehtiin joulukuussa 2012 ja työ käynnistyi tammikuussa 2013. Ohjeen työstämistä ei suunniteltu alusta loppuun ennen työn käynnistymistä, vaan ohjetta lähdettiin vain tekemään. Suunnitelmat muotoutuivat työn etenemisen myötä ja työtä tehtiin kokouksissa ja sähköpostiyhteydenpidolla. Tässä kappaleessa kuvataan työn etenemistä kuvion (kuvio 3) avulla.



Kuvio 3. Valtioneuvoston matkustusohjeen kokoaminen ja oma roolini työn aikana

Työ käynnistyi tammikuussa 2013 ja alussa koottiin ohjeen runko otsikkotasolla. Sisällysluettelo perustui matkustusstrategian ohje-ehdotukseen, mutta se muuttui ja eli pitkään. Otsikoita muutettiin ja kappaleiden paikkoja vaihdettiin työn edetessä. Kun sisällysluettelosta ja otsakkeista oli alustava yhteisymmärrys, jaettiin MiMa kolmeen pienryh-

mään ja jokaiselle ryhmälle annettiin aihealue sisältö työstettäväksi. Ryhmien työnjaot olivat seuraavat:

Ryhmä 1, Matkahallinta.

Ryhmä 2, Matkustuskäytännöt.

Ryhmä 3, Matkustusohjeet, yleistä sekä muut mahdolliset ohjeet.

Osallistuin itse ryhmän 1 työhön ja laadin pohjaehdotuksen rakenteeksi ja tekstiksi aiheesta Matkahallinta. Ryhmien työ käynnistyi melko verkkaisesti, koska samaan aikaan Valtioneuvoston KEHU-hanke (Keskushallinnon uudistushanke) oli matkahallinnon osalta aktiivisessa vaiheessa ja MiMa luki ja kommentoi siihen liittyviä tekstejä. Lähetin toukokuussa 2013 ehdotukseni Matkahallinta-osion sisällöksi ryhmän 1. muille jäsenille kommentoitavaksi ja muokattavaksi.

Kesäkuussa 2013 kaikkien ryhmien osiot olivat siinä vaiheessa että ne voitiin kasata yhteen ensimmäiseksi varsinaiseksi työversioksi. Työversiota kommentoitiin kesän aikana sähköpostilla. Näiden kommenttien käsittely ja matkaohjeen työstäminen jatkui kesälomien jälkeen syyskuussa 2013. Ohjetta muokattiin ja viilattiin tiiviisti koko syksyn ajan tapaamisissa pari kertaa kuukaudessa ja niiden välillä sähköpostilla.

Työskentely ei ollut mitenkään kurinalaista, vaan asioihin palattiin montakin kertaa ja kerran sovittua muotoilua saatettiin muuttaa vielä uudelleen uuden näkökulman myötä. Vapaamuotoisen työskentelyn haittapuolena oli se, että joka kokouksessa aloitettiin ohjeen läpikäynti alusta, kun tekstissä oli huomattu kohtia, joihin haluttiin ehdottaa muutoksia. Toisaalta yhteisön toiminnalle on tärkeää kasvattaa jäsenten keskinäistä kunnioitusta ja luottamusta toistensa osaamiseen (Wenger ym. 2002, 28). Jos työ olisi etukäteen aikataulutettu ja tästä suunnitelmasta olisi tiukasti pidetty kiinni, se olisi todennäköisesti näkynyt haitallisesti kirjoittamisprosessissa. Vapaammasta toimintatavasta kuitenkin seurasi että koko ohje saatiin käytyä kertaalleen läpi vasta loppuvuodesta 2013.

Tekstiä hiottiin kokouksissa ja lukuisten sähköpostiviestien avulla vielä vuoden 2014 alussa. Erityistä päänvaivaa aiheutti esimerkiksi erilaisiin maanpuolustuskursseihin liittyvien matkojen kohtelu. Missään virkamatkustusta ohjaavassa asiakirjassa ei oteta kantaa

näihin matkoihin, vaan linjanvetoja haettiin eri ministeriöiden käytäntöjen ja valtakunnallisten maanpuolustuskurssien hallinnonalasta vastaavan puolustusministeriön avulla.

Ohje-ehdotus saatiin lopulliseen muotoonsa maaliskuussa 2014. MiMan jäsenet laativat ohjetta omien töittensä ohessa, mikä osaltaan selittää työn pitkän keston. Valtioneuvoston yhteisen matkustusohjeen kokoamisessa hyödynnettiin kaikkia virkamatkustuksen sääntelyyn vaikuttavia sopimuksia ja ohjeita, Valtion matkustusstrategiaa sekä ministeriöiden matkaohjeita. MiMan kaikkien jäsenten kokemus ja ammattitaito mahdollistivat työn etenemisen.

Ehdotus sai ristiriitaisen vastaanoton jo ennen sen varsinaista esille tuomista VNHY 2015 –hankkeen valmistelutyössä. Jotkut katsoivat, ettei MiMalla epävirallisena verkostona ollut mandaattia tällaisen ohjeen laatimiseen. Erityisesti kantaan tuntui vaikuttavan se että MiMan jäsenet osittain koostuvat ns. avustavia töitä tekevistä henkilöistä. Tällaisten kommenttien seurauksena saattaa toteutua Hackmanin kirjassaan esittelemä tiimien yleisin ja haitallisin hävikki (Hackman 2011, 45.). MiMan tapauksessa se, että ohjeen sisältöä ja merkitystä tärkeämpänä koetaan sen laatijoiden asema omissa organisaatioissaan.

VNHY 2015 -hankkeen vuoksi ohjeen saaminen käyttöön koko valtioneuvostossa on kuitenkin siirtymässä vuodella eteenpäin, maaliskuuhun 2015. Muutamit ministeriöt ovat kuitenkin ottamassa ohjeen erikseen omaan käyttöönsä vielä vuoden 2014 aikana.

## 7 Yhteenveto tehdystä ja ajatus jatkotutkimuksesta

Tässä opinnäytetyössä kuvataan valtioneuvoston matkustusohjeen laatimista ministeriöiden välisen horisontaalisen verkoston yhteistyönä. Valtioneuvostotasolla on käynnissä useita päällekkäisiä, mutta linjassa samaan suuntaan eteneviä hankkeita, joiden tavoitteena on yhtenäistää valtioneuvoston politiikka-, lainsäädäntö- ja resurssiohjausta sekä lisätä henkilöstön ja taloudellisten resurssien liikkuvuutta ja edistää yhtenäisen toimintakulttuurin syntymistä. Valtioneuvoston matkustusohjeen laatiminen oli proaktiivinen työ ja linjassa valtion keskushallinnon uudistushankkeen tavoitteiden kanssa, mikä teki siitä erittäin ajankohtaisen ja mielenkiintoisen aiheen opinnäytetyön tekemiseen.

Työn teoriaosuus muodostui erilaisten yhteistyömuotojen tarkastelusta. Tässä osiossa haettiin taustaa sille miten yhteistyötä tehdään erinimisissä kokoonpanoissa, mitä yhteistyö edellyttää ja mitä sen avulla saavutetaan. Toisaalta todettiin myös, että yhteistyö ei aina ole niin hyödyllistä ja tuottavaa, kuin toivottaisiin. Yhteistyö voi olla myös haasteellista. Vielä luotiin myös katsaus siihen minkälainen rooli tiedon hallinnalla ja sen välittämisellä on yhteistyössä. Teorian ja empirian välimaastoon sijoittuu kappale valtioneuvoston epävirallisen yhteistyön muodoista.

Empiirinen osio käsittää kuvauksen valtioneuvoston matkustusohjeen laatimisesta MiMa-verkostossa. Verkosto perustettiin keväällä 2008 ministeriöiden matkustusasioiden vastuuhenkilöiden yhteiseksi foorumiksi. MiMan synty ja toiminta vastaavat erittäin hyvin Wengerin ym. (2002) ja Hackmanin (2011) kuvaamaa CoPia. MiMa on myös horisontaalinen verkosto, josta Paija (2000) on kirjoittanut. MiMan toiminta perustuu kokouksiin ja sähköpostiyhteydenpitoon. MiMan kokouksissa todettiin usein tarve yhtenäiselle matkustukseen liittyvälle ohjeistukselle, joka olisi selkeämpi kuin pelkkä valtion matkustussääntö.

Keskusteltuaan valtion työmarkkinalaitoksen edustajan kanssa, MiMa päätti joulukuussa 2012 lähteä työstämään ministeriöiden yhteistä matkustusohjetta. Tarkoituksena oli laatia sellainen kokoava ohje, jossa on otettu huomioon kaikki voimassa oleva ohjeistus, mutta myös ministeriöiden tarpeet, sikäli kun ne koskevat useampaa ministeriötä. Ulkoasiainministeriöllä ja puolustusministeriöllä on omia, hallinnonalan luonteesta johtuvia tarpei-

ta, joita ei ollut tarkoituksenmukaista ottaa osaksi yhteistä ohjetta. Ennen kaikkea ohjeesta oli tarkoitus tehdä niin kattava ja selkeä, ettei olisi sijaa väärinymmärryksille ja – tulkinnoille.

Ohjeen luonnostelu kesti melko kauan, koska työtä tehtiin oman työn ohella. Aikaa vei myös 12 ministeriön näkemysten yhteensovittaminen. Loppuvuodesta 2013 asetettiin VNHY 2015 – hanke, joka vaikuttaa MiMan ohjeen kohtaloon. Hankkeen tarkoituksena on perustaa valtioneuvoston kanslian yhteyteen uusi valtioneuvoston hallintoyksikkö. Hallintoyksikön on määrä aloittaa toimintansa maaliskuun alussa 2015. Tähän yksikköön keskitetään virkamatkustuksen johtaminen, ohjaaminen ja kehittäminen, sekä matkustuspalveluita koskeva sopimustoiminta.

MiMa sai ehdotuksensa valtioneuvoston matkustusohjeeksi valmiiksi maaliskuussa 2014. VNHY 2015 – hankkeesta johtuen matkustusohjeen käyttöön otto valtioneuvoston tasolla siirtyy kuitenkin vuodelle maaliskuulle 2015. Silloin aloittavalla yksiköllä on toivottavasti jo tiedossa miten se aikoo virkamatkustusta jatkossa ohjata, jotta se pystyy muokkaamaan nyt laatimaamme ohjetta uuteen tilanteeseen soveltuvaksi. Vaikka MiMan ohjeen elinikä muodostunee lyhyeksi, se on arvokas pohjatyö uuden yksikön laatimalle ohjeistukselle.

Vuoden kuluttua aloittava yksikkö luo lukuisia mahdollisuuksia erilaisille tutkimuksille. Virkamatkustuksen osalta olisi kiinnostavaa tutkia, luoko matkustuksen ohjeistuksen keskittäminen yhtenäisempiä käytäntöjä valtioneuvostotasolla. Tuosta aiheesta saatavat tulokset osaltaan saattaisivat kertoa myös miten MiMan nyt laatima ohje olisi yhtenäistänyt matkahallintaa valtioneuvostossa.

Vilka ja Airaksinen kirjoittavat Michael Polanyin ajatuksia mukaillen että ”toiminnallisen opinnäytetyön ihanne on tieto, joka tuotetaan toiminnassa”. Henkilökohtainen ja käytännöllinen tietämys pääsevät parhaiten esille yhdessä tekemisen ja elämisen kautta. (Vilka & Airaksinen 2004, 11.) MiMan tekemä työ tukee näitä ajatuksia, koska tämän opinnäytetyön produkti on esimerkki toiminnassa tuotetusta, yhdessä tehdystä tiedosta ja työstä.

## 8 Oman ammatillisen osaamisen arviointi

Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opinnäytetyön sisältö ja menetelmäohjeessa mainitaan että ammattikorkeakoulujen opinnäytteet ovat yleensä aina toimeksiantajalle tehtäviä soveltavaa tutkimusta tai kehitystyötä (Haaga-Helia 2010, 1). Tämä työ oli aluksi suunniteltu toteutettavan tutkimuksellisenä opinnäytetyönä valtion matkustusstrategian toimeenpanosta ministeriöissä. Varsinaista toimeksiantajaa ei ollut, mutta lupa työn tekemiseen oli hankittu valtiovarainministeriön työmarkkinalaitoksen neuvotteluyksikön edustajalta. Vuonna 2010 kokoon saadun empiirisen aineiston laadullisen ja määrällisen epätasaisuuden vuoksi tutkimustyyppinen työ osoittautui niin haastavaksi, että opinnäyte oli jäädä kokonaan tekemättä. Haaga-Helian ammattikorkeakoulun Strategia käytäntöön – teemaryhmän vetäjän kanssa käytyjen keskustelujen perusteella päädyin tekemään toiminnallisen opinnäytetyön matkustusohjeen laatimisesta. Matkan varrella perusteema, valtion virkamatkustus, on pysynyt samana, mutta sen fokus ja muoto ovat muuttuneet tutkimusmuotoisesta työstä toiminnalliseen portfolioon ja yhteistyön muotoihin.

Opinnäytetyön kirjoittamisen ajallisen venymisen vuoksi on vaikeaa arvioida miten opinnot ovat edesauttaneet sen valmistumista. Selvää on että ilman opintoja tätä ei olisi tehty. Luotettavasti voi myös sanoa että opinnot ovat auttaneet havaitsemaan asioiden välisiä suhteita ja että runsaat, monipuoliset ja vaativatkin kirjalliset tehtävät ovat antaneet valmiuksia sujuvaan kirjoittamiseen. MiMan jäsenyys on ollut korvaamaton apu ja tämän opinnäytteen tekemisen edellytys. Pohja ammatilliselle osaamiselle on kuitenkin pääosin syntynyt työssä oppimalla ja ryhmän jäsenyys on vahvistanut itseluottamusta omaan asiantuntijuuteen ja osaamiseen. Opinnäytetyön tekeminen on puolestaan antanut uskoa siihen että umpikujaltakin tuntuvista tilanteista on tie ulos, se täytyy vain löytää.

## Lähteet

Haaga-Helian ammattikorkeakoulu 2010. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön sisältö ja menetelmät. MyNet. Opiskelu. Opinnäytetyö amk. Ohjeet raportointiin ja menetelmiin. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi>. Luettu: 21.4.2014.

Hackman, R. 2011. Collaborative Intelligence. Using teams to solve hard problems. Barret-Kochler Publishers, Inc. San Francisco.

Katzenbach, J., Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Weilin+Göös. Jyväskylä.

Kerkelä, J. 10.4.2014. Hankejohtaja. Valtioneuvoston kanslia. Puheenvuoro MiMan kokouksessa. Helsinki.

Möller, K., Rajala, A., Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Teknologiainfo Teknova Oy. Tampere.

Paija, L. 1998. Yritysverkostot: miksi, miten – ja miksi ei? Teoksessa Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila, P. (toim.). Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Sitra. Vantaa

Sosiaalinen media oppimisen tukena -verkosto. Keskustelu. Community of Practice. Luettavissa: <http://www.sometu.fi>. Luettu: 4.11.2013.

Valtiokonttori 2014. Valtion raportointipalvelu Netra. Hallinnonalaraportointi. Hallinnonalojen hankintamenot. Luettavissa: <http://www.netra.fi>. Luettu: 23.3.2014.



Valtiovarainministeriö 2008. Ehdotus valtion matkustusstrategiaksi. Luettavissa:  
[https://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/08\\_muut\\_julkaisut/20081003Ehdotu/Matkatyoeryhmaen\\_raportti\\_%2b\\_KANNET.pdf](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20081003Ehdotu/Matkatyoeryhmaen_raportti_%2b_KANNET.pdf). Luettu: 24.9.2013.

Vilka, H., Airaksinen, T. 2004. Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tampere.

Wenger, E., McDermott, R., Snyder W. 2002. Cultivating Communities of Practice. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

## **Liitteet - salainen**

Liite 1. Ehdotus valtion matkustusohjeeksi