

MEKIN UDELLEENORGANISOINTI 2007-2008

Jaakko Lehtonen

Matkailun edistämiskeskus MEKiä on muokattu vuosikymmenien mittaan suuntaan jos toiseenkin. Silloin kun kyse on ollut jonkin toiminnon supistamisesta taikka lakkauttamisesta, on vastarinta niin talon sisällä kuin alan piirissäkin ollut usein ankaraa. MEKin aikaisempi johtaja Pirjo-Riitta Vatanen sulki MEKin Rovaniemen toimiston ja sanoi vuosia myöhemmin, että sitä röykytystä hän ei soisi pahimmalle vihamiehelleenäkään.

Valtion ns. tuottavuusohjelma lanseerattiin maaliskuussa 2005. Sen mukaisesti ministeriöiden sekä valtion virastojen ja laitosten tuli vähentää henkilöstöään luonnollisen poistuman kautta siten, että pääsääntöisesti aina kahden palveluksesta poistuvan sijalle saa palkata vain yhden uuden henkilön. Tuottavuuden – jonka mittaustavasta ohjelmassa ei ole mainintaa – tulisi parantua kaksi prosenttia vuosittain. Keskeinen periaate oli, että irtisanomisiin ei tule mennä, vaan edetään luonnollisen poistuman reittiä.

MEK teki oman esityksensä tuottavuusohjelmaan syksyllä 2005. Siinä oli eläköitymisen, arvioidun lähtövaihtuvuuden sekä Tukholman, Oslon ja New Yorkin toimistojen lakkauttamisen kautta päädytty 26 hengen vähennykseen vuoden 2011 loppuun mennessä. Jäljelle jäisi 99 henkilöä. Em. kolmen toimiston sulkeminen oli ollut tausta-ajatuksissa jo vuosia.

MEKin ehdotusta pidettiin (silloisessa) KTM:ssä esimerkillisenä ja sitä jopa kopioitiin muille virastoille malliksi. MEK lähtikin toteuttamaan noiden kolmen toimiston sulkemista siten, että ne lakkautettiin tammi - huhtikuussa 2007.

Mutta jo joulukuussa 2005 alkoi tummia pilviä nousta MEKin taivaalle. Levillä pidetyssä johtokunnan kokouksessa silloinen puheenjohtaja, kansliapäällikkö Erkki Virtanen ojensi selvästi kiusaantuneena pöydälle ruttuisen paperiliuskan, jossa oli kovat luvut: MEKin budjetti vuonna 2010 ja siitä eteenpäin olisi nolla euroa ja henkilöstövähennys 95 henkilöä eli käytännössä edessä oli koko viraston lopettaminen. Vaatimus oli kuulemma valtiova-



Jaakko Lehtonen

varatuomari, ekonomi

*MEKin johtaja 1999-2001,
ylijohtaja 2001-*

rainministeriön, jonka perusstrategia oli ”20 paras-ta Finprohon ja MEK lopetetaan”.

Samaan aikaan oli jo käynnistetty KTM:n puheenjohtajalla Suomen matkailustrategian laadinta. Siinä määritettiin MEKille uusiakin tehtäviä. Lisäksi strategian yhtenä toimenpiteenä oli asettaa työryhmä, joka tekee ehdotuksen julkisin varoin tapahtuvan, ulkomailta Suomeen suuntautuvan matkailun edistämisen tarpeista, toiminnan organisoimisesta sekä tarvittavista määräraha- ja muista resursseista. Lisäksi mainittiin, että asia liittyy valtion tuottavuusohjelmaan.

Työryhmän puheenjohtajaksi tuli ylijoh-taja Kalle J. Korhonen KTM:stä ja jäseniksi mm. Suomen Matkailuelinkeino SME ry:n ja Finpron edustaja. MEKiä edustivat Pekka Laukala ja Jaakko Lehtonen. Matkailustrategia tuli voimaan kesäkuussa 2006. Työryhmä julkisti raporttinsa helmikuussa 2007 suuressa tiedotustilaisuudessa, jossa paikalla oli suurin osa MEKin henkilöstöä sekä Korhonen ja Lehtonen.

Työryhmän pohdiskelun lopputulos oli, että MEK sulkee pääosan ulkomaantoimistoistaan ja hakee yhteistyömalleja ulkomailla esim. UM:n edustustojen, Finpron taikka muiden tahojen kanssa. Myös kotimaata trimmataan siten, että MEKin kokonaisvahvuus on 30–40 henkeä vuoden 2011 lopussa. Samalla määritettiin MEKin keskeisimmäksi markkinointitehtäväksi matkailumaakuvan kehittäminen. Tuotemarkkinoinnin rooli pieneni.

Keväällä ja kesällä 2007 mekkiläinen ”iskuryhmä” kiersi kaikki MEKin ulkomaantoimistot ja teki arvioita, miten MEKin oma toimisto voitaisiin parhaiten korvata eri markkinoilla. Iskuryhmään kuuluivat Taneli Kokkila, Pirkko Perheentupa ja yksi muu henkilö markkinoinnista.

Henkilöstölle tilanne oli tietysti piinallinen ja johdollekin hankala. Nöyryyttävää oli myös olla läsnä erilaisissa KTM:n alaisten virastojen yleiskokouksissa, joissa seinälle heijastettiin MEKin nollabudjetti ja nollahenkilöstö kaikkien katseltavaksi.

Arviointikierroksen tulos oli, että useimmissa maissaärkevin yhteistyökumppani olisi Finpro. Tällöin tultiin MEKissä siihen päätelmään, että on tarkoituksenmukaista tehdä ulkomaanratkaisu pelkästään Finpron kanssa eikä päätyä eri malleihin eri maissa. Voimassa olevat markkinointiedustukset kuitenkin jatkuisivat siihen asti, kunnes ne sopimuksen ehtojen mukaisesti lakkaisivat ja pääsääntöisesti sitten korvautuisivat Finpro-mallilla. Tosin esimerkiksi Ruotsissa ei Finprolla ole toimistoa, jo-

ten siellä Finpro-ratkaisu ei olisi mahdollinen.

Tästä alkoi ankea työsaika. Ongelmatilannetta tiu-kensi vielä kaksi uutta asiaa, joista toinen oli VM:n kanta, että MEKissä ei voi olla 30-40 henkeä vaan enintään 30. Toinen oli MEKin johtokunnan päätös keväältä 2007, että prosessi ei saa kestää 2011 loppuun saakka (kuten varsinainen tuottavuusohjelma määräsi), vaan se pitää hoitaa 2008 loppuun mennessä eli runsaassa vuodessa.

YT-neuvottelut sekä koko MEKin tasolla että erikseen pienessä Contact Centerissä Savonlinnassa käynnistyivät syksyllä 2007.

Toiminta Savonlinnassa päättyi vuodenvaihteessa 2007-08. Savonlinnan pienen toimipisteen sulkeminen oli odottamattoman puuhakas työ, kun Contact Center oli aikanaan alueellistettu Helsingistä ja sen lopettaminen oli siten kajoamista alueellistamiseen. Savonlinnan kaupunginjohtaja, keskustalainen kauppa- ja teollisuusministeri, erilaiset työryhmät ym. ym. pyörittivät asiaa. Vaadittiin selvityksiä, mitä MEK voi siirtää Savonlinnaan korvaamaan Contact Centeria jne. Nuo puheet tuntuivat massiivisen rationointityön alkaessa sangen turhauttavilta. Contact Centerissä oli sulkemishetkellä kolme nuorta, korkeasti koulutettua työntekijää.

YT-neuvottelut koko MEKin tasolla saatiin yllättävänkin hyvähenkisinä päätökseen joulukuun 20. päivänä 2007. Tulema oli, että MEKiin jäisi alle 30 henkeä. YT-neuvottelukunnan päätös oli yksimielinen! Tätä voi pitää miltei ihmeenä. Olihan kyse noin 70 hengen vähennyksestä muutamassa kuu-kaudessa!

Samanaikaisesti, syksyllä 2007, neuvoteltiin tiiviisti Finpron kanssa toimintamalleista, joihin kuului ensinnä kattosopimus MEKin ja Finpron pääkonttorien kesken yhteistyön perusrakenteista. Sitten tuli hoitaa tarpeelliset järjestelyt Finpron niissä vientikeskuksissa, jotka tulisivat korvaamaan MEKin toimistot. Näihin järjestelyihin kuului aluksi pätevien, uusien henkilöiden rekrytointi, koska Finprolla ei ollut matkailun edistämisen osaamista.

Rekrytoinnit käynnistyivät alkuvuodesta 2008 ja ne tulivat pääosin loppuun hoidetuiksi loppukesästä 2008. Kaikkiaan n. 20 uudesta henkilöstä entisiä mekkiläisiä oli yhdeksän. Tämän jälkeen, vaiheittain, voitiin sopia kunkin vientikeskuksen kanssa tavoitteet, budjetit, mittarit ym. operatiiviset asiat. Rinnalla hiottiin hallintojen välistä yhteistyötä, missä Finpron ja MEKin erilainen juridinen muoto sekä valtion puolen niukahkot joustomahdollisuudet mutkistivat asioita. Asenne yhteistyöhön oli

kuitenkin puolin ja toisin hyvin rakentava, ja eteen nousseet kysymykset voitiin ratkoa kohtalaisen sujuvasti.

MEKin uusi organisaatio Helsingissä ilman nimiä (pelkät ”laatikot”) julkistettiin joulukuussa 2007 ja tammikuussa 2008 alkoi sisäinen haku niihin. Suositeltiin, ettei kukaan hakisi useampaa kuin kolmea paikkaa. Valinnat tehtiin helmikuun alkuun mennessä.

Vuorossa olivat irtisanomiset. Jaakko Lehtonen, Taneli Kokkila ja Juhani Vakkamaa olivat harjoitelleet Stella Polariksen valmentaja Simo Routarinteen ohjauksessa alkusyksyllä 2007 vaikeiden neuvottelutilanteiden ja tunteenpurkausten käsittelyä. Harjoitukset olivat varsin hyödyllisiä myös käytännön tilanteissa.

Käytännössä rationointiprosessin suunnittelu, ohjaus, yllätystilanteiden käsittely, toimenpiteiden toteutus ja prosessin valvonta lepäsivät keskeisesti kahden miehen, Lehtosen ja Kokkilan harteilla. Kiihkeimpinä kuukausina ei juuri muita töitä ehtinytkään, ja iltojakin kului pohdinnoissa melkoisesti, eivätkä ajatukset jättäneet rauhaan toimiston oven sulkeutuessaan. Muutama MEKin kollega oli hyväksi avuksi, mutta ajan oloon työtapa pelkistyi kahden miehen saumattomaksi yhteistyöksi.

Taneli Kokkila ja Annukka Harma hoitivat pienen Savonlinnan toimipisteen sulkemisen. Lehtonen hoiti henkilökohtaisesti jokaisen ulkomaantoimiston sulkemisen. Useimmiten työparina oli mukana Kokkila, Pariisissa kuitenkin Tuula Wyssmann.

Sulkemisiin liittyvät irtisanomiset sujuivat kohtuullisen kivuttomasti sentään. Henkilöstö oli tavaltaan alistunut tilanteeseen. Kun oli olemassa päätös, että kaikki toimistot suljetaan, niin vältyttiin raastavalta keskustelulta aiheesta ”miksi”, ”onko tämä järkevää” jne. Puhuttiin vain siitä, millä ehdoilla itse kukin lähtee.

Vanhuuseläkeikään ei ulkomailla yltänyt kuin ani harva. Kaikki muut irtisanottiin ja jäivät työtömiksi, jos eivät päässeet tai halunneet Finprohon taikka siirtyneet muualle töihin. Italiassa kaksi jäi kotiäideiksi, Virossa kaikille oli kysyntää useamkin työpaikkaan.

Tehtävän haasteellisuutta lisäsi, että toimistoja oli yhdeksässä maassa kaikkiaan 12 kappaletta, eli tulkittavana oli yhdeksän maan lainsäädäntö, niiden menettelylliset koukerot ja yleisesti noudatetut käytännöt. MEK käytti tarpeellisessa määrin juridista apua ulkomailla etukäteen. MEK välttyikin oikeudenkäynneiltä kokonaan eikä kovin pahaa

mieltäkään lopulta jäänyt jälkeen.

Irtisanomisehdoissa MEK luonnollisesti noudatti paikallista lakia. Jos Suomen laki oli irtisanottavalle edullisempi, niin MEK maksoi ko. maassa kuitenkin Suomen lain mukaisen korvauksen. Erot olivat merkittäviä: Ranskassa, Espanjassa, Italiassa ja Saksassa irtisanomissuoja ja sitä myötä korvaukset ovat aika huomattavia, kun taas Venäjällä, Japanissa ja Kiinassa ne ovat vähäisiä. Keskekastiin asettuivat Viro ja UK.

Suomessa hoidettiin ratkaisevat keskustelut varsin ravakasti. Oli tarpeen varmistaa, että kaikki saavat tiedon saman päivän aikana. Siksi Lehtonen kävi yhden työpäivän aikana 22 henkilön kanssa keskustelut, 15 minuuttia per henkilö. ”Sinä saat paikan, Sinulle valitettavasti ei ole paikkaa.”

Välissä lounastauko, jonka aikana Lehtonen kävi läheisessä ravintola Manalassa syömässä. Seuraavana päivänä Lehtonen meni taas Manalaan lounaalle. Tarjoilija kysyi, että olitkos eilenkin täällä syömässä. Lehtonen myönsi. Edeskäypä totesi, että unohtui lasku maksamatta. Sen verran kova päivä oli, että moiset pikkuasiat unohtuivat.

Syksyn aikana MEK käytti Helsingissä monenlaisia ulkopuolista tukea. Johdolle ylivertaisesti tärkein on valtiovarainministeriön Työmarkkinalaitos, joka kammottavasta nimestään huolimatta oli loistava yhteistyökumppani. Nopea, joustava ja osaava. Selkeitä vastauksia, ei mitään ”toisaalta ja toisaalta” hokemia, jotka muutoin ovat kovin yleisiä valtiohallinnossa. KTM/TEM ei kyennyt olemaan avuksi ollenkaan. He myönsivät sen itsekkin, osasyynä KTM:n, työministeriön ja SM:n osan samaan aikaan sattunut fuusio, joka vei ministeriöltä kaiken huomion. Mutta ilman sitäkin tuen antamismahdollisuudet olisivat olleet vähäiset, koska ministeriön osaaminen MEKin problematiikan kaltaisissa henkilöstökysymyksissä oli heikko.

MEKissä ja MEKille työskenteli MEKin tulevan osaamistarpeen ja henkilöstön oman osaamisen kartoittajaa, työvoimatoimiston edustajia, eläkepuolen asiantuntijoita. Työterveysasema informoitiin kunnonollisesti. Työpsykologi piti istuntoja. Kaikin tavoin pyrittiin tukemaan henkilöstöä murroksessa.

Tiedotuksesta sekä henkilökunnalle että toimialalle pyrittiin huolehtimaan aktiivisesti. Peruslinjaksi kuitenkin otettiin, että tiedotetaan vain faktoja, ei vaihtoehtoja. Etenkin hankalissa vaiheissa tiedotukseen tuli katkoja, kun johtokaan ei tiennyt, miten jokin asia lopulta ratkeaa. Suuren epävarmuuden vallitessa henkilökunta luonnollisesti jano-

aa tietoja, ja niiden vähäinenkin viipyminen koetaan vaikeana asiana. YT-kokouksia pidettiin kuitenkin tiheästi ja niiden pöytäkirjoja luettiin ahkerasti. Ne myös käännettiin englanniksi MEKin intranettiin.

Toimialalla velloi monenlaisia huhuja. Niiden laimentamiseksi perustettiin ”Jaakon palsta” eli suora sähköpostiviesti Lehtoselta sadoille keskeisille toimijoille Suomessa tilanteiden todellisesta kehityksestä. Niitä pidettiin hyvinä, mutta niiden kirjoittaminen oli taitolaji, kun huomioon piti ottaa lait, henkilöstö, Finpro ja monet muut asiat. Kaikkiaan seitsemän ”Jaakon palstaa” lähetettiin vuonna 2008.

Matkailun kenttä etenkin Suomessa mutta myös jossain määrin ulkomailla vastusti organisaation leikkauksia ja etenkin MEKin budjetin kaavailtuja supistuksia. MEKin budjetti oli noin 16,2 miljoonaa euroa, uhatta oli nollabudjetti, ja rationoinnin päätyttyä se on vuonna 2010 noin 9,5 miljoonaa euroa. Rationoinnista saatavat säästöt ovat noin kolme miljoonaa euroa, joten operatiivisen toiminnan varat vähenevät jonkin verran.

Kuin taivaan lahjana tuli valtiovarainministeriön päätös 6.11.2007, jossa annettiin valtiotyönantajalle hiukan lisää neuvotteluvaraa irtisanomistilanteissa. MEKin kannalta kaksi elementtiä päätöksessä olivat tärkeitä. Toinen oli enintään neljän kuukauden ylimääräinen irtisanomiskorvaus. Pitkään palvelleille se merkitsi kuuden kuukauden irtisanomisajan sekä käyttämättömien lomien maksamisen myötä osapuilleen vuoden palkkaa, mikä on jo ihan kohtuullinen summa.

Toinen oli ns. 50-50 -malli, jossa valtio maksaa kahden vuoden ajan puolet irtisanotun henkilön palkasta ja henkilösivukuluista, jos henkilö sijoittuu toisen työnantajan palvelukseen vakituiseen työsuhteeseen.

VNp 6.11.2007 oli ahkerassa käytössä ylimääräisen erokorvauksen osalta, ja 50-50 -mallikin jonkin verran. Lisäksi muutama henkilö löysi oma-aloitteisesti uuden työpaikan ilman MEKin tukea.

MEKin Helsingin toimiston ikärakenne suosi karuja ratkaisuja sikäli, että moni oli 57-59 vuoden iässä. Kun siihen sai irtisanomisen lohdukkeeksi vuoden palkan ja pääsi sitten 500 päivän ”putken” kautta erilaisille eläkkeille, niin tilanne ei tuntunutkaan niin järkyttävältä. Tietysti varhennetut eläkkeet ovat niukempia kuin täysi vanhuuseläke, mutta turvattua tuloa ne ovat kuitenkin.

Ihmiset vierastivat alkuun ajatusta ”putkesta” siksi, että oletus oli, että työvoimatoimistossa pi-

tää käydä ilmoittautumassa säännöllisesti, mikä monen mielestä on nöyryyttävää. Tilanne muuttui, kun sieltä ilmoitettiin, että 55 plus -ikäiset henkilöt saavat olla heiltä ihan rauhassa, ei tarvitse kuin alkutilmoittautua ja senkin voi hoitaa netissä.

Normaalille vanhuuseläkkeelle ei päässyt kuin ihan muutama, ja hekin siten pakotettuina, että heti piti lähteä, kun eläkeiän alaraja saavutettiin.

Tämän rationointiprosessin ja itse asiassa koko tuottavuusohjelman dilemma oli, että samanaikaisesti valtio houkutteli eläkeporkkanalla ihmisiä työskentelemään 68 vuoden ikään saakka. Tästä ei kuitenkaan tullut kiistaa kuin yhden henkilön kanssa, ja sekin ratkesi lopulta sopuisasti.

Henkilöt poistuivat myös fyysisesti suhteellisen nopeasti työpaikaltaan, viimeisetkin elosyyskuussa 2008, minkä jälkeen Töölönkadun toimistossa olivat enää ne, joille jäi työpaikka. Koko MEK on enää pelkästään Helsingissä.

Ulkomaantoimistojen hallintojen loppuun vieminen johti siihen, että toimistojen valot sammuivat hiukan eri tahtiin eri maissa. Samaten Suomessa pitkät irtisanomisajat ja muutamat muut syyt johtivat pitkiinkin työsuhteiden jatkumisiin ilman työvelvoitetta.

Uuden alun tunteen saamiseksi tehtiin yhteistyösopimus valmennuskonsultti Trainers’ Housen kanssa yhteisten, sisäisten tavoitteiden kirkastamiseksi MEKille uudessa tilanteessa. Koko henkilöstö kytkettiin prosessiin. Lisäksi remontoitiin toimisto raikkaaksi ja hankittiin kokonaan uudet, pirteät kalusteet.

Toimintamalli on siis tällä hetkellä sellainen, että MEK ostaa Finpron vientikeskuksilta markkinointi- ja myyninedistämistoimenpiteitä toimistoittain tehtävän sopimuksen mukaisesti. MEK maksaa vientikeskuksiin palkattujen matkailun edistäjien palkat sivukuluineen ja rahoittaa myös toimenpiteet. Matkailuelinkeino voi olla veloituksetta yhteydessä näihin toimistoihin aivan samalla tavalla kuin aiemmin MEKin toimistoihin.

Finprolla on noin 50 toimistoa ulkomailla. Näistä vain tusinan verran kuuluu alkuvaiheessa MEK-järjestelyn piiriin, lähinnä niissä maissa, joissa aiemmin oli MEKin toimisto.

Yhteistyö Finpron kanssa vaatii vielä (vuodenvaihte 2008-09) lisää hiomista, mutta rakenne on terve ja työtä voidaan jatkaa tältä pohjalta.

MEKin painopisteet ovat matkailumaakuvan kehittämisen ja sitä tukeva tuotemarkkinointi, markkinatiedon hankinta, jalostus ja jakelu sekä laajojen



MEKin ulkomaanorganisaatio alkoi kasvaa, kun 70-luvulla perustettiin toimistot Zürichiin, Osloon ja Kööpenhaminaan. Kuvassa ulkomaanhenkilöstöä kokoontuneena MUK-päiville Amsterdamiin 1982. MUK eli MEKin ulkomaanhenkilöstön koulutuspäivät oli saanut alkunsa Helena Lackmanin ja Risto Hemmingin yksityisenä aloitteena. Ensimmäiseen kokoukseen 1976 Saksan Goslariin matkustettiin □

MUKeja järjestettiin säännöllisesti 2000-luvulle saakka. Tämän kirjan lukija löytää kuvasta varmaan monet tutut kasvot. Pääkonttorista paikalla olivat talouspäällikkö Aarno Järvinen ja markkinointisuunnittelija Lea Tuuli.

tuotekehityskokonaisuuksien ohjaus ja koordinoiti. Suurena erillisprojektina MEK työstää matkailumaaportaalia, jonka tulisi olla toiminnassa kesällä 2009.

MEK on ulkoistanut toimintojaan Helsingin osalta ja keskittyy ydinprosesseihinsa.

Läpikäyty muutos olisi missä tahansa työpaikassa hyvin merkittävä, ja valtionhallinnossa se on liki ennenkuulumaton. Muutamassa kuukaudessa noin 70 ihmistä ja noin 70% henkilöstöstä pois, pääosin irtisanomisten kautta. Kun huomioidaan vuonna 2007 tehdyt Tukholman, Osloon, New Yorkin ja Savonlinnan toimipisteiden sulkemiset, on kokonaisvähennys yli 80 henkeä, minkä ohella jo vuonna 2006 määrättiin tiukka rekrytointikielto, jolloin

luonnollista poistumaa ei korvattu rekrytoinneilla vaan töiden uudelleenjärjestelyillä, mikä sekin vähensi henkilöstön määrää jonkin verran.

MEK suhtautuu kuitenkin tulevaisuuteen myönteisesti eikä jää haikailemaan menneitä. Mikään rakenne ei ole ikuinen ja rajakin ravistelu voi olla erittäin terveellinen toimenpide. Vuosi 2009 näyttää taloudellisesti hyvin synkältä eikä matkailukaan selviydy siitä kuhmuitta, mutta matkailun kehitystä on hyvä katsoa suurina kaarina, viiden, jopa kymmenen vuoden jaksoina. Niissä ei vuoden taikka kahden notkahdus vielä ole historiallisesti merkittävä vaikka voikin iskeä ainakin heikompiin toimijoihin ankarasti.