

Uudistajat K2J6 - Juontajana Satu Rekonen: Voiton tunteita ja lapiointia – vieraana Nina Nissilä, Kela

Satu: Tässä jaksossa vieraanani on Nina Nissilä joka työskentelee Kelassa IT:stä ja yhteisistä palveluista vastaavana johtajana. Kelassa on parhaillaan käynnissä yksi Suomen historian suurimmista teknologiatransformaatioista, EPOS-ohjelma, joka on mittaluokaltaan merkittävä myös Euroopan tasolla. Ohjelmassa uudistetaan kaikki Kelan etuustoiminnan ydinjärjestelmät tukijärjestelmineen ja muutos vaikuttaa tulevaisuudessa jollakin tavalla kaikkien Kelassa työskentelevien arkeen.

Teknologialla vauhditettu transformaatio, kyberturva, modernit teknologiat ja asiakaskokemus ovat Ninan sydäntä lähellä niin työssä kuin sen ulkopuolella. Vapaa-ajallaan hän toimii Witted Megacorp Oyj:n hallituksessa. Nina on uransa aikana nähnyt työelämän muutoksia laajasti sekä yksityisen että julkisen sektorin näkökulmista.

Hän on muun muassa ollut perustamassa Valtiokonttorin muotoilupainotteista D9-digitiimiä hallituksen toimeksiannosta ja toiminut liiketoiminnoista vastaavana johtajana niin CGI-llä kuin Tiedollakin. Nina on ollut uransa aikana mukana myös useissa Suomen hallituksen korkean tason työryhmissä edistämässä digitalisaatiota. Vuonna 2023 Tivilehti valitsi hänet vuoden IT- ja digijohtajaksi.

Tervetuloa uudistaa podcastin vieraaksi, Niina.

Nina: Kiitoksia.

Satu: Olet tosiaan toiminut nyt aika tarkalleen seitsemän vuotta Kelan johtajana ja sitä ennenkin monissa johtotehtävissä, mutta olet aikanaan opiskellut kansainvälistä politiikkaa Tampereen yliopistossa.

Kerro vähän, mikä polku sinut on sitten johtanut näihin tehtäviin?

Nina: Pitää paikkansa ja tämä on niin kuin mun uran varrella ollut hetki jolloin on niin kuin vähän ehkä naureskeltukin sitä, että kun tällainen yhteiskuntatieteilijä joka on niin kuin rauha ja konfliktintutkimusopiskelua yliopistossa, niin on päätynyt itse alan hommiin ja on niin kuin sanottu että nämähän nyt on väliin vähän tällaisia kriisiytyviä noin hankkeet, niin se on ollut niin kuin sitä kautta muka relevantti koulutus ja sitten hihitetty perään. Mutta itse asiassa tänä päivänä täytyy sanoa, että, ehkä saatesanalla valitettavasti, niin sellainen, että on opiskellut tuollaista asiaa ja sitten on työuran tehnyt tässä

digitalisaation parissa tämmöisessä pääasiassa yhteiskunnallisesta näkövinkkelistä, aika merkityksellisissä tehtävissä, niin se on yllättävänkin hyvä kombinaatio.

Kyllä nämä kyberturva-asiat ja tämmöiset niin ne on nykyään myöskin poliittisia asioita herkästi, niin se, että ymmärtää sitä maastoa, niin se on osoittautunut hyväksi asiaksi, mutta kyllä siinä vähän sattumaa alunperin oli mukana, että minulla oli kyllä hyvin selvä käsitys mitä haluan opiskella mutta se, että mitä teen työkseen, niin se ei ollut ollenkaan kirkasta.

Ja sitten ihan eka virallinen työpaikka on ollut kopiosto, mikä on tekijänoikeusjärjestö. Ja siellä vastasin niiden korvausten suunnittelusta ja sieltä menin sitten Ilmariseen. Ensin vastaamaan eläkkeiden maksantajjärjestelmän suunnittelusta ja sitten siitä kehittämispalvelun palvelupäälliköksi sähköistämään asiakaspalvelua.

Silloin ei vielä tietty se termi ollut digitalisaatio, vaan sähköistettiin. Ja siitä se sitten tavallaan lähti etenee sitten se mun ura. Että omalla tavallaan vähän sattumaa kuitenkin ollut sitten mukana myös matkassa.

Satu: Ja tällä hetkellä tosiaan johdat Kelassa hyvinkin mittavaa kaikkia myös suomalaisia koskettavaa teknologiatransformaatiota.

Ja jos ymmärrän, niin siinä on tarkoituksen uudistaa kaikki siinä etuustoiminnassa tarvittavat järjestelmät ja silloin se varmasti uudistaa niin kuin, ei vain teillä Kelassa, vaan sitten myös meidän käyttäjien tekemisen tapaa ja prosesseja.

Nina: Toivottavasti näin se on tarkoitus. Ja kyllä siellä yksinkertaistamisen varaa on, että ei siinä mihinkään pääse.

Osa toki yksinkertaistamisesta vaatii myöskin sitten, että pitää hiukan lainsäädäntöäkin katsoa että saataisiin tieto liikkumaan automaattisemmin. Hyvin iso osa tiedoista, joita asiakkaat meille tällä hetkellä toimittaa niin on itse asiassa tietoja, jotka on digitaalisessa muodossa jossakin, joko hyvinvointialueilla, vakuutusyhtiöillä, työeläkeyhtiöillä, pankeilla, sähkölaitoksilla ja ne ei välttämättä sitten aina kaikissa tilanteissa meille tule sähköisessä muodossa niissäkään tapauksissa, jossa meillä on oikeus saada se tieto. Niin asiakkaat sitten toimittavat niitä tietoja meille joko valokuvina tai lappusina tai kuka nyt missäkin muodossa.

Tämä on yksi osa sitä, että me pyritään myös edesauttamaan sitä, että me saataisiin sitä tiedon liikkuvuutta parannettua, joka sitten näkyisi sellaisena, että se siinä kun esimerkiksi etuutta haetaan, niin se kokemus olisi asiakkaalle sujuvampi ja kenties päätökset tulisi nopeammin koska kyllähän se tietysti siellä määrämuotoinen bitteinä liikkuva tieto on koneen helpompi käsitellä kuin se, että aloitetaan ensin skannaamalla joku paperi kuvaksi ja siitä sitten tehdään kenties jotain johtopäätöksiä ja näin.

Satu: Missä vaiheessa tämä tällä hetkellä menee tämä hanke?

Nina: Hanke menee sellaisessa kohtaa, että me ollaan hankinta suoritettu ja päätös siitä hankinnasta tehty. Ja sen jälkeen käynnistyi sitten varsinaiset sopimusneuvottelut, jotka saatiin loppumaan tuossa heinäkuun loppupuolella. Ja 11.8.2025 käynnistyi sitten hankkeen ensimmäinen vaihe, josta puhutaan tällaisen sadan päivän rupeamana.

Ja se on nyt käytännössä tarkoittaa, että sitten nostetaan pystyyn niitä toimintoja, että tässä on kuitenkin toimittajan puolelta tällä hetkellä semmoinen noin 150 henkeä ja meiltäkin on isompi kymmenen henkeä siinä mukana, niin ihan jo sen tämän koko luokan organisaation pystyttäminen ja kaikki tietää mitä tekee ja näin niin se on jo omalaisensa ponnistus että siihen menee se tietty aika, niin sitä ollaan nyt parhaillaan sitten tekemässä.

Satu: Joo, ja varmasti toi toimittajan kilpailutuskaan ei ole mikään ihan pieni puristus.

Nina: Ei se ole joo, että kyllä se prosessi kesti useamman vuoden itse asiassa sillä tavalla, että meillä oli, kaiken kaikkiaanhan tämä alkoi itse asiassa sellaisesta tästä on nyt jo varmaan, mitähän sanoisin, että en nyt ihan hirveästi valehtelisi, kun me varmaan melkein neljä vuotta sitten niin ruvettiin miettimään sitä, että nyt tarvitsee jotenkin, me ollaan yritetty muutosta jo aikaisemminkin ja se ei ole ihan oikein mennyt kunnolla maaliin, että nyt tarvitsisi, kuitenkin tiedettiin, että muutos tarvitsee tehdä että tarvitsee keksiä jotain sellaista, että vähän niin kuin että millä se saataisiin paremmin onnistumaan kuin aikaisemmin. Ja mietittiin sitä, että onko jotain vaikka puolivalmista olemassa, minkä päälle sitten ne meidän spesifit asiat voidaan rakentaa.

Ja ensin jonkun aikaa selviteltiin tätä, että onko se ylipäänsä ihan lentävä ajatus koko idea ylipäänsä. Ja sitten tultiin siihen tulokseen, että kyllä se vaikuttaisi siltä että näin on. Ja meillä oli sitten 2023 tämä homma käynnistyi sillä, että

meillä oli markkinakartoitusvaiheet. Vuoden verran noin suurin piirtein tutkittiin mitä meidän kollegavirasto on tehnyt ja mitä toimittajat tarjosivat.

Ja erilaisia onnistuneita ja jossain tapauksessa epäonnistuneitakin hankkeita, että miten ne on menneet. Ja siitä hankittiin viisautta ja huomattiin, että kyllä tämän näköjään pystyy tekemään sellaisen niin sanotun valmISRatkaisun pohjallekin. Ja sitten sen jälkeen käynnistyi tällainen ensin osallistumisilmoitukset, pyydettiin toimittajilta ja siitä valittiin sitten neljä toimittajaa tämmöiseen kilpailulliseen neuvottelumenettelyyn.

Ja se prosessi kesti sitten toisen vuoden, joka päättyi nyt sitten 25 keVäällä huhtikuussa taisi olla muistaakseni vähän pääsiäisen jälkeen, kun tehtiin sitten päätös siitä, että kuka voittaa ja siitä sitten tietysti siinä on sitten valitusajat ja kaikki niin kuin julkisissa hankinnoissa on ja näin niin sen jälkeen päästiin sitten sopimuksia hieromaan että sopimusluonnoksethan toki oli osa sitä materiaalia, ettei niitä niin kuin alusta aloitettu, mutta onhan siellä paljon yksityiskohtia ihan niin kuin päivämäärien tarkennuksia, nimiä ja tämän tapaisia asioita, mitä niihin pitää täydentää niin.

Ja sopimuksessa taisi muistaakseni olla kuitenkin 19 liitettä että se on niin kuin, siinä ei puhuta mistään yhdestä A4-sesta myöskään, että niitä oli satoja sivuista materiaalia, niin se tarkennetaan.

Ja tälle ei niin kuin, niille ketkä tätä kuuntelee ja on niin kuin yksityisellä puolella, niin tota, tai tekee jotain vähän pienempiä proggiksia, niin tällaisessa kokoluokassa niin kaikki kohdat on aika niin kuin isoja ja työläitä ja volyymit on suuria.

Satu: Siltä tosiaan kuulostaa. Mainitsit, että Kelalla on aiemminkin jotenkin yritetty tehdä tämän tyyppistä muutosta, niin mitä nyt tähän eri tavalla sinusta?

Nina: No eri tavalla on se, että me ollaan valittu tällainen tuote, jonka pohjalle se rakennetaan. Alun perin ne aikaisemmat yritykset on niin niissä oli vähän eri konsepteja, että yksi oli semmoinen, että me rakennetaan ihan räätälöitynä alusta alkaen kaikki ihan itse ja toinen oli sitten semmoinen että jos vaan muutettaisiin koodi vähän modernimmaksi mutta ei muuten koskettaisi mihinkään, niin tässä on nyt sitten se ajatus että meillä on tällainen valmis tuote, joka on siis Salesforceen ratkaisu tällaisen julkisen sektorin tarpeisiin rakennettu paketti siitä tuotteesta, ja se on sinänsä nyt sitten – koko konsepti on tavallaan vähän eri verrattuna niihin aikaisempiin.

Satu: Mä vielä kertaan että ymmärränks mä tavallaan sitä ydintavoitetta oikein, että se informaatio liikkuisi niissä järjestelmissä, niiden kesken paremmin ja se olisi helpompaa meille käyttäjillekin että ei tarvitse toimittaa eri paikkoihin.

Nina: Joo, se on yksi osa sitä, että kaiken kaikkiaan tietysti pyritään modernisoimaan sitä käyttäjäkokemusta.

Vaikka me ollaan kyllä tässä matkan varrella kehitetty meidän verkkopalvelujakin, niin on siellä vielä ihan siinä kokemuksessakin parantamista ja sitten se, että meillä ei ole, kun meillä on tähän asti kaikki etuudet ollut vähän niin kuin omissa järjestelmissä ja meillä ei sellaista kokonaisnäkymää asiakkaan tilanteeseen myöskään ole ollut, niin me ei olla myöskään sille asiakkaalle voitu antaa sitä kokonaisnäkymää, että mitä kaikkea hänellä on meidän kanssa meneillään esimerkiksi. Itse uskon ja toivon että me pystytään myös tätä kautta ikään kuin parantamaan sitä asiakkaan kokemusta, että hänkin saa paremman näkymän siihen omaa Kela-asiointiinsa.

Ja sitten toki tietysti se, että siellä taustalla sitten on tarkoitus parantaa meidän automaatiota ylipäänsä ja näin niin päätökset tulevat myöskin nopeammin.

Satu: No tämä tulee varmasti tosiaan vaikuttaa Kelassa työntekijöiden tekemiseen, niin onko se... Onko teillä minkälaista jotenkin näkymää sinne että minkälaisia muutoksia on tiedossa vai onko se vielä tässä vaiheessa jotenkin enemmän arvailua?

Nina: Ylätasolla tietenkin on näkymää, mutta se, että yksittäisten ihmisten kohdalla ei ole näkymää. Ylätasolla me tavoitellaan semmoista 70-80 prosentin automaatioastetta kun nyt ehkä tällä hetkellä ollaan 20-30 prosentin tasolla, jos katsotaan sitä koko kokonaisuutta. On tietysti yksittäisiä kohtia, joissa toiset on pidemmällä kuin toiset mutta kyllähän tämä automaattisesti tietysti tarkoittaa myöskin sitten sitä, että sitä ihmisen tekemää työtä on vähemmän.

Mutta meillä on sellainen tilanne, että meillä on aika iäkästäkin henkilöstöä, että meillä on aika paljon eläköitymistä tässä lähivuosina ihmisiä. Meillä on vähän semmoinenkin haaste, että miten tässä ylipäänsä kansallisella tasolla ajattelee, kun tämä työssäkäyvien määrä vähenee koko ajan, kun meillä on vähän näitä eläkkeen saajia enemmän kohta kuin työssäkävijöitä.

Että miten... Pystytään pitämään palvelut pyörimässä, niin me joudutaan ihan jo sitä tilannetta vasten miettimään että me ei voida olla samalla tavalla edes riippuvaisia ihmistyövoimasta kaikissa kohdissa. Kyllä se sellainen muutos on

luvassa, mutta mitä se nyt yksittäisen ihmisen kohdalla tarkoittaa, niin se tietysti nähdään sitten vasta tarkemmin myöhemmin.

Meidän IT-yksikön näkökulmasta, niin ihan kaikkia niitä asioita me ei enää koodata itse mitä ehkä joskus menneisyydessä ollaan tehty vaan ne tulee valmiina ja sitten se meidän työ on siltä osin enemmän semmoista konfiguroimista ja parametroimista ja määrittelyä ja testaamista ja tämän tyyppisiä asioita sitten.

Satu: Miten tämä ajatus ja muutos on otettu vastaan teillä?

Nina: Riippuu hirveästi keneltä kysyy. On niitä jotka on esimerkiksi pitkään toivonut, että me käytettäisiin pilvipalveluita enemmän. Ja nyt kun me ollaan pilveen ryhtymässä hyödyntää enemmän niin he ovat vähän siinä hengessä, että no vihdoinkin. Ja toki henkilöstö toivoo modernimpia työkaluja, että se ajatus myöskin sinänsä resonoi hyvin näihin meidän etuuskäsittelijöihin, mutta että ymmärrän myös sen, että meidän IT-palveluissa on ihmisiä, jotka miettii, että onko mulla enää töitä tulevaisuudessa ja heitä huolestuttaa luonnollisestikin sitten se, että meillä ei oikein vielä ole siihen vastausta siihen kysymykseen, mutta ymmärrän miksi sitä kysytään.

Satu: Onko teillä jotain keinoja tavallaan, että missä te käsittelette kaikkia näitä huolia? Sehän on hirveän hienoa että ne tulee esimerkiksi sinullekin asti ne ajatukset.

Nina: Kyllähän meillä on erilaisia ryhmiä, joissa näitä käydään läpi. Me ollaan aika huolellisia myöskin siinä, miten tällaista yhteistoimintamenettelyä noudatetaan.

Meillähän se ei tarkoita automaattisesti irtisanomia, jos on yhteistoimintaneuvottelu, vaan me kaikennäköiset työvaiheet käydään sen prosessin kautta läpi. Se on yksi tapa, missä sitten tavallaan niiden henkilöstön edustajien kautta myöskin sitten pystytään käymään sitä keskustelua, että mitä meillä on tulossa ja mitä tapahtumassa.

Ja meillähän on ihan siis johtoryhmässäkin henkilöstön edustajia kuten on myös Kelan hallituksessa. Että he on sillä tavalla niissä kriittisissä päätöspisteissä myöskin henkilöstön edustus on mukana niitä päätöksiä tekemässä. Ja sitten on paljon kaikkia epävirallisia. Meillä on erilaisia tällaisia aamiaistilaisuuksia ja on weekleja ja päiväkahveja ja infoja ja ties mitä.

Niitä on ollut varmaan satoja tässä matkan varrella isommille ja pienemmille porukoille, missä sitten ollaan yritetty kertoa sitä, että missä mennään ja mitä on työn alla. Itse olen käynyt paljon henkilökohtaisestikin pyörimässä toimistolla ja jututtanut ihmisiä ja kuulostellut tunteita ja näin.

Satu: No sanoit että on noin neljä vuotta sitten lähtenyt ehkä suurin piirtein..?

Nina: Joo muista enää tarkkaa päivää.

Nina: Se oli siinä koronan vähän ehkä koronan alkamisen jälkeen jossain kohtaa.

Satu: Just näin. Pohdin, että miten sinun rooli johtajana, onko se jotenkin muuttunut tai mitä tarpeita siinä on ollut eri vaiheissa tai vaikka nyt, kun te menette vähän erityyppiseen vaiheeseen?

Nina: Meillä on erikseen ohjelmajohto jotka varsinaisesti sitä ohjelmaa vie eteenpäin että en ole itse sillä tavalla ihan kädet savessa mutta että oon siinä niin kuin, nyt ehkä ollaan sellaisessa vaiheessa, että mun rooli on tällä hetkellä pienempi.

Voi olla, että se sitten taas muuttuu, mutta että silloin, kun me tehtiin niitä isoja linjauksia tavallaan, että minkä tyyppisten vaihtoehtojen että käytetäänkö me pilveen vai eikö käytetä ja tietoturvassa oli monia hankalia kysymyksiä ja muita, niin siellä oli aika isokin rooli että itsekin upposin ihan tarkoituksella aika syvällekin yksityiskohtiin, että ymmärrän että mitä ne vaihtoehdot tarkoittaa ja mitä niissä pitää miettiä ja näin. Se vaati multakin aika paljon, vei aikaa ja vaati sellaista keskittymistä ja työtunteja.

Silloin olin aika aktiivisestikin mukana siinä työn suunnittelussa. Nyt neuvotteluissa en ollut mukana, mutta olin sitten taas taustalla tukemassa ja tietyissä kohdissa sitten, kun vaadittiin johdon päätöksiä, niin olin sitten niissä mukana niissä pisteissä. Mutta että nyt sitten ehkä enemmän se, kun on siirrytty toimeenpanovaiheeseen ja meillä on PVC varsinaisesti siinä toimeenpanovastuussa, niin se menee enemmän heidän johdollaan, niin mun rooli on nyt tällä hetkellä pienempi, että edelleen kun osa näistä meidän ihmisistä, jotka tässä hankkeessa on mukana, niin on mun alaisii, niin totta kai sillä tavalla on heitä tukemassa ja seuraa sitä etenemistä ja näin mutta en ole siinä päivittäisessä työnohjaamisessa, en ole kovin lähellä.

Satu: Pohdin että näin kattavassa muutoksessa niin kuin kaikissa muutoksissa kyllä mutta kommunikaation rooli jotenkin korostuu ja tavallaan se, että miten

kaikki saa mukaan siihen ajatukseen, että mihin me ollaan menossa ja nyt ollaan muuttumassa.

Nina: Joo, kyllä se on ja se on niin kuin... Tuntuu että mitä on, me ollaan paljon käyty referenssikeskusteluja sekä sosiaaliturvalaitosten kanssa kansainvälisesti kuin myös sitten erilaisten muiden toimijoiden kanssa Suomessa, ketkä on tehnyt isompia muutoksia.

Yksi teema näyttää toistuvan että siinä ei oikeastaan koskaan voi täydellisesti onnistua. Joko sitten on liian vähä tai liian paljon, tai se on vääränlaista tai väärässä ajankohdassa, mutta kyllä me ainakin ollaan yritetty, että sillä tavalla voi olla pää pystyssä mutta osa siitä kommunikaatiohaasteesta on se, että siinä kilpailutusvaiheessa asiat ei ole kauhean julkisia.

Ihmisillä on hirveä tiedonjano ja sitten oikein voi vielä, spekulointi on aika vaarallista niistä vaihtoehtoista ja muuta. Ja kaikkea niin siinä on paljon kohtia, joissa ei oikein voi edes kertoa mitään eikä meillä ole välttämättä edes vastauksiakaan. Sitten ihmiset osalta olettaa että nyt siellä varmaan jotain hirveän salamyhkäistä tapahtuu kun ei kerrota ja näin niin siinä on sellaisia... luontaisia syitä, että miksi ne tietyt vaiheet niin kuin kommunikaatiomielessä tuntuu hankalilta. Ja se pitää myöskin johdon jaksaa sitten vaan taaplaa läpi että siihen liittyy tietty määrä kritiikkiä, jonka väistäminen on lähes mahdotonta. Mutta toki sitä nyt voi yrittää silti parhaansa tehdä. että tilanne olisi mahdollisimman niin kuin sujuva ja vähemmän kärsimystä aiheuttava niille, ketkä ei ole vielä niin syvällä niissä eri työvaiheissa. Mutta se on vaativa laji ja se on oikeastaan sen onnistumisen avain niin kuin monessa kohtaa, että miten asioista kerrotaan.

Satu: Kyllä ja tuossa jotenkin vaiheessa kun ei voi vielä niin avoimesti kertoa, niin siinä mitataan jotenkin sitä sellaista epävarmuuden sietoa ja siinä ollaan aika erilaisia.

Nina: Kyllä. Sen on huomannut myöskin, että se on ylipäänsä niin kuin kaiken näköisissä muutoksissa niin se on ehkä se yksi keskeisimpiä työelämätaitoi, että miten itse hallitsee sitä epävarmuuden sietoa omassa itsessään ja sitä kun ei oikein toisen puolesta voi edes myöskään tehdä. Jokainen ihminen on yksilö ja joutuu vähän omista lähtökohdistaan löytämään ne työkalut että millä sitä epävarmuuden sietoa parantaa, mutta se on erittäin tärkeä taito.

Satu: Voisi ajatella tietenkin, että on niitä sellaisia väyliä, missä niitä voi puhua ääneen, niin sekin voi jo helpottaa ja tajuaa, että hei mä en ole näiden kanssa yksin.

Nina: Kyllä se on just näin ja se on jopa niin kuin johtajan tasollakin sitä epävarmuuden sietoa tai pitää harjoitella, että ei se ole vaikka itse on enemmän ehkä kuskin pukilla kuin jotkut toiset ja mulla on ollut ehkä parempi niin kuin työroolin kautta parempi näkyvyys siihen, että missä mennään niin kyllä siitä huolimatta on niin kuin tulevaisuus mullekin tuntematon ja sitä joutuu miettimään, että mitä kaikkea siihen liittyy ja mitä tämä oman tekemisen kannalta tarkoittaa ja on erilaisia pohdintoja. Ja jotkut kohdat voi tuntua niin kuin nyt eletään niin levottomassa maailmassa esimerkiksi että mitä nämä kansainväliset turvallisuuskysymykset ja muut vaikuttaa niin ei mullakaan niihin vastauksia ole ja siihen liittyy epävarmuuksia, joiden kanssa minun on pakko yrittää elää sen vastuun kanssa, joka minun virassa on.

Satu: Kyllä, joutuu vaan kulkea tässä mukana matkassa. Mikä on tavallaan tällä hetkellä se näkymä, että milloin tämä olisi sitten implementoitu?

Nina: No, meillä on itse asiassa ensi keväänä toukokuun alussa on tarkoitus ensimmäiset näkyvät tuotokset saada ulos, kun osana tätä yleistukea on tällainen yhden hakemuksen malli, joka on tarkoitus nyt sitten uuden alustan päälle tehdä. Siitä se ensimmäinen versio tulee nyt sitten ensi keväänä. Silloin tulee ensimmäinen kohta ja sitten vuonna -27 tulee varsinaisesti tällainen ensimmäinen vähän isompi aalto, jossa on sitten näillä näkymin kolme etuutta. Ja sitten siitä sitten erilaisissa aalloissa tulee, että seitsemisen vuotta on nyt tavoitteena, että sinä aikana ne sitten kaikki viedään tuotantoon.

Satu: Eli osa henkilöstöstä tavallaan pääsee nopeammin siihen muutokseen kiinni näkee mitä se käytännössä on.

Miten kun puhutaan näin hirvittävän pitkistä muutosprosessista niin miten jotenkin itse pysyt motivoituneena ja jotenkin muistaa sen suunnan, mihin on menossa? Mitä se vaatii tavallaan, että saa pidettyä työntekijää jotenkin siinä matkassa mukana?

Nina: No toi onkin hyvä kysymys että tota noin... Ehkä sellaista keinoa ei varsinaisesti ole, mikä on niin kuin, että tuosta napista kun painaa niin sitten huolet poistuu ja ongelmat poistuu. Kyllä pitkät hankkeet ylipäänsä pitää rakentaa silleen että ne lähtee siitä, että kaikki ihmiset ei ole välttämättä mukana siinä koko ajan.

Se on vaan luonnollista, että ihmisten taidot kun kehittyy niin voi olla, että sitä kysyntää tulee muihinkin työpaikkoihin ja voi olla, että sitten jossain kohtaa voi olla... Sen asianomaisen yksilön näkökulmasta jopa järkeväkin sitten vaihtaa työpaikkaan, mutta että sen ikään kuin työyhteisön pitää rakentaa tämä

läpivienti niin, että se kestää tällaiset tilanteet että siinä pitää sellaista tiettyä vaihtuvuusriskiä hallita ja se on tärkeää ottaa huomioon heti alusta alkaen.

Sitten toinen on se, että näin pitkässä hankkeessa, kun meilläkin on näitä aaltoja ja siellä on erilaisia etuuksia, niin on Tietty suhteellisen suppeen joukko ihmisiä, jotka roolinsa puolesta kulkee sen koko hankkeen läpi, mutta sitten siellä on koko joukko ihmisiä, jotka on mukana tekemässä jonkun tietyn vaiheen ja sen jälkeen he sitten siirtyy johonkin muihin tehtäviin. Että esimerkiksi vaikkapa nyt ensimmäisessä aallossa on sotilasavustus yhtenä etuutena, niin ne ihmiset ketkä on meillä erikoistunut sen etuuden tekemiseen, niin on tietysti mukana tekemässä sitä, mutta sitten kun se on tehty niin ei heitä sitten siinä hankkeessa enää tarvita, mutta he tekevät sitten jotain muuta sen jälkeen.

Tämä on yksi mikä vaatii sen, että meillä pitää olla henkilöstösuunnitelma hankkeen sisälläkin koko ajan olemassa: miten uusia otetaan sisään ja huolehditaan tiedon liikkumisesta ja tiedon siirtymisestä henkilöltä toiselle. Se on olennainen osa pitkiä hankkeita itse asiassa tällainen. Tällainen että läpsystä vaihdetaan tai saattaen vaihdettava malli. Se takaa sen, että vaikka vaihdoksia tulee, niin sitten työ jatkuu kuitenkin.

Se pitää miettiä heti alusta alkaen. Mitä tahansa maailmassa voi sattua. Ja tällaisissa, missä on tavallaan ei ole hirveästi tilaa myöskään epäonnistuu, niin siinä pitää olla aika huolellinen sitten niissä riskien hallintakeinoissa myöskin. Niin se on sen takia erittäin tärkeä elementti. Siinä mielessä tavallaan totta kai me pyritään pitämään hyvää fiilistä yllä niillä, ketkä siinä hankkeessa on, että ei tule sen takia tarvetta siirtyä muihin tehtäviin.

Ehkä se keskeisin asia ei ole sen ehkäiseminen että ei kukaan vaihdu, kun se tiedetään, että kuitenkin niitä vaihdoksia tulee ihan jo luonnollisista syistä ja se on normaali osa sitä tekemistä.

Satu: Joo, seitsemän vuotta on pitkä aika.

Nina: Kyllä.

Satu: No miten, oletko itse jotenkin oppinut jo näinä vuosina, mitä on nyt tämän hankkeen tiimoilla ollut, niin jotain tällaisesta ison hankkeen luotsaamisesta?

Nina: Joo, mulla on itse asiassa semmoinen kalvosettikin ihan, mitä on käynyt muutaman kerran esittämässä eri paikoissa, että mikä kaikki voi mennä pieleen ja siinä on aika monta sivua.

Se voi mennä pieleen aika monella tavalla. Osa on ihan kantapään kautta itse opiskeltu ja osa on sitten semmoisia, että on saanut toisilta täydennystä, että nämäkin vielä voi mennä pieleen. Tämä on omalla tavallaan minusta aika tärkeää myöskin, että ymmärtää sen, että missä ne riskin paikat on, niin sitten sitä voi lähteä sitä onnistumista myöskin sitä kautta rakentamaan.

Eräs kollega sanoi aikoinaan, että isojen hankkeiden DNAssa on halu epäonnistua. Ne joutuu koko ajan pitämään vähän sillä tavalla naruja tiukalla ja sitä ohjausta tekemään, että se on aika helppo lähteä menemään vähän semmoiselle jengalle, että sitten loppujen lopuksi päädytään ryteikköön eikä sinne minne olisi pitänyt mennä.

Että kyllä se sellaista valppautta vaatii ja se on omalla tavallaan kestävyyslaji sitten myöskin näissä pitkissä hankkeissa, kun siinä alkuhuuma on aina sellainen kiva, että kun ollaan perustamassa sitä hanketta niin kaikillahan on hirveä pössis, että nyt tapahtuu jotain hauskaa ja jännää ja sitten jossain vaiheessa huomataankin, että ai hitsi että tämä onkin vähän vaikeaa ja työlästä ja inspiraatio voi laskea niin siinä voi tulla myös taisteluväsymys.

On niitä hetkiä itselläkin ollut. Usein tällaisiin tehtäviin toki tietysti hakeutuu ihmisiä, jotka ovat vähän sellaisia projektiluonteisia, kehittämisorientoituneita ihmisiä. Sellaisetkin jotka tykkäävät tasaisesta arjesta, jossa aina tietää eteenpäin että miten arki rullaa, eivät välttämättä ehkä edes hakeudu sellaisiin paikkoihin, missä voi olla, että aamulla et aina tietävät, mistä illan edetessä itsesi löyvät.

Että ehkä se on vähän luonnekysymyksen sitten osittain.

Satu: Mistä se johtuu, että tällaisissa valtavissa hankkeissa se on DNAssa, että ne haluaa epäonnistua onko se vaan se koko vai?

Nina: Se tulee monesta asiasta että koko on yksi. Tavallaan se koko näkyy siinä, että siinä on iso työmäärä, siellä on paljon ihmisiä. Se koostuu niin pienistä puroista, mistä se iso virta sitten syntyy.

Ja sitten kuitenkin sopivissa kohdissa ne pienetkin purot voi lähteä meneen niin kuin – vähän silleen ohi sen varsinaisen jutun. Sitten joskus on helppo sitten, kun on tämä englanninkielinen sanonta että *devil lies in the details*, niin niinhän

se näissäkin on, että siellä on sitten paljon niitä pikkiriikisiä yksityiskohtia, mitkä voi olla, että niitä pysähdytään hieromaan aika pitkäksi aikaa mikä viivästyttää aikatauluja, tai sitten toisaalta ei välttämättä ymmärretä, että se oli nyt just se yksi pikkiriikkinen yksityiskohta, joka olisi ollut tärkeä miettiä alussa kuntoon ja myöhemmin huomataan, että hups, siitä seuraakin sitten jotakin. Se on yksi osa.

Aikataulu on omalla tavallaan, vaikka tämä tuntuu pitkältä kestolta mutta – tämä on itse asiassa järjettömän nopea puristus tässä meidän ympäristössä, koska me laskettiin, että vaihtoehtoinen tapa toteuttaa tämä olisi tarkoittanut noin 20-30 vuoden skenaariota, niin seitsemän vuotta on oikeasti aika lyhyt varsinkin tällaisissa teknologiakeisseissä. Pitkä kesto tekee vähän sitä, että jos menee yhtään tätä pidemmäksi, niin aina tulee se riski että se teknologia alkaa vähän vanhentua jostain nurkasta ennen kuin olet saanut kaikki nurkat aikaiseksi.

Siitä seuraa sitten omanlaisensa ongelmat. Ja sitten yksi sellainen... Se kuulostaa tekniseltä asialta mutta on itse asiassa enemmän tällainen liiketoiminta-asia, niin on se, että miten se kokonaisuuden arkkitehtuuri on rakennettu. Isoissa asioissa on välillä vaikea hahmottaa ja pitää semmoisena selkeänä, joka edesauttaa sitä, että se fokuskin pysyisi selkeänä.

Että sitten jos sinne tulee paljon semmoista, että se alkaa olemaan kuin hämähäkin seittiä, että siellä on asiat ristiin rastiin, sikin sokiin ja solmussa. Mikä isoissa asioissa helposti voi käydä niin se johtaa siihen, että se lopputulos ei ole sitten enää välttämättä ihan niin selkeä kuin mitä olisi toivottu ja se voi aiheuttaa hidastumista ja hankaluutta ja kustannuksia siinä läpivientivaiheessakin.

Sitten ehkä vielä yhtenä asiana sanoisin sen, että tavallaan, kun koko luokka on niinkin iso että meidänkin tapauksessa nyt puhutaan siitä, että meidän koko etuustoiminta meillä on reilu 60 semmoista niin sanottua pääetuutta ja sitten jos siihen kaikki osaetudet ja lisäkorotukset lasketaan mukaan, niitä on vähän toista sataa. Ultrasta uurnaan koko ihmisen elinkaari.

Siellä on paljon yksityiskohtia siinä, että millä ehdoilla joku saa jotakin etuutta tai ei saa. Sen mallintaminen millin tarkasti siinä alkuvaiheessa sinne järjestelmään, siinä kilpailutusvaiheessa on täysin mahdotonta. Sitten se ratkaiseva tekijä on se, että miten se sopimus on muodostettu niin, että ollaanko sellaisessa mahdottomassa muutoshallintarumpassa sitten koko ajan vai osataanko hallita sitä yksityiskohtien tarkentumisen prosessia jollakin tavalla, että se pysyy järkevästi näpeissä.

Ja se on niin kuin, joskus sitten sorrutaan isoissa hankkeissa siihen, että Tehdään miljoona riviä määrittelyksiä, joita halutaan olla mahdollisimman tarkka, mutta se johtaa siihen, että ne on kuitenkin vähän, kun voit kaikkea mallintaa ennen kuin näet oikeasti miten se asia käytännössä menee, niin siitä tulee sitten sitä, että vaikka on yritetty olla detaljitetasolla tarkka, niin lopputulos ei kuitenkaan aina sitä ole.

Ja sitten mieli muuttuu myöskin, kun sitten nähdään, että tämä olisikin mahdollista tälleen mutta kun me ollaan määritelty se nyt tolleen niin mitäs se sitten, niin tällaisista ne sitten, että siellä on kuten sanottuna, paljon tapoja, joissa voi mennä pieleen, mutta tämän tyyppisiä asioita ne yleensä sitten on.

Satu: Kyllä. Viittasit jotenkin siihen, että opitaan myöhemmin asioita, mitä olisi voinut ehkä aluksi tehdä toisiin ja sitten riskien hallintaan, niin onko jotenkin kokeiluista oppimiseen tässä hankkeessa, onko sillä tilaa tai pystytäänkö sitä hyödyntämään tässä? Miten sä näet?

Nina: No, ehkä ei kokeiluilla ihan sillä tavalla, mitä itse sen ymmärrän mitä jotkut muutkin kenties sen ymmärtää niin välttämättä ei. Mutta itse puhuisin enemmän kasvuprosessista, että tavallaan meillä on niin kuin ensimmäinen aalto on pienempi sen takia että siinä on keskenään vähän erityyppisiä ne etuudet että siinä me opitaan niin kuin vähän siitä, että miten erityyppiset etuudet tässä käyttäytyy.

Että se ei ole varsinaisesti kokeilu, koska se on ihan kuitenkin ne on ihan aitoja etuuksia ne viedään aidosti tuotantoon ja näin että siinä ei niin kuin että siinä on tarkoitus saada tuotantoon menevä lopputuotos, kun kokeilussahan sinänsä voi olla ajatus siitä, että sitten ei ikinä viedä edes tuotantoa.

Ainakin jonkun tyyppisissä kokeiluissa, mutta enemmän tämä on ehkä sellainen kun opitaan, kasvetaan siihen työhön niin sitten kun me ymmärretään paremmin ne seuraavat, joissa on jo vähän sisällöltään vaikeampia etuuksia, niin me ollaan valmistautuneempia niihin ja ymmärretään paremmin että mitä niissä pitää sitten ottaa huomioon.

Että se on semmoinen enemmänkin ei-kokeiluprosessi vaan kasvuprosessi.

Satu: Niin, olet maininnut aikaisemmin että teillä on Kelassa tällainen innovaatioyksikkö. Miten se liittyy laajemmin tähän Kelan uudistumiseen eri hankkeissa ja esimerkiksi tähän Eeoos-ohjelmaan?

Nina: He ovat itse asiassa vähän sellaisia meidän silmät tulevaisuuteen omalla tavallaan teknologiamielessä nimenomaan.

Silloin kun tulin Kelaan seitsemän vuotta sitten, niin... Niin yksi semmoinen haaste siinä maailmanajassa oli itse asiassa se, että tunnollisina virkamiehenä niin me kyllä vähän kokeiltiin erilaisia uusia asioita, mutta me ei oikein tahdottu saada niitä lakkaamaan niitä kokeiluita vaikka alkoi vähän niin kuin näyttää, että ei tämä nyt ehkä ole hyvä juttu eikä tämä lennä.

Ja sitten todettiin että tähän täytyy nyt jotain tehdä, että meillä olisi sellainen porukka joka ensinnäkin, että rajataan vähän sitä, että ei käytetä hirveästi voimavaroja jonkun asian tutkimiseen, kun ei vielä tiedä että onko se kannattavaa vai ei, vaan että rajataan sitä porukkaa ja sitten he tekisivät vähän sitä sellaista alustavaa selvitystä, että mikä idea voisi ehkä lentää ja mikä ei.

Sitten tämä kuuluisa *kill your darlings*, niin he myöskin sitten täysin silmään räpäyttämättä sitten ikään kuin tappaa pois ne ideat mitkä suoriltaan nähdään että aika nopeasti ainakin, että ei tässä nyt ehkä tule mitään. Se säästää itse asiassa veronmaksajien rahoja aika paljon enemmän kuin se, että tuherretaan ja tuherretaan ja yritetään vaan purraa hammasta.

Tämä on osoittautunut siinä mielessä myöskin taloudellisesti järkeväksi. Nyt tietysti ollaan menossa kohti sellaista maailmaa, että meillä on tiettyjä teknologiavalintoja tehty. Ja me ollaan käyty keskustelua siitä, että miten tämän ryhmän toimintaa nyt suunnataan siihen, että he enemmän ehkä lähtee tekemään niiden tiettyjen raamien puitteissa sitä semmoista luotaavaa työtä.

Että vähän niin kuin etupeltoa katsoa, että mitä muutaman vuoden päästä voisi olla järkevää tehdä esimerkiksi vaikka tekoälyn avulla tai näin. Itse Eepos-ohjelmassahan me tällä hetkellä ollaan vasta sitä alustaa pystyttämässä, että ei me siinä työssä, joka nyt on siellä tänä päivänä tapahtuu, niin ei olla vielä keskustelemassa siitä, että mitä me tekoälyllä tehdään.

Mutta silti meillä voi olla porukka, joka vähän jo mietiskelee, että mitä se tulevaisuudessa voi olla. Sitten kun se päivä koittaa että se ohjelmakin on valmis siihen tekoälyvaiheeseen niin me ei olla sitten ihan kädettömiä siinä kohtaa, että mikä on mahdollista ja mikä on järkevää.

Satu: Miten tämä innovaatio-yksikkö sitten tavallaan tekee yhteistyötä muiden jotenkin toimien kanssa, teidän organisaatioissa ettei se jää vaan saarekkeeksi jossa on opittu asioita?

Nina: He ovat itse asiassa aika hyvin verkostoituneita meidän talon sisällä. Siitä on yritetty pitää erityisen hyvää huolta, että he ovat erittäin lähellä sitä palvelutoimintaa ja saa sieltä syötettä. Se ajatushan ei ole, että ikään kuin palvelutoiminnalla pitää tulla ne ongelmat, että mitä pitää ratkoa. Tämän porukan pitää sitten miettiä, että mikä teknologia siihen sopii.

Se on se järjestys eikä niin päin että nämä tulee kertomaan, että noi olisi nyt ne teidän ongelmat. Ja siihen tarvitaan erittäin hyvää yhteistyötä. Meillä on siellä joitain rooleja myöskin, joiden tehtävä on nimenomaan toimia vähän sillä rakentajana tässä välillä ja käydä sitä keskustelua sitten palvelutoiminnan ihmisten kanssa, että mihinkä ongelmaa kannattaa sukeltaa

Satu: Miten jos teidän jollain työntekijällä tulee idea siitä, miten asioita voisi tehdä toisin tai paremmin niin mikä on tavallaan se väylä, mihin hän pystyy tällaisen ajatuksen kanssa lähtemään?

Nina: Se riippuu varmaan vähän siitä, että mistä puhutaan. Näitä ideoita tulee kyllä, että osa on ihan semmoisia niin kuin...Aika arkisia juttuja, että asiat tehdään vaikka vain eri järjestyksessä, niin ne tietysti siellä palvelutoiminnan sisällä sitten pohditaan. Siellä on oma kehittämisyksikkönsä, jonka tehtävä on muun muassa sitten tällaisia miettiä, että miten muutetaan vaikka jotain järjestystä jossain prosessissa.

Ja jos sitten taas on enemmän nyt on tietysti, mikä on meillä aika suosittu keskustelunaihe, kun tekoälystä kaikki nyt pohisee niin meillekin niin generatiivista tekoälyhän nyt se on, että on tällainen innovaatioiden tonavia on meillä nyt aika montakin käynnissä itse mukaan lukien, jotka heittelee, että eikö tänne nyt voisi yhden agentin laittaa ja toisen tonne ja kolmannen jonnekin muualle, niin tota...Aika monet meistä sitten on tähän innovaatio-yksikköönkin yhteydessä, että ette sitten voisi tehdä meille nyt tällaisen agentin. Olen heidät ohjeistanut silleen, että se koskee myöskin multa tulevia toimeksiantoja, että niitä ei pidä ottaa mitenkään tällaiseksi pyhäksi sanana. Heidän pitää vaikka me tilaamme tavallaan vähän tekoälyä, mutta heidän pitää miettiä, että mikä se järkevä teknologia siihen on.

Aika usein itse asiassa osoittautuu, että jollain muulla tyylillä saa sen asian ratkottua helpommin kuin tekoälyllä. Kyllä sen innovaatio-yksikön olemassaolon on aika hyvin tiedossa, että silloin, kun on joku tällainen teknologia vivahtava asia niin kyllä meillä ihmiset aika hyvin osaa sinne heitellä niitä palloja.

Satu: Viittasit tuossa tekoälyyn ja aiemmin automaation, niin minkälaisissa roolissa ne tällä hetkellä on teidän toiminnassa?

Siinä on paljon promisvareja tietysti monella muullakin. Meillä on konenäkö on tuotannossa ja se on ollut ihan tuottavassa käytössä siellä ja ollut jo vuodesta 2020 alkaen. Meille tulee paljon liitteitä meidän etuus- tai hakemusten kylkiäisenä niin konenäöllä niitä käsitellään, kun ihmiset saa lähettää meille valokuvina niitä liitteitä myöskin. Ja niin kuin sitten moni saattaa ehkä jo omasta kokemuksestakin huomata niin se kamera on välillä miten päin sun sattuu, kun niitä kuvia otetaan ja sitten ne tulee miten päin sun sattuu sinne meidän järjestelmäämkin, kun niitä verkkopalvelun kautta toimitetaan, niin kone kääntelee ne sitten oikeinpäin ja pienentää sitä tiedostokokoa mikä on johtanut siihen, että itse asiassa se tavallaan konesalikapasiteetti tältä osin on pudonnut kymmenekseen siitä, mitä se on niin kuin alun perin ollut.

Ja kännykkäkuvathan on aika isokokosiaa niin kuin varmaan monet tietää niin sillä on ollut myöskin tällainen pienimuotoinen ekoteko sen lisäksi että se on myöskin tehostanut meidän tekemistä, kun ei tarvitse ihmisen käännellä niitä kuvia, niin sitten tosiaan sitä kapasiteettia menee pikkasen vähemmän. Mutta että sitten tämä generatiivinen tekoäly, joka nyt on ehkä se, mistä kaikkein eniten pohistään, niin kyllä meillä siitäkin on kaikenlaisia aktiviteetteja käynnissä, mutta että meillä ehkä se suurin potentiaali ei ole niinkään siinä meidän ydintoiminnassa siellä etuuspäätöksissä, että siellä se sääntöpohjainen tapa ratkoa asioita voi olla viisaampi pidemmän päälle kuitenkin ja tuottavampi. Mutta sitten tällaisissa erilaisissa tukitehtävissä, esimerkiksi viestinnän apuna ja tämän tyyppisissä isojen dokumenttimassojen käsittelyssä, esimerkiksi kun itsekin saan paljon kaikenlaisia linkkejä erilaisiin dokumentteihin ja materiaaliin netissä, niin sen sijaan, että minä luen niitä satoja sivuja, niin sitten voin pistää tekoälyn tekemään mulle niistä tiivistelmiä ja saan sen olennaisen tiedon sieltä. Niin semmoisessa toki meistä käytetään jo, mutta ehkä aika näyttää.

Itse uskon että voi olla, että nyt on se pohinan eka aalto ja tämän tuottavuushyödyt voi olla vielä rajalliset tämmöisessä korkeariskisessä liiketoiminnassa, mutta että sitten... Tulee ehkä se seuraava kehitysaalto joidenkin vuosien päästä, joka voi olla sitten se mistä on sitten ehkä meillekin vielä enemmän hyötyä.

Satu: Kyllä. Näetkö, että se on jollain tavalla muuttanut johtamisen roolia tai onko sillä ollut vaikutusta sinun jotenkin johtamis- ja lähestymistapaa?

Nina: No ainakin semmoinen muutos on tullut, että mikä tuli siinä, kun se oli, kiitos Chat gpt:n niin tota... Ennen kuin se tuli vähän semmoisesta kaikkien

huulilla olevaksi asiaksi, niin ei me nyt johtoryhmäläiset oikeastaan melkein minun ja meidän IT-johtajaa lukuun ottamatta kauhean innostunut mistään teknologia-asiaista ikinä ollut.

Ja se oli ihan ok, ei niiden tarvitse ollakaan. Mutta sen jälkeen kun tämä tuli niin varmaan jokainen on käynyt kokeilemassa sitä ja pohti, että minne sitä voisi käyttää ja näin. Että on se niin kuin sillä tavalla, että joku teknologia on tullut tällaisten liiketoiminta-ihmisten tietoisuuteen niin ainakin semmoinen muutos on tapahtunut.

On ehkä opittu alkamaan miettimään, että mitä teknologialla voisi tehdä. Se on sillä tavalla ehkä vähän arkipäiväistänyt sitä teknologiakehityspuolta. Ja sitten osaltaan ehkä myöskin on ainakin pikkuhiljaa alettu myös ymmärtämään vähän enemmän niitä riskejä, mitä liittyy tietoturvaan ja muuhun. Ei kaikilta osin ehkä vielä tarpeeksi, mutta jonkun verran kuitenkin.

Mutta se, että onko se sitä itse johtamista muuttanut, niin vähän tekisi mieli sanoa, että ehkä ei vielä kauheasti. Voi olla, että siinäkin isommat muutokset tulee. Kyllähän näitä on pohdiskeltu, että mihin tällaisia rooleja enää kauheasti joskus tulevaisuudessa tarvitaan mitä itse vaikka teen. Että varmaan joskus ainakin ne sellaiset rutiininomaiset HR-tyyppiset tehtävät niin kuin lomien hyväksynnät ja tällaiset niin varmaan hoituu koneellisesti ilman sen suurempia toimenpiteitä.

Ja isojen tietomassojen käsittelyt ja suositusten antamiset ja näin että se, että voiko sen päätöksenteon ulkoistaa koneelle, ehkäpä. En ainakaan mahdottomana pidä mutta hetki siinä varmaan vielä menee.

Satu: Ihmisten kohtaamisia ei ainakaan ihan heti ole korvaamassa

Nina: Sitä ei vaikka toki tietysti niin kuin monet vitsailevat, kun suomalaiset on niin jäyhiä, että onko se ero siinäkin niin iso, mutta kyllä me ei itse haluan uskoa, että kyllä sillä on oma arvonsa vielä.

Satu: Hei, me puhuttiin sinun kanssa tässä lyhykäisesti ennen tätä nauhoitusta ja mainitsit, että ensimmäisen päivänä kun aloitit Kelalla, niin olit maininnut, että haluaisit palkata muotoilijoita.

Nina: Joo, pitää paikkansa.

Satu: Kerro vähän tavallaan, että mistä tämä ajatus lähti ja missä roolissa teillä on nyt muotoilijat Kelassa.

Nina: Joo, meillä on itse asiassa muotoilijoita aika paljonkin Kelassa, mutta tämä lähti siitä, että ennen kuin tulin Kelalle, niin johdin valtiokonttorissa sellaista D9-digitiimiä, joka oli tällainen määräaikainen kokeilu ja se oli saanut alkunsa Sipilän hallituksen puoliväliriihestä.

Siellä oli annettu valtiokonttorille tehtäväksi, että valtio tarvitsee digitiimin ja minut palkattiin sitten sitä vetämään ja mun eka tehtävä tietysti oli sitten koota se tiimi. Ja silloin mulla oli jo vahva visio siitä, että se valtionhallinnossa se ongelma ei ole niinkään siinä, että eikö osattaisi sinänsä tehdä digiä, että digitalisoida joku lomake tai muu, vaan että kysymys on enemmänkin siitä, että miten sitä digiä tehdään.

Ja tunnistin että se niin kuin... Että me saadaan se asiakkaan näkökulman mukaan siihen kehitysprosessiin on tärkeää. Siitä tuli hyvin tällainen muotoilupainotteinen siitä digitiimistä, että meillä oli siellä muotoilijoita. Olin toki vähän jo altistunut aiheelle aikaisemminkin, mutta kyllä mulla ehkä se suuri valaistuminen itsellekin siinä kohtaa sitten tuli, että mitä kaikkea sillä voidaan saada sillä muotoiluosaamisella aikaiseksi. Ja kun sitten sen tiimin taival oli loppusuorallaan ja päädyin sitten Kelaan, niin olin sitä jo ehtinyt vähän sitten pohdiskelemaan. kun toki pikkasen jo Kelan toimintaa tunsin sinne tullessa.

Yksi mistä se pitäisi tavallaan, jotta se leikkaa läpi koko sen organisaation se asiakkaan näkökulman huomioiminen, niin se pitäisi lähteä ihan strategiasta asti. Että pitäisi ymmärtää se strategia rakentaa niin, että se on ikään kuin palvelus johdolle saada siihen muotoilua mukaan ja hyödynnettäisiin muotoiluajattelua siinä strategiaprosessissa.

Näin ollen sitten ensitöikseni silloiselle pääjohtajalle ehdotin, että mitä jos me palkattaisiin pari strategista muotoilijaa auttamaan meitä siinä prosessissa. Sehän on sinänsä hallituksen vastuulla oleva asia mutta se, että tavallaan kysymys on siitä, että miten se prosessi juoksutetaan läpi. Ja hän innostui ajatuksesta ja niin me palkattiin sinne pari strategista muotoilijaa ja me uudistettiin sitten sitä strategian tekoprosessia näiden muotoilijoiden avulla niin, että sen sijaan, että olisi homma käynnistynyt siitä, että hallitus vetääntyy jonnekin ja keksii jotakin asioita sinne ja sitten tehdään iso työ, että yritetään saada henkilöstö ymmärtää, että mitäs nämä nyt tarkoittaa, niin me osallistettiin henkilöstöä muotoilun menetelmin hyvin laajasti siihen, että mitä he tarvitsevat strategialta ja mitä asioita he näkevät että siellä on tärkeää ottaa.

Sitten ne vietiin syötteenä ikään kuin hallitukselle, joka sitten suoritti sen oman osuutensa siinä prosessissa ja se oli mun mielestä erittäin onnistunut. Ja se johti muun muassa sitten siihen, että kyllä meillä edelleenkin oli kaiken näköistä

strategiakiertuetta muuta, missä henkilöstölle kerrottiin siitä, tästä meidän on uudesta strategiasta, mutta että meillä oli myös aika paljon ihmisiä, jotka oli jotakin jo kuullut asiasta, että se oli jo vähän niin kuin maaperä niin kuin otollisempaa siihen pohtimaan niitä kysymyksiä, niin se ei tuntunut ihan niin vieraalta.

Satu: Kyllä ja se tavallaan, että jos nämä asiat on lähtenyt heistä käsin niin se on helpompi ehkä sitten ajatus ostaa myöhemmin myös.

Nina: Sitten siellä oli aika hauskoja hetkiä, että joitain asioita, mitä henkilöstö oli ottanut esille ja joissain keskusteluissa hallituksen jäsenetkin oli sitten pohtinut samoja asioita, niin sitten sekä henkilöstöltä että hallituksen jäseniltä tuli, että aiku on ihana nähdä toi asia tässä paperilla, minkä olen nostanut esille ja sitten tietysti hymyilitti silleen että se tuli molemmista suunnista niin se oli niin kuin...Tunsi sellaista tiettyä onnistumisen iloa siinä kohtaa että, se oli tavallaan helppo ostaa, koska sekä henkilöstö että hallitus löysi itsensä siitä paperista.

Satu: Kyllä, tämä oli silloin uusi tapa ilmeisesti hallitukselle toimia, niin miten se otettiin vastaan jotenkin?

Nina: Mun mielestä hyvin, että ei he ihmetelleet sitä yhtään, että he olivat ihan ok sen kanssa. Ainakaan mulle asti ole kuullut, että siinä olisi kummempaa ihmettelyä ollut. Nyt meillä on tietysti pikkasen me ollaan sille tavalla tehty sen jälkeen sellainen rullaava prosessi että meillä ei ole semmoista, että viisi vuotta kerrallaan mennään ja sitten vaan me joka vuosi tarkastellaan, että vielä kun ollaan suunta on oikein ja sen jälkeen ne muutokset on ollut aikaisemmin hienovaraisia, pientä säätöä on ollut, mutta ei kovin isoa niin jollain tavalla ehkä tuntuu, että se on kuitenkin sitten kannattanut. Ja jossain vaiheessa sitten me nostettiin ennakointityö isompaan rooliin ja siinäkin me hyödynnettiin sitten strategiaan muotoilijoita.

Etä heille tulee työkalut siihen, että yritetään vähän katsoa enemmän sinne eteenpäin vielä ja ymmärtää että mitkä ilmiöt on meille tärkeitä. Ja se on tällä hetkellä aika isossa roolissa myöskin näiden meidän strategisten muotoilijoiden työssä. Mutta sittenhän meillä on tosiaan palvelumuotoilijoita ihan niitä prosesseja kehittämässä sitten erikseen, että niitä on eri puolilla. En osaa sanoa kuinka monta mutta voi olla, että saatetaan jopa kymmenissäkin laskea, mutta ei välttämättä nyt kauhean montaa kymmentä mutta joitain.

Satu: Tosi kiinnostavaa ja ihan mahtavaa!

Nina: Kyllä minä muistan, että paasasin kuin Runegerg siinä kohdalla, mutta se kannatti.

Satu: Loistavaa.

Satu: Tosiaan Niina, ennen Kelaa, olit Valtiokonttorin tiimin vetäjänä ja sitten johtajana, siihen aikaan Tieto-nimisessä paikassa ja CGI Suomessa, eli sekä julkisella että yksityisellä puolella. Niin miten jotenkin näet että mitkä on ne sellaiset lainalaisuudet näissä kahdessa eri maailmassa?

Nina: No ihmisten perusoletus on, että ne on hyvinkin erilaisia ja se, minkä olin itse huomannut, että loppujen lopuksi niitä eroavaisuuksia on sitten yllättävän vähän. Kun itse koen, että olen muutosjohtaja, niin tästä näkövinkkelistä niin kun se muutoksessahan se olennainen juttu on itse asiassa se ihmisten toiminnan muuttuminen, niin sillä ei ole kauheasti väliä, että onko se nyt yksityisrahoitteista vai julkisrahoitteista se toiminta että ihmiset on ihmisiä joka paikassa.

Että se on niin kuin... Hyvinkin ne lainalaisuudet on samanlaisia. Eroavaisuuksia tietysti tulee siinä, että yksityisen sektorin sen, mistä se raha tulee ja miten se raha kulkee prosessissa on vähän erilainen kuin miten julkisella sektorilla. Se joissain tilanteissa vaikuttaa. Sitten hankkeiden näkökulmasta, niin hankintaprosessi on tavallaan erilainen ja siinä on tietysti nämä valitusmahdollisuudet ja muut, mitä ei yksityisellä puolella sillä tavalla ole, mutta toki sitten isommissa hankkeissa yksityisellä sektorillakin, niin kyllähän niitä kilpailutetaan ja ne on sitten hyvin samannäköisiä kuitenkin yksityiskohdiltaan, että tehdään vertailuja markkinakartoituksiin ja pisteytetään vaihtoehtoja ja muuta.

Isommissa vaativimmissa hankkeissa eroavaisuudet on hyvin pieniä, mutta sitten tietysti pienemmissä asioissa yksityisessä sektorilla on enemmän joustovaraa siinä, että voi hankkia suoraan sellaisia ratkaisuja, mitkä itse asiassa sattuu miellyttämään. Tuollaisissa niitä eroja näkyy mutta kun itsekkin on ollut suurten työnantajien palveluksessa, niin siellä tietty määrä sellaista konsernibyrokratiaa tulee kylkiäisenä niin se tekee siitä aika sellaista määrämuotoista ja samanonoloista kuin mitä on sitten jotkut julkisen sektorin tekemisetkin.

Sitten tämän hallituskokemuksen kautta on huomannut sen, että kun se on tällainen pk-sektorin yritys niin... Siinä on tietysti eri tavalla ketteryyttä sitten kuin mitä on tämmöisissä isommissa toimijoissa, että siinä ehkä se ero näkyy sitten selkeämmin.

Satu: Mainitsitkin tuossa, että koet olevasi muutosjohtaja ja olet ollut monessa muutoksessa mukana ja se aina vaatii sitä käyttäytymisen muutosta, että usein ehkä sen teknologian saa tehtyä, mutta sitten miten me saadaan ihmiset toimimaan eri tavalla, niin mitä olet näiden vuosien aikana jotenkin oppinut tavallaan, että miten olet itse kasvanut muutoksen johtajana siinä suhteessa?

Nina: Varmaan kärsivällisyyttä on tullut lisää, että nuorempana on etenkin kärsimättömämpi. Ja mikä on ehkä ihan hyvä asia että kun se on ehkä tällaiselle nopean kellotajuuden omaavalle muutosjohtajalle se yksi henkilökohtainen haaste on se, että kun itse kun pääset miettimään sitä muutosta, niin sen on jo omassa päässä prosessoinut ja on jo asian tapotellut mielessä ja sitten muu porukka on siellä ihan silmät ymmyrkäisenä että minne meidän nyt pitäisi tässä mennä.

Että maltaa muistaa sen, että pitää tehdä niitä toistokertoja vaikka itsestään tuntuu että on tämän selittänyt jo sen seitsemän kertaa, niin silti vielä joutuu kertomaan niitä asioita uudestaan ennen kuin on kaikki riittävästi kartalla, että mitä tarvitsee tehdä, minne mennään. Ja sitten toisaalta se, että kyllä se viestintä mistä tuossa jo aikaisemmin puhuttiin, niin sitä pitää aina vain tunata lisää ja miettiä, että miten lähestyy asioita ja varsinkin se, että pitäisi vähän ymmärtää myöskin se, että sitä taustaa, mikä ihmisillä on, että mistä näkövinkkelistä he asioita tarkastelee.

Joskus sen viestinkin voi ymmärtää eri tavalla riippuen vähän, että minkälaisesta lähtökohdista tulee. Siinä saattaa tulla sellaisia harmillisiakin väärinymmärryksiä, jos ei ymmärrä että kun asetat sanasi näin niin ihmiset tulkitsee sen noin. Ja vaikka itse on tarkoittanut jotain ihan muuta, niin tässä ehkä, ei välttämättä joka päivä edelleenkaan onnistu ihan täydellisesti että se on pakko myöntää mutta välillä osuu vähän niin paremmin kohdalle myöskin.

Satu: Mä haluaisin Niina vielä kysyä, että mikä siinä itseäsi on motivoinut ja motivoi tällä hetkellä muutosjohtajana?

Nina: Kyllä vaikka tämä nyt on vähän tällainen klisee ja kun kaikki siinä tekoälystä pöhisee, mutta onhan se aika kiehtovaa. Olen jonkun verran nyt tämän kanssa käyttänyt aikaa siihen, että olen yrittänyt ymmärtää, että mistä siinä ilmiössä on kysymys.

Kun en ole tekninen ihminen, niin minulla ei sillä tavalla ehkä ne erityiset teknologiset ratkaisut ole niin kauhean merkityksellisiä, vaan enemmänkin se, että mitä sillä voi saada aikaiseksi ja miten se tulee meidän toimintatapoja ja työelämää ja ehkä arkielämääkin muuttamaan. Niin kyllä se on aika, että me

eletään aika kiehtovaa aikaa sillä tavalla. Että suuremmat muutokset varmasti nähdään sitten, kun ehkä itse on jo eläkkeellä, että mihinkä tämä on sitten johtanut, mutta että onhan se hienoa päästä olemaan osa tällaista isomman ilmiön läpimurtoa, niin kyllä minä sen koen aika mielekkäänä kun tykkään vähän niin kuin katsella tällaisia isompia ilmiöitä ja muita, että se on minulla jotenkin verissäni.

Niin se tuntuu hauskalta ja onhan mulla myöskin ollut iloa olla niin tässä työpaikassa kuin aikaisemmissakin. Mulla on tosi hyviä työkavereita että kyllä itse saan voimaa paljon myös siitä, että on kiva tehdä töitä kivojen ihmisten kanssa, jotka on vielä päteviikin kaiken hyvän lisäksi.

Satu: Niinpä. Mitä jos miettii sinua itseäsi miten jotenkin pidät omaa uudistumiskykyä yllä ja jotenkin pysyt herkänä sille?

Nina: Ehkä yksi osa mun henkilökohtaisesta tarinaa on ollut tämä hallitusvastuuasia. Mulla oli sillä tavalla tuuri, että tuossa puolitoista vuotta sitten sain kutsun hallitukseen ja olen tykännyt siitä tosi kovasti ja se on ollut, se on hyvin niin kuin, kun on tällaisesta keskisuuressa IT-firmasta kysymys niin se on hyvin erilainen kuin tämä mun päivätyöpaikka.

Se on ollut todella freesaavaa päästä pohtimaan niitä asioita siitä näkökulmasta. Ja hyvin paljon saman tapaisten teemojen äärellä sielläkin liikutaan kuin mitä mun päivätyössäkin, mutta ne on vähän eri näkövinkkelistä. Se on ollut todella antoisaa kyllä että olen siitä tykännyt ja olen sitten yrittänyt tässä vapaa-ajalla sitten vähän niin kuin perehdyttää itseäni niin kuin ammatillisestikin siihen, että mitä se hallituksessa oleminen tarkoittaa.

Se on ollut tämmöinen oma tapa lisätä omaa viisautta ja jatkaa vähän tällaista epämuodollista opiskelua, jos näin voi sanoa.

Satu: Hei, haluaisin lopuksi vielä kysyä, että mitä ajatuksia haluaisit jakaa muutosjohtamisesta vaikka tänne meidän Aallon valmistuville opiskelijoille, jotka pohtii tällaista roolia itselleen tulevaisuudessa?

Nina: No joo ensin tietysti ihan tälleen, jos ottaa täältä keveämmästä päästä, niin itse olen jossain vaiheessa kyllä huomannut, että jos jotenkin tulee muutosten kanssa juttuun, niin siinä sitten työsarkaa riittää. Se on sinänsä tietysti ihan hyvä jos on kiinnostunut tällaisesta roolista. Mutta sitten toinen mikä on semmoinen ehkä kokemuksen mukana tuoma juttu, että moni kokee että se on semmoinen tavallaan siinä on vähän sellaista sopivaa säihkettäkin ammatillisesti, kun kertoo olevansa muutosjohtaja, Hyväs lykys sitten saa

semmoisia työtehtäviä, missä pääsee vähän itsekin lavalle kertomaan tarinaa ja saa ikään kuin henkilökohtaista profiiliin nostettua, mutta siinä tulee kylkeäisenä se, että suurin osa siitä arjesta on kuitenkin aika arkista lapioidista ja hankalien asioiden hoitamista. Ja kaikki ei aina suju niin kuin on suunniteltu ja ihmiset saattaa olla vähän huolissaan ja kiukkusiikin joskus ja kaikkea. Että se pitää jaksaa siinä ammatissa myöskin, että se ei ole pelkkää päivänpaistetta ja semmoista gloriaa. Siinä on se raskaampi puoli myöskin, että saadakseensa niitä muutosten läpiviennin aiheuttamia kiksejä ja niitä voitontunteita, joistain onnistuneesta projektista tai vastaavasta, niin se pitää jaksaa lapioida läpi.

Se on semmoinen mikä kannattaa muistaa, että säihkeellä on se toinen puoli myöskin ja se kuuluu osana sitä ammattia

Satu: Juuri näin. Hei, kiitos Niina tosi paljon Tämä on ollut superkiinnostava tunnin keskustelu sinun kanssa.

Nina: Joo kiitoksia. Minä olisin jaksanut vaikka kuinka pitkään lisää. Ehkä ensi kerralla sitten.

Satu: Jatketaan ensi kerralla. Kiitos.