



VM051:00/2018
VM/663/00.01.00.01/2018

OSAAMISEN JOUSTAVA HYÖDYNTÄMINEN

HANKKEEN LOPPURAPORTTI

valtionosaajat 
Hyödynnetään joustavasti yhteistä osaamista

30. HUHTIKUUTA 2019

Sisällysluettelo

1 Suositukset	3
1.1 Liikkuvuuden edistämiseen liittyvät suositukset	3
1.2 Työn jakamiseen liittyvät suositukset	3
1.3 Muut suositukset	4
2 Hankkeen tausta, tavoitteet, tehtävät ja organisointi	5
2.1 Tausta	5
2.2 Tavoitteet ja tehtävät	5
2.3 Hankkeen kokoonpano	7
2.4 Työskentelytapa	8
3 Hankkeen tulokset	8
3.1 Osaamisen kohtaamispaikka (kokeilu)	8
3.2 Strateginen henkilöstösuunnittelu (kokeilu)	10
3.3 Palkitsemisen kehittämisryhmä.....	11
3.4 HR-Tiimeri (kokeilu)	13
3.5 Yhteinen osoite.....	14
3.6 Verkostot.....	15
3.7. Kustannusten jakamisen käytännöt	17
3.7 Muut kehittämistoimenpiteet	18
4 Hankkeessa opittua	19

OSAAMISEN JOUSTAVA HYÖDYNTÄMINEN -HANKKEEN LOPPURAPORTTI

1 Suositukset

1.1 Liikkuvuuden edistämiseen liittyvät suositukset

Hankkeen työ kiteytettiin suosituksiksi, joista ensimmäiset liittyvät liikkuvuuden edistämiseen.

Liikkuvuuden edistämiseen liittyvät suositukset



1. Virastojen välistä yhteistyötä lisätään panostamalla yhteisten tavoitteiden asettamiseen, yhteisiin työympäristöihin ja alustoihin sekä yhteistyöhön kannustavaan johtamiseen

2. Henkilökiertojen määrässä tavoitellaan tasapainoa organisaatiossalla (yhtä paljon kierrossa ulkona ja sisällä)

3. Henkilökiertojen hallinnollisessa järjestämisessä noudatetaan yhteistä ohjeistusta

4. Tuetaan jatkossa liikkuvuutta myös rahoituksella: asia valmistelussa VM:ssä

VALTIOVARAINMINISTERIÖ 3

Ensimmäiseen suositukseen konkreettisenä toimenpiteenä on jo olemassa HR-ohjausryhmän linjaus liikkuvuuden edistämisen tavoitteiden sisällyttämiseksi virastojen tulossopimukseen. Tavoitteita on asetettu osittain jo vuodelle 2019 ja tavoitteena on, että tavoitteet ovat kaikilla virastoilla vuoden 2020 tulossopimuksissa (asiasta lisää kappaleessa 3.7.1).

Toisen suosituksen tavoite liittyy organisaatioiden johtamiseen ja sillä tavoitellaan tilannetta, jossa henkilökiertoja tapahtuisi mahdollisimman säännöllisesti molemmin puolin. Kolmannessa suosituksessa kehoitetaan hyödyntämään henkilökiertojen hallinnollisia ohjeita (ohjeet löytyvät osoitteesta: https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Materiaalia_virastoille).

Neljäs suositus eli rahoitus liikkuvuuden edistämiseksi on valmistelussa valtiovarainministeriössä.

1.2 Työn jakamiseen liittyvät suositukset

Seuraavat kolme hankkeen suositusta liittyvät työn jakamisen käytäntöihin:

Työn jakamiseen liittyvät suositukset



5. Samassa kiinteistössä toimivat virastot lisäävät yhteistyötä sekä työn tekemisessä että tilojen käytössä

6. Hyviä käytäntöjä ja kokemuksia jaetaan entistä aktiivisemmin

7. Lisätään verkostomaista, yhteistyöhön perustuvaa asioiden valmistelutapaa

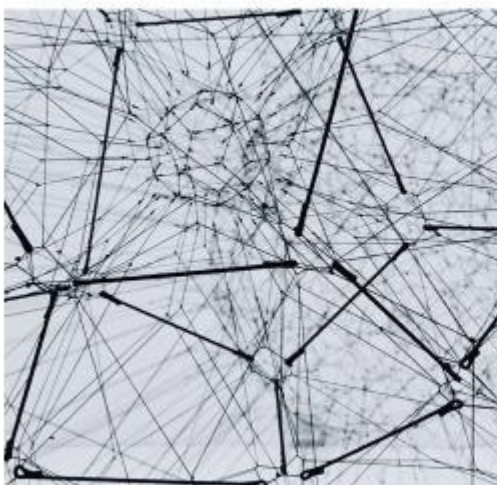
VALTIOVARAINMINISTERIÖ 4

Samoissa kiinteistöissä sijaitsevat virastot tekevät jo nykytilassa jonkin verran yhteistyötä, mutta yhteistyöpotentiaalia olisi valtavasti enemmän. Hanke suosittelee, että sekä tilojen käyttöön, että työn tekemiseen liittyvää yhteistyötä lisätään merkittävästi. Myös hyvien käytäntöjen jakamista sekä verkostomaista yhteistyötä tulee lisätä.

1.3 Muut suositukset

Hankkeen muut suositukset liittyvät palkintaan, osaamisen kohtaamispaikkaan sekä HR:n toimintaan osaamisen jakamisen edistäjänä.

Muut suositukset



8. Yhteistyöstä ja osaamisen jakamisesta palkitaan

Tulos- ja kertapalkkiokriteereihin lisätään tuloksellinen organisaatorajat ylittävä yhteistyö

9. Tarvitaan osaamisen kohtaamispaikka/alusta

Suositus tarkennetaan v.2020 alussa, kun kokelu päättyy

10. HR edistää omalla toiminnallaan resurssien yhteiskäyttöä ja osaamisen jakamista

VALTIOVARAINMINISTERIÖ 5

2 Hankkeen tausta, tavoitteet, tehtävät ja organisointi

2.1 Tausta

Yhteiskunnallisten ilmiöiden käsittelyyn ja ratkaisemiseen tarvitaan hallinnon rajat ylittävää yhteistyötä. Tärkeintä ei ole ainoastaan se, mitä itse tai oma organisaatio osaa ja tekee, vaan mitä osataan ja tehdään yhdessä.

Valtionhallinnon henkilöstövoimavarojen liikkuvuus nousi vahvasti esille osana Sipilän hallituksen kärkihankkeita. Virkamiesten ja osaamisen liikkuvuuden edistäminen ja yhteisten henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen sisältyvät valtioneuvoston kehittämistyöryhmän ja ministeriöiden johtamisjärjestelmä -hankkeen ehdotuksiin. Henkilöstövoimavarojen liikkuvuutta edistävän hankkeen käynnistämistä esitettiin myös toimintatapojen uudistamisen (TOTA) ministeriryhmän muistiossa 12.12.2017 *Yhtenäinen valtioneuvosto ja kyvykäs valtionhallinto*.

Valtiovarainministeriö järjesti syksyllä 2017 yhdessä valtioneuvoston kanslian kanssa työpajan henkilöstön liikkuvuuden edistämiseksi valtioneuvostossa. Ministeriöiden nimeämät johdon edustajat hahmottelivat vision 2022 virkamiesten ja osaamisen käytettävyydestä yhteisenä voimavarana. Vision mukaan liikkuvuus on keskeinen osa joustavampaa voimavarojen johtamista ja kehittämistä koko valtionhallinnossa. Liikkuvuutta toteutetaan yhteisillä menettelytavoilla, jotka koostuvat yhteisistä pelisäännöistä ja toimintamalleista sekä liikkuvuutta edistävän tehtävien, henkilöiden ja osaamisen kohtaamispaikasta. Virkamiesten ja osaamisen liikkuvuuden tulee olla kannustavaa ja turvallista.

Yleisesti ottaen valtionhallinnossa pidetään henkilöstön ja osaamisen liikkuvuutta kaikkien kannalta hyvänä ja kannatettavana asiana. Liikkuvuuden esiteitä kartoitettaessa (viimeksi vuoden 2018 alussa) on todettu mm., että koska liikkuvuuteen liittyviä asioita ja tehtäviä ei ole selkeästi koko valtionhallinnon tasolla vastuutettu eikä sisällytetty tulostavoitteisiin, asiat jäävät helposti keskusteluiksi, selvityksiksi ja muistioiksi sekä epävirallisiin verkostoihin. Liikkuvuus ei myöskään virastotasolla ole vielä, yhteisten tavoitteiden puuttumisen ja omista vähistä resursseista kiinni pitämisen vuoksi, oikeasti johdon tai esimiesten tavoitteissa ja prioriteettina.

Selvitysten mukaan liikkuvuutta helpottaa mm. johdon ja esimiesten positiivinen asenne, liikkuvuudesta saatavien hyötyjen jakaminen ja näkyväksi tekeminen, valtiokonsernin näkeminen yhtenä työnantajana sekä käytännön asioiden tekeminen mahdollisimman helpoksi. Näihin kaikkiin on pyritty vaikuttamaan Osaamisen joustava hyödyntäminen -hankkeella.

2.2 Tavoitteet ja tehtävät

Hanke muodostui neljästä projektista, joille määriteltiin seuraavat tavoitteet:

1) Työn jakamisen uudet mallit ja käytännöt

Tavoitteena on luoda konkreettiset toimintamallit ja niitä tukevat prosessit ja ohjeet, jotka edistävät osaamisen joustavaa käyttöä valtionhallinnossa ja joiden pohjalta työtä voidaan jakaa yli virastorajojen. Projekti käynnistää kokeiluja toimintamallien testaamiseksi käytännössä.

2) Verkostojen osaamisen hyödyntäminen tavoitteellisena toimintana

Tavoitteena on luoda toimintamallit ja konkreettiset käytännöt, joilla mahdollistetaan verkostojen tavoitteellisempi toiminta niin ydin- kuin tukitoiminnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että verkostoille voidaan antaa tehtäviä ja asettaa konkreettisia tavoitteita toimintaan. Projekti käynnistää uusien toimintamallien kokeiluja eri verkostoissa. Tällä projektilla on myös yhteys valtioneuvoston hallintoyksikkö (VNHY) -vetoiseen siilonmurtajat-kokeiluun, ja se tekee tiivistä yhteistyötä VNHY:n kanssa.

3) Osaamisen jakamisen kohtaamispaikka

Tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa ratkaisu, jossa organisaatiot voivat ilmoittaa osaamis- ja tehtävätarpeistaan ja virkamiehet vastaavasti kiinnostuksesta oman osaamisen jakamisesta laajempaan käyttöön. Projekti suunnittelee myös ratkaisua tukevat käytännön toimintamallit. Projektiin kuuluu myös toimintamallin ja -ratkaisun luominen yhteisten materiaalien jakamiseksi (ohjeet, kuvaukset, asiakirjamallit jne.).

4) Kustannusten jakamisen käytännöt

Tavoitteena on luoda käytännöt ja toimintamallit, joilla voidaan poistaa organisaatioiden budjettirajoitteista johtuvat esteet voimavarojen nykyistä laajemmalle yhteiselle käyttämiselle. Lähtökohtana henkilöstön liikkuvuudelle on valtion virkamieslain 20§, jonka mukaan tehtäväkiertoon lähtevän virkamiehen palvelussuhde säilyy lähettävässä virastossa. Projektin lopputuloksena syntyy tarvittava ohjeistus virastoille.

2.3 Hankkeen kokoonpano

Hankkeeseen pyydettiin osallistujia valtionhallinnon verkostojen kautta. Vastaanotto oli erittäin positiivista, ja lähes kaikki pyydettyt henkilöt lähtivät mielellään mukaan yhteiseen työhön. Projekteissa työskentelivät seuraavat henkilöt:

- 1) Työn jakamisen uudet mallit ja käytännöt
 - Projektipäällikkö Kirsi Kuuttiniemi, VM
 - Aino Heikkinen, VRK
 - Anna Hokkinen, PRH
 - Hannu Mäkikangas, VÄYLÄ (aik. Liikennevirasto)
 - Helena Tammi, GTK
 - Juha Madetoja, Tulli
 - Juha-Petri Sievänen, VK
 - Leena Niinikoski, Suomen Pankki (aik. Verohallinto)
 - Maarit Hildén, Suomen Akatemia
 - Mari Näätsaari, VM
 - Mia Jacobsson, TEM
 - Niko Rautio, Verohallinto
 - Pilvi Pellikka, VM
 - Riitta Bäck, VM
 - Santeri Paakko, Senaatti-kiinteistöt
 - Taina Mäenpää, Palkeet
 - Taru Ritari, OM
 - Tiina Hanhike, TEM
 - Tiina Kaunisto, LVM (aik. henkilökierto VM)
 - Tiina Kukkonen-Suvivuo, HAUS (henkilökierrossa SM:stä)
 - Timo Kähärä, AVI
- 2) Verkostojen osaamisen hyödyntäminen tavoitteellisena toimintana
 - Projektipäällikkö Virpi Einola-Pekkinen, VM
 - Merja Niemi, OKM
 - Jukka Kyhäräinen, Vero
 - Tapani Mattila, Keski-Suomen liitto
 - Milma Arola, Sitra
 - Liisa Virolainen, Valtiokonttori
 - Timo Halonen, MMM
 - Minna Kantola, VM
- 3) Osaamisen jakamisen kohtaamispaikka
 - Projektipäällikkö Marjaana Laine, VM
 - Anu Almiola, Traficom (aik. Viestintävirasto)
 - Virpi Lappeteläinen, VNK
 - Katja Lindroth, Palkeet
 - Marjukka Nikkola, Palkeet
 - Minna Takaloeskola, Fimea
 - Heidi Torro, VM (myöhemmin Heidi Innanen, VM)
 - Niina Turumäki, Valtiokonttori
 - Minna Sneck, VM
- 4) Kustannusten jakamisen käytännöt
 - Projektipäällikkö Virpi Heikkilä, VM (henkilökierto)
 - Nina Alatalo, TEM
 - Carolina Ansinn, Museovirasto
 - Jukka Erkkilä, AVI
 - Jan Holmberg, VM
 - Päivi Lanttola, VM

Kirsti Reponen, Poliisi
Minna Sneck, VM

2.4 Työskentelytapa

Hankkeen projektit työskentelivät itsenäisesti ja valitsivat itse työskentelytapansa. Kaikki projektiryhmät kokoontuivat säännöllisesti yhteen tarkastelemaan koko hankkeen etenemistä ja projektien välisiä yhteyspintoja. Yleinen huomio oli, että osaamisen joustava hyödyntäminen on asiana niin laaja, että sen selkeä rajaaminen neljään projektiin oli haasteellista, sillä projektien väliltä löytyi jatkuvasti uusia yhteyspintoja, mikä koettiin myös hanketta tukevana ja kokonaisuutta vahvistavana piirteenä.

Hanke järjesti sisäisten palaverien lisäksi syksyllä laajemman tilaisuuden, johon kutsuttiin erityisesti hankkeen ulkopuolista valtionhallinnon henkilöstöä arvioimaan hankkeen välituloksia. Tilaisuudella haettiin näkemystä siihen, ovatko projektit valinneet oikeat asiat tarkemman tarkastelun kohteeksi. Tilaisuuteen osallistui noin 50 henkilöä, ja tilaisuuden havaintojen perusteella päädyttiin tarkentamaan projektien jatkotyötä erityisesti konkreettisten kokeilujen suuntaan.

Syksyllä 2018 hanketta käsiteltiin myös VM/Valtionhallinnon kehittämisosaston johtoryhmässä sekä valtion HR-ohjausryhmässä. HR-ohjausryhmän palaute oli, että hanke on niin laaja, että sen kokonaisuutta on vaikea hahmottaa. Loppuraporttiin ja muuhun hankkeen aineistoon on pyritty kuvaamaan laajaa hanketta mahdollisimman tiiviisti. Lisätietoja yksityiskohdista saa projektipäälliköitä. Liitteessä 1 on esitetty hankkeen työstämä tahtotila osaamisen liikkumiselle valtionhallinnossa.

3 Hankkeen tulokset

3.1 Osaamisen kohtaamispaikka (kokeilu)

Osaamisen ja tiedon joustava jakaminen ja hyödyntäminen tietoteknisen ratkaisun avulla, ilman että henkilö liikkuu fyysisesti, on suhteellisen uutta valtionhallinnossa. Kokeilussa haetaan kokemusta tämän tyyppisen toiminnan mahdollistavan alustan tarpeesta, toimivuudesta ja soveltuvuudesta.

Keskiössä uudenlaiset tavat jakaa osaamista ja tehdä yhdessä

Digitaaliseen toiminta-alustaan (Skillhive) keskittyvässä kokeilussa testataan alustan toimivuutta oikeiden osaajien tunnistamisessa ja yhdistämisessä heille sopivien asioiden ympärille, sekä sitä miten tämä auttaa jakamaan osaamista yli virastorajojen. Samalla testataan Skillhiven teknistä toimivuutta.

Ymmärrystä uudenlaisista osaamisen jakamisen menetelmistä ja työvälineistä haetaan oikeiden hallintoa puhuttavien teemojen avulla. Teemojen, joiden ympärillä työskentely yhdessä toisi lisäarvoa heti eli jo kokeilun aikana. Mahdollisimman laaja käyttäjämäärä ei ole ollut tavoitteena. Sen sijaan tavoitteena on ollut se, että työntekijät rooliin katsomatta pääsevät ja innostuvat kokeilemaan alustaa ja että vuorovaikutus on aktiivista ja luovaa.

Skillhive-alustan ”parviälyä soveltava toimintamalli” mahdollistaa nopeasti muodostuvat työryhmät, jotka organisoituvat yhteisten työkohteiden – kuten ideoiden, ongelmien tai projektien – ympärille osaamisen ja kiinnostuksen perusteella. Yli perinteisten organisaatorajojen. (Valtiolla on yhteisiä työskentelyympäristöjä kuten Tiimeri, mutta ne on suunniteltu enemmän tietyn tunnistetun toimeksiannon tai projektin parissa työskentelyä varten.)

Ensimmäiset teema-avaukset liittyivät mm. toimintatapojen uudistamiseen ja kehittämiseen. Mukaan kutsuttiin erityisesti näistä teemoista ja ilmiöistä kiinnostuneita ihmisiä laajasti eri hallinnonaloilta. Käyttäjät saattoivat myös itse kätevästi nostaa jonkun kysymyksen keskusteluun / yhteiseen pohdintaan.

Kokeilu on avoin kaikille valtion virkamiehille ja työntekijöille ja mukaan on tähän mennessä liittynyt lähes 600 virkamiestä (itsekirjautuminen työ sähköpostilla osoitteessa: <https://valtio.skillhive.com>). Alusta on avoinna myös mm. Eduskunnan, Suomen Pankin, HAUSin, Senaatin ja Hanselin henkilöstölle. Hallinnon ulkopuolisia henkilöitä voidaan kutsua mukaan pääkäyttäjien avustuksella. Käyttäjiä ohjeistettiin noudattamaan samanlaista tietosuojapolitiikkaa kuin esim. LinkedInissä tai muussa sosiaalisessa mediassa työprofiililla toimitaessa.

Kokeilulla on ollut pieni erillinen projektiryhmä, jossa on ollut myös muiden hankkeen projektien edustusta. Käyttäjäpalautetta haetaan niin tapaamisissa kuin kokeiluun liittyvässä loppukyselyssä. Kokeilusta on tulossa myös opinnäytetyö (gradu Lappeenrannan yliopistoon).

Osaamisen kohtaamispaikalle on tarve

Kokeilu käynnistyi tammikuussa 2019 ja toukokuussa VM:n valtiohallinnon kehittämisosasto päätti pidentää kokeilun kestoa kesäkuun lopusta vuoden 2019 loppuun saakka.

Tätä raporttia kirjoitettaessa kokeilu on puolivälissä. Tähänastisten kokemusten perusteella vaikuttaisi siltä, että valtionhallinto hyötyisi pysyvästä ”Osaamisen kohtaamispaikasta”. Se tulisi kuitenkin onnistua istuttamaan toimivaksi osaksi muita järjestelmiä tai areenoita, joita virkamiehet ovat osana jokapäiväistä työtään tottuneet käyttämään (esim. virastojen intrat, ministeriöiden Kampus, Tiimeri, eOppiva, Kieku tms.). Operatiivinen vastuu toteutuksesta ja ylläpidosta tulisi antaa esim. Palkeisiin tai Valtorille. Raha- ja muut resurssit, sekä tietoturvaan liittyvät kysymykset, tulisi nekin ratkaista pitkällä tähtäimellä pysyvällä tavalla. Kokeilun päätyttyä tullaan suositusta tarkentamaan (vuoden 2020 alkupuolella).

Kokeilu ei kata koko projektin toimeksiantoa

Osaamisen jakamisen kohtaamispaikka –projektille annettu toimeksianto oli hyvin laaja ja haastava erityisesti näistä syistä johtuen:

- Valtionhallinnossa on jo käytössä, tai työn alla, joukko eri palveluita / ICT-kokonaisuuksia, joilla oli yhtymäkohtia toimeksiantoon. Näitä ovat ainakin Valtiolle.fi, Kieku (erityisesti sinne tuleva Osaava), TE-sektorin Työmarkkinatori ja Suomi.fi/SuomiDigi. Lisäksi näitä voivat olla eOppiva.fi, Tiimeri/Kampus ja valtion yhteinen julkaisualusta. Lisäksi valtionhallinnon ulkopuolelta löytyy palveluita, joilla on selviä yhtymäkohtia toimeksiantoon (ilmaisisista mm. Slack, Trello, LinkedIn, Facebook, Twitter ja maksullisista ainakin Solved Together ja Skillhive).
- Hankkeella oli hyvin lyhyt toimikausi eikä sen aikana ollut mahdollista tai järkevää rakentaa itse pysyvää palvelua ja huolehtia sen jatkuvan tuotannon varmistamisesta. Projektiryhmä koki siten tehtäväkseen keskittyä ideointiin sekä mahdollisen uuden palvelun tarpeen ja toteutuksen selvittämiseen.

Projektiryhmä piti tärkeänä määritellä hankkeen toimikautta pidemmälle ulottuva tavoitetila mahdollisesti luotavan ratkaisun perustaksi. Tavoitetila kiteytettiin käytännölliseksi kuvaukseksi, joka on kokonaisuudessaan liitteessä 1:

Uskomme, että Kohtaamispaikka on onnistunut, kun vuonna 2022...

...Ville/Wilma-virkamies avaa koneensa ja häntä odottaa pari valtion sisäiseen osaamisen joustavaan hyödyntämiseen liittyvää viestiä:

- "Tämä projekti/ongelma tarvitsee osaamista, jota sinulla näyttäisi olevan..."

- "Etsimme valtionhallinnosta xxx:n osaajaa 6 kk ajaksi. Osaamisesi näyttäisi soveltuvan..."

Päällekkäisyydet ensimmäisen, henkilöiden fyysisen liikkumisen tehostamiseen liittyvän "Tämä projekti/ongelma tarvitsee osaamista, jota sinulla näyttäisi olevan..." -lauseen kanssa olivat ilmeiset. Ainakin Valtiolle.fi ja Työmarkkinatori tarjoavat / tulevat tarjoamaan teknisiä ja vahvan lisäkehittämisen kohteena olevia tietoteknisiä ratkaisuja määräaikaistuuksien, henkilökierto-paikkojen, projektijäsenyyksien ja muiden henkilöiden fyysiseen liikkumiseen liittyvien ratkaisujen ympärille. Hankkeessa ei tietenkään kannattanut tehdä näiden kanssa päällekkäistä työtä. Siksi työ rajattiin tietoisesti digitaalista toimintalustaa koskeviksi kokeiluiksi, sillä "Tämä projekti/ongelma tarvitsee osaamista, jota sinulla näyttäisi olevan..." -tyyliseen lauseeseen liittyen hallinnon päällekkäisyydet todettiin vähäisiksi.

3.2 Strateginen henkilöstösuunnittelu (kokeilu)

Kokeilun nimeksi tuli *Yhdessä uuteen osaamiseen*, ja sen tavoitteena oli saada strateginen henkilöstösuunnittelu valtionhallinnossa aktiiviseen käyttöön ja nykyistä laajemmin hyödynnettäväksi osana viraston johtamista. Kokeilua valmisteltaessa pyrittiin tunnistamaan syitä sille, miksi strateginen henkilöstösuunnittelu ei ole edennyt valtionhallinnossa samaan tapaan kuin yritysmaailmassa. Yksi tunnistettu syy näyttäisi olevan se, että virastojen oman HR:n resurssit ja/tai osaaminen ei kaikilla riitä organisaation johtamista paremmin tukevaan HR:n strategisempaan toimintaan. Erityisen haastavaa tämä näyttäisi olevan pienillä organisaatioilla, joissa HR:n tehtäviä joudutaan hoitamaan paikoin vain muutaman henkilön voimin. Aina ei myöskään johto tunnista kaikkea potentiaalia, joka HR:llä voisi virastossa olla johdon toiminnan tukemiseksi muun muassa tulevien osaamistarpeiden kartoituksessa.

Alkuperäinen tavoite oli luoda strategisen henkilöstösuunnittelun käyttöönoton ja kehittämisen toimintamalli valtionhallintoon. Toimintamalliin oli tarkoitettu sisällyttää strategisen henkilöstösuunnittelun sparraajien verkosto, jonka osaamista virastot voisivat yhdessä käyttää. Ajatuksena oli

- Luoda viraston strategista henkilöstösuunnittelua edistävä ja kehittävä toimintamalli, jonka pohjalta sparraajat toimisivat virastojen tukena.
- Tehdä ehdotus valtionhallinnon strategisen henkilöstösuunnittelun yhteisestä perussisällöstä. Tavoitteena oli muodostaa jonkinlainen yhteinen näkemys tai tarkistuslista, mitä elementtejä vähintään viraston strategisessa henkilöstösuunnittelussa olisi hyvä olla.
- Luoda virastojen strategisen henkilöstösuunnittelun sparraajien verkosto, johon kuuluvat henkilöt voisivat, joko kokoaikaisena tai osittaisena henkilökiertona tai muun resurssien yhteiskäytön kautta, toimia valtionhallinnon sisäisinä asiantuntijoina tukemassa virastoja strategisessa henkilöstösuunnittelussa ja sen vakiinnuttamisessa osaksi viraston johtamiskulttuuria ja -rakenteita.

Kyseessä on viraston ydintoiminnan onnistumista, tavoitteita ja johtamista tukevan prosessin luominen. Sen tarkemman sisällön määrittää kunkin viraston ydintoiminta. Tavoitteena oli, että parhaimmillaan kokeilussa onnistuttaisiin luomaan virastojen käyttöön erilaisia rakenneratkaisuja ja työkaluja (mm. seurantatyökaluja ja analyysitoiminto).

Kokeilun avulla oli tarkoitus selvittää, voisiko malli olla hyödyllinen virastojen johdolle mm. tiedolla johtamisen ja ennakkoinnin parantamiseksi. Ajatuksena oli myös, että kokeilun tavoite olisi saavutettu, jos kokeilussa mukana olevat virastot olisivat ottaneet toimintamallin ja sparrausverkoston palvelut käyttöön vähintään kokeiluna ja kokisivat sen viraston toiminnan kannalta hyödyllisenä.

Melko pian kokeilua suunniteltaessa havaittiin, ettei yhtä kaikille virastoille sopivaa toimintamallia pystytä luomaan mm. virastojen toiminnan luonteen ja organisoiminnin erilaisuudesta johtuen. Havainto oli tärkeä valtionhallinnon resurssien yhteiskäytön ja strategisen henkilöstösuunnittelun näkökulmasta. Kootun ja analysoidun henkilöstötiedon käyttäminen päätöksenteossa edellyttää eri virastojen ydintoiminnan tarpeiden ymmärtämistä ja kytkemistä kokonaisuuteen. Toisaalta määrittämällä valtionhallinnon strategisen henkilöstösuunnittelun perusrakenteet voidaan mahdollisesti tuottaa laajemmin hyödynnettävissä olevia työkaluja valtionhallinnon johtamisessa tarvittavan tiedon analysointia ja visualisointia varten.

Sparraajien verkosto on uusi, resurssien yhteiskäytön, työn jakamisen ja verkostoitumisen muoto. Sitä voisi kuvaila valtionhallinnon sisäiseksi konsultointiverkostoksi. Toimintatapaa ei tällä hetkellä liene valtiolla muualla käytössä. Kokeilut jatkuvat ainakin kevään 2019 ajan, minkä jälkeen voidaan arvioida, miten malli toimii. Kokeilun aikana on havaittu prosessia hidastavia ja nopeuttavia tekijöitä. Hidastavia tekijöitä ovat mm. sparrausparien matching (halukkuus, luottamus, ajankohta, aikataulut), työkalujen erilaisuus (käytettävissä olevat tiedot) sekä erilaiset asenteet ja toimintakulttuurit. Kokeilua saatiin edistettyä luomalla yhteinen strategisen henkilöstösuunnittelun viitekehys ja kokoamalla malleja sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Kokeilujen toteuttaminen pelkästään virastojen omin voimin voi olla riskialtista. Kokeilu ei saa vaarantaa ydintoimintaa, ja siksi se oli hyvä toteuttaa tämän hankkeen sekä Kokeilukiihdyttämön tuella. Kokeilun pohjalta voidaan todeta, että strategiselle henkilöstösuunnittelulle on paljon tilausta ja virastotasolla tulee lisätä HR-henkilöstön strategista osaamista ja kykyä toimia johdon ja esimiesten kumppanina. Hankkeen toiminta-aikana 30.4.2019 mennessä strategisen henkilöstösuunnittelun alaprojekti käynnisti lähes kymmenen virastojen välistä sparrausparia ja uusia oli edelleen valmisteilla. Mukana oli sekä ministeriöitä että eri hallinnonalojen virastoja.

3.3 Palkitsemisen kehittämisryhmä

Strategisen henkilöstösuunnittelun työstämisen yhteydessä syntyi tarve koota tietoa ja jakaa osaamista henkilöstön palkinnasta ja palvelussuhde-etuuksista. Näillä ajateltiin olevan yhteys henkilöstön liikkuvuuteen ja halukkuuteen siirtyä toiseen virastoon. Siirtymisen houkuttelevuus vähenee, jos se aiheuttaa etujen menetystä tai vähenemistä. Henkilöstön palkinnalla taas voitaisiin tarpeen mukaan edistää strategisia tavoitteita kuten osaamisen jakamista yli organisaatio-rajoiden.

2.3.1 Henkilöstöedut

Henkilöstön palkinnalla voidaan tarpeen mukaan edistää strategisia tavoitteita kuten liikkuvuutta ja osaamisen jakamista yli organisaatio-rajoiden. Siirtymisen houkuttelevuus kuitenkin vähenee, jos se aiheuttaa merkittäväksi koettua

edunmenetystä. Tärkeää on saada työsuhte-edut yhtenäisemmiksi myös virastojen välisen työntekijöistä käytävän kilpailun vähentämiseksi tai estämiseksi. Tämä hyödyttäisi valtiokonsernia kokonaisuutena, samoin kuin tuloksesta syntyvä yhtenäisempi ja selkeämpi valtion työnantajakuva. Mahdollisuus palkita hyvistä suorituksista jo uran alussa tukee myös uusien työntekijöiden sitoutumista.

Kertapalkinta hyvien suoritusten palkitsemiseen on toteutettavissa työnantaja-päätöksin. On tärkeää määritellä avoimesti palkinnan kriteerit ennen niiden käyttöön ottoa, missä apuna voitaisiin käyttää eri virastoissa jo käytössä olevia kertapalkinnan malleja; tiimi- ja ryhmätason palkintamalleja on jo käytössä eri virastoissa. Palkitseminen tulisi kohdistaa erityisesti strategiasta tulevien tavoitteiden saavuttamiseen yhteistyössä virastojen sisällä ja erityisesti hallinnonalarajat ylittävässä yhteistyössä.

2.3.2 Kertapalkinta

Valtion virkaehtosopimuslain 5.2 § 2 -kohdan nojalla virkaehtosopimuksessa sovittuja palvelussuhteen ehtoja huonommiksi määräämättä, mutta virkaehtosopimuksen muutoin estämättä, virasto tai laitos voi määrätä valtion talousarvion rajoissa virkamiestensä palkkauksesta sekä myöntää virkamiehelle virkasuhteesta johtuvan luontoisedun. Tämän perusteella valtion virastoilla on toimivalta päättää luontoiseduista sekä virkamiestensä palkkauksesta, joka voi käsittää myös lisäpalkkion tai kertapalkkion maksamisen. Kertapalkinta ei kuulu neuvotteluvollisuuden piiriin, vaan työnantaja päättää siitä yksipuolisesti. Työnantajan näkökulmasta kyse on joustavasta palkitsemisen keinosta, kun kertapalkinnan perusteista ja siihen käytettävistä varoista päätetään vuosittain tai muutoin määräajoin kulloisten olosuhteiden (palkitsemisen kokonaisuus, kertapalkinnan tarve ja käytössä olevat varat) edellyttämällä tavalla.

Kertapalkinta on käytössä joissakin valtion virastoissa, kuten valtiovarainministeriössä ja Patentti- ja rekisterihallituksessa (tunnustuspalkkio). Myös esim. Suomen Pankissa on käytössä kertapalkinta (säädösperusta eri). Kertapalkintaa ja joustavaa palkitsemista käytetään myös laajasti yksityisellä puolella, ja aiheesta on saatavilla runsaasti kirjallisuutta ja tutkimustietoa. Kertapalkinnan yleiset periaatteet ja hyvät käytännöt ovat samanlaiset riippumatta organisaatiosta ja päätöksenteon säädöspohjasta.

Kertapalkintaa käytetään, kun on tarve palkita henkilöstöä strategian mukaisesta huippusuorituksesta välittömästi ja kertaluonteisesti silloin kun palkinnan peruste ei ole pysyvä (erona henkilökohtaisen palkanosan määrittelyyn). Tarve voi koskea ryhmän tai yksilön palkitsemista. Kertapalkinta on yksi työnantajan käytettävissä oleva keino ohjata toimintaa sen strategian, tavoitteiden ja arvojen mukaiseen suuntaan. Työntekijä puolestaan kokee palkinnan kannustavaksi saadessaan välittömän tunnustuksen erinomaisesta suorituksestaan. Valtiokonsernin näkökulmasta palkkaukseen ohjatut varat kohdentuvat vaikuttavammin, kun niillä voidaan tehokkaammin edistää virastolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Kertapalkinnalla voidaan palkita yksilöitä huippusuorituksista, mutta myös erilaisia tiimejä tai ryhmiä niiden yhteisistä saavutuksista. Palkinnan perusteena voi olla myös esim. rakentavan vuoro vaikutuksen, osaamisen jakamisen tai hyvän yhteistyön edistäminen poikkeuksellisen esimerkillisellä tavalla. Kertapalkinnalla voidaan edistää myös innovatiivisuutta ja palkita henkilöstöä uusista toimintaa kehittävästä ideoista.

Kertapalkinnan käytön edistämiseksi valtiolla olisi hyvä koota yhteen projektimaisen työn, tiimityöskentelyn ja yksilön huippusuorituksen palkitsemisen perusteet ja menettelyt. Kertapalkinta tulee myös jatkossa säilyttää virastoissa

työnantajapäätöksin tehtävinä ratkaisuinä. Kertaluontoisen palkintaan tulisi myös varata organisaatioissa budjettivaroja.

Kertapalkinnan käyttöönnotossa on huolehdittava mm. tavoitteiden ja mittareiden läpinäkyvyydestä ja ymmärrettävyydestä, menettelyn tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaiseksi kokemisesta sekä kertapalkkioiden kannustavuudesta (määrän oltava riittävän suuri). Palkinta ja siitä viestiminen on sovittava kulloiseenkin organisaatiokulttuuriin sopivalla tavalla.

Kertapalkinnalla sitoutetaan huippuosaajia, jotka suoriutuvat annetuista vastuista poikkeuksellisen hyvin. Näin vahvistetaan osaajien pysymistä valtiotyönantajalla ja valtiotyönantajan houkuttelevuutta. Kertapalkinta on palkitsemisen keino, joka kannustaa aidosti tavoittelemaan huippusuoritusta. Palkitseminen hyvästä työstä kannustaa sekä lisää arvostuksen tunnetta ja oikeudenmukaisuuden kokemusta.

Kertapalkinnan käyttöönnotolle tunnistettiin projektiryhmässä joitakin esteitä. Virastoilla voi olla epäselvyyttä juridisista perusteista, eikä yksinkertaisesti tiedetä, mitä voidaan säädösten puitteissa tehdä ja mitä ei. Kertapalkinnan käyttöönotto edellyttää myös jonkin asteista perehtyneisyyttä palkitsemisen periaatteisiin ja vaihtoehtoihin. Virastoilla ei ole ehkä tällaista osaamista tai resursseja tällä hetkellä. Esteenä voi olla myös se, ettei palkintaan ole virastoissa käytettävissä tai osoitettavissa varoja, mitä voitaisiin edistää palkkabudjetoinnin keinoin. Lisäksi haasteeksi voi tulla heikosti suoriutuvien yksilöiden tai ryhmien kannustaminen ja motivoiminen.

3.4 HR-Tiimeri (kokeilu)

HR-Tiimeri päätettiin ottaa kokeiluun HR-asiantuntijoiden yhteisenä työtilana, jossa olisi mahdollista jakaa hyviä käytäntöjä ja osaamista yli virastorajojen. Kokeilu päätettiin alun perin toteuttaa 1.11.2018 - 31.3.2019 välisenä aikana, ja siihen osallistui HR-asiantuntijoita hankkeessa mukana olevista virastoista. Sittemmin HR-Tiimerin käyttöä päätettiin jatkaa vuoden 2019 loppuun positiivisen palautteen perusteella ja sillä ajatuksella, että uusi toimintatapa vaatii pidemmän ajan tullakseen tutuksi ja paremmin käyttöön.

Käyttäjiksi kutsuttiin yhteensä 73 henkilöä reilusta 30 virastosta ml. ministeriöistä ja hallinnonalojen virastoista. Käyttäjille järjestettiin Skype-info HR-Tiimerin käytöstä joulukuussa 2018. Infossa aiheina olivat työtilaan kirjautuminen, työtilan rakenne, näkymän luominen ja avainsanat, asiakirjan tallentaminen työtilaan ja keskustelut työtilassa.

HR-Tiimeri luotiin valtion HR-asiantuntijoiden käyttöön. Työtilassa oli tarkoitus jakaa kokemuksia ja osaamista virastojen toimivaltaan kuuluvista henkilöstöhallinnon käytännöistä, kuten etätöystä, työhyvinvoinnin malleista ja erilaisista henkilöstöeduista. Työtilan kautta oli tarkoitus myös tavoittaa osaajia yli virastorajojen ja käydä keskusteluja teemoittain. Tarkoituksena oli jakaa vain yleisiä malleja ja käytäntöjä, ei salassa pidettäviä tietoja tai asiakirjoja. Käyttäjille kerrottiin myös, ettei työtilassa muodosteta virallisia kantoja tai linjauksia asioista, jotka kuuluvat joko viraston, valtiovarainministeriön tai valtion työmarkkinailoksen toimivaltaan.

HR-Tiimeri -työtilaa ei rakennettu ennen osallistujajoukon laajentamista etukäteen valmiiksi, vaan tarkoitus oli, että kaikki kokeiluun osallistuvat pääsisivät muokkaamaan työtilan rakennetta ja vaikuttamaan sen sisältöön. Pilottia valmistelleen ryhmän ulkopuoliset käyttäjät eivät muokanneet rakennetta lainkaan eivätkä esittäneet siihen muutoksia.

HR-Tiimerin toimivuudesta ja sen kehittämistarpeista oli mahdollista antaa palautetta koko pilotoinnin ajan työtilassa joko Keskustelut tai Uutissyöte -välilehtien kautta. Yhtään palautetta ei vastaanotettu (tilanne 30.4.2019).

Työtilaan tallennettiin yhteensä 13 asiakirjaa 7 eri virastosta. Keskustelu aloitettiin 9 teemasta ja keskusteluihin osallistui yhteensä 10 henkilöä.

Vähäinen käyttö ei vastannut projektiryhmän alkuperäisiä ennakkokäsityksiä yhteisen työtilan tarpeesta, koska käytäntöjä ja asiakirjamalleja kysytään toisista virastoista enemmän kuin HR-Tiimerin käyttö antaa ymmärtää. Osittain vähäinen käyttö voi johtua siitä, että käyttäjät eivät tunne toisiaan, jolloin kynnys kysyä ja jakaa on korkeampi kuin kysyttäessä vanhalta tutulta toisesta virastosta.

Projektiryhmä arvioi, että HR-Tiimerin käyttöä olisi syytä vielä jatkaa ja seurata, omaksutaanko työtila aktiivisempaan käyttöön pidemmällä aikavälillä.

3.5 Yhteinen osoite

Yhteinen osoite -ryhmä kannusti virastoja miettimään osaamisen jakamista ja yhteistyön muotoja sellaisissa kiinteistöissä, joissa sijaitsee kaksi tai useampia virastoja (kampukset) taikka toisiaan lähekkäin sijaitsevien virastojen välillä.

Ryhmä koordinoi viisi kampustapaamista, joista yksi järjestettiin pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Osaamisen jakamista ja yhteistyötä samassa kiinteistössä sijaitsevien virastojen kesken pidettiin tärkeänä. Osaamisen jakamisen mahdollisuuksia nähtiin etenkin ydintoimintaa tukevien toimintojen ja palvelujen kohdalla. Tapaamiset ja niiden pääasiat on raportoitu tarkemmin liitteessä 2.

Yhtenä tärkeänä osaamisen jakamisen ja yhteisen tekemisen mahdollistajana pidettiin virastojen yhteiskäyttöisten tilojen lisäämistä. Senaatti osallistui aktiivisesti ryhmän työskentelyyn osallistumalla kaikkiin virastotapaamisiin. Työn tekemisen uudet tavat ovat pysyvästi uudistaneet valtionhallinnon työympäristöihin liittyviä tarpeita. Yhteiskäyttöisyys valtionhallinnon tiloissa on keskeinen uusi toimintamalli ja Senaatin tavoitteena on edistää avointen yhteiskäyttöisten tilojen käyttöä. Tulevaisuuden työympäristö rakentuukin osittain yhdelle käyttäjälle nimetyistä ja osittain yhteiskäytössä olevista työtiloista. Tilojen yhteiskäyttötilanteissa erityisesti turvallisuusnäkökulma on huomioitava. Turvallisuuteen liittyviä periaatteita kuvataan raportin liitteessä 3.

Tapaamissa sovittiin jatkotapaamisista ja/tai kokeiltavista osaamisen jakamisen ja yhdessä tekemisen tavoista. Kokeilujen toteuttaminen tapahtuu tapaamisiin osallistuneiden virastojen toimesta. Kokeilujen piiriin kuuluu muun muassa yhteiskäyttöisten tilojen käyttöönoton selvittäminen ja yhteistyön lisääminen kampuksilla virastojen HR-toimintojen kesken. Osassa tapaamisia todettiin, että yhteistyön mahdollisuuksia on jo hyvin ja virastoille riittävällä tavalla hyödynnetty. Kun virasto on käynnistämässä kehittämis- tai uudistustyötä, on jatkossa tärkeää pohtia aiempaa laajemmin virastojen välisen yhteistyön mahdollisuuksia ja hyötyjä.

Hankkeen puitteissa toteutetaan vielä vuoden 2019 aikana seurantakysely, jonka tarkoituksena on selvittää, ovatko tapaamiset johtaneet yhteistyön lisääntymiseen.

3.6 Verkotot

Erilaisia verkostotyyppjä erilaisiin tarpeisiin

Koska tapa hahmottaa verkostoja ja verkostomaista toimintamallia on hyvin moninainen, lähti projektiryhmä ensi töikseen tunnistamaan valtionhallinnon erilaisia verkostoitumisen muotoja. Tunnistettiin karkeasti 4 erilaista tyyppiä eli ammatilliset verkostot, yhteistyöverkostot, uusia innovaatioita tuottavat verkostot sekä toimintakulttuuria uudistavat verkostot.

- a) *Ammatillisille verkostoille* luonteenomaista on, että tietyssä roolissa toimivat hakevat tukea ja sparrausta verkostoitumalla toisten virastojen vastavissa rooleissa toimivien kanssa. Tyypillisiä esimerkkejä ammatillisista verkostoista ovat Juristiverkosto ja HR –juristiverkosto, jotka molemmat ovat syntyneet tarpeeseen tulkita juridista toimintakenttää yhdessä muiden kollegojen kanssa sekä vaihtaa hyviä käytäntöjä em. tehtäväkenttiin liittyen.
- b) *Yhteistyöverkostoista* esimerkki on esim. Työ 2.0, jota on valmisteltu verkostomaisesti eli konsernitoimijoiden VM – VK - Senaatti – Valtori - yhteistyönä sekä kutsumalla virkamiehiä ja virastoja oman kiinnostuksensa perusteella mukaan valtionhallinnon uusien toimintatapojen kehittämiseen. Toinen esimerkki on *Kehittäjäkumppanuus -valmistelu*, jossa 8 ministeriön kesken lähdettiin rakentamaan uutta toimintamallia ministeriö - maakunta –tason yhteistyöhön. Luonteenomaista em. yhteistyöverkostoille on yhteinen päämäärä, jonka saavuttamiseksi yhdistetään resurssit eli aika, tieto ja osaaminen.
- c) *Uusia innovaatioita synnyttävistä* verkostoista esimerkkeinä käsiteltiin mm. Ekosysteemifoorumia ja sen uudenlaista, eri toimijajoukot yhteen kutsuvaa toimintamallia. Keskeiseksi työn sisällöksi ekosysteemifoorumissa nimettiin ihmisten erilaisia elämäntapahtumia, joihin lähdettiin digitalisaation keinoin yhdessä tuottamaan palveluja ja ratkaisuja. Oleellista ekosysteemifoorumin työskentelyssä on ollut se, että toimijajoukko on hyvin moninainen, kattaen sekä julkisen että yksityisen sektorin toimijoita.
- d) *Toimintakulttuuria uudistavista* verkostoista tarkastelun kohteena olivat eri puolille syntyneet muutosagentti- ja muutoksentakijä -tyyppiset verkostot. Näiden syntymiselle ominaista on ollut, että organisaatioissa on lähdetty aktiivisesti kutsumaan erilaisissa rooleissa ja monenlaisella statuksella toimivia vapaaehtoisia mukaan uuden toimintakulttuurin ja uusien toimintatapojen rakentamiseen. Toimintamalliin kuuluu, että ao. verkostoille annetaan vapaat kädet tehdä toimintakulttuurin kehittämiseen liittyviä ehdotuksia ja aloitteita sekä usein myös erilaisia muuhun meneillään olevaan kehittämistyöhön liittyviä toimeksiantoja.

Julkaisuja, blogeja, valmennusta ja tutkimusta

Kokemukset, opit ja oivallukset em. toimintamalleista työstetään kirjalliseen muotoon ja jaetaan eri kanavien, julkaisujen, blogien ja tilaisuuksien muodossa eri puolille hallintoa.

Projektiryhmä on ollut synnyttämässä yhdessä VNK:n ja Sitran kanssa "Verkostojohtamisen käsikirjaa" sekä siihen liittyvää valmennuskokonaisuutta. Käsikirja on ilmestynyt VNK:n julkaisusarjassa, mutta siitä tehdään myös digitaal-

linen versio eOppivaan. Valmennuskokonaisuus on kohdennettu ministeriöiden virkamiehille ja se on tarkoitus ajoittaa tukemaan uuden hallitusohjelman toimeenpanoa siten, että se lähtisi liikkeelle syksyllä 2019.

Tulossa on myös valmennusta, joka tukee kaikkien valtionhallinnon virkamiesten ammatti-identiteetin uudistumista verkottuneeksi vaikuttajaksi.

Projektiryhmä on myös käynnistänyt yhteistyötä LUT:n professori Kirsimarja Blomqvistin kanssa liittyen laajemmin valtionhallinnossa työskentelevien virkamiesten verkostomaisen työskentelyn valmennukseen ja mahdolliseen tutkimusyhteistyöhön. Myös Aaltoyliopiston Design –laitoksen kanssa on käynnistetty yhteistyön valmistelu opinnäytetyön muodossa.

Yhteistyön ja yhdessä oppimisen ympäristö

Edellä mainitut yhteistyöhankkeet LUTin ja Aaltoyliopiston kanssa liittyvät projektin aikana syntyneeseen ideaan yhteisöllisen, verkostomaista työskentelytapaan ja yhdessä oppimista edistävän toimintakonseptin luomiseksi valtionhallintoon. Tähän liittyvä kokeiluehdotus, *Työ2.0Lab*, muodostui tämän osaprojektin päätuotokseksi. Kokeilu on työn alla ja valmistelua tehdään tiiviissä yhteistyössä Työ 2.0 -toimijoiden ja erityisesti Senaatti-kiinteistön kanssa.

Kyse on yhdessä oppimisen ja tekemisen ympäristöstä, jossa työskennellään ilmiölähtöisesti, kokeillen ja uutta luoden. Kyse ei ole pelkästään fyysisestä tilasta vaan uudenaikaisesta toimintamallista.

Kokeilu ei kuitenkaan onnistu ilman fyysistä tilaa. Tämän vuoksi haussa on myös fyysinen tila. Tavoitteena on, että tilassa 1) työtetään asioita ilmiöpohjaisesti ja uutta kokeillen, 2) työskentely on itseorganisoituvaa, tavoitteellista yhdessä tekemistä ja uskaltautumista uusille alueille, 3) hyödynnetään muotoiluajattelua (*design thinking*) sekä palvelumuotoilun periaatteita ja työkaluja, 4) toteutetaan työpajoja ja kehittämissprinttejä erilaisilla, kuhunkin haasteeseen sopivilla ketterillä, toiminnallisilla ja osallistavilla menetelmillä.

Tila toimisi valtion virkamieskunnan ”learning by doing” –tyyppisenä oppimisen ja yhteiskehittämisen, koko julkishallinnon (valtion virastot, kuntasektori) yhdessä oppimisen ja yhteiskehittämisen tilana sekä julkishallinnon ja yhteiskunnan muiden toimijoiden yhteiskehittämisen tilana. Tilaan tulisi myös Senaatin ”Sesam” -konseptin mukainen työskentelytila pelkästään valtionhallinnon työntekijöiden käyttöön.

Vielä työn alla olevat *substanssiteemat*, joita tilassa lähdetäisiin ensi vaiheessa työstämään ovat Kiertotalous, AuroraAI, Lapsipolitiikan uudistaminen ja Resurssiviisas virasto –kokonaisuus. Parhailaan etsitään tilan ensi vaiheessa käyttöön ottavia kumppaneita ja vuokrakustannusten jakajia. Neuvotteluja käydään mm. HAUSin, Sitran ja Helsingin kaupungin kanssa. Tavoitteena on, että tila olisi edellä kuvatussa käytössä elokuussa 2019.

Verkostot tutuksi

Valtionhallinnon olemassa olevia verkostoja on tehty tutuksi mm. rakentamalla niille yhteinen alusta eOppivaan. Alustalla on tällä hetkellä perustiedot 12 valtionhallinnon verkostosta sekä siitä, miten niihin on mahdollista päästä mukaan. <https://www.eoppiva.fi/verkostot/>

3.7. Kustannusten jakamisen käytännöt

Kustannusten jakamisen käytännöt –projekti työsti konseptia kustannusten jakamisen käytäntöjen suosituksiksi muutaman yhteisen kokouksen ja yhteisen virtuaalisen työskentelyn avulla.

Varsinaisen kustannusten jakamisen käytäntöjen konseptointityön lisäksi projektityössä selvitettiin Palkeiden Kiekuun rekisteröityjen toteumatietojen avulla, mikä on valtiolla tunnistettu toteutunut henkilökiertovolyyymi: hyvin vaatimaton, vuonna 2017 vain 0,04% valtion henkilöstöstä.

Kustannusten jakamisen käytäntöjä pohtinut projektiryhmä arvioi rahoituksen muodostavan usein esteen liikkuvuuden ja osaamisen uudistamisen edistämiseksi. Erityisesti pienempien virastojen ongelma liikkuvuuden lisäämisessä on usein ensisijaisesti rahoitus ja liikkuvuuden kautta menetetyt työpanoksen taloudellinen korvaaminen (väheksymättä osaamista). Keskustelua käytiin myös tulosohjauksesta keinona lisätä liikkuvuutta – tämänkin tavoitteen toteutuminen lopulta liittyy määrärahojen riittävyteen. Sama asia todettiin johtajasopimusten toimeenpanossa, mikäli liikkuvuuden lisääminen asetetaan näissä johdon tavoitteeksi. Kustannusten jakamisen käytännöt –projektin osalta ei toteutettu varsinaista kokeilua, mutta projektityön tuloksena syntyi ehdotus, että henkilöstön liikkuvuutta ja osaamisen uudistamista edistettäisiin valtion keskitetyllä rahoituksella, ”osaamistuella”. Projektiryhmän ehdotuksena oli, että valtion virastoille suunnatun ammatillisen osaamisen kehittämiseen varatun määrärahan perusteet arvioitaisiin ja uudistettaisiin siten, että epätarkoituksenmukainen koulutuskorvausprosessiin käytetty rahoitus kohdennettaisiin uudelleen erityisesti henkilöstön liikkuvuuden ja osaamisen uudistamiseen.

Valtiovarainministeriö asetti 31.1.2019 Muutosturvatyöryhmän, jonka tehtävään kuuluu myös tämän ehdotuksen käsitteleminen: ”Muutosturvatyöryhmän tehtävänä on kartoittaa muutosturvaa koskevien periaatteiden mahdollisia kehittämistarpeita ja muutosturvatilanteiden ohjauksen ja tuen uudistamista. Samassa yhteydessä työryhmä käsittelee valtion virastoille tarkoitetun koulutuskorvauksen muutostarpeet. Työryhmä raportoi työstään loppuraportilla 14.6.2019 mennessä.” Muutosturvatyöryhmän työhön osallistuvat ammattijärjestöt JUKO ry, JHL ry, Ammattiliitto Pro sekä Valtion työmarkkinailaitos, valtiovarainministeriö ja ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus.

Muutoin kustannusten jakamisen käytännöt –projekti päättyi suosittamaan VirkamL 20§ mukaisen henkilökierron osalta yleisenä periaatteena ”vaihtareita”, jolloin kustannuksia ei laskuteta. Virastotasolla pyritään tasapainoon: koko viraston osalta (ei yksittäisten henkilöiden tasolla) henkilökiertolaisia on lähetetty ulos ja vastaanotettu sisälle (noin) sama määrä, jolloin on kustannusneutraali tilanne eikä ole tarvetta kustannusten laskutukselle. Jos henkilökiertoa käytetään ketteränä keinona saada osaamista hanketyöhön, ja jos hankkeella on käytettävissä oma budjetoitu rahoitus, silloin suositellaan, että lähetettävä virasto saa palkkakustannusten osalta korvauksen hankebudjetista.

Muiden kuin henkilöstökustannusten osalta projekti suosittelee aiheuttamisperiaatteen mukaista kustannusten jakamista: jos vastaanottavan viraston tehtävien hoidossa aiheutuu matka-, koulutus- ja/tai muita kustannuksia, vastaanottava virasto maksaa ne. Jos henkilökierron aikana aiheutuu kustannuksia lähetettävän viraston toimeksiannosta, silloin lähetettävä virasto maksaa ne. Työter-

veyshuolto hoituu aina siellä, missä on henkilön palvelussuhde, eli lähettävissä virastossa. Nämä kaikki periaatteet ovat olleet pääosin käytössä jo toteutetuissa henkilökiirroissa.

Projektityössä laadittiin myös **ohjepaketti** VirkamL 20§ mukaisen henkilökierron hallinnollisille prosesseille (https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Ajankohtaista/Materiaalia_virastoille). Ohjepaketti on tarkoitettu kaikille henkilökierron osapuolille: lähettävä virasto, vastaanottava virasto, henkilö itse, Valtori, Palkeet. Ohjeet vaihtelevat tehtävän/roolin mukaan: ns perusvirkamies, esimies, henkilöstöasiantuntija. Erityisesti Valtorin toimikenttään liittyen, henkilökiertolaisen työvälineiden ja eri järjestelmien käyttöoikeuksien osalta, on käytännössä paljon kirjavuutta ja toiminnallisia ongelmia johtuen virastojen hyvin erilaisista ja eri kypsyystason ympäristöistä, järjestelmistä ja toimintatavoista, ja toisaalta yhtenäisten käytäntöjen puuttumisesta. Jatkon osalta on tarpeen Valtorin osalta kiinnittää tähän asiaan huomiota, ja työstää selkeä ja toimiva ”henkilökiertokonsepti”, jolla varmistetaan, että kaikilla henkilökiertolaisilla on vaivattomasti ja toimintavarmasti käytettävissään kaikki tarpeelliset työvälineet ja käyttöoikeudet niin lähettävän kuin vastaanottavan viraston osalta koko henkilökierron ajan.

3.7 Muut kehittämistoimenpiteet

3.7.1 HR-ohjausryhmän linjaukset

Alivaltiosihteeri Päivi Nergin johtama valtionhallinnon HR-ohjausryhmä linjasi syksyllä 2018 kansliapäällikkökokouksen hyväksynnällä, että viimeistään vuonna 2020 valtion virastojen tulossopimukseen sisällytetään tavoitteita liikkuvuuden edistämiseksi, osaamisen kehittämiseksi sekä valtion työnantajakuva uudistamiseksi. Samat päämäärät viedään konkreettisina tavoitteina myös valtion johtajasopimukseen. Koska virastojen lähtötilanteet ja tulossopimusten sisällöt vaihtelevat, HR-ohjausryhmä päätyi määrittämään yhteiset strategiset teemat yleisellä tasolla kaikille yhteisten konkreettisten tavoitteiden sijaan. Tarkoitus on, että ministeriöt ja virastot määrittelevät yhdessä tarkemmat virasto-kohtaiset tavoitteet ja tavoitteet voivat siis vaihdella virastoittain. Osassa tulossopimuksia linjauksen mukaisia tavoitteita on jo asetettu vuodelle 2019. Joka tapauksessa tulossopimuksen hyödyntämisen uskotaan olevan hyvä keino näiden asioiden edistämiseksi ja erityisesti liikkuvuuden lisäämiseksi. HR-ohjausryhmän perustelut valituille teemoille on esitetty alla.

	Osaamisen kehittäminen	Liikkuvuuden edistäminen	Valtion työnantajakuva uudistaminen
Miksi teema?	Ajantasainen ja jatkuvasti päivittyvä osaaminen on keskeinen valtionhallinnon menestymisen edellytys. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti, virastot saavat uusia tehtäviä ja luopuvat vanhoista. Oppimisen merkitys osana työtä sekä vaatimus laaja-alaisen osaamisen kehittämiseen korostuvat.	Liikkuvuus on yksi keskeisimmistä osaamisen kehittämisen keinoista. Se on tehokas tapa jakaa osaamista ja resursseja. Liikkuvuudella tarkoitetaan sekä ihmisten, osaamisen että tiedon liikkumista. Päämääränä on muuttaa kulttuuria ja asenteita niin, että liikkumisesta ja yhdessä tekemisestä tulee pysyvä osa valtionhallinnon toimintakulttuuria.	Kuva valtiosta modernina, aikaansa seuraavana työpaikkana on keskeistä virastojen ja valtion työnantajakilpailukyyn säilyttämiseksi. Valtion yhteistä työnantajakuva luodaan sekä yhdessä tekemällä että jokaisella työpaikalla erikseen. Työnantajakuva vahvistuu sisältä ulospäin, ts. julkikuva muodostuu arjen tekemisestä.
Mitä pitää ottaa huomioon tavoitteiden asettamisessa?	Valtionhallinnon osaamista ei voida kehittää vain uuden henkilöstön kautta, nykyhenkilöstön osaamisen kehittämiseen tulee panostaa. Oppiminen tapahtuu työssä ja yhä enemmän myös vuorovaikutuksessa muiden (kollegat, asiakkaat) kanssa. Tuetaan ja kannustetaan yhdessä tapahtuvaan työssä oppimiseen.	Liikkuvuus voi olla sekä valtionhallinnon sisäistä että ulospäin suuntautuvaa. Liikkuvuutta voidaan tukea monin eri keinoin. Yhteisenä tavoitteena on osaamisen joustavampi käyttö yli organisaatio- ja sektorirajojen.	Luodaan keinoja tehdä valtion työtä nykyistä näkyvämmäksi. Tuodaan esiin mm. työn yhteiskunnallista merkityksellisyttä, moderneja työpaikkoja ja toimintatapoja sekä valtionhallinnon avoimuutta. Työnantajakuva on strateginen viestinnällinen asia.
Miten konserni tukee?	Tarjoaa osaamisen kehittämisen tueksi mm. digitaalisen oppimisen alustan (eOppiva), yhteisiä maksuttomia sisältöjä sekä mahdollisuuksia verkostoissa tapahtuvaan oppimiseen.	Konserni tukee virastoja tavoitteiden saavuttamisessa tuomalla monipuolisesti esiin keinoja liikkuvuuden edistämiseksi, levittämällä hyviä käytäntöjä sekä sujuvoittamalla hallinnollisia prosesseja.	Konserni tukee virastoja tavoitteen saavuttamisessa yhteisellä viestinnällä (mm. Valtiolle.fi-palvelu ja sen some-näkyvyys) sekä moderneja työn tekemisen tapoja levittämällä ja mahdollistamalla (Työ 2.0).
VN.FI			

3.7.2 Muita hankkeen aikana toteutettuja toimenpiteitä

Hankkeen aikana toteutettiin myös muutamia yksittäisiä, osaamisen jakamiseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Näitä olivat:

- Rahoitusvakuusviraston kanssa käytiin keskustelua pienen viraston HR-tehtävien järjestämisestä. Keskustelujen yhteydessä selvitettiin erilaisia vaihtoehtoja hankkia HR-työpanosta viraston ulkopuolelta, esimerkiksi hallinnonalalta. Keskustelujen jälkeen päädyttiin kuitenkin siihen, että kestävin toimintamalli on palvelun hankkiminen palvelukeskuksesta. Palkeiden kanssa aloitettiin keskustelut uuden palvelun pilotoinnista ja lopputuloksena on, että Palkeet tuottaa tällä hetkellä henkilöstöasiantuntijapalvelun Rahoitusvakuusvirastolle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palvelusuhteen hallinnan prosessi hoidetaan kokonaan Palkeissa. Toimintamallista kerätään vielä kokemuksia, mutta jo nyt näyttää siltä, että se on pienille virastoille fiksuin tapa hoitaa palvelusuhteen hallinnan prosessia. Toimintamallia tullaan näin ollen suosittelemaan muillekin pienille virastoille.
- ”Valtion sisäinen konsultti”: Oikeushallinnossa suunnitellaan HR-toimintojen kehittämishanketta, jonka tehtävänä olisi kehittää hallinnonalan HR-toimintoja niin, että kokonaisuus toimisi nykyistä paremmin ja yhteistyö Palkeiden kanssa paranisi. Samassa yhteydessä olisi tarkoitus vahvistaa HRD-prosesseja hallinnonalalla. Hanke ei ole vielä käynnistynyt, mutta sen suunnitteluvaiheessa on hyödynnetty osaamista valtionhallinnon sisäältä virastosta, jossa on aiemmin tehty vastaavaa kehittämistyötä. Tällaista valtion sisäisen osaamisen hyödyntämistä suositellaan jatkossa muuallakin sen sijaan, että ostettaisiin konsulttipalveluja valtion ulkopuolelta.
- Henkilökiertokokeilut: hankkeen aikana käynnistettiin tai suunniteltiin muutamia henkilökiertokokeiluja, esim. Senaatin ja virastojen väliset lyhyet henkilökierrat työympäristöhankkeiden tueksi ja molemminpuolisen osaamisen kehittämiseksi sekä suunnitteilla oleva valtioneuvoston viestintäjohtajien henkilökierto.

4 Hankkeessa opittua

Hankkeessa kertyi kokemuksia erityisesti yhteistyöstä sekä kokeilutoiminnasta. Yhteistyöhön ja osaamisen joustavaan hyödyntämiseen liittyen opittiin, että intoa ja tahtoa yhteistyöhön on valtavasti. Kun valtiovarainministeriön projektipäälliköt kysivät verkostojen kautta vapaaehtoisia työskentelemään projekteissa, lähes kaikki halusivat tulla mukaan antamaan työpanoksensa. Projektin edetessä mahdollisuudet työpanokseen vaihtelivat henkilöittäin voimakkaasti, mutta halukkuus yhteistyöhön pysyi vahvana loppuun asti. Aihe on selvästikin sellainen, joka kannustaa ihmisiä mukaan ja tahtoa edistää osaamisen joustavaa hyödyntämistä on valtavasti. Suuri osa hankkeessa työskennelleistä on HR-tehtävissä, mutta erityisesti verkostoprojektissa mukana oli myös ydin toiminnan tehtävissä toimivia. Jatkossa olisi entistä tärkeämpää, että ydintoiminta olisi vahvemmin edustettuna tämän tyyppisissä hankkeissa.

Kuten valtionhallinnossa aiemminkin on havaittu, tahto ja into eivät aina kuitenkaan kanna toimeenpanoon asti. Tähän lopputulokseen päädyttiin esimerkiksi HR-lakimiespalvelu-kokeilussa, jossa suunnitteilla oli tarjota juridista HR-osaamista keskitetysti sellaisille virastoille, joilla ei ole omaa HR-lakimiestä. Palvelun halukkaita käyttäjiä tunnistettiin useita, mutta palvelun suunnitteluun ei saatu tarpeeksi vapaaehtoisia henkilöitä. Halukkaita oli, mutta joko henkilöiden itse kokema työtilanne tai työnantajan suhtautuminen estivät osallistumisen. Tarkoitus on, että HR-lakimiespalvelua yritetään kuitenkin pystyttää vielä uudelleen.

Toinen esimerkki toimeenpanon hankaluuksista on työn jakaminen samassa kiinteistössä sijaitsevien virastojen kesken. Ajatuksena työn jakaminen on kaikkien mielestä hyvä ja kannatettava, mutta käytännön kokemuksia työn tai tilojen jakamisesta on vielä vähän, sillä kannuste ja ohjaus työn jakamiseen puuttuu.

Kolmas esimerkki liittyy tiedon jakamisen haasteisiin. HR-tiimeri-kokeilussa kynnys tiedon jakamiseen osoittautui yllättävän korkeaksi. Koettiin, että omat toimimallit ja dokumentit eivät ole sellaisia, joita halutaan jakaa muille. Toisaalta samaan aikaan haluttiin hyödyntää toisten aineistoja. Olisikin löydettävä keinoja siihen, miten omien toimintamallien ja dokumenttien jakamisen kynnys saataisiin matalammaksi. HR-Tiimerin käyttöönottoa tuetaan jatkossa mm. keskittämällä sinne Henkilöstöjohtoon foorumin (HJF) materiaalit ja niihin liittyvä keskustelu

Yhteiseen tekemiseen kannustaminen on jatkossa entistä tärkeämpää ja tämä on ennen kaikkea johtamiskysymys. Hankkeen aikana koettiin tilanteita, jossa haluttiin tarjota osaamista muiden käyttöön, muttei kuitenkaan saatu omalta työnantajalta mandaattia yhteiseen tekemiseen. Johtamishaaste on ilmeinen sekä asenteellisesti että ajankäytöllisesti ja se ilmenee sekä henkilö-, ryhmä- että organisaatiotasolla.

Hankkeessa opittiin myös, että kokeilujen vaatimaa työmäärää ei pidä aliarvioida. Esim. osaamisen kohtaamispaikka (Skillhive) vaatii jatkuvaa kättilöintiä, johon ei pääkäyttäjiltä tahdo löytyä riittävää aikaa. Myös työnjako eri toimijoiden kesken ja kaiken muun käynnissä olevan kehittämisen synkronointi oli hankkeessa haasteellista. Tästä syystä kehittämistoimenpiteiden kirjo näyttyy virastoille hajanaisena. Tarvitaankin enemmän viestintää laajemmasta kehittämisen tilanteesta ja linjauksista, joihin yksittäiset kehittämistoimenpiteet voidaan helposti ripustaa. Haaste on ennen kaikkea viestinnällinen ja koko valtionhallinnon tasoinen.

Lopuksi voidaan todeta, että yhteistyön tekeminen ja keskinäisen luottamuksen rakentuminen näin isossa hankkeessa vievät aikaa ja vaativat panostuksia. Kaikkia hankkeen tavoitteita ei ehditty vuodessa saavuttaa, sillä vuosi on lyhyt aika saattaa asioita valmiiksi. Olennaista kuitenkin on, että monta asiaa on saatu liikkeelle ja että työ osaamisen jakamisen edistämiseksi ja kulttuurin muuttamiseksi jatkuu monella rintamalla tämän hankkeen jälkeenkin.

#valtiosaaajat



**TIEDÄTKÖ MITÄ
VALTIOLLA
OSATAAN?**

**Valtion osaamisen kohtaamispaikka –
tervetuloa kokeilemaan: <https://valtio.skillhive.com>**

5 LIITTEET

Liite 1: Hankkeen tahtotila

Vuonna 2022 valtiokonsernissa

1. *Yhteinen identiteetti:* Koemme olevamme töissä valtiolla sen lisäksi, että työskentelemme tietystä organisaatiossa. Teemme työtä yhteiskunnan ja kansalaisten hyväksi.

2. *Yhteinen työ:* Tekemisen ja johtamisen painopiste on siirtynyt yksilösuorituksesta yhteiseen tekemiseen. Hyödynnämme osaamistamme joustavasti.

A. Valtion strategiset tavoitteet osaamisen joustavalle hyödyntämiselle (=resurssien yhteiskäytölle, esim. 10% työajasta valtion yhteiseen tekemiseen) linjataan valtion HR-ohjausryhmässä ja käsitellään kansliapäällikkökokouksessa. Valtion HR-johtaja toimii strategisen tason prosessinomistajana.

B. HR-käytänteet edistävät yhdessä tekemistä ja resurssien yhteiskäyttöä.

C. Ilmiölähtöinen budjetointi ja osaamisen kehittämisen yhteinen määräraha mahdollistavat osaamisen yhteiskäytön ja liikkuvuuden.

D. Yhteistä osaamista hyödynnetään joustavasti myös jaettujen työympäristöjen avulla (fyysinen, sosiaalinen, virtuaalinen).

3. *Jatkuva oppiminen ja uudistuminen:* Varmistamme, että oppiminen ja ammatillinen kehittyminen ovat osa työtämme.

A. Opimme yhä enemmän tekemällä töitä yhdessä, myös laajemmin kuin valtion sisällä.

B. Meillä on käytössämme hallinnolliset rajat ylittäviä tekemisen ja oppimisen tapoja ja alustoja.

4. *Jatkuva ennakointi:* Tunnistamme ja ennakoimme koko valtiokonsernia koskevia osaamis- ja oppimistarpeita.

Liite 2: Kokemuksia Yhteinen osoite –virastotapaamisista

LIITE 2 – KOKEMUKSIA YHTEINEN OSOITE –VIRASTOTAPAAMISISTA

Pasilan virastokeskus (Opastinsilta 12), Helsinki 1.11.2018

Pasilan virastokeskuksessa kokoonnuttiin hallinto- ja HR-johdon kesken kartoittamaan yhteistyömahdollisuuksia. Yhteistyössä mukana olivat Tulli, Migri, Liikennevirasto (nykyisin Väylä), ELY-keskus, Maanmittauslaitos ja Tukes sekä luonnollisesti myös Senaatti.

Yhteistyömahdollisuuksia löydettiin ja jatkotyöstä sovittiin. Konkreettista toimintaa on ollut ainakin HR-kumppanitoiminnan osalta. Yhteistyö Senaatin ja muiden palvelutarjoajien asiakasverkostoissa on toiminut jo aiemminkin. Osalla virastoja on mm. yhteinen Info-piste sekä liikunta-, siivous- ja turvallisuuspalveluja. Yhteisenä foorumina on myös Senaatin asiakasraati. Yhteistyömahdollisuuksia tunnistettiin muun muassa kirjaimopalveluissa, vahtimestaritoiminnoissa, auton kuljettajien palveluissa, sihteeri- ja assistenttipalveluissa ja hallintopalveluissa. Myös erilaiset verkostoille ja kumppanitoimijoille koordinoitua yhteistapaamiset nähtäisiin hyvänä, samoin erilaisten verkostojen ja toimijoiden kuukausitapaamiset. Tapaamisessa sovittiin, että hallintojohtajat ja tila-asiantuntijat kokoontuvat aiheena yhteisen tilan hyödyntäminen ja tiloihin liittyvät palvelut. Sovittiin myös, että HR-yhteistyötä viritellään työhyvinvointi- ja työsuojeluasiantuntijoiden yhteisessä kokoontumisessa.

Haka6 (Hakaniemenranta 6), Helsinki 5.11.2018

Paljon yhteistä tekemistä itseasiassa jo on (kirjastopalveluja, virastopalvelua, tietovarastoyhteistyötä, mentoointia, koulutuksia, tietohallintoyhteistyötä, tiedonvaihtoa ja ongelmanratkaisua, työhyvinvointiyhteistyötä ja erilaisia tilaisuuksia). Koettiin hyväksi tavata ja keskustella asioista yhdessä. Pohdintaan nousi esimerkiksi mahdollinen yhteistyö liittyen Handin käyttöönottoon ja viestintään tai olosuhteiden luominen esimiestyötä tukevalle virastojen väliselle esimiesten keskinäiselle sparraukselle. Tällä hetkellä varsin perinteiset tilaratkaisut vielä omalta osaltaan rajoittavat luontevaa arkista yhdessä tekemistä. Tulossa on toimitilauudistus, missä yhteydessä on tarkoituksenmukaista edistää työtä tukevia yhteiskäyttöisiä tilaratkaisuja. Virastojen välinen yhteistyö olisi hyvä huomioida myös ohjaavien tahojen ja lainsäädännönkin osalta – ohjaavako ne yhteistyöhön vai viraston sisäiseen vastuuseen ja tekemiseen.

Sörnäisten rantatie 13, Helsinki 12.12.2018 sekä 5.2.2019

Infraan liittyviä palveluja hankitaan pääasiassa samalta palvelutoimittajalta samoilla spekseillä (taustalla molempien virastojen uudet tilaratkaisut). Vastaanottoa, kuntosalia, kokouskeskusta, henkilöstöravintolaa ja aulaa sijaitsevaa vieraille varattua pientä työskentelytilaa lukuun ottamatta yhteisiä tiloja ei ole. Yhteisten tilojen avaaminen nähtiin mahdollisuutena luontaiselle kohtaamiselle ja yhteistyön tekemiselle. Pohdintaan nousivat myös yhteistyö muun muassa esimieskoulutuksessa, eri osaamisalueiden mentoroinnissa, tulevien uudistusten läpivientiä tukevassa yhteistyössä, HR:n yhteistyössä sekä yhteisen viestinnän keinoille ja kanaville. Toimenpiteitä yhteisten tilojen aikaansaamiseksi on jo käynnistetty. Kontaktit virastojen hallinnon ja HR:n välille ovat olemassa, ja jatkossa tiedostetaan paremmin mahdollisuudet sekä kiinnostus nykyistä laajempaan yhteistyöhön.

Lintulahdenkuja 4, Helsinki 10.12.2018

Virastoilla on ollut yhteistä työhyvinvointia tukevaa toimintaa, ja tarjolla on ollut myös yhteisiä luentoja. Ne virastot, jotka ovat ottamassa käyttöön Osaavaa, näkevät käyttöönottoon liittyvän yhteistyön hyvänä mahdollisuutena edistää asiaa. Osalla virastoja on tällä hetkellä käynnissä organisaatiomuutoksiin liittyviä toimenpiteitä, jotka aiheuttavat paljon työtä – muutosten sekä muuttojen toteuduttua on paremmin mahdollista palata virastojen välisen yhteistyön mahdollisuuksien pohdintaan. Työhyvinvointitoimintaa voisi kehittää edelleen. Senaatti voisi järjestää yhteisiä toimitilapalvelutilaisuuksia. Tulevaisuudessa on hyvä pohtia mahdollista virastojen välistä yhteistyötä silloin, kun virasto on käynnistämässä esimerkiksi jotain uudistus- tai kehittämistyötä – mahdollistaisiko se virastojen välistä yhteistyötä ja toisiko se lisäarvoa tekemiseen.

Attila, Yliopistonkatu 38, Tampere 25.1.2019

Kiinteistössä työskentelee usean viraston henkilöitä, jotka tekevät työtä myös monipaikkaisesti. Virastojen hallintoa ei kiinteistössä juurikaan ole ja siten luontaisin yhteistyöfoorumi tällä hetkellä on Sanaatin nk. talokous, jossa on edustus jokaisesta virastosta. Yksittäisiä resursseja on jossain määrin jaettu. Talokokouksen toimesta on järjestetty muun muassa avointen ovien tapahtuma. Kiinteistössä on yhteinen ruokala ja aulapalvelu sekä jonkin verran yhteistä kokoustilaa. Yhteistä asiakaspalvelua on aika ajoin pohdittu, mutta halukkuus tähän vaihtelee merkittävästi myös hallinnonaloittain. Nykytilanteessa työntekijöiden on vaikea tunnistaa, miten paljon kiinteistössä on eri substanssin asiantuntijoita, joiden kesken voisi yhteistä tekemistä toteuttaa – nyt yhteistyö toteutuu enemmän oman organisaation ja muiden tiedossa olevien asiantuntijaverkostojen kautta. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella yhteisten tilojen tarve korostuu etenkin toimipisteissä, joissa on vain muutamia työntekijöitä – yhteiset tilat olisi kustannustehokkaampi ja muutoinkin omia tiloja tarkoituksenmukaisempi ratkaisu. Tässä kiinteistössä voisi edetä neuvottelutilojen nykyistä vapaammalla käyttömahdollisuudella, 6. kerroksen taukotilan yhteiskäyttöön avaamisella sekä em. talokokouksen koordinoimalla yhteistyöllä.

Arviointia yhteinen osoite -kokeilusta

Yhteistyön avaaminen virastokampuksissa, joissa on pääosin virastojen sivutoimipisteitä, on hallinnollisesti hankalaa, koska paikan päällä kampuksessa ei ole sellaista henkilöstöä, joka vastaa potentiaalisista yhteistyötoiminnoista, kuten koulutuksesta, virkistyksestä ja yhteisistä työympäristöpalveluista. Tämä on tärkeä havainto ja ratkaistava haaste, kun paikallista yhteistyötä yritetään lisätä tai tehdä jopa yhteisiä toimitiloja.

Liite 3: Turvallisuusratkaisujen pääperiaatteet monitilatoimistossa

Työympäristö-konseptissa ja sen vyöhykkeistyksissä on huomioitu myös yritys- ja toimitilaturvallisuus VAHTI 2/2013 soveltaen. Lähtökohtana on, että rakennus jakaantuu julkisiin tiloihin (julkinen vyöhyke) ja sisäisiin tiloihin (sisäinen vyöhyke). Vain organisaation työntekijät pääsevät sisäiselle vyöhykkeelle, asiakkaat ja sidosryhmät tavataan julkisella vyöhykkeellä.

Julkinen vyöhyke käsittää julkiset tilat ja julkiset yhteiskäyttötilat. Julkisista tiloista rakennuksen vastaanottotilaan pääsee vapaasti, muut rakennuksen sisäänkäynnit ja porrashuoneet on kulunvalvottu. Aula-, kirjasto-, kahvila- ja ravintolatilat ovat vapaasti käytettävissä. Reitit julkisista tiloista kerroksiin on kulunvalvottu. Julkisista yhteiskäyttötiloista neuvottelu- ja HUPI-tiloihin pääsee vain kulkuluvalla tai saatettuna. Kuntosali yms. tilat on kulunvalvottu, ja tekniset sekä varastotilat jne. on vyöhykkeistetty julkisen vyöhykkeen sisään.

Sisäiseen vyöhykkeeseen kuuluvat sisäiset yhteiskäyttötilat, lähitukitilat ja työpistetilat. Sisäisiin yhteiskäyttötiloihin on pääsy organisaation turvatason mukaan. Kerroksissa on valmius muuntaa ainakin yksi neuvottelutila ns. turvatilaksi (ST III). Lähitukitiloihin on pääsy vain oman organisaation väellä kulkukorttia käyttäen. Työpistetiloihin noudatetaan puhtaan pöydän periaatetta materiaalin turvatasosta riippumatta, ja ST IV ja III –tasoisten materiaalien käsittelyyn on varattu yksityisiä tiloja. Sisäisen vyöhykkeen työskentelytilat sijaitsevat vähintään toisesta kerroksesta ylöspäin.

TURVALLISUUSRATKAISUJEN PÄÄPERIAATTEET MONITILASSA - ESIMERKKI

Sennotti

