



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
FINANSMINISTERIET

**Monipaikkaisuuden edistäminen
valtionhallinnossa -
Työtapojen uudistamisen arviointikehikko:
Työkalu työ digitalisoitumisen ja
monipaikkaisuuden aiheuttaman muutoksen
läpivientiin virastoissa**

Arviointikehikon tarkoitus

Arviointikehikko on apuväline digitalisuuden vaikutusten, kuten monipaikkaisuuden, suunnitteluun, päätöksentekoon, vaikutusten arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen:

- Kehikon avulla virasto voi varmistua siitä, että monipaikkaisuuden toteuttaminen viraston tehtävissä ja toimintaympäristössä tulee arvoitua olennaisten vaikutusten näkökulmasta. Kehikkoa voi myös soveltaa suunnitelman runkona.
- Arviointikehikosta saa läpinäkyvät perusteet suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä toteutuksen arviointiin
- Arviointikehikosta saa välineen (soveltuvin osin) myös keskustelulle asiakkaiden, sidosryhmien ja henkilöstön kanssa
- Digitaalisuuden ja monipaikkaisuuden soveltaminen pitää perustua tietoon – kehikon käyttö osaltaan tuottaa tietoa viraston päätöksenteon perustaksi

Kehikossa arvioitavat asiat vaikuttavat toisiinsa, yhteen suuntaan etevästä prosessista ei ole kysymys, vaan esimerkiksi riskikartoitus voi aiheuttaa tarpeen lisäinvestoinneille tai rajoittaa monipaikkaisuuden soveltamista muulla tavalla. Tavoitteena on saada olennaiset vaikutukset esille.

Arviointikehikön käyttäminen virastossa voi painottua käytännön tarpeiden mukaisesti

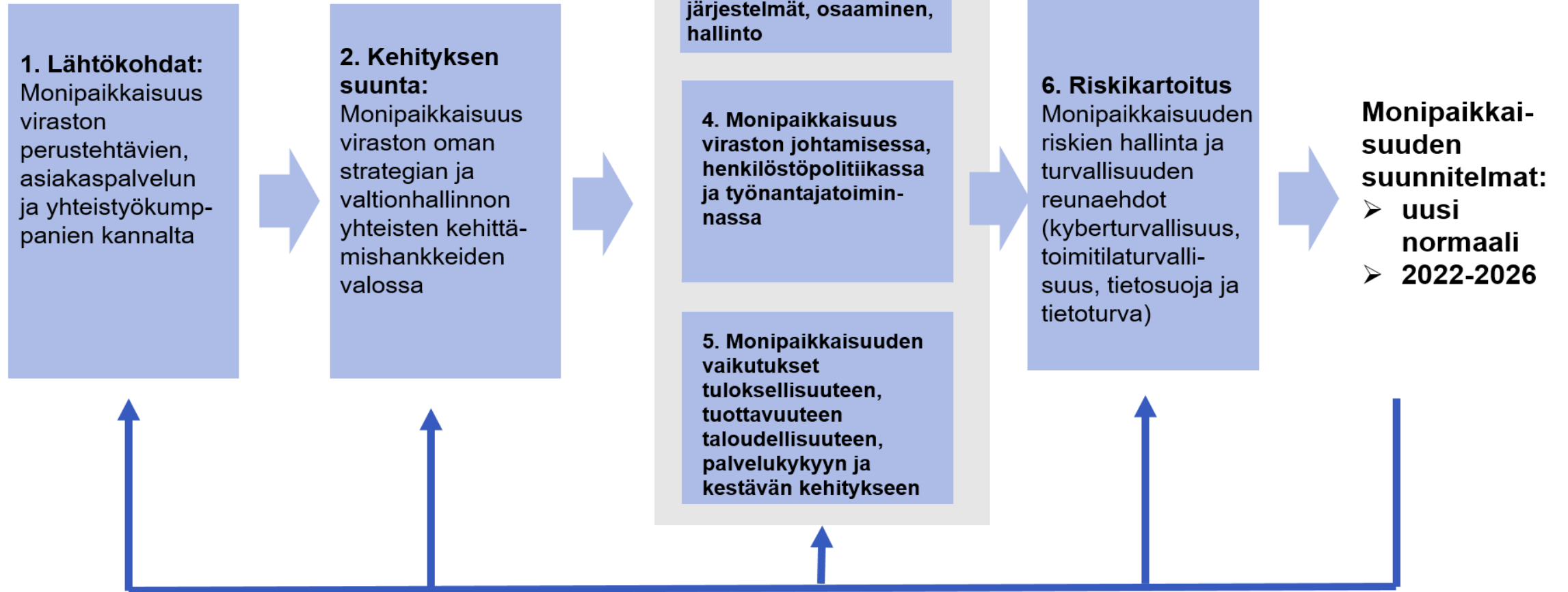
Esimerkkejä muutostarpeista:

- Koronan jälkeisen ”uuden normaalin” suunnittelu
- Työprosesseja muutetaan digitaalisiksi, jolloin syntyy mahdollisuus uusille linjauksille palveluiden ja töiden järjestämisessä
- Virastossa on paineita ja suunnitelmia monipaikkaisuuden lisäämiselle
 - Monipaikkainen rekrytointipolitiikka, nykyisen henkilöstön halu muuttaa työskentelypaikkakuntaa
 - Virastossa on halukkuutta erittäin laajaan etätyöhön, samalla kun viraston työt ja henkilöstö jakautuvat edelleen niihin, joilla on paikallaolovelvoite ja niihin, joilla työ ei sido paikkaan
- Viraston tilatarpeet muuttuvat paljon ja valtion toimitilastrategian toteuttaminen edellyttää virastolta uutta tilamitoitusta ja valtion yhteisten toimitilojen käyttöä
- Asiakaspalvelun toteuttamiselle haetaan uusia toimintamalleja asiakkaiden siirtyessä verkkoon ja rakennettaessa yhteispalveluita
- Tuottavuudelle ja taloudellisuudelle asetetaan uusia (tiukentuvia) tavoitteita tulosohjauksessa
- Valtion alueellistamispolitiikan tai palvelupisteverkoston uudistaminen asettavat virastolle uusia tavoitteita tai velvoitteita

Arviointikehikkoon kannattaa palata esimerkiksi, kun monipaikkaisuuden edellytykset muuttuvat:

- ”Uusi normaali”-tilanteessa eli kun koronan jälkeisestä tilanteesta on saatu riittävästi kokemuksia, joiden perusteella monipaikkaisuuden soveltamista virastossa voi säätää
- Muutosten ja uudistusten yhteydessä: esimerkiksi uudet toimitilat, työkalut tai yhteistyökumppanien muuttuva toiminta voivat haastaa uudella tavalla ja edellyttää muutoksia monipaikkaisuuden soveltamiseen viraston toimintaympäristössä

Arviointikehikko virastoissa kehittämistyölle, esimerkkinä monipaikkaisuuden aiheuttama muutos



Vaikutusten arviointi

1. Lähtökohdat esille: Monipaikkaisuus viraston perustehtävien, asiakaspalvelun ja yhteistyökumppanien kannalta

Mitä asioita arvioidaan?

- Jokaisen viraston tilanne muutoksessa on perustehtävästä lähtien jonkin verran erilainen
 - Monipaikkaisuuden mahdollisuudet tulee arvioida nimenomaan omien perustehtävien kannalta
- Perustehtävän lisäksi asiakkuudet ja yhteistyökumppanuudet ovat virastokohtaisia.
- Viraston koko ja toimipaikkojen sijainnit vaikuttavat olennaisesti monipaikkaisuuden soveltamisen ja laajentamisen mahdollisuuksiin
- Koronan aiheuttaman muutokset toimintaympäristössä voivat olla merkittäviä
- Viraston kehitysnäkymät 2030 asti toimipaikoista

Olennaisia kysymyksiä viraston monipaikkaisuuden hyödyntämisessä

1. Mikä on viraston perustuksen luonne ja nykyinen organisaatio, miten siihen sopii monipaikkaisuus ja erityisesti etätyö?
2. Millainen on asiakaspalvelun luonne ja määrä, käyntiasiakkaat, palveluajat asiakkaiden kannalta
 - Onko asiakastyössä paikka tai aikariippuvaisuutta tai yhteyttä fyysisiin palveluihin?
 - onko digitaalisia työjonoja – voiko monipaikkaisuus olla hyödyksi?
3. Kuinka paljon viraston työstä on paikkariippuvaista ja monipaikkaista? Onko joidenkin työssä molempia, onko yhteisissä työprosesseissa molempia? Ollaanko työprosesseja digitalisoimassa ?
4. Miten monipaikkaisuus soveltuu yhteistyöhön tai yhteisiin prosesseihin yhteistyökumppanien kanssa?

2. Kehityksen suunta huomioon: monipaikkaisuus ja eri työnteon tapojen yhdenvertaisuus viraston oman strategian ja valtion yhteisten strategisten linjausten valossa

Mitä asioita arvioidaan

- Valtion yhteiset strategiset hallinnon kehittämishankkeet, erityisesti monipaikkaisuuden linjaukset
- Viraston omat perustehtävää koskevat strategiset tavoitteet ja linjaukset
- Hallitusohjelmasta ja hallinnonalan tulosohjauksesta tulevat kehittämisen tavoitteet
- Oman alan tieteellinen tieto kehityksen suunnasta, ennakointitieto
- Muut mahdolliset laajemmat yhteiskunnalliset kehitystavoitteet, esimerkiksi kestävä kehitys, jotka vaikuttavat viraston perustehtävään

Olennaisia kysymyksiä viraston monipaikkaisuuden hyödyntämisessä

- Millaisia vaikutuksia monipaikkaisuuteen liittyvillä valtion strategisilla kehittämishankkeilla on viraston työssä ja toimintaympäristössä
 - Julkisen hallinnon strategia
 - Alueellisen läsnäolon strategia
 - Palveluverkon kehittäminen
 - Toimitilastrategia
- Millaisia vaikutuksia monipaikkaisuudella linjauksilla voi olla viraston perustehtävän strategisten linjausten ja pitemmän aikavälin tavoitteiden toteuttamisessa?
- Onko tiedossa muita strategiseen kehittämiseen liittyviä linjauksia tai muutostrendejä, joita monipaikkaisuuden hyödyntämisessä on virastossa otettava huomioon?
 - Digitalisaation vaikutukset
 - Alan ennakointityö

3. Monipaikkaisuuden kehittämistä tulevat vaatimukset viraston työympäristössä

Mitä asioita arvioidaan

- Miten viraston toimitiloja, työvälineitä ja järjestelmiä, osaamista ja hallintoa kehittämällä voisi edistää monipaikkaisuutta.
 - Tuleeko esille virastokohtaisia reunaehtoja ja suoranaisia esteitä
 - Monipaikkainen työ perustuu osittain erilaiseen työinfraan, työkaluihin ja työprosesseihin kuin paikkariippuvainen työ
 - Käytännössä työympäristö tulisi usein olemaan ns. hybridimalli eli sekoitus monipaikkaisesta (erityisesti etänä) ja työpaikalla tehtävää työtä
- Virastot ovat kehittämisessä hyvin erilaisessa asemassa ja vaiheessa perustehtävästä, koosta, sijainnista ja historiasta johtuen
- Toiminnan ja tietojen turvallisuusmääräykset ovat osalle virastoista täysin keskeisiä kehittämisen reunaehtoja

Olellaisia kysymyksiä viraston monipaikkaisuuden hyödyntämisessä

- Tilaratkaisut ja muutokset lähivuosina, onko suunnitelmissa tai näkyvissä?
 - Onko virasto mukana valtion yhteisissä toimitilaratkaisuissa?
- Miten hyvin valtion yhteiset tietojärjestelmät ja tietoliikenneyhteydet tukevat monipaikkaisuutta viraston toimintaympäristössä – mitä muutoksia tarvitaan?
- Miten viraston perustehtävästä aiheutuvat sijaintiin, tiloihin ja tietojärjestelmiin liittyvät erityistarpeet mahdollistavat tai rajoittavat monipaikkaisuutta

4. Monipaikkaisuus viraston johtamisessa, henkilöstöpolitiikassa ja työnantajatoiminnassa

Mitä asioita arvioidaan

- Monipaikkaisuus tuo yleisesti uutta vaativuutta johtamiseen, esimiestyöhön, henkilöstöpolitiikkaan ja HR-palveluihin
 - Miten viraston osalta, onko monipaikkaisuus jo johdolla ja esimiehillä hallinnassa?
 - Mitä tiedämme henkilöstön kokemuksista VM-baron ja muun tiedon perusteella
- Mitä mahdollisuuksia monipaikkaisuus antaa hyvään henkilöstöpolitiikkaan, työhyvinvointiin ja henkilöstön tyytyväisyyteen?
- Miten monipaikkaisuus sopii viraston toimintakulttuuriin?
- Miten monipaikkaisuuden kehittämisessä henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen voidaan hoitaa?

Olennaisia kysymyksiä viraston monipaikkaisuuden hyödyntämisessä

- Mitkä ovat työnantajan tavoitteet, joita monipaikkaisuudella voidaan edistää?
- Ovatko pelisäännöt selkeät? Onko selvää mikä on työnantajan ja mikä on työntekijän vastuulla?
- Miten hyvä työnantajatoiminta ja sen velvollisuudet hoidetaan monipaikkaisessa toimintamallissa?
- Miten hyvä henkilöstöpolitiikka toteutuu monipaikkaisuutta lisättäessä – mitä voidaan saavuttaa, mikä haastaa? Miten muutos johdetaan
- Mitä osaamista tarvitaan johtamisessa, esimiestyössä ja asiantuntijoiden itsensä johtamisessa; mitä osaamisen kehittämistä?
- Miten erilaiset henkilöstöedut ja -palvelut ratkaistaan monipaikkaisesti toimittaessa, esim. etätyössä tai monen viraston yhteisessä toimitilassa?
- Onko viraston toimintakulttuuria arvioitu tai mitattu – kuinka suureen haasteen monipaikkaisuus muodostaa, onko virasto kypsä monipaikkaiseen kulttuuriin?

5. Monipaikkaisuuden vaikutukset tuloksellisuuteen, tuottavuuteen taloudellisuuteen, palvelukykyyn ja kestävään kehitykseen

Mitä asioita arvioidaan

- Monipaikkaisuuden vaikutukset pitää pystyä laskemaan ja mittaamaan. Vaikutusten tulisi näkyä positiivisesti ”viivan alla” myös ns. kovilla mittareilla
- Työympäristön muuttaminen edellyttää investointeja ja kalliita muutoksia, mutta säästöpotentiaalikin on merkittävä sekä tilakustannusten että tuottavuuden kautta
- Säästökohteiden löytäminen on olennaista, julkinen talous tulee kiristymään
- Digitalisoinnin pitäisi muuttaa prosesseja nopeammiksi ja tuottavammiksi ja kestävämmäksi
- Millä tavalla asiakkaat ja yhteistyökumppanit hyötyvät – miten sitä mitataan?
- Monipaikkaisuuden pitäisi edistää kestävää kehitystä mitattavasti

Olennaisia kysymyksiä viraston monipaikkaisuuden hyödyntämisessä

1. Mitkä ovat monipaikkaisuuden vaikutukset kustannuksiin ja palvelujen hintoihin
2. Miten monipaikkaisuus parantaa tuottavuutta?
 - Työprosessien tuottavuus
 - Henkilöstömäärä
3. Tavoitellaanko monipaikkaisuudella parempaa asiakaspalvelu, saavutettavuutta, työnjakamista ja uutta yhteistyötä yhteistyökumppanien kannalta?
4. Monipaikkaisuuden vaikutukset ostettaviin palveluihin tai muihin yhteistyöstä aiheutuviin kustannuksiin?
5. Mitkä ovat vaikutukset viraston hiilijalanjälkeen ja muihin kestäväen kehityksen tavoitteisiin?

6. Monipaikkaisuuden riskien hallinta: kyberturvallisuus, toimitilaturvallisuus, tietosuoja ja tietoturva

Mitä asioita arvioidaan

- Työnantajan velvoite on kartoittaa, analysoida ja hallita monipaikkaisuudesta aiheutuvat riskit.
- Erityisesti työprosessien digitalisointi, etätyö ja yhteiset toimitilat ovat monipaikkaisuuteen liittyviä ilmiöitä, joissa voi syntyä uusia riskitilanteita.
- Riskien hallinta on monipaikkaisuudessa usein rajoittava reunaehto.
- Ratkaisut ovat myös pakollisia ja käytännöllisiä, esimerkiksi yhteisten toimitilojen tilaturvallisuus on ratkaistava ennen kuin työtä voidaan tehdä.

Olellaisia kysymyksiä viraston monipaikkaisuuden hyödyntämisessä

- Onko monipaikkaisuuden riskejä jo analysoitu, muuttuuko tilanne?
- Miten havaitut riskit hallitaan?
- Miten etätyö poikkeusaikana on vaikuttanut riskeihin ja niiden hallintaan?
- Miten erityisesti tietoturva ja tietosuoja monipaikkaisessa työssä hoidetaan?
- Miten erilaiset viraston toimialaan ja omiin tehtäviin liittyvät riskit muuttuvat monipaikkaisessa toimintaympäristössä?

Arvioinnista suunnitelmaksi

- Arvioinnin tuloksena virasto voi tehdä monipaikkaisuudesta erillisen suunnitelman tai sisällyttää arvioidut kehittämistoimet muihin jo olemassa oleviin suunnitelmiin
- Suunnitelmissa olisi hyvä kuitenkin käydä selkeästi ilmi:
 - 1. Millainen virastossa on ns. uusi normaali eli miten toimitaan koronan pakottaman etätyön päätyessä**
 - 2. Miten monipaikkaisuus mahdollistetaan ja hyödynnetään pitemmällä tähtäyksellä 2022-2026**

Käytännön työ tapahtuu hybridiympäristössä – miten siihen pitäisi varautua?

- Monipaikkainen työ tuo mukanaan hybridiympäristön, jossa samaan työprosessiin tai tilaisuuteen voi periaatteessa osallistua sekä työpaikalla että verkossa
- Tarvitaan käytännön ratkaisuja, joissa mielipiteet työyhteisössä voivat mennä ristiin
- Työnantajan tehtävä on yhteisen keskustelun kautta johtaa työtä ja ratkaista näitä tilanteita – työyhteisöä ei saa jättää kiistelemään keskenään, ratkaisut on tehtävä työt edellä, kuten monipaikkaisuudessa muutenkin
- Koronan jälkeisessä ajassa kannattaa varautua joustavasti kokeilemaan ja muuttamaan käytäntöjä niin, että optimaaliset tavat vähitellen löytyvät

- Mitkä työt ja tilaisuudet virastossa toimivat / voisivat toimia hybridiympäristössä? Onko prosesseja tai tilaisuuksia, joista voimme valita, olemmeko kaikki työpaikalla vai verkossa?
 - Säännölliset rutiinikokoukset, koulutustilaisuudet, projektihallinto, innovointi, asiakastapaamiset...
- Miten viraston ICT toimii hybridiympäristössä, mitä pitäisi muuttaa nopeasti ja pitkällä tähtäyksellä
 - Verkkokokoukset, neuvottelutilojen valmiudet, alustat, asiakaspalvelu, substanssijärjestelmät...
- Muuttaako hybridityö tilatarpeitamme ja millä tavalla?
 - Verkkoityöskentelyyn tarkoitettujen rauhallisten tilojen riittävyys, äänieristykset, kulkuoikeudet, neuvotteluhuoneiden sopivuus yms.