

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja • Alueet • 2020:19

# Suunta paikkariippumattomaan työhön ja entistä parempaan alueelliseen läsnäoloon

Selvityshenkilö Tytti Määtän loppuraportti



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet



Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:19

# Suunta paikkariippumattomaan työhön ja entistä parempaan alueelliseen läsnäoloon

Selvityshenkilö Tytti Määtän loppuraportti

Työ- ja elinkeinoministeriö

ISBN PDF: 978-952-327-515-7

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2020

## Kuvailulehti

|                                      |  |                           |
|--------------------------------------|--|---------------------------|
| <b>Julkaisija</b>                    | Työ- ja elinkeinoministeriö  | 25.3.2020                 |
| <b>Tekijät</b>                       | Kaupunginjohtaja Tytti Määttä  |                           |
| <b>Julkaisun nimi</b>                | Suunta paikkariippumattomaan työhön ja entistä parempaan alueelliseen läsnäoloon. Selvityshenkilö Tytti Määttä loppuraportti   |                           |
| <b>Julkaisusarjan nimi ja numero</b> | Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:19  |                           |
| <b>Diaari/hankenumero</b>            | -  | <b>Teema</b> Alueet       |
| <b>ISBN PDF</b>                      | 978-952-327-515-7  | <b>ISSN PDF</b> 1797-3562 |
| <b>URN-osoite</b>                    | <a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-515-7">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-515-7</a>  |                           |
| <b>Sivumäärä</b>                     | 79   | <b>Kieli</b> suomi        |
| <b>Asiasanat</b>                     | Etätyö, paikkariippumaton työ, monipaikkainen työ, alueellinen läsnäolo, alueet, aluekehitys, aluepolitiikka   |                           |
| <b>Tiivistelmä</b>                   | <p>Työ- ja elinkeinoministeriö kutsui Kuhmon kaupunginjohtaja Tytti Määttä selvittämään paikkariippumattoman ja monipaikkaisen työn lisäämistä elinkeinoministerin vastuulla olevissa organisaatioissa. Selvityshenkilön tehtävänä oli myös arvioida, ovatko organisaatioiden nykyiset sijainti- ja toimipaikat parhaat mahdolliset, ja onko niissä mahdollisuuksia lisätä etä- ja joustotyötä. Työhön kuului selvittää, mitä monipaikkaisuus edellyttäisi johtamiselta. Selvityksen toimikausi oli 1.9.2019–29.2.2020.</p> <p>Selvityshenkilö haastatteli kaikki selvityksessä olevat organisaatiot, pääosin niiden johtoryhmät ja henkilöstön edustajat. Lisäksi selvityshenkilö kuuli muita tahoja ja sidosryhmiä. Selvityshenkilön toimeksiannosta järjestettiin tehtävänannon mukainen kysely sidosryhmille ja kohdeorganisaatioille. Johtamista selvitettiin erillisellä kyselyllä, joka kohdistettiin kohdeorganisaatioiden johtoryhmille ja henkilöstön edustajille. Kuulemistilaisuus järjestettiin Oulussa.</p> <p>Selvityshenkilön mukaan alueellista läsnäoloa on mahdollista vahvistaa elinkeinoministerin vastuulla olevissa organisaatioissa. Osalle organisaatioista sopii luonteensa vuoksi vahva edelläkävijyyden rooli paikkariippumattomassa ja monipaikkaisessa työssä. Monipaikkaisuuden ja paikkariippumattomuuden nykyistä laajempi käyttöönotto edellyttää päätöksiä, yhteisiä pelisääntöjä ja tukea johtajuudelle.</p> <p>TEM:n yhteyshenkilö: Pirkko Jukka, (puh. 029 504 8981)</p> |                           |
| <b>Kustantaja</b>                    | Työ- ja elinkeinoministeriö  |                           |
| <b>Julkaisun jakaja/myynti</b>       | Sähköinen versio: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a><br>Julkaisumyynti: <a href="http://vnjulkaisumyynti.fi">vnjulkaisumyynti.fi</a>   |                           |

## Presentationsblad

|  |   |                           |
|--|---|---------------------------|
| <b>Utgivare</b>                            | Arbets- och näringsministeriet  | 25.3.2020                 |
| <b>Författare</b>                          | Stadsdirektör Tytti Määttä  |                           |
| <b>Publikationens titel</b>                | Mot platsberoende arbete och bättre regional närvaro än förut. Utredningsperson Tytti Määttäs slutrapport   |                           |
| <b>Publikationsseriens namn och nummer</b> | Arbets- och näringsministeriets publikationer 2020:19   |                           |
| <b>Diarie-/ projektnummer</b>              | -   | <b>Tema</b> Regionerna    |
| <b>ISBN PDF</b>                            | 978-952-327-515-7   | <b>ISSN PDF</b> 1797-3562 |
| <b>URN-adress</b>                          | <a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-515-7">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-515-7</a>   |                           |
| <b>Sidantal</b>                            | 79  | <b>Språk</b> finska       |
| <b>Nyckelord</b>                           | Distansarbete, platsberoende arbete, multilokalitet, regional närvaro, regionerna, regional utveckling, regionpolitik   |                           |
| <b>Referat</b>                             | <p>Arbets- och näringsministeriet bjöd in stadsdirektören i Kuhmo, Tytti Määttä, till utredare med uppgift att utreda möjligheterna att öka andelen platsberoende arbete och multilokalitet inom de organisationer som näringsministern ansvarar för. Utredaren hade också till uppgift att bedöma om organisationernas nuvarande förläggnings- och verksamhetsorter är de bästa möjliga och om det är möjligt att öka distansarbetet och flexarbetet inom dem. I uppdraget ingick att utreda vad multilokaliteten kräver av ledningen. Utredningens mandatperiod var 1.9.2019–29.2.2020.</p> <p>Utredaren intervjuade alla organisationer som utredningen gällde, i huvudsak deras ledningsgrupper och representanter för personalen. Utredaren diskuterade också med andra aktörer och intressentgrupper. Utredaren utförde i enlighet med uppdraget en enkät till intressentgrupperna och de berörda organisationerna. Ledningen utreddes genom en separat enkät som riktades till de berörda organisationernas ledningsgrupper och personalrepresentanter. Diskussionsmötet ordnades i Uleåborg.</p> <p>Enligt utredaren är det möjligt att stärka den regionala närvaron i de organisationer som näringsministern ansvarar för. Vissa av organisationerna har en sådan karaktär att det passar dem att ha en stark pionjärroll i platsberoende arbete och multilokalitet. För att multilokalitet och platsberoende ska kunna införas i högre grad behövs beslut, gemensamma spelregler och stöd för ledarskapet.</p> <p>Kontaktperson vid arbets- och näringsministeriet: Pirkko Jukka (tfn 029 504 8981).</p> |                           |
| <b>Förläggare</b>                          | Arbets- och näringsministeriet  |                           |
| <b>Distribution/ beställningar</b>         | Elektronisk version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a><br>Beställningar: <a href="http://vnjulkaisumyynti.fi">vnjulkaisumyynti.fi</a>  |                           |

## Description sheet

|   |   |                   |           |
|---|---|-------------------|-----------|
| <b>Published by</b>   | Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland  | 25 March 2020     |           |
| <b>Authors</b>  | Mayor Tytti Määttä  |                   |           |
| <b>Title of publication</b>   | Towards location-independent work and stronger regional presence. Final report of rapporteur Tytti Määttä   |                   |           |
| <b>Series and publication number</b>  | Publications of the Ministry of Economic Affairs and Employment 2020:19   |                   |           |
| <b>Register number</b>  | -   | <b>Subject</b>    | Regions   |
| <b>ISBN PDF</b>   | 978-952-327-515-7   | <b>ISSN (PDF)</b> | 1797-3562 |
| <b>Website address (URN)</b>  | <a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-515-7">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-515-7</a>   |                   |           |
| <b>Pages</b>  | 79  | <b>Language</b>   | Finnish   |
| <b>Keywords</b>   | Distance work, location-independent work, multi-location work, regional presence, regions, regional development, regional policy  |                   |           |
| <p><b>Abstract</b></p> <p>The Ministry of Economic Affairs and Employment invited Tytti Määttä, Mayor of Kuhmo, to explore opportunities for increasing location-independent and multi-location work in organisations falling under the remit of the Minister of Economic Affairs. The rapporteur was also asked to assess whether the organisations were optimally located, and whether there were opportunities for implementing distance work and flexible working hours arrangements on a larger scale. The assignment included analysing what multi-location work would require from management. The report covered a period from 1 September 2019 to 29 February 2020.</p> <p>The rapporteur conducted interviews in all the organisations involved, primarily with managerial staff and employee representatives. In addition, she consulted other interest groups and stakeholders. To complete her assignment, the rapporteur conducted a survey targeting stakeholders and the organisations involved. A separate survey on management was carried out among managerial staff and employee representatives in the organisations involved. A consultation was held in Oulu.</p> <p>According to the rapporteur, it is possible to build a stronger regional presence in organisations falling within the remit of the Minister of Economic Affairs. For some organisations, a front-runner role in location-independent and multi-location work comes naturally due to the nature of their activities. More extensive implementation of multi-location and location-independent work requires decision-making, common ground rules and support for leadership.</p> <p>Contact person at the Ministry of Economic Affairs and Employment: Pirkko Jukka (tel. +358 29 504 8981).</p> |   |                   |           |
| <b>Publisher</b>  | Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland  |                   |           |
| <b>Distributed by/ publication sales</b>  | Electronic version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a><br>Publication sales: <a href="http://vnjulkaisumyynti.fi">vnjulkaisumyynti.fi</a> |                   |           |





# Sisältö

|  |    |
|--|----|
| <b>LUKIJALLE</b> .....   | 9  |
| <b>1 Selvityshenkilön toimeksianto</b> .....   | 11 |
| <b>2 Kuvaus selvityksen kohteena olevista organisaatioista</b> .....   | 13 |
| 2.1 Työ- ja elinkeinoministeriö .....  | 13 |
| 2.2 ELY-keskukset.....   | 15 |
| 2.3 Energiavirasto.....  | 18 |
| 2.4 Business Finland (Innovaatorahoituskeskus Business Finland ja Business Finland Oy).....  | 19 |
| 2.5 Geologian tutkimuskeskus.....  | 21 |
| 2.6 Finnvera Oy.....   | 22 |
| 2.7 Suomen Teollisuussijoitus Oy.....  | 24 |
| 2.8 Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy.....   | 24 |
| <b>3 Selvityksessä käytetyt käsitteet ja niiden määritelmät</b> .....  | 27 |
| 3.1 Etätyö .....   | 27 |
| 3.2 Monipaikkainen työ.....  | 28 |
| 3.3 Paikkariippumaton työ .....  | 28 |
| <b>4 Havainnot</b> .....   | 29 |
| 4.1 Alueellista läsnäoloa on mahdollista vahvistaa koko Suomessa.....  | 30 |
| 4.2 Etä- ja joustotyön, monipaikkaisuuden ja paikkariippumattomuuden nykyistä laajempi käyttöönotto edellyttää päätöksiä, yhteisiä pelisääntöjä ja tukea johtajuudelle ..... | 34 |
| 4.2.1 Paikkariippumaton työ potentiaalina.....   | 34 |
| 4.2.2 Etätyöskentely auttaa sovittamaan yhteen työtä ja vapaa-aikaa ja vähentää työmatkaliikennettä.....   | 35 |
| 4.2.3 Organisaatioiden johto kokee, että johtamiseen on panostettava enemmän, kun organisaatio on monipaikkainen .....   | 37 |
| 4.2.4 Valmiudet paikkariippumattomaan rekrytointiin vaihtelevat.....   | 38 |
| 4.2.5 Ulkomailla työskentelyn mahdollistaminen.....  | 41 |

|                 |   |           |
|-----------------|---|-----------|
| 4.3             | Hallinnonalojen välinen yhteistyö vaatii johtamista .....   | 42        |
| 4.3.1           | Organisaatioiden toimipisteiden yhteiskäyttöä edistää yhteisen tahtotilan muodostaminen .....   | 42        |
| 4.3.2           | Valtion ja kuntien sopimuksin voidaan edesauttaa selvityksen kohteena olevien organisaatioiden edustautumista alueilla ja monipaikkaista työskentelyä ..... | 45        |
| 4.3.3           | ICT-järjestelmät ja tietoturva kuntoon.....   | 46        |
| 4.4             | Työ- ja elinkeinoministeriö monipaikkaisuuden ja paikkariippumattoman työn edelläkävijänä.....  | 48        |
| 4.4.1           | Hyvillä käytännöillä tukea johtajuuteen .....   | 48        |
| 4.4.2           | Kokeiluilla vauhtia monipaikkaisuuden ja etätöyön lisäämiseen .....   | 50        |
| 4.5             | Organisaatioiden nykyisten toimipaikkojen parasta mahdollista sijaintia on vaikea arvioida .....  | 52        |
| <b>5</b>        | <b>Toimenpidesuositukset .....</b>  | <b>54</b> |
| <b>Liitteet</b> | <b>.....</b>  | <b>57</b> |
|                 | Liite 1. Ohjausryhmän asettamiskirje.....   | 58        |
|                 | Liite 2. Selvityksen kohdeorganisaatioiden ja Senaatti-kiinteistöjen toimipaikat alueittain .....   | 61        |
|                 | Liite 3. Selvityshenkilön kysely kohdeorganisaatioille .....  | 62        |
|                 | Liite 4. Selvityshenkilön kysely sidosryhmille .....  | 66        |
|                 | Liite 5. Tapaamiset selvitystyön aikana.....  | 69        |
|                 | Liite 6. Kysely johtoryhmän jäsenille etä- ja monipaikkaisen työn johtamisesta.....   | 73        |
| <b>Lähteet</b>  | <b>.....</b>  | <b>79</b> |

## LUKIJALLE

Kun elinkeinoministeri Katri Kulmuni pyysi minua syksyllä 2019 selvityshenkilöksi, halusin ottaa tehtävän vastaan. Teemat, joita selvitän, ovat olleet koko työurani läsnä niin omassa työssäni kuntajohtajana kuin laajemmin maaseutupolitiikan eri verkostoissa.

Tehtävänanto on ollut monipuolinen ja selvityksen kohteena olevat organisaatiot hyvin erilaisia niin toiminnan sisällöiltään kuin organisoitumistavoiltaan. Tämä on tuonut selvitykseen haasteita mutta myös mielenkiintoa. Suomen hallitus vaihtui selvityksen aikana. Tämä toi vaihdoksen niin ministerin kuin ohjausryhmän puheenjohtajan osalta. Työ jatkui hyvässä hengessä ministerin vaihduttua Mika Lintilään.

Ohjausryhmässä ovat olleet edustettuina kaikki selvityksen kohteena olevat organisaatiot, mutta myös työnantajan ja työntekijöiden edustajat. Ohjausryhmässä käyty keskustelu on tukenut hyvin selvityksen etenemistä, mutta samalla se on myös tuonut esille organisaatioiden eroavaisuuksia. Kiitos kaikille aktiivisesta ja sitoutuneesta osallistumisesta ohjausryhmän työhön.

Huomasin heti alusta lähtien, että tehtävänantoon liittyi odotuksia mutta myös pelkoja. Erityisesti alueellistaminen on osin perusteettomastikin kärsinyt huonosta maineesta viime vuosina. Esille nousevat huonot kokemukset, ja hyvin onnistuneista alueellistamisista ei juuri puhuta.

Oli innostavaa huomata selvityksen edetessä, ettei kaikissa alueellistamisissa ole epäonnistuttu. Voi tulkita jopa niin, että ne työyhteisöt, joissa on kokemusta monipaikkaisesta toiminnasta, ovat ottaneet erilaisia työnteon malleja käyttöön ketterästi.

Asiantuntijatyö irrottautuu yhä enemmän paikasta, ja ihmiset tekevät työtä moninaisissa ympäristöissä. Monitoimityötilat ovat myös vauhdittaneet etätöiden yleistymistä. Teknologia muuttaa tapaamme olla yhteydessä, mutta toisaalta tarve kohdata kasvotusten pysyy. Työn ja vapaa-ajan tai perhe-elämän yhteensovittaminen koetaan tärkeäksi, ja työnteon

motivaatio syntyy koetusta hyvinvoinnin kokonaisuudesta. Hyvä johtaminen ja alaitaidot korostuvat työelämän muuttuessa.

Selvityksen teema liittyy Suomessa hyvin ajankohtaisiin aiheisiin, kuten maaseutujen ja kaupunkien tulevaisuuden kehitykseen, monipaikkaiseen elämään, väestöennusteisiin ja ilmastonmuutokseen. Työelämässä tapahtuvilla muutoksilla on vaikutuksia kaikkiin näihin. Uusilla tavoilla järjestää työtä voidaan vähentää työmatkaliikennettä ja mahdollistaa urakehitys asuinpaikkaa vaihtamatta. Samalla voimme auttaa ihmisiä sovittamaan työ vai- kapa omien ikääntyneiden vanhempien auttamiseen toisella paikkakunnalla.

Selvityksen loppuvaiheilla koronavirus toi Euroopassa etätöön osaksi työyhteisöjen riski- enhallintaa. Suomessa valtioneuvosto linjasi julkisen sektorin työnantajat määräämään ne julkisen sektorin työntekijät etätööhön, joiden työtehtävät sen mahdollistavat.

Olen tehnyt tätä selvitystä oman virkatyöni ohella paikkariippumattomasti. Minulla on ollut apunani sihteeristöissä erityisasiantuntijat Pirkko Jukka ja Hanna-Mari Kuhmonen työ- ja elinkeinoministeriöstä. Kiitän molempia hyvin tehdystä työstä tilaisuuksien järjes- telyissä, kyselyjen laatimisessa ja vastausten kokoamisessa sekä ohjausryhmätyöskente- lyn organisoimisessa. Ilman teidän apuanne tämä selvitys ei olisi valmistunut määräajassa. Kiitos myös kaikille teille, joita olen selvitystyön kuluessa kuullut tai olette olleet oma-aloi- teisesti minuun yhteydessä.

Samaa aikaan selvitykseni kanssa on käynnissä valtiovarainministeriön johdolla tehtävä alueellistamisen uudistamisen strategian valmistelu. Lisäksi kehitetään valtionhallinnon toimitilaverkkoa ja julkisen hallinnon yhteistä asiakaspalvelua. Henkilöstön uudistamisoh- jelma valmistellaan, ja valtion toimitilastrategian päivitys on käynnissä. Monipaikkaisen ja paikkariippumattoman valtionhallinnon kehittäminen etenee parhaillaan projektissa, joka on käynnistetty valtiovarainministeriön valtionhallinnon kehittämisosastolla helmikuussa 2020. Puolustusministeriössä tehdään virkatyönä selvitystä monipaikkaisesta työstä. Olen huomioinut tämän valmistelutyön selvitystä tehdessä.

Poikkeusolojen jälkeen palaamme normaalioloihin työjärjestelyjen suhteen. Toimenpide- suositukset ovat henkilökohtaista käsialaani, ja toivon, että tekemäni työ auttaa päätök- sentekijöitä tekemään jatkossa hyviä päätöksiä. Kansainväliset esimerkit mm. Norjasta, Virossa ja Ruotsista osoittavat, että lopulta valtion alueellisen läsnäolon kattavuudessa ja paikkariippumattoman työn edistämisessä kyse on poliittisesta tahtotilasta, arvovalin- noista ja kyvystä viedä eteenpäin uudistuksia muuttuvassa maailmassa.

Tytti Määttä  
Maaliskuu 2020

# 1 Selvityshenkilön toimeksianto

Selvityshenkilön toimeksianto käynnistyi vuoden 2019 syyskuun alussa ja se päättyi helmikuun lopussa vuonna 2020. Selvitystyön taustalla oli pääministeri Antti Rinteen hallitusohjelmassa, kuten myöhemmin myös pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmassa, alueellistamislainsäädännön uudistaminen sekä valtion työtehtävien paikkariippumattoman työn ja monipaikkaisuuden mahdollistaminen.

Hallitusohjelmassa mm. todetaan:

*”Edistetään uuden teknologian hyödyntämistä tehokkaasti joustavan elämisen, työskentelyn ja yrittämisen mahdollistamiseksi paikasta riippumatta. Valtion työtehtäviä tulee organisoida monipaikkaisuutta ja älyteknologian mahdollistamaa paikkariippumattomuutta hyödyntäen.”*

*”Selvitetään poikkihallinnollisesti toteuttamiskelpoiset keinot monipaikkaisen elämän tukemiseksi sekä viedään eteenpäin säästöjen ja käytäntöjen uudistamista tähän pohjautuen.”*

Selvitystyö kohdistettiin elinkeinoministerin alaan kuuluviin tehtäviin työ- ja elinkeinoministeriössä ja ELY-keskuksissa sekä hallinnonalan organisaatioista Energiavirastoon, Innovaatorahoituskeskus Business Finlandiin ja Business Finland Oy:hyn, Geologian tutkimuskeskukseen sekä yhtiöistä Finnvera Oy:hyn, Suomen Teollisuussijoitus Oy:hyn ja Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy:hyn. Näissä organisaatioissa työskentelee yhteensä noin 3700 henkeä.

Selvityshenkilön tehtävänä oli selvittää:

- Onko elinkeinoministerin alaisessa valtionhallinnossa ja alaan kuuluvissa organisaatioissa mahdollisuuksia:
  - tarkistaa, ovatko organisaatioiden nykyiset sijainti- ja toimipaikat parhaat mahdolliset?
  - vahvistaa alueellista läsnäoloa koko Suomessa?
  - lisätä etä- ja joustotyötä?
- Voitaisiinko esimerkiksi ELY-keskusten toimipisteitä hyödyntää laajemmin selvityksen kohteena olevien organisaatioiden henkilöstön työskentelytiloina?
- Voitaisiinko valtion ja kuntien sopimuksin edesauttaa selvityksen kohteena olevien organisaatioiden edustautumista alueilla tai monipaikkaista työskentelyä?
- Mitä monipaikkaisuuden ja paikkariippumattomuuden nykyistä laajempi käyttöönottaminen edellyttäisi johtamiselta? Mitä tukea siihen tarvittaisiin?
- Miten monipaikkaisuutta ja paikkariippumattomuutta voitaisiin edistää hallinnonalojen välisenä yhteistyönä?
- Miten muuten työ- ja elinkeinoministeriö voisi edistää monipaikkaisuutta ja paikkariippumattomuutta?
- Millaisilla kokeiluilla monipaikkaisuutta ja etätöiden lisääntymistä voisi vauhdittaa?

Selvitystyö tehtiin elinkeinoministerin ohjauksessa ja selvityshenkilön tueksi koottiin ohjausryhmä, jota johti vuoden 2019 aikana työ- ja elinkeinoministerin valtiosihteeri Jari Partanen ja vuonna 2020 valtiosihteeri Kimmo Tiilikainen. Varapuheenjohtajana toimi Kuntaliiton varatoimitusjohtaja Timo Reina. Ohjausryhmän jäsenet koostuivat kohdeorganisaatioiden edustajista, valtiovarainministeriön edustajasta, ammattiliittojen edustajista (JUKO, JHL ja PRO) sekä asiantuntijana Valtion työmarkkinalaitoksen edustajasta. Sihteeristössä oli työ- ja elinkeinoministeriön virkamiehiä. (Liite 1)

Työn pohjana ja tukena käytettiin aiempia tehtyjä selvityksiä, mm. Timo Reinan ja Anna-Kaisa Iksen tekemää selvitystä ”Alueellistamispolitiikka ja -periaatteet 2020-luvulla”.

## 2 Kuvaus selvityksen kohteena olevista organisaatioista

Tässä selvityksessä on keskitytty toimeksiannon mukaisesti elinkeinoministerin alaisiin organisaatioihin. Jokaisesta organisaatiosta on laadittu lyhyt kuvaus, ja lisäksi on kuvattu niitä muutoksia, joita organisaatiossa on tapahtunut 2000-luvulla selvityksen teemaan liittyen. Liitteessä 2 on esitetty kartta kohdeorganisaatioiden ja Senaatti-kiinteistöjen toimipaikoista alueittain.

ELY-keskusten osalta selvitys on lähtökohtaisesti kohdistunut E-vastuualueeseen (elinkeinot, työvoima ja osaaminen). Työllisyyden parantaminen yrittäjyyden kautta alueilla ja osaavan työvoiman rekrytoimisessa onnistuminen ovat osa myönteistä alueellista läsnäoloa työ- ja elinkeinoministeriön alalla. TE-toimistoja ja KEHA-keskusta on kuultu sidosryhminä.

Tässä selvityksessä ei kerrata laajemmin alueellistamisen nykytilaa tai kehitystä. Tämä kokonaiskuva on muodostettu jo valtionvarainministeriön julkaisussa 2019: 15: *Valtio alueiden ja alueet valtion voimavarana – Alueellistamisesta paikkariippumattomaan työhön. Alueellistamispolitiikka ja -periaatteet 2020-luvulla*. Kyseinen selvityshenkilöhankkeen loppuraportti on toiminut hyvänä taustamateriaalina myös omassa selvityksessäni, ja selvitys on kiinteä jatko tälle selvitykselle.

### 2.1 Työ- ja elinkeinoministeriö

Työ- ja elinkeinoministeriössä elinkeinoministerin alaan kuuluvia tehtäviä hoidetaan pääsääntöisesti Alueet ja kasvupalvelut -osastolla, Innovaatio ja yritysrahoitus -osastolla sekä Energiaosastolla. Alueet ja kasvupalvelut -osaston tehtävistä ja henkilöistä noin 45 % on työministeri Haataisen alaisuudessa.

**Alueet ja kasvupalvelut -osasto** vastaa ministeriön alue- ja kaupunkikehitykseen, aluehallintoon, EU:n alue- ja rakennepolitiikkaan, EU-ohjelmiin, julkisiin työvoima- ja yrityspalveluihin sekä digitalisaatioon ja tiedolla johtamiseen liittyvistä tehtävistä.

**Innovaatiot ja yritysrahoitus -osaston** päävastuualueita ovat innovaatiopolitiikka, valtion yritysrahoitusjärjestelmä sekä toimialakohtaisen elinkeinopolitiikan kehittäminen, toteuttaminen ja tuloksellisuus Suomessa. Osasto edistää yritysten kasvua, kansainvälistymistä, uudistumista, yritysrahoituksen saatavuutta sekä innovaatiotoimintaa.

**Energiaosasto** toimii energiapolitiikasta vastaavana viranomaisena ja ilmastopolitiikan kansallisen toimeenpanon koordinoijana. Niihin liittyviä tehtäviä ovat energiamarkkinoiden ja toimitusvarmuuden kehittäminen, uusiutuvan energian ja energiatehokkuuden edistäminen sekä päästökaupan toimeenpano ja ydinenergian käytön valvonta.

## Työn tekemisen tapojen uudistuminen

Työn tekemisen välineet ja tavat ovat radikaalisti uudistuneet viimeisten vuosien aikana. Ministeriön henkilöstö työskentelee uudistetuissa monitoimitiloissa (Aleksanterinkatu 4-10) nimeämättömillä työpisteillä ja osittain täysin mobiilisti.

Ministeriössä noudatetaan valtioneuvoston yhteistä etätyöohjetta. Valtioneuvoston yhteiset linjaukset etätöiden lukumäärästä (1-2 pv/ vko) vastaavat tällä hetkellä varsin hyvin nykyisiä tarpeita.

Tekniset uudet ratkaisut ovat mahdollistaneet etätyökäytäntöjen kehittämistä: ministeriön työtä tehdään laajasti etätöinä, useilta eri paikkakunnilta ja maakunnista. Kokouksiin osallistuminen on helpottunut Skypen avulla, ja yhteiset sähköiset työtilat mahdollistavat asiakirjojen jakamista ja yhteistä työstämistä isommallakin osallistujajoukolla. Tulevaisuudelta voidaan odottaa yhä kehittyneempiä teknisiä ratkaisuja, erityisesti mobiilisovellusten hyödyntämisessä. Teknisten ratkaisujen sekä esimiesten ja työyhteisöjen koulutuksen myötä etätyöpäivien lisääntyminen voi olla mahdollista.

Etätö soveltuu sovelletuin osin kaikkeen asiantuntijatyöhön sekä rajatusti myös esimiestyöhön ja avustajatyöhön. Heikoiten etätöiden tekeminen soveltuu ylimmän johdon tehtäviin ja niitä välittömästi tukeviin avustajatehtäviin.

Ministeriön työtehtävät ovat laajasti vuorovaikutuksellisia ja edellyttävät itsenäisen etä-/paikkariippumattoman työskentelyn lisäksi myös fyysistä kohtaamista, aitoa keskustelua ja sparraavaa, valmistelulle lisäarvoa tuottavaa keskustelua, tilaisuuksia ja läsnäoloa. Puhtaasti paikkariippumattomuuteen siirtyvässä asiantuntijatyössä suurin haaste liittyy ministeriötöiden luonteeseen, erityisesti siihen liittyvään yhteistyön tarpeeseen. Laaja



ilmiöpohjainen ja eri näkökulmia yhteen sovittava ja vuorovaikutteinen virkatyö edellyttää myös tulevaisuudessa fyysistä kohtaamista ja läsnäoloa. Monitilatyöskentelykonseptista saatujen kokemusten perusteella toinen keskeinen haaste liittyy henkilöstön itsensä johtamisen taitoon. Lähityöyhteisön kiinteä yhteys sekä lähiesimiestyö lisää jaksamista (työajanseuranta, kuormitustilanteet, töiden epätasainen jakautuminen).

**Taulukko 1. Työ- ja elinkeinoministeriön osastojen (AKO, IYR, EOS) paikkakunta ja henkilöstömäärä**

| Paikkakunta | Osasto                                       | Henkilöstömäärä 1.1.2020                                       |
|-------------|--|--|
| Helsinki    | Alueet ja kasvupalvelut – osasto (AKO)       | 100 *)<br>(sisältäen harjoittelijat, pl. virkavapaalla olevat) |
| Helsinki    | Innovaatiot ja yritysrahoitus – osasto (IYR) | 75<br>(sisältäen harjoittelijat, pl. virkavapaalla olevat)     |
| Helsinki    | Energiaosasto (EOS)                          | 46<br>(sisältäen harjoittelijat, pl. virkavapaalla olevat)     |

\*) AKO:n tehtävistä ja henkilöistä noin 45 % on työministeri Haataisen alaisuudessa

## 2.2 ELY-keskukset

ELY-keskusten toiminta on kuvattu yleisellä tasolla, koska ELY-keskuksittain on vaikea rajata vain elinkeinoministerin toimialaan kuuluvia tehtäviä.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (15 keskusta) toimivat valtion aluehallintoviranomaisina yhdessä aluehallintovirastojen (6 virastoa) kanssa. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset kehittävät ja tukevat alueillaan taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävää hyvinvointia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Toiminta vaikuttaa alueiden elinvoimaisuuteen, elinkeinoelämän menestystekijöihin ja ihmisten hyvinvointiin.

ELY-keskusten asiakkaita ovat alueella asuvat, toimivat ja liikkuvat ihmiset, yritykset ja yhteisöt - kaikki, joihin keskusten toiminta ja palvelut vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti. ELY-keskusten arvot ovat asiakaslähtöisyys, osaaminen, yhteistyö ja avoimuus.

ELY-keskuksissa on kolme vastuualueetta, jotka ovat elinkeinot, työvoima ja osaaminen, liikenne ja infrastruktuuri sekä ympäristö ja luonnonvarat.

Keskuksen alaisina paikallishallinnon viranomaisina toimivat työ- ja elinkeinotoimistot siten kuin laissa ja valtioneuvoston asetuksessa elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista säädetään.

ELY-keskusten tehtäviä ovat mm.:

- yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut
- maaseutuasiat
- kalatalousasiat
- maanteiden kunnossapito, tiehankkeet, liikenteen lupa-asiat, liikenneturvallisuus, joukkoliikenne ja saaristoliikenne
- osaamisen ja elinikäisen oppimisen edistäminen
- työllisyysperusteiset tuet ja työvoimakoulutus
- maahanmuuttoasiat
- ympäristönsuojelu, alueiden käytön ja rakentamisen ohjaus, luonnonsuojelu, ympäristön tilan seuranta, vesivarojen käyttö ja hoito
- EU:n rakennerahastohankkeet.

ELY-keskusten hallinto- ja kehittämistehtävät on keskitetty ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskukseen (KEHA-keskus). KEHA-keskus toimii alueellisesti hajautettuna ja henkilöstö on sijoitettu ELY-keskuksiin.

ELY-keskukset kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan. Keskuksia ohjaavat työ- ja elinkeinoministeriön lisäksi sisäasiainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, ympäristöministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö sekä Väylävirasto. ELY-keskukset toteuttavat myös Ruokaviraston, Maahanmuuttoviraston ja Business Finlandin tavoitteita.

ELY-keskusten tulostavoitteista sovitaan yhteisessä tulostavoiteasiakirjassa. ELY-keskusten tulostavoitteet perustuvat hallitusohjelmaan, AVI-ELY-strategia-asiakirjaan, eri hallinnonalojen strategioihin sekä ottavat huomioon hallituksen aluekehittämispäätöksen ja maakuntaohjelmien linjaukset.

ELY-keskukset toimivat lähtökohtaisesti omalla toimialueellaan, mutta ELY-laissa on myös säädetty toimialueiden laajentamisesta, jolloin ELY-keskus hoitaa tehtäviä useamman kuin yhden ELY-keskuksen toimialueella. Toimialueen laajentamisen perusteena voi olla toiminnan ja henkilöresurssien käytön tehostaminen, palvelujen saatavuuden parantaminen, erikoisosaamisen turvaaminen tai muu vastaava syy. Lisäksi esimerkiksi asiantuntija- ja koordinoititehtäviin liittyvistä erikoistumisista on sovittu tulossopimuksissa tai ministeriöiden tai ohjaavien virastojen päätöksillä. Tehtävät voivat olla osoitettuna yhteen ELY-keskukseen tai ne on voitu hajauttaa useaan ELY-keskukseen. Osa ELY-keskuksen tehtävistä vaatii alueellista läsnäoloa ja alueen erityispiirteiden tuntemista, osa taas on hoidettavissa paikkariippumattomasti.

**Kolmen vastualueen ELY-keskukset:** Lappi, Pohjois-Pohjanmaa, Etelä-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Pirkanmaa, Varsinais-Suomi, Uusimaa, Pohjois-Savo ja Kaakkois-Suomi.

**Kahden vastualueen ELY-keskukset** (elinkeinot, työvoima ja osaaminen -vastuualue sekä ympäristö ja luonnonvarat -vastuualue): Häme, Kainuu, Pohjois-Karjala ja Etelä-Savo.

**Yhden vastualueen ELY-keskukset** (elinkeinot, työvoima ja osaaminen -vastuualue): Pohjanmaa ja Satakunta

**Taulukko 2. ELY-keskusten paikkakunnat ja henkilöstömäärä**

| Paikkakunta               | ELY-keskus                    | Henkilöstömäärä 1.1.2020 |
|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Rovaniemi                 | Lapin ELY-keskus              | 171                      |
| Kajaani                   | Kainuun ELY-keskus            | 63                       |
| Oulu                      | Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus | 205                      |
| Vaasa, Kokkola            | Pohjanmaan ELY-keskus         | 67                       |
| Seinäjoki, Vaasa, Kokkola | Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus   | 219                      |
| Jyväskylä                 | Keski-Suomen ELY-keskus       | 183                      |
| Kuopio                    | Pohjois-Savon ELY-keskus      | 137                      |
| Joensuu                   | Pohjois-Karjalan ELY-keskus   | 84                       |
| Mikkeli                   | Etelä-Savon ELY-keskus        | 206                      |
| Tampere                   | Pirkanmaan ELY-keskus         | 214                      |
| Pori                      | Satakunnan ELY-keskus         | 47                       |
| Turku, Pori               | Varsinais-Suomen ELY-keskus   | 273                      |
| Kouvola, Lappeenranta     | Kaakkois-Suomen ELY-keskus    | 166                      |
| Lahti, Hämeenlinna        | Hämeen ELY-keskus             | 132                      |
| Helsinki                  | Uudenmaan ELY-keskus          | 267                      |
| KEHA-keskus               |                               | 513                      |
| <b>Yhteensä</b>           |                               | <b>2947</b>              |

Kaksi maakuntaa käsittäviä ELY-keskuksia ovat:

- Pohjanmaan ELY-keskus = Pohjanmaa ja Keski-Pohjanmaa
- Hämeen ELY-keskus = Päijät-Häme ja Kanta-Häme
- Kaakkois-Suomen ELY-keskus = Kymenlaakso ja Etelä-Karjala

Koko virastokentässä (ELY/TE/KEHA) on käytössä yhteinen etätyöohje.

## 2.3 Energiavirasto

Energiavirasto on riippumaton kansallinen sääntelyviranomaisen, jonka tehtävänä on toimeenpanna suomalaista ja eurooppalaista energia- ja ilmastopolitiikkaa. Energiavirastosta annetun lain (870/2013) ajantasaisessa versiossa on esitetty kotimainen ja kansainvälinen lainsäädäntö, jonka toimeenpanosta virasto vastaa.

Etätyötä Energiavirastossa tehdään organisoidusti ja asianmukaisesti johdettuna laajalti. Etätyöllä saavutetaan virastossa niin työnantajan kuin työntekijöidenkin näkökulmasta onnistuneella tavalla nykyaikaisessa työelämässä tarvittavat joustot.

Energiavirastolla ei ole kansalaisille, kunnille tai yrityksille suunnattuja asiakaspalvelutehtäviä, jotka edellyttäisivät alueellista läsnäoloa eri puolilla Suomea. Viraston vastuulle kuuluvat kotimaiset tehtävät ovat valvonta- ja edistämistehtäviä, jotka kohdistuvat muutama sataan energia-alan ja muiden alojen yrityksiin. Näitä tehtäviä ei myöskään erillisteta yritysten alueellisen sijainnin tai muun vastaavan seikan perusteella. Yritysten asiointi ja yhteydenpito Energiaviraston kanssa tapahtuu pääosin keskitetysti tietojärjestelmien kautta. Luonteva ja tehokas yhteistyö viraston keskeisten kotimaisten sidosryhmien – tietyt Helsingin seudulle sijoittuneet ministeriöt, virastot, etujärjestöt ja valtakunnalliset energiayritykset – kanssa edellyttää viraston mukaan paikallista läsnäoloa Suomessa käytännössä vain Helsingissä.

Merkittävä osa energia- ja ilmastopolitiikan sääntelystä on EU:n lainsäädäntöä. Siksi huomattava osa Energiaviraston työstä tehdään yhteistyössä kansainvälisten toimijoiden kanssa. Aktiivinen kansainvälinen yhteistyö ja vaikuttaminen edellyttävät useimmiten viraston johdon ja asiantuntijoiden fyysistä läsnäoloa kokouksissa eli säännöllistä matkustamista useisiin EU:n jäsenvaltioiden pääkaupunkeihin. Energiaviraston mukaan vain Helsingistä on jokseenkin sujuvat lentoyhteydet näihin kohteisiin.

Tehtäviensä luonteen vuoksi Energiaviraston strategia on hyvin suoraviivainen, ja se on viimeksi uudistettu vuonna 2017.

Alueellisten energianeuvojien kansalaisiin kohdistuvaa energianeuvontaa tuettiin Motivan kautta vuosina 2010-2014 energiatyöohjelmaan osoitetulla lisärahoituksella. Vuosina 2015-2017 virastolle ei osoitettu tähän erillisrahoitusta. Vuonna 2018 käynnistettiin Energiaviraston toimesta ja tähän tarkoitukseen saaduilla lisämäärärahoilla energianeuvonnan tukeminen 18 maakunnan alueella. Toiminta-ajatuksena on, että maakunnallisesti toimivat asiantuntijaorganisaatiot tarjoavat neuvontaa alueen pk-yrityksille, kunnille ja kansalaisille, hyödyntäen tässä Motivan kehittämiä työkaluja ja menetelmiä. Energiavirasto on tehnyt sopimukset tarjottavan alueellisen energianeuvonnan sisällöstä ja laajuudesta kaikkien toimijoiden kanssa. Osana energiatyöohjelmaa Motiva veloitetaan tukemaan alueellista

energianeuvontaa omalla asiantuntemuksellaan sekä tuottamaan uusia työkaluja, kampanjoita ja toimintamalleja neuvojen käyttöön ja valtakunnallisesti levitettäväksi. Energia-  
tehokkuusryhmän tehtävänä on ohjata sekä Motivaa että alueellisia toimijoita ja valvoa, että toiminta on tehtyjen sopimusten mukaista.

**Taulukko 3. Energiaviraston paikkakunta ja henkilöstömäärä**

| Paikkakunta   | Henkilöstömäärä 1.1.2020 |
|---|--------------------------|
| Helsinki, viraston yksi ja ainoa toimipiste, jossa jo on moderneja yhteiskäyttöisiä tiloja valtion muiden toimijoiden kanssa. | 76                       |

## 2.4 Business Finland (Innovaatorahoituskeskus Business Finland ja Business Finland Oy)

Vuoden 2018 alussa toimintansa aloittanut Business Finland muodostuu Innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -osaakeyhtiöstä. Ne ovat toiminnallinen kokonaisuus, jota johdetaan yhteisellä strategialla.

Tulossopimuksessa 2020–2023 Business Finlandin tavoitteiksi on asetettu, että 1) Suomeen kehittyä paljon kilpailukykyisiä ja kasvuhakuisia yrityksiä, joiden uudet tuotteet ja palvelut pääsevät kansainvälisille markkinoille, ja 2) yli alue- ja toimialarajojen rakentuvat, kansainvälisesti kilpailukykyiset liiketoimintaekosysteemit, huippuosaaminen, kokeilualustat ja verkostot kannustavat yrityksiä kansantalouden kannalta merkittävään uudistumiseen ja kehittämään ratkaisuja globaaleihin kehityshaasteisiin sekä houkuttelevat ulkomaisia investointeja.

Näihin tavoitteisiin pääsemiseksi Business Finland tarjoaa asiantuntija- ja rahoituspalveluja rohkeaa liiketoiminnan kasvua ja uudistamista kansainvälisillä markkinoilla tavoitteleville yrityksille. Yritysten kanssa yhteistyötä tekevät tutkimusorganisaatiot ja julkiset organisaatiot ovat myös Business Finlandin asiakkaita. Business Finland on yksi Team Finland -verkoston ydintoimijoista.

Rekrytoinnit avataan lähtökohtaisesti siten, että haettavan henkilön toimipaikkaa ei määritetä, mutta ennen kunkin tehtävän hakua arvioidaan tehtävän ja toiminnan kautta tarkoituksenmukaisuus paikkakunnan osalta. Etätyölinjaus mahdollistaa 2 etätyöpäivää viikossa, etä- ja joustotyön lisäämismahdollisuuksia selvitetään mm. uuden työaikalain voimaantulon myötä. Työtilojen osalta tavoitteena on, että tiloissa on nimeämättömät työpisteet

tukitiloineen joustavan, paikkariippumattoman ja monipaikkaisen työn mahdollistamiseksi. Tämä toimintamalli edellyttää erinomaisesti toimivaa tietotekniikkaa.

Business Finlandilla on kotimaan toimipaikkojen lisäksi ulkomailla 41 toimipaikkaa, joissa työskentelee 148 henkilöä. Yksittäisen asiakkaan palveluun osallistuu henkilöitä eri toimipaikoista sekä koti- että ulkomailta.

Business Finland on nimennyt aluevastaavan 18 maakuntaan. Heidän keskeinen tehtävänsä on olla yhteyshenkilö muille Team Finland -verkoston ydintoimijoille ja -kumppaneille (ELY, Finnvera, TE-toimistot, kehitysyhtiöt, elinkeinoelämän järjestöt). Team Finland -strategiaan kirjatun johtamismallin mukaisesti ELY-keskukset koordinoivat TF-verkoston toimintaa aluetasolla, ja aluevastaavat ovat edustajia näissä alueellisissa verkostoissa.

**Taulukko 4. Business Finlandin paikkakunnat ja henkilöstömäärä**

| Paikkakunnat   | Henkilöstömäärä 1.1.2020              |
|--|---------------------------------------|
| Helsinki   | 425 (yhtiö 315, virasto 110)          |
| Joensuu  | 4                                     |
| Jyväskylä  | 4                                     |
| Kajaani  | 1                                     |
| Kemi   | 2                                     |
| Kuopio   | 5                                     |
| Lahti  | 4                                     |
| Lappeenranta   | 5                                     |
| Mikkeli  | 3                                     |
| Oulu   | 14                                    |
| Pori   | 3                                     |
| Rovaniemi  | 5                                     |
| Seinäjoki  | 5                                     |
| Tampere  | 22                                    |
| Turku  | 7                                     |
| Vaasa  | 4                                     |
| Business Finland kotimaa                             | Yhteensä 515 (yhtiö 390, virasto 125) |
| Business Finland ulkomaan verkosto (41 toimipaikkaa) | Yhteensä 148 (yhtiö 148, virasto 0)   |
| Business Finland yhteensä                            | Yhteensä 663 (yhtiö 538, virasto 125) |

Lisäksi Business Finlandin ulkomaanverkostossa työskentelee puolen vuoden periodeilla noin 25–30 harjoittelijaa.

## 2.5 Geologian tutkimuskeskus

Geologian tutkimuskeskuksen (GTK) päätehtäviä ovat kartoittaa ja tutkia maankamaraa, sen luonnonvaroja ja niiden kestävää käyttöä:

- Luoda geologisella osaamisella ratkaisuja, uutta elinkeinotoimintaa ja kestävämpää kasvua.
- Tuottaa geologiaan liittyvää tietoa ja palveluja yhteiskunnan ja elinkeinoelämän tarpeisiin.
- Vastata Suomen kansallisesta geotietovarannosta ja sen kartuttamisesta.
- Tarjota laaja-alaisia asiantuntija-, tutkimus- ja laboratoriopalveluita sekä kehittää jatkuvasti uusia digitaalisia palveluita.

GTK:n toiminta on laajentunut useaan otteeseen alueellisen toiminnan vahvistamiseksi. 1970-luvun alussa aloittivat Kuopion ja Rovaniemen toimistot. Kansallinen kairansydänarkiston toiminta Lopella käynnistyi 1970-luvun alussa. Vuonna 2004 siirtyivät Outokummun mineraalitekniikan laboratoriot ja koetehdas (GTK Mintec) VTT:ltä GTK:lle. Vuonna 2006 aloitti Kokkolan toimisto.

GTK toimii koko Suomessa yhdessä asiakkaiden, kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. Sijoittuminen kampusalueille on luonut yhteistyötä ja innovaatioita. GTK toimii aktiivisesti myös tehtäväkohtaisten (mm. yhteisprofessuurit) ratkaisujen edistämiseksi.

Vuonna 2016 organisaation toimintamalli muuttui itsenäisistä alueellisista tulosityksiköistä valtakunnallisiin substanssiperusteisiin tulosityksiköihin. Tässä yhteydessä toimintamalleja yhtenäistettiin ja etätyön sekä paikkariippumattoman työn mahdollisuudet lisääntyivät merkittävästi.

Etätyö otettiin käyttöön vuonna 2015. Digitaalisuuden kehittyminen on jatkuvasti lisännyt etätyön ja paikkariippumattoman työn tekemistä. Toimistojen osaamis pohjan tasapainoisuudessa ja kehittämisessä huomioidaan asiakkaiden tarpeet ja alueelliset mahdollisuudet. GTK:ssa etäjohtamiseen ja sen mahdollisuuksiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Tällä hetkellä etäjohtamista tehdään ryhmäpäällikkö-, yksikönpäällikkö- ja johtajatasoilla.

GTK:n uusi, vuonna 2019 laadittu ja vuoden 2020 alusta käynnistynyt strategia ja tiivistynyt toimintamalli mahdollistavat erilaisten työn tekemisen mallien kokonaisuuden kehittämisen edelleen. Strategian painopisteet ohjaavat osaamisen ja tutkimusympäristöjen kehittämistä elinkeinoelämää ja korkeatasoisten osaamiskeskittymien kehittämistä tukeväksi. GTK:n projekteja toimii kaikkialla Suomessa.

GTK:n, VTT:n ja Aalto-yliopiston yhteislaboratorio osana Circular Raw Materials HUB:ia aloitti toimintansa Espoon Otaniemessä vuonna 2020. Tällä hetkellä erityisenä kehittämis-kokonaisuutena on Pohjois-Karjalan Outokummussa sijaitseva mineraalitekniikan koeteh-das (GTK Mintec) – tavoitteena on uudistaa se kiertotalouden globaalisti kilpailukykyiseksi PPP tutkimus- ja koetehdasalustaksi vahvistaen samalla Outokumpu Mining Camp -osaa-miskeskusta.

GTK:lla ei ole varsinaista aluevastaavaverkoston. GTK:ssa toimii maakuntaliittojen avain-asiakasvastaavat. Kullekin maakuntaliitolle on nimetty avainasiakasvastaava, joka toimii linkkinä maakuntaliiton ja GTK:n välillä. Avainasiakasvastaava edistää alueellista yhteis-työtä aktiivisella yhteydenpidolla maakuntaliiton edustajiin ja seuraa maakunnan toimin-taa sekä välittää tietoa maakuntien ajankohtaisista asioista ja aktiviteeteista GTK:n sisällä projektitoiminnan edistämiseksi. Merkittävin osa GTK:n alueellisesta toiminnasta tapahtuu suoraan projektitoiminnan ja sen valmistelujen kautta, mutta tällä verkostolla on pyritty varmistamaan laaja tiedon kulku ja proaktiivinen alueiden toiminnan tarpeisiin vastaami-sen toiminta.

**Taulukko 5. Geologian tutkimuskeskuksen paikkakunnat ja henkilöstömäärä**

| Paikkakunta | Henkilöstömäärä 1.1.2020 |
|-------------|--------------------------|
| Espoo       | 210                      |
| Kokkola     | 27                       |
| Kuopio      | 91                       |
| Outokumpu   | 38                       |
| Rovaniemi   | 44                       |
| Loppi       | 3                        |
| Yhteensä    | 413                      |

## 2.6 Finnvera Oy

Finnvera tarjoaa rahoitusta yritystoiminnan alkuun, kasvuun ja kansainvälistymiseen sekä viennin riskeiltä suojautumiseen. Se vahvistaa suomalaisten yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä tarjoamalla lainoja, takauksia ja vientitakuuta. Pankit ovat Finnveran tärkeitä yhteistyökumppaneita, sillä rahoitusratkaisuja tarjotaan asiakkaille lähes aina yhteis-työssä pankin kanssa. Finnvera on yksi Team Finland -verkoston ydintoimijoista.

Finnveran toimintaa ohjaavat sitä koskeva erityislainsäädäntö ja valtion asettamat elin-keino- ja omistajapoliittiset tavoitteet. Finnveran toiminnan tavoitteina ovat muun muassa



aloittavan yritystoiminnan lisääminen, pk-yritysten muutostilanteiden rahoituksen mahdollistaminen ja yritysten kasvun, kansainvälistymisen ja viennin edistäminen. Yhtiön toiminnalta edellytetään itsekannattavuutta.

Finnveralla on 24 500 asiakasta. Finnveralla palvelee yrityksiä omalla verkostolla koko Suomessa viidellä toimialueella. Alueilla on yhteensä 16 toimipistettä eri paikkakunnilla, lisäksi on edustusto Pietarissa. Kasvu- ja kansainvälistymistiimi sekä suuryritykset-yksikkö palvelevat asiakkaita valtakunnallisesti. Yhtiössä työskentelee 350 rahoitusalan ammattilaista.

Finnveran rekrytointipolitiikan mukaisesti uudet tehtävät avataan ensin sisäiseen hakuun. Henkilöstöä kannustetaan työkiertoon. Rekrytoinnit avataan lähtökohtaisesti siten, että työskentelypaikka voi sijaita millä tahansa paikkakunnalla, jossa Finnveralla on toimipiste. Silloin kun se on työn sujuvuuden tai sidosryhmäyhteistyön kannalta tarpeellista, voidaan jo hakuvaiheessa määrittää ensisijainen työskentelypaikkakunta. Finnverassa on mahdollisuus tehdä myös monipaikkaisesti työtä. Etätöitä on nykyohjeistuksen mukaan mahdollista tehdä kahtena päivänä viikossa.

**Taulukko 6. Finnveran paikkakunnat ja henkilöstömäärä**

| Paikkakunnat    | Henkilöstömäärä 1.1.2020 |
|-----------------|--------------------------|
| Helsinki        | 180                      |
| Joensuu         | 6                        |
| Jyväskylä       | 8                        |
| Kajaani         | 3                        |
| Kotka           | 1                        |
| Kuopio          | 48                       |
| Lahti           | 6                        |
| Lappeenranta    | 9                        |
| Mikkeli         | 6                        |
| Oulu            | 16                       |
| Pori            | 9                        |
| Rovaniemi       | 4                        |
| Seinäjoki       | 7                        |
| Tampere         | 21                       |
| Turku           | 15                       |
| Vaasa           | 8                        |
| <b>Yhteensä</b> | <b>347</b>               |

## 2.7 Suomen Teollisuussijoitus Oy

Suomen Teollisuussijoitus Oy (Tesi) on valtion omistama pääomasijoitusyhtiö, jonka tehtävänä on suomalaisten yritysten kasvun ja kansainvälistymisen edistäminen sekä suomalaisen pääomasijoitusmarkkinan kehittäminen. Tesi sijoittaa kohdeyrityksiin suoraan ja pääomasijoitusrahastojen kautta, markkinaehtoisesti aina yhdessä ja samoin ehdoin yksityisten sijoittajien kanssa. Tesi tarjoaa kasvuhaluille ja -kykyisille yrityksille pääomaa, liiketoimintaosaamista ja kansainvälisiä verkostoja kasvua varten.

Tesi on pieni organisaatio ja sillä on yksi toimipaikka, joka sijaitsee Team Finland -talossa Helsingissä. Rahoituskohteena olevat yritykset ja pääomasijoitusrahastot sijaitsevat eri puolilla Suomea ja osin Suomen ulkopuolella, joten työhön sisältyy jonkin verran matkustamista. Tavoitteena on käyttää mahdollisimman paljon video- ja puhelinneuvotteluja matkustamisen sijasta. Tesillä on käytössä etätyöskentelymahdollisuus, jota hyödynnetään monipuolisesti työtilanteen mukaan.

**Taulukko 7. Tesin paikkakunta ja henkilöstömäärä**

| Paikkakunta | Henkilöstömäärä 1.1.2020 |
|-------------|--------------------------|
| Helsinki    | 36                       |

## 2.8 Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy

VTT on yksi Euroopan johtavista tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-organisaatioista. VTT auttaa yrityksiä ja yhteiskuntaa menestymään ja uudistumaan soveltavan tutkimuksen keinoin. Asiakkaat ja samalla koko yhteiskunta saavat parhaan hyödyn VTT:stä, kun maailmanluokan osaamista vaativia haasteita ratkaistaan yhdessä ja muutetaan ne liiketoimintamahdollisuuksiksi.

VTT:n tavoitteena on kasvattaa suomalaista osaamista, vahvistaa Suomen ja asiakasyritystensä globaalia kilpailukykyä. VTT:n osaaminen ja innovaatiotutkimus hyödyntää koko Suomea ja suomalaisia yrityksiä kansainvälisillä markkinoilla.

VTT luo ratkaisuja kolmella liiketoiminta-alueella: Tietointensiiviset tuotteet ja palvelut, Luonnonvara- ja ympäristöratkaisut ja Älykäs teollisuus- ja energiajärjestelmät.

VTT on globaali toimija, joka on läsnä vahvasti ja laaja-alaisesti eri puolilla Suomea. Kansainvälisen tason osaaminen ja innovaatiotutkimus tuovat lisäarvoa alueille: VTT toimii tiiviisti ja verkottuneesti yhdessä paikallisten yritysten, päättäjien, yliopistojen ja innovaatioekosysteemien kanssa. VTT:llä on aktiivista kehitysyhteistyötä myös kaupunkien ja kuntien kanssa. Tutkimus- ja innovaatiotyö vahvistaa yritysten paikallista osaamista ja kilpailukykyä.

Maailmanluokan osaaminen rakennetaan tutkimustiimeissä, jotka kilpailevat muiden alansa kansainvälisten toimijoiden kanssa. Tutkimus- ja innovaatiotoiminnan ja osaamisen ”mittatikkuna” on se taso, millä muut saman alan toimijat ovat. Kansallinen vertailu ei ole relevantti vertailutaso. VTT:n eri toimipaikkoihin on koottu osaamiskeskittymiä ja sijoitumisvalinnat tehdään aina tutkimusta palvelevin kriteerein. Tutkimuskeskittymät ovat oman alansa globaaleja huippuyksiköitä. Tutkimustyö edellyttää usein myös tutkimusinfrastruktuureja, joiden kehittäminen ja hyödyntäminen ovat keskeisiä edellytyksiä tutkimukselle ja tutkimustulosten soveltamiselle. Tutkimusinfrastruktuurit ovat myös merkittävä investointi kyseisen osaamisalueen tutkimukseen Suomessa.

VTT kehittää toimintaansa jatkuvasti ja etsii tapoja osaamisen ja vaikuttavuuden kasvattamiseen ja hyödyntämiseen. VTT on rakentanut ja on rakentamassa uusia alueellisia globaaleja huippuyksiköitä, jotka muodostuvat alueellisten vetovoimatekijöiden ympärille. Esimerkiksi Oulun toimipiste on kehittynyt vahvaan ICT-osaamiseen perustuen. VTT on parhaillaan vahvistamassa läsnäoloaan uusissa kaupungeissa, kuten Kuopiossa ja Turussa. Kuopioon on syntymässä terveysteknologian osaamiskeskittymä ja Turkuun on perustettu joulukuussa 2019 uusi autonomiseen liikkumiseen keskittyvä tytäryhtiö. Alueellisten keskittymien vahvistaminen tai uusien keskittymien luominen vaativat ympärilleen globaalin huippututkimuksen edellytykset: ihmiset, huippuosaajat, laadukkaan infrastruktuurin, yliopistoyhteistyötä (perustutkimus, uudet työntekijät, yhteistyö) sekä tiivistä yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa. Globaalia huippututkimusta ja sen alueellista hyödyntämistä edistää lisäksi se, että kunnan ja kaupungin strategia ja panostukset ovat saman suuntaiset. Tutkimusyksikkö houkuttelee maailmalta kansainvälisiä osaajia ja kasvaa globaaliksi huippuyksiköksi vain, jos tutkimuksen edellytykset, yhteistyö ja tarvittava infrastruktuuri ovat kunnossa.

VTT:n työkuultuuri ja toimintatavat tukevat osaamisen ja ihmisten aktiivista vuorovaikutusta. Eri paikkakunnilla toimivat tiimit ovat tiiviisti yhteydessä yli organisaatorajojen. Samassa tiimissä voi olla henkilöitä useilta paikkakunnilta. VTT:llä hyödynnetään monipuolisesti mobiileja työtekemisen muotoja ja työskennellään eri toimipisteiden välillä. Joustavat työajat ja etätö ovat osa VTT:läisten arkea. VTT:llä on käytössä erilaisia joustavia työaikamalleja ja etätömahdollisuuksia, joilla pyritään mahdollistamaan työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä työn tekeminen paikasta riippumatta. Lähtökohtaisesti joustavat työaikamallit (liukuva työaika ja yksilöllinen työaika) sekä etätömahdollisuus ovat kaikkien työntekijöiden käytössä.

VTT:n asiamiehet 14 alueella auttavat seutukuntien asiakkaita hyödyntämään VTT:n palveluita. He toimivat puolueettomina ja luotettavina suhteiden luojina, jotka tuntevat sekä yritysten tarpeet että VTT:n tarjoamat palvelut.

**Taulukko 8. VTT:n paikkakunnat ja henkilöstömäärä**

| Paikkakunnat                                 | Henkilöstömäärä 1.1.2020 |
|--|--------------------------|
| Espoo  | 1461                     |
| Jyväskylä                                    | 79                       |
| Kuopio                                       | 9                        |
| Kajaani                                      | 7                        |
| Lappeenranta                                 | 1                        |
| Oulu   | 272                      |
| Tampere                                      | 242                      |
| <b>Yhteensä</b>                              | <b>2071</b>              |
| Tytäryhtiöt                                  |                          |
| Espoo, VTT Memsfab Oy                        | 8                        |
| Turku, VTT SenseWay Oy, perustettu 1.12.2019 | 13                       |
| <b>Yhteensä</b>                              | <b>21</b>                |
| <b>Yhteensä</b>                              | <b>2092</b>              |

## 3 Selvityksessä käytetyt käsitteet ja niiden määritelmät

Monipaikkaista tai paikkariippumatonta työtä ei ole valtion yhteisissä ohjeistuksissa tai sopimuksissa tällä hetkellä käsitteinä virallisesti määritelty.

Monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työn käsitteet määriteltiin selvitystyön etä- ja monipaikkaisen työn johtamisesta -kyselyä varten. Kyselyssä käytettiin samoja käsitteitä, kun lähes saman aikaisesti tehtävässä valtiovarainministeriön kyselyssä ministeriöille ja virastoille paikkariippumattomista työtehtävistä ja niiden potentiaalista. Näin molempiin kyselyihin saatiin organisaatioista vastaukset yhdenmukaisilla perusteilla. Valtiovarainministeriössä pohditaan vielä käsitteitä saadun palautteen perusteella, koska käsitteet sekoittuvat helposti keskenään.

Etätöiden periaatteista ja palvelusuhteen ehdoista sen sijaan on virallinen valtiovarainministeriön ohje vuodelta 2016. Sitä noudatetaan ministeriöissä ja virastoissa.

### 3.1 Etätö

Virallisen etätöohjeen mukaan etätö on tapa organisoida työtä. Sen keskeisiä tunnusmerkkejä on, että työ, jota voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, ja että tässä työssä tai sen organisoinnissa käytetään apuna tietotekniikkaa.

Etätöitä voidaan tehdä kotona tai esimerkiksi kunnan järjestämissä tiloissa, joissa on työskentelypaikat ja tietoliikenneyhteydet etätöitä varten. Etätöitä voidaan tehdä säännöllisesti tai vain satunnaisesti.

Etätyötä ei ole työ viraston omassa tai useamman viraston yhteisessä palvelukeskuksessa tai asiakaspalvelupisteessä taikka viraston sivutoimipaikassa, koska nekin ovat työnantajan tiloja.

## 3.2 Monipaikkainen työ

Monipaikkainen työ määriteltiin kyselyjä varten siten, että sillä tarkoitetaan tapaa organisoida työtä niin, että työntekijällä on useampi kuin yksi työnantajan (oman viraston) osoittama työpiste, jossa hän työnantajan määräyksen mukaan voi suorittaa työtään. Tehtävän luonne sitoo työn työpisteeseen esimerkiksi työvälineiden, asiakkaiden tai turvallisuusmääräysten perusteella.

Tilaratkaisuna on yleisimmin viraston oma toimitila tai virastojen yhteiskäyttöinen toimitila. Muita mahdollisuuksia voivat olla toisen viraston toimitila (sovittu virastojen kesken) tai julkisen hallinnon yhteinen asiointipiste.

## 3.3 Paikkariippumaton työ

Paikkariippumattomassa työssä työsuorituksen sijainnilla ei ole merkitystä. Tehtävän luonne ei muutenkaan sido työtä tiettyyn työpisteeseen. Jokaisella on omassa virastossa sijaitseva virkapaikka. Sen lisäksi työnantaja ilmaisee esimerkiksi turvallisuusohjeissaan, millaisissa puitteissa työntekijä voi valita työskentelypaikkansa.

Työn tekemisen paikan valitsemista rajoittavat viraston ohjeiden lisäksi muut säädökset ja sopimukset, jotka esimerkiksi liittyvät työaikaan ja matkustamiseen.

Paikkariippumatonta työtä ei ole mahdollista tehdä ulkomailla.

## 4 Havainnot

Selvityshenkilön toimeksianto oli asetettu kysymysten muotoon. Tässä kokonaisuudessa vastataan esitettyihin kysymyksiin ja pohditaan selvityksen aikana esille nousseita havainnotoja. Havainnot perustuvat sidosryhmille ja kohdeorganisaatioille tehtyihin kyselyihin (Liitteet 3 ja 4) sekä haastatteluihin (Liite 5), ja 20.1.2020 Oulussa pidettyyn kuulemistilaisuuteen. Sidosryhmistä haastattelun kohteena olivat Senaatti-kiinteistöt, Valtori, KEHA-keskus, pääsopijajärjestöt, VM ja VTML, maakuntien liitot sekä joitakin kuntia ja kuntaryhmiä.

**Taulukko 9. Sidosryhmäkyselyn vastaukset organisaatioittain (62 vastausta)**

| Organisaatio              | Organisaation edustajan vastausten lkm |
|---------------------------|--|
| Maakuntaliitto            | 7                                      |
| Valtiovarainministeriö    | 1                                      |
| KEHA-keskus               | 1                                      |
| Valtori                   | 1                                      |
| TE-toimisto               | 4                                      |
| Kaupunki/kunta            | 44                                     |
| Senaatti-kiinteistöt      | 1                                      |
| Ammattiliitot (Pro, JHL)  | 2                                      |
| Työnantajajärjestö (VTML) | 1                                      |

Erityisesti johtamisesta tehdyt havainnot perustuvat kyselyyn johtamisesta kohdeorganisaatioiden johtoryhmille ja henkilöstön edustajille (Liite 6) sekä ohjausryhmätyöskentelyssä esillä nousseisiin asioihin. Havaintojen perustana on hyödynnetty myös muuta materiaalia, kuten alueellistamisen uudistamisen strategian valmistelussa tuotettua tausta-aineistoa.

**Taulukko 10. Johtoryhmän jäsenten ja henkilöstön edustajien vastaukset etä- ja monipaikkaisen työn johtamisesta (110 vastausta)**

| Organisaatio             | Johtoryhmän jäsenten ja henkilöstön edustajien vastauksien lkm |
|--------------------------|--|
| Energiavirasto           | 6  |
| Business Finland         | 9  |
| Finnvera                 | 10   |
| Tesi                     | 6  |
| Geologian tutkimuskeskus | 6  |
| VTT                      | 4  |
| TEM/AKO, IYR, EOS        | 5  |
| ELY-keskukset yht.       | 59   |
| Etelä-Savon ELY          | 5  |
| Etelä-Pohjanmaan ELY     | 6  |
| Hämeen ELY               | 9  |
| Kaakkois-Suomen ELY      | 2  |
| Kainuun ELY              | 4  |
| Keski-Suomen ELY         | 4  |
| Lapin ELY                | 3  |
| Pirkanmaan ELKY          | 4  |
| Pohjanmaan ELY           | 3  |
| Pohjois-Pohjanmaan ELY   | 2  |
| Pohjois-Savon ELY        | 4  |
| Pohjois-Karjalan ELY     | 2  |
| Satakunnan ELY           | 1  |
| Uudenmaan ELY            | 5  |
| Varsinais-Suomen ELY     | 5  |
| KEHA-keskus              | 5  |

## 4.1 Alueellista läsnäoloa on mahdollista vahvistaa koko Suomessa

Tarvitsemme alueellisten mahdollisuuksien parempaa tunnistamista, jotta alueellinen läsnäolo toteutuu parhaalla ja vaikuttavalla tavalla, ja jotta koko Suomen (ihmisten ja paikkaan sidottujen resurssien) potentiaali saadaan hyödynnettyä.

Yhtä tärkeää kuin on edistää paikkariippumatonta työskentelyä, on tunnistaa paikkakunnista riippuvaiset palvelut ja tarpeet. Elinkeinoministerin alalla ELY-keskusten elinkeinojen kehittämistoiminta on toimintaa alueilla, ja se tukee alueellisten mahdollisuuksien tunnistamista ja kehittämistä.



Sidosryhmävastausten perusteella ELY-keskusten rooli valtion alueellisina toimijoina koetaan merkittävänä. Myös monilla elinkeinoministerin alaisilla organisaatioilla on merkittävä vaikutus alueellisten osaamiskeskittymien muodostumiselle. Selvityksen aikana on noussut esille useita esimerkkejä siitä, miten pienikin yksikkö tai työpanos on voinut tuoda merkittävää osaamista alueelle ja näin ollen edistänyt alueen yritysten menestymistä.

Alueellisen läsnäolon kokemuksessa on kuitenkin kohtaanto-ongelmia. Kyselyn perusteella organisaatiot itse kokevat pääosin olevansa alueilla läsnä. On huomioitava, että osa organisaatioista näkee, että alueellinen läsnäolo ei ole toiminnan luonteen vuoksi tarpeellista. Erityisesti näin kokee Energiavirasto.

Alueellisen läsnäolon kokemus sidosryhmien keskuudessa taas vaihtelee maakunnittain ja heikkenee siirryttäessä maakuntakeskuksista seutukaupunkeihin ja pieniin kuntiin. Moni kokee, että alueellinen läsnäolo on heikentynyt ja palveluita on keskitetty.

Samaan aikaan valtiolla on ollut paineita tehokkuus- ja tuottavuusnäkökulmasta vähentää henkilökuntaa, mikä luonnollisesti on vaikuttanut tilanteeseen. BF:n osalta tuotiin esille myös strategiatason muutos: tehtäväksi on annettu vahvistaa kv-verkostoa, jonka myötä kotimaan toiminnasta siirtyy resursseja kv-palvelujen vahvistamiseen kohdemarkkinoilla.

Eri organisaatioissa alueellista läsnäoloa pidetään yllä mm. niin, että asiakasvastaavat käyvät asiakkaiden luona ja hoidetaan verkostoyhteistyötä alueilla. Usein asiakasvastaavat tuntevat alueen yritykset, mutta monet alueelliset kehittämishankkeet voivat jäädä huomaamatta. Alueellinen rakenne on myös voinut muuttua sattumalta, kuten eläköitymisten kautta, eikä johdetusti. Kyseinen kehitys voi olla asiakasyritysten ja sidosryhmien kannalta ei toivottavaa ja käytännössä johtaa;

- yhteydenpidon harventumiseen
- viranhoidajat tuntevat maakuntien asiakasyritykset entistä huonommin
- edelleen viranhoidajien toimialaosamisen heikentymiseen
- kokemukseen alueellisen läsnäolon heikentymisestä.

Kehityksen seurauksena asiakkaille syntyy kokemus, että uusien hankkeiden kehittäminen menee entistä työläämmäksi. Aluksi pitää opettaa toimialan ABC, ja sitten kertoa yrityksen tarina ja historia. Tämän jälkeen voi toivoa, että pääsee esittelemään varsinaista asiaa.

Kuulemisten perusteella voidaan todeta, että Finnveran, Business Finlandin ja ELY-keskusten toimintaa tunnetaan parhaiten. Myös tarpeita esitetään eniten näitä toimijoita kohtaan. Isoilla kaupungeilla on halua vahvistaa BF:n roolia kaupunkinsa yritysten parhaaksi. VTT ja GTK tunnetaan siellä, missä vakiintunutta yhteistyötä on. Siellä sitä myös

arvostetaan korkealle ja halutaan kuntien ja kaupunkien omin panostuksin olla mukana kehittämässä toimintaa.

Kohtaanto-ongelman kokemusta on pohdittu myös haastatteluissa ja ohjausryhmässä. Yhtä vastausta ongelmaan ei ole.

Tunnistan ainakin seuraavia asioita keskusteluissa:

- Molemmat osapuolet saattavat odottaa yhteydenottoa, jota kuitenkin ei koskaan tule, mikäli ei ole vakiintunutta mallia vuoropuheluun.
- Asiakkaat eivät tunne palveluita tai pitävät niitä liian hienoina omalle yritykselle tai alueen yrityksille.
- Palvelun tarjoajan tai käyttäjän valtaa sokeus nähdä mahdollisuuksia muissa kuin jo solmituissa yhteistyökuvioissa.
- Palvelun tarjoaminen on voinut henkilöityä. Palvelu toimii juuri niin hyvin kuin persoona, joka sitä alueella tuottaa. Tällöin kokemus alueellisesta palvelusta on heikko ja halutaan asioida ohi alueellisen toimijan.
- ”Ennen oli paremmin” -ajattelu. ”BF on etäännyntynyt, kun TEKES-toiminta loppui.” tai ”Ennen palvelu pelasi, kun alueesta vastasi herra tai rouva X. Nyt tämä uusi henkilö vaihtuu usein, ja hänellä ei ole alueen tuntemusta.”
- Ylikunnallisten elinkeinoyhtiöiden purkautuminen on haaste, kun yhteistyökumppaneiden määrä kasvaa suhteessa palvelun tarjoajaan. Toimintamuoto muuttuu ja näyttäytyy jopa niin, että keskuskaupunki ottaa isomman roolin kehittämisessä.

Nämä kaikki havainnot kielivät siitä, että ei ole olemassa vakiintuneita tapoja toimia ja välittää tietoa ja pitää yllä yhteyksiä. Alueelliset mallit voivat poiketa monin tavoin toisistaan. Jossain yhteistyö toimii hyvin, ja toisaalla taas ei mitenkään.

BF:llä on parhaillaan käynnissä kokeilu, jonka tavoitteena on poluttaa yritykset kuntien ja kaupunkien elinkeinoyhtiöistä BF:n rahoituspalveluihin. Mallissa tavoitteena on, että yritys säästää aikaa, kun julkiset yrityspalvelut toimivat saumattomasti yhteen. Yrityksen ei myöskään tarvitse toimittaa samaa tietoa kullekin palveluntuottajalle erikseen. Mallissa kunnallinen toimija pyytää yritykseltä suostumuksen tiedonvaihtoon BF:n kanssa. Mallissa hyödynnetään BF:n asiakasanalyysin työkalua. Kyseinen pilotti on erinomainen esimerkki siitä, miten yhteistyöllä voidaan parantaa yritysten saamaa palvelua ja hyödyntää paikallista yrityskehittäjien osaamista ja sitoa se BF:n osaamiseen.

Ikosen ja Reinan raportissa (s.87) esitetään osaamiskeskittymien vahvistamista. Selvityksen aikana havainnoin samalla tavalla kuin Ikonen ja Reina, että valtion tulisi rakentaa voimakkaammin strategista kumppanuutta alueiden kanssa.

Elinkeinoministerin alaisissa organisaatioissa on kyettävä tunnistamaan myös muut kuin yliopistokaupunkien potentiaali ja osaamiskeskittymät. Suomen menestymisen kannalta on olennaista tunnistaa myös seutukaupunkien ja maaseutualueiden potentiaali. Potentiaali voi olla esimerkiksi luonnonvaroihin, tutkimusosaamisen pääomaan tai kulttuuriin ja taiteeseen liittyvää osaamista. Strateginen kumppanuus ei siis voi rakentua pelkästään vuoropuheluun maakuntien keskuskaupunkien ja yliopistokaupunkien kanssa, vaan tulee luoda malli, jossa koko Suomi huomioidaan.

Elinkeinoministerin alaisessa valtionhallinnossa ja alaan kuuluvissa organisaatioissa on mahdollisuus vahvistaa alueellista läsnäoloa koko Suomessa. Alueellinen läsnäolo tukee alueellisten osaamiskeskittymien syntymistä ja kehittymistä ja luo alustan, jonka päälle on hyvä rakentaa. Alueelliset arvoketjut kiinnittyvät omaan alueeseen ja tuottavat alueelle lisäarvoa. On huomioitava, että potentiaali voi sijaita myös väestöltään pienellä alueella.

Osaamiskeskittymän merkitys kasvaa, kun siihen kiinnittyy yrityksiä, kunnallisia toimijoita ja sidosryhmiä. Osaamiskeskittymä on kestävä tapa lisätä työpaikkoja alueelle. Osaamiskeskittymä houkuttelee niin suomalaisia kuin kansainvälisiä osaajia. Samalla alueen älykkyyks kasvaa.

Ihmisten viihtyminen alueella on olennaista ja puolison työpaikka tärkeä. Erityisen merkittävä se on KV-rekrytoinneissa. Paikkariippumattoman työn lisääminen voisi antaa paremmat mahdollisuudet puolison työllistymiseen alueelle. Osaamiskeskittymiä tulee haastaa myös globaalitasolla. Tässä elinkeinoministerin alaisilla organisaatioilla on tärkeä tehtävä.

## 4.2 Etä- ja joustotyön, monipaikkaisuuden ja paikkariippumattomuuden nykyistä laajempi käyttöönottaminen edellyttää päätöksiä, yhteisiä pelisääntöjä ja tukea johtajuudelle

### 4.2.1 Paikkariippumaton työ potentiaalina

Ikosen ja Reinan raportissa todetaan, että tulevaisuudessa tulisi keskittyä uusiin työn tekemisen tapoihin, paikkariippumattomuuteen, työn siirtämiseen ja monipaikkaisen työskentelyn lisäämiseen. Tällöin kyse on entistä joustavammasta henkilöstö- ja työnantajapolitiikasta sekä johtamis- ja työskentelykulttuurin uudistamisesta. Ikosen ja Reinan raportissa (s. 85–86) on kuusi ehdotusta, joilla tätä voidaan mahdollistaa. Tämä selvitys tukee Ikosen ja Reinan tekemiä havaintoja.

Niin sidosryhmäkyselyissä kuin kuulemistilaisuudessa paikkariippumatonta työtä pidetään mahdollisuutena. Joitakin epäileviä näkemyksiä on siitä, mihin suuntaan paikkariippumaton työ muuttoliikkeessä vaikuttaisi, ja millaisia vaikutuksia sillä olisi alueiden elinvoiman kannalta.

Valtiovarainministeriö tilasi alueellistamisen uudistamisen valmistelun tueksi analyysin konsulttitoimisto MDI:ltä. Alueellisen tilastoanalyysin pohjalta sekä aiheeseen liittyvän tutkimuksen pohjalta arvioitiin, minkälaisia vaikutuksia paikkariippumattomuudella tulisi olemaan eri alueilla. Analyysissa tuotettiin arvio maakunnittain (Aro 2020).

Alueellistamisen uudistamisen valmistelun tueksi on tehty myös virastokysely, jossa kartoitettiin etätöiden, paikkariippumattoman ja monipaikkaisen työn lisäämisen potentiaalia. Virastokyselyn tulokset ovat olleet käytettävissä tätä selvitystä laadittaessa (Lehto & Mäkinen 2020).

Paikkariippumattomuus ja monipaikkaisuus vaikuttaisivat MDI:n analyysin mukaan oletettavasti negatiivisesti lähinnä Uuteenmaahan. Tosin tämän selvityksen mukaan Uudella maallakin vaikutukset maakunnan sisällä voivat olla toisia alueita hyödyttäviä.

Analyysin mukaan suurimmat hyötyvät alueet olisivat Kanta- ja Päijät-Häme sekä kohtuullisessa määrin Varsinais-Suomi ja Pirkanmaa sekä laajaa korkeakoulutustoimintaa tarjoavat maakunnat. Vähäisin hyöty syntyisi Kainuulle ja Keski-Pohjanmaalle. Maakuntien sisällä paikkariippumattomuus voisi hyödyntää keskuskaupunkien ulkopuolisia alueita.

Analyysissa arvioidaan, että kokonaisuudessaan monipaikkaisuuden ja paikkariippumattomuuden vaikutukset esimerkiksi aluetalouteen ja -kehitykseen jäävät suhteellisen vähäisiksi maakuntatasolla. Tietyissä tapauksissa ja paikallisesti vaikutuksia voisi olla. Lisäksi

nähdään, että monipaikkaisuus ja paikkariippumattomuus olettavasti kasvattaisivat valtion houkuttelevuutta työnantajana.

#### 4.2.2 Etätyöskentely auttaa sovittamaan yhteen työtä ja vapaa-aikaa ja vähentää työmatkaliikennettä

Sidosryhmien edustajat ovat tuoneet vahvasti esille keskusteluissa ja kuulemisessa näkökulmaa positiivisen kierteen potentiaalista, joka paikkariippumattomalla työllä syntyisi. Lisäksi on korostettu, että varsinkin pienemmille paikkakunnille jo vähäinen määrä kriittistä osaamista ja uusien ihmisten näkemyksiä voi olla merkittävä. Seuraavia myönteisiä vaikutuksia on nähtävissä niin paikkariippumattomalla työllä kuin etätyön laajentamisella:

- lisää mahdollisuutta työskennellä vapaa-ajanasunnolta käsin, ja näin lisää vapaa-ajanasunnon sijaintipaikkakunnalla vietettyä aikaa
- lisää mahdollisuuksia yhdistää lomamatka ja paikkariippumaton työ pitemmäksi viipymäksi matkailualueilla
- antaa erityisesti nyt pendelöiville mahdollisuuden vähentää pendelöintiä ja liikkumisesta aiheutuvia päästöjä sekä lisätä asuinpaikkakunnalla vietettyä vapaa-aikaa sekä näin helpottaa esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista
- mahdollistaa paluumuuton syntymäpaikkakunnalle
- antaa mahdollisuuden työskennellä sillä paikkakunnalla, jossa omat iäkkäät vanhemmat tai lapsenlapset asuvat ja näin yhdistää työelämä ja oma henkilökohtainen panos läheisten hoivaamiseen ja hyvinvointiin
- antaa mahdollisuuden muuttaa puolison työn perässä paikkakunnalle, jossa ei muutoin olisi oman alan töitä ja voi näin varmistaa kriittisen osaamisen sille toimialalle, mille puoliso työllistyy
- antaa kunnille ja kaupungille paremmat mahdollisuudet kilpailla asumisen laadulla ja hyvillä yhteiskäyttötyötiloilla
- kannustaa kuntia ja valtiota luomaan yhteisiä yhteiskäyttötyötiloja myös seutukaupunkeihin ja maaseutumaisiin kuntiin
- vähentää poismuuttoa niiltä korkeakoulu- ja ammattialapaikkakunnilta, joilla ei ole tähän mennessä ollut mahdollisuutta tarjota alan töitä.

Johtoryhmille tehdyn kyselyn avovastauksissa on jonkin verran kommentteja vapaa-ajanasunnolta työskentelystä. Se ei kuitenkaan näy kovin vahvasti omina kokemuksina. Enemmän korostetaan mahdollisuutta rauhallisen työskentelyn mahdollisuuksiin ja työmatkan rasittavuuden vähenemiseen. ELY-keskuksien johtoryhmien vastauksissa tulee esille jonkin verran näkökulma, että johtajien etätyöskentelyä ei pidetä toivottavana. Mistä tällainen juontaa, olisi hyvä selvittää.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen näkyy johtajien arvioissa omien työntekijöidensä tarpeista. Iäkkään vanhemman ja lasten hoitamisen järjestelyt tai mökkipaikkakunnalta työskentelyn mahdollisuudet ovat esillä. Samoin nousee esille nuorten työntekijöiden tarpeet saada tehdä töitä vapaasti ja ikäjohtamiseen liittyvä työn rasittavuuden vähentäminen mm. työmatka-aikaa lyhentämällä (etätyö tai monipaikkainen työ). Avokonttori- ja monitilaympäristön koetaan lisänneen halua tehdä etätyötä. Kaikille ei myöskään ole jatkuvaan työskentelyyn omaa työpistettä, jolloin oletuskin on, että osa työntekijöistä on tapaamassa asiakkaita tai etätyössä. Uudet monitoimitilat suunnitellaan lähtökohtaisesti niin, että kaikille ei ole omaa työpistettä.

Paikkariippumattoman työn ja etätyön joustavampaan käyttöön liittyy tietysti aina myös riskejä. Näitä ovat erityisesti työntekijän eristäytymisen tunteen lisääntyminen ja työyhteisön mahdollinen puuttuminen. Riskeihin voidaan varautua hyvällä suunnittelulla ja poistaa niitä hyvällä johtamisella, yhteisillä työtiloilla ja hyvillä sähköisillä työalustoilla.

Myös henkilöstöltä vaaditaan oman työn johtamisen taitoja, ja henkilöstölle tarvitaan tukea tämän osaamisen karttumiseen. Yhteisissä ja moniorganisaatioisissa työyhteisöissä on huomioitava myös työilmapiiri ja työsuojelu. Mallit siihen, miten esimerkiksi häirintään puututaan, on oltava.

Lisäksi paikkariippumattoman työn ja etätyön joustavamman käytön lisäämiseen liittyy työmarkkinapoliittisia esteitä tai epäselvyyksiä. Vaikka valtion henkilöstöpoliittisissa periaatteissa on jo joustoja, niin siitä huolimatta on monia ratkaisemattomia asioita, jotka hidastavat paikkariippumattoman työn ja joustavamman etätyön käytön lisääntymistä. Näitä ovat mm. tiukka tulkinta etätyöpäivän pituudesta sekä matkoihin ja työvälineisiin liittyvät korvauskysymykset. Eräs kohdeorganisaatio kuvaa tilannetta seuraavasti: Tarvitaan "etäjohtamisen hyvää osaamista ja tässä esim. lainsäädännön tuki olisi ehdottoman tärkeä: työturvallisuusnäkökulmat ja työajan joustot. Kieku -järjestelmän toimivuutta ja joustavuutta pitäisi myös huomattavasti parantaa". Ikosen ja Reinan raportissa kannustetaan työmarkkinaosapuolia kartoittamaan ja poistamaan paikkariippumattoman ja monipaikkaisen työn esteitä (s.86).

### 4.2.3 Organisaatioiden johto kokee, että johtamiseen on panostettava enemmän, kun organisaatio on monipaikkainen

Selvityshenkilön yhtenä tehtävänä oli selvittää, mitä monipaikkaisuuden nykyistä laajempi käyttöönottaminen edellyttäisi johtamiselta, ja mitä tukea siihen tarvittaisiin. Kysymyksen selvittämiseksi kohdistettiin elinkeinoministerin alaan kuuluvien organisaatioiden johtoryhmille ja henkilöstön edustajille sekä KEHA-keskuksen johtoryhmälle etä- ja monipaikkaisen työn johtamisen käytäntöjä ja näkemyksiä kartoittava kysely.

Johtoryhmät pitivät etätöiden määritelmää selkeänä ja yleisesti ymmärrettynä. Valtion ohjeet koskien etätöiden ja työaikalain soveltamista vaikeuttavat hieman etätöiden käyttöä. Ohjeen mukaan etätöissä työpäivät ovat pituudeltaan säännöllisen työajan mittaisia, eli virastotyössä 7 tuntia 21 minuuttia. Jonkin verran johtoryhmäläisten kesken koettiin epäselvyyttä etätöiden käytännöistä omassa organisaatiossa, ja epäselvyys kasvoi monipaikkaista ja paikkariippumatonta työtä arvioitaessa.

Monipaikkainen työ on yleisesti ymmärrettävämpi kuin paikkariippumaton työ. Monipaikkaisen työn ymmärrettävyys on luonnollisesti suurinta niissä organisaatioissa, joissa on monipaikkainen työyhteisö. Paikkariippumattoman työn osalta tarvitaan määritelmän täsmentämistä ja strategista keskustelua siitä, mitä se käytännössä pitää sisällään (voidaanko esimerkiksi junassa tehtävä työ lukea työaikaan).

Monet johtoryhmätyöhön osallistuvat tekevät itse etätöitä. Osa tekee töitä myös monipaikkaisesti ja paikkariippumattomasti. Ne, jotka tekevät etätöitä tai heillä on kokemusta monipaikkaisesta tai paikkariippumattomasta työstä, näkevät näissä tavoissa tehdä työtä myös enemmän mahdollisuuksia.

Virkamiesten ja työntekijöiden etätöiden ohjeissa todetaan, että toiminnan luonne ja tehtävät ratkaisevat, miten työt organisoidaan. Näin ollen kukin virasto harkitsee näistä lähtökohdista etätöiden tekemisen mahdollisuudet.

Termiä ”työn luonne” olen selvityksen aikana pohtinut niin yksin kuin ohjausryhmässä. Mikäli viraston tai työyhteisön johto ei näe paikkariippumattomassa työssä tai etätöissä mahdollisuuksia, voi se tulkita ohjetta tiukimmalla mahdollisella tavalla. Tämä tulkinta vaikuttaa näin ollen kaikkeen: etätöiden ohjeen soveltamiseen, paikkariippumattoman työn edistämiseen, monipaikkaisten työtiimien perustamisen halukkuuteen tai paikkariippumattomaan rekrytointiin.

Yhteisten pelisääntöjen sopiminen koetaan monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työn johtamisessa tärkeäksi. Käytännöt, viestintätavat, tavoitettavuus, laadun ja tulosten mittaaminen ovat avainasemassa. Johtaminen perustuu luottamukseen ja siihen, että on selkeät tehtävät ja odotukset.

Johtajan pitää myös kyetä olemaan aktiivisempi niiden henkilöiden osalta, jotka eivät itse ole aktiivisia yhteydenpidossa. Välineiden käytössä pitää myös näyttää esimerkkiä. Raportointimenetelmät ovat kehittymässä ja niitä tulee edelleen kehittää. Toisaalta työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta asiantuntijatyössä.

Monipaikkaisen tai paikkariippumattoman työn vaikutuksia työhyvinvointiin pitäisi mitata ja seurata aktiivisesti. Valtion henkilöstötutkimuksella (VMBaro) valtion organisaatiot voivat mitata ja seurata henkilöstönsä työtyytyväisyyttä, lähiesimiestensä johtamistyön onnistumista sekä valtion palkkausjärjestelmän toimivuutta käytännössä. VMBarolla seurataan myös etätyötä, mutta jonkin verran johtoryhmien käsitykset vaihtelevat sen suhteen, onko työhyvinvoinnin seuraaminen riittävää ja systemaattista tältä osin.

Eräs johtoryhmän jäsen kuvaa henkilöstöjohtamisen merkitystä seuraavasti: "HRM-asiat on tehtävä huolella näihin tarpeisiin: Ohjeet tulee olla selkeät, koska vaikutuksia on moneen asiaan; riskienhallinta, matkustus, työaika, erilaiset korvaukset jne. Mutta erityinen kysymys on, miten HRM-roolia vahvistetaan, sillä vain sen avulla saadaan poistettua ennakkoluuloja ja kehitettyä johtamisen prosesseja monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työn tarpeisiin."

Avovastauksissa korostuu näkemys siitä, että johtamiseen on panostettava enemmän, mikäli työntekijät eivät ole samassa fyysisessä pisteessä. Johtamisen suunnitelmallisuuteen ja tiimin yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen on panostettava ennakkoiden.

Erään organisaation johtoryhmän jäsen kuvaa teemaa seuraavasti: "Tässä on lähdettävä aina tuloksesta ja mitä halutaan saada aikaan. Jos työt ovat alusta saakka monipaikkaisia projekteja, silloin ei ole väliä, missä henkilö fyysisesti on. Kokeellinen työskentely ja fyysinen asiakaspalvelu ovat töitä, joita ei voi vääntää monipaikkaiseksi ja paikkariippumattomaksi. Kun faktat myönnetään, kaikkeen työhön ne eivät sovellu, asia etenee. Soveltuvien töiden osalta, syy miksi asia ei etene, on luottamuksen puute ja oman johtajuuden menettämisen pelko."

#### 4.2.4 Valmiudet paikkariippumattomaan rekrytointiin vaihtelevat

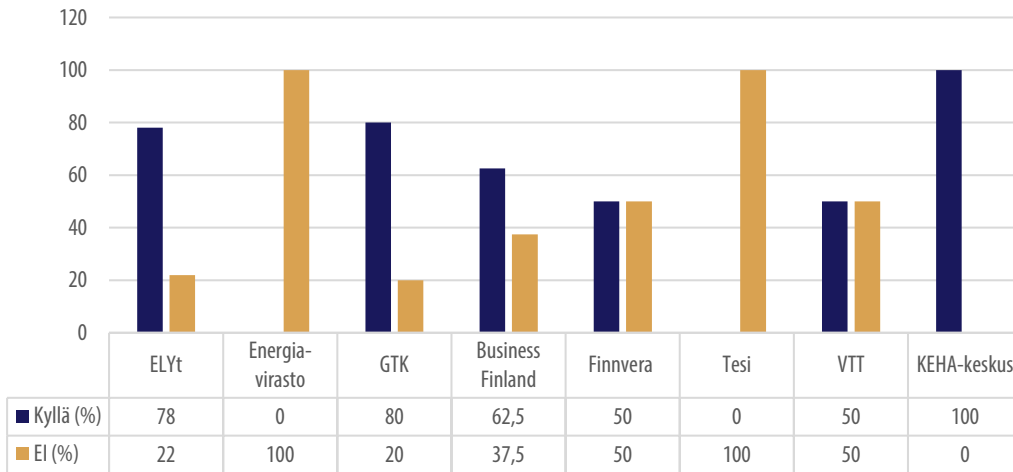
Ikosen ja Reinan raportissa ehdotetaan seuraavaa (s.84): "Monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työskentelyn edistämiseksi valtion keskushallinnon nyt pääkaupunkiseudulla tehtäviä virka- ja työtehtäviä tulee voida lähtökohtaisesti tehtävien luonne huomioiden tehdä myös muualla maassa. Tämä edellyttää etä- ja joustotyön mahdollistamista myös käytännössä nykyistä selvästi laajemmin sekä virkapaikan tai toissijaisen virkapaikan määrittämistä vapaammin myös muualle kuin viraston toimipaikkaan. Pidemmällä aikavälillä tavoitteena tulee olla yhdenvertainen tehtävien hoitaminen paikasta riippumatta. Tämä



mahdollisuus on oltava myös korkeimmissa valtionhallinnon johto- ja esimiestehtävissä toimivilla.”

Työvoiman ja osaamisen saatavuuden turvaaminen on tärkeä näkökulma myös elinkeinoministerin toimialalla. Tämä vuoksi oli tarpeen selvittää, kokeeko organisaatioiden johto paikkariippumattoman tai monipaikkaisen rekrytoinnin kilpailutekijänä, ja onko siihen läh-  
tökohtaisesti valmiutta.

Katsotteko, että monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työn mahdollistaminen organisaatiossanne on tärkeä kilpailutekijä?

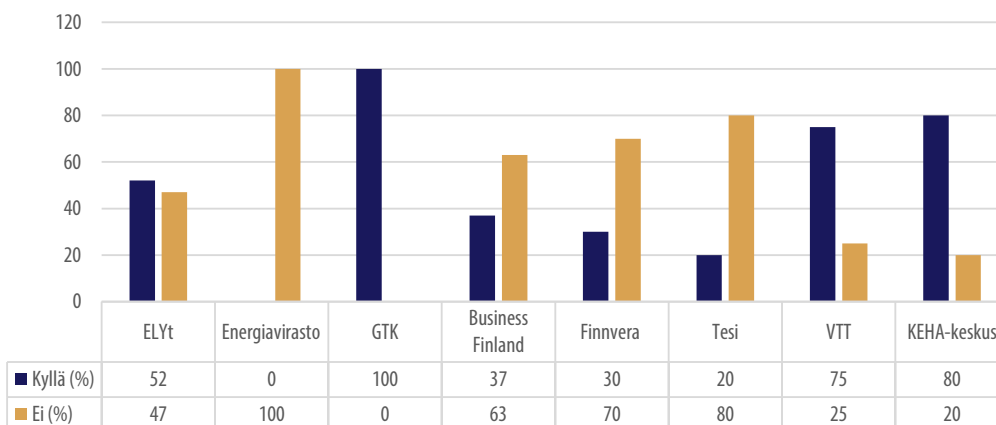


**Kuvio 1. Monipaikkainen ja paikkariippumaton työ organisaation kilpailutekijänä**

Osa johtoryhmien jäsenistä koki, että osaavien ihmisten haku helpottuisi ja hakijoita voisi saada paremmin, jos haut olisivat valtakunnallisia. Toisaalta nähtiin, että monipaikkaisuus antaa mahdollisuuden joustavaan osaamisen hyödyntämiseen, mutta tärkeimmät kilpailutekijät tulevat muista asioista. Osa vastaajista koki myös, että esimerkiksi tutkijat tyypillisesti hakeutuvat huippututkimustiimiin, ja se on suurin kilpailutekijä.

Lisäksi johtoryhmiltä kysyttiin, onko organisaatioilla valmiutta paikkariippumattomaan rekrytointiin. Vastaukset vaihtelivat merkittävästi organisaatioittain.

Onko organisaatiossanne valmiutta rekrytoida työntekijää paikkariippumattomasti, niin että henkilö voi itse valita oman sijoittumispaikkansa?



**Kuvio 2. Valmiudet paikkariippumattomaan rekrytointiin**

Energiaviraston vastauksissa korostui näkemys siitä, että organisaatiolle on eduksi, kun sen kaikki toiminta on keskitetty Helsinkiin johtuen viraston vastuulle kuuluvien tehtävien luonteesta ja viraston koosta. Virasto on sangen pieni ja sisäisesti tiivistä yhteistyötä tekevä organisaatio, jonka hajauttaminen useaan eri toimipaikkaan nähtiin heikentävän työn tuottavuutta.

Energiavirastossa tehdään jo sen oman vastauksen mukaan etä- ja joustotyötä niin laajasti kuin se on viraston tehtävien tehokkaan, tarkoituksenmukaisen ja tulokellisen tekemisen kannalta mahdollista. Jokainen Energiaviraston asiantuntija voi omien työtehtäviensä niin salliessa sopia esimiehensä kanssa työn tekemisestä joustavasti, oli kyse sitten etä- tai monipaikkaisesta työstä. Viraston mukaan tämä on olennainen vetovoimatekijä osaavalle henkilöstölle, josta Energiavirasto kilpailee esimerkiksi isojen kansainvälisten ja kansallisten energia-alan yritysten kanssa. Tällä hetkellä viraston asiantuntijoita työskentelee merkittävän osan työajastaan omasta aloitteestaan ja työtehtäviensä tämän mahdollistaessa esimerkiksi Vaasassa, Mikkelissä ja Jyväskylässä.

Tutkimuslaitoksissa puolestaan korostui tutkimuksen ja laitteiden rooli: esimerkiksi tietyn alueen huippututkijan paikka on siellä, missä on tutkimusta tukeva laitteisto ja muut osajat. Monipaikkainen työ nähtiin tällaisissa tehtävissä suurempana mahdollisuutena kuin täysin paikkariippumaton työskentely.

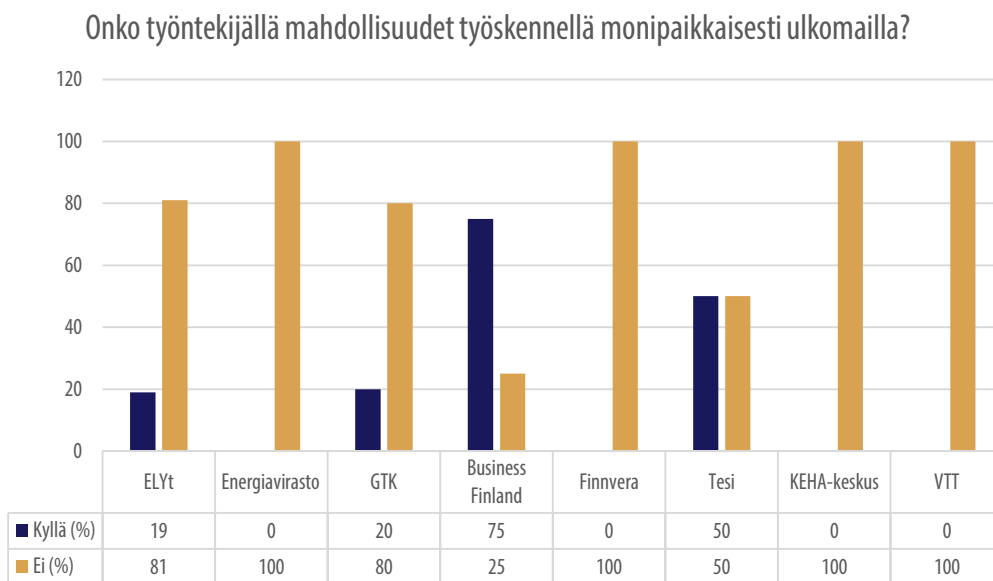
#### 4.2.5 Ulkomailla työskentelyn mahdollistaminen

Selvityksen aikana käytiin keskusteluita myös siitä, miten voitaisiin jatkossa myötävaikuttaa ulkomailla asuvien suomalaisten osaamisen hyödyntämiseen paremmin. Osalla elinkeinoministerin alan toimijoista on tarve rekrytoida kansainvälistä osaamista organisaatioihinsa. Kansainvälisiä rekrytointia tehdäänkin. Lisäksi BF toimii kansainvälisesti.

Olisi hyvä kansallisesti pohtia paluumuuton mahdollisuuksia Suomeen ja toisaalta potentiaalisten henkilöiden osaamisen hyödyntämistä elinkeinoministerin alan organisaatioiden palveluksessa. Johtamiskyselyssä selvitettiin johtoryhmien näkemyksiä siihen, voisiko rekrytointia tehdä paikkariippumattomasti niin, että henkilö työskentelee ulkomailla. BF ja Tesi näkivät tässä eniten mahdollisuuksia.

Haastatteluissa nousi esille muutamia esimerkkejä, joissa oli sallittu etätyön tekeminen ulkomailta esimerkiksi perhesyistä. Tätä kuvaa hyvin yhden johtoryhmän jäsenen toteamus kyselyssä: ”Etätyö ulkomailla voi tehtävien salliessa tulla kyseeseen määräaikaisena ratkaisuna.” Kannustaisin pohtimaan ulkomailta tehtävän työn mahdollisuuksia valtionhallinnossa ja elinkeinoministerin toimialalla laajemmin.

Ulkomailla asuvilla suomalaisilla voisi olla halua työskennellä suomalaisissa organisaatioissa ja antaa osaamistaan organisaatioiden käyttöön. Esteeksi voi muodostua muutto takaisin Suomeen esimerkiksi sosiaalisten suhteiden tai perhetilanteen vuoksi. Määräaikaiset mahdollisuudet työskennellä elinkeinoministerin alaisessa organisaatiossa voisivat tuoda kaivattua osaamista organisaatioihin, mutta toimia myös takaisinmuuton mahdollistajina ja kannustajina ulkomailla asuville Suomen kansalaisille.



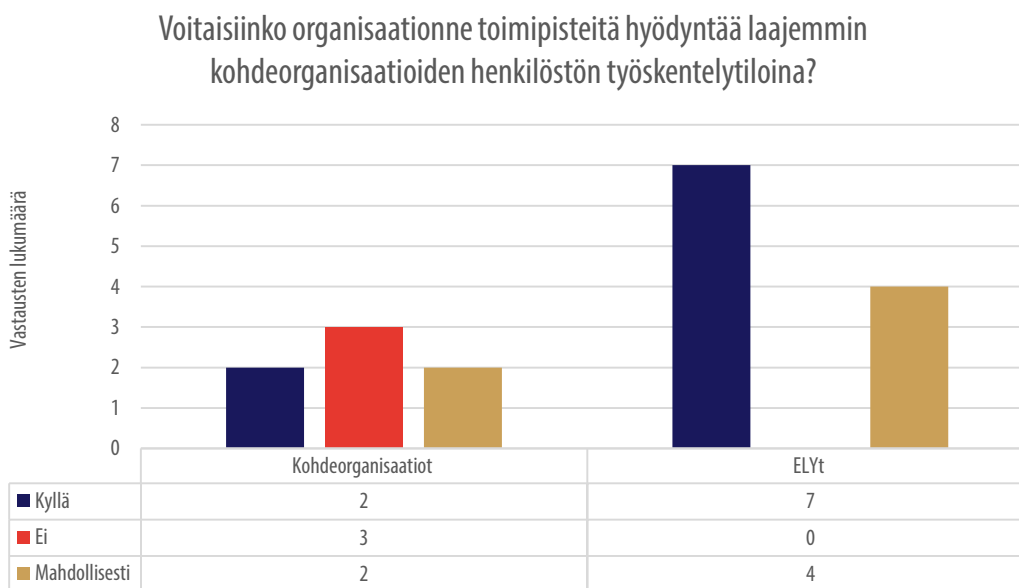
Kuvio 3. Mahdollisuudet työskennellä monipaikkaisesti ulkomailla

## 4.3 Hallinnonalojen välinen yhteistyö vaatii johtamista

### 4.3.1 Organisaatioiden toimipisteiden yhteiskäyttöä edistää yhteisen tahtotilan muodostaminen

Hallinnon alojen välinen yhteistyö vaatii johtamista. Koska elinkeinoministerin alaiset organisaatiot ovat hyvin erilaisia, vaikuttaa se myös mahdollisuuteen ohjata toimintaa. Osa organisaatioista toimii hyvin itsenäisesti oman yhtiön hallituksen päätöksen mukaisesti, ja osa on suorassa ministerin ohjauksessa. Selvityksessä tarkasteltiin yhteisten työtilojen mahdollisuutta organisaatioiden välillä.

Yhteiskäyttötyötilat voivat parhaimmillaan mahdollistaa uudenlaisten tiimien syntyminen ja työyhteisön muodostumisen. Huonot tilaratkaisut voivat puolestaan heikentää työn tuottavuutta ja tiimiytymistä. Osa kyselyyn vastanneista johtoryhmien jäsenistä kokee, että yhteisillä työtiloilla ei voida saavuttaa mitään hyötyjä. Nämä vastaukset ovat yksittäisiä, mutta niitä nousee esille kaikissa organisaatioissa.



**Kuvio 4.** Kohdeorganisaatioiden näkemykset mahdollisuudesta hyödyntää organisaation nykyisiä tiloja muiden kohdeorganisaatioiden työntekijöiden työtiloina.

Johtoryhmän jäsenet (BF) pitävät työntekijän eristäytyneisyyden kokemusta omasta työyhteisöstä yhteisten tilojen käyttöönoton suurimpana esteenä. Erilaisten toimintakulttuurien yhteensovittaminen on myös haaste. Koetaan, että oman yhtiön toimintakulttuuri jää muun toimintakulttuurin jalkoihin.

Finnveran johtoryhmän vastauksissa korostuivat tila- ja tietoturvakysymykset. Lisäksi alueellisesti on vaihtelevia käytänteitä: toisaalla työskennellään yhdessä BF:n kanssa ja toisaalla ei. Johtoryhmän vastauksissa myös korostuu halu työskennellä samoissa tiloissa BF:n kanssa.

GTK:lla on halua yhteisiin tiloihin muiden tutkimuslaitosten kanssa, kuten Luke, VTT ja Aalto-yliopisto. Jonkun verran näitä jo hyödynnetään. Tutkimuslaitosten tilavaatimuksissa on omat erityispiirteensä, jotka koskevat testaamista ja laboratorioita. Uudet monitoimitilat on mitoitettu niukasti suhteessa nykyiseen henkilöstöön ja myös vanhoja toimitiloja on tiivistetty neliöiltään. Rajoitetut kulkuoikeudet asettavat myös rajoituksia ulkopuolisten työskentelylle. GTK on kuitenkin edennyt tälläkin alueella erillisten sopimuskokonaisuuksien kautta. Espoon Otaniemeen on syntymässä GTK:n, VTT:n ja Aalto-yliopiston Circular Raw Material HUB – yhteislaboratorio, ja Kokkolan toimipisteessä käytössä on yhteisiä näyttöiden käsittely- ja laboratoriotiloja sekä sosiaali- ja taukotiloja Luonnonvarakeskuksen, Kokkolan yliopistokeskus Chydeniuksen ja Centria-ammattikorkeakoulun kanssa.

Useammassa keskustelussa ja kyselyssäkin esille nousi paikallisen ELY:n vaikutus työtilakysymyksiin. Sidosryhmät, erityisesti BF ja Finnvera kokivat, että heidän yhteisistä työtiloistaan voisi olla asiakkaiden kannalta hyötyä. Samalla tavalla kokivat kuntien ja ELY:n yrityskehittämisestä vastaavat tahot. Paikallisesti ongelmaksi on saattanut tulla tilanne, jossa koetaan, että BF:n siirtyminen pois ELY:n tiloista olisi menetys ELY:n toiminnalle. Kyseessä on aito kokemus siitä, että työ voisi asiakkaan näkökulmasta sujua tehokkaammin, jos työtilaratkaisu olisi optimaalinen ja poikkihallinnollisia tiimejä voisi syntyä asiakkaiden parhaaksi.

ELY-keskuksien vastauksissa näkyy paikoin halu työskennellä kuntien kanssa yhteisissä tiloissa. Isoissa kaupungeissa kaupungin kehittämissyhtiön kanssa yhteisiä tiloja pidetään mahdollisuutena muodostaa yrityspalvelukeskus, jossa olisivat mukana myös Finnvera ja BF. Tämä voisi olla maakunnallisen ja paikkakuntaakohtaisen vaikuttavuuden näkökulmasta mahdollisuus.

Erään ELY-keskuksen vastauksessa tuotiin esille, että työ- ja elinkeinoministeriössä sekä Business Finlandissa työskentelee alueelta kotoisin olevia asiantuntijoita, joilla on edelleen perhe- ja muita siteitä alueelle. He voisivat halutessaan hyödyntää ELY-keskuksen tai TE-toimiston toimitiloja ja työskennellä etätöissä satunnaisesti tai säännöllisesti. Tällainen käytäntö avaisi paljon uusia mahdollisuuksia em. virkamiehille alueellisen sidosryhmä- ja kumppanuustyön kehittämiseen ja valtiohallinnon asiantuntemuksen läsnäoloon maakunnissa, josta olisi varmasti hyötyä alueen toimijoille.

Monissa eri yhteyksissä tuotiin esille, että valtion yhtiöiden osalta puuttuu päätöksentekijä yhteisten tilojen yhteensovittamisesta ja tilojen valinnasta. Yhteisellä suunnittelulla voisi

löytyä hyviä ja asiakkaita palvelevia ratkaisuja tilojen osalta. Valtionhallinnossa ei ole vielä yhteisiä toimintatapoja ja ohjeita siitä, miten edistetään monipaikkaisia ja paikkariippumattomia työtiloja ja yhteisiin tiloihin siirtymistä käytännön tasolla.

Johtaminen muuttuu haastavammaksi eri hallinnon tasojen välisessä yhteistyössä, jossa kumppaneina ovat eri ministeriöt, yhtiöt, kunnat ja maakunnat. Tärkeää on muodostaa yhteinen tahtotila siitä, mihin suuntaan halutaan. Alueellistamisen uudistamisen strategia on tärkeä väline yhteisen tahtotilan muodostamiseksi.

Senaatti-kiinteistöjä ohjaa valtion toimitilastrategia, jossa tavoitellaan sitä, että Suomen valtio on uusien työtapojen ja työympäristöjen edelläkävijä. Muutos on tunnustettu valtionhallinnossa, ja yhteiskäyttöisyys valtionhallinnon tiloissa on uusi toimintamalli.

Yhteisen tahtotilan vieminen käytäntöön tapahtuu suoralla johtamisella, omistajaohjauksella, neuvotellen sekä solmimalla sopimuksia. Lisäksi tarvitaan yhteistä kehittämistä tilojen ja tietojärjestelmien suhteen. Esteet voidaan poistaa, mikäli tahtotilaa on.

Monipaikkaisen ja paikkariippumattoman valtionhallinnon kehittäminen etenee parhailaan projektissa, joka on käynnistetty valtiovarainministeriön valtionhallinnon kehittämisosastolla helmikuussa 2020. Projektissa tartutaan paikkariippumattomuuden esteisiin niin hallinnollisissa menettelyissä kuin osaamisessa. Tarkoituksena on mahdollistaa henkilöstön työ yhteisissä toimitiloissa, yhtenäistää ohjeistusta työpaikan ulkopuolella työskentelystä ja löytää uusia mahdollisuuksia joustaa henkilöstön yksilöllisten tarpeiden ja elämäntilanteiden mukaan.

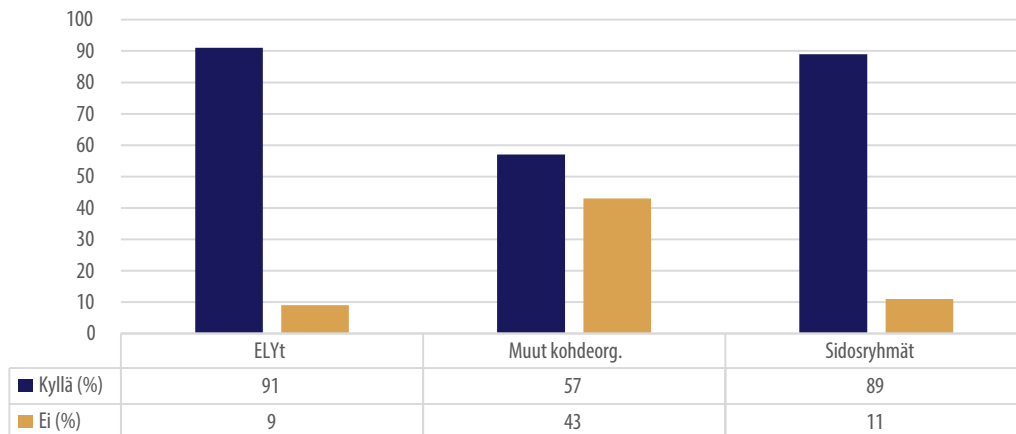
Projektissa on kolme työkokonaisuutta:

1. Hallinnolliset prosessit ja menettelyt, jossa tarkastellaan valtionhallinnon toimintatapoja monipaikkaisuuden ja paikkariippumattomuuden näkökulmasta.
2. Virkamiesten osaaminen ja johtaminen, jossa tarkastellaan eri rooleissa ja tehtävissä toimivien virkamiesten osaamista ja työtapoja monipaikkaisuuden ja paikkariippumattomuuden näkökulmasta.
3. Toteuttamisen tuki ministeriöille ja virastoille, jossa tuetaan käytännön toteutusta hyviä käytäntöjä levittämällä, kokeiluilla, ministeriöiden omia projekteja tukemalla sekä tarjoamalla koulusta ja valmennusta monipaikkaisuuden ja paikkariippumattomuuden soveltamisessa.

### 4.3.2 Valtion ja kuntien sopimuksin voidaan edesauttaa selvityksen kohteena olevien organisaatioiden edustautumista alueilla ja monipaikkaista työskentelyä

Kunnat suhtautuvat erittäin myönteisesti siihen, että sopimuksin edesautetaan edustautumista alueilla ja monipaikkaista työskentelyä. Lähes kaikki sidosryhmäkyselyyn vastanneista kunnista olivat tähän valmiita. Kunnat kokevat, että sopimuksin voidaan tuottaa lisäarvoa ja parantaa palvelujen saavutettavuutta ja alueellista läsnäoloa. Kunnat ja maakunnat kokevat, että sopimuksin voitaisiin myös mahdollisesti siirtää tehtäviä.

Voitaisiinko valtion ja kuntien sopimuksin edesauttaa selvityksen kohteena olevien organisaatioiden edustautumista alueilla tai monipaikkaista työskentelyä?



**Kuvio 5. Valtion ja kuntien sopimukset mahdollistamassa kohteena olevien organisaatioiden edustautumista alueilla tai monipaikkaista työskentelyä**

Kohdeorganisaatioilla esiintyy jonkin verran halua hyödyntää kuntien tarjoamia tiloja etätöiden ja monipaikkaisen työn osalta. Isoissa kaupungeissa nähdään synergiamahdollisuuksia mm. kaupungin yrityspalvelujen kanssa sijaitsevista yhteisistä tiloista.

Mikäli tilat olisivat helposti saavutettavissa ja yhteydet toimivat niitä voisivat käyttää niin yksityisen ja julkisen sektorin toimijat. Kuulemistilaisuudessa Oulussa esitettiin mielenkiintoinen idea kännykkäsovelluksesta, jolla tilan voisi varata kätevästi. Sovelluksella saisi tehtyä tarpeelliset tilavaraukset ja mahdollisesti myös koodin, jolla pääsee tilaan sisälle.

Työskentelytilojen tarjoaminen voi kuulua kunnan yleisen toimialan piiriin. Korvausperusteet ja hinnoittelu ovat kysymys, joka tulisi ratkaista. Satunnaisessa käytössä tämä tuskin on ongelma.

Sellaiset mallit, joissa henkilön työpiste osoitetaan kaupungin tai kunnan tarjoamaan työpisteeseen vaativat työtilasta korvaamista. Hyvät tietotekniset yhteydet ja varattavat etä-neuvottelutilat ovat myös tarpeellisia.

### 4.3.3 ICT-järjestelmät ja tietoturva kuntoon

Vastauksien mukaan tietotekniikan toimimattomuus voi vaikeuttaa työnteonmahdollisuuksia ja heikentää johtamiskokemusta. Ratkaisuna voisi olla tietoteknisten alustojen pelkistäminen sellaisiin välineisiin, jotka ovat toiminnan kannalta relevantteja, yhteismitallisia sekä käytettävissä ajasta ja paikasta riippumatta.

Selvityksen aikana käydyissä keskusteluissa tietojärjestelmiin liittyvät ongelmat nousivat esille. Haasteena koettiin eri organisaatioiden ja virtuaalisten työtilojen toimimattomuus ja yhteensovittaminen organisaatioiden välillä. Tämän vuoksi haastateltiin myös Valtorin hallintojohtajaa. Valtori on myös itse monipaikkaisesti toimiva organisaatio.

Porin yhteistilahanke tuotiin selvityksen aikana useaan kertaan esille eri toimijoiden puheenvuoroissa. Valtori on mukana Porin hankkeessa, jossa on yhdistetty tiloja 11 virastolle sekä Porin kaupungille. Lisäksi Valtori on mukana Työ 2.0 Lab -työtilassa Helsingissä. Hub- ja Co-working-tilat voisivat olla sellaisia, jotka alueilla voisivat toimia yhteisinä työtiloina.

Tietoturva- ja tietosuojakysymykset ovat yhteisissä tiloissa tärkeitä ottaa huomioon. Nämä ovat ratkaistavissa esimerkiksi vyöhykeajattelun kautta. Kulkuoikeudet ja tekniset ratkaisut täytyy suunnitella ja toteuttaa sen mukaan, millaista suojaustasoluokituksia vaaditaan. Valtti- ja TUVE-ympäristöllä on eri suojatasoluokitukset 4 + 3, joiden toimivuus keskenään on haasteellinen.

TUVE-käyttäjiä ovat pääasiassa turvallisuusviranomaiset, kuten poliisi, Rajavartiolaitos, Häätäkeskuslaitos, Maahanmuuttovirasto, pelastusviranomaiset sekä muut lain määräämät. Lähtökohtaisesti kaikki muut ovat TORI-palveluiden käyttäjiä eli Valtti-ympäristössä olevia. TUVEn sisällä voidaan käyttää vastaavia työpöytäneuvotteluvälineitä kuin TORIssakin, mutta TORIn ja TUVEn keskeiset Skype-neuvottelut eivät onnistu. Myöskään kalenterinäykää ei toistaiseksi voida jakaa. Valtorin vastuulla on parantaa näiden suojatasoluokitusten yhteensopivuutta.

TUVE-laki määrää, että tiettyjen viranomaisten on käytettävä TUVE-verkon palveluita. Osa em. viranomaisista käyttää myös TORI-palveluita. Organisaatioille ei ole määritelty suojaustasoja vaan niiden käsittelemille asioille.



Kuntien ja valtion välillä ei ole yhteisiä tietoliikennesuunnitelmia. Ihannetilanne olisi, jos olisi yhteinen julkinen verkko, jota voisivat käyttää sekä valtion että kuntien työntekijät samoissa tiloissa.

Tällä hetkellä Valtti-ympäristössä ja myös TUVE-ympäristössä voi matkapuhelimen kautta saada verkkoyhteyden, haasteena saattaa olla heikko 3G-yhteys. Esimerkiksi GTK tarvitsee tehokkaan liittymän omiin ohjelmiinsa.

Kunnan virastoon valtionhallinnon verkon hankkiminen, eli Liityntäreitti ja Lähireitti, ei tarvitse lokaatioon suoraan VY-verkon liittymää. Valtorin kustannukset, oletuksella että lokaatiossa työskentelee n. 10 henkilöä (suurempi määrä, niin syytä ottaa nopeampi liittymä ja tilan koko vaikuttaa LAN-infran määrään): YHT. ~2 800 €/v/n. 10 henkilön lokaatio.

Valtorilla on ollut tietoliikennehäiriöitä, jotka ovat aiheuttaneet häiriöitä etätyömahdollisuuksiin, jos matkapuhelimesta ei ole mahdollisuutta ottaa yhteyttä. Etätyö on valtion organisaatiossa lisääntynyt, joten kuormitus on kovaa erityisesti maanantaisin ja perjantaisin. Kaistaa on lisätty ja tehoa kasvatettu. Keinona on, että Kauko-etätyökäytön kapasiteettia kasvatetaan, jos etätyön käyttö lisääntyy.

Valtion yhteinen viestintäratkaisu on vanhaa tekniikkaa, ja se tarvitsee paljon ylläpitoa ja huoltoa. Myöskään muutoksenhallintaprosessi ei ole paras mahdollinen. Jatkossa tullaan siirtymään pilvipalveluratkaisuihin, kun tietoturva on hyvällä tasolla.

Valtori kouluttaa esimiehiä, joiden alaiset tekevät monipaikkaista työtä. Myös työntekijöitä opetetaan käyttämään teknisiä välineitä skype-tiimitilaisuuksiin. Skypeä käytetään paljon, mutta Teams tulee korvaamaan skypen, jossa on hyvät etä- ja verkkotyöskentelymahdollisuudet.

Myös Valtti- ja TUVE-ympäristöissä on eroja käyttää esim. appeja. Suojaustasolla 3 on puhelimeen vaikea laittaa tietoturvan takia appeja (esim. WhatsUp, Twitter). e-Kieku mahdollistaa työaikojen kirjaamisen matkapuhelimella.

UM:n hallinnassa on oma lähetystöille tarkoitettu verkko. Myös suurlähetystöissä on ollut Valtorin lähitukea. Lähetystön tiloissa on periaatteessa tiloja, joita valtion organisaatioiden (esim. BF) henkilöstöt voisivat käyttää työtiloina.

Ikosen ja Reinan raportissa (s.87) todettiin, että ICT-järjestelmät tulisi laittaa kuntoon, jotta paikkariippumattomuus voi edetä. Olisi äärimmäisen tärkeää hyvin tarkkaan selvittää eri organisaatioiden vaatimustasot, esteet ja ratkaisut, jotta eteneminen voi tapahtua.

## 4.4 Työ- ja elinkeinoministeriö monipaikkaisuuden ja paikkariippumattoman työn edelläkävijänä

Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmassa esitetään selvitettäväksi poikkihallinnollisesti toteuttamiskelpoiset keinot monipaikkaisen elämän tukemiseksi sekä tähän pohjautuen viedä eteenpäin säädösten ja käytäntöjen uudistamista.

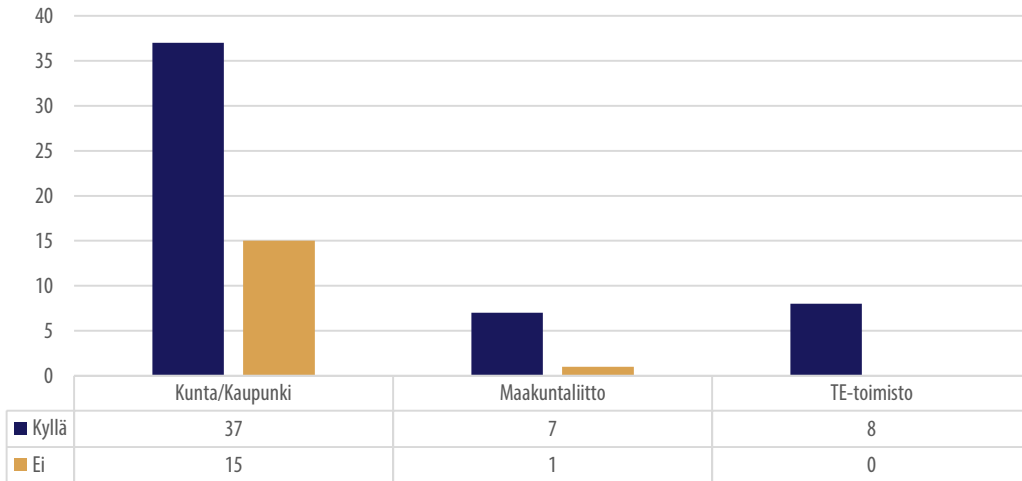
Raportissa pyritään esittämään sellaisia kokeiluja ja tuomaan esille sellaisia hyviä käytänteitä, jotka on mahdollista tarvittaessa laittaa käytäntöön heti ja saada tuloksia vielä ennen tämän hallituskauden päättymistä.

### 4.4.1 Hyvillä käytännöillä tukea johtajuuteen

Selvityksen aikana on noussut esille hyviä käytänteitä ja kokemuksia etätöiden ja monipaikkaisten työyhteisöjen johtamisesta. Elinkeinoministerin toimialan organisaatiot ovat erilaisia, ja jo pelkästään näitä organisaatioita tarkastelemalla voidaan todeta hyvien käytänteiden levittämiseksi olevan tarvetta. Toivon, että yhteinen ohjausryhmätyöskentely on lähentänyt organisaatioita ja tuonut esille niin puutteita kuin mahdollisuuksia selvityksen teemaan liittyen.

Moni taho kertoi kyselyssä, että heillä on hyviä käytänteitä juuri etätöihin liittyen. Tarkempia kuvauksia hyvistä malleista kyselyssä annettiin kuitenkin varsin vähän. Hyvien käytänteiden tarkempi kuvaaminen ja välittäminen ovat tarpeen.

### Onko organisaatiossanne käytössä hyviä käytäntöjä monipaikkaisuudesta ja paikkariippumattomuudesta?



**Kuvio 6. Sidosryhmien hyvät käytännöt monipaikkaisuudesta ja paikkariippumattomuudesta**

KEHA-keskuksesta on muotoutunut moderni monipaikkainen organisaatio, jossa hyödynnetään erilaisia virtuaalisia työvälineitä ja tietotyöhön sopivaa johtamista ja toimintamalleja.

KEHA-keskuksen hyvät käytännöt (KEHA-keskus s.a.):

- Hallinto -, kehittämis- ja maksatuspalvelut yhdessä organisaatiossa (vs. 15 erillistä hallintoa)
- Monipaikkainen toimintamalli (vs. työmatkustus pitkien välimatkojen maassa)
- Luottamukseen rakentuva organisaatiokulttuuri (vs. monipaikkaisen organisaation johtaminen perinteisellä tyylillä)
- Sähköinen digityöympäristö (Taimi) ja virtuaaliset työvälineet (vs. moninkertainen viestintä)
- Talousyksikön keskitetyt palvelut ja valtakunnalliset prosessivastuut (vs. monta eri tavalla toimivaa talousyksikköä)
- Keskitetty digi ja osaamisen kehittäminen (vs. vaihtelevat periaatteet osaamisen kehittämisessä)
- Yhteinen henkilöstöhallinto ja lakipalvelut (vs. 15 erillistä henkilöstöhallintoa)
- Prosessi ja kustannustehokas maksatus (vs. vaihtelevat maksatusten käsittelyt)
- Tiedolla johtamisen tuki (vs. vertailukelvoton talous ja henkilöstötieto)

ELY-keskuksilla on kokemusta valtakunnallisesti keskitetyistä tehtävistä. Näihin on kehitetty toimivat mallit, jotka mahdollistavat valtakunnallisen palvelun yhdestä toimipisteestä.

Kaikessa kehittämisessä tulee huomioida, että toimintamalleja on määrätietoisesti kehitettävä ja ne eivät synny itsekseen. Kaikkeen hallinnon uudelleen järjestämiseen tulee sisältyä pohdinta siitä, mitä muutoksella tavoitellaan ja palveleeko suunniteltu organisatorinen muutos tavoitetta. Monipaikkaisuuteen liittyy aina haasteena hyvä johtaminen, mutta KEHA-keskuksen malli osoittaa, että se on saavutettavissa.

#### 4.4.2 Kokeiluilla vauhtia monipaikkaisuuden ja etätyön lisäämiseen

Valtioneuvoston selvityksessä ”Kokeilukulttuuri Suomessa” todetaan (s.30), että kokeilujen vahvuus nousee esiin erityisesti kolmella alueella: 1) Uudet ilmiöt, 2) Monimutkaiset ilmiöt, 3) Ilmiöt, joissa ihmisen toiminta on keskiössä (esim. palvelut). Kokeilut soveltuvat erityisesti tilanteisiin, joissa ilmiö ja ratkaistava asia on uusi, eivätkä keinot tai haluttu lopputulos ole tarkalleen tiedossa.

Kokeilut ovat strateginen tapa kehittää toimintaa ja organisaatioita. Työ- ja elinkeinoministeriö on ollut aktiivinen kokeilukulttuurin edistäjä. Kokeilut ovat liittyneet työllisyyteen ja kilpailukykyyn, osaamiseen ja koulutukseen, biotalouteen ja puhtaisiin ratkaisuihin sekä digitalisaatioon ja normien purkamiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan eri virastot ovat myös olleet aktiivisia kokeilijoita ja ovat omalta osaltaan edistäneet kokeilukulttuuria Suomessa (Antikainen et al. 2019).

Työnmurros ja siihen liittyvä kehittäminen on juuri sellainen toiminta-alue, jossa kokeilemistä tarvitaan. Muutoksen tarve tiedostetaan myös elinkeinoministerin alaisissa organisaatioissa. Kokeilemalla voidaan nopeasti löytää ratkaisuja ja kokeilujen sarjoilla löytää myös muutoksen esteitä.

Kokeileminen on hyvä tapa tuoda yhteen eri organisaatioiden ja hallinnonalojen toimijoiden tavoitteet ja ratkaistavat ongelmat. Kokeiltavan idean avulla pyritään ratkaisemaan ongelma tai pääsemään yhteiseen tavoitteeseen. Kokeilu suunnitellaan yhdessä ja neuvotellaan toimijoiden rooleista siinä etukäteen. Kokeilu toteutetaan ja opitaan sen tuloksista ja suunnataan toimintatapaa kokeilun tulosten perusteella. Kokeilujen tekeminen antaa myös eri tahoille mahdollisuuden osallisuuteen. Kokeiluilla pystytään antamaan esimerkiksi työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.

Erään kohdeorganisaation vastauksessa todetaan: ”Johtajien ja esimiesten tehtävänä on ymmärtää muutoksia, niiden vaikutuksia ja kuinka näihin tulisi varautua. Ketterään kokeilukulttuuriin kannustaminen, oppiminen ja analysointi ovat moderneja tapoja edetä muutoksen tiellä. Esimerkiksi etä- ja joustotöiden vaikutuksia työhön, työn tuloksiin, työhyvinvointiin, johtamiseen ja yksilöihin voitaisiin viedä eteenpäin systemaattisten ja johdon tukemien kokeilujen kautta. Lisäksi on tärkeää katsoa eri ilmiöitä ja skenaarioita tutkimusosaamista ja -menetelmiä hyödyntäen.”

Tässä selvityksessä kokeiluiksi esitetään toimitiloihin ja paikkariippumattomaan rekrytointiin liittyviä kokeiluja. BF:llä on parhaillaan käynnissä kokeilu, jonka tavoitteena on polluttaa yritykset kuntien ja kaupunkien elinkeinoyhtiöistä BF:n rahoituspalveluihin. Mikäli pilotti onnistuu, kannattaa se laajentaa koko Suomeen. Kyseinen pilotti on hyvä esimerkki tavasta parantaa alueellista läsnäoloa ja toteuttaa sopimuksellisuutta kuntien kanssa.

Harvaan asutun maaseudun parlamentaarinen työryhmä painottaa paikkariippumattoman työskentelyn mahdollisuuden vahvistamista erilaisin toimenpitein ja kokeiluun (maa- ja metsätalousministeriön julkaisu 2019:22).

Parlamentaarinen ryhmä esitti raportissaan seuraavat ehdotukset:

- Paikkariippumattoman ja monipaikkaisen työskentelyn edistämiseksi sekä laajamittaisen etätöiden tukemiseksi perustetaan yhteistyöskentely-ympäristöjä maan eri osiin. Niihin pyritään muodostamaan uudenlaisia työyhteisöjä, jotka kokoavat valtion toimijoita yli virasto- ja hallinnonalarajojen ja tarvittaessa myös muita ensisijaisesti julkisen sektorin työntekijöitä yhteen. ICT-järjestelmät laitetaan kuntoon tämän mahdollistamiseksi.
- Kunnat tukevat kokeiluja kehittämällä paikallisia ratkaisuja etätöiden mahdollistamiseen paremmin mm. hoffice, HUB eli luovat etätötilat, kokeiluun mukaan myös yksityisen sektorin työntekijöitä.
- Valtion toimintojen sijoittamis- tai lakkauttamispäätöksiä tehtäessä huomioidaan nykyistä laajemmin alueen kokonaistilanne mukaan lukien vaikutukset elinkeinorakenteisiin ja työpaikkatarjontaan. Samoin sijoitus- ja lakkauttamispäätösten nettovaikutukseen on kiinnitettävä huomiota.
- Alueellistamislainsäädäntöä muutetaan niin, että perustettaessa uusi valtion yksikkö tai toiminto tai laajennettaessa olennaisesti olemassa olevaa yksikköä tai toimintoa, se tulee lähtökohtaisesti sijoittaa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Pääkaupunkiseudulle sijoitetaan toimintoja vain perustelluista

syistä. Uusien toimintojen ja laajennusten osalta pyritään tasapainoiseen ja tarkoituksenmukaiseen sijoittautumiseen.

- Kokeiluluontoisesti vähintään 100 valtion työpaikkaa julistetaan avoimeksi niin, että niissä voi työskennellä paikkariippumattomasti. Kokeilun tulosten pohjalta ne valtion virat, jotka eivät edellytä tiettyä fyysistä sijaintia, avataan paikkariippumattomana, niin että työtä voi tehdä myös pienemmiltä harvaan asutuilta paikkakunnilta käsin.
- Kartoitetaan valtion virastoista pääkaupunkiseudulla ja maakuntakeskuksissa työskenteleviä henkilöitä, jotka haluaisivat tehdä työtä harvaan asutulla maaseudulla ja solmitaan heidän kanssaan etätyösopimus. Annetaan mahdollisuus siirtää oma työ mukana, jos haluaa muuttaa.

## 4.5 Organisaatioiden nykyisten toimipaikkojen parasta mahdollista sijaintia on vaikea arvioida

Kohdeorganisaatioilta kysyttiin, ovatko niiden toimipaikat parhaat mahdolliset. Kaikki organisaatiot vastasivat niiden olevan. Vain VTT ja työ- ja elinkeinoministeriö kokivat, että niillä on mahdollisuus vahvistaa alueellista läsnäoloa.

VTT perustelee oman vastauksensa seuraavasti: ”VTT on globaali toimija, joka on läsnä vahvasti ja laaja-alaisesti eri puolilla Suomea. Kansainvälisen tason osaamisemme ja innovaatiotutkimuksemme tuo lisäarvoa alueille: toimimme tiiviisti ja verkottuneesti yhdessä paikallisten yritysten, päättäjien, yliopistojen ja innovaatioekosysteemien kanssa. VTT:llä on aktiivista kehitysyhteistyötä myös kaupunkien ja kuntien kanssa. Tutkimus- ja innovaatiotyömme vahvistaa yritysten paikallista osaamista ja kilpailukykyä.”

GTK puolestaan seuraavasti: ”Alueellisen toiminnan vahvistamisessa GTK:lla on tahtotila panostaa voimakkaasti Outokummussa sijaitsevan Mintecin kokonaisuuden kehittämiseen, mikäli tähän on saatavissa kohdennettua rahoitusta. Suunnitellut toimenpiteet voisivat mahdollistaa paitsi alueellista kasvua, myös hallinnonalan digitalisaatiotavoitteiden selkeää etenemistä elinkeinoelämärajapinnassa. Tätä kautta on samalla erinomainen mahdollisuus edetä myös modernien, laajojen ja kansainvälisesti kilpailukykyisten osaamiskeskitymien kehittämisessä. Riittävä toiminnan volyyymi keskeisiksi tunnistetuissa strategisisä painopisteissä mahdollistaa tutkimuksen ja innovaatioekosysteemien kehittymisen.”

Tesi vastaa seuraavasti: ”Olemme pieni tiivistä yhteistyötä tekevä organisaatio, jonka hajauttaminen useaan toimipaikkaan heikentäisi merkittävästi työn tuottavuutta. Toimintamme ulottuu nykyisellään koko maahan ja henkilöstömme matkustaa tapaamaan asiakasyrityksiä maan kattavasti. Lisäksi toimintamme kannalta kriittinen kumppaniverkostomme (yksityiset sijoittajat ja sijoitusrahastot) sekä finanssialaan liittyvät kompetenssit ovat painottuneet pääkaupunkiseudulle. Lisäksi toiminnallemme kriittiset tukifunktiot on ulkoistettu ja niiden hyödyntäminen hajautetussa toimintamallissa olisi erittäin haasteellista.”

Finnvera kertoo, että se on ”hajauttanut organisaationsa laajalti ja asiakkaita palvelee myös verkossa. Pilotit, joita olemme tehneet mahdollisilla lisäpaikkakunnille ovat osoittaneet, että tarvetta ei pysyväälle toimipisteelle ole. Asiantuntijamme liikkuvat tarvittaessa asiakkaiden luona ympäri Suomen. Pienimmät toimipisteemme ovat 1-3 henkilön kokoisia, mikä ei pitkällä aikajänteellä ole optimaalista työyhteisön toimivuuden ja asiakaspalvelun kannalta. Digitalisaation edelleen kehittyessä tarve asiakkaan henkilökohtaiseen kohtaamiseen vähenee”.

Alueellisen läsnäolon kokemus on kuitenkin sidosryhmien mielestä heikentynyt. Moni kaipaa aitoa ja monikanavaista mahdollisuutta asioida. Varsinkin pienempien maakuntien, seutukaupunkien ja pienten kuntien vastaajat kokevat palvelujen keskittyneen, minkä vuoksi aluetuntemus on heikentynyt. Isot kaupungit näkevät kehittämistä BF:n toiminnassa.

Selvitys tukee Ikosen ja Reinan näkemyksiä (s.92 ja 93) alueellistamisen päätöksenteon prosessin uudistamisesta ja tulevaisuuden sijoituspäätöksistä. Saman kannan otti myös harvaan asutun maaseudun parlamentaarinen ryhmä.

Alueellistamislainsäädäntöä tulee muuttaa niin, että perustettaessa uusi valtion yksikkö tai toiminto tai laajennettaessa olennaisesti olemassa olevaa yksikköä tai toimintoa, se tulee lähtökohtaisesti sijoittaa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Pääkaupunkiseudulle sijoitetaan toimintoja vain perustelluista syistä. Uusien toimintojen ja laajennusten osalta pyritään tasapainoiseen ja tarkoituksenmukaiseen sijoittautumiseen.

Elinkeinoministerin alan toimintojen sijoittamis- tai lakkauttamispäätöksiä tehtäessä huomioidaan nykyistä laajemmin alueen kokonaistilanne mukaan lukien vaikutukset elinkeinorakenteisiin ja työpaikkatarjontaan. Samoin sijoitus- ja lakkauttamispäätösten nettovaiikutukseen on kiinnitettävä huomiota.

## 5 Toimenpidesuosituksset

### 1. Laaditaan valtion ja maakuntien (ja näin välillisesti alueen kunnat) välille sopimus alueiden elinvoiman edistämiseksi, osaamisen hyödyntämiseksi ja Suomen kilpailukyvyn turvaamiseksi.

Alueilla sijaitsevan kehittämispotentiaalin tunnistamiseen luodaan malli elinkeinoministerin toimialalle. Malli voidaan laajentaa koskemaan muita hallinnonaloja ja erityisesti tutkimuslaitoksia. Hyödynnetään siltasopimusten laatimisen kokemuksia mallin luomisessa. Tämä tulee ottaa huomioon aluekehityslain uudistuksessa ja aluekehittämisen toimintamallissa.

Sopimuksissa kuvataan jo olemassa olevat yhteistyökumppanuudet elinkeinoministerin alan organisaatioiden osalta ja suunnataan panoksia myös olemassa olevien osaamiskeskittymien kehittämiseen ja kansainvälistymiseen. Tällaisia ovat mm. GTK:n tai VTT:n alueelliset osaamiskeskittymät.

Osaksi sopimusta asetetaan kriteerit, määritellään valintaprosessi ja myönnetään rahoitusta paikallisen ohjelmatyön vetämiseen ja kehitys- ja kokeiluhankkeiden käynnistämiseen. Hankkeisiin kytketään mahdollisuuksien mukaan yliopistojen ja ammatikorkeakoulujen osaamista ja elinkeinoministerin alan organisaatioiden panostuksia suunnataan sopimuksen mukaisesti.

Viime hallituskaudella toteutettiin Alueellisten innovaatioiden ja kokeilujen käynnistäminen (AIKO) (2016-2018). Tavoitteena oli turvata koko Suomen kilpailukyky, edistää kasvua ja hyödyntää maan eri osien voimavaroja ja osaamista. Tämän toimintatavan oppeja on hyvä hyödyntää uuden mallin luomisessa.



## 2. Etätyön joustoja lisätään

Etätyötä tulee pystyä tekemään päivätasolla joustavammin siten, että myös osittaiset tai puolikkaat päivät tai osan työajasta voi työskennellä etänä, osan työpaikalla. Etätyöpäivän pituuden tulisi voida joustaa 7 h 21 minuutin virka-ajasta normaalien työaikaliukumien mukaisesti. Etätyön määrää 2pv/viikko tulee lisätä.

## 3. Asetetaan elinkeinoministerin hallinnonalalle paikkariippumattoman työn edistämiseksi tavoitteet ja mittarit. Vauhditetaan edistymistä kokeiluilla.

Asetetaan elinkeinoministerin alaisen ministeriön osastoille, virastoille ja muille organisaatioille määrällinen tavoite paikkariippumattomien työpaikkojen auki julkistamiseen ja paikkariippumattoman työn mahdollistamiseen työntekijöille. ELY-keskukset julkistavat työpaikat lähtökohtaisesti avoimeksi omalla toiminta-alueellaan alueellisen läsnäolon turvaamiseksi Tavoite voi olla esimerkiksi 20 % kaikista työtehtävistä 2025 mennessä. Tavoitteen toteutumista seurataan vuosittain.

Vauhditetaan paikkariippumattoman työn yleistymistä käynnistämällä kokeilu elinkeinoministerin alaisessa hallinnossa, jossa jokainen rekrytointi analysoidaan ja arvioidaan siitä näkökulmasta, voiko paikan julistaa avoimeksi paikkariippumattomasti tai sijoitettuna organisaation monipaikkaiseen tiimiin. Analyysi kirjataan sovittuun järjestelmään ja toteutumista seurataan vuosittain.

Käynnistetään kokeilu, jossa kartoitetaan elinkeinoministerin hallinnonalalta pääkaupunkiseudulla ja maakuntakeskuksissa työskenteleviä henkilöitä, jotka haluaisivat tehdä työtä paikkariippumattomasti esimerkiksi laajennetulla etätyösopimuksella. Annetaan mahdollisuus siirtää oma työ mukana. Kokeiluun yhdistetään mahdollisuus työskennellä joko valtion tai kuntien tarjoamassa työtilassa.

## 4. Mahdollistetaan kokeiluluontoinen paikkariippumaton rekrytointi ulkomailta.

## 5. Käynnistetään johtamisohjelma elinkeinoministerin toimialalle, jolla tuetaan etätyön ja monipaikkaisen työn johtamista ja paikkariippumattoman rekrytoinnin käyttöönottoa. Johtamisohjelman osana levitetään hyviä käytäntöjä. Ohjelma on osa Monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työn edistäminen valtionhallinnossa –projektia.

**6. Käynnistetään henkilöstölle suunnattu kehittämisohjelma ja henkilöstön työhyvinvointia seurataan muutoksessa nykyistä laajemmin. Ohjelma on osa Monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työn edistäminen valtionhallinnossa -projektia.**

Kehittämisohjelman tavoitteena on tukea henkilökuntaa muutoksessa. Kehittämisohjelmassa hyödynnetään yhteisiä webinaareja ja nykyaikaisia alustoja. Muutoksia työhyvinvoinnissa seurataan nykyistä tarkemmin ja VMbaroon tehdään oma kyselyosio tätä varten. Henkilöstöhallinnon kehittäminen kytketään osaksi kehittämisohjelmaa.

**7. Käynnistetään ketterä haku yhteisten monitoimityötilojen luomiseen erikokoisten kuntien alueille.**

Elinkeinoministerin toimialalta osoitetaan pilottihankkeille määräraha. Kunnilta edellytetään omarahoitusosuutta. Määräaika hankkeiden hakemiseen on syyskuun loppuun 2020 ja päätökset lokakuussa 2020. Hankkeiden toteuttamisaika on vuosi 2021. Näin saadaan liikkeelle pilottimaisia tiloja ja päästään heti kokeilemaan niiden toimivuutta. Kokeiluista raportoidaan esille nousseet haasteet ja tehdyt ratkaisut ja kehitetään toimitilakonsepteja niiden mukaisesti. Mikäli kunnan alueella on valtion toimitiloja, on ne huomioitava hankesuunnittelussa. Yhteistyökumppaniksi kutsutaan Senaatti-kiinteistöt, Valtori ja kokeilun sparraajaksi KEHA-keskus.

**8. ICT-järjestelmien osalta jatkoselvitetään elinkeinoministerin alan eri organisaatioiden vaatimustasot, esteet ja ratkaisut, jotta eteneminen voi tapahtua.**

**9. Perustettaessa uusi yksikkö tai toiminto tai laajennettaessa olennaisesti olemassa olevaa yksikköä tai toimintoa elinkeinoministerin toimialalla, tulee se lähtökohtaisesti sijoittaa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Pääkaupunkiseudulle sijoitetaan toimintoja vain perustelluista syistä. Uusien toimintojen ja laajennusten osalta pyritään tasapainoiseen ja tarkoituksenmukaiseen sijoittautumiseen.**

**10. Elinkeinoministerin alan toimintojen sijoittamis- tai lakkauttamispäätöksiä tehtäessä huomioidaan nykyistä laajemmin alueen kokonaistilanne mukaan lukien vaikutukset elinkeinorakenteisiin ja työpaikkatarjontaan. Samoin sijoitus- ja lakkauttamispäätösten nettovaikutukseen on kiinnitettävä huomiota.**

## Liitteet

**Liite 1.** Ohjausryhmän asettamiskirje

**Liite 2.** Selvityksen kohdeorganisaatioiden ja Senaatti-kiinteistöjen toimipaikat alueittain

**Liite 3.** Selvityshenkilön kysely kohdeorganisaatioille

**Liite 4.** Selvityshenkilön kysely sidosryhmille

**Liite 5.** Tapaamiset selvitystyön aikana

**Liite 6.** Kysely johtoryhmän jäsenille etä- ja monipaikkaisen työn johtamisesta

## Liite 1. Ohjausryhmän asettamiskirje

|                 |                |
|-----------------|----------------|
| Asettamispäätös | TEM066:00/2019 |
| 27.9.2019       | VN/7134/2019   |

### SELVITYSHENKILÖ TYTTI MÄÄTÄN TYÖTÄ TUKEVA OHJAUSRYHMÄ

#### Asettaminen

Työ- ja elinkeinoministeriö on tänään asettanut ohjausryhmän tukemaan selvityshenkilö Tytti Määtän työtä koskien alueellisen läsnäolon ja monipaikkaisuuden hyödyntämisen potentiaalia elinkeinoministerin alan organisaatioissa.

#### Toimikausi

Ohjausryhmän toimikausi alkaa 27.9.2019 ja päättyy 28.2.2020.

#### Tausta

Työ- ja elinkeinoministeriö kutsui 30.8.2019 kaupunginjohtaja Tytti Määtän selvittämään elinkeinoministerin alaan kuuluvien organisaatioiden alueellisen läsnäolon ja monipaikkaisuuden hyödyntämisen potentiaalia. Selvityshenkilön tehtävänä on selvittää:

- Onko elinkeinoministerin alaisessa valtionhallinnossa ja alaan kuuluvissa organisaatioissa mahdollisuuksia:
  - tarkistaa, ovatko organisaatioiden nykyiset sijainti- ja toimipaikat parhaat mahdolliset
  - vahvistaa alueellista läsnäoloa koko Suomessa?
  - lisätä etä- ja joustotyötä?
- Voitaisiinko esimerkiksi ELY-keskusten toimipisteitä hyödyntää laajemmin selvityksen kohteena olevien organisaatioiden henkilöstön työskentelytiloina?
- Voitaisiinko valtion ja kuntien sopimuksin edesauttaa selvityksen kohteena olevien organisaatioiden edustautumista alueilla tai monipaikkaista työskentelyä?
- Mitä monipaikkaisuuden ja paikkariippumattomuuden nykyistä laajempi käyttöönotto edellyttäisi johtamiselta? Mitä tukea siihen tarvittaisiin?
- Miten monipaikkaisuutta ja paikkariippumattomuutta voitaisiin edistää hallinnonalojen välisenä yhteistyönä?
- Miten muuten työ- ja elinkeinoministeriö voisi edistää monipaikkaisuutta ja paikkariippumattomuutta?
- Millaisilla kokeiluilla monipaikkaisuutta ja etätöiden lisääntymistä voisi vauhdittaa?

Selvitystyö tehdään elinkeinoministerin ohjauksessa.

## **Tehtävät**

Ohjausryhmän tehtävänä on

- toimia selvityshenkilön tukena työn käytännön toteuttamisessa
- tarjota selvityshenkilölle tausta-aineistoja, kuten tilastoja, tutkimuksia ja selvityksiä - tarjota asiantuntijaverkoston osaaminen selvitystyön tueksi
- tuoda ideoita ja tarkastelukulmia aiheeseen
- toimia yhteyslinkkinä selvityshenkilön ja taustaorganisaatioiden välillä.

## **Kokoonpano**

### **Puheenjohtaja**

Valtiosihteeri Jari Partanen, työ- ja elinkeinoministeriö

### **Varapuheenjohtaja**

Varatoimitusjohtaja Timo Reina, Suomen Kuntaliitto

### **Jäsenet**

Työmarkkinaneuvos Jarmo Palm, työ- ja elinkeinoministeriö/AKO

Neuvotteleva virkamies Mika Pikkarainen, työ- ja elinkeinoministeriö/IYR

Finanssineuvos Anu Nousiainen, valtiovarainministeriö

Yksikön päällikkö Raisa Erma, Uudenmaan ELY-keskus

Ylijohdaja Simo Nurmi, Energiavirasto

Senior Director, Regional Services Kari Komulainen, Business Finland Oy

Projektipäällikkö Väinö Tuupanen, Innovaatorahoituskeskus Business Finland

Johtaja Helena Tammi/ Johtaja Samu Valpola / Johtaja Saku Vuori, Geologian tutkimuskeskus

Viestintäjohtaja Tarja Svartström, Finnvera Oy

Kehitysjohtaja Henri Grundsten, Suomen Teollisuussijoitus Oy

Executive Vice President Tua Huomo, Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy

Pääluottamusmies Mirja Vaarna, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL

Luottamusmies Pekka Liimatainen, Julkisanalan koulutettujen neuvottelujärjestö Juko

Sopimusalavastaava Sari Jokikallas, Ammattiliitto Pro

### **Sihteeristö**

Ohjausryhmää avustaa työ- ja elinkeinoministeriön virkamiehistä koostuva sihteeristö.

Työryhmä voi kutsua asiantuntijoita.

### **Kustannukset**

Ohjausryhmän kustannukset katetaan työ- ja elinkeinoministeriön momentilta 32.01.01.1 ja kustannuspaikalta 540000 4006 Ministeriön yhteiset.

Ohjausryhmässä edustettuina olevat tahot vastaavat edustajiensa kokouksiin osallistumisesta aiheutuvista matka- ja majoituskuluista. Kokouksiin on mahdollista osallistua etäyhteyden välityksellä.

Erillisiä kokouspalkkioita ei makseta.

Jari Gustafsson  
Kansliapäällikkö

Marja-Riitta Pihlman  
Ylijohtaja

JAKELU  
Ohjausryhmän jäsenet ja varajäsenet  
TEM/kirjaamo

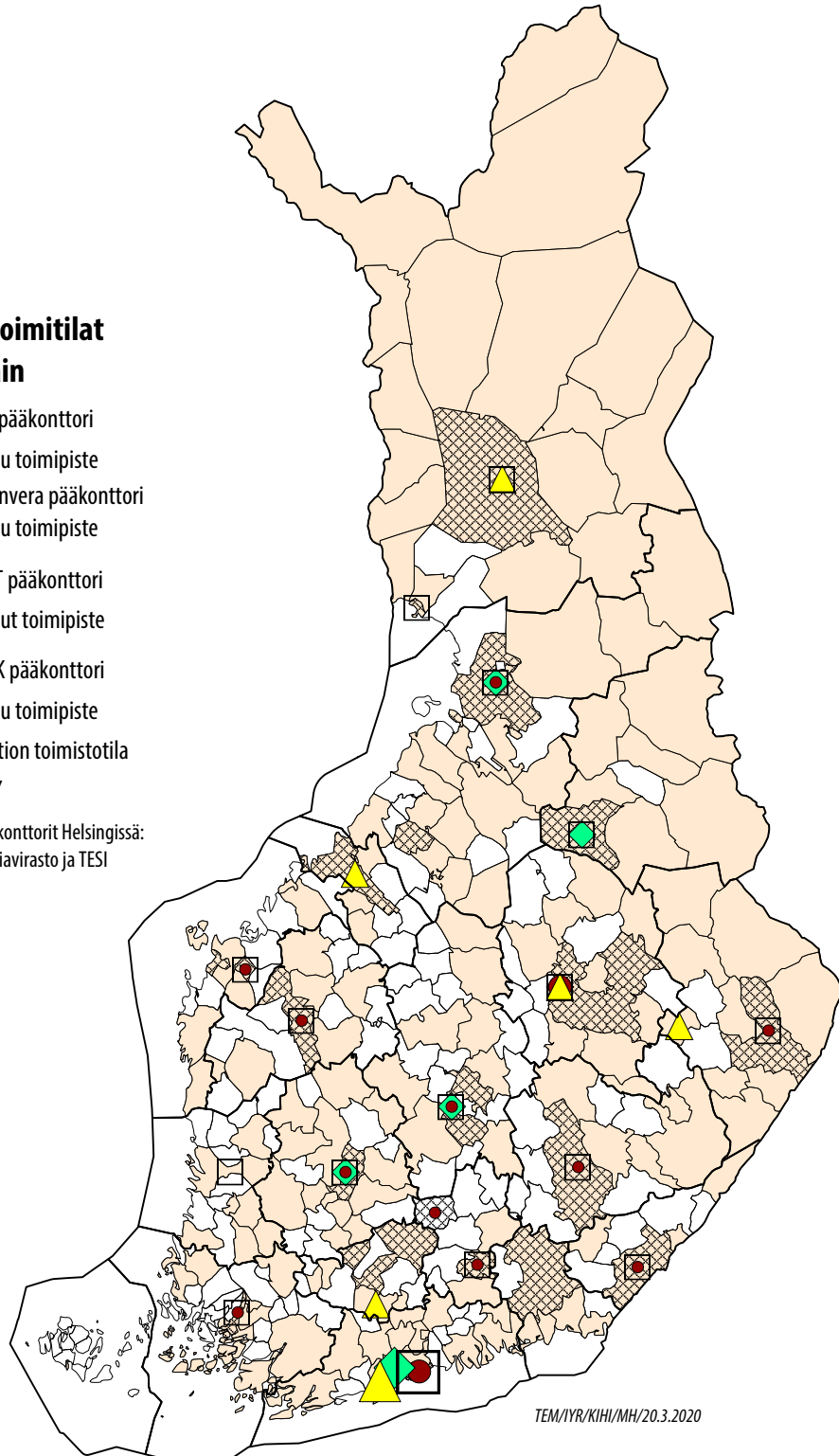
TIEDOKSI  
Ohjausryhmän jäsenten taustaorganisaatiot

## Liite 2. Selvityksen kohdeorganisaatioiden ja Senaatti-kiinteistöjen toimipaikat alueittain

### Valtion toimitilat kunnittain

-  BF pääkonttori
-  muu toimipiste
-  Finnvera pääkonttori
-  muu toimipiste
-  VTT pääkonttori
-  muut toimipiste
-  GTK pääkonttori
-  muu toimipiste
-  valtion toimistotila
-  ELY

Lisäksi pääkonttorit Helsingissä:  
TEM, Energiavirasto ja TESI



TEM/IYR/KIHI/MH/20.3.2020

## Liite 3. Selvityshenkilön kysely kohdeorganisaatioille

### Selvityshenkilön kysely elinkeinoministerin hallinnonalan virastoille ja yhtiöille

Työ- ja elinkeinoministeriö kutsui 30.8.2019 kaupunginjohtaja Tytti Määtän selvittämään elinkeinoministerin alaan kuuluvien organisaatioiden alueellisen läsnäolon ja monipaikkaisuuden hyödyntämisen potentiaalia.

Elinkeinoministerin alaan kuuluu tehtäviä työ- ja elinkeinoministeriöstä ja ELY-keskuksista sekä hallinnonalan organisaatioista Energiavirasto, Innovaatorahoituskeskus Business Finland ja Business Finland Oy, Geologian tutkimuskeskus sekä yhtiöistä Finnvera Oy, Suomen Teollisuussijoitus Oy ja Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Näissä organisaatioissa työskentelee yhteensä noin 3700 henkeä.

Selvityshenkilön toimikausi on 1.9.2019–29.2.2020. Selvitystyö tehdään elinkeinoministerin ohjauksessa. Selvityshenkilön työn tueksi on koottu ohjausryhmä, jota johtaa valtiosihteeri Jari Partanen, varapuheenjohtajana toimii Kuntaliiton varatoimitusjohtaja Timo Reina. Ohjausryhmässä on elinkeinoministerin hallinnonalan virastojen ja yhtiöiden edustus.

Selvityshenkilön työn tueksi on laadittu kysely, johon organisaatiotanne pyydetään vastaamaan. Kyselyyn tulleet vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

### Taustatiedot

- 1) Organisaatio (valitkaa alavetovalikosta organisaationne)
  - o Energiavirasto
  - o Innovaatorahoituskeskus Business Finland
  - o Business Finland Oy
  - o Finnvera Oy
  - o Geologian tutkimuskeskus
  - o Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy
  - o Suomen Teollisuussijoitus Oy
  - o Työ- ja elinkeinoministeriö
  - o Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus
  - o Etelä-Savon ELY-keskus
  - o Hämeen ELY-keskus



- o Kaakkois-Suomen ELY-keskus
- o Kainuun ELY-keskus
- o Keski-Suomen ELY-keskus
- o Lapin ELY-keskus
- o Pirkanmaan ELY-keskus
- o Pohjanmaan ELY-keskus
- o Pohjois-Karjalan ELY-keskus
- o Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus
- o Pohjois-Savon ELY-keskus
- o Satakunnan ELY-keskus
- o Uudenmaan ELY-keskus
- o Varsinais-Suomen ELY-keskus

2) Merkitse organisaation toimipaikan/toimipaikkojen lukumäärä oikean maakunnan kohdalle

Lappi

Pohjois-Pohjanmaa

Kainuu

Pohjois-Savo

Pohjois-Karjala

Keski-Pohjanmaa

Pohjanmaa

Keski-Suom

Etelä-Karjala

Etelä-Pohjanmaa

Pirkanmaa

Satakunta

Etelä-Savo

Kanta-Häme

Päijät-Häme

Kymenlaakso

Varsinais-Suomi

Uusimaa

### Organisaationne vastaukset seuraaviin kysymyksiin

- 3) Ovatko organisaationne nykyiset sijainti- ja toimipaikat parhaat mahdolliset?
  - kyllä
  - voisivat sijaita myös muualla, missä?
- 4) Onko organisaatiOSSanne mahdollisuuksia vahvistaa alueellista läsnäoloa koko Suomessa?
  - kyllä
  - ei
- 5) Perustelut vastauksellenne
- 6) Onko organisaatiollanne mahdollisuuksia lisätä etä- ja joustotyötä?
  - kyllä
  - ei
- 7) Perustelut vastauksellenne  
*Selvityksen kohteena olevat organisaatiot: työ- ja elinkeinoministeriö, ELY-keskukset, Energiavirasto, Innovaatiorahoituskeskus Business Finland ja Business Finland Oy, Geologian tutkimuskeskus, Finnvera Oy, Suomen Teollisuussijoitus Oy ja Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy.*
- 8) Voitaisiinko organisaationne toimipisteitä hyödyntää laajemmin selvityksen kohteena olevien organisaatioiden henkilöstön työskentelytiloina?
  - kyllä
  - mahdollisesti
  - ei
- 9) Perustelut vastauksellenne
- 10) Voitaisiinko valtion ja kuntien sopimuksin edesauttaa selvityksen kohteena olevien organisaatioiden edustautumista alueilla tai monipaikkaista työskentelyä?
  - kyllä
  - ei
- 11) Perustelut vastauksellenne
- 12) Mitä monipaikkaisuuden ja paikkariippumattomuuden nykyistä laajempi käyttöönottoaminen edellyttäisi johtamiselta? Mitä tukea siihen tarvittaisiin?
- 13) Miten monipaikkaisuutta ja paikkariippumattomuutta voitaisiin edistää hallinnonalojen välisenä yhteistyönä?
- 14) Miten muuten työ- ja elinkeinoministeriö voisi edistää monipaikkaisuutta ja paikkariippumattomuutta?

- 15) Millaisilla hyvillä käytännöillä/kokeiluilla monipaikkaisuutta ja etätyön lisääntymistä voisi vauhdittaa?
- 16) Onko organisaatiossanne käytössä monipaikkaisuutta tukevia ja paikkariippumattomia hyviä käytäntöjä? Jos on, millaisia?

## Liite 4. Selvityshenkilön kysely sidosryhmille

Työ- ja elinkeinoministeriö kutsui 30.8.2019 kaupunginjohtaja Tytti Määtän selvittämään elinkeinoministerin alaan kuuluvien organisaatioiden alueellisen läsnäolon ja monipaikkaisuuden hyödyntämisen potentiaalia.

Elinkeinoministerin alaan kuuluu tehtäviä työ- ja elinkeinoministeriöstä ja ELY-keskuksista sekä hallinnonalan organisaatioista Energiavirasto, Innovaatorahoituskeskus Business Finland ja Business Finland Oy, Geologian tutkimuskeskus sekä yhtiöistä Finnvera Oy, Suomen Teollisuussijoitus Oy ja Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Näissä organisaatioissa työskentelee yhteensä noin 3700 henkeä.

Selvityshenkilön toimikausi on 1.9.2019–29.2.2020. Selvitystyö tehdään elinkeinoministerin ohjauksessa. Selvityshenkilön työn tueksi on koottu ohjausryhmä, jota johtaa valtiosihtööri Jari Partanen, varapuheenjohtajana toimii Kuntaliiton varatoimitusjohtaja Timo Reina. Ohjausryhmässä on elinkeinoministerin hallinnonalan virastojen ja yhtiöiden edustus.

### Selvityshenkilön tehtävät

Selvityshenkilön tehtävänä on selvittää:

1. Onko elinkeinoministerin alaisessa valtionhallinnossa ja alaan kuuluvissa organisaatioissa mahdollisuuksia:
  - tarkistaa, ovatko organisaatioiden nykyiset sijainti- ja toimipaikat parhaat mahdolliset
  - vahvistaa alueellista läsnäoloa koko Suomessa?
  - lisätä etä- ja joustotyötä?
2. Voitaisiinko esimerkiksi ELY-keskusten toimipisteitä hyödyntää laajemmin selvityksen kohteena olevien organisaatioiden henkilöstön työskentelytiloina?
3. Voitaisiinko valtion ja kuntien sopimuksin edesauttaa selvityksen kohteena olevien organisaatioiden edustautumista alueilla tai monipaikkaista työskentelyä?
4. Mitä monipaikkaisuuden ja paikkariippumattomuuden nykyistä laajempi käyttöönotto edellyttäisi johtamiselta? Mitä tukea siihen tarvittaisiin?
5. Miten monipaikkaisuutta ja paikkariippumattomuutta voitaisiin edistää hallinnonalojen välisenä yhteistyönä?
6. Miten muuten työ- ja elinkeinoministeriö voisi edistää monipaikkaisuutta ja paikkariippumattomuutta?
7. Millaisilla kokeiluilla monipaikkaisuutta ja etätöiden lisääntymistä voisi vauhdittaa?

Selvityshenkilön työn tueksi on laadittu kysely, johon organisaatiotanne pyydetään vastaamaan. Kyselyyn tulleet vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

## Taustatiedot

- 1) Kirjoita organisaation nimi sopivan tahon kohdalle  
Ministeriö tai valtion virasto (pl. TE-toimisto)  
TE-toimisto  
Maakuntaliitto  
Kunta/kaupunki  
Työmarkkinajärjestö
- 2) Merkitse organisaation toimipaikan/toimipaikkojen lukumäärä oikean maakunnan kohdalle  
Lappi  
Pohjois-Pohjanmaa  
Kainuu  
Pohjois-Savo  
Pohjois-Karjala  
Keski-Pohjanmaa  
Pohjanmaa  
Keski-Suomi  
Etelä-Karjala  
Etelä-Pohjanmaa  
Pirkanmaa  
Satakunta  
Etelä-Savo  
Kanta-Häme  
Päijät-Häme  
Kymenlaakso  
Varsinais-Suomi  
Uusimaa

### **Organisaationne vastaukset seuraaviin kysymyksiin**

- 3) Onko näkemyksenne mukaan elinkeinoministerin alaisen valtionhallinnon ja alaan kuuluvien organisaatioiden alueellinen läsnäolo toteutunut hyvin? Voitte eritellä eri organisaatioiden toimintaa.
- 4) Mitä näkökohtia ja asioita katsotte tärkeiksi ottaa huomioon monipaikkaisuuden, paikkariippumattomuuden ja alueellisen läsnäolon kannalta?
- 5) Miten oma organisaationne voi edistää monipaikkaista ja paikkariippumatonta työskentelytapaa?
- 6) Onko organisaatiossanne käytössä hyviä käytäntöjä monipaikkaisuudesta ja paikkariippumattomuudesta
  - o kyllä
  - o ei
- 7) Perustelut vastauksellenne
- 8) Millaisilla kokeiluilla monipaikkaisuutta ja etätyön lisääntymistä voisi vauhdittaa?
- 9) Kommentoikaa halutessanne muita selvityshenkilön tehtäviin kuuluvia teemoja

### **Tämä kysymys erityisesti kunnille**

- 10) Voitaisiinko valtion ja kuntien sopimuksin edesauttaa selvityksen kohteena olevien organisaatioiden edustautumista alueilla tai monipaikkaista työskentelyä?
  - o kyllä
  - o ei
- 11) Perustelut vastauksellenne

## Liite 5. Tapaamiset selvitystyön aikana

### Selvityshenkilö Tytti Määtän kuulemistilaisuudet

#### VUOSI 2019

##### Lokakuu

4.10.2019 klo 9–11

**Senaatti-kiinteistöt**

Asiakaspäällikkö Ari Loukkola

Markkinointi ja viestintäjohtaja Sanna Jääskeläinen

Toimitilaratkaisut-ryhmän päällikkö Kasper Fabritius

4.10.2019 klo 13–15

**OHJAUSRYHMÄ**

10.10.2019 klo 13.30–15

**Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy**

Liiketoiminta-alueen johtaja Tua Huomo, VTT

30.10.2019 klo 9–10

**TEM**

Valtiosihteeri Jari Partanen

**klo 13–14**

**Finnvera Oy**

Toimitusjohtaja Pauli Heikkilä

Liiketoimintajohtaja Jussi Haarasilta

Liiketoimintajohtaja Juuso Heinilä

Talousjohtaja Ulla Hagman

Kehitysjohtaja Minna Kaarto

Hallintojohtaja Risto Huopaniemi

Luottopäätösyksikön johtaja Tapio Jordan

Riskienhallintajohtaja Merja Välimäki

Viestintä ja HR Tarja Svarström

Henkilöstön edustajat: Heikki Lähdesmäki (Finnveran akavalaiset)

Mika Johansson (Erytysrahoituksen ammattilaiset ERA)

Ilse Salonen (Finnveran toimihenkilöt)

**klo 14.30–15.30**

**Suomen Teollisuussijoitus, TESI**

Toimitusjohtaja Jan Sasse

Kehitysjohtaja, Henri Grundsten

Talousjohtaja Matts Grönholm

**klo 16–17**

**Innovaatorahoituskeskus Business Finland ja Business Finland Oy**

Pääjohtaja Nina Kopola

Johtaja, HR Laura Ylä-Sulkava

Johtaja, strategia Hannu Kemppainen,

Johtaja, Growth Companies Reijo Kangas

Johtaja, Business Ecosystems Teija Lahti-Nuutila

Johtaja, Growth Companies Kari Komulainen

Johtaja, Legal & Admin Marianne Asikainen

Projektipäällikkö Väinö Tuupanen

Program manager, henkilöstön edustaja, yhtiö, Sampo Sammalisto

Senior advisor, henkilöstön edustaja, yhtiö, Eeva Nuutinen

Asiantuntija, henkilöstön edustaja, virasto Juha Siikki

Asiantuntija, henkilöstön edustaja, virasto, Keijo Silventoinen

**Marraskuu**

**14.11.2019 klo 9–11**

**OHJAUSRYHMÄ**

**14.11.2019 klo 11–12.30**

**Energiavirasto**

Ylijohtaja Simo Nurmi

Johtaja Tuulia Lepistö

Johtaja Jukka Moisanen

Johtaja Antti Paananen

Johtaja Pekka Ripatti

Johtaja Heikki Väisänen

**15.11.2019 klo 8.30–10**

**Ammattijärjestöt**

Pääluottamusmies Mirja Vaarna, JHL

Luottamusmies Pekka Liimatainen, JUKO

Sopimusalavastaava Sari Jokikallas, PRO

**klo 10.00–11.30**

**TEM/IYR**

Osastopäällikkö, ylijohtaja Ilona Lundström

Neuvotteleva virkamies Mika Pikkarainen

**18.11.2019 klo 15:15, etäyhteys**

**ELY-keskukset/ ylijohtajien yhteiskokous**

**27.11.2019 klo 11.30–12.45, etäyhteys**

**VM**

Finanssineuvos Anu Nousiainen

Henkilöstöpolitiikkayksikön päällikkö Mari Näätsaari

VTML

Neuvottelujohtaja Sari Ojanen

Neuvotteleva virkamies Ulla Westermarck



**28.11.2019 klo 8.30–9.30**

**TEM/AKO**

Osastopäällikkö, ylijohdaja Marja-Riitta Pihlman  
Työmarkkinaneuvos Jarmo Palm

**klo 9.45–11.30**

**Geologian tutkimuskeskus**

Pääjohtaja Mika Nykänen  
Johtaja Olli Breilin

**29.11.2019 klo 9–10**

**VALTORI, etäyhteys**

Hallintojohtaja Kimmo Suopajarvi

**klo 13–14**

**KEHA-keskus, paikalla +etäyhteys**

Johtaja Mikko Salmenoja  
Henkilöstöjohtaja Taina Vuorinen Taina  
Talousjohtaja Johanna Sommarberg  
Maksatusjohtaja Pauliina Smolander  
Tietohallintojohtaja Heikki Heikkilä  
Kehittämisjohtaja Vesa Jouppila  
Strategiajohtaja Jouko Nieminen  
Palvelujohtaja Miikka Halonen  
Viestintäryhmän päällikkö Marja Dimitrow

**30.11.2019 Kostamus**

Kaupunginjohtajan oman virkamatkan yhteydessä.  
Maakuntajohtajat

## **Joulukuu**

**19.12.2019 klo 17.00**

**Elinkeinoministeri Mika Lintilä**

Erityisavustaja Jenny Hasu  
Erityisavustaja Kari Jääskeläinen

## **Tammikuu**

**8.1.2020 klo 12–13.30**

**OHJAUSRYHMÄ**

**17.1.2020 Pietari**

Kaupunginjohtajan oman virkamatkan yhteydessä.  
Etelä-Karjalan maakuntajohtaja Matti Viialainen ja kuntajohtajat

**20.1.2020 klo 9.30–12.00**

**VÄLISEMINAARI, Oulu**

**31.1.2020 klo 13, etäyhteys**

Ylä-Savon kuntajohtajat

## **Helmikuu**

- 5.2.2020 TEM**  
Elinkeinoministeri Mika Lintilä  
Valtiosihteeri Kimmo Tiilikainen  
Erityisavustaja Jenny Hasu
- 10.2.2020 klo 10.00–12.00**  
**OHJAUSRYHMÄ**
- 14.2.2020 klo 14.30–16.00**  
Alueellisen uudistumisen neuvottelukunta (AUNE) -kokous, verkko-yhteys
- 19.2. Vierailu Kajaanin VTT yksikössä**

## **Maaliskuu**

- 11.3.2020 klo 8.30–10.00**  
**OHJAUSRYHMÄ**
- 25.3.2020 klo 9 – 12.30 + verkkolähetys**  
**LOPPUSEMINAARI**  
Raportin luovutus elinkeinoministerille.  
Tilaisuus peruttiin koronavirustilanteen takia. Selvityshenkilö luovutti etäyhteyden kautta elinkeinoministerille.

## **Liite 6. Kysely johtoryhmän jäsenille etä- ja monipaikkaisen työn johtamisesta**

Työ- ja elinkeinoministeriö kutsui 30.8.2019 kaupunginjohtaja Tytti Määtän selvittämään elinkeinoministerin alaan kuuluvien organisaatioiden alueellisen läsnäolon ja monipaikkaisuuden hyödyntämisen potentiaalia.

Selvitystyön yhtenä tehtävänä on selvittää, mitä monipaikkaisuuden nykyistä laajempi käyttöönotto edellyttäisi johtamiselta ja mitä tukea siihen tarvittaisiin. Tämän kyselyn tarkoituksena on tarkemmin tarkastella etä- ja monipaikkaisuuden työn johtamisen käytäntöjä ja näkemyksiä. Kysely kohdistetaan elinkeinoministerin alaan kuuluvien organisaatioiden johtoryhmille ja henkilöstön edustajille. Lisäksi kyselyyn vastaavat KEHA-keskuksen johtoryhmä.

Elinkeinoministerin alaan kuuluu tehtäviä työ- ja elinkeinoministeriöstä ja ELY-keskuksista sekä hallinnonalan organisaatioista Energiavirasto, Innovaatorahoituskeskus Business Finland/Business Finland Oy, Geologian tutkimuskeskus sekä yhtiöistä Finnvera Oy, Suomen Teollisuussijoitus Oy ja Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy.

### **Kyselyn käsitteistä**

- Monipaikkaista tai paikkariippumatonta työtä ei ole valtion yhteisissä ohjeistuksissa tai sopimuksissa tällä hetkellä määritelty, virallisia määritelmiä ei siis ole olemassa
- Monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työn käsitteet on nyt määritelty vain toteutettavia kyselyjä varten. Näin kyselyihin saadaan organisaatioista vastaukset yhdenmukaisilla perusteilla Etätyöstä sen sijaan on virallinen VM:n ohje ja määritelmä.

Tässä kyselyssä käytetään VM:n käyttämiä seuraavia käsitteitä:

### **Etätyö (virallisen etätyöohjeen mukainen määritelmä)**

- Etätyö on tapa organisoida työtä. Sen keskeisiä tunnusmerkkejä on että työ, jota voitaisi tehdä työnantajan tiloissa, tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella ja että tässä työssä tai sen organisoinnissa käytetään apuna tietotekniikkaa.
- Etätyötä voidaan siis tehdä kotona tai esimerkiksi kunnan järjestämissä tiloissa, joissa on työskentelypaikat ja tietoliikenneyhteydet etätyötä varten. Etätyötä voidaan tehdä säännöllisesti tai vain satunnaisesti.
- Etätyötä ei ole työ viraston omassa tai useamman viraston yhteisessä palvelukeskuksessa tai asiakaspalvelupisteessä taikka viraston sivutoimipaikassa, koska nekin ovat työnantajan tiloja

### **Monipaikkainen työ**

- Jokaisella on määrätty virkapaikka. Monipaikkainen työllä tarkoitetaan tapaa organisoida työtä niin, että työntekijällä on useampi kuin yksi työnantajan (oman viraston) osoittama työpiste, jossa hän työnantajan määräyksen mukaan voi suorittaa työtään.
- Tehtävän luonne sitoo työn työpisteeseen esimerkiksi työvälineiden, asiakkaiden tai turvallisuusmääräysten perusteella.
- Tilaratkaisu: yleisimmin viraston oma toimitila tai virastojen yhteiskäyttöinen toimitila. Muita mahdollisuuksia: toisen viraston toimitila (sovittu virastojen kesken), tai julkisen hallinnon yhteinen asiointipiste.

### **Paikkariippumaton työ**

- Paikkariippumattomassa työssä työsuorituksen sijainnilla ei ole merkitystä. Tehtävän luonne ei muutenkaan sido työtä tiettyyn työpisteeseen.
- Jokaisella on omassa virastossa sijaitseva virkapaikka. Sen lisäksi työnantaja ilmaisee esimerkiksi turvallisuusohjeissaan, millaisissa puitteissa työntekijä voi valita työskentelypaikkansa.
- Työn tekemisen paikan valitsemista rajoittavat viraston ohjeiden lisäksi muut säädökset ja sopimukset, jotka esimerkiksi liittyvät työaikaan ja matkustamiseen.
- Paikkariippumatonta työtä ei ole mahdollista tehdä ulkomailla.

1.
  - o Olen johtoryhmän jäsen
  - o Olen henkilöstön edustaja johtoryhmässä tai organisaatiossa
2. Missä organisaatiossa työskentelet
  - o Energiavirasto
  - o Innovaatorahoituskeskus Business Finland/ Business Finland Oy
  - o Finnvera Oy
  - o Geologian tutkimuskeskus
  - o Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy
  - o Suomen Teollisuussijoitus Oy
  - o Työ- ja elinkeinoministeriö; Alueet ja kasvupalvelut AKO
  - o Työ- ja elinkeinoministeriö; Innovaatio ja yritysrahoitus IYR
  - o Työ- ja elinkeinoministeriö; Energiaosasto EOS
  - o Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus
  - o Etelä-Savon ELY-keskus
  - o Hämeen ELY-keskus
  - o Kaakkois-Suomen ELY-keskus
  - o Kainuun ELY-keskus
  - o Keski-Suomen ELY-keskus
  - o Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus
  - o Lapin ELY-keskus
  - o Pirkanmaan ELY-keskus
  - o Pohjanmaan ELY-keskus
  - o Pohjois-Karjalan ELY-keskus
  - o Pohjois-Savon ELY-keskus
  - o Satakunnan ELY-keskus
  - o Uudenmaan ELY-keskus
  - o Varsinais-Suomen ELY-keskus
  - o KEHA-keskus
3. Onko organisaatiossasi yhteneväinen käsitys siitä mitä etätyö on?
  - o Kyllä, perustele vastauksesi
  - o Ei, perustele vastauksesi
4. Onko organisaatiossasi yhteneväinen käsitys siitä mitä monipaikkainen työ on?
  - o Kyllä, perustele vastauksesi
  - o Ei, perustele vastauksesi
5. Onko organisaatiossasi yhteneväinen käsitys mitä paikkariippumaton työ on?
  - o Kyllä, perustele vastauksesi
  - o Ei, perustele vastauksesi

## Johtamiskäytännöt

6. Teetkö etätötä
  - Kyllä
  - En
7. Työskenteletkö itse monipaikkaisesti?
  - Kyllä
  - En
8. Työskenteletkö itse paikkariippumattomasti?
  - Kyllä
  - En
9. Kerro vapaasti, miten itse työskentelet ja käytät yllämainittuja mahdollisuuksia. Mikä sinusta on parasta? Mikä huonointa? Mikäli et hyödynnä mahdollisuuksia, kerro miksi et.
10. Työskenteleekö kukaan välitön alaisesi tai tiimisi jäsen monipaikkaisesti ja tai paikkariippumattomasti?
  - Kyllä, kerro vapaasti omista kokemuksistasi liittyen teemaan
  - Ei, kerro vapaasti omista kokemuksistasi liittyen teemaan
11. Onko etätöiden määrä muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana organisaatiossasi?
  - Kyllä kasvanut, perustele miksi
  - Kyllä vähentynyt, perustele miksi
  - Ei muutosta, perustele miksi
12. Onko monipaikkaisen ja tai paikkariippumattoman työn määrä muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana organisaatiossasi?
  - Kyllä kasvanut, perustele miksi
  - Kyllä vähentynyt, perustele miksi
  - Ei muutosta, perustele miksi
13. Miten kuvailisit monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työn johtamista suhteessa saman fyysisen työpisteen jakavien henkilöiden johtamiseen?
14. Miten paikkariippumaton ja monipaikkainen työ muuttaa tai on muuttanut nykyisiä johtamiskäytäntöjä?
15. Miten luottamusta rakennetaan monipaikkaisen ja paikkariippumattoman tiimin/työyhteisön johtamisessa? Kerro hyvistä käytänteistä.

## **Monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työn edellytysten luominen**

16. Mitkä ovat yhteisten työtilojen käytön suurimmat esteet? Valitse kolme tärkeintä.
  - o Päätöksentekijä yhteistyötilojen käyttöön ottamisesta epäselvä
  - o Eri organisaatioiden yhteistyömahdollisuudet yhteistilojen käytöstä selvittämättä
  - o Eri tilojen ja laitteiden tietoturvallisuus
  - o Sopimattomat tilat tai mahdollisia tiloja vähän
  - o Johtamisen haasteet
  - o Työntekijän eristäytyneisyyden kokemukset omasta työyhteisöstä
  - o Muu, mikä?
17. Perustele vastauksesi ja kerro miten ratkaisisit tai olet ratkaissut yllä mainittuja esteitä?
18. Mitkä ovat yhteisten työtilojen käytön suurimmat hyödyt? Valitse kolme tärkeintä.
  - o Työnantajan toimitilojen kustannusten säästöt
  - o Työtehon ja työn tuottavuuden parantaminen
  - o Työuran piteneminen paremman jaksamisen myötä
  - o Lisää työpaikan houkuttelevuutta ja on rekrytointivaltti
  - o Vähentää työmatkaliikennettä
  - o Parantaa työnantajien ympäristövastuullisuutta
  - o Eri organisaatioiden työntekijöiden kohtaamiset, uudet ideat
  - o Muu, mikä?
19. Perustele vastauksesi
20. Olisitko kiinnostuneet hyödyntämään muiden organisaatioiden tiloja, jos olette, minkä organisaation tiloja?
  - o Kyllä, kerro minkä muiden organisaatioiden
  - o Ei, kerro miksi ei

## **Kuormittumisen seuranta ja hyvinvoinnin tuki**

21. Seuraatteko säännöllisesti etätöiden tai monipaikkaisentyön vaikutuksia työhyvinvointiin?
  - o Kyllä, miten?
  - o Ei, miksi ette?
22. Miten organisaation henkilöstöpolitiikan tulisi kehittyä monipaikkaisessa ja paikkariippumattomassa työssä?
23. Miten johtamisessa voidaan tukea työhyvinvointia monipaikkaisessa/ paikkariippumattomassa työssä?

## **Rekrytointi**

24. Onko työntekijällä mahdollisuuksia työskennellä monipaikkaisesti ulkomailla?
- o Kyllä, perustele vastauksesi
  - o Ei, perustele vastauksesi
25. Onko organisaatiossanne valmiutta rekrytoida työntekijää paikkariippumattomasti, niin että henkilö voi itse valita oman sijoittumispaikkansa?
- o Kyllä, perustele vastauksesi
  - o Ei, perustele vastauksesi
26. Katsotteko, että monipaikkaisen ja paikkariippumattoman työn mahdollistaminen organisaatiossanne on tärkeä kilpailutekijä?
- o Kyllä, perustele vastauksesi
  - o Ei, perustele vastauksesi
27. Onko vielä jotain hyviä käytänteitä liittyen monipaikkaiseen ja paikkariippumattomaan työhön jotka haluaisit nostaa esille?



## Lähteet

- Antikainen, R. et al. (2019). Kokeilukulttuuri Suomessa –nykytilanne ja kehittämistarpeet. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2/2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161281/2-2019-KOKSU\\_raportti\\_.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161281/2-2019-KOKSU_raportti_.pdf)
- Aro, R. (2020). Alueellistamisstrategian valmisteluun liittyvä asiantuntijatuki. Tilastollinen tietopohjan esittely. Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI. <https://vm.fi/documents/10623/16264889/Tietopohja+15.1.2020/62b828f4-c0ae-43e0-a018-142dab8b44d7/Tietopohja+15.1.2020.pdf>
- Ikonen, A-K. & T. Reina (2019). Valtio alueiden ja alueet valtion voimavarana – Alueellistamisesta paikkariippumattomaan työhön. Alueellistamispolitiikka ja -periaatteet 2020-luvulla – selvityshenkilöhankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:15. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-994-8>
- KEHA-keskus s.a. KEHA-keskuksen hyvät käytännöt. [https://www.keha-keskus.fi/files/3415/5258/8326/Keha-keskuksen\\_hyvt\\_kytnnt.pdf](https://www.keha-keskus.fi/files/3415/5258/8326/Keha-keskuksen_hyvt_kytnnt.pdf)
- Lehto, M. & H. Mäkikangas (2020). Virastokyselyn tuloksia: Monipaikkaisuus ja paikkariippumattomuus. Alueellistamisstrategian uudistamisen tietopohja. <https://vm.fi/documents/10623/16264889/Virastokyselyn+tuloksia/de4e8540-1c92-b84f-824b-fb81e964aedc/Virastokyselyn+tuloksia.pdf>
- Maa- ja metsätalousministeriö (2019). Harvaan asuttujen alueiden parlamentaarisen työryhmän loppuraportti. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 2019:22. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-366-012-0>
- Pääministeri Antti Rinteen hallituksen ohjelma 6.6.2019: OSALLISTAVA JA OSAAVA SUOMI – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:23. <https://valtioneuvosto.fi/rinteen-hallitus/hallitusohjelma>
- Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. OSALLISTAVA JA OSAAVA SUOMI – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>

# Suunta paikkariippumattomaan työhön ja entistä parempaan alueelliseen läsnäoloon

Työ- ja elinkeinoministeriö kutsui Kuhmon kaupunginjohtaja Tytti Määtän selvittämään paikkariippumattoman ja monipaikkaisen työn lisäämistä elinkeinoministerin vastuulla olevissa organisaatioissa. Selvityshenkilön tehtävänä oli myös arvioida, ovatko organisaatioiden nykyiset sijainti- ja toimipaikat parhaat mahdolliset, ja onko niissä mahdollisuuksia lisätä etä- ja joustotyötä. Työhön kuului selvittää, mitä monipaikkaisuus edellyttäisi johtamiselta. Selvityksen toimikausi oli 1.9.2019–29.2.2020.

Selvityshenkilön aineistona olivat kohdeorganisaatioiden edustajille tehdyt kyselyt, haastattelut sekä kuulemistilaisuus Oulussa.

Selvitys sisältää 10 toimenpidesuosituksen, miten etätyötä, monipaikkaista ja paikkariippumattonta työtä voidaan edistää elinkeinoministerin toimialaan kuuluvissa organisaatioissa.

Verkkajulkaisu  
ISSN 1797-3562  
ISBN 978-952-327-515-7

Sähköinen versio: [julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)  
Julkaisumyynti: [vnjulkaisumyynti.fi](http://vnjulkaisumyynti.fi)