

## Ulkoministeriön henkilöstösuunnitelma 2020–2025

Ulkoministeriön voimavara on sen osaava, motivoitunut, jatkuvasti uudistuva ja kehittyvä henkilöstö. Asiantuntijaorganisaationa ulkoasiainhallinto palvelee valtiojohtoa, valtionhallintoa laajemmin, yritysmaailmaa ja koko suomalaista yhteiskuntaa. Suomen ja EU:n ulko- ja turvallisuuspoliittiset prioriteetit, nopeasti muuttuva maailma, yllättävätkin tapahtumat, kansainväliset vastuutehtävät, kansalaisten palvelut, työperäinen maahanmuutto ja monet muut tehtävät asettavat henkilöstön osaamiselle ja resursseinille jatkuvia muuttuvia haasteita.

Ulkoministeriön henkilöstösuunnitelmassa kuvataan ministeriön henkilöstörakennetta ja määrällistä kehitystä. Suunnitelmassa myös käydään läpi henkilöstön kannalta keskeisiä hankkeita, tehtäviä ja kehitysnäkymiä. Henkilöstösuunnitelmaa päivitetään vuosittain.

Henkilöstösuunnitelman lisäksi ulkoministeriöllä on myös muita suunnitteluasiakirjoja kuten koulutussuunnitelma, sekä tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Vuosittain henkilöstöresursseja arvioidaan, muiden resurssitarpeiden lisäksi, toiminnan ja talouden suunnitteluprosessissa (TTS).

### 1. Toimintaympäristö

Ulkoministeriön henkilöstösuunnitelma pohjaa hallinnonalan strategiaan painopisteisiin, jotka on määritelty hallitusohjelman perusteella. Näiden ja muiden hallituksen politiikka-asiakirjojen pohjalta on hallinnonalalle määritelty suunnittelukauden 2020-2024 vaikuttavuuden ja toiminnallisen tehokkuuden tavoitteet, jotka ohjaavat hallinnonalan toimintaa ja voimavarojen kohdentamista.

Ulkoasiainhallinnon yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet on määritetty UM:n talousarvioehdotuksessa vuodelle 2021.

#### Ulkoasiainhallinto

- edistää Suomen ja suomalaisten turvallisuutta ja hyvinvointia
- edistää Agenda2030:n toimeenpanoa ja toimii ilmastonmuutoksen torjumiseksi
- edistää sääntöpohjaista kansainvälistä järjestelmää
- työskentelee ihmisoikeuksien, tasa-arvon, demokratian ja oikeusvaltiokehityksen vahvistamiseksi
- edistää Suomen kasvua tukevia avoimia taloussuhteita ja tukee suomalaisyritysten osallistumista kansainväliseen kauppaan ja arvoketjuihin.
- palvelee.

Globaali keskinäisriippuvuus on törmäyskurssilla koko toimintaympäristöön heijastuvien suurvaltajännitteiden kanssa. Merkitykseltään kaikkein kauaskantoisimpiin kysymyksiin, kuten ilmastonmuutokseen, terveysturvallisuuteen, väestönkehitykseen, luonnon monimuotoisuuden väheneeseen ja ympäristön elinkelpoisena säilyttämiseen vaikuttaminen edellyttää mahdollisimman

laajaa yhteistyötä ja nopeita toimia. Pariisin ilmastopöytäkirja ja kestävän kehityksen tavoitteet määrittävä Agenda2030 antavat perusteet lähivuosien kansainväliselle yhteistyölle ja Suomen toiminnalle. Äärimmäinen köyhyys maailmassa on vähentynyt, mutta silti sen osuus on huomattava.

Covid-19 -pandemian myötä eriarvoisuus on vaarassa lisääntyä ja hauraat valtiot ovat entistä hauraampia. Pandemian laukaisema maailmanlaajuinen taloustaantumia asettaa vaikeita haasteita kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiselle. Pandemia näyttää voimistavan myös monia sellaisia kehityskulkuja, jotka olivat olemassa jo ennen kriisiä, kuten kansainvälisiin ihmisoikeusnormeihin, demokratiaan ja oikeusvaltion sitoutumisen kyseenalaistaminen ja niihin kohdistuvan paineen lisääntyminen. Samalla pandemian jälkeinen elpymisrahoitus, kuten EU:n elpymispaketti, tarjoaa uusia mahdollisuuksia kaupallistaloudelliselle yhteistyölle. Pandemian johdosta asetettuja rajoituksia on myös useissa valtioissa kohdistettu diplomaattikuntaan Wienin diplomaattisia suhteita koskevan yleissopimuksen vastaisesti, johtaen edustustojen työskentelyyn hankaloitumiseen.

Ulkoasiainhallinnolta muuttuva kansainvälinen toimintaympäristö vaatii henkilöstön ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Helsingissä toimivan ministeriön lisäksi ulkoasiainhallinto operoi laajan edustustoverkon avulla. Suomen edustustoverkko on alueellisesti vain kohtalaisen kattava, ja hallitusohjelmassa on tavoitteena edustustoverkon laajentaminen ja vahvistaminen muun muassa Afrikassa sekä Etelä- ja Kaakkois-Aasiassa. Miehitksettään Suomen edustustoverkko on ohut. Edustustoja, joissa on lähetettyä henkilökuntaa, on yhteensä 88. Näistä 55 edustustossa on enintään kaksi lähetettyä diplomaattia. Tämä merkitsee sitä, että hyvin ohuen lähetetyn virkamieskunnan vastuulla on suurlähetystöjen, pääkonsulaattien ja konsulaattien lakisääteinen toiminta. Samaan aikaan vaatimukset edustustojen toiminnalle ovat kasvaneet mm. maahan- tulo- ja kansalaispalvelujen, kehityspolitiikan, Team Finland-toimintojen ja ulko- ja turvallisuuspoliittisen seurannan osalta. Tämä edellyttää henkilöstöltä jatkuvaa oppimista, työpaineiden sietämistä ja laaja-alaista sitoutumista. Se edellyttää myös ministeriön johdolta, esimiehiltä ja johtamisjärjestelmältä joustavaa ja määrätietoista otetta tehtävien priorisoinnissa ja depriorisoinnissa, sekä henkilöresurssien joustavaa kohdentamista tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ulkoministeriö hallinnoi kehitysyhteistyön määrärahoja. Vuonna 2021 valtion talousarvion mukaiset julkisen kehitysyhteistyön määrärahat ovat kokonaisuudessaan 1 195 miljoonaa euroa. Ulkoministeriön hallinnonalan momenteilla julkisen kehitysyhteistyön budjettiosuus on 854 miljoonaa euroa.

Ulkoministeriön hallinnonalan toimintamenojen arvioidaan olevan suunnittelukaudella 2021 - 2025 noin 236 miljoonaa euroa vuosittain. Edelleen jatkuvien aikaisempien kumulatiivisten säästöpäätösten rinnalla uusi hallitus on kuitenkin ohjelmassaan ilmoittanut tahtotilaksi sekä edustustoverkon nykyvahvuuden säilyttämisen että joidenkin uusien edustustojen avaamisen, maahan- tuloasioiden käsittelyn vahvistamisen sekä tietoturvaluuteen panostamisen. Tämän hetkisten arvioiden mukaan vuosittainen toimintamääräraha on osittain riittämätön ulkoasian- hallinnon tarpeisiin ja kehyskauden aikana käytetäänkin edellisiltä vuosilta siirtyneitä määrärahoja enenevässä määrin hallinnonalan vuosittaisiin juokseviin menoihin.

Määrärahatilanteeseen edelleen sopeutumiseksi ministeriössä on toteutettu ja käynnissä valtio- konsernin kehittämishankkeiden lisäksi useita ulkoasianhallinnon kehittämis- ja tehostamishankkeita, joilla haetaan edellisten kehyspäätösten ja hallitusohjelman mukaisia säästöjä. Näitä ovat mm. ministeriön tukitoimintojen keskittämisen ja yhdistämisen hanke MINTUKI, kehitysyhteis- työn toimintatapojen uudistaminen sekä maahan- tuloalueluista koskevat kehittämishankkeet.

Tulevalla kehyskaudella hallinnonalalle kohdistuu muuttuvan toimintaympäristön lisäksi seuraavia erityishaasteita:

- koronaviruspandemian vaikutukset toimintaan
- hallituksen digisäästöjen kohdentaminen
- edustustoverkko; edustautumisen muodot ja kustannukset, uusien edustustojen perustaminen, edustustojen turvallisuus, erityisesti tietoturva
- Team Finland -toiminnan resursointi
- kansalaispalveluiden resursointi, erityisesti maahantulopalvelut (Kiina, Venäjä) kiinteistömenot

## **Muita valtionhallinnon toimia**

Vuonna 2016 solmittu kilpailukyky sopimus (KIKY-sopimus) merkitsi valtiolla työajan pidentymistä 6 minuuttia päivässä. Käytännössä työajanpidennystä vastaava määrä henkilötyövuosia leikattiin hallinnalojen määrärahoista. Ulkoasiainhallinnon kohdalla leikkaus merkitsi henkilötyövuosien leikkauksia. Kiky-leikkaukset materialisoituvat UH:ssa vuosina 2020-21. Henkilötyövuosivähennykset on päätetty toteuttaa osana ennakointia tuleviin rahoituspaineisiin vaikkakin 6 minuutin työajan pidentymisestä päivässä onkin osana valtion sopimusratkaisua luovuttu.

Ulkoasiainhallinnolle on osoitettu JTS-miljardin tuottavuussäästöistä (digitalisaation säästövelvoite) 983 000 euroa vuonna 2020, 1 961 000 euroa vuonna 2021, 2 934 000 euroa vuonna 2022 ja 2 929 000 euroa vuonna 2023. Säästövelvoite edellyttää toiminnan tehostamistoimien jatkamista koko suunnittelukauden ajan, joskin hallitusohjelmassa on kuitenkin tavoitteena edustustoverkon säilyttäminen ja vahvistaminen.

Valtioneuvoston hallintoyksikkö (VNHY) jatkaa valtioneuvoston eri toimintojen yhtenäistämistä. VNHY on yhtenäistänyt esim. sähköpostijärjestelmää, ministeriöiden henkilöstön tulo- ja lähtöjärjestelyjä, henkilökortteja, kokous- ja toimitilojen käyttöä, tietojärjestelmiä (VAHVA), intranet-toimintoja (Kampus), rekrytointijärjestelmiä (Valtiolle.fi), jne.

VM on asettanut hankkeen valtion henkilöstöhallinnon tehostamiseksi. Kehittämistoimia voivat olla esimerkiksi henkilöstöhallinnon tehtävien siirto Palkeisiin, työn jakamisen uudet mallit kuten yhteispalvelut, henkilökierto, verkostomainen yhteistyö, HR-tehtävien keskittäminen, toimintatapojen muutokset. Tavoitteena on valtion henkilöstöhallinnon tehostaminen n. 300 htv:lla vuoteen 2029 mennessä.

## **2. Henkilöstöstrategia**

Ulkoministeriön henkilöstöstrategialla tuetaan ministeriön strategisten tavoitteiden toteutumista, johtamista, henkilöstön työhyvinvointia ja kehittämistä. Henkilöstöstrategian pohjana on henkilöstökysely, jolla kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä ja tarpeita. Näiden tulosten pohjalta ja ministeriön toiminnallisten tarpeiden mukaisesti laadittiin henkilöstöstrategia vuosille 2015–2020. Henkilöstöstrategian päivittäminen käynnistyi syksyllä 2020.

Ulkoministeriön henkilöstöstrategian (Hestra) 2015–2020 painopistealueita ovat:

## 1. Henkilövoimavarojen kohdentaminen – priorisointi, depriorisointi ja poisvalinta

Ulkoministeriön henkilövoimavarojen vähentyessä edelleen on voimavarat ohjattava entistäkin joustavammin kulloinkin tärkeimpiin kohteisiin (priorisointi). Joissakin työtehtävissä tavoitetasoa on tietoisesti laskettava (depriorisointi). Työtä on myös karsittava (poisvalinta). Tavoitteena on, että koko organisaatio ylimmästä johdosta yksittäisiin virkamiehiin osallistuu ja sitoutuu tehtyihin valintoihin.

## 2. Tehtäväkiertoon soveltuva palkkausjärjestelmä

Henkilöstö, esimiehet ja ministeriö työnantajana kokevat, että nykyinen suoritusarviointi soveltuu huonosti kannustamiseen ja palkitsemiseen ulkoasiainhallinnossa. Tavoitteena on, että UM-työnantaja ja henkilöstöjärjestöt kehittävät sitä tarkentavalla virkaehtosopimuksella UM-yhteensopivammaksi niin paljon kuin keskusjärjestötason virkaehtosopimus mahdollistaa. Suoritusarvioinnin lisäksi tulisi tarkastella koko palkkausjärjestelmän soveltuvuutta tehtäväkiertoon.

## 3. Johtaminen

Ulkoministeriö on tehnyt merkittäviä uudistuksia johtamisessa. Kehitys on ollut hyvin myönteistä sekä ministeriön sisäisissä mittauksissa että hallinnonalojen välisessä vertailussa. Tavoitteena on UM:n johtajapolitiikassaan määrittämien hyvän johtajuuden periaatteiden entistä parempi ja tasaisempi toteutuminen koko organisaatiossa.

## 4. Työhyvinvointi ja henkilöstön kehittäminen

Työhyvinvointi laajassa merkityksessä on ulkoministeriön henkilöstöstrategian poikkileikkaava teema ja työn tuloksellisuuden keskeinen osatekijä. Henkilöstön kehittämisen ja työhyvinvoinnin kytkentä on voimakas. Tavoitteena on vahvistaa kokonaisuutena ja johdon roolia niiden ohjaamisessa sekä rakentaa tiivis yhteistyö valtioneuvoston hallintoyksikön kanssa.

## 5. Edustustojen paikallisesti palkattu henkilöstö ja edustustojen työnantajatoiminta

Paikallisesti palkattu henkilöstö on ulkoasianhallinnon tärkeä voimavara. Tavoitteena on kehittää edelleen ministeriön tarjoamia koulutusta, työnantajatukea ja välineitä niin, että edustustojen työnantajaosaaminen vahvistuu ja paikallisesti palkattujen tehtäväkenttä ja palvelussuhteiden ehdot kehittyvät linjakkaasti, keskenään hyvin erilaisten asemamaiden lainsäädännön ja olosuhteiden asettamissa puitteissa.

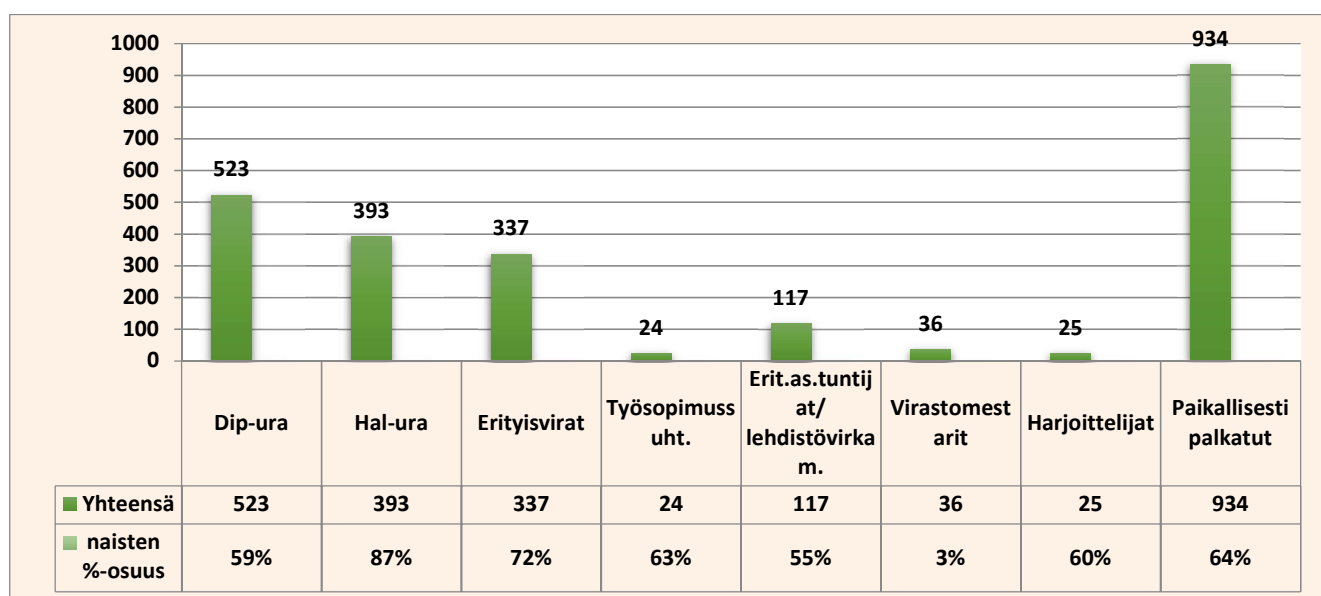
## 3. Henkilöstörakenne ja määrä

Henkilötyövuosimitoituksessa on huomioitu hallitusohjelman mukainen edustustoverkon vahvistaminen ja Mintuki-hankkeen vähennykset osastoilla 2020-2021 sekä työajanpidennyksen vaikutus (Kiky) joka merkitsee 27 henkilötyövuoden vähennyksiä v 2020-2021.

## Hallinnonalan henkilötövuosikehykset 2020-2025:

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
UE lähetetyt	570	576	582	582	582	582
UE paikalta palkatut	928	943	953	953	953	953
UE yhteensä	1498	1519	1535	1535	1535	1535
Ministeriö	872	860	852	852	852	852
<b>UH yhteensä</b>	<b>2370</b>	<b>2379</b>	<b>2387</b>	<b>2387</b>	<b>2387</b>	<b>2387</b>

## Henkilöstön rakenne henkilöstöryhmittäin



UH:n henkilöstöstä on vakinaisessa palvelussuhteessa 76,5%. Merkittävin osa määräaikaisista viroista on viransijaisuuksia.

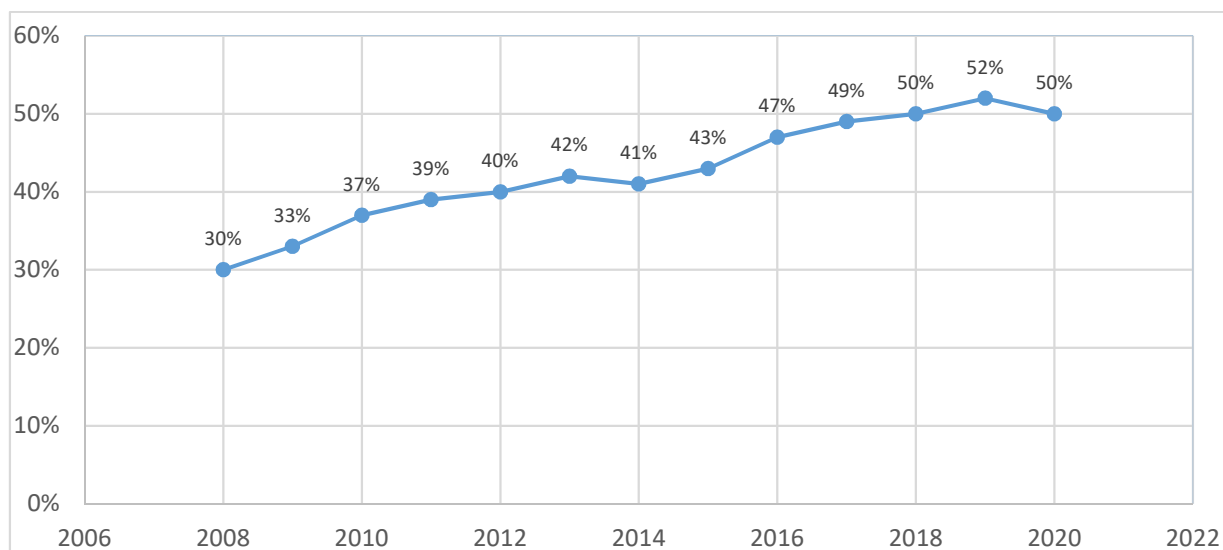
Osa-aikaisten henkilöiden %-osuus koko henkilöstöstä on pysynyt suhteellisen vakiona. Osa-aikaisuus on yleisempää naisilla kuin miehillä. Henkilöstölle osa-aikaisuus antaa mahdollisuuden sovittaa yhteen työ- ja perhe-elämä mikä puolestaan edistää työssä jaksamista.

Henkilöstön lukumäärä 2020/09	1455	%-osuus
Vakinaiset	1113	76,5 %
Määräaikaiset	342	23,5 %
Kokoaikaiset	1434	97,7 %
Osa-aikaiset	21	2,3 %

### Naisten osuus johdosta vv 2008-2020

Naisten osuus ulkoasiainhallinnon johtotehtävissä on kasvanut tasaisesti kuluneen kymmenvuotiskauden aikana. Saavutettua 50% tasoa voidaan pitää hyvänä myös kansainvälisesti vertailtuna. Esim. EU:n ulkosuhdehallinnon johtotehtävissä naisten osuus on vain n. 27%.

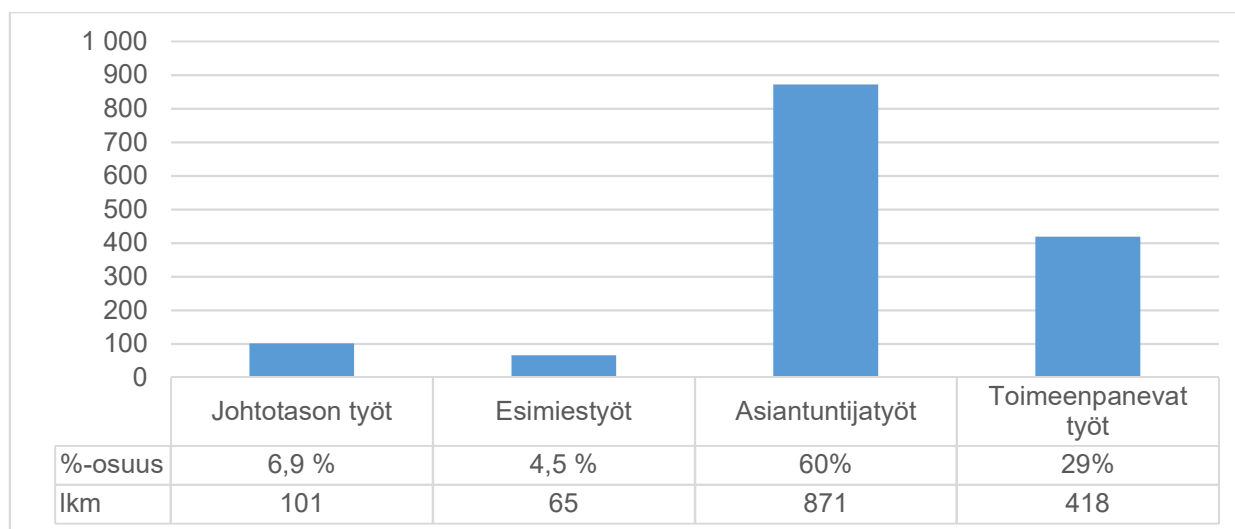
Naisten osuus johtotehtävissä jatkaa maltillista kasvua myös lähivuosina sillä esim. ministeriön diplomaattiuuran rekrytoinneissa on naisten osuus pysynyt jo vuosia 70-80%:ssa.



### Henkilöstön sijoittuminen tehtävätasoin

Ulkoasiainhallinto on asiantuntijaorganisaatio mikä näkyy myös tehtävärakenteessa. Asiantuntijatehtäviin on sijoitettu 60% henkilöstöstä, johto- ja esimiestehtävissä 11% ja toimeenpanevissa tehtävissä 29%. Toimeenpaneviin tehtäviin sisältyy myös paljon maahantulo- ja konsulttipalveluihin liittyviä tehtäviä, jotka sinänsä ovat myös asiantuntijaosaamista vaativia tehtäviä.

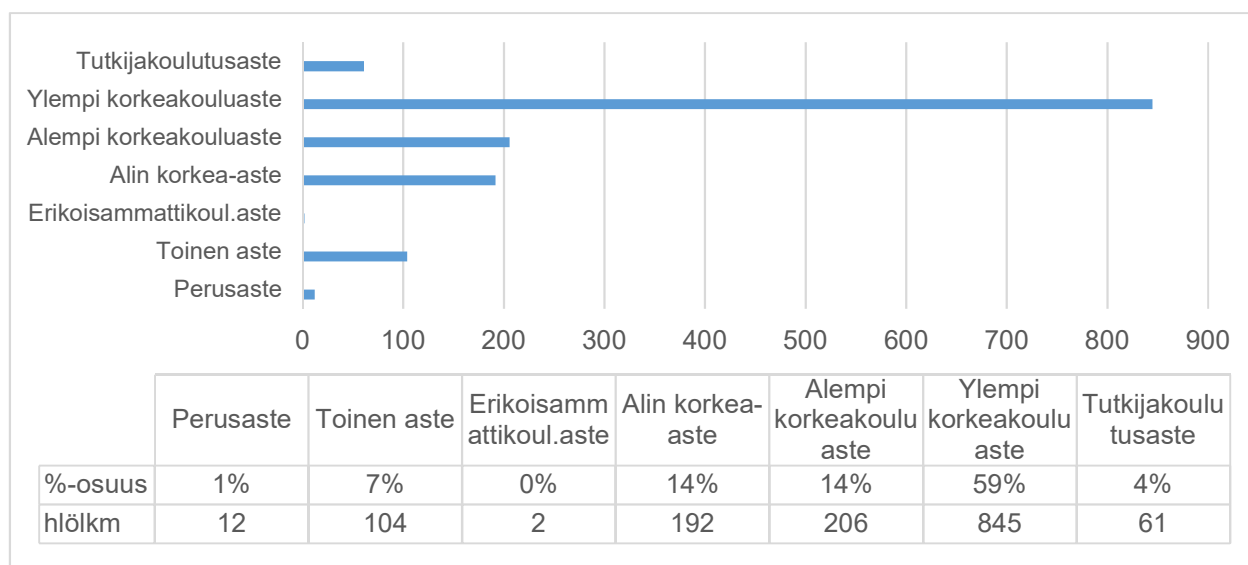
Vuonna 2020 naisten osuus johdosta on 50%, esimiehistä 59%, asiantuntijatehtävistä toimivista 68% ja toimeenpaneveissa tehtävissä 73 %.



Toimeenpaneuvat tehtävät käsittävät ulkoasianhallinnon palkkausjärjestelmän (UPJ) vaativuusluokat 5B-8A, asiantuntijatehtävät vaativuusluokat 8B-12A, esimiestehtävät 12B-13B. Johtotason työt sijoittuvat edustuston päälliköiden palkkausjärjestelmään (EPJ) tai YLVAn (Valtion ylimmän johdon palkkausjärjestelmä). Ulkoasiainhallinnon yleisuran tehtävistä hallintouran tehtävät sijoittuvat pääosin toimeenpaneviin tehtäviin ja diplomaattouran tehtävät asiantuntija- tai johtotehtäviin. Erityisvirkamiesten tehtävät ovat pääosin asiantuntijatehtäviä.

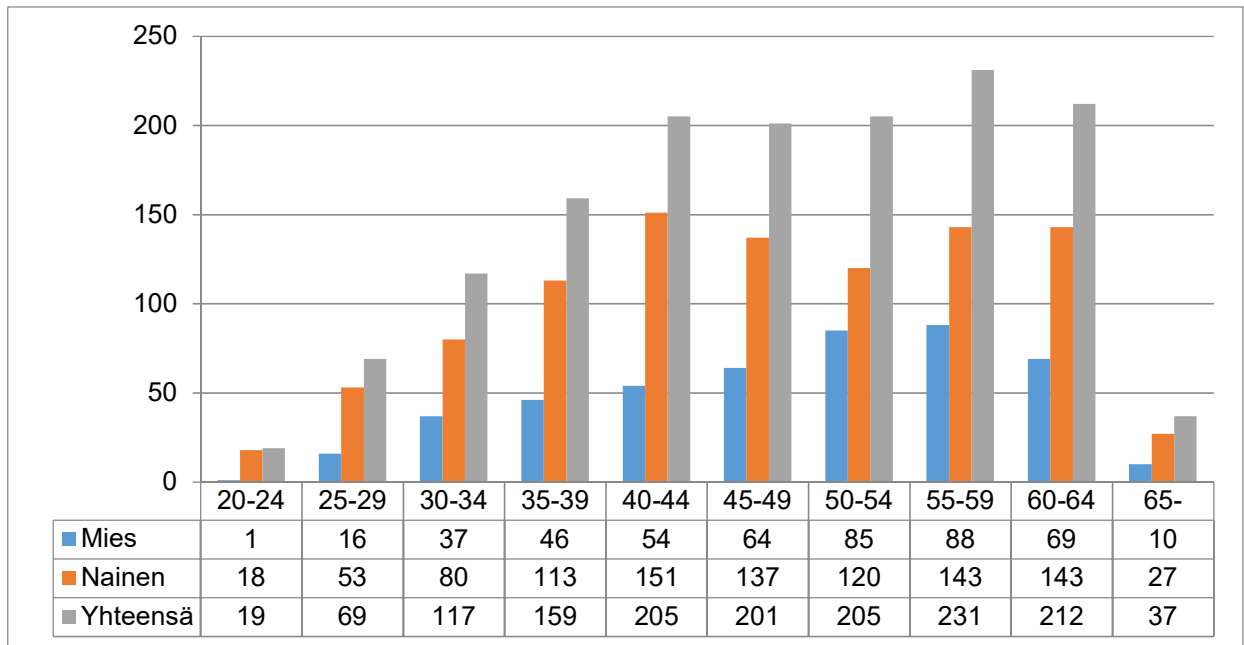
### Koulutusrakenne 2020

Henkilöstöstä korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneita on 73% ja tutkijakoulutuksen suorittaneita 4%.



## Ikärakenne

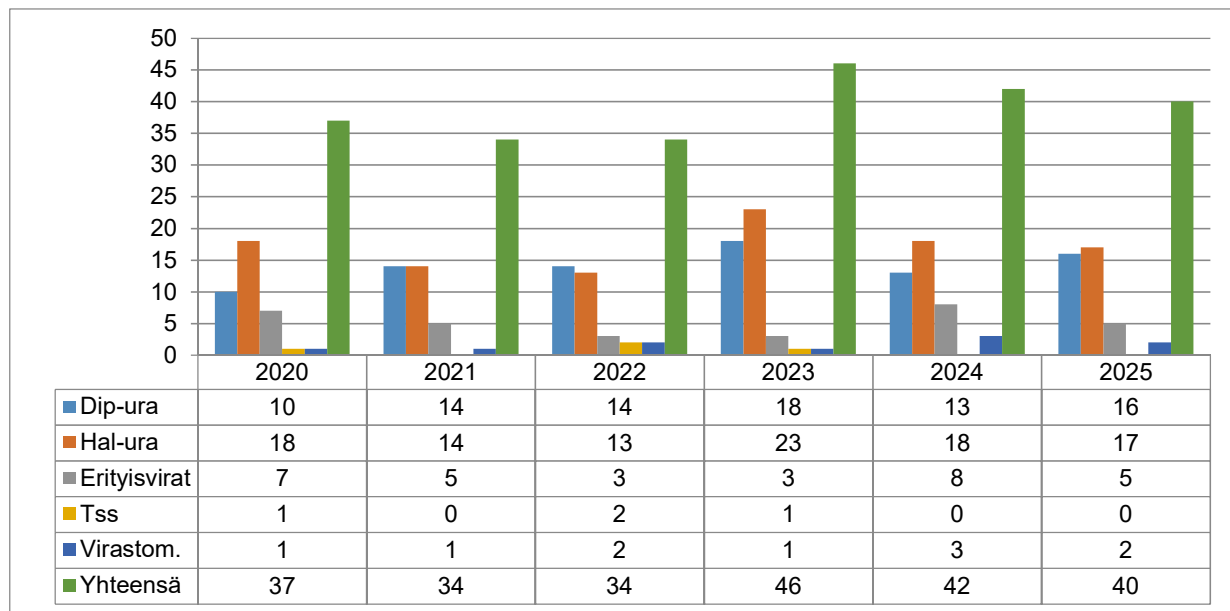
Henkilöstön keski-ikä on 48 vuotta ja vähintään 45-vuotiaiden osuus henkilöstöstä oli 60,8%. Henkilöstön keski-ikä on pysytellyt viime vuoden tasolla. Hallintouralla ikäpyramidi painottuu työuran loppupäähän.





## Eläköitymisennuste vv 2020-2025

Ulkoministeriön keskimääräinen eläköitymisikä on valtiohallinnon korkeimpia ollen nyt tarkasteluhetkellä 65,5 vuotta. Virkamieslain tulevat muutokset tulevat mahdollisesti nostamaan eläköitymisikää entisestään.



## Ulkoministeriöstä eronneet vuosina 2013-2020:

Ulkoministeriön tilastossa eronneista näkyvät kaikki virastaan eronneet, ml. eläköityneet, muuhun valtion virkaan siirtyneet jne. Ministeriön vakituisesta virasta muuhun valtion, kunnan tai yksityisen sektorin tehtävään siirtyneet ovat tilastossa vähemmistö, arviolta 5-10 henkeä vuosittain.

Ura-alue	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 ennakointi
Dip-ura	26	17	27	12	11	12	14	11
Hal-ura	30	26	26	22	21	18	22	18
Erityisvirat	7	4	7	6	8	9	9	13
Tss	3		1	1				1
Virastomestarit	5	3	3	3	3		1	1
Yhteensä	71	50	64	44	43	39	46	44

## Virkavapaudet

Ulkoministeriöstä on palkattomalla virkavapaalla vuosittain n. 120 virkamiestä erilaisin perustein. Eniten virkavapautta haetaan perhepoliittisin perustein (vanhempainvapaa, hoitovapaa jne.). Perhevapaiden osalta on näkynyt, että nyt myös miehet ottavat pidempiä perhevapaita entistä useammin. Vuorotteluvapaaehtojen tiukennuksen jälkeen tämä virkavapaus on ollut vähemmän käytössä.

Virkavapautta myönnetään myös työskentelyyn toisessa valtion virastossa, kaupungin tai kunnallishallinnossa, Euroopan Unionin ulkosuhdehallinnossa, YK:ssa tai muussa kansainvälisessä järjestössä.

Määritelmän mukaan Euroopan unionin ulkosuhdehallinto muodostuu sihteeristön ja komission (vähintään 60%) sekä jäsenmaiden (vähintään 1/3) virkamiehistä. Suomella on ulkosuhdehallinnossa tällä hetkellä 12 virkamiestä nk. jäsenmaiden kiintiössä (temporary agent). Lisäksi ulkosuhdehallinnossa on Suomen maksamia erityisasiantuntijoita (sekondeerattuja) virkamiehiä ja vakituisia sihteeristön suomalaisvirkamiehiä.

## Virkavapaudet aiheittain

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 / 09
Perhepoliittinen	41	38	46	52	44	42	42
Virka toisessa virastossa	13	15	19	18	29	36	26
Toiminta EU-tehtävissä	10	9	10	9	8	12	10
Toiminta YK- ja kv.järjestöissä	11	11	11	11	6	2	3
Opintovapaa	5	7	12	9	5	10	8
Vuorotteluvapaa	13	10	9	7	3	5	5
Muu virkavapaus	20	15	13	14	9	14	25
<b>Yhteensä</b>	<b>113</b>	<b>105</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>104</b>	<b>121</b>	<b>119</b>

## Henkilöstösuunnittelun näkymät

Hallitusohjelma ja suunnitelmat tuovat ulkoasiainhallinnolle useita vastuita, joiden vaikutuksia hallinnonalan henkilöresursseihin on vielä vaikea arvioida. Esimerkiksi **kehitysyhteistyöpanoksen muutokset, sekä edustustoverkon ja sen laajuuden tarkastelu, vaikuttavat ulkoasiainhallinnon toimintaan.**

Viimevuosien määrärahalleikkaukset ovat johtaneet tilanteeseen, jossa säästöjä on jouduttu tekemään henkilöstömenoista. Jotta irtisanomisilta on vältytty, on käytännössä haettu säästöjä pienentämällä rekrytointia siten että kaikkia eläköityneitä tai muutoin irtisanoutuneita virkamiehiä ei ole voitu täysin korvata. Tämä ja eläkkeisiin liittyvät yhteiskunnalliset muutokset on vai-

kuttanut myös siten että ulkoministeriön henkilökunta on ikääntynyt, virkamiesten keski-ikä on ollut nyt reilut 48-vuotta. Yleisesti valtiolla keski-ikä on 46-vuotta. Virkamieskunnan ikääntyminen on ollut voimakkaampaa hallintouralla, jossa keski-ikä on jo 51,5-vuotta.

Ulkoasiainhallinnon tehtävä rakenne ei välttämättä ole seurannut tätä kehitystä. Kokeneen senioritason virkamiehen tehtäviä on tarjolla vähemmän ja taas vastaavasti kaikkiin junioritason tehtäviin ei ole osoittanut virkamiestä. Tästä syntyvää kohtaanto ongelmaa on pyritty ratkaisemaan erilaisin tilapäisratkaisuin ja pidemmän aikavälin kehittämissuunnitelmissa (esim. MINTUKI).

Hallinnonalan muuttuviin tarpeisiin on pyritty vastaamaan myös joustavalla henkilöstöpolitiikalla, kuten mahdollistamalla eri ura-alueiden yli siirrot. Yleisuran tehtävissä on siten voinut työskennellä määrääjän myös erityisvirkamies, ja yleisuran piirissä hallintouralta on voitu siirtyä diplomaattiuran tehtäviin. Samalla kun erityisvirkamiehiä on siirtynyt yleisuran tehtäviin, on heidän sijaisekseen palkattu määräaikaista työntekijöitä talon ulkopuolelta. Keväällä 2019 on järjestetty avoimia keskustelutilaisuuksia erityisvirkamiesten tilanteesta, ja näiden keskustelujen ja saadun palautteen perusteella on suunnitelmissa ollut täsmentää erityisvirkamiehiä koskevia linjauksia. Samalla katsotaan muutenkin asiantuntijatehtävien kehittämistä.

Joustavalla henkilöstöpolitiikalla, panostamalla rekrytoinnin onnistumiseen ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen pyritään vastaamaan myös ulkoasiainhallinnon jatkuvasti muuttuviin resurssitarpeisiin. Viimevuosina esim. maahantulotehtävät ovat lisääntyneet nopeasti. Näiden seurauksena ministeriö on perustanut useita maahantuloon liittyviä tehtäviä suurlähetystöihin kriisi-alueiden läheisyydessä. Tavoitteena on myös huomioida maahantulotehtävien tarve tulevissa rekrytoinneissa. Merkittävät kansainväliset vastuutehtävät, kuten EU puheenjohtajuuskausi 2019, ovat merkinneet lisärekrytointeja. Kaikkiaan ministeriöön ja edustustoihin (erityisesti Bryssel EUE) lisättiin määräaikaista n.70 tehtävää.

Rekrytoinnin laatua on kehitetty tiivistämällä yhteistyötä henkilöstörekrytointiin ja -arviointiin keskittyvien yritysten ja myös Palkeiden rekrytointipalvelun kanssa. Yleisuran (diplomaatti- ja hallintoura) rekrytoinneissa on jatkossakin tärkeää kiinnostus ja sopeutumiskyky erilaisiin tehtäviin, maihin ja olosuhteisiin. Kaikkiaan ministeriö rekrytoi erilaisiin virkoihin tai määräaikaisiin virkasuhteisiin n. 100 virkamiestä vuosittain. Tämän lisäksi rekrytoidaan sekä edustustoihin että ministeriöön vuosittain harjoittelijoita (n. 350) ja kesätyöntekijöitä (n. 40) ministeriöön.

Tehtäväkierto, jossa virkamies kiertää omassa virassaan eri tehtävissä, on keskeinen osa yleisuran virkamiesten uraa. Vuosittain n. 200 virkamiestä vaihtaa tehtävää ministeriössä ja ulkomaanedustuksessa.

### **Rekrytointisuunnitelmat 2020-2025**

Diplomaattiuran rekrytoinnin (KAVAKU-kurssi) vahvuus on 23 henkilöä vuonna 2020 huomioiden muun muassa edustustoverkon vahvistamiset ja Kiky-vähennykset. Vuosien 2021-2025 osalta rekrytointia tarkastellaan vuosittain.

Hallintouran rekrytoinnin (HALKU-kurssi) vahvuus on 23+3 henkilöä vuonna 2020 huomioiden edustustoverkon ja maahantuloasioiden käsittelyn vahvistamiset sekä Mintuki-vähennykset. Vuosien 2021-2025 osalta rekrytointia tarkastellaan vuosittain.

Muiden ura-alueiden osalta tarkastellaan korvaavan rekrytoinnin tarvetta eläköitymisten ja muiden ulkoisten poistumien yhteydessä.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Kavaku-rekrytointi</b>	23	10	10	10	15	15
<b>Halku-rekrytointi</b>	23+3	10	15	18	15	15

#### 4. Henkilöstöresursointiin vaikuttavia toiminnan kehittämishoelmia ja hankkeita

##### **Kiinteistöpalvelujen kehittäminen - KIINTUKI-hanke**

KIINTUKI-hankkeen onnistumiseksi on välttämätöntä, että nykyisen kiinteistöpalveluresurssin jatko- ja erikoistumiskoulutuksesta huolehditaan. Uusia rekrytointeja suunniteltaessa on tähdättävä siihen, että projektin toteuttamisen edellyttämät uudet rekrytoitavat viranhaltijat hallitsevat yleisesti kiinteistöpalvelualueen, ja että heillä kullakin on myös erikoisosaamista, jota voidaan käyttää yli kiinteistöpalvelullisten aluerajojen. Edustustojen hallinnollisen henkilöstön osalta vapautuva resurssi pystytään kohdistamaan substanssiin. Asemamaasta rekrytoitavien määrään KIINTUKI-hankeella tulee olemaan vaikutuksia, jotka kuitenkin selkiytyvät vasta sitten, kun kukin kiinteistöpalvelualue on muodostettu ja kunkin edustuston kiinteistöpalvelulliset nykytoiminnot, prosessit ja tarpeet mahdollisine ulkoistuksineen on perusteellisesti selvitetty yhdessä kunkin edustuston kanssa.

##### **Ministeriön tukitehtävien keskittäminen ja yhdistäminen - MINTUKI-hanke**

MINTUKI-hankeess on luotu tehokkaammat toimintamallit taloushallintoon ja hankintatoimeen yhdessä valtion Handi-hankkeen kanssa sekä muodostettu ministeriön osastoilla ja palveluissa osastokohtaiset hallintotiimit. Tavoitteena on edelleen kehittää tukitehtävien kokonaisuutta osastoilla ja ministeriön kokonaisuudessa tehostamalla hallinnollisten tehtävien hoitoa ja parantamalla palvelujen tasalaatuisuutta tulevassa Merikasarmen ympäristössä

##### **Maahantuloasioiden käsittelyn vahvistaminen ulkoasiainhallinnossa**

Hallitusohjelman mukaisesti vahvistetaan maahantuloasioiden käsittelyä 2,5 milj. euron vuotuisella rahoituksella. Tavoitteena on erityisesti työperäiseen maahanmuuttoon liittyvien tehtävien vahvistaminen ministeriössä ja edustustoissa. Henkilöstökehityksissä on huomioitu ministeriön sekä edustustojen maahantuloasioiden vahvistukset.

##### **Kehitysyhteistyöhallinnon vahvistaminen**

Hallitusohjelman mukaisesti kehitysyhteistyömäärärahojen kasvaessa on myös kehitysyhteistyöhallinnon henkilöresursseja vahvistettu 16 henkilötyövuodella.

##### **Rauhanvälityksen vahvistaminen**

Hallitusohjelman mukaisesti rauhanvälitystoimintoa vahvistettiin ministeriössä kahdella henkilötyövuodella ja perustamalla rauhanvälityskeskukseen poliittisen osaston alaisuuteen.

## Muutoksia edustustojen resursoinneissa:

- Manilan suurlähetystön avaaminen syksyllä 2020.
- Hallitusohjelman mukaisesti on tavoitteena kolmen uuden edustuston avaaminen vuosina 2021-2022 ja sen lisäksi tarkastellaan muita mahdollisia tarpeita.

## Virkamiesvaihdot/sekondeeraukset

UM pyrkii laajentamaan virkamiestensä osaamista ja samalla kehittämään yhteistyötään keskeisten kumppaneiden ja yhteistyötahojen kanssa virkamiesvaihdolla ja ”sekondeeraus” -ohjelmilla. Tilanne vaihto-ohjelmien osalta arvioidaan vuosittain kulloisenkin resurssitilanteen valossa.

Kuluvana vuonna virkamiesvaihtoja/sekondeerauksia on ollut seuraavasti:

- Euroopan Unionin ulkosuhdehallinnossa (EUH) Brysselissä viisi virkamiestä, joiden tehtäväalueina 1) kauppa, 2) Itämeri- ja pohjoinen ulottuvuus sekä 3) kehitysyhteistyö, 4) Strateginen suunnittelu 5) konsuliasiat. Näiden lisäksi on 6) EU-delegaatioissa Washingtonissa, Libyassa sekä Tokiossa kansallinen asiantuntija
- EUISS – EU:n turvallisuustutkimuksen instituutti, tutkija, Pariisi, Ranska
- Ison-Britannian Foreign Office
- Business Finland, Tokio, Japani
- Pääministerin erityisavustajat
- Suojelupoliisi, virkamiesvaihto
- Puolustusministeriö, virkamiesvaihto
- Työ- ja elinkeinoministeriö, virkamiesvaihto
- Euroopan hybridikeskus

UM:ssä on ollut vaihtovirkamiehiä seuraavista tahoista:

- Ulkopoliittinen instituutti, UPI
- Crisis Management Initiative, CMI
- Ruotsin ulkoministeriö
- Ison-Britannian ulkoministeriö
- Puolustusministeriö
- Suojelupoliisi
- EU:n ulkosuhdehallinto

## 5. Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on keskeinen prioriteetti nykyaikaisen työyhteisön toimintakulttuurissa. Hyvinvoiva, motivoitunut ja omistautunut virkamieskunta on ulkoministeriön tärkein voimavara jatkossakin.

Ulkoministeriön henkilöstöhallinnossa toimiva henkilöstön kehittämis- ja työhyvinvointiyksikkö tukee esimiehiä ja työyhteisöjä työhyvinvoinnin kehittämisessä, organisaatiomuutoksissa ja ongelmien ratkaisussa. Kasvava työhyvinvoinnin merkitys on näkynyt ministeriön panostuksena myös resursseina tällä sektorilla.

Toiminnan edelleen kehittämiseksi perustettiin syksyllä 2018 työhyvinvointipäällikön tehtävä ja syksyllä 2020 henkilöstön kehittämis- ja työhyvinvointiyksikköön rekrytoitiin työhyvinvoinnin ylitarkastaja. Tarkoituksena on, että henkilöstöhallinto olisi näiden tehtävien kautta entistä tiiviimmin esimiesten, osastojen, palvelualueiden ja edustustojen käytettävissä erilaisissa ongelma-, muutos- ja kehittämistilanteissa. Uusien työmuotojen ja monitilaratkaisun hyödyntämiseksi ministeriössä perustettiin kesällä 2019 Työ 2.0-asiantuntijan tehtävä.

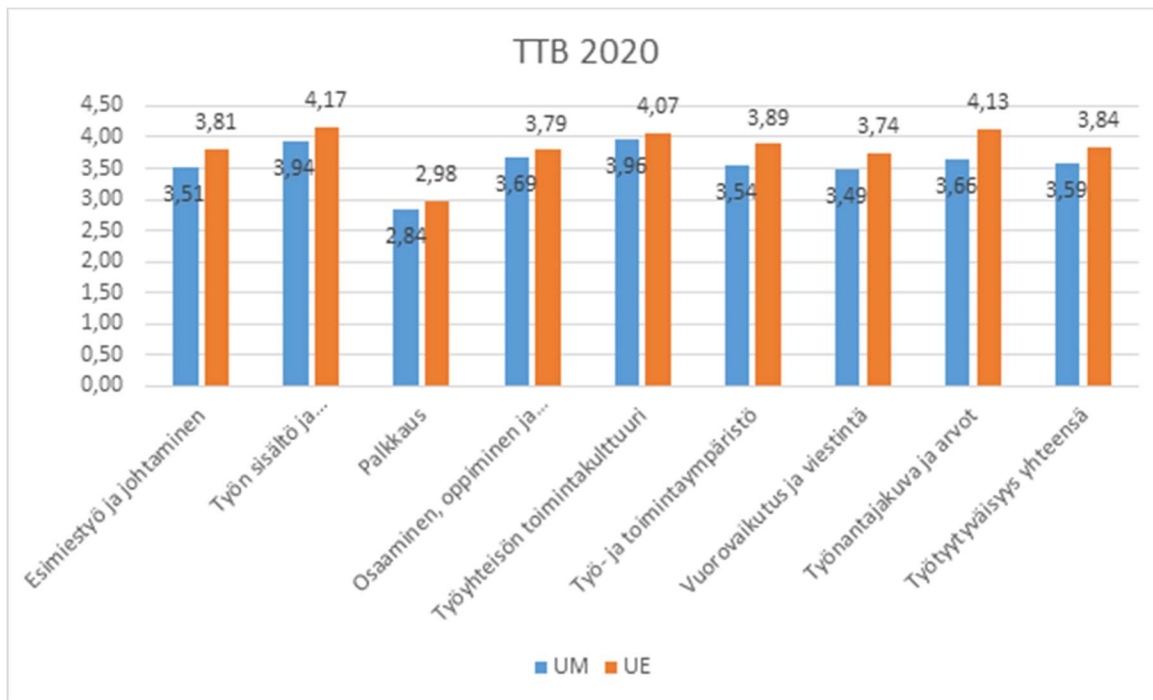
## **Työtyytyväisyys**

Työtyytyväisyysbarometri mittaa vuosittain työtyytyväisyyttä henkilöstön keskuudessa ja työyksiköissä koko valtionhallinnossa. Mittaristo on tärkeä indikaattori työhyvinvoinnin kehittämistoimissa ministeriössä ja edustustoissa.

Vuoden 2020 TTB tulos ulkoministeriössä oli valtionhallinnon keskitasoa. Ulkoasiainhallinnossa TTB-kehittämistyön painopiste on työyhteisötason kehittämisessä. Työyhteisöt laativat kehittämissuunnitelmat, joita seurataan säännöllisesti; kehittämistä tapahtuu ympäri vuoden. Tukea tarvitseville työyhteisöille järjestetään työnohjausta, sovittelua tai muuta soveltuvaa kehittämistä. Edustustoja tuetaan erikseen vielä ministeriön ja työterveyshuollon toteuttamalla työhyvinvoinnin kartoitusmatkoilla sovitun suunnitelman mukaisesti ja myös tarpeen mukaan.

UH-tason kehittämistoiminta kytkeytyy läheisesti henkilöstöstrategiaan (HESTRA). Henkilöstö on valinnut Henkilöstöstrategian 2015–2020 tärkeimmät painopisteet, joista henkilövoimavarojen joustavampi ohjaaminen, palkkausjärjestelmän kehittäminen, hyvän johtajuuden periaatteet ja edustustojen työnantajatoiminnan kehittäminen ovat myös TTB-tuloksissa koko organisaatiosalla vuosittain esiin nousevat teemat.

## Työtyytyväisyysbarometrin tulokset ministeriössä ja ulkomaan edustuksessa 2020



### Joustavat työaikajärjestelyt ja etätyö

Ulkoministeriössä on käytössä joustavia työaikajärjestelyjä virkamiesten erilaisiin elämäntilanteisiin vastaamiseksi. Vanhemmat voivat käyttää perhe ja vanhempainvapaita lakisääteisesti kaikissa tehtävissä. Sen sijaan hoitovapaata ei ulkomaanedustuksessa katsota mahdolliseksi. Mikäli virkamies haluaa jäädä hoitovapaalle, on siirto Suomeen aina mahdollinen.

Ulkoasiainministeriössä osa-aikatyö perustuu useimmiten osa-aikaiseen virkavapauteen, eli esimerkiksi osittaiseen hoitovapaaseen. Osa-aikatyöstä sovitaan aina erikseen työnantajan kanssa.

Varsinaisen työajan puitteissa on käytössä erilaisia joustoja kuten pidennetty työaika, yksilöllinen työaika ja tiivistetty työaika.

Koronaviruspandemian myötä valtionhallinnossa siirryttiin laajamittaisesti etätöihin keväällä 2020. Ulkoministeriön etätöynormi (HEL7M0436-119) säätelee etätöiden tekemistä ulkoasiainhallinnossa. Valtion työmarkkinalaitos, VNK ja UM ovat lisäksi antaneet koronaviruspandemiaan liittyvää erityisohjeistusta. Etätö tuo joustoa erilaisiin elämäntilanteisiin ja samalla tukee monitilaratkaisun käyttöönottoa ministeriössä. Ulkomaanedustuksessa ei pääsääntöisesti tehdä etätöitä. Merikasarmien uusien toimitilojen myötä etätö tulee yleistymään. Ministeriö pyrkii kehittämään mahdollisuuksia etä- ja paikkariippumattomaan työntekoon entisestään.

## Osatyökykyisten tuki UM:ssä

Ulkoministeriö tukee eri tavoin sairauden, onnettomuuden tai muun elämäntilanteen aiheuttaman haitan vuoksi osan työkyvystään menettäneitä työhön paluussa. Osatyökykyisiä tuetaan UH:n terveystalvissa hoitavan Terveystalon asiantuntijoiden kanssa läheisessä yhteistyössä.

**Osasairausvapaan** tai **työkokeilun** kautta työntekijä voi palata pitkältä sairauslomalta töihin osa-aikaisesti. Tällöin hän noudattaa sovitun määräajan noin 40–60 prosentista työaika. Ennen osasairauspäivärahan tai työkokeilun alkamista pidetään varhaisen tuen mukaisesti verkostopalaveri, johon osallistuu edustus henkilöstösuunnittelusta, Henkilöstön kehittämis- ja työhyvinvointiyksiköstä, työterveyshuollosta hoitava työterveyslääkäri ja sairauslomalta palaava henkilö sekä hänen esimiehensä. Verkostopalaverissa päätetään osapuolten kesken miten ja minne osa-aikainen työhön palaaminen tapahtuu.

**Osasairauspäiväraha** on helposti ja tarvittaessa nopeasti käyttöön otettavana tarkoitettu helpottamaan sairauslomalta työhön paluuta silloin, kun työntekijä on edelleen sairauden vuoksi kyvyttö tekemään entistä työtään täysipäiväisesti, mutta kykenee palaamaan omaan tai korvaavaan työhön osapäiväisesti (40–60%) vaarantamatta terveyttään ja paranemistaan. Osasairauspäiväraha-kausi voi lyhimmillään kestää vain 2 viikkoa (pisimmillään 120 arkipäivää) tarjoten nk. pehmeän laskun takaisin työhön. Lyhennetty työaika pysyy samana koko osasairauspäiväraha kauden ajan.

**Työkokeilu** ammatillisena kuntoutuksena on tarkoitettu tilanteisiin, joissa työntekijällä on sairaus, joka aiheuttaa työkyvyttömyyden uhkan muutaman seuraavan vuoden aikana. Tällöin henkilöllä on oikeus saada ammatillista kuntoutusta työkyvyn säilyttämiseksi esim. työkokeilun muodossa. Tällöin hän palaa kuntouttavana toimenpiteenä omaan tai muuhun terveyden puolesta paremmin soveltuvaan työhön työkokeiluna. Työkokeilu toteutetaan nousujohteisesti aloittaen usein 50 % työajalla ja sen viimeinen kuukausi tehdään mielellään 100% työaika. Tällöin kokeilun aikana nähdään, miten työntekijä selviää työssä. Työkokeilu on raskaampi prosessi ja sen valmisteluun pitää varata aikaa useita viikkoja. Ammatillista kuntoutusta haetaan eläkevakuutusyhtiöltä (KEVA).

Muita mahdollisia osa-aikatyön muotoja ovat **osittainen varhennettu vanhuuseläke** (yli 61-vuotiaille) sekä **osatyökyvyttömyyseläke**. Ammatillinen **uudelleen koulutus** tarjoaa polun takaisin työelämään, jos omalla työpaikalla ei ole mahdollista järjestää terveydentilaan sopivaa työtä.

## Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Ulkoasiainhallinnossa toteutettiin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely helmikuussa 2018. Kyselyn pohjalta järjestettiin henkilöstön työpajoja ja niiden, sekä kyselyn pohjalta laadittiin päivitetty **tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma vuosille 2019-2021**. Tämän ja myös edellisten kyselyjen perusteella UH:ssa on enemmän yhdenvertaisuus- kuin tasa-arvo-ongelmia, erityisesti liittyen ura-alueisiin, siirtoihin ja nimityksiin, ml. eri ikäryhmien kokemuksiin näistä.

Suunnitelmaa työstettiin läheisessä yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen kanssa ja siinä huomioitiin myös konsulttiyhtiö Rambollin keväällä 2019 julkaistun raportin suosituksia. Suunnitelman seuranta toteutettiin syksyllä 2020 ja sen jälkeen arvioidaan suunnitelman loppukaudelle tarvittavia toimenpiteitä.



## Työsuojelu

Ulkoasiainhallinnossa on erillinen työsuojelun toimintaohjelma vuosille 2018-20. Ohjelmassa asetetaan tavoitteita mm. psykososiaalisten riskien ja kuormitusten, työkyky ja ikäkausijohtamisen, väistötilojen ja monitoimitilojen toimintaympäristön, työn muutoksen, edustustojen kohtamien ilmansaasteiden, henkilöturvallisuuden, epäasiallisen käytöksen ja häirinnän (ml. seksuaalisen häirinnän) ja matkatyön kuormituksen osalta.

Epäasiallisen käytöksen ja häirinnän osalta seurataan TTB:n ja muiden kyselyjen tuloksia ja toimeenpannaan VARTU:n (Valtioneuvoston varhaisen tuen malli) ohjeiden mukaisia käytänteitä. VARTU:a on täydennetty ministeriön omalla ohjeistuksella, jossa on vahvistettu epäasiallisen käytöksen ja seksuaalisen häirinnän nollatoleranssin toteutumista tukevia prosesseja. Häirintää kokeneille tarjotaan mahdollisuus psykologiseen ensiapuun ja neuvontaan työterveyshuollossa. Esimiesten ja työntekijöiden koulutusta VARTU-kysymyksissä on lisätty.

Työsuojelun yhteistoimintasopimusta muutettiin syksyllä 2019 siten, että erillinen työsuojelutoimikunta lakkautettiin ja työsuojelun yhteistoimintakysymykset siirrettiin YT-johtokunnan käsiteltäväksi Näin varmistetaan työsuojelukysymysten säännöllinen käsittely. Työsuojelupäällikön tehtävä yhdistettiin kesällä 2019 henkilöstön kehittämis- ja työhyvinvointiyksikön päällikön tehtävään.

## 6. Koulutus ja osaamisen johtaminen

Ulkoministeriön koulutussuunnitelma päivitetään vuosittain. Oman koulutustarjonnan lisäksi käytössä ovat laajasti valtioneuvoston, HAUSin ym. kurssitarjonta sekä valikoiden koulutusmahdollisuudet ulkomailla (esim. EUH:n tarjoamat kurssit). Ulkoministeriö myös pyrkii lisäämään verkkokursseja ja näin laajentamaan myös edustustoja parhaiten tukevaa omaehtoista opiskelua. Koronapandemiasta johtuen koulutustoimintaa on laajasti siirretty toteutettavaksi etäyhteyksin.

Korkeatasoinen osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ja uudistaminen ovat ulkoministeriön keskeinen ja tärkein voimavara ja menestymisen perusta myös jatkossa. Toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset tarjoavat paljon mahdollisuuksia mutta myös uhkakuvia. UM:n toimintaloilla hoidettavat kansainväliset asiat ja tehtävät ovat laajoja, moniulotteisia ja vaikutuksiltaan monimutkaisia, jotka kytkeytyvät osaksi koko valtionhallintoa hallinnonalarajat ylittäen. Ilmiölähtöinen lähestymistapa ja johtaminen korostuvat koko valtionhallinnossa. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen tulevat yhä tärkeämmäksi osaksi esimiestyötä ja ministeriön strategista johtamista. Samalla organisaation ja henkilöstön itseohjautuvuus lisääntyy, koska tarvitaan nopeita ratkaisumalleja päivittäisessä työssä toimintaympäristön nopeassa muutoksessa. Itseohjautuvuus edellyttää oikeanlaisen kulttuurin, toimintamallien sekä henkilöstön valmiuksien kehittämistä.

Ajankohtaisia kehittämishankkeita ovat työhöntulokoulutusten (KAVAKU ja HALKU) uudistaminen ja ns. keskiurakoulutusten pilotointi n. 10-15 vuotta virassa olleille yleisuran virkamiehille. Erityisvirkamiehille ja johtaville asiantuntijoille suunnatun koulutuksen kehittäminen on myös käynnistetty. Koulutuksen kehittämisessä huomioidaan hallitusohjelman ja UH:n strategiatyön prioriteetit, mistä hyvänä esimerkkinä on panostus rauhanvälityskoulutukseen eri muodoissa.

## Valtioneuvoston osaamisen johtamisen malli

