

Ulkoministeriön henkilöstösuunnitelma 2019–2023

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 resurseinille jatkuvia muuttuvia haasteita.

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

Henkilöstösuunnitelman lisäksi ulkoministeriöllä on myös muita suunnitteluasiakirjoja kuten koulutussuunnitelma ja 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 2019-2023 vaikuttavuuden ja toiminnallisen tehokkuuden tavoitteet, jotka ohjaavat hallinnonalan toimintaa ja voimavarojen kohdentamista.

Ulkoasiainhallinnon yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet on määritetty UM:n talousarvioehdotuksessa vuodelle 2020.

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.

Voimakas muutos toimintaympäristössä tarjoaa Suomelle sekä uusia mahdollisuuksia että vakavia huolenaiheita. Valtio ja muut toimijat ovat entistä tiiviimmin ja moninaisemmin sitein yhteydessä toisiinsa ja toisistaan riippuvaisia. Niiden valtasuhteet ovat jatkuvassa muutoksessa. Yleismaailmallisten arvojen kunnioitus horjuu. Kansainvälinen turvallisuustilanne on eurooppalaisesta näkökulmasta heikentynyt viime vuosien aikana. Muuttuneelle toimintaympäristölle on ominaista muutosten nopeus ja ennakoimattomuus.

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. Miehitykseltään Suomen edustustoverkko on ohut. Edustustoja, joissa on lähetettyä henkilökuntaa, on yhteensä 87. Näistä 53 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. maahantulo- 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 2019 valtion talousarvion mukaiset julkisen kehitysyhteistyön määrärahat ovat kokonaisuudessaan 989 miljoonaa euroa. Ulkoministeriön hallinnonalan momenteilla julkisen kehitysyhteistyön budjettiosuus on 726 miljoonaa euroa.

Ulkoministeriön hallinnonalan toimintamenojen arvioidaan olevan suunnittelukaudella 2019 - 2023 noin 234 milj. euroa vuosittain. Edelleen jatkuvien aikaisempien kumulatiivisten säästöpäätösten rinnalla uusi hallitus on kuitenkin ohjelmassaan ilmoittanut tahtotilaksi sekä edustustoverkon nykyvahvuuden säilyttämisen että joidenkin uusien edustustojen avaamisen, maahantuloasioiden käsittelyn vahvistamisen sekä tietoturvallisuuteen panostamisen. Tulevan kehyskauden aikana määrärahojen arvioidaan edelleen olevan osittain riittämättömiä ulkoasiainhallinnon tarpeisiin, mutta toimintamenojen siirtyvien erien turvin määrärahojen loppumisen riski on vähäinen.

Määrärahatilanteeseen edelleen sopeutumiseksi ministeriössä on toteutettu ja käynnissä valtiokonsernin kehittämishankkeiden lisäksi useita ulkoasianhallinnon kehittämis- ja tehostamishankkeita, joilla haetaan edellisten kehyspäätösten ja hallitusohjelman

mukaisia säästöjä. Näitä ovat mm. edustautumisen tavat ja mallit -hanke TAMA, ministeriön tukitoimintojen keskittämisen ja yhdistämisen hanke MINTUKI, kehitysyhteistyön toimintatapojen uudistaminen sekä maahantulopalveluita koskevat digitalisaatiohankkeet.

Tulevalla kehyskaudella hallinnonalalle kohdistuu muuttuvan toimintaympäristön lisäksi seuraavia erityishaasteita:

- hallituksen digisäästöjen kohdentaminen
- edustustoverkko; edustautumisen muodot ja kustannukset, uusien edustustojen pystyttämiset, edustustojen turvallisuus, erityisesti tietoturva
- Team Finland -toiminnan resursointi
- kansalaispalveluiden resursointi, erityisesti maahantulopalvelut (Kiina, Venäjä)
- EU-puheenjohtajuus
- kiinteistömenot

EU-puheenjohtajuus

Ulkoministeriö joutuu rahoittamaan oman kehyksensä sisältä myös vuoden 2019 EU-puheenjohtajuuskuluja (henkilöstö + muut kulut), jotta puheenjohtajuus voidaan ulkoasiainhallinnossa hoitaa Suomen tavoitteiden mukaisesti. Tällä hetkellä EU-puheenjohtajuudesta ulkoasiainhallinnolle aiheutuvien kustannusten voidaan arvioida olevan vähintään 2,5 milj. euroa.

Muita valtionhallinnon toimia

Vuonna 2016 solmittu kilpailukyky sopimus (KIKY-sopimus) merkitsi valtiolla 30 % leikkauksia lomarahoihin, ja työajan pidentymistä 6min./päivä. Käytännössä työajanpidennystä vastaava määrä henkilötyövuosia (htv) leikattiin hallinnonalojen kehysmäärärahoista. Ulkoasiainhallinnon kohdalla leikkaus merkitsee n. 20 htv:n leikkausta. UH on kuitenkin lykännyt htv-leikkausten toimeenpanoa EU puheenjohtajuuskauden (7-12/2019) takia. Kiky-leikkaukset materialisoituvat UH:ssa vuosina 2020-21.

Ulkoasiainhallinnolle on osoitettu JTS-miljardin tuottavuussäästöstä (digitalisaation säästövelvoite) 983 000 euroa vuonna 2020, 1 961 000 euroa vuonna 2021 ja 2 934 000 euroa vuonna 2022. Nykyisten laskentaolettamien perusteella säästö jatkuu vuoteen 2029 asti kasvaen noin miljoonalla eurolla vuosittain. Vuonna 2029 säästötavoite on yhteensä 9,6 miljoonaa euroa. 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. UH on liittynyt valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallintojärjestelmään Kiekuun. VNHY on yhtenäistänyt esim. 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.

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 kokonaisotetta 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

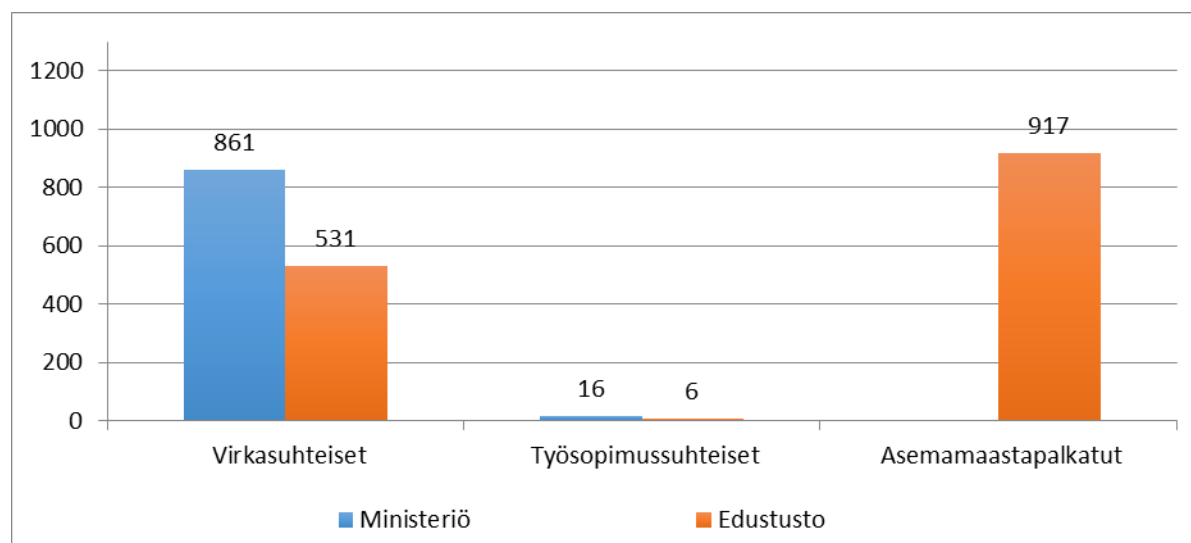
Henkilötyövuosien mitoitus sisältää EU-puheenjohtajuuskauden vahvistukset 2019, Euroopan neuvoston puheenjohtajuuden 2018–2019, Suomen puheenjohtajuuden Arktisessa Neuvostossa 2017–2019 ja MINTUKI-hankkeen vähennykset osastoilla 2018-2020.

Henkilötyövuosimitoituksessa on huomioitu hallitusohjelman mukainen edustustoverkon vahvistaminen sekä työajanpidennyksen vaikutus (Kiky) joka merkitsee n. 20 henkilötyövuoden vähennyksiä v 2020-2021.

Hallinnonalan henkilötyövuosikehykset 2019-2023:

HTV/vuosi	2019	2020	2021	2022	2023
Ministeriö	869	833	823	823	822
UE lähetetyt	603	571	573	579	579
UE paikallisesti palkatut	934	940	946	956	956
UE yhteensä	1537	1511	1519	1535	1535
Yhteensä	2406	2344	2342	2358	2358

Henkilöstön rakenne vuoden 2018 lopussa



UH:n henkilöstöstä on vakinaisessa palvelussuhteessa 82 %.

Määräaikaisen henkilöstön määrä tulee olemaan hieman normaalia korkeampia v. 2019 n. 20 %:ia johtuen EU-puheenjohtajuuskauden määräaikaisista vahvistuksista. Ministeriössä määräaikaisuuden pääasiallisena perusteena on ollut virkamiesten virkavapauden aikainen sijaisuus.

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.

Pidennetty työaika (40h/vko) on ollut käytössä noin 19 %:lla henkilöstöstä vuoden 2018 aikana.

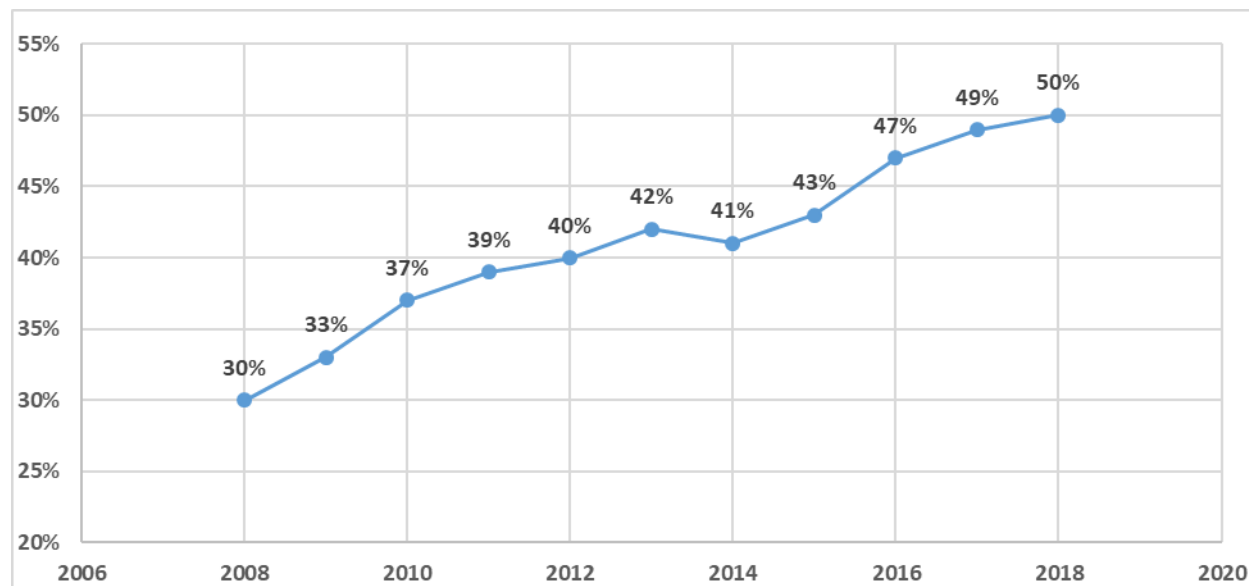
Henkilöstön lukumäärä 2018	1406	%-osuus
Vakinaiset	1158	82 %
Määräaikaiset	248	17,6 %
Kokoaikaiset	1374	98 %
Osa-aikaiset	32	2 %

Naisten osuus johdosta vv 2008-2018

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%.

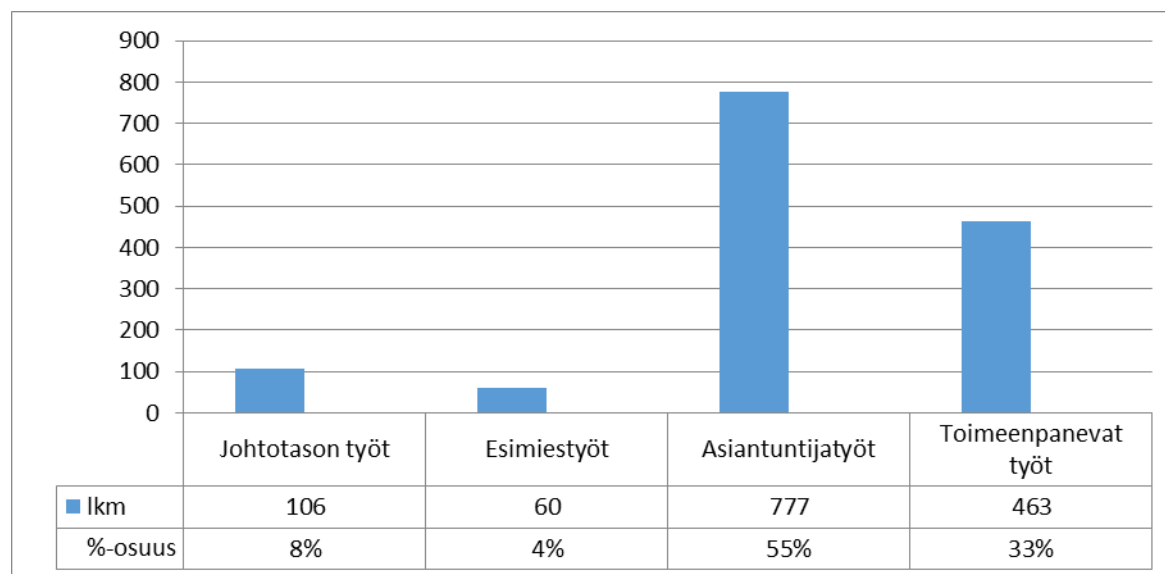
Naisten osuus johtotehtävissä jatkaa maltillista kasvua myös lähivuosina sillä esim. ministeriön diplomaattiuran rekrytoinneissa on naisten osuus pysynyt jo vuosia 60-70%:ssa.



Henkilöstön sijoittuminen tehtävätasoin

Ulkoasiainhallinto on asiantuntijaorganisaatio mikä näkyy myös tehtävärakenteessa. Asiantuntijatehtäviin on sijoitettu 55% henkilöstöstä, johto- ja esimiestehtävissä 14% ja toimeenpanevissa tehtävissä 33%. Toimeenpaneviin tehtäviin sisältyy myös paljon maahantulo- ja konsulipalveluihin liittyviä tehtäviä, jotka sinänsä ovat myös asiantuntijaosaamista vaativia tehtäviä.

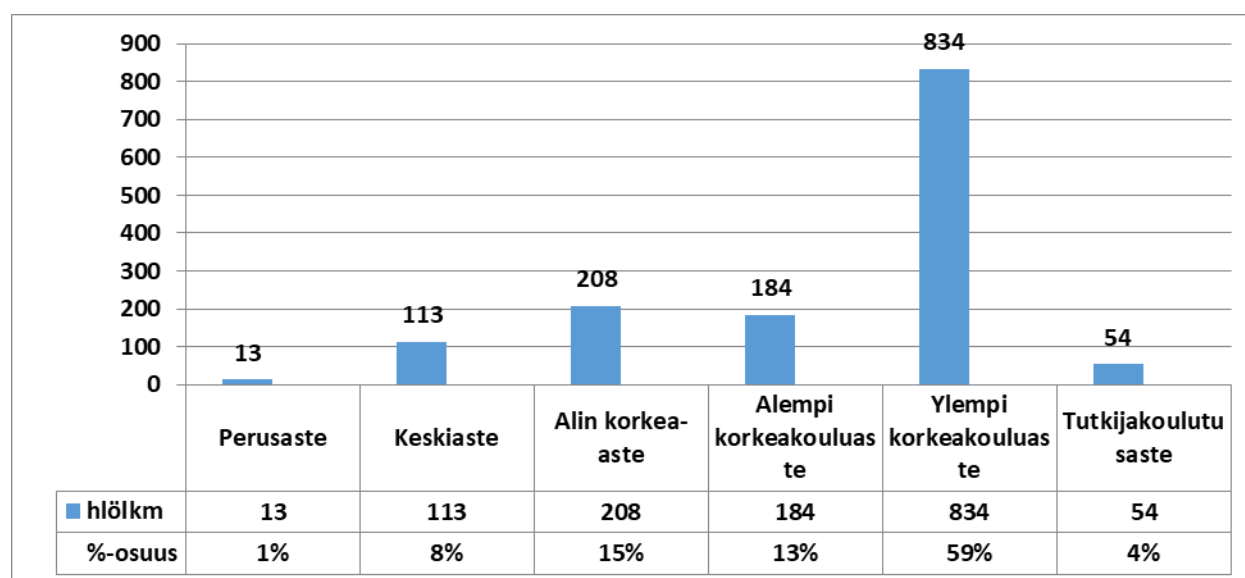
Vuoden 2018 lopussa naisten osuus asiantuntijatehtävistä toimivista oli 69 %, johdosta 50 % ja toimeenpanevissa tehtävissä 72 %.



Toimeenpaneavat tehtävät käsittävät ulkoasianhallinnon palkkausjärjestelmän (UPJ) vaatuvuusluokat 5B-8A, asiantuntijatehtävät vaatuvuusluokat 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, muutamaa poikkeusta lukuunottamatta.

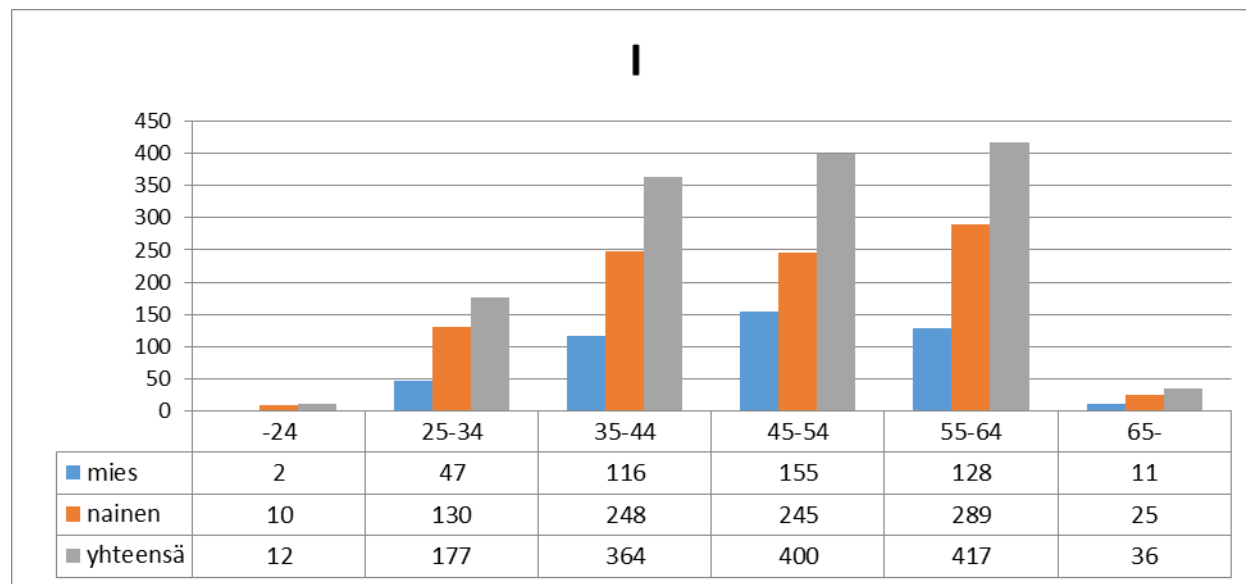
Koulutusrakenne 2018

Henkilöstöstä korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneita on 72% ja tutkijakoulutuksen suorittaneita 4%.



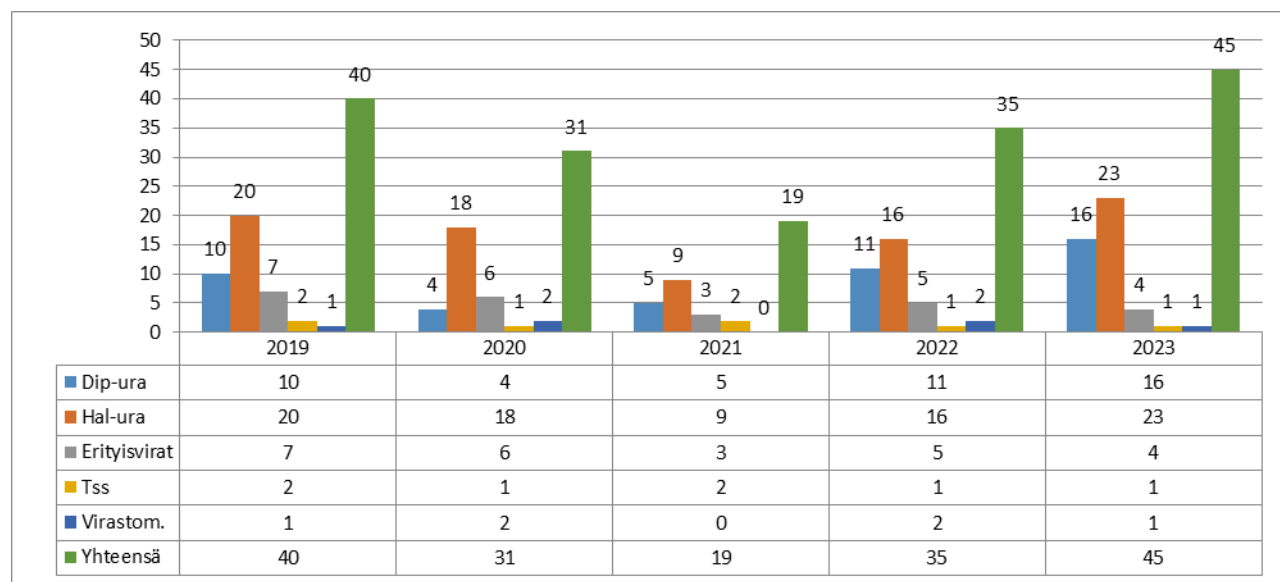
Ikärakenne

Henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2018 lopussa 48,3 vuotta ja vähintään 45 -vuotiaiden % -osuus henkilöstöstä oli 60,7 %. Keski-ikä on ollut viime vuodet hienoisessa nousussa. Erityisesti hallintouralla ikäpyramidi painottuu työuran loppupäähän.



Eläköitymisennuste vv 2019-2023 ml. muut erot

Ulkoministeriön keskimääräinen eläköitymisikä on ollut viime vuodet tasaisessa nousussa ollen vuoden 2018 lopussa 65,7 vuotta. Ulkoministeriön keskimääräinen eläköitymisikä on valtiohallinnon korkeimpia. Virkamieslain tulevat muutokset tulevat todennäköisesti nostamaan eläköitymisikää entisestään.



Ulkoministeriöstä eronneet vuosina 2013-2018:

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.

Eronneet ura-alueittain

Ura-alue	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ennakointi
Dip-ura	26	17	27	12	11	12	12
Hal-ura	30	26	26	22	21	18	21
Erityisvirat	7	4	7	6	8	9	8
Tss	3		1	1			2
Virastomestarit	5	3	3	3	3		1
Yhteensä	71	50	64	44	43	39	45

Virkavapaudet

Ulkoministeriöstä on 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 (1/3), komission (1/3) ja jäsenmaiden (1/3) virkamiehistä. Suomella on ulkosuhdehallinnossa tällä hetkellä 11 virkamiestä nk. jäsenmaiden kiintiössä (temporary agent). Lisäksi ulkosuhdehallinnossa on Suomen maksamia erityisasiantuntijoita (sekondeerattuja) virkamiehiä ja vakituisia sihteeristön suomalaisvirkamiehiä.

Virkavapauden syyt

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	06/2019
Perhepoliittinen	37	41	38	46	52	44	47
Virka toisessa virastossa	11	13	15	19	18	29	36
Toiminta EU-tehtävissä	10	10	9	10	9	8	13
Toiminta YK-tehtävissä	10	11	11	11	11	6	4
Opintovapaa	6	5	7	12	9	5	5
Vuorotteluvapaa	12	13	10	9	7	3	2
Muu virkavapaus	19	20	15	13	14	9	12
Yhteensä	105	113	105	120	120	104	119

4. Henkilöstösuunnittelun näkymät

Pääministeri Antti Rinteen hallituksen ohjelma ja suunnitelmat tuovat ulkoasiainhallinnolle useita vastuita, joiden vaikutuksia hallinnonalan henkilöresursseihin on vielä vaikea arvioida. Esim. kun kehitysyhteistyöpanostus lähtee jälleen kasvuun, tullaan sektorille varmasti tarvitsemaan lisää osaajia lähivuosina. Myös edustustoverkko ja sen laajuus tulee olemaan tarkastelun kohteena.

Viimevuosien määrärahalleikkaukset ovat johtaneet tilanteeseen, jossa säästöjä on jouduttu tekemään henkilöstömenoista. Jotta irtisanomisilta on välttytty, 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 vaikuttanut myös siten että ulkoministeriön henkilökunta on ikääntynyt, virkamiesten keski-ikä ollessa nyt reilut 48-vuotta (vrt. valtiolla keski-ikä 46-vuotta). Virkamieskunnan ikääntyminen on ollut voimakkaampaa hallintouralla, jossa keski-ikä on jo 51,5-vuotta.

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

Hallinnonalan muuttuviin tarpeisiin on pyritty vastaamaan myös joustavalla henkilöstöpolitiikalla, kuten mahdollistamalla eri ura-alueiden yli siirrot. Yleisuran tehtävissä on siten voinut työskennellä määräjän 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.

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 kriisialueiden 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 määräaikaaisesti 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 2019-2023

Diplomaattiuran rekrytoinnin (KAVAKU-kurssi) vahvuudeksi on suunniteltu 20 henkilöä vuonna 2020 huomioiden mm edustustoverkon vahvistamiset ja Kiky-vähennykset. Vuosien 2021-2023 osalta rekrytointia tarkastellaan vuosittain.

Hallintouran rekrytoinnin (HALKU-kurssi) vahvuudeksi suunnitellaan 20 henkilöä vuonna 2020 huomioiden edustustoverkon ja maahantuloasioiden käsittelyn vahvistamiset sekä Mintuki-vähennykset. Vuosien 2021-2023 osalta rekrytointia tarkastellaan vuosittain.

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

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Kavaku-rekrytointi	28	0	25	0	10	12
Halku-rekrytointi	15	0	25+3	0	15	18

5. Henkilöstöresursointiin vaikuttavia toiminnan kehittämissuunnitelmia ja hankkeita

Suomen edustautumisen tavat ja mallit - TAMA-hanke

- Tukitehtävien osalta päätettynä tavoitteena on henkilöstö- ja taloushallinnon toimintojen entistä laajempi keskittäminen ulkoministeriöön ja osittain Palkeisiin, teknisten tukipalvelujen johdon ja ohjauksen keskittäminen sekä toiminnan ulkoistaminen mahdollisimman laajasti, sekä edustustojen verkkosivujen hallinnoinnin keskittäminen aiempaa enemmän ministeriöön. Säästöpotentiaaliksi on arvioitu n. 18-20 htv vuoteen 2022 mennessä (osin pp resursseja)
- TAMA KIINTUKI-hankkeen onnistumiseksi on välttämätöntä, että nykyisen kiinteistöpalveluresurssin jatko- ja erikoistumiskoulutuksesta huolehditaan, mutta erityisesti uusia rekrytointeja suunniteltaessa on tähdättävä siihen, että projektin toteuttamisen edellyttämät uudet rekrytoitavat viranhaltijat (tarve tulevaisuudessa noin 15 htv) 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-hankkeella tullee 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

- Ministeriön tukitehtävien tarkastelu, keskittäminen ja toimintatapojen uudistaminen. Säästötavoite on -30 henkilötyövuotta (htv) vuosien 2018–20 aikana. Osana

MINTUKI-hanketta osastoille ja palvelualueille on annettu tehtäväksi osastokohtaisten **hallintotiimien** muodostaminen vuosien 2019-20 aikana. Tavoitteena on kehittää tukitehtävien kokonaisuutta osastoilla, tehostaa hallinnollisten tehtävien hoitoa ja parantaa palvelujen tasalaatuisuutta. Käytännön kokemusten kautta voidaan myös kehittää ja mahdollisuuksien mukaan yhtenäistää hallintotiimien palvelulupausta eri puolilla ministeriötä.

Maahantuloasioiden käsittelyn vahvistaminen ulkoasiainhallinnossa

Hallituksen suunnitelmissa on vahvistaa maahantuloasioiden käsittelyä n. 2,5 milj. euron rahoituksella. Tavoitteena on erityisesti työperäiseen maahanmuuttoon liittyvien tehtävien vahvistaminen ministeriössä ja edustustoissa. Vahvistettavat edustustot täsmentyvät syksyn 2019 kuluessa.

Kehitysyhteistyöhallinnon vahvistaminen

Samalla kun hallitus suunnittelee kasvattavansa kehitysyhteistyörahoitusta, ollaan kehitysyhteistyöhallintoa vahvistettamassa lähivuosina. Tätä koskevat suunnitelmat eivät kuitenkaan ole vielä täsmentyneet syksyllä 2019.

Rauhanvälityksen vahvistaminen

Hallitusohjelman mukaisesti rauhanvälitystoimintoa ollaan vahvistamassa ministeriössä. Tätä koskevat suunnitelmat ovat vielä täsmentymättä syksyllä 2019.

Kansainvälisiin vastuisiin liittyviä resurssitarpeita

Suomen EU-puheenjohtajuuskausi v. 2019 jälkimmäinen puolivuotiskausi.

- Suomen puheenjohtajuus Euroopan Unionissa vaatii resursseja sekä ministeriössä Helsingissä että ulkomaanedustuksessa erityisesti Brysselin pysyvässä edustustossa. Pääosin lisätehtävät kustannetaan VNK:n keskitetystä EU pj-määrärahasta.
- Lisäresursseja on seuraavasti:
 - ministeriössä 14 lisätehtävää
 - EUE:ssa kaikkiaan 63 lisähenkilöä hoitamaan pj-kautta: a) 9 UM:n omat virkamiehet, b) 8 VNK:n kiintiön maksamat virkamiehet, c) 28 muiden ministeriöiden erityisasiantuntijat, d) 9 sektoriassistentit (paikallisesti palkattuna), e) 7 yhteishallinnon virkamiehet (joista 3 lähetettynä), f) 2 paikallisesti palkattua sisältötehtävä asiantuntijaa
 - Genevessä 3 lisätehtävää
 - Wienissä 1 lisätehtävä

Muutoksia edustustojen resursoinneissa:

- Seitsemässä edustustossa (Los Angeles, New York, Ottawa, Singapore, Teheran, Pariisi, Buenos Aires) toimii määräaikainen **Team Finland**-toimintaan keskittyvä **erityisasiantuntija**. Vuoden 2019 lopussa päättyy Teheranissa olevan erityisasiantuntijan tehtävä ja syksyn aikana rekrytoidaan uusi erityisasiantuntija Kairon edustustoon.
- Rahoituspäätös **Bagdadin suurlähetystön avaamisesta** Irakissa tehtiin hallituksen kehysriihessä syksyllä 2018 ja Eduskunnan v. 2019 päättämässä talousarviossa, ja suurlähetystö on tarkoitus avata 2019 syksyllä. Rotaation varmistamiseksi edustustoon ollaan sijoittamassa päällikkö, diplomaattiuran kakkosvirkamies ja kaksi hallintouran virkamiestä. Edustustossa on lisäksi kaksi paikallisesti palkattua avustajaa.
- Hallinnollisia ja/tai konsulitehtäviä on avattu vuoden 2019 aikana **Manilan** toimipisteeseen, **Yangoonin**, **New Delhin** ja **Ankaran** suurlähetystöihin.
- Hallitusohjelmassa on tavoitteena muutaman uuden **edustuston avaaminen** vuosina 2020-2022.
- **Opetus- ja kulttuuriministeriön** erityisasiantuntijan tehtäviä avataan yhteensä 7 kappaletta vuosina 2018–2019. Vuonna 2018 rekrytoitiin neljä erityisasiantuntijaa asemapaikkoina Buenos Aires, Singapore, Washington ja Peking. Vuonna 2019 rekrytoidaan erityisasiantuntijat Moskovaan, New Delhiin ja Pretoriaan.
- **Maa- ja metsätalousministeriön** uusia elintarvikealan erityisasiantuntijan tehtäviä on v. 2019 avattu Soulin ja Pretorian suurlähetystöissä.

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) instituutioiden välinen yhteistyö ja 5) Arktiset kysymykset. Näiden lisäksi on 6) EU-delegaatioissa Washingtonissa kansallinen asiantuntija kauppa-sektorilla.
- EUISS – EU:n turvallisuustutkimuksen instituutti, tutkija, Pariisi, Ranska
- École National d'Administration (ENA), Strasbourg, Ranska
- Atlantic Council (ACUS) think tank, Washington, USA
- Business Finland, Tokio, Japani
- Saksassa ”Bundesakademie der Sicherheit” 3 kk kurssi, Berliini, Saksa
- Tasavallan presidentin kanslia, neuvonantaja
- Eduskunta, puhemiehen kabinetti

- Pääministerin erityisavustaja
- Suojelupoliisi, virkamiesvaihto
- Puolustusministeriö, virkamiesvaihto
- Euroopan hybridikeskus (hallintotehtävä)

UM:ssä on ollut vaihtovirkamiehiä seuraavista tahoista:

- UPI (Ulkopoliittinen instituutti)
- CMI (Crisis Management Initiative)
- Ruotsin UD
- Ison-Britannian Foreign Office
- Puolustusministeriö
- Suojelupoliisi
- EU:n ulkosuhdehallinto

6. 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 toiminnan tueksi kolme työyhteisökehittäjän tehtävää. Tarkoituksena on, että henkilöstöhallinto olisi näiden tehtävien kautta entistä tiiviimmin esimiesten, osastojen, palvelualueiden ja edustustojen käytävissä erilaisissa ongelma-, muutos- ja kehittämistilanteissa. Uusien työmuotojen ja monitilaratkaisun hyödyntämiseksi ministeriössä perustettiin kesällä 2019 Työ 2.0 koordinaattorin tehtävä.

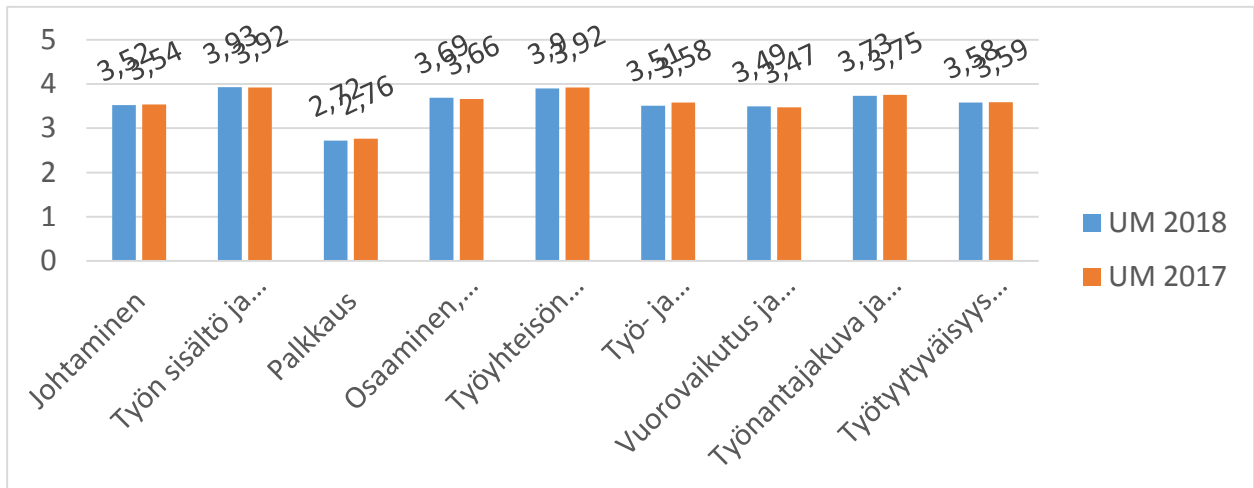
Työtyytyväisyys

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

Vuoden 2018 TTB tulos ulkoministeriössä on 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 tekemällä työhyvinvointimatkoja 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 organisaatiotasolla vuosittain esiin nousevat teemat.

Työtyytyväisyysbarometrin tulokset UM:ssä 2017-2018



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. Pidennettyä työaikaa on käyttänyt vuonna 2019 n. 200 virkamiestä, mikä osin aiheutuu myös EU-kauden haasteista.

Ulkoministeriön etätyönormi (HEL7M0436-119) säätelee etätyön tekemistä ulkoasiainhallinnossa. Etätyö tuo joustoa erilaisiin elämäntilanteisiin ja samalla tukee monitilaratkaisun käyttöönottoa ministeriössä. Etätyötä on tehnyt vuonna 2019 säännöllisesti ministeriössä n. 300 virkamiestä, joka on reilut 30% virkamiehistä Suomessa. Ulkomaanedustuksessa ei pääsääntöisesti tehdä etätyötä. Merikasarmin uusien toimitilojen myötä myös etätyö tulee yleistymään entisestään. 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 terveyspalveluita hoitavan Mehiläisen 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 työaikaa. Ennen osasairaspäivärahakauden 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. Osasairauspäivärahakausi 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% työaikaa. 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 **uudelleenkoulutus** tarjoaa polun takaisin työelämään, jos omalla työpaikalla ei ole mahdollista järjestää terveydentilaan sopivaa työtä. Lisätietoja www.keva.fi.

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 konsulttityhtiö Rambollin keväällä 2019 julkaistun raportin suosituksia.

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 kohtaamien ilmansaasteiden, henkilöturvallisuuden, epäasiallisen käytöksen ja häirinnän (ml. seksuaalisen häirinnän) ja matkatyön kuormituksen osalta.

Esim. epäasiallisen käytöksen ja häirinnän osalta tehdään säännöllisiä kyselytutkimuksia ja toimeenpannaan VARTU:n (Valtioneuvoston varhaisen tuen malli) ohjeiden mukaisia käytänteitä. Erityisesti epäasiallisen käytöksen seksuaalisen häirinnän nollatoleranssin toteutumista tuetaan kaikin keinoin.

Häirintätapausten käsittelystä syntyneiden epäselvyyksien vuoksi ministerit Timo Soini ja Anne-Mari Virolainen teettivät konsulttiyhtiö **Ramboll Oy:llä selvityksen** häirintätapausten käsittelystä ministeriössä. Rambollin selvitys julkistettiin maaliskuussa 2019. Selvityksessä listattiin 30 suositusta seuraavilta osa-alueilta 1) rotaatio, jossa mukana henkilöstöhallintoa, 2) johtaminen ja johtamisvastuu, 3) avoin toimintakulttuuri, 4) epäasiallisen käyttäytymisen ja häirinnän käsittelyprosessi, 5) johtamistyön ja työyhteisön toimivuuden seuranta ja 6) eriarvoisuus. Selvitys on julkinen ja löytyy kokonaisuudessaan UM.fi sivustolta.

Tehtävien uudelleen järjestämiseksi työsuojelupäällikön tehtävä yhdistettiin kesällä 2019 henkilöstön kehittämis- ja työhyvinvointiyksikön päällikön tehtävään. Henkilöstöhallintoa vahvistettiin henkilökierrossa VNK:sta olevalla työhyvinvointiasiantuntijalla, jonka tehtävänä on kehittää UH:n sisäisiä prosesseja häirintätapausten käsittelyssä. Työterveyshuolto tarjoaa psykologista apua ja ohjausta häirintätapauksissa kesällä 2019 käyttöön otetun ”hätänapin” muodossa. Syksyllä lanseerattiin koko henkilöstölle sekä esimiehille suunnattu häirinnän ja epäasiallisen käytöksen ehkäisemistä tukeva verkkokoulutus. Häirintätapausten käsittelyn tukena on myös käytetty ulkopuolisen asianajotoimiston palveluja.

7. Koulutus ja osaamisen johtaminen

Ulkoministeriössä on erillinen **koulutussuunnitelma**, joka 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.

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 toimintaloikolla hoidettavat kansainväliset asiat ja tehtävät ovat laajoja, moniulotteisia ja vaikutuksiltaan monimutkaisia, jotka kytkeytyvät osaksi koko valtioonhallintoa hallinnonalarajat ylittäen. Ilmiölähtöinen lähestymistapa ja johtaminen korostuvat koko valtioonhallinnossa. 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.

Ulkoministeriössä on käynnistetty osaamisen johtamisen kehittämiseen tähtäävä työ. Tässä työssä pyritään rakentamaan mallia, jossa 1) selvitetään tulevaisuuden osaamistarpeita, 2) tuetaan osaamisen kehittämiseen tähtäävää organisaatiokulttuuria, 3) edistetään valmentavaa esimiestyötä, ja 4) kehitetään välineitä ja prosesseja joilla kartoitetaan

osaamisen nykytilaa, jonka pohjalta voidaan yhdessä arvioida keinoja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kehittämiseksi.

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 rauhavälityskoulutukseen eri muodoissa.

Valtioneuvoston osaamisen johtamisen malli

