

TAMA

Suomen edustautumisen tavat ja mallit



ULKOASIAINMINISTERIÖ
UTRIKESMINISTERIET

TAMA

Suomen edustautumisen tavat ja mallit



ULKOASIAINMINISTERIÖ
UTRIKESMINISTERIET

ISBN 978-952-281-452-4

PDF ISBN 978-952-281-453-1

e-kirja ISBN 978-952-281-454-8

Paino: Lönnberg Print & Promo, Helsinki

Kansi: Algro Design Card 255 g/m²

Sisus: G-Print 100 g/m²

Julkaisussa käytetyt paperit täyttävät Joutsenmerkin ja FSC-sertifikaatin vaatimukset.

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO.....	5
1.0 Toimeksianto ja tavoitteet	7
1.1 Työtavat, työryhmän kokoonpano ja alatyöryhmät	8
2.0 EDUSTAUTUMISEN VAIHTOEHDOT	9
2.1 Edustustojen tehtävät	10
2.2 Tulevaisuuden ulkoasiainhallinto.....	11
2.3 Edustustot – Suomen etulinjassa.....	13
2.4 Kiertävät suurlähettiläät – sivuakkreditoinnin vaihtoehto?	19
2.5 Kunniakonsulit edustustoverkkoa tukemassa	20
2.6 Pohjoismainen ja EU-yhteistyö.....	21
2.7 Vertaismaiden kokemukset.....	24
3.0 KIIINTEISTÖT SUOMEN KÄYNTIKORTTINA.....	26
3.1 Tulevaisuuden kiinteistöt ulkoasiainhallinnossa	27
3.2 Sisustus ja taide osana kokonaisuutta	30
3.3 Edustustojen toimitilat Team Finland- ja maakuvatyön tukena	31
4.0 ULKOMAANEDUSTUKSEN HALLINTOTOIMINTOJEN KEHITTÄMINEN.....	32
4.1 Ehdotukset ulkomaanedustuksen hallintotoiminnan uudistuksista.....	33
4.2 Henkilöstöhallinto.....	34
4.3 Taloushallinto.....	36
4.4 Teknisten tukipalvelujen keskittäminen ja ulkoistaminen	37
4.5 Edustustojen verkkosivujen hallinnointi	38
4.6 Hallinnollisten uudistusten toteuttaminen	39
5.0 KANSALAISSPÄLVELUIDEN MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	40
5.1 Kansalaispalveluiden toiminta	42
5.2 Kansalaispalveluiden kehittäminen	43

6.0 TEAM FINLAND JA MAAKUVATYÖ EDUSTUSTOISSA	48
6.1 Kaupallis-taloudellisen potentiaalin huomioiminen edustautumisen malleissa.....	48
6.2 Edustustojen tarjoamat Team Finland –palvelut.....	50
6.3 Yhteistyö ja työnjako muiden julkisten Team Finland -toimijoiden kanssa	53
6.4 Edustustojen maakuvatyön tavoitteet, sisällöt ja keinot	54
6.5 Edustustojen viestintä- ja maakuvatyön toimintaprofililit.....	56
 YHTEENVETO	 58

JOHDANTO

Ulkoasiainhallinnon toiminnan perustana ovat lainsäädännöstä ja normeista tulevat tehtävät, hallitusohjelman viitoittama ulko- ja turvallisuuspolitiikka ml. asetetut strategiset painopisteet sekä näihin perustuva vuosittainen toiminta- ja taloussuunnittelu. Ulkoasiainhallinnon edustustoverkko palvelee myös muita hallinnonaloja.

Edustuston työkenttä on laaja, joten ohuesti miehitetyn mutta kattavan edustustoverkon kannalta on keskeistä, että kunkin edustuston toimintaprofili ja tehtävät ovat tasapainossa resurssien ja toimintaedellytysten kanssa. Tätä tasapainoa haetaan jatkuvasti kehittämällä niin tehtäväjakoja, ohjausta kuin resurssien suuntaamista ja konkreettisia työvälineitä.

Diplomatia on ihmisten välistä suhdetoimintaa, jota nettiyhteydet tai internetistä löytyvä tieto eivät korvaa. Tämä perusasetelma ei ole muuttunut vaikka tietoteknisen kehityksen myötä yhteydenpito on nopeutunut ja tiedonsaanti on sekä laajentunut että helpottunut. Se kuitenkin asettaa ulkoasiainhallinnolle kasvavia vaatimuksia priorisoida ja pois valita tehtäviä, jotta toiminnan ja resurssien tasapaino saavutetaan.

Ulkoasiainhallinnon erityispiirre, pienistä yksiköistä eri puolilla maailmaa koostuva edustustoverkko, vaatii hallinto- ja tukitoimintojen osalta keskimääräistä enemmän resursseja. Rotaatiojärjestelmä, jossa vähintään 20 % virkamiehistä vaihtaa tehtäviä ja toimipaikkaa vuosittain vaatii myös henkilöstöhallinnolta riittävää resursointia. Paikallisesti palkatut ovat henkilöstöryhmistä suurin ja asemamaiden yksilöllisen lainsäädännön vuoksi myös työsuhteen ehdot vaihtelevat maittain. Yksi haastavimmista tehtävistä on edustustoverkon tietoliikenneyhteyksien ylläpito, joka siirtyi resurssineen maaliskuussa 2015 perustetulle Valtioneuvoston hallintoyksikölle.

Taloushallintoa on keskitetty Palkeille koko valtionhallinnon tasolla jo lähemmäs kymmenen vuoden ajan. Myös ulkoasiainhallinto on mukana tässä prosessissa. Jälleen ulkoasiainhallinnon pirstaleinen ja hyvin moninainen toimintakenttä asettaa suuria vaatimuksia keskittämisen onnistumiselle. Niinpä on pystyttävä edelleen tekemään myös yksilöllisiä ratkaisuja. Turvallisuusratkaisut niin fyysisen turvallisuuden kuin tietoturvallisuuden osalta ovat nousseet keskiöön edustustojen toimintoja suunniteltaessa. Näin on myös tulevaisuudessa.

Ulkoasiainhallinto vastaa konsulipalvelulain toimeenpanosta edustustoverkossaan. Vuoden 2015 alussa voimaan tullut uudistettu laki mahdollistaa kansalaispalvelujen kehittämistä kysyntälähtöisesti. Samalla ulkoministeriön on tietoteknisten ratkaisujen avulla tehostettava palveluja ja etsittävä kustannustehokkuutta. Ulkoasiainhallinnon palvelufunktio Team Finland –verkoston osana edellyttää palvelupaketin selkeyttämistä ja edustustojen profiilien tarkentamista Team Finland ja maakuvatyo pohjalta.

Toukokuussa 2015 aloittanut hallitus on linjannut, ettei edustustoja enää suljeta kuluvalle hallituskaudella. Ministeriö on sulkenut 13 edustustoa viimeisen viiden vuoden aikana, kaksi toimipistettä on avattu. Henkilötyövuosileikkauksia on tehty 243 henkilötyövuoden verran vajaan kymmenen vuoden aikana. Vähennys vastaa noin 17 prosenttia ulkoasiainhallinnon vuoden 2015 henkilötyövuosimäärästä.

Ulkoasiainhallinto on tilanteessa, jossa uudistukset eivät synny enää ns. juustohöyläratkaisuksista vaan todellisista rakenteellisista muutoksista. Selviytyäkseen haasteista tarvitsee Suomi entistä tehokkaamman edustustoverkon, joka kykenee mukautumaan muuttuvaan toimintaympäristöön. Kun edustuston miehitys on ohut, on etsittävä ratkaisuja, joissa hyödynnetään digitalisaation tuomia mahdollisuuksia, etsitään keskittämisen etuja siellä, missä niitä voidaan toteuttaa ja karsitaan sellaisia prosesseja, jotka eivät ole välttämättömiä. Näihin edellä mainittuihin haasteisiin kyseinen selvitys pyrkii vastaamaan.

1.0 Toimeksianto ja tavoitteet

Edellä mainituista tarpeista syntyi toimeksianto, jonka tavoitteena oli tarkastella ministeriön ja edustustojen rakenteita, resursseja ja prosesseja siten, että pienet voimavarat voidaan keskittää ydintoimintojen toteuttamiseen nykyistä paremmin. Toimeksiannon sisältöteemat valittiin ajankohtaisten kehittämistarpeiden perusteella. Siksi kehittämiskohteista rajattiin pois ulko- ja turvallisuuspolitiikan, kauppapolitiikan ja kehityspolitiikan vaikuttamis- ja raportointityö, johon pyritään vapauttamaan voimavaroja tässä esitettävien uudistusten avulla.

Ulkoasiainministeri Erkki Tuomioja asetti lokakuussa 2014 hankkeen Suomen edustautumisen tapojen ja mallien linjaamiseksi. Hankkeen tavoitteena oli toisaalta optimoida Suomen edustautumisen tavat ja mallit eri asemamaissa, hyödyntäen yhteistyömahdollisuuksia mm. muiden Pohjoismaiden, EU-maiden ja EU:n ulkosuhdehallinnon kanssa. Toisaalta tavoitteena olivat kustannussäästöt, joita on tarkoitus saavuttaa nykyisiä edustautumisen rakenteita ja toimintaa uudistamalla ja olemassa olevia resursseja uudelleen suuntaamalla. Muutoshankkeen tuloksena on entistä tehokkaampi edustustoverkko.

Prosessin aikana on etsitty myös tapoja keventää edustustojen hallintoa ja vahvistaa Suomen vienninedistämisen ja Suomeen kohdistuvien investointien hankinnan toimintaedellytyksiä sekä järjestää lakisääteiset kansalaispalvelut entistä tehokkaammalla tavalla uuden kansalaispalvelulain pohjalta. Nämä mahdollistavat myös uudenlaisten kevytedustautumismallien kehittämisen.

Hankkeen taustalla ovat toisaalta ulkoasiainhallinnolle asetetut säästövelvoitteet ja toisaalta Suomen ulkomaanedustuksen rakenteiden ja toimintatapojen havaitut kehittämistarpeet.

Työryhmän tavoitteena oli tarkastella erityisesti ministeriön rakenteita ja tukipalveluja mutta substanssipintaa on mukana ulkoisten palvelujen osalta: kansalaispalvelut sekä Team Finland ja maakuvatyö. Lähtökohtana oli se, että kaikkia osa-alueita tarkastellaan substanssi puolen tavoitteiden ja painopisteiden valossa. Lisäsyvä työryhmän työlle toi vaikeutuva valtion taloudellinen tilanne, joka heijastui ulkoasiainhallintoon budjettileikkauksena niin substanssitoimintaan, erityisesti kehitysyhteistyöhön, kuin toimintamäärärahoihin. Tämä edellytti sitä, että työryhmän tarkastelu painottui säästöjen löytämiseen uudistusten avulla. Työryhmä ei kuitenkaan tehnyt työtään säästökärki edellä, sillä tavoitteena on kehittää ministeriö, joka pystyy vastaamaan 2020-luvun haasteisiin.

1.1 Työtavat, työryhmän kokoonpano ja alatyöryhmät

Hanke on toteutettu laajapohjaisena ja osallistavana koko ulkoasiainhallinnon laajuisen sitoutumisen varmistamiseksi ja tulosten jalkauttamisen helpottamiseksi. Hankkeen toteuttamiseksi perustettiin työryhmä, jonka puheenjohtajana toimi alivaltiosihteeri Pirkko Hämäläinen. Työryhmässä oli edustajia hallintopalveluista, talousyksiköstä, kansalaispalveluista, kaikilta alueosastoilta sekä politiikkaosastoilta, viestintäosastolta, oikeuspalvelusta, suunnittelu- ja tutkimusyksiköstä sekä henkilöstöjärjestöistä. Hankkeen sihteerinä toimi virkamiessihteeri Virpi Kukkasniemi-Leino. Työryhmä kokoontui 15 kertaa. Työryhmäkokousten lisäksi järjestettiin Sitran fasilitoima aivoriihi, johon kutsuttiin suppean johtoryhmän jäsenet, laaja johtoryhmä sekä TAMA-päätyöryhmän jäsenet. Lisäksi aiheeseen liittyen järjestettiin kunniakonsultiaivoriihi kunniakonsultitoiminnan kehittämiseksi.

Hankkeelle perustettiin neljä alatyöryhmää käsittelemään seuraavia aiheita:

- Kiinteistöalatyöryhmä: kiinteistökysymykset; mm. virka-asuntojen tyypittely ja kansliatilojen käytettävyys
- Hallintoalatyöryhmä: hallinnon kehittäminen ja toiminnan tehostaminen erityisesti toimintoja keskittämällä ja ulkoistamalla
- Kansalaispalvelualatyöryhmä: kansalaispalvelujen kehittäminen ja konsulipalvelulain muutosten mahdollistama palvelutuotannon optimointi
- Team Finland- ja maakuva-alatyöryhmä; TF-palvelut ja maakuvaedustustojen toiminnassa.

Alatyöryhmät ovat kokoontuneet omissa kokoonpanoissaan ja raportoineet työs-
tään päätyöryhmälle.

Hankkeen ohjausryhmänä toimi ministeriön suppea johtoryhmä. Hankkeesta in-
formoitiin myös sidosryhmien edustajia ja heidän näkemyksiään kuultiin. Raport-
tiluonnos lähetettiin laajalle kommenttikierrokselle edustustoille.

2.0 EDUSTAUTUMISEN VAIHTOEHDOT

- Yhteistyömahdollisuuksia Pohjoismaiden, muiden EU-maiden sekä EU-delegaation kanssa tarkastellaan aina uusia kiinteistöjä etsittäessä.
- Ns. laptop-malli toimii yleensä vain väliaikaisena ratkaisuna.
- Yhden lähetetyn virkamiehen edustustot voivat toimia Euroopan alueella, mutta toimintaprofiiliin tulee olla hyvin rajattu.
- Jatkossakin edustustoverkon yleisin lähetettyjen määrä on kaksi diplomaattia ja yksi hallintouranvirkamies.
- Kiertävän suurlähettilään ratkaisuja voidaan hyödyntää sivuakkreditointien sijasta.
- Kunniakonsuliverkon kanssa tehtävää yhteistyötä on tiivistettävä.

Pienimmät edustustot toimivat yhden lähetetyn voimin. Yleisin edustustojen koko on kaksi lähetettyä diplomaattivirkamiestä ja yksi lähetetty hallintovirkamies. Suurimpien edustustojen diplomaattien lukumäärä nousee yli kymmeneen. Useissa edustustoissa työskentelee ulkoasiainhallinnon diplomaattien ja hallintovirkamiesten lisäksi ulkoasiainministeriön ja muiden hallinnonalojen asiantuntijoita sekä kaikissa paikallisesti palkattua henkilökuntaa. Yhteistyökumppaneista mm. Finpron ja Tekesin edustajia voi olla sijoittuneina edustuston yhteyteen. Vaikkakin kyseiset yhteistyökumppanit ovat itsenäisiä toimijoita, on yhteistyö edustuston kanssa tiivistä ja tapahtuu edustuston päällikön johdolla. Kunkin edustuston henkilöstökoostumus heijastaa Suomen asettamia painopisteitä eri toiminnan aloilla. Myös Suomen ulkomailla olevat tiede- ja kulttuuri-instituutit ovat edustuston kanssa kiinteässä yhteistyössä, mutta ne eivät pääsääntöisesti toimi osana edustustoa.

Lisäksi ministeriöstä käsin toimii tällä hetkellä kolme kiertävää suurlähettilästä sekä Karibian aluejärjestöön CARICOMiin akkreditoitu suurlähettiläs. Kiertävien suurlähettiläiden asemamaita voi olla enemmän kuin yksi ja tällä hetkellä näin onkin. Useat edustustot on myös ns. sivuakkreditoitu maihin, joihin ei ole voitu perustaa edustustoa tai osoittaa kiertävää suurlähettilästä. Sivuakkreditointi on pyritty huomioimaan edustuston resursoinnissa.

2.1 Edustustojen tehtävät

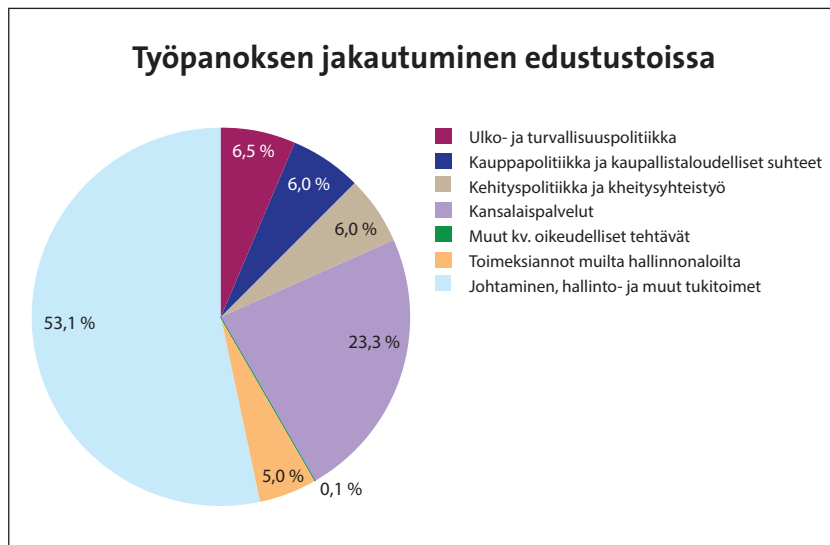
Edustustojen tehtävät voidaan jaotella kahteen kokonaisuuteen: 1) yleiset poliittiset tehtävät, joihin kuuluvat ulkopolitiittiset, kauppapolitiittiset ja kehityspoliittiset asiat sekä Suomen edustaminen kahdenvälisesti ja monenvälisesti sekä 2) viranomais-tehtävät, joihin kuuluvat konsuliasiat laajasti ymmärrettyinä, mukaan lukien passien ja viisumien myöntäminen.

Ulkoasiainhallintolain mukaan edustustojen tehtävänä on:

- 1) edustaa Suomen valtiota sekä valvoa Suomen poliittisia, taloudellisia ja sivi-tyksellisiä etuja; (ml. palvelut muille hallinnonaloille)
- 2) edistää Suomen tuntemusta ulkomailla;
- 3) tiedottaa ulkoasiainministeriölle Suomen kannalta merkittävistä asioista; ja
- 4) suorittaa muut ulkoasiainministeriön määräämät tehtävät.

Edustustojen konsulitehtävistä säädetään erikseen.

Alla olevassa kuviossa on esitetty suuntaa-antavasti edustustojen henkilötyövuosien jakaantuminen tehtävittäin/toiminnoittain vuoden 2014 tilinpäätöksen tietojen mukaisesti.



Johtaminen, hallinto- ja muut tukitoimet vievät huomattavan ajan edustustojen työajasta. Tässä selvityksessä pyritäänkin etsimään keinoja tämän työajan vapauttamiseksi varsinaisiin substanssitehtäviin. Selvityksessä paneudutaan myös Team Finland- ja maakuvatyöhön sekä kansalaispalveluihin, koska näillä on poliittikatoimintoja enemmän vaikutusta edustautumisen rakenteisiin eli kansliaan ja virka-asuntoon. Jatkossa vuodesta 2017 alkaen työajan käytön kohdentaminen eri toiminnoille tapahtuu Kieku-järjestelmän avulla, ja silloin voidaan tarkastella työajan kohdentumista ja sen muutoksia eri toimintojen kesken.

2.2 Tulevaisuuden ulkoasiainhallinto

Hallinnonalan tulevaisuuden näkymä on haastava, sillä kansainvälisen politiikan meneillään oleva murros ja valtasuhteiden uusjako globaalisti eivät vielä avaa Suomelle kaikkia ikkunoita tulevaisuuteen. Jo nyt voidaan todeta, että geopolitiikan trendit, ilmastonmuutos, kansainväliset konfliktit, ääriliikkeiden toiminnan kasvu, poliittisen ja taloudellisen painopisteen siirtyminen Aasiaan, EU:n roolin muutos, muuttoliikkeet ja niiden juuret sekä Venäjän kehityksen trendit ovat Suomen ulkoasiainhallinnon työkenttään merkittävästi vaikuttavia tekijöitä tulevaisuudessa. Uudet teknologiat ja niiden tuoma toimintatapojen mullistus vaikuttavat tulevaisuudessa yhä enemmän ulkoasiainhallinnon toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Samalla hybridiuhkiin liittyvät kysymykset kuten verkkohyökkäykset ja kybervakoilu asettavat reunaehtoja tietosisällön tuottamiselle, käyttämiselle ja toiminnan teknisille ratkaisuille. Henkilöstön hyvinvointi ja turvallisuusnäkökulma on myös huomioitava muuttuvassa toimintaympäristössä.

Mitä ulkoasiainhallinnolta sitten vaaditaan näissä olosuhteissa? Toimintatavat ovat muuttuneet jo menneinä vuosikymmeninä nopeasti. Tämä muutos tulee jatkumaan. Suomalaisen yhteiskunnan kehitys heijastuu väistämättä ulkoasiainhallinnon toimintaan ja rakenteisiin. Hallinnonalalta odotetaan yhä suurempaa ketteryyttä ja joustavuutta haasteiden edessä. Teknologian, toimintatapojen ja rakenteiden muutokset vaikuttavat myös työelämän muutoksia edistävästi. Tietoliikenteen, tiedonhallinnan ja siihen liittyvien digitalisten ratkaisujen tarjoamat mahdollisuudet kehittyvät edelleen, mutta edellyttävät tietoturvallisuuden vahvistamista. Lisäksi kansainvälisen poliittisen tilanteen kiristyminen haastaa kokonaisturvallisuutta entistä enemmän.

Ulkoasiainhallinnon on pyrittävä siihen, että nyt esittämämme ratkaisut ovat eteenpäin katsovia ja hyödyntävät täysmääräisinä digitalisaation luomat mahdollisuudet rakenteiden, työnteon tapojen sekä työnteon paikkojen uudelaissa järjestämisessä samalla unohtamatta toimintaympäristön asettamia haasteita eri puolilla maailmaa. Ulkoasiainhallinnon on kurotettava pitkälle tulevaisuuteen suunnitellessaan näitä muutoksia. Siksi hyvä muutosten valmistelu ja yhteistyö läheisten kumppaneiden kanssa ovat ensiarvoisen tärkeitä. Edustustoverkon kehittämisen kautta on mahdollista vaikuttaa myös kestäväen kehityksen periaatteiden edistämiseen ja esiintuoda Suomen kansainvälisen toiminnan ja vaikuttamisen perusperiaatteita. Tulevaisuuden edustustoverkko parhaimmillaan tuo esille kansallisia vahvuustekijöitä vaikkapa hyödyntämällä suomalaisen teknologian tarjoamia ratkaisuja.

Tärkein ministeriön voimavara on henkilöstö. Siksi on keskeistä, että uudistuksissa huolehditaan henkilöstön työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. Muutos vaatii valmiutta joustavuuteen ja uuteen ajatteluun. Se, millaisilla työvälineillä ja miten teemme ulkopolitiikkaa kymmenen vuoden päästä voi olla hyvin erilaista kuin miten teemme sitä nyt.

Ulkoasiainhallinnon turvallisuusriskit ovat kasvaneet. Eurooppalaisen ja globaalin toimintaympäristön muutokset vaikuttavat myös ulkoasiainhallinnon turvallisuusympäristöön. Edustustoverkostosta noin 20 toimipistettä sijaitsee alueilla, joilla on mm. jatkuva ympäristöstä johtuva turvallisuusvaje. Lisäksi turvallisempien alueiden edustustoissa tilanne saattaa muuttua olennaisesti esimerkiksi yhteiskuntarauhan järkkyyessä. Ulkoasiainhallinnon työntekijöistä huomattava osa työskentelee tai matkustaa säännöllisesti tai satunnaisesti alueilla, joissa turvallisuusympäristö on merkittävästi toisenlainen kuin Suomessa. Merkittävästi kasvaneen maahanmuuton seuraavassa vaiheessa tulee varautua edustustoverkon lisääntyvään kuormitukseen esim. perheenyhdistämisenettelyissä. Kasvavassa kansalaispalvelussa tulee huomioida myös turvallisuustekijät.

Uudistettaessa edustautumisen tapoja ja malleja tiedon hallinnan kehittäminen on uudistamisen onnistumisessa avainasemassa. Liikkuvuus, aika- ja paikkariippumattomuus ja turvallisuus ovat keskeisimpiä elementtejä muutoksessa. Ulkoasiainhallinto tulee aina olemaan altis ulkoisille uhille, koska varsinaisen toiminnan hoitaminen edellyttää laajoja ulkoisia rajapintoja muihin toimijoihin. Hallinnonala on kiinnostava tiedustelun kohde ja kyberuhat ainoastaan täydentävät perinteistä turvallisuusuhkien kokonaiskuvaa sosiaalisine hakkerointeineen.

Tietohallinnon keinoin on saavutettu hyviä tuloksia kansalaispalvelujen tuotannossa kehitettäessä toimintoja ja prosesseja täysin uudelta pohjalta tietoteknologiaan nojautuen. Tämä voi toimia mallina myös koko hallinnonalan toiminnan uudistamisessa panostamalla ennen muuta asteittaiseen toiminnalliseen muutokseen.

2.3 Edustustot – Suomen etulinjassa

Suomen edustustoverkko on suhteellisen kattava mutta miehitykseltään ohut. Edustustoja, joissa on lähetetty henkilökuntaa, on yhteensä 85. Näistä 43 edustustossa on enintään kaksi lähetettyä diplomaattia.

Kun Suomi perustaa edustuston asemamaahan, kysymyksessä on aina iso resursisiponnistus. Edustusto itsessään edellyttää turvallisuus-, kansalaispalvelu-, ja hallintoasioiden hoitamisen lähtökohdista teknisiä ja turvallisuusjärjestelyjä, jotka on otettava huomioon heti edustuston perustamisvaiheessa. Kansainvälisen poliittisen tilanteen muuttuminen, hybridiuhat ja yleinen turvallisuustilanteen heikentyminen edellyttävät edustustojen turvarakenteiden ja yleisöpalvelun puitteiden tarkkaa huomioimista. Tietyt kriteerit on täytettävä rakennettaessa edustuston kansliatiloja ja nämä ovat rakenteellisesti kalliita ratkaisuja.

Edustusto on Suomen käyntikortti. Tulevaisuudessa on otettava huomioon yhä enemmän, miten nykyisten edustustojen avulla voidaan edesauttaa suomalaista vienninedistämistä, investointien hankintaa Suomeen, Suomen tunnettuutta ja edistää Suomen maakuvaa. Edustustot toimivat aina ikkunana suomalaisen yhteiskuntaan. Siksi on mietittävä myös, mitä haluamme edustustoverkon kautta viestittää asemamaissa tai multiedustustoissa kansainväliselle yleisölle. Näkyvätkö siellä suomalaisen teknologiateollisuuden kehittyneisyys, clean tech –ratkaisut, start up -toiminta tai korkealaatuinen suomalainen design? Näihin ulkoasiainhallinnon yhdessä kumppaneidensa kanssa on panostettava nykyistä enemmän. Tulisi myös pohtia miten voimme hyödyntää multiedustustoja (YK, EU, OECD, Etyj) vienninedistämässä.

Ministeriön etsiessä luovia ratkaisuja läsnäolon tarpeen hoitamiseen, on päädytty myös yhden lähetetyn diplomaatin edustustoihin. Näissä tapauksissa diplomaatti on sijoitettu jonkun muun maan edustuston tai EU-delegaation tiloihin. Tällainen välitilassa oleminen on ollut keinovalikoimassa, kun tarve edustuston perustamiseen on todettu, mutta askel suurlähetystön pystyttämiseen on vielä liian varhaista



Suomen edustustoverkko, syyskuu 2015

tai taloudellisesti liian kallista. Tällaisia toimipisteitä on Bogotassa ja Minskissä. Näissä paikoissa lähetetyn henkilön lisäksi on maksimissaan yksi tai kaksi henkilöä tukemassa toimintaa. Toimipisteellä ei ole lähetystön tai konsulaatin statusta.

Kokemus on osoittanut, että tämä ns. laptop–malli toimii sitä huonommin mitä kauemmas Suomesta mennään. Euroopan ulkopuolella tietoliikenneyhteydet, paikallinen hallintokulttuuri tai vaikka pankkiasiointi voivat olla hyvin työllistäviä ja aikaavieviä toimintoja. Vaikuttaa siltä, että mitä kauemmas Suomesta toimipiste perustetaan, sitä enemmän se suhteessa tarvitsee resursseja toiminnan pyörittämiseen. Kokemusten perusteella ns. laptop-diplomaatti –toimintamalli voi olla vain väliaikaisratkaisu ja todennäköisesti toimisi parhaiten Euroopan alueella, jossa toimintakulttuuri ja –edellytykset ovat samanlaiset kuin Suomessa. Siinäkin tapauksessa tehtävät ja velvollisuudet on määriteltävä siten, että toimintaedellytykset ovat olemassa.

Yhden lähetetyn henkilön suurlähetystöt, joihin on rakennettu tukeutumisen mahdollistava infrastruktuuri, ovat jo hieman toisenlaisessa asemassa. Näissä paikoissa toiminnalliset perusasiat ovat kunnossa ja ne on resursoitu siten, että ydintoimintaan voidaan keskittyä paremmin kuin laptop–toimipisteissä. Tällaisia edustustoja Suomella on Nikosiaassa ja Reykjavikissa. Asemamaasta palkattujen joukossa on joka tapauksessa oltava suomalaisia, jotta mm. kirjanpito ja kansalaispalvelut voidaan hoitaa. Käytännössä tällaisen edustuston toimintaedellytysten takaamiseksi tehtäviä on karsittava siten, että yksi lähetetty voi keskittyä pääsääntöisesti ydintoimintaan. Yhden lähetetyn malli asettaa virkamiehelle paljon vastuuta. Viime kädessä tehtävien priorisointi on lähetetyn virkamiehen vastuulla. Jos yhden lähetetyn virkamiehen ratkaisuun joudutaan turvautumaan, malli sopii parhaiten Euroopan alueen maihin samoista syistä kuin ns. laptop–mallissa. Joillakin alueilla, kuten esimerkiksi Afrikassa, kyseinen ratkaisu ei ole lainkaan toimiva. Yhden lähetetyn edustustoissa on otettava huomioon se, ettei suurlähetystö kykene toimimaan kuten ns. perussuurlähetystö toimii. Tehtäviä on karsittava ja toimintoja priorisoitava rajusti.

Yhden lähetetyn virkamiehen edustustot ovat toiminnallisesti haavoittuvia. Lomat ja sairauslomat aiheuttavat helposti katkoksia tai edellyttävät sijaisresurssien lähettämistä. Suurlähettilään huolena on, että virkamiehen poistuttua virkapaikalta, hänelle kuitenkin edelleen jää vastuu edustuston toiminnasta. Myös kysymys siitä, miten asemamaasta palkatut henkilöt voivat edustustossa työskennellä kun lähetetty diplomaatti ei ole paikalla, on ratkaistava. On hyväksyttävä toiminnan

ajoittainen supistuminen ja aukioloaikojen rajoittaminen. Samalla on huomioitava toimivalta ja turvallisuusnäkökohdat.

Eryteisesti tietoturvasuusnäkökohdat on huomioitava tällaisessa ratkaisussa tarkasti. Tietoturvasuus on yhden lähetetyn hartioilla. Yhden lähetetyn ratkaisussa on myös mietittävä voidaanko pohjoismaisen yhteistyön pohjalta edesauttaa edustuston toimintaa. Onnistuneita yhteistyöratkaisuja on olemassa jo nyt.

Vertailumaiden kokemukset ovat hyvin samansuuntaiset Suomen kanssa. Ruotsi on katsonut, että toimivan edustuston minimimiehityksen tulee olla vähintään kaksi lähetettyä virkamiestä. Hollanti on säästötoimenpiteenä ohentanut edustustojaan, mutta ei ole lakkauttanut niitä. Näin ollen Hollannillakin on yhden henkilön edustustoja kuten myös Ruotsilla ja Tanskalla. Irlanti ei sulkenut edustustojaan Euroopan unionin jäsenmaissa talouskriisin aikanakaan. Se on katsonut, että yhden henkilön edustusto on parempi ratkaisu kuin ei edustustoa ollenkaan.

Jokainen asemamaa on yksilöllinen. Mitä kauemmas Suomesta mennään, sitä enemmän näyttäisi haasteita edustuston ylläpidon osalta nousevan esiin. Useimmissa tapauksissa tämä tarkoittaa tukipalvelujen suurempaa resursointia.

Koska tulevaisuudessa Suomen edustustojen koko ei tule kasvamaan taloudellisten reunaehtojen vuoksi, edustustoja perustettaessa tai toimipisteitä avattaessa on varmistettava, että toimintaedellytykset ovat olemassa. Tällöin on huomioitava seuraavat seikat:

1. Suomen tavoitteiden ja painopisteiden heijastuminen edustuston toimintaprofilissa ja vastuissa.
2. Toimintaympäristön asettamat vaatimukset sekä kustannustaso.
3. Toimiva työnjako ministeriön, Palkeiden, VNHY:n ja edustuston välillä. Ministeriön palveluroolin suhteessa edustustoon on oltava selkeä.
4. Mahdollisuudet järjestää edustuston tukipalvelut ml. taloushallinto ja henkilöstöasiat sekä kansalaispalvelut toimintoja keskittämällä.
5. Sähköisten palvelujen hyödyntämismahdollisuus sekä sisäisissä että ulkoisissa palveluissa.
6. Ohjaavan osaston roolin on oltava selkeä; alueosaston roolin vahvistaminen edustuston ohjauksessa.

7. Edellä mainittujen elementtien vaikutukset edustuston henkilöstöresursseihin ja kokonaisrahoitukseen.

Suomen edustautumisen tavat ja mallit hankkeen neljä eri osa-aluetta vaikuttavat edustustojen toimintojen järjestämiseen tulevaisuudessa. Näitä käsitellään tarkemmin raportissa jäljempänä ko. alatyöryhmien sisältötyön ja tulosten esittelyssä.

Taulukko: Edustustojen koko lähetettyjen virkamiesten määrän mukaan

Lähetettyjen virkamiesten määrä	Edustustot	Yht.
Yli 20	EU-edustusto (Bryssel), Moskova, Pietari	3
10-19	Berliini, Geneven pysyvä edustusto, Lontoo, New Delhi, Peking, Washington, Wien, YK-edustusto (New York)	8
6-9	Abuja, Addis Abeba, Ankara, Bangkok, Dar es Salaam, Hanoi, Kabul, Kairo, Kiova, Maputo, Mexico, Nairobi, Nato-edustusto, (Bryssel), New York pkl, OECD-/ Unesco-edustusto (Pariisi), Pariisi (suurlähetystö), Pretoria, Rooma, Tallinna, Tokio, Tukholma	21
4-5	Astana, Brasília, Buenos Aires, Haag, Jakarta, Kathmandu, Lima, Lusaka, Madrid, Petroskoi, Riad, Riika, Shanghai, Soul, Teheran, Tel Aviv, Varsova	17
3	Abu Dhabi, Alger, Ateena, Beirut, Belgrad, Budapest, Bukarest, Canberra, Dublin, Kuala Lumpur, Kööpenhamina, Lissabon, Oslo, Ottawa, Praha, Pristina, Rammallah, Santiago de Chile, Sofia, Strasbourg PE, Tunis, Vilna, Windhoek, Zagreb, Yangon	25
2	Bern, Bryssel (suurlähetystö), Hongkong, Los Angeles, Murmansk, Rabat, Singapore	7
1	Bogota, Minsk, Nikosia, Reykjavik	4
Ei lähetettyä henkilöstöä	Bagdad, Damaskos, Manila, Vatikaani	4

Yllä olevan taulukon henkilöstöresurssit kattavat kaikki lähetetyt virkamiehet mukaan lukien muiden hallinnonalojen erityisasiantuntijat, kehitysyhteistyöerityisasiantuntijat ja työsovimussuhteiset työntekijät. Taulukosta puuttuvat edustustoihin sijoitettuna olevat puolustusasiamiehet sekä Tullin, Poliisin ja Rajavartiolaitoksen edustajat, koska he eivät ole virkasuhteessa ulkoasiainministeriöön.

2.4 Kiertävät suurlähettiläät – sivuakkreditoinnin vaihtoehto?

Kokemukset kiertävän suurlähettilään tehtävistä ovat olleet myönteisiä, mutta käytännössä se, ettei maassa, erityisesti suuremmissa maissa ole edustustoa, asettaa tehtävälle haasteita. Kiertävä suurlähettiläs voi hyötyä tehokkaasta kunniakonsulista ja paikallisesta kauppakamarista, jos sellainen on perustettu. Suomalaisen yhteisön kontaktit voivat toimia hyvänä verkostona asemamaassa. Myös Pohjoismaat, EU-maat ja EU-delegaatio voivat tukea toimintaa. Lähettiläs voi keskittyä juuri niihin teemoihin, jotka Suomelle ovat tärkeitä alueella/asemamaassa ilman, että hän joutuu vastaamaan edustuston hallinnosta tai muista tukitehtävistä. Kansalaispalvelut hoidetaan muiden EU-maiden toimesta.

Kiertävät suurlähettiläät tarvitsevat ministeriössä jonkin verran tukipalveluja toiminnan sujuvoittamiseksi. Yleensä toimintayksiköt ovat tarjonneet sihteeriympälvä. Asemamaihin suuntautuvat matkat, ml. niiden valmistelu ja jälkiseuranta vievät suurimman osan lähettilään työajasta ja voivat olla pitkien etäisyyksien ja hankalien lentoyhteyksien vuoksi uuvuttavia.

Riippuu usein asemamaan suhtautumisesta, miten hyvin siellä voidaan toimia. Useimmissa maissa kiertävän suurlähettilään statusta pidetään parempana kuin sivuakkreditointia. Kiertävällä suurlähettiläällä on enemmän aikaa suhteiden rakentamiseen asemamaassaan oletettavasti kuin toisesta asemamaasta akkreditoitulla lähettiläällä. Joissain tapauksissa kiertävän suurlähettilään ratkaisulla voidaan välttää sivuakkreditoinnin mahdollisesti aiheuttamat poliittisesti herkkä kombinaatiot. Toisaalta on ollut myös kokemuksia siitä, etteivät kaikki maat hyväksy kiertäviä suurlähettiläitä eivätkä myönnä agrementtia suurlähettiläälle koko toimikautena. Länsi-Balkanin kiertävästä suurlähettilästä puolestaan luovuttiin vuonna 2011, koska Länsi-Balkanilla lyhyiden etäisyyksien ja kielten samankaltaisuuksien vuoksi sivuakkreditoinnit toimivat paremmin kuin Suomesta lähetetty kiertävä suurlähettiläs.

Ulkoasiainhallinnolla on tällä hetkellä kiertäviä suurlähettiläitä yhteensä kolme: Pakistaniin, Sri Lankaan, Bhutaniin sekä Malediiveille akkreditoitu suurlähettiläs, Etelä-Kaukasian valtioihin akkreditoitu suurlähettiläs sekä kolmeen Keski-Aasian alueen valtioon akkreditoitu suurlähettiläs. Lisäksi Karibian aluejärjestöön CARICOMiin on akkreditoitu suurlähettiläs.

Viitemaistamme Ruotsi on puolestaan kasvattanut kiertävien suurlähettiläiden määrää. Ruotsi on todennut järjestelyn toimivaksi ja hyödylliseksi. Neljä kymme-

nestä kiertävästä suurlähettiläästä hoitaa Euroopan alueen maita, kolme Afrikan alueen maita kaksi Keski-Aasian ja Etelä-Kaukasian maita ja yksi Karibian alueen maita.

Kiertävän suurlähettilään status on välimuoto sivuakkreditoinnin ja asemamaassa toimivan lähettilään välillä. Taloudellisesti katsoen kiertävä suurlähettiläs on huomattavasti edullisempi panostus kuin edustuston ylläpitäminen alueella. Jos taloudellisia rahkeita ei riitä edustuston avaamiseen, olisi hyvä tarkastella kiertävän suurlähettilään vaihtoehtoa ennen kuin ratkaistaan miten ko. maata hoidetaan, kun suurlähettilästä ei ole maassa. Tätä ratkaisua olisi hyvä tarkastella ministeriössä lähemmin ja kartoittaa sen hyödyntämistä nykyistä enemmän esimerkiksi siirtokierrosten yhteydessä, kun sivuakkreditoineista päätetään. Tulisi myös tutkia mahdollisuutta sivuakkreditoida multiedustuston päällikkö maantieteellisesti lähellä sijaitseviin valtioihin.

Kiertävien suurlähettiläiden määrän lisäämistä voitaisiin harkita joissakin sellaisissa tapauksissa, joissa sivuakkreditoiteja on paljon. Suomella on kymmenen suurlähetystyä, joiden lähettiläs on akkreditoitu vähintään kolmeen muuhun alueen maahan tai järjestöön. Nämä edustustot ovat Canberra, Pretoria, Addis Abeba, Nairobi, Meksiko, Abuja, Lima, Lusaka, Riad ja Dar es Salaam. Tämän lisäksi on iso joukko edustustoja, joista lähettiläs on sivuakkreditoitu läheiseen maahan.

2.5 Kunniakonsulit edustustoverkkoa tukemassa

Kunniakonsulit ovat voimavara, jota kannattaa motivoida ja josta kannattaa huolehtia Suomen kaupallistaloudellisten intressien edistämiseksi, Suomen kansalaisten avustamiseksi ja Suomen näkyvyyden lisäämiseksi. Kunniakonsulien valinnassa tulee huomioida eri maiden toimintaprofilit. Tulevaisuudessa ulkoasiainhallinnon tulee panostaa nykyistä enemmän kunniakonsulien valintaan ja ohjaukseen. Oikeanlainen kunniakonsuli on suuri resurssi esimerkiksi vienninedistämässä. Edustusto ja alueosasto yhteistyössä viestintäosaston, taloudellisten ulkosuhteiden osaston ja hallintopalvelujen kanssa laatii profiilin, jossa määritellään, millaisia kriteereitä kunniakonsulitoiminnalle asetetaan ko. maassa. Yritysten tulee olla tietoisia kunniakonsulien kanssa tehtävän yhteistyön mahdollisuudesta.

Kunniakonsulin sitouttamiseksi ja ohjaamiseksi kunniakonsulit tulee kytkeä edustustojen Team Finland –suunnitelmiin ja osastojen tulosohjauksen piiriin. Yhteydenpidon kunniakonsuleihin tulisi olla tiivistä. Mm. tapaamiset, erilaiset tilaisuudet,



Berliinin yhteispohjoismainen suurlähetystökiinteistö

joihin kunniakonsuli kutsutaan mukaan sekä tiedottaminen uutislehden/internetin kautta voivat toimia yhteydenpidon välineinä.

Konsulikriiseihin varautumisessa tulee huomioida yhteistyö ulkoasiainministeriön ja kunniakonsulien kanssa. Etukäteissuunnittelussa tulee ottaa huomioon kriisin aikainen selkeä tehtävänanto, motivointi ottamalla kunniakonsuli väliaikaisesti osaksi ministeriön ja edustuston tiimiä, tuki ja ohjaus koko tapauksen ajan sekä palkitseminen.

Kunniakonsulit tulisi nähdä investointina. Jatkotyönä ulkoasiainministeriössä päivitetään kunniakonsuliohjeistusta ja aktivoidaan osastoja ja edustustoja yhteistyön tiivistämiseen.

2.6 Pohjoismainen ja EU-yhteistyö

Hallinnollista yhteistyötä Pohjoismaiden kesken tehdään virkamiestasolla aktiivisesti, erityisesti yhteisissä kansliahankeissa ja myös niihin liittyvissä käytännön kysymyksissä kuten tietohallinto- ja turvallisuusratkaisujen järjestämisessä sekä asemamaasta palkatun henkilöstön asemaan liittyvissä kysymyksissä. Pohjoismaisen edustustoyhteistyön ”työkalupakin” kehittämisestä keskustellaan. On esimer-

kiksi kysyty, tarvittaisiinko mallisopimus, joka kattaisi kunnianhimoisempia yhteishankkeita kuin nykyinen Pohjoismaiden ja Baltian maiden yhteinen puitesopimus (NB8-puitesopimus), sekä mallidokumentteja yhteiskansliaratkaisuksista. Raportoinnin systemaattisemmasta jakamisesta Pohjoismaiden kesken on myös keskusteltu.

Suomi hakee aktiivisesti mahdollisuuksia tehostaa edustustoyhteistyötä Pohjoismaiden, Baltian maiden sekä muiden EU-maiden ja EU:n ulkosuhdehallinnon kanssa. Yhteispohjoismaisten kiinteistöratkaisujen edut liittyvät usein profiilin ja näkyvyyden kohottamiseen, josta hyvänä esimerkkinä on Berliinin yhteispohjoismaisen kanslia. Edustustoyhteistyö antaa myös mahdollisuuksia tehostaa toimintaa, reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja tarjota palveluita ja poliittista läsnäoloa siellä, missä siihen ei muutoin ole mahdollisuuksia. Sen sijaan mikään Pohjoismaa ei näe yhteispohjoismaisissa kansliaratkaisuisissa merkittäviä mahdollisuuksia kustannussäästöihin, ainakaan niissä kohteissa, joissa mailla jo on olemassa olevat edustustot. Useimmissa esillä olleissa kohteissa yhteistyö edellyttäisi Suomelta mittavia investointeja ja lisäkustannuksia mm. tietoverkkoon ja turvarakenteisiin. Yhteistyön haasteet taas ilmentyvät puolestaan silloin, kun toinen maa päättää sulkea edustustonsa maassa, jossa on yhteiskansliaratkaisu.

Yksittäisen nk. laptop-diplomaatin sijoittaminen toisen Pohjoismaan, Baltian maan tai EU-delegaation tiloihin on osoittautunut toimivaksi ratkaisuksi tilanteissa, joissa on perusteita läsnäololle, mutta voimavarat eivät mahdollista uuden täysimittaisen edustuston perustamista. Suomi avasi laptop-konseptilla Minskissä yhteystoimiston vuonna 2010 Ruotsin suurlähetystön yhteydessä ja vuoden 2014 alussa Yangonissa Norjan ja Tanskan suurlähetystöjen sekä Ruotsin yhteystoimiston yhteydessä toimivassa pohjoismaisessa yhteiskansliassa. Bogotassa Suomi avasi vuonna 2013 yhteystoimiston EU-delegaation yhteyteen. Liettua puolestaan on sijoittanut laptop-diplomaatin Suomen Zagrebin suurlähetystöön. Eräissä tapauksissa (Manila) on myös pystytty vähentämään suurlähetystön sulkemisen aiheuttamia haittavaikutuksia sijoittamalla sulkemisen yhteydessä virkailija toisen Pohjoismaan (Norjan) suurlähetystön yhteyteen.

Suomi, Norja, Ruotsi ja Tanska muuttivat syyskuun 2015 lopussa uuteen yhteiskansliaan Yangonissa, Myanmarissa. Norja toimii kaikkien asemamaasta palkattujen työntekijöiden työnantajana ja hoitaa muutenkin hallintotehtävät. Pohjoismaainen yhteistyö on mennyt Yangonissa pidemmälle kuin missään aiemmin. Yangonin kokemuksista raportoidaan vuoden pilottijakson jälkeen. Tuorein esimerkki yhteistyöstä Baltian maiden kanssa on Viron suurlähetystön sijoittuminen Suomen suurlähetystön tiloihin Canberrassa.

Alla olevassa taulukossa on lueteltu kohteet, joissa Suomella on yhteistyötä NB8 maiden tai EU:n ulkosuhdehallinnon kanssa.

Astana	Suomen, Norjan ja Ruotsin suurlähetystöillä on yhteiskanslia. Norja on lähdössä pois Astanasta. Kansliatilanne Ruotsin osalta on vielä auki.
Bagdad	Suomella on huone Ruotsin suurlähetystön yhteydessä.
Berliini	Kaikkien viiden Pohjoismaan yhteisellä suurlähetystökampuksella on yhteisen monitoimirakennuksen lisäksi joka maalla oma suurlähetystörakennus. Yleisölle avoimessa yhteistalossa sijaitsevat mm. suurlähetystöjen vastaanottotilat, konsulipalvelut, näyttelytiloja sekä henkilöstöravintola.
Canberra	Viron suurlähetystö on sijoittunut Suomen suurlähetystön tiloihin.
Dar es Salaam	Suomella ja Ruotsilla on yhteinen, vuonna 1997 valmistunut kansliarakennus, jonka sisääntuloaula sekä konferenssi- ja lounastila ovat edustustojen yhteiskäytössä.
Jakarta	Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan suurlähetystöt sijaitsevat samassa rakennuksessa, mutta eivät ole toiminnallisesti yhteisiä.
Lusaka	Suomen ja Ruotsin suurlähetystöt sijaitsevat samassa, Ruotsin omistamassa kiinteistössä. Osa tiloista (neuvotteluhuone, keittiö) ja tukipalveluista ovat yhteiskäytössä.
Manila	Suomen maahantulovirkailija on sijoittunut Norjan suurlähetystöön.
Maputo	Suomen ja Ruotsin suurlähetystöt sijaitsevat samassa, Ruotsin omistamassa kiinteistössä. Yhteisiä tiloja ei ole, muuta yhteistoimintaa kyllä.
Minsk	Suomen diplomaatti on Ruotsin suurlähetystön tiloissa.
Nikosia	Suomen ja Ruotsin suurlähetystöt sijaitsevat yhteisesti vuokratussa toimistotalon kerroksessa, jonka vastaanottotilat, neuvotteluhuone, neljä toimistohuonetta sekä sosiaalitilat ovat yhteiskäytössä.
Pristina	Suomen ja Ruotsin suurlähetystöt sijaitsevat samassa rakennuksessa. Keskus ja neuvottelutila ovat yhteisiä.
Riad	Viron diplomaatti toimi 2014-2015 Suomen suurlähetystön tiloissa.

Vilna	Vilnassa Suomi ja Norja ovat samassa rakennuksessa Suomen omistamalla tontilla.
Yangon	Suomi, Ruotsi, Norja ja Tanska ovat sijoittuneet yhteiseen kansliaan, jossa Norja hoitaa hallinnolliset kysymykset ja toimii kaikkien asemamaasta palkattujen työntekijöiden työnantajana.
Zagreb	Liettuan diplomaatti on Suomen suurlähetystön tiloissa.

Yhteistyö EU-delegaatioiden kanssa

Bangkok	Suomen suurlähetystö sijaitsee joulukuusta 2015 lähtien EU-delegaation kanssa samassa rakennuksessa.
Bogota	Suomen diplomaatti on EU-delegaation tiloissa.
Hanoi	Suomen suurlähetystö sijaitsee EU-delegaation kanssa samassa rakennuksessa.

Suomi selvittää jokaisessa tapauksessa uusia kansliatiloja etsittäessä olisiko kyseisessä maassa mahdollisuutta yhteissijoittumiseen Pohjoismaiden tai muiden EU-maiden kanssa. Myös yhteistyömahdollisuudet EU-delegaation kanssa tutkitaan.

2.7 Vertaismaiden kokemukset

Euroopan unionin jäsenmaista suurella osalla on samanlainen huoli kuin Suomessa. Kuinka pienenevän budjetin olosuhteissa on mahdollista ylläpitää kattavaa edustustoverkkoa? Työryhmä tutustui Tanskan, Hollannin, Ruotsin ja Irlannin ratkaisuihin ulkoasiainhallinnon verkon kehittämiseksi. Kysymys edustustoverkon kehittamisestä on esillä kaikissa eurooppalaisissa maissa.

Tanskassa ulkoasiainhallinnon budjettia on leikattu ja vienninedistämistä korostetaan voimakkaasti. Jokaiselle edustustolle on määritelty tulostavoite. Tämä mahdollistaa toiminnan siirtämistä paikkoihin, joissa on vientipotentiaalia. Suuryrityksille on määritelty avainasiakaspäälliköt, joiden tulee työskennellä kaksi kuukautta vuodessa kyseisen yrityksen hyväksi.

Alankomailla on yhteensä noin 150 edustustoa. Alankomaat aikoo käyttää aiempaa enemmän kiertäviä suurlähettiläitä ja sivuakkreditoiteja. Konsulipalveluissa hädänalaisten avustamista tehostetaan ja samanaikaisesti muita kansalaispalveluita virtaviivaistetaan ja kavennetaan. Passien voimassaoloaika pidennetään 10 vuoteen. Alankomailla on käytössä yhteistilaratkaisuja muiden EU-maiden, etenkin Belgian, kanssa. Maa on keskittänyt konsuli- ja hallintoprosesseja alueellisiin keskuksiin. Kanslioita ja virka-asuntoja vaihdetaan edullisempiin. Alankomaat on myös panostanut monitilaympäristöön.

Ruotsi keskittää joitain hallintotoimintoja kotimaahan. Ruotsi on kerännyt kokemuksia miniedustustoista (yksi lähetetty ja yksi asemamaasta palkattu) ja tullut siihen johtopäätökseen, että miniedustustoissa työajasta suuri osa kuluu hallintotehtäviin. Miniedustustot toimivat paremmin lähialueilla kuin kauempana Tukholmasta. Kokemustensa pohjalta Ruotsin suositus on vähintään kaksi lähetettyä sekä kolme asemamaasta palkattua. Kohteissa joissa on pohjoismaista yhteistyötä voi henkilöstöä olla vähemmänkin yhteistyön ansiosta, sillä edellytyksellä, että edustuston toimintaprofiili on hyvin rajattu. Ruotsi pitää kiertäviä suurlähettiläitä hyvänä järjestelynä, etenkin sivuakkreditointien sijasta. Kentällä ei tarvitse tehdä hallintotehtäviä vaan työssä voi keskittyä täysin substanssiin.

Irlannilla on pienempi edustustoverkko kuin Suomella (73 edustustoa). Maa on teettänyt selvityksen EU-maissa edustautumisesta. Sen tulos oli, että edustustojen määrää ei leikata säästövelvoitteista huolimatta. Irlanti tarjoaa jokaisessa edustustossaan kaikki kansalaispalvelut, myös niissä, joissa toimii vain yksi lähetetty virkamies. Vaikka Irlanti on ollut kovassa talousahdingossa, he ovat todenneet, että mikään ei korvaa läsnäoloa ja mahdollisuutta kertoa omista tavoitteistaan.

3.0 KIINTEISTÖT SUOMEN KÄYNTIKORTTINA

- Tavoitteena kestävä kehitys: energiatehokkuus, taloudellisuus ja tehokas tilankäyttö ohjaavat toimintoja ja hankintoja.
- Edustustot ja virka-asunnot ilmentävät nykyaikaista ja kehittynyttä Suomea
- Tilat tukevat substanssityön painopisteitä ml. Team Finland –työtä
- Virka-asunnot ja kansliat jaetaan profiileihin, jotka syntyvät toiminnallisista painopisteistä sekä toimintaympäristön asettamista vaatimuksista.
- Sisustus- ja taidehankinnat perustuvat Suomen maakuvatyön tavoitteisiin ja TF-suunnitelman painopisteisiin.

Suomen edustautuminen konkretisoituu ulkomailla virka-asuntojen ja kansliatiilojen kautta. Siksi yksi kehittämiskohde on tavoitella toimivampia kokonaisuuksia, jotka ilmentävät suomalaisuutta, suomalaista arvomaailmaa, designia ja suunnittelua sekä edistävät suomalaisten yritysten vientiä ja Suomen maabrändiä.

Edustustot voidaan jakaa eri malleihin toimintojen ja edustamisen tavoitteiden mukaan. Virka-asuntojen suhteen esiin nousivat kysymykset siitä, mikä virka-asunnon tärkein funktio on, olisiko tulevaisuudessa mahdollista edustaa nykyistä enemmän virka-asunnon sijaan kansliassa tai ravintolassa, miten turvallisuus vaikuttaa edustamiseen, miten yksityistilat ja edustustilat erottautuvat virka-asunnossa, minkälainen on virka-asunnon viesti Suomesta, miten Suomen ilmiäisy näkyy virka-asunnossa sekä miten Suomen virka-asunnot vertautuvat muiden maiden virka-asuntoihin.

Kanslioiden suhteen vaikuttavia tekijöitä ovat monitilaympäristöön siirtyminen, vyöhykeistäminen ja turvallisuus, edustustojen jaottelun mahdollinen vaikutus kanslian tilajakoon, neuvottelutilojen mahdollinen sijoittaminen aulan yhteyteen tulevaisuudessa sekä Team Finlandin sijoittuminen kanslioissa.

Virka-asunnot on tähän saakka hankittu ja kalustettu kaikille saman, yhtenäisen ohjeistuksen mukaisesti. Kanslioiden osalta kokoon, tilajakoon ja sisustukseen on vaikuttanut myös se, työskenteleekö edustustossa muiden hallinnonalojen tai läheisten yhteistyökumppaneiden edustajia.

Sekä virka-asuntojen että kanslioiden osalta ulkoasiainhallinnolla on valtion omistuskiinteistöjä ja vuokrakiinteistöjä käytettävänä. Päätökset kiinteistön hankinnasta tai vuokraamisesta tehdään tapauskohtaisesti. Omistuskiinteistöjä hankitaan harvakseltaan ja vain silloin, kun asemamaassa toimimisen kannalta omistuskiinteistö on valtiolle järkevä vaihtoehto.

3.1 Tulevaisuuden kiinteistöt ulkoasiainhallinnossa

Kun kiinteistöjä suunnitellaan, remontoidaan tai kehitetään, substanssityön lisäksi seuraavat tekijät vaikuttavat siihen, millaisia virka-asuntoja ja kanslioita ulkoasiainhallinnossa on jatkossa:

- **Kestävä kehitys**

Energiatehokkuus, taloudellisuus ja tehokas tilankäyttö ohjaavat tilojen käyttöä, toimintaa ja hankintoja.

- **Suomalainen suunnittelu ja design näkyviin**

Virka-asunto ja kanslia ovat Suomen käyntikortteja maailmalla. Ne kuvastavat nyky-Suomea sisustuksen, kalusteiden ja taiteen avulla. Tiloissa näkyy suomalainen avoimuus, läpinäkyvyys, tasa-arvo ja kauneus. Tekniikka tukee näitä tavoitteita.

- **Team Finland ja viennin edistäminen**

Tilat tukevat Suomen ponnisteluja Team Finland hengessä mahdollistaen monitasoisen yhteistyön toimijoiden kanssa

- **Mallit**

Virka-asunnoille ja kanslioille on luotu neljä eri kokoluokkaa, jotka syntyvät toiminnallisista ja alueellisista perusteluista.



New Delhin virka-asunto

Virka-asuntojen kriteerit

Ulkoasiainhallinnossa siirrytään ensimmäistä kertaa malliin, jossa virka-asuntojen edustavuus ja koko määritellään toiminnallisten painopisteiden ja edustusprofiilin perusteella. Suurlähetystöjen virka-asunnoista on määritelty neljä mallia (A-D suurimmasta pienimpään), joihin virka-asunnot sijoitellaan. Mallinnuksessa jaottelussa ovat mukana myös arkkitehtonisesti merkittävimmät omistetut virka-asuntokiinteistöt. Mallinnukseen ovat vaikuttaneet poliittisen merkittävyyden lisäksi seuraavat tekijät ja kriteerit:

1. Sisältötyön vaikutus virka-asunnon käyttöön
2. Paikalliset olosuhteet, jotka vaikuttavat edustamiseen
3. Voiko kansliatiloja hyödyntää edustustilaisuuksiin
4. Alueen turvallisuus
5. Kiinteistömarkkinoiden toimivuus
6. Edustustyön volyyymi
7. Tilan hyödyntäminen kanslian väistötilana esim. turvallisuuspoikkeamien aikana



Madridin virka-asunto

Jaottelussa A-malliin sijoittuvat virka-asunnot, joissa on laaja toimintaprofiili, edustustyön volyyymi on suuri ja olosuhdevaatimukset saattavat olla korkeat. Tähän malliin kuuluvat myös merkittävät omistuskkiinteistöt ja arkkitehtonisesti merkittävät kohteet. B-mallissa toimintaprofiili säilyy laajana, mutta on kuitenkin edellistä hieman kapeampi. Olosuhdevaatimukset saattavat edelleen olla korkeat. C-mallissa toiminnan painopisteet ja olosuhdevaatimukset mahdollistavat pienimuotoisemman virka-asunnon. D-mallissa toimintaprofiili on suhteellisen kapea ja edustaminen tapahtuu pääasiassa virka-asunnon ulkopuolella.

Edustamisen volyyymi ja tavat vaihtelevat maittain. Edustuston profilointi ja luokittelu malleihin perustuu ulko- ja turvallisuuspoliittisiin, kehitysyhteistyön sekä Team Finland –toiminnan painopisteisiin. Edustustojen sijoittuminen malleihin muuttuu painopisteiden muuttuessa.

Kansliat

Kanslioiden malleissa on otettu huomioon edustuston tehtävät, volyyymi, olosuhteet ja palvelut, edustustojen erilaiset painopisteet ja Team Finland -toiminta. Kullakin suurlähetystöllä on toimintonsa ja painopistealueidensa mukainen kansliatila. Tila on toimiva ja terveellinen, tilankäytöltään tehokas toimistotila monitilaympäristönä tietyin reunaehdoin. Tilojen hankinnassa otetaan huomioon sijainti, turvallisuus, kulkuyhteydet ja saavutettavuus.

Uusia kansliatiloja etsittäessä tutkitaan aina mahdollisuus jonkin asteiseen yhteistyöhön/yhteiskansliaan Pohjoismaiden, muiden EU-maiden kanssa ja EU:n ulkosuhdehallinnon kanssa. Valtioneuvoston tilastrategia sitoo myös ulkoasiainhallintoa ja sen mukaista monitilaympäristöä harkitaan paikoissa, joissa se on mahdollista toimintaympäristön ja kiinteistön asettamien vaatimusten perusteella. Horisontaalinen kriteeri kansliatiloja etsittäessä on kustannustehokkuus.



Berliinin suurlähetystö

Ulkopolitiikan, kansalaispalveluiden, Team Finland ja maakuvatyön sekä kehitysyhteistyön painopistealueiden vaikutukset näkyvät kansliatilassa erityyppisen toimistotilan ja neuvottelutilojen tarpeena. Kansalaispalvelujen toteuttaminen edellyttää lisäksi sen, että haastattelutilat, odotustila, turvajärjestelyt, sisäänkäyntijärjestelyjä sekä backoffice-tila ovat asianmukaisesti järjestetty.

3.2 Sisustus ja taide osana kokonaisuutta



Madridin virka-asunto

Sisustuksen ja taiteen tärkeys ulkoasiainministeriön viestinnän ja julkisuuskuvaan sekä Suomi-kuvan esilletulon tukijana on merkittävä. Tulevaisuudessa panostetaan yhä enemmän siihen, että suunnittelu, toteutus, materiaalit ja kokonaisuus ovat suomalaisia. Sisustus heijastaa nykyaikaista Suomi-kuvaa ja edistää julkisuusdiplomatian tavoitteita, esittelee suomalaista muotoilua ja taidetta. Sisustuksessa kiinnitetään huomiota edustavuuteen, viihtyisyyteen, ergonomisiin näkökohtiin ja yhtenäisyyteen taiteen ja arkkitehtuurin kanssa.

Ulkoasiainministeriö sisustaa ja varustaa virka-asuntojen edustustilat ja kansliatilat. Valmiit edustustilat ovat suurlähetystön käyttöön annettu työkalu. Tämä koskee sekä kalusteita, niiden sijoittelua että taidetta. Taide tukee tiloja ja sisustuksen ratkaisuja. Ministeriö jatkaa hyvää yhteistyötä valtion taidekokoelmia hallinnoivien toimijoiden kanssa.

3.3 Edustustojen toimitilat Team Finland- ja maakuvatyön tukena

Ulkoasiainministeriö käyttää suomalaisten yritysten tuotteita ja innovaatioita edustustojen ja kanslioiden rakennus- ja peruskorjaus- ja sisustushankkeissa aina kun mahdollista. Tiiviillä Team Finland -yhteistyöllä varmistetaan edustustojen hyödyntäminen esim. Cleantech –yritysten promootiossa niille tärkeillä markkinoilla siinä määrin, kuin se on hankintalainsäädännön puitteissa mahdollista.

Team Finland –toiminnan tavoitteena on, että yritykset käyttävät edustustojen palveluita, joten kanslioissa on tarvetta myös pienille kokoustiloille yritysten kanssa käytäviä luottamuksellisia keskusteluita varten. Myös kunniakonsuleiden tiloja voidaan hyödyntää erityisesti pääkaupunkien ulkopuolella ja jalkamaissa. Yrityksillä on myös mahdollisuus vuokrata edustuston edustustiloja yrityksen promootio- ja verkostoitumistilaisuuksiin.

4.0 ULKOMAANEDUSTUKSEN HALLINTOTOIMINTOJEN KEHITTÄMINEN

- Edustustojen hallintotoiminnoissa on paljon kehittämispotentiaalia. Edustustojen työtä voidaan helpottaa ja toimintaa tehostaa keskittämällä, ulkoistamalla ja täsmentämällä työnjakoa.
- Edustustojen sisäinen hallinto ja palvelut on analysoitu hankkeessa. Johdopäätöksenä:
 - henkilöstö- ja taloushallinnon toimintojen entistä laajempi keskittäminen ulkoministeriöön ja osittain Palkeisiin
 - teknisten tukipalvelujen johdon ja ohjauksen keskittäminen sekä toiminnan ulkoistaminen mahdollisimman laajasti
 - edustustojen verkkosivujen hallinnoinnin keskittäminen aiempaa enemmän ministeriöön.
- Uudistuskokonaisuuden läpivieminen edellyttää hankkeistusta ja tulee kestämään useita vuosia. Teknisen toteutuksen lisäksi tarvitaan suunnitelma henkilöresurssien kohdentamisesta keskitettäviin toimintoihin ministeriössä. Valtionhallinnon yhteinen taloushallinnon tehtävien keskittäminen edellyttää nopeaa etenemistä taloushallinnon toimintojen keskittämisessä.



4.1 Ehdotukset ulkomaanedustuksen hallintotoiminnan uudistuksista

Hankkeessa on käyty läpi ja määritelty edustustojen sisäisen hallinnon tehtävät sekä ministeriön rooli ja ohjausmekanismit. Sen jälkeen on analysoitu vaihtoehtoisia tapoja hallintotoimintojen hoitamiseksi; onko asia hoidettava välttämättä paikallisesti edustustossa, voidaan se hoitaa keskitetysti tai ulkoistetusti.

Edustustoja koskeissa henkilöstö- ja taloushallinnon toiminnoissa nykyisin osa päätöksenteosta on ministeriössä, osa toiminnoista on ulkoistettu ja keskitetty Palkeisiin; ministeriössä on asiantuntijatukea. Lisäksi joitakin edustustojen alueellisia palvelukeskittyymiä on perustettu.

Teknisissä tukipalveluissa toimintamalli on hajautettu. Yksittäiset edustustot joutuvat järjestämään palveluita paikallisesti. Tässä on paljon kehittämispotentiaalia.

Valtioneuvoston hallintopalvelujen keskittämisen myötä ulkoasiainministeriön tekniikan henkilöstö on suurelta osin siirtynyt valtioneuvoston hallintoyksikköön ja sieltä edelleen Valtion IT-palvelukeskus Valtoriin. Edustustoissa on vain poikkeustapauksissa paikallista tietoteknistä osaamista ja ulkoministeriön mahdollisuudet tukea edustustojen toimintaa ovat haastavat.

Asiakirjahallinto- ja arkistotoimi on pääsääntöisesti keskitetty toiminnan sähköistämisen myötä Helsinkiin. Edustustoissa on nykyisellään pieni paikallisarkisto ja tämän tulee olemaan tilanne jatkossakin.

Hallintotoimintojen analysoinnin tuloksena voidaan yleisesti todeta, että edustustojen sisäisessä hallinnossa on paljon kehittämispotentiaalia. Edustustojen työtä voidaan helpottaa ja toimintaa tehostaa keskittämällä, ulkoistamalla ja täsmenämällä työnjakoa.

Nykytilasta tulee ottaa askel eteenpäin keskitetympään malliin. Edustuston ja ministeriön työnjakoa on myös tarpeen selkiyttää. Johtopäätöksenä esitetään kaksi uudistuskokonaisuutta:

- 1) henkilöstö- ja taloushallinnon toimintojen entistä laajempi keskittäminen ulkoministeriöön
- 2) teknisten tukipalvelujen keskittäminen ja ulkoistaminen.

4.2 Henkilöstöhallinto

Edustustojen työnantajatuki

Ministeriössä on jo nykyisin edustustojen työnantajatuki: yleisohjaus, yhtenäiset käytännöt ja neuvonta palvelussuhdeasioissa. Edustustojen henkilö- ja määräraharesurssien kohdentaminen päätetään toiminta- ja taloussuunnitteluprosessissa (TTS) ministeriössä. Ministeriön ja edustuston välistä työnjakoa ehdotetaan täsmennettäväksi. Ministeriön ratkaisuvalltaan kuuluisivat henkilöstön htv-määrä, työopimusmallit ja palkantarkistuslinjaukset. Edustusto toimii edelleen paikallisena työnantajana, valitsee henkilöt ja allekirjoittaa sopimukset.

Edustustyönantajille luodaan selkeät ja työntekijöiden tiedossa olevat toimintatavat ja linjaukset palvelussuhdeasioissa (Suomen kansalaiset ja muun maan kansalaiset). Tässä keskeisenä kanavana toimii UM:n ylläpitämä sähköinen tietoporttaali, Edustustojen työnantajatuki. Lisäksi työnantajaroolia tehostetaan ottamalla laajemmin käyttöön edustustoissa sähköisesti ylläpidettävä palvelussuhteentojen tietopankki (käsikirja). Ministeriö tekee käsikirjasta laatimisohjeet Edustustojen työnantajatuki - ryhmätötilaan.



Palvelussuhteen hoito on uudistusten jälkeen nykyistä tasalaatuisempaa, hyvin ohjeistettua ja edustustotyönantajaa paremmin tukevaa. Paikallisesti palkattujen henkilötietojärjestelmän ylläpito keskitetään ministeriöön, mikä lisää järjestelmäästä saatavien raporttien käytettävyyttä ja luotettavuutta. Lisäksi henkilötietojärjestelmästä saatavien tietojen tarpeen muuttumiseen voidaan reagoida nopeammin.

Edustustojen työnantajatyötä kevennetään luomalla Kieku-järjestelmään vakio-työsopimuksia usein toistuville sopimustyypeille. Näitä ovat mm. Venäjän viisumivirkailijat, lyhytaikaisissa (korkeintaan vuosi) työsuhteissa olevat, korkeakouluharjoittelijat ja apurahalla harjoittelevat (CIMO, AMK esim. Haaga-Helia).

Palkkahallinto

Paikallisesti palkattujen palkkahallinnon keskittämisellä Suomesta hoidettavaksi pyritään varmistamaan tasalaatuinen ja ammattitaitoinen palkanlaskenta. Keskittämisellä tavoitellaan resurssien nykyistä parempaa käytettävyyttä, oikea-aikaisuutta, tehokkuutta ja kustannussäästöjä. Paikallisesti palkattujen Suomen kansalaisten palkkahallinto ja Suomen viranomaisten vaatimat ilmoitukset on jo keskitetty Palkeiden palkkahallinnon asiantuntijoiden tehtäväksi. Palkanlaskennassa on Suomen kansalaisten osalta käytössä vain yksi palkkajärjestelmä ja työ tehdään yhdessä paikassa, Palkeissa. Myöhemmin mukaan otetaan mahdollisesti muiden maiden kansalaisten palkkahallintotehtäviä.

Edustustotyönantajia rohkaistaan ostamaan paikallisilta palveluntarjoajilta sellaisia henkilöstöhallinnon palveluja, joita ei voida keskitetysti hoitaa esimerkiksi paikallislain ja viranomaiskäytäntöjen tuntemuksen puuttuessa ministeriöstä. Tällaisia toimia ovat palkanlaskenta (sis. verot ja sotu-maksut, sairausajanpalkka), poissaolokirjanpito (lomat, sairauslomat, työstä vapautukset tms.), ylityölaskenta, ylityömäärien seuranta, palkkakortit ja työoikeudelliset palvelut.

UE-korvaukset

Päätöksenteko UE-korvausasioissa niin laajasti kuin mahdollista keskitetään ministeriöön. Pääosin maksatus tapahtuu Suomesta seuraavan palkanmaksun yhteydessä. Hallinnointi tapahtuu helpokäyttöisellä sähköisellä lomakkeella Kiekun kautta.

Keskittämisellä tavoitellaan edustustojen hallinnollisen työn vähentämistä, virkamiesten tasapuolisen kohtelun ja yksityisyyden suojan parantumista. Tutkitaan myös mahdollisuutta keskittää M2-järjestelmän kautta kulkevien hakemusten käsittelyä.

4.3 Taloushallinto

Talouden ohjaus on nykyisin keskitetty, mutta useita talousprosesseja (mm. budjetointi, laskun käsittely ja tiliöinti) hoidetaan varsin hajautetusti ministeriön eri osastoilla, edustustoissa ja alueellisissa keskittymissä. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta (Palkeet) käytetään varsinkin kotimaan toiminnoissa (maksuliike kokonaan), mutta myös ulkomaan toiminnoissa.

Tavoitetilassa talousprosessien hoito tapahtuu koko UH:n osalta keskitetysti hoidettuna keskitetyssä organisaatiosyksikössä kotimaassa. Tämä pitää sisällään myös ainakin pienien edustustojen vuotuisen budjetin laatimisen.

SEPA-alueella toiminnot hoidetaan jatkossa kuten kotimaan prosessit (ottaen huomioon eri kielet). USA:ssa ja Venäjällä varaudutaan myös alueellisten toimintojen säilyttämiseen, koska niissä maakohtaiset volyymit ovat suuret, mutta maksuliike ulkomailta haasteellinen. Muualla ulkomailla pyritään kohti kotimaan prosessien toimintaa. Merkittävin ero tulee olemaan paikallisesti hoidettava maksuliike. Palkeet vastaa lähes koko kirjanpidosta ja laajemmin muista prosesseista hallitusohjelman mukaisesti.

Uudistus toteutetaan luomalla keskitetty toiminto ja organisointi, johon keskitetään ja organisatorisesti yhdistetään sekä alueellisten taloushallintokeskittymien (etenkin Eurooppa) että ministeriön osastojen taloustoiminnot. Palkeet osallistuu TAMAN seuraaviin suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin. Palkeilla on jatkossa keskeinen vastuu kirjanpidosta hallitusohjelman perusteella, ja samalla prosessiosaamista ja keskeinen tietojärjestelmävastuu. Uudistus mahdollistaa työn tekemisen keskitetysti, tehostaa resurssien käyttöä sekä edistää yhtenäistä toimintatapaa ja pienentää virheriskejä. Suuri osa kirjanpidosta ja osa laskunkiertotehtävistä siirtyy Palkeiden hoidettavaksi ja vastuulle. Laskunkiertotehtävien keventämistä edistää myös hankintatoimeen tehtävät panostukset ja keskitys.

Valtion yleisten muutosten ja Palkeisiin keskittämisten johdosta muutokset on toteutettava nopeasti. Aloitetaan keskittäminen sellaisista toiminnoista, joista saadaan samalla välittömästi siirrettyä resursseja tehtävien hoitamiseen. Tämä tarkoittaa ensin jo olemassa olevien keskittymien toiminnan siirtämistä kotimaahan suuremmaksi keskittymäksi. Toteutetaan Euroopan keskitykset valtaosin 2016 - 2017, mukaan lukien nykyisten Euroopan keskittymien siirto Suomeen. Viimeiset erilliset Euroopan keskittämiset toteutetaan vuonna 2018 ja sen jälkeen muiden edustustojen toiminnot. UM:llä samoin kuin muillakin virastoilla on velvoite

tehtävien ja resurssien siirtoon Palkeisiin vuonna 2017. Varaudutaan siirtämään ministeriön ja edustustojen kirjanpito- ja muista taloushallintotoiminnoista arviolta 3-5 htv:n työpanos Palkeiden hoidettavaksi riippuen uuden toimintamallin yksityiskohdista.

4.4 Teknisten tukipalvelujen keskittäminen ja ulkoistaminen

Nykytilassa kunkin edustuston tekniset tukipalvelut on järjestetty paikallisesti kukin erikseen. Lähetettyä työvoimaa näihin tehtäviin on vähennetty sen kalleuden vuoksi.

Teknisiin tukipalveluihin esitetään kokonaan uutta toimintatapaa, joka perustuu kokonaisvaltaiseen ajatteluun. Toiminnot, niiden ohjaus ja vastuu keskitetään ministeriöön ja paikalliset toiminnot ulkoistetaan mahdollisimman laajasti globaalin kilpailutuksen avulla. Seuraavassa on kuvattu ehdotetun uudistuksen keskeiset piirteet.

Ministeriön vastuulla olisi ostopalvelujen johtaminen, kokonaisuuden seuraaminen ja kehittäminen sekä sopimussyhteistyö valitun toimittajan kanssa. Tietyissä edustustoissa olisi palvelupäällikkö, joka vastaisi operatiivisen tason yhteistyöstä palveluntarjoajan kanssa sekä oman edustustonsa että myös muiden lähimaiden edustustojen osalta. Organisaatio olisi satelliittityyppinen, toimisi tiiviissä yhteistyössä sekä keskenään että ministeriössä olevan johtotason kanssa.

Itse tekemisestä siirryttäisiin pääasiassa palvelujen ostamiseen ja johtamiseen. Tässä mallissa palvelut olisivat kokonaisuutena johdetut ja organisoidut. Tarvittavaa tietoa saataisiin mittareita varten ja niiden myötä palvelujen tuottavuutta, tehokkuutta ja kustannussäästöjä voitaisiin seurata ja toimintaa myös kokonaisuutena kehittää.

Tässä tarkoitettut tekniset tukipalvelut voisivat sisältää seuraavia toimintoja:

Kiinteistöjen ylläpitopalvelut, kiinteistönhoito, puutarhapalvelut, vuosikorjaussuunnittelu
Virastopalvelut, aula- ja vastaanottopalvelut, siivouspalvelut, puhelinvaihte
Kuljetuspalvelut, logistiikka
Turvallisuusvalvonta, paikalliset turvallisuuspalvelut
Catering-palvelut
Muita tukipalveluja?

Markkinoilla on jo alan globaaleja toimijoita (esim. ISS – 53 maata). Suomalaisilla suuryrityksillä on tämän kaltaisia sopimuksia.

Kilpailutus suoritettaisiin ministeriöstä käsin. Alueelliset palvelupäälliköt vastaavat palveluntuottajan laadunvalvonnasta sekä operatiivisesta johtamisesta (palvelupäälliköt alueella tai ministeriöön sijoitettuja). Sijaisjärjestelyiden ongelmat poistuisivat, lisätyövoimatarpeet helpottuisivat. Edustustot olisivat palvelujen käyttäjiä. Määrärahat olisivat ministeriöllä. Ratkaisu ei vaadi investointeja, koska tarvittavat investoinnit tekee ulkoinen palveluntuottaja. Alan yrityksillä on myös vankka osaaminen eri maiden työlainsäädännöstä.

Mallilla ei oleteta olevan merkittävää vaikutusta lähetettyjen määrään. Hallinnollinen taakka kevenee ja vapautuva resurssi pystytään kohdistamaan substanssiin.

On realismia, että globaali ulkoistus ei voi kattaa kaikkia edustustoja. Kustannuksiltaan kalliimpiin maihin se on varmimmin saatavissa, palvelun käyttäjiä paljon ja kokonaishyöty suurin.

4.5 Edustustojen verkkosivujen hallinnointi

Verkkosivujen hallinnoinnin uudistus on otettu aiheeksi TAMA-hankkeen hallinnolliseen osuuteen. Nykyisellään edustustojen verkkosivujen sisällön laatiminen on toteutettu hajautetusti. Haasteina ovat päällekkäinen työ sekä pienille edustustoille raskas tehtävä, johon tarvitaan paljon koulutusta.

Sivut voitaisiin tehdä keskitetympin. Tavoitteena olisi keskittää aiempaa enemmän tehtäviä ministeriöön.

Keskittäminen on hyvä ratkaisu etenkin pienille edustustoille, joita verkkosivujen tekeminen kuormittaa huomattavasti. Suuret edustustot, joilla on hyvät resurssit voisivat jatkossa myös itse tehdä sivujaan

4.6 Hallinnollisten uudistusten toteuttaminen

Edellä esitettyjen uudistusten toimeenpano edellyttää hankkeistamista useita vuosia kestäviksi projekteiksi ja riittävän resursoinnin. Toteutuksen tulee alkaa heti vuonna 2016, koska osa uudistuksista on kiireellisiä. Toteutuksessa on tärkeää hyvän henkilöstöpolitiikan noudattaminen, mikä myös korostaa tarvetta hankkeistaa ja aikatauluttaa toteutus realistisesti.

Ministeriöön keskittämisen osalta uudistusten toteuttaminen vaatii, että hoitavan tahon riittävät henkilöstöresurssit pystytään takaamaan. Kokonaisuuden tulee olla tehokas ja tulokellinen siten, että henkilöresursseissa saavutetaan säästöä. Uudistuskokonaisuuden läpivieminen vaatii näin ollen teknisen toteutuksen lisäksi tarkemman suunnitelman henkilöresurssien kohdentamisesta näihin toimintoihin.

Henkilöstöhallinnon uudistusten aikataulussa on oleellinen tekijä Kieku-järjestelmän henkilöstöosuuden käyttöönotto 1.10.2016. Hallintopalvelujen keskittäminen edellyttää myös riittävät tekniset tukiresurssit.

Vaikka tietoteknisen infrastruktuurin osalta tapahtuu globaalisti jatkuvaa paraneamista, tietoliikennekapasiteetin saatavuus aiheuttaa rajoitteita toiminnan kehittämiselle. Näin on varsinkin silloin, mikäli käytetään keskitettyjä palveluita, joita ei ole optimoitu hitaampien tiedonsiirtoyhteyksien ylitse tapahtuvaan operointiin.

5.0 KANSALAISSPÄLVELUIDEN MUUTTAVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

- Uudistettu konsulipalvelulaki ja –asetus mahdollistavat nykyistä tehokkaamman työnjaon maailmalla edustustojen kesken. Edustustot voidaan jaotella niihin, jotka antavat vain välttämättömän hätäavun, niihin jotka antavat kohdistettuja palveluita ja niihin jotka antavat täydet palvelut. Tähdätään riittäviin palveluihin kaikkialla ja kehitetään työskentelytapoja digitalisaatiota ja alueellista tiimityötä hyväksi käyttäen.
- Ministeriössä on jo aloittanut uusi päivystyskeskus, ja myös Nekkikonsuli-palvelu on käynnistynyt. Niiden avulla hoidetaan mahdollisimman paljon konsuliasioita ministeriöstä käsin.
- Muuttoliike Schengeniin tulevine perheen yhdistämisineen ja konsulityön lisääntymisineen on nousemassa nopeasti lähivuosien haasteeksi kansalaispalveluissa. Työ vaatii huomattavia lisäresursseja ja toimintatapojen kehittämistä.

Kansalaispalveluiden toimintaympäristö on koko 2000-luvun ollut vahvassa muutoksessa. Ulkomailla matkustavien ja asuvien suomalaisten tarvitsemien konsulipalvelujen kysyntä on kasvanut voimakkaasti. Kymmenen vuoden aikana suomalaisten tekemien ulkomaanmatkojen määrä on lähes kaksinkertaistunut. Matkailijamäärän kasvu näkyy suoraan konsulipalvelujen kysynnässä ja työmäärässä. Palvelujen kokonaiskysynnän lisäksi myös vaativien konsulitapausten suhteellinen osuus kasvaa.

Suomen edustustojen merkitys kansalaispalvelujen tarjoajana säilyy suunnittelukaudella 2016–20. On epätodennäköistä, että EU:n yhteisten konsulipalveluiden tarjonta oleellisesti lisääntyisi lähivuosina. Konsulipalvelujen kysynnän voimakas kasvu edellyttää viestinnän jatkuvaa tehostamista. Sosiaalisen median, tieto- ja viestintäteknologisten työkalujen sekä mediatyönteistyön avulla on paikattava aukkoa, jonka kasvava kysyntä ja vähenevät resurssit aiheuttavat.

Kansallisella tasolla yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa (YTS) korostuvat ulkoministeriön toimivaltaan kuuluvat suuronnettomuudet ulkomailla, muun muassa luonnononnettomuudet ja terrori-iskut. Yhteistoiminta ja harjoitukset muiden kansallisten viranomaisten sekä EU- ja Pohjoismaiden kanssa lisääntyvät.

Maailman tilanteesta johtuva suuri muuttoliike vaikuttaa suoraan kansalaispalvelutehtäviin. Konsulipalveluiden osalta muuttoliike vaikuttaa erityisesti legalisointipalvelujen kysyntään sekä perhe- ja avustustapauksien määrän kasvuun. Perheen yhdistämishakemukset tulevat lisäämään maahantuloa hoitavien viranomaisten tehtäviä ja aiheuttamaan lisäresurssitarpeita. Perheen yhdistämistehtävien lainmukainen hoitaminen edellyttää prosessien uudistamista ja sujuva viranomaisyhteistyö korostuu entisestään. Muuttoliikkeen vaikutukset alkavat tuntua heti kun ensimmäiset tulijat alkavat saada oleskelulupia, arviolta jo vuoden 2016 lopulta lisääntyvinä perheen yhdistämisinä ja pian tämän jälkeen myös konsuliasioissa.

EU-puolella viisumisäännösten uudistaminen jatkuu. Uudistamistyön tarkoituksena on helpottaa säännöllisesti alueelle matkustavien viisumin saantia ja kasvattaa EU-alueen taloutta, mutta myös lisätä turvallisuutta. Turvallisuuden lisäämiseen vaikuttaa erityisesti EU:n viisumitietojärjestelmä VIS, jonka levitys on loppusuoralla: vuoden 2015 aikana järjestelmä on otettu käyttöön mm. Venäjällä, Ukrainassa, Kiinassa ja Intiassa. VIS on vuoden 2015 loppuun mennessä toiminnassa kaikkialla paitsi joillain ulkorajoilla. Uudistuksien myötä viisumijärjestelmään joudutaan kuitenkin tekemään muutoksia, mikä tuo lisäkustannuksia.

Valitusoikeus kielteisistä viisumipäätöksistä hallinto-oikeuteen tulee voimaan vuonna 2016. Se lisää sekä ulkoasianhallinnon että hallinto-oikeuksien työtä. Hiukan helpotusta ulkoasiainhallinnon viisumityöhön tuo EU:n kausityödirektiivi, joka ensi vaiheessa koskee mm. tilamarjanpoimijoita. Metsämarjanpoimijoiden asema pohjautuu kuitenkin toistaiseksi jokamiehenoikeuteen.



Kouvolan viisumipalvelukeskus

5.1 Kansalaispalveluiden toiminta

Vuoden 2015 alusta voimaan tullut konsulipalvelulain muutos mahdollistaa sen, että kaikki Suomen ulkomaanedustustot eivät jatkossa anna kaikkia konsulipalveluita, kuten ne tähän asti ovat antaneet. Konsulipalveluiden antamista voidaan nyt esimerkiksi keskittää alueellisesti palveluiden tarpeen ja kysynnän mukaan. Pilottihankkeena on 1.9.2015 aloitettu alueellinen keskittäminen: Bryssel vastaa Benelux-maiden kansalaispalveluista ja Ankara vastaa Turkin, Irakin, ja Syyrian alueen osalta kansalaispalveluista. Palveluiden suunnittelussa huomioidaan alueella olevien suomalaisten lukumäärä ja tarpeet sekä maahantulopalveluiden alueellinen kysyntä.

Ulkoministeriö voi myös tarjota Suomessa sellaisia konsulipalveluja, joita ei ole tarpeen tuottaa ulkomailla. Konsulipalvelulain muutos mahdollistaa konsulipalveluiden antamisen paikasta riippumattomasti tilanteissa, joissa palvelun antaminen ei välttämättä edellytä palvelun antamista asianomaisessa valtiossa. Palvelut hädänalaisessa asemassa oleville suomalaisille hoidetaan jatkossakin kaikissa Suomen ulkomaanedustustoissa.

Konsuli- ja maahantulopalveluiden järjeistämistä on jo tehty ministeriön kansalaispalvelustrategian mukaisesti. Palveluiden kehittämiseksi ministeriö tekee tiiviisti yhteistyötä eri viranomaistahojen kanssa prosessien tehostamiseksi sekä pyrkii vaikuttamaan lainsäädäntöhankkeisiin. Toimintatapoja uudistamalla sekä uusia teknisiä ratkaisuja hyödyntämällä kansalaispalveluissa tavoitellaan nykyistä paremmin kysynnän muutoksiin reagoivaa palvelua ja vähenevien resurssien kohdentamista.

Toteutettuja uudistuksia

Ministeriöön on lokakuussa 2015 avattu päivystyskeskus: Suurin osa edustustojen konsulipalveluista on neuvontaa, jota voidaan tarjota pääkaupungista käsin. Päivystyskeskuksen yhteydessä tulee toimimaan vuoden 2016 alusta lähtien sosiaalisessa mediassa neuvoja antava Nettikonsuli.

Konsuliyksikön muita viime vuosina toteutettuja hankkeita ovat mm. elatusapuso-pimusten vastaanoton lopettaminen edustustoissa sekä ulkomailla järjestettävien ennakoäänestysten logistiikan ulkoistaminen Postille.

Maahantulo puolella on toteutettu viisumihakemusprosessin osittainen ulkoistaminen suurimmissa viisuminhakijamaissa: Vuoden 2015 lopussa Suomi on ulkois-

tanut osan viisuminhakuprosessista Venäjällä, Ukrainassa, Thaimassa, Kiinassa, Turkissa ja Intiassa, joista haetaan eniten viisumeita Suomeen. Viisumihakemusten ulkoistamista jatketaan edelleen: vuonna 2016 pyritään ulkoistamaan 2-3 edustustoa. Ulkoistaminen ja hakemusaineiston sähköistäminen parantaa asiakaspalvelua ja vapauttaa edustustojen aikaa viisumipäätösten tekemiseen. Vuonna 2012 otettiin käyttöön paikkariippumaton viisumijärjestelmä, joka on tehostanut viisumiprosessia.

Ulkomaalaislakiin on saatu oleskelulupia koskeva uudistus vuonna 2015, jonka myötä oleskelulupahakemusten vastaanottaminen on mahdollista hoitaa myös edustamissopimuksella tai ulkoistuksella.

Vireillä ja suunnitteilla olevia uudistuksia

Voimakkaasti kasvanut muuttoliike tulee näkymään maahantuloasioissa perheyhdistämistehtävien kasvuna erityisesti lähtömaiden edustustoihin. Jotta perheyhdistämisiin liittyvät tehtävät pystytään jatkossa hoitamaan, on välttämätöntä kehittää uusia toimintatapoja ja järjestelyitä niiden hoitamiseen.

Eduskunnassa on parhaillaan käsittelyssä ulkomaalaislain muutosehdotus koskien mahdollisuutta valittaa kielteisistä viisumipäätöksistä hallinto-oikeuteen ja muutos tulee voimaan vuonna 2016. Tähänkin liittyen on aloitettu projekti, jonka puitteissa kehitetään edelleen viisumipäätösten laatua ja henkilökunnan osaamista. Tämän toivotaan vähentävän valituksia.

5.2 Kansalaispalveluiden kehittäminen

Kansalaispalveluiden alatyöryhmä esittää edustustojen tarkastelemista kolmena ryhmänä niiden tulevaisuudessa tarjoamien kansalaispalveluiden mukaisesti. Ryhmittelyssä on otettu huomioon edustuston kansalaispalveluiden tuottamisen laajuus, määrä ja/tai vaatavuus nykytilanteessa sekä ennakoitavissa oleva kehitys huomioiden.

Kansalaispalveluiden näkökulmasta edustustot voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

1) Edustusto tarjoaa välttämättömän konsuliavun hädänalaisille

- Edustusto tarjoaa välttämättömän konsuliavun hädänalaisille suomalaisille, kuten:
Vain hätäpassit (käsinkirj.), poikkeustapauksissa tunnistuspalvelut
- Hengen ja terveyden kannalta välttämättömän hoitoon ohjaamisen
- Elintärkeiden etujen valvonta kansalaisen ollessa estynyt hoitamaan itse omaa asiaansa
- Edustusto ei seuraa itsenäisesti pitkäaikaisia, ei-kiireellisiä konsulitapauksia
- Ei ota vastaan viisumihakemuksia, edustautuminen toisen maan toimesta tai ulkoistus (ei yhteystoimistot, erityisedustustot).
- Ei ota vastaan oleskelulupahakemuksia.

2) Edustusto tarjoaa kohdistettuja konsulipalveluita

- Edustusto tarjoaa välttämättömän konsuliavun lisäksi kohdistetusti myös muita tavanomaisia, konsulipalvelulaissa määriteltyjä konsulipalveluita kuten notaari-palveluita. (edustuston palvelu voi olla painottunut maahantulo- tai konsuliapuun, tai ajallisesti rajoitettua esim. kaikki konsulipalvelut tarjotaan vain turistisesonkina, jne.)
- Palveluiden tarjoaminen paikan päällä (eikä lähialueen muussa edustustossa tai Helsingissä) riippuu tapauskohtaisesti edustustosta, liikenneyhteyksistä, palvelujen kysynnästä ym.
- Edustusto voi hoitaa myös pitkäaikaisia konsulitapauksia UM:n tuella.
- Maahantulolupahakemusten vastaanotto / itsenäinen päätöksenteko/ulkoistaminen/edustautuminen.

3) Edustusto tarjoaa kaikki konsulipalvelut

- Edustusto tarjoaa kaikki lakisääteiset konsulipalvelut itse (pl. UM:n päivystyskeskukseen Helsinkiin keskitettävät neuvontapalvelut).
- Antaa täydet passipalvelut
- Hoitaa kaikki maahantulolupa -asiat
- Tukee tarvittaessa lähialueen edustustoja

Kaikkien kolmen ryhmän osalta kansalaispalveluja pyritään mahdollisuuksien mukaan keskittämään Suomeen sekä tukemaan edustustojen ministeriöstä käsin.

Tavanomainen konsulipalveluihin liittyvä neuvonta ja asiakaspalvelu hoidetaan ministeriössä. Lokakuussa avattu ministeriön 24/7 päivystyskeskus vastaa asiakkaille kiireettömiin yhteydenottoihin (passin kadottaminen, lievät omaisuusrikokset ym.) Päivystyskeskus myös vastaa kiireellisten hätätapausten tunnistamisesta ja hälyttää tarvittaessa ministeriön ja edustuston. Neuvontaa annetaan vuoden 2016 alusta lähtien myös sosiaalisessa mediassa Nettikonsuli-palvelun puitteissa.

Passi- ja viisumiyksikkö ohjaa edustustoja haastavissa maahantulolupa- ja matkustusasiakirjakysymyksissä virka-ajalla.

Akuuteissa tilanteissa ministeriö lähettää edustustoihin henkilöstöä esim. kriisi-tilanteissa ja vaikeiden konsulitapausten hoitoa varten tai kausiavuksi esim. maahantulolupahakemusten käsittelyssä ja kiintiöpakolaisten asioiden hoitamisessa.

Kansalaispalveluiden kehittämideoita:

Vaikuttaminen maahantuloa koskeviin toimintatapoihin ja lainsäädäntöhankkeisiin:

- Selvitetään voidaanko ulkoistaa osittain oleskelulupahakemusten vastaanotto ja/tai voidaanko perustaa oleskelulupakeskuksia kaikkein kuormitetuimpiin paikkoihin, tehdä etähaastatteluja videoitse, miten haastatteluja voidaan tehostaa jne. Tämä on tärkeää huomioiden erityisesti lisääntyvät perhesidehaastattelut, mutta myös muut maahanmuuttajaryhmät. Muutokset edellyttävät sopimista Maahanmuuttoviraston kanssa.

- Pyritään viranomaisyhteistyöllä sähköisen tunnistautumisen mahdollistamiseen myös ulkomailla asuville ja tähän liittyen:
 - Selvitetään mahdollisuutta myöntää henkilökortteja passeja myöntävissä edustustoissa. Nykyinen lainsäädäntö mahdollistaa ja muutos olisi hyödyllinen jos henkilökorteilla tulee mahdolliseksi tunnistautua etäpalveluissa.
 - Tutkitaan mahdollisuutta luopua väestörekisteri-ilmoitusten vastaanotamisesta. Ilmoitukset voisi tehdä jo nykyisin sähköisesti, mutta ilmoitus edellyttää tunnistautumista. Sähköinen tunnistautuminen ratkaisisi tämän ongelman, kuten myös mm. kansalaisuusilmoitusten vastaanoton.

Työtapojen uudistaminen:

- Tutkitaan mahdollisuutta tukea edustustojen kansalaispalvelutyötä liikkuvien palveluiden avulla (erityisesti 1. ryhmän edustustoja).
- Tehostetaan työskentelyä "lead state" -ajattelulla. Kukin määritellyn alueen edustusto vuorollaan vetää yhteistyötä, jonka puitteissa mm. sovitaan yhteisen aineiston teosta, jaetaan hyviä käytäntöjä, vaihdetaan tietoa, koulutetaan jne.
- Tutkitaan mahdollisuutta vireyttää oleskelulupahakemukset muualla kuin vastaanottavassa edustustossa ja toisiko se prosessin kokonaisuuden kannalta lisäarvoa.

Uusien teknisten ratkaisujen hyödyntäminen:

Paikkariippumattoman viisumikäsittelyn kustannustehokkuutta tullaan parantamaan VIISKE -esiselvityksen suositusten mukaisesti; toimintoja edelleen digitalisoimalla, prosesseja sujuvoittamalla ja normeja purkamalla.

Muita tapoja:

- a. Tutkitaan mahdollisuuksia konsulipalveluiden järjestämiseen muilla tavoilla, ml. ulkoistamisen mahdollisuuksia. Palveluiden maksullisuutta arvioidaan uudelleen. Selvitetään kunniakonsuleiden mahdollisuudet antaa laajempia palveluita.
- b. Selvitetään onko tarpeen lisätä liikkuvia maahantulo- ja passisalkkuja

sekä minne ne kannattaisi sijoittaa. Mahdollisuutena ovat erityisesti kunniakonsulinvirastot, joissa suomalaista henkilökuntaa.

c. Tutkitaan edellytyksiä luopua tiettyjen palveluiden antamisesta.

Kaupanvahvistukset. Edustustojen henkilökunta voi tietyissä tilanteissa toimia julkisina kaupanvahvistajina. Palvelut on mahdollista saada sähköisesti tai tarvittaessa asianajotoimiston kautta. Edellyttäisi kaupanvahvistuksia käsittelevän lain muutosta.

Palvelut yksityisiä henkilöitä koskevien tietojen hankkimiseksi ulkomailta. Edellyttäisi nykyisen konsulipalvelulain muuttamista.

Tutkitaan edellytyksiä tiukentaa laillistettavaksi esitettyjen asiakirjojen sisällön oikeellisuuden tarkistamista.

6.0 TEAM FINLAND JA MAAKUVATYÖ EDUSTUSTOISSA

- Kehitetään tiiviissä yhteistyössä TF –toimijoiden kesken ulkomaanverkoston palveluita yrityksille.
- UM:n TF -palveluiden tuotteistaminen.
- Edustustojen viestintä- ja maakuvatyö tukee edustuston tavoitteiden edistämistä sekä Team Finland –suunnitelman toteuttamista.
- Maakuvatyön painopistemat on määriteltävä.
- Kunniakonsuleiden profilointi palvelemaan paremmin TF- ja maakuvatyötä.

6.1 Kaupallis-taloudellisen potentiaalin huomiointi edustautumisen malleissa

Edustustojen Team Finland- ja maakuvatyön tarkastelussa alatyöryhmä otti lähtökohdaksi valtioneuvoston Team Finland –linjaukset (TF –vuosistrategia 2015), joiden mukaan valtionrahoitteiset kansainvälistymispalvelut ryhmitellään jatkossa yhtenäiseen, organisaatioiden rajat ylittävään palvelurakenteeseen.

TAMA -hankkeen Team Finland -alatyöryhmä analysoi kohdemaiden kaupallis-taloudellista merkitystä seuraavien kriteerien pohjalta: 1) kohdemaan talouden koko; 2) taloussuhteet Suomeen; 3) kohdemaan talouden kasvupotentiaali.

Tämän lisäksi työryhmä kartoitti yhteistyössä alueosastojen ja edustustojen kanssa kyseisessä maassa olevat julkisten toimijoiden Team Finland -resurssit (Tekes, Finpro, kunniakonsulit, kulttuuri-instituutit) ja asianomaisen edustuston vastuulla olevat jalkamaat, ja päätyi tämän pohjalta neljään eri edustautumisen malliin.

Toimintaprofiilit kertovat siitä miten ja missä laajuudessa edustustot voivat resurssiansa ja toimintaympäristönsä puolesta tarjota Team Finland -palveluita. Osa edustustojen suoritteista on viranomaispalveluita, joita on tarjottava kaikissa edustustoissa. Osassa palveluista tarjontaa rajoittavat edustuston resurssit sekä toimintaympäristön erityispiirteet. Myös yritysten mielenkiinto vaihtelee, mikä heijastuu palvelujen kysyntään.

Edustustojen profiilit vaihtelevat Pekingin, Shanghain, Moskovan ja Washingtonin kaltaisista suurista ja runsaasti TF-toimintaa sisältävistä monitoimijakeskuksista hyvinkin pieniin toimijoihin, joissa edustuston Team Finland -toiminnan tarve ja mahdollisuudet ovat rajatut.

A	Kaikki TF-palvelut tarjolla ja huomattava kysyntä; Finpro ja Tekes ja muita toimijoita paikalla;	Maakuvatyön prioriteettimaa; edustustossa lähetetty lehdistö/kulttuurineuvos;	Paljon suomalaisia yrityksiä paikalla; kaupavaihto huomattava; suuri talous; merkittävät kaupalliset mahdollisuudet; poliittisesti, taloudellisesti ja maakuvan kannalta erittäin tärkeä maa / suurvalta
B	Kaikki TF-palvelut tarjolla ja kysyntää paljon; Finpron iso toimisto;	Maakuvatyön prioriteettimaa; lehdistö/kulttuurineuvos/asemamaasta palkattu resurssi	Poliittisesti, taloudellisesti ja maakuvan (kielialue tai maantieteellinen sijainti) kannalta tärkeä maa; merkittävä kaupavaihto/suurehko talous; paljon suomalaisia yrityksiä;
C	Kaikki TF-palvelut tarjolla proaktiivisesti; mahd. Finpron pieni toimisto;	Ei lehdistö/kulttuurineuvosta, mahdollisesti asemamaasta palkattu resurssi;	Merkittävä taloudellinen potentiaali; poliittisesti tärkeä / nouseva alueellinen merkitys
D	TF-palvelut tarjolla reaktiivisesti; mahd. Finpron paikallinen edustaja (rep);	Maakuvatyö tarpeen mukaan (pienet resurssit).	Kauppavaihto pieni, potentiaalia lisäämiseen; satunnaisia taloudellisia mahdollisuuksia yksittäisille yrityksille / sektoreille; poliittista relevanssia

6.2 Edustustojen tarjoamat Team Finland –palvelut

Ulkoministeriön TF –toiminnan keskeisin osa ovat kaikki viennin ja investointien edistämiseen liittyvät toimet. Nämä ovat toimia, jotka ovat perinteisesti kuuluneet edustustojen normaaliin työhön. Eräänlaisena freskona näiden edellä mainittujen toimien taustalla ja tukena toimii Suomen maakuvaan liittyvä työ.

Ulkoasiainministeriöllä on eri puolilla maailmaa 85 edustustoa, joissa on lähetetty henkilökuntaa. Finprolla on toimipisteitä yli 40 ja Tekesillä seitsemän. Finpron palveluihin kuuluvat yritysten neuvonta ja sparraus, markkinamahdollisuudet (0-2 vuotta), verkottaminen sekä investointien edistämistyössä konsultoiva myynti, sekä Visit Finland -työssä ns. asiakasliidien hankinta. Tekes on puolestaan vastuussa pitemmän aikavälin markkinamahdollisuuksiin liittyvästä ennakoitotoiminnasta (FutureWatch 3-5 vuotta) sekä innovaatioyhteistyöstä.

Edustustot tarjoavat yrityksille seuraavia palveluita Team Finland -verkostossa sovitun työnjaon mukaisesti:

1. Markkinoiden mahdollisuudet

1.1 Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen: Edustusto etsii ja tunnistaa ja analysoi viranomaisiin ja yrityselämään luomiensa kontaktien kautta uusia liiketoimintamahdollisuuksia suomalaisille yrityksille ja toimittaa ne verifioitaviksi.

1.2. Maatieto: Edustusto tarjoaa asemamaata koskevaa yhteiskunnallista ja kaupallistaloudellista päivitettyä tietoa yritysten ja yhteistyökumppaneiden käyttöön. Lisäksi maatietoon liitetään ko. edustuston tuottamia avoimia kaupallistaloudellisia ja poliittisia raportteja

2. Rahoitus

2.1. Kehityspoliittiset rahoitusinstrumentit (TF –palvelukategoria: Rahoitus): Finnfund tarjoaa pitkäaikaisia sijoituksia ja rahoitusta. Vuonna 2016 valmistuva Public Sector Investment Support Facilityn avulla voidaan tukea kehittyvien maiden julkisen sektorin investointeja, joissa hyödynnetään suomalaista teknologiaa ja osaamista. Finnpartnership tukee suomalaisten ja kohdemaan yritysten pitkäaikaiseen liiketaloudellisesti kannattavaan toimintaan tähtääviä hankkeita. Uutena instrumenttina on vuosina 2015-2019 toteutettava Tekesin ja UM:n yhteisrahoitettu BEAM -kehitysinnovaatio-ohjelma, joka painottaa yksityisen sektorin roolia kehityksen tukemisessa.

3. Yhteiskuntasuhteet

3.1 Viranomaiskontaktit: Edustusto tunnistaa Team Finland –palveluiden kannalta olennaiset viranomaiskontaktit sekä ohjaa , yrityksiä kääntymään kohdemarkkinoilla oikeiden tahojen puoleen. Tavoitteena on nopeuttaa ja tehostaa yrityksen markkinoillepääsyä ja vähentää virheitä ja riskejä.

3.2. Arvovaltapalvelut: Edustusto avaa ovia ja yhdessä yrityksen kanssa määrittelee keinojen ja arvovaltan tarpeen tason. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että edustuston päällikkö tai muu virkamies (tai ministeriön korkea virkamies) on läsnä tuomassa eri tavoin arvovaltaa (esimerkiksi avaamalla tapahtuman tai pitämällä puheen) yrityksen tilaisuuteen tai hän on mukana yrityksen tavatessa korkeita virkamiehiä.

3.3. Markkinoillepääsy ja etukäteisvaikuttaminen: Ulkoministeriön ja edustustojen toiminta kahdenvälisesti, EU:n sisämarkkinoilla tai EU:n kautta tai kahdenvälisesti eri kansainvälisissä järjestöissä. Tavoitteena on markkinoillepääsyn tai yritysten liiketoimintaedellytysten parantaminen ja liiketoiminnan edistäminen. Edustusto identifioi oikeat vaikutuskanavat ja tuo aktiivisesti esille yritysten tavoitteita markkinoillepääsykysymyksissä.

3.4. Ongelmien ratkaisu: Edustusto/ministeriö tunnistaa ne viranomaiset, joiden yhteyksiä tarvitaan ongelman ratkaisemiseksi ja ottaa yhteyden asianomaisiin viranomaisiin sekä käy tarvittaessa yhdessä yrityksen kanssa tai yrityksen puolesta niiden puheilla ongelman ratkaisemiseksi. Edustusto/ministeriö auttaa myös muilla sen käytettävissä olevilla keinoilla ja kontakteilla ongelman ratkaisussa.

4. Näkyvyys

4.1. Edustuston tilojen hyödyntäminen: Edustusto tarjoaa mahdollisuuden vuokrata edustuston tiloja yrityksen promootio- tai verkostoitumistilaisuuksiin.

4,2, Mediakontaktit ja viestintätuki: Ulkoasiainministeriö ja edustustot välittävät yrityksille mediakontakteja, kuitenkin niin, että vastuu kontaktoinnista on ensisijaisesti yrityksellä, tekevät viestintäyhteistyötä ja tarjoavat maakuvatyön sähköisiä työkaluja. Edustuston kontaktien avulla yrityksille tarjoutuu mahdollisuus medianäkyvyyteen, viestintätuki täydentää yritysten omaa viestintää. Sähköisten työkalujen avulla yrityksille tarjoutuu mahdollisuus hyödyntää Suomen maakuva liiketoimintansa tukena

Maahantulopalvelut ja notaaripalvelut: Edustustot myöntävät viisumit ja maahantuloluvat yritysten asiakkaille ja ulkomaalaisille työntekijöille sekä yritysten tarvitsemat viralliset asiakirjat.

Maakuvatyö ulkoasiainministeriössä ja edustustoissa on vaikuttamis- ja viestintätöitä, jolla välitetään tietoa kohderyhmille, mielipidevaikuttajille ja päätöksentekijöille. Toimenpiteiden ja työvälineiden kirjo on hyvinkin laaja ja edustustojen työssä usein läpileikkaavaa toimintaa

Keväällä 2016 jatkokehitystyön tavoitteena on edustustojen tarjoamien palveluiden selvempi tuotteistaminen. Tämä merkitsee sitä, että esimerkiksi arvovaltapalveluille määritellään erilaiset mallit, jolloin asiakkaana oleva yritys tietää tarkemmin mitä edustuston tarjoama arvovaltapalvelu sisältää. Mallit tulevat olemaan suhteellisen väljiä eikä tuotteistaminen sovi kaikille palveluille. On myös tarkasteltava niitä keinoja, joilla edustustot parhaiten pystyvät tuomaan oman panoksensa investointien saamiseksi Suomeen.

Palvelujen tarjontaa koskevan työnjaon pääperiaatteista valtionrahoitteisten organisaatioiden kesken sovitaan Team Finland yhteistyön puitteissa. Työnjako Finpron ja Tekesin kanssa on suhteellisen selvä niissä maissa, joissa Finprolla ja/tai Tekesillä on oma toimisto. Edustustojen kannalta tilanne on haasteellinen niissä maissa, joissa Finpro ei ole läsnä tai se on edustettuna maaedustajan kautta. Finpron maaedustajien roolia ollaan uudistamassa ja yritysten neuvontatyöhön edustajien resursseja ei jatkossa ole käytettävissä samalla tavalla kuin aikaisemmin. Tällöin nousee esiin kysymys siitä miten edustustot voivat paikata sitä palveluaukkoa, jonka Finpron toimiston puuttuminen aiheuttaa.

Edustustot voivat tarjota perusneuvontaa maan liiketoimintaympäristöstä, jakaa perustietoa keskeisimmistä liiketoimintasektoreista, yleistietoa asemamaasta ja sen markkinoista, poliittisesta kulttuurista ja liiketoimintakulttuurista sekä perusneuvoja kuluttajien käyttäytymisestä. Edustustot ohjaavat tarvittaessa yritysten kyselyt eteenpäin yritysten tarpeiden mukaisesti joko keskitettyyn TF –palveluun Suomessa, suoraan paikallisille asiantuntijoille ja konsulteille tai viranomaiselle. Edustustot voivat lisäksi tehdä tai välittää liiketoimintamahdollisuuksia, verkottua yrityksiin tai arvoketjuihin mutta suppeammassa määrin kuin Finpron omat toimistot. Varsinaiseen liiketoimintaan liittyvään syvällisempää neuvontaa edustustot eivät voi tarjota.

Hallituksen kärkihankkeena ulkoasiainhallinto rekrytoi Singaporeen, Teheraniin, Ottawaan, Los Angelesiin/ Palo Altoon, New Yorkiin sekä Istanbuliin liiketoiminnan asiantuntijat kolmen vuoden määräajaksi kehittämään Team Finland –palveluita, tukemaan suomalaisten yritysten vientiponnisteluja ja avustamaan näitä kohde-markkinoilla yhdessä muiden Team Finland –toimijoiden kanssa. Asiantuntijoiden tehtävään kuuluu myös investointien hankinta Suomeen sekä innovaatioyhteistyö.

6.3 Yhteistyö ja työnjako muiden julkisten Team Finland -toimijoiden kanssa

Team Finland ja maakuva –alatyöryhmän työ TAMA –hankkeessa on keskittynyt edustustojen profilointiin. Samaan aikaan on kehitetty seuraavia palveluprosesseja ja niiden tarvitsemia instrumentteja yhdessä lähimpien Team Finland -kumppaneiden kanssa:

Kesäkuussa 2014 konsulttitoimisto Digian kanssa tehty tehtäväjaon selventäminen Finpron kanssa sekä Team Finlandin yhteisen palvelurakenteen julkistaminen syyskuussa 2014.

Kotimaan palvelumallin eli ns. "yhden luukun" palvelumallin kehittäminen ja toteuttaminen yhdessä Tekesin, Finpron, ELY–keskusten, Finnveran kanssa syksyllä 2015. Hallituksen lupauksen mukaisesti yrityksille annettiin palvelunumero, jonka kautta ne saavat kansainvälistymiseensä tarvitsemansa palvelut yhdestä numerosta.

Keskeinen instrumentti TF –yhteistyölle on uusi yhteinen asiakastietojärjestelmä (Customer Relations Management, CRM), joka valmistunee vuoden 2016 aikana. Yhteisen asiakastietojärjestelmän kautta edustustot saavat yrityksen perustiedot ja ne toimenpiteet ja palvelut joita ko. yritys on saanut muilta TF-toimijoilta.

Tekesin johdolla on kehitetty liiketoimintamahdollisuustyölle TF –verkoston yhteinen sähköinen alusta, jolle voidaan kirjata havaitut liiketoimintamahdollisuudet, markkinamahdollisuudet keskipitkällä aikavälillä, Future Watch –tieto sekä UM:n tuottamat julkiset maaraportit. Alustan kautta edustustot saavat käsittelyyn havaitsemansa uudet liiketoimintamahdollisuudet.

Kunniakonsuleiden Team Finland -työtä on mahdollista kehittää kunniakonsulaattien aiempaa tarkemman profiloinnin kautta. Näin ollen kunniakonsulit voisivat mahdollisuuksien mukaan osallistua asemamaissa toimiviin Team Finland -tiimeihin.

hin ja muuhun promootio- ja maakuvatyöhön. Parhaimmillaan kunniakonsulit voidaan sisällyttää UM:n yrityksille tarjoamaan palveluvalikoimaan. Edustustot ja muut TF-toimijat sitoutuvat siihen, että kunniakonsuleilla on käytössään em. toiminnan edellyttämä ajantasainen tieto ja tausta-aineisto.

6.4 Edustustojen maakuvatyön tavoitteet, sisällöt ja keinot

Edustustojen maakuvatyö keskittyy Suomen vahvuuksista kertomiseen. Pitkän tähtäimen tavoite on vaikuttaa sellaisiin yksilö-, yritys- ja valtiotason päätöksiin, joissa mielikuvilla on merkitystä (opiskelupaikat, matkailu, investoinnit, tuote- tai palveluhankinnat, kumppanuudet jne). Maakuvatyön merkitys ja sisältö vaihtelee maakohtaisesti. Joissakin tapauksissa maakuvatyö tarkoittaa pienimuotoisia mutta tavoitteellisia tilaisuuksia. Osalle se merkitsee jatkuvaa työtä sen puolesta, että Suomen kansainvälistä asemaa ja pohjoismaista yhteenkuuluvuutta ei kyseenalaistettaisi.

Kotimaassa maakuvatyön organisointi on uudistettu vastaamaan TAMA -hankkeenkin mukaisia tavoitteita. Kansallisella tasolla maakuvan koordinaatiosta vastaa eri organisaatioiden edustajista ja ulkopuolisista asiantuntijoista koostuva Finland Promotion Board (FPB). Finland Promotion Boardin tehtävänä on linjata, ottaa kantaa, hankkia tietoa ja koordinoida maakuvatyötä sekä määrittää maakuvatyön kärkiteemat. Ulkoministeriö toimii FPB:n sihteeristönä huolehtien siitä, että tieto maakuvatyön tarpeista liikkuu kotimaan toimijoiden ja edustustojen välillä molempiin suuntiin.

Ulkoministeriön viestintäosaston uudistukset tähtäävät maakuvatyömielessä etenkin pienimpien edustustojen kuormituksen keventämiseen. Näitä uudistuksia ovat ns. yhden luukun periaate, jonka mukaan jokaisella edustustolla on viestintäosastolla kummiyksikkö ja vastuuvirkamies tukemassa edustuston viestintä- ja maakuvatyötä. Edustustojen verkkosivu-uudistuksella ja Suomen kannat –hankkeella pyritään takaamaan, että kaikilla on käytettävissään päivitetyt tiedot keskeisimmistä ulkopoliittisista kysymyksistä. Muita työvälineitä ovat Maakuvatyön käsikirja, uudistunut ThisisFINLAND –verkkosivu ja sosiaalisen median kanavat, Finland toolbox –työkalupakki sekä maakuvatyön teemakalenteri.

TAMA -hankkeen kanssa ajallisesti yhdessä ja sen hengen mukaisesti maakuvatyön painopistemaiksi on kolmivuotiskaudeksi 2016-2018 päätetty seuraavat: Venäjä, Kiina, Saksa, Yhdysvallat, Iso-Britannia (uusi), Ranska, Japani (uusi), Intia, Turkki, Meksiko (uusi), Egypti, Puola, Etelä-Korea (uusi). Painopistemaille on varattu pääosa niin sanotusta maakuvatyön hankerahasta, jota haetaan vuosittaisen TTS -prosessin yhteydessä. Pienempi summa on varattu muiden edustustojen maakuvahankkeisiin. Niiden on tuettava edustuston toimintasuunnitelman tavoitteiden toteutumista ja/tai maalle laadittua Team Finland -suunnitelmaa.

Maakuvatyön kannalta katsottuna Suomen kunniakonsulit ovat hyvä kanava lisätä tietoa Suomesta ulkomailla. Moni kunniakonsuli pitää maakuvatyötä yhtenä keskeisimmistä tehtävistään, mutta sitä ei kuitenkaan voida heiltä edellyttää. Näin ollen heille tulee tarjota välineitä, tietoa ja koulutusta, jota he voivat hyödyntää halutessaan. Edellä mainitut maakuvatyön työkalut ja uutiskirje ovat myös kunniakonsuleiden käytettävissä.



6.5 Edustustojen viestintä- ja maakuvatyön toimintaprofiilit

Edustustot on jaettavissa karkeasti neljään profiiliin toimintaympäristön, käytettävissä olevien resurssien sekä edustuston toiminnan painopisteiden perusteella.

A Maakuvatyön painopistemaa. Edustustossa on lähetetty lehdistö- ja/tai kulttuurineuvos, joka on maakuvatyön ja/tai viestinnän ammattilainen. Edustusto on hyvin itseohjautuva ja kykenevä strategiseen suunnitteluun ja toimeenpanoon. Maassa on useampia TF -toimijoita, mikä tuo mukanaan monipuoliset yhteistyömahdollisuudet. Alueella on runsaasti suomalaisyrityksiä. Ne välittävät maakuviaviestä sekä luovat pohjaa yhteistoiminnalle ja sponsoroinnille. Maa/alue on poliittisesti ja taloudellisesti merkittävä. Poliittinen maakuvatyö on tämän vuoksi alueella erityisen tärkeää. Viestinnän ja maakuvatyön tukeen on vähemmän tarvetta ja se on esisijaisesti strategista ja maakuvatyön työkalujen kautta tuotettuun sisältöön liittyvä. Verkkoviestintä on itsenäistä. Maakuvatyön hankeraha on osa vakituista keinovalikoimaa ja painopistemaastatus mahdollistaa suuremmat projektit sekä pidemmän tähtäimen suunnittelun yhdessä paikallisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Media- ja vaikuttajavierailut ovat räätälöityjä.

B Maakuvatyön painopistemaa tai ehdokas. Edustustossa on joko lähetetty lehdistö- ja/tai kulttuurineuvos tai paikalta palkattu viestintään ja maakuvatyöhön keskittyvä ammattilaisresurssi. Edustusto on hyvin pitkälle itseohjautuva, mutta saattaa tarvita tukea strategiseen suunnitteluun tai viestinnän toimeenpanoon. Maassa on ainakin muutamia muita TF -toimijoita ja mahdollisuuksia yhteistyöhön. Merkittäviä suomalaisia yrityksiä on läsnä tai ne seuraavat markkina-aluetta Suomesta käsin. Yhteistoiminta ja sponsorointi yritysten kanssa on mahdollista. Maa/alue on poliittisesti ja taloudellisesti tärkeä, mahdollisesti alueellinen suurvalta, jossa myös poliittinen maakuvatyö on perusteltua. Viestinnän ja maakuvatyön tuen tarve on satunnaista mutta hetkittäin suurempaa. Edustuston verkkoviestintä on ammattimaista ja näkyvää. Maakuvatyön hankeraha on tärkeää ja mahdollistaa suuremmat projektit sekä pidemmän tähtäimen suunnittelun (mikäli maa on painopistemaa) yhdessä paikallisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Media- ja vaikuttajavierailut ovat kohdennettuja.

C Viestintä- ja maakuvatyöhön on osoitettu osa jonkun työntekijän työajasta tai paikalta palkattu resurssi. Edustusto tarvitsee viestintäosaston tukea sekä suunnittelu- että toteutuspuolella. Maa tarjoaa ennen kaikkea merkittävää taloudellista potentiaalia. Muita TF -toimijoita on vähän. Edustusto tarvitsee myös TF -toimin-

taan tukea kotimaasta. Etabloituneita yrityksiä on vähän mutta yritysmaailmassa on selvä kasvava kiinnostus. Maa saattaa olla nykyinen tai entinen kehitysyhteistyön kumppanima ja yrityksille suunnatut kehityspoliittiset rahoitusinstrumentit ovat tärkeitä. Maakuvatyön hankerahan osalta edustusto on ohjattu hakemaan niin sanottua jakamatonta määrärahaa erityisen hyviin tai mittaviin hankkeisiinsa. Media- ja vaikuttajavierailut ovat fokuoituja. Edustuston verkkoviestintää on kevennetty.

D Viestintä- ja maakuvatyöhön ei ole osoitettu erillisiä resursseja tai työaikaa muilla kuin edustuston päälliköllä. Maakuvatyön erillisiä hankkeita toteutetaan vain tarvittaessa, jolloin viestintäosaston viestintä- ja maakuvatuki on keskeistä. Maassa ei ole suurlähetystön lisäksi muita TF-toimijoita. Yrityksiä on paikalla rajallisesti tai ei lainkaan. Edustusto tarvitsee selvästi TF-toimintaan tukea kotimaasta. Maahan voi kohdistua satunnaista taloudellista potentiaalia. Osa köyhimmistä kehitysyhteistyön kumppanimaista kuuluu myös tähän ryhmään, jolloin yleensä maakuva on hyvä ja olemassa olevat yhteistyörakenteet ja kehityspoliittiset rahoitusinstrumentit tärkeitä ja hyödynnettävissä. Maakuvatyön hankerahan osalta edustusto on ohjattu hakemaan ns. jakamatonta määrärahaa erityisen hyviin tai mittaviin hankkeisiinsa. Media- ja vaikuttajavierailuja hyödynnetään fokusoidusti. Edustuston verkkoviestintä on hyvin kevyttä ja keskittyy sosiaaliseen mediaan.

SUOMI
FINLAND

YHTEENVETO

Raporttiin kirjatut esitykset, linjaukset ja profiloinnit hyväksyy ministeriön johto. Tämän jälkeen aloitetaan tarvittavat hankkeistamiset, jotta voidaan siirtyä käytännön toteutukseen. Hankkeet tulevat sijoittumaan useille vuosille, sillä tavoitteena on kehittää toimintoja pitkäjänteisesti. Muutama hanke on jo hyväksytty ja käynnistynyt tämän raportin julkaisuajankohtana. Toinen on sähköisen viisumikäsitteilyprosessin kehittämisen VIISKE-hanke, josta saadaan nopeasti tuottavuushyötyjä ja toinen on taloushallinnon keskittäminen. Sillä on aiempien kehittämisten pohjalta hyvät etenemisvalmiudet ja se on osa hallitusohjelmassa mainittua koko valtionhallinnon kiireellistä muutosta, jonka toimeenpanon ajankohta on jo vuosina 2016-2017. Raportissa esitettyjä profilointimalleja tarkastellaan ja tarvittaessa profiloiteja muutetaan painopisteiden perusteella ulkoasiainministeriön vuosittaisessa suunnitteluprosessissa.

Meneillään olevalla hallituskaudella hallinnonaloja on rohkaistu digitalisoimaan, kokeilemaan ja purkamaan normeja. Käynnistyvät hankkeet noudattavat myös tätä hallituslinjausta. Jatkotyössä tullaan nimeämään vetovastuussa olevat vastuutahot sekä ohjausryhmät. Kehittämistyön ytimessä on yhteistyö ministeriön ja edustustoverkon välillä. Kentän ääntä kuullaan koko työn ajan.

Raporttiluonnoksen kommenttikierros edustustoverkossa vahvisti myös sen, että nyt tarkastelussa olevat ulkoasiainhallinnon rakenteet ja prosessit ovat vain osa niistä kohteista, joita tulisi kehittää. Hyviä esimerkkejä jatkojalostamiselle ovat johtamisjärjestelmän sekä raportointi- ja vaikuttamistyön kehittäminen. Kysymys työnjaosta ministeriön ja edustuston välillä politiikkalohkoilla on myös tarkastelun arvoinen asia.

Miten parhaalla tavalla edistetään Suomen kansainvälisen aseman vahvistamista ja Suomen vaikuttamiskykyä? Miten voidaan optimoida tulevaisuudessa henkilöresurssiemme tehtävät tiivistyvän yhteistyön keinoin sekä työnjakoa kehittämällä? Miten raportointia tulisi edelleen kehittää? Nämä kysymykset jäävät seuraavan hankkeen tutkittavaksi.



2016

ISBN 978-952-281-452-4
PDF ISBN 978-952-281-453-1
e-kirja ISBN 978-952-281-454-8