

---

# VALTION TYÖNANTAJAPOLIITTINEN KATSAUS

---



Valtion työmarkkinalaitos

3.4.2007

# Sisällys

Esipuhe Teuvo Metsäpelto

1. Toimintaympäristön kehittyminen 2000-luvulla .....	6
Talouden näkymät päätymässä olevalla hallituskaudella vuoden 2006 valossa .....	6
Jatkuuko talouskasvu? .....	7
Tulevaisuuskatsaus, ennakoitavyö avainasemassa .....	8
2000-luvun trendejä.....	8
Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittäminen.....	9
Esitys kansalliseksi ohjelmaksi tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiseksi arantamiseksi 2007 - 2011 - 2015 .....	9
2. Suomen valtion toiminta .....	9
3. Valtionhallinto ja tuottavuus .....	10
Tavoitteena kaikissa tapauksissa tuottavat, iskukykyiset toimintayksiköt.....	10
Tuottavuus ja henkilöstöjohtaminen.....	11
Hyvinvointi ja jaksaminen.....	11
4. Valtion henkilöstön määrä ja vaihtuvuus .....	13
5. Valtion rakennemuutokset ja niiden henkilöstövaikutukset, työvoiman saatavuus .....	16
Osaavan henkilöstön saatavuus tulevaisuudessa ja kilpailukyky työmarkkinoilla.....	16
Keinot vastata kohtaanto-ongelmaan .....	19
Palvelukeskusuudistus .....	19
Valtioneuvoston periaatepäätös vahvistaa yleiset toimintatavat muutostilanteissa .....	20
6. Johtamisen ammatillistuminen .....	21
Valtion ylimmän johdon järjestelmän uudistaminen osana valtiotyönantajan toiminnan kehittämistä.....	21
Valtioneuvostotasoinen henkilöstöjohtaminen .....	22
Muu johdon kehittäminen.....	22
7. Sopimustoiminnan kehittyminen.....	23
Keskitetty vai paikallinen sopiminen .....	23
Työnantajavirkamiehet .....	23
8. Työrauhakysymykset .....	24
Ennakoiva työrauhaan vaikuttaminen.....	24
9. Palkkapolitiikan kehittäminen kilpailukyvyn turvaksi .....	25
Palkkapolitiittiset hankkeet.....	25
Tulospalkkiohanke.....	25
Valtion palkkausjärjestelmien kehittäminen .....	26
Palkkakilpailukyvyn edistäminen.....	26
Kannustejärjestelmien kokonaisuus .....	27
Samapalkkaisuus .....	27
Sukupuolivaikutusten arviointi- ja tasa-arvotyön edistämisyöhmän tilannekatsaus .....	28

10. Palkkamallit ja palkankorotusvarojen uudelleenallokointi .....	28
Tilastoyhteistyö.....	29
11. Ansiokehitys työmarkkinoilla.....	29
Pitkän ajanjakson kehitys .....	29
Arvio pitkän ajanjakson kehityksestä.....	30
Lyhyemmän ajanjakson kehitys .....	31
12. Valtion palkkasummat ja työvoimakustannukset 2003 - 2006 .....	33
13. Palvelussuhteen ehdot ja niiden tasapainoinen kehittäminen .....	34
Perhevapaat .....	34
Monikulttuurisuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus .....	34
Vaikuttaminen työstä poissaolojen vähentämiseen .....	34
Työaikalaki ja työaikadirektiivi .....	35
Työaikajoustotilanne .....	35
14. Sopimuskauden aikaiset työryhmät .....	36
Upj-työryhmä .....	36
Vpj:n kehittämistyöryhmä .....	36
Valtion työaikatyöryhmä .....	36
Määräaikaistyöryhmä .....	36
Valtion yhteistoiminnan kehittämistyöryhmä.....	37
Henkilöstön edustajien asemaa ja oikeuksia käsittelevä työryhmä .....	37
Sukupuolivaikutusten arviointi- ja tasa-arvotyön edistämisyhmä.....	38
Tilastotyöryhmä .....	38
Vuosilomatyöryhmä .....	38
Sopimusten selkeyttämistyöryhmä .....	38
Matkatyöryhmä.....	38

Lähteet ja liitteet

## Esipuhe

---

Valtiolla työskentelee runsaat 123 000 henkilöä kolmellatoista hallinnonalalla. Vuosina 2007 – 2011 valtion henkilöstön kokonaispoistuma on noin 28 000 henkilöä. Vastaavana ajanjaksona uusien henkilöiden rekrytointitarve on noin 20 000 henkilöä. Tämä tosiasia sekä varautuminen julkisen talouden liikkumavaran vähittäiseen heikkenemiseen haastaa valtion toimintayksiköt jatkamaan rakenteiden uudistamista ja nostamaan toiminnan tuottavuutta. Tuottavuuden parantaminen edellyttää huomattavaa panostamista valtion tuloksellisuutta ja työnantajakilpailukykyä tukevaan palkkapolitiikkaan sekä erityisesti nämä haasteet tunnistavaan johtamisen kehittämiseen. Myös työelämän laatua on kehitettävä samanaikaisesti muiden uudistusten kanssa. Työnantajayhteistyötä on tiivistettävä ja esimies- ja työnantajaosaamista on kehitettävä.

Näiden haasteiden keskellä kuluva, ennätyspitkä sopimuskausi (14.12.2004 – 30.9.2007) lähestyy loppuaan. Tulopoliittinen selvitystoimikunta tekee selvitystä sopimuksen vaikutuksista koko työmarkkinoilla ja talousnäkymistä tulevalle sopimuskaudelle. Jo nyt voi todeta, että valtiotyönantajan kannalta merkittäviä ja maininnan arvoisia saavutuksia vielä kulumassa olevalla sopimuskaudella on paljonkin.

Valtion palkkausjärjestelmät ovat lähes kattavasti käytössä ja kannustejärjestelmien kokonaisuutta on päästy tarkastelemaan tosi mielellä niin tulospalkkiojärjestelmien edistämisestä keskusteltaessa kuin henkilöstörahojen soveltuvuutta valtiollekin pohdittaessa. Valtion palkkapolitiikan suuntaa on alkuvuodesta linjattu sopimuspolitiikan toteuttamisen ohella. Erityisesti suuntaamisen tarvetta on nähty esimies- ja asiantuntijatehtävissä. Valtion palkkakilpailukyyn tasapainoinen parantaminen ja valtion henkilöstön suhteellisen palkkauksellisen aseman kehittäminen kestäväällä tavalla on valtiotyönantajan tavoitteena jatkossa.

Palkanmuodostuksen tulee uudessa sopimusratkaisussa (1.10.2007 - ) olla valtiotyönantajan kilpailukykyä edistävää. Valtion työmarkkinalaitos kannattaa tulevassa sopimusratkaisussa prosenttilinjaan perustuvaa palkankorotusvaraa. Sisäisiä palkkasuhteita ei tule muuttaa yleiskorotuksen muodoilla. Sopimusratkaisun tulee muillakin osin mahdollistaa palvelussuhteen ehtojen ennakkoluuloton kehittäminen valtion toimintayksiköiden johtamista sekä toimintaa ja muuttuvia rakenteita tukevaksi. Ajanmukaisten palvelussuhteen ehtojen tulee entistä enemmän luoda edellytyksiä työn tekemisen uudistuville muodoille. Palvelussuhteen ehtojen tulee tukea valtion henkilöstön luovuutta ja hyvinvointia ja taata hyvät uramahdollisuudet muuttuvassa työympäristössä ja mielekkäässä työssä.

Tämä raportti on valmisteltu Valtion työmarkkinalaitoksessa taustaksi valtion alan sopimusneuvotteluille valtion toimintayksiköiden käyttöön sekä hyödynnettäväksi Valtion työmarkkinalaitoksen ja valtion alan pääsopijajärjestöjen välisissä sopimusneuvotteluissa.

Raportin laadinnasta on vastannut työryhmä: Seija Petrow, Leena Lappalainen, Veikko Liuksia, Tuomo Vainio, Pentti Tuominen, Tuija Wilska, Päivi Lanttola, Pirkko Janas, Eija Mäkinen ja Pirkko Ala-Marttila. Työhön ovat osallistuneet myös monet Valtion työmarkkinalaitoksen virkamiehet.

Helsingissä 3 päivänä huhtikuuta 2007

*Teuvo Metsäpelto*  
Valtion työmarkkinajohtaja

# 1. TOIMINTAYMPÄRISTÖN KEHITTYMINEN 2000-LUVULLA

## Talouden näkymät päättymässä olevalla hallituskaudella vuoden 2006 valossa

**Taloukasvu** on jatkunut nopeana. Vuoden 2006 kolmella ensimmäisellä neljänneksellä BKT ylitti kuudella prosentilla vuoden 2005 tason ja koko vuoden kasvu nousee yli prosenttiyksikön kesällä 2006 ennustettua 4,5 prosenttia suuremmaksi. Vauhti on samaa huippuluokkaa kuin vuosina 1997 - 1998, mutta työllisyyden 1,6 prosentin kasvu jää nyt puolta hitaammaksi ja tuottavuuden nousu on vastaavasti suurempi.

**Kokonaistuotannon kasvuvauhti** hidastuu vuonna 2007 kolmen prosentin tuntumaan ja korkeasuhdanne näyttää pysyvän kokonaisuutena hallittuna.

Vuoden 2004 loppupuolelta alkanut **työvoiman kysynnän** vilkastuminen voimistui entisestään vuonna 2005. Työpaikat lisääntyivät erityisesti rakennusalalla, kaupassa, liike-elämää palvelevissa toiminnoissa, lasten päivähoidossa sekä sosiaalipalveluissa. Teollisuuden työvoiman kysyntä kääntyi myös lievään nousuun. Lähes 40 000 työpaikan lisäys vuonna 2006 nostaa työllisyysasteen 68,9 prosenttiin.

Koko vuoden 2006 **työttömyysennustearvio** oli valtiovarainministeriön joulukuun suhdannekatsauksen mukaan 7,8 prosenttia. Vaikka työttömyys on yhä laajaa, alkavat kansantalouden tuotantomahdollisuudet olla ylärajoillaan, sillä huolimatta hyödykkeiden lisääntyneestä tuonnista ja kasvaneesta ulkomaisen työvoiman käytöstä resurssirajoitteet ovat lisääntyneet ja paineet talouden ylikuumenemiseen ovat eräiltä osin kasvaneet. Vuoden kolmannella neljänneksellä oli avoinna lähes 41 000 työpaikkaa, mikä oli 6 000 enemmän kuin vuotta aiemmin. Vajaa puolet työpaikoista oli vaikeasti täytettäviä.

**Inflaatiopaineet** eivät ole lisääntyneet siinä määrin kuin oletettiin. Euron vahvistuminen on osaltaan hillinnyt tuontihintojen kohoamista. Vuonna 2006 **kuluttajahinnat** kohosivat keskimäärin 1,6 prosenttia.

**Teollisuuden suhdannetilanne** on ollut yhä suotuisa ja tuotannon taso pysyy korkeana vielä vuonna 2007, vaikka kasvu vuodesta 2006 hidastuu.

Kotitalouksien vahva luottamus sekä työllisyyden ripeä koheneminen yhdessä voimakkaasti lisääntyneen velanoton kanssa ovat ylläpitäneet vahvaa, liki neljän prosentin kulutuksen kasvua. Vuosina 2006 ja 2007 valtion tuloverotuksen keveneminen tukee myös merkittävästi palkansaajien ostovoimaa. Tänä vuonna kulutuksen kasvu hidastuu, sillä 100 prosentin tuntumaan kohoava velka suhteessa käytettävissä oleviin tuloihin yhdessä kolmatta vuotta jatkuvan negatiivisen säästämisen kanssa alkavat jo rajoittaa kulutuksen ja asuntoinvestointien kasvua.

Tulopoliittista selvitystoimikuntaa on pyydetty tekemään perinteinen ansioiden ja hintojen kehitystä koskeva selvitys, johon kootaan viimeisimmät tilastotiedot ja uusimmat ennusteet sopimuspalkkojen ja ansioiden kehityksestä. Lisäksi tulopoliittinen selvitystoimikunta tekee kansainvälisen työvoimakustannus selvityksen ja tuloratkaisujen herkkyysoikutuksia kansantalouteen koskevan analyysin liittyen erityisesti työllisyyteen ja taloudelliseen kasvuun. Selvitykset tehdään toukokuussa 2007 ja ansioiden tilastotiedot koskevat viimeistä neljänestä 2006.

## Jatkuuko talouskasvu?

Valtion talouden kasvu-ura ja kansalaisten ostovoiman suotuisa kehitys on luonut hyvät puitteet työmarkkinoiden kehitykselle. Työpaikkoja on syntynyt ennätyksellisen paljon ja työttömyysaste on laskenut jatkuvasti. Rakenteelliselta työttömyydeltä ei ole kuitenkaan säästyttävä ja erityisesti pääkaupunkiseudulla esiintyy akateemista piilotyöttömyyttä ja muutoinkin työmarkkinoiden kohtaanto-ongelma on tunnistettu.

Mikäli Suomi aikoo päästä peruslaskelmaa korkeammalle potentiaalisen kasvun uralle ja sen mukaiseen korkeampaan työllisyysasteeseen, on ryhdyttävä toimenpiteisiin, joita raportti luettelee:

- Maltillinen, hyvän hintakilpailukyvn turvaava tuloratkaisu
- Työurien pidentämiseen tähtäävät toimet
- Työmarkkinoiden kohtaannon parantaminen työvoiman alueellista ja ammatillista liikkuvuutta edistämällä
- Aktiivisen työvoimapolitiikan vaikuttavuuden parantaminen
- Tulo- ja kannustinloukkujen vähentäminen verotuksen ja tulonsiirtojen yhteensopivuutta parantamalla
- Koulutusjärjestelmän kehittäminen.

Valtiosektorin tuottavuustyötä siivittää valtioneuvoston kehyspäättös tavoitteineen. Tavoitteet painottuvat näkyvimmin henkilöstöressurssien vähentämisen ja uudelleen kohdentamisen sekä rakennemuutosten suuntaan. Ongelmallisena on pidetty tuottavuusohjelmien suhteellisen hidasta käyntiin lähtöä ja selkeiden tuottavuustoimenpiteiden suunnitelmallisuuden jähmeyttä.

Tuottavuuden mittaamisen haasteellisuuteen julkishallinnossa on kiinnitetty jatkuvaa huomiota. Valtion työmarkkinalaitos (VTML) on korostanut valmistelussa htv-seurantatyyppisen lähestymistavan sijasta johtamiseen ja työelämän laatuun liittyviä asioita ja haasteita. Henkilöstön asemaan on paneuduttu kohdassa 5 ja johtamiseen kohdassa 6.

Tuottavuussäätöjen allokointia ja hyödyntämistä valtiosektorilla tullaan suuntaamaan valtion kilpailukykyä ja palkkapolitiikkaa tukevaksi.

### Peruslaskelman ja maltillisen palkkaratkaisun mukainen talouskehitys 2007 – 2011

Peruslaskelma	2007 2008 2009 2010 2011				
	% -muutos				
BKT, arvo	3,9	3,5	3,5	3,1	2,8
BKT, vol.	3,0	2,9	2,6	2,1	1,8
BKT, hinta	0,8	0,6	0,9	0,9	0,9
Työllisyys	0,6	0,4	0,5	0,1	-0,2
Tuottavuus	2,3	2,3	2,1	2,0	2,0
Ansiotasoindeksi	2,5	3,5	3,3	3,1	3,0
Palkkasumma	3,5	3,4	3,5	3,1	2,8
	1 000 henkeä				
Työvoima (15-64 vuotiaat)	2 649	2 649	2 646	2 642	2 636
Työlliset	2 454	2 464	2 477	2 479	2 474
Työttömät	195	185	169	163	162

Maltillinen palkkaratkaisu	2007 2008 2009 2010 2011				
	% -muutos				
BKT, arvo	3,9	3,5	3,5	3,0	2,8
BKT, vol.	3,0	3,1	2,9	2,5	1,8
BKT, hinta	0,8	0,2	0,5	0,5	0,9
Työllisyys	0,6	0,8	0,9	0,5	-0,2
Tuottavuus	2,3	2,3	2,1	2,0	2,0
Ansiotasoindeksi	2,5	2,5	2,3	2,1	3,0
Palkkasumma	3,5	2,8	2,9	2,5	2,8
	1 000 henkeä				
Työvoima (15-64 vuotiaat)	2649	2 649	2 646	2 642	2 636
Työlliset	2 454	2 473	2 495	2 506	2 501
Työttömät	195	176	151	136	135

(Lähde: Julkisen talouden liikkumavara VM 4/2007)

## Tulevaisuuskatsaus, ennakointityö avainasemassa

Valtion työmarkkinalaitoksen tavoitteena on ennakoida toimintaympäristön lyhyen ja pitkän aikavälin muutoksia ja saada ne mahdollisuuksien mukaan hallintaan työmarkkinalaitoksen toiminnassa. Ennakointityö jakaantuu neljään vaiheeseen: tiedon hankinta toimintaympäristöstä, tiedon analyysi ja synteesi, toiminnan suunnittelu ja ennakoiva johtaminen.

VTML kerää tietoa välittömästä toimintaympäristöstään seuraavilta osa-alueilta: talous, tekniikka ja tietoyhteiskunta, yhteiskunta ja poliittishallinnollinen järjestelmä, hallintopolitiikka ja valtionhallinto, työelämä ja valtionhallinnon toimintakulttuuri, väestö ja työvoima sekä työmarkkinat ja valtion työnantajatoiminta. (ks. liitteet)

### 2000-luvun trendejä

- Julkisten palveluiden rahoitus niukkenee, minkä johdosta työn tuottavuutta ja tehokkuutta on nostettava esim. palvelutuotannon uudelleenjärjestelyillä sekä tehtäviä ulkoistamalla ja keskittämällä. Entistä useammat työpaikat ja itse työ on yhä nopeampien muutosten kohteena.
- Väestö vanhenee ja perhe- ja parisuhteet moninaistuvat, minkä seurauksena yhä useammalla työllisellä on hoivaa tarvitsevia vanhempia. Hoivavastuu jakaantuu aiempaa epätasaisemmin ja työn ja perheen yhteensovittamista tukevien ratkaisujen merkitys korostuu. (lasten vanhemmat ja vanhusten lapset)
- Työvoiman määrä laskee ja rakenne muuttuu, minkä seurauksena rekrytointiongelmat ja työvoimapula eri alueilla ja ammateissa lisääntyy. Ikääntyneiden osuus työvoimasta kasvaa. Työvoima ja työlliset ovat aiempaa heterogeenisempia.
- Tieto ja innovaatiot toimivat kasvun moottoreina ja menestyksen takaajina. Luottamuksen merkitys korostuu. On myös lupa epäonnistua.
- Erilaisen työnteon muotojen merkitys kasvaa. Etä- ja mobiilityö yleistyvät, verkosto-organisaatiot otetaan käyttöön.
- Johtamistehtävä ja -työ muuttuvat ja johtamisen merkitys korostuu.
- Työehdoista sopiminen paikallis- ja yritystasolla lisääntyy.
- Pelivaran kaventumisen myötä työmarkkinoiden toiminnan varmistamisen merkitys kasvaa (työvoiman kysyntä ja tarjonta, työrauha).
- Globalisaation myötä kriisien todennäköisyys kasvaa ja kriisisuunnittelun merkitys korostuu.

Varsinaisen ennakointityön lisäksi Valtion työmarkkinalaitos saa laajasti tietoa muiden maiden julkisissa hallinnoissa tapahtuvasta kehityksestä osallistuessaan kansainväliseen ja pohjoismaiseen yhteistyöhön. Esimerkiksi EU:n jäsenmaiden hallinto- ja henkilöstöpääjohtajien verkosto lukuisine kokouksineen ja työryhmineen tarjoaa hyvän mahdollisuuden tietojen, kokemusten ja kehittämisajatusten vaihtoon eri maiden asiantuntijoiden välillä. Lisäksi Valtion työmarkkinalaitos saa Eurooppatason työnantajajärjestön CEEP:n jäsenenä jo hyvin varhaisessa vaiheessa tietoa EU:ssa suunnitteilla olevasta työelämän sääntelystä. Osallistuessaan CEEP:n kannanottojen valmisteluun Valtion työmarkkinalaitos voi myös vaikuttaa sääntelyyn ja sen sisältöön.

## Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittäminen

Työministeriön näkemyksen mukaan suomalaisen työelämän haasteita ovat erityisesti väestömuutokset, työvoiman kysyntä globaaleilla markkinoilla sekä työn ja työvoiman kohtaaminen näissä uusissa olosuhteissa. Lisäksi työnantajan ja työntekijöiden välisen luottamuspääoman rapautuminen on haaste työmarkkinoiden toiminnalle.

Tapahtunut kehitys on jo vaikuttanut työmarkkinoiden toimintaan. Työvoiman käyttötavat ovat monipuolistuneet. Uudet työnteon muodot ovat merkittävästi lisääntyneet. Viranomaistoiminnassa on tarpeen varmistaa, että työelämän joustavuuden lisääntyessä ei kierretä pakottavaa lainsäädäntöä. Työelämän joustovaatimukset ovat järjesteltävissä nykyisten sopimusten ja lakien perusteella.

Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen koskee kaikenikäisiä työntekijöitä ja tässä suhteessa tarvitaan lisää keinoja. Kasvaneet osaamisvaatimukset luovat paineita tehdä työaikajärjestelyjä, jotka mahdollistavat opiskelun joko työn ohella tai työhön liittyvän vapaaajan aikana.

Työelämän kehityksen uhkana on, että työmarkkinat jakautuvat useamman kerroksen väkeen. Työn kuormittavuus kohdistuu eri tavoin vakinaisessa tai epätyypillisissä työsuhteissa oleviin ja omaa työtä tekeviin. Tilanne vaikuttaa työn mielekkyyden kokemiseen sekä työn ja levon tasapainoon.

## Esitys kansalliseksi ohjelmaksi tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiseksi parantamiseksi 2007 - 2011 - 2015

Työministeriö on valmistellut otsikossa mainittua esitystä yhdessä muiden ao. ministeriöiden ja keskeisten työmarkkina- ja etujärjestöjen kanssa. Työryhmän esitys toimitetaan myös omia hallitusohjelmavoitteitaan laati-ville puolueille.

Työryhmän esitys on lyhyesti: Suomalaisen innovaatioalustan vahvistamiseksi toteutetaan kansallinen ohjelma tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiseksi parantamiseksi. Ohjelma kohdistuu yritys- ja työpaikkatasoisten uudistusten edistämiseen ja niitä välittömästi tukevien yhteiskunnan palvelujen vahvistamiseen. Osaamisen ja johtamisen kehittämiseksi sekä työelämän ohjelmallisen kehittämistoiminnan vakiinnuttamiseksi toteutetaan tavoitetta tukevat ja toisiaan täydentävät toimenpidekokonaisuudet.

Ohjelmalla haettaisiin parannusta nykyisiin toimintamalleihin vakiinnuttamalla pitkäjänteisempää työelämän kehittämistä, parantamalla ja keskittämällä nykyisin eri ministeriöissä tehtävää työelämän kehittämistyötä ja parantamalla alueellista organisoimista TE-keskusten kautta. Esitykseen liittyy myös Tykes-ohjelman yhteydessä valmisteltu esitys eduskunnalle laiksi eräistä työelämän kehittämispalveluista ja niiden rahoittamisesta.

## 2. SUOMEN VALTION TOIMINTA

Valtiosektorin vuoropuheluraportissa (14.9.2006, s. 5) on todettu, että Suomen kilpailukyvyyn kannalta on tärkeää, että valtiosektori toimii hyvin ja tehokkaasti, virkamiesmoraali on korkeaa, uutta teknologiaa hyödynnetään niin laajasti kuin mahdollista mm. asiointissa, palvelujen tarjonnassa ja tietojen saatavuudessa. Raportin mukaan Suomen kilpailukykyyn vaikuttavia valtion hoitamia keskeisiä tehtäviä ovat infrastruktuurin tuottaminen, sisäinen ja ulkoinen turvallisuus, korkeakoulutuksesta vastaaminen ja laaja tutkimus- ja kehittämistoiminta. Edellä todetut tekijät ovat saaneet kansainvälisissä kilpailukykykymittareissa hyviä arvosanoja. Tästä huolimatta tiedetään, että näilläkin alueilla on tehostamispaineita ja tason säilyttäminen tarvitsee ponnisteluja. Valtion-

hallinnon liiallinen sektoroituminen haittaa myös osittain tehtävien tehokasta hoitoa. Toisaalta esimerkiksi hallituksen poikkihallinnolliset politiikkaohjelmat sekä verkostoituneempi tapa toimia vähentävät sektoroitumista. Tehokas ja palveleva valtionhallinto (veroeurot hyötykäyttöön, osaavan henkilöstön saaminen ja palveluksessa pitäminen, työhyvinvoinnin ylläpito) on valtiosektorin kilpailukyvyn perusta.

Viime vuosikymmenellä esimerkiksi valtionosuusuudistus, tulosohjaukseen siirtyminen sekä kehysmenettely paransivat valtiosektorin tuottavuutta. Lisäksi valtiosektorin roolia selkeytettiin liikelaitostamisella sekä rakenteita muuttamalla. Kansalliseen tuottavuusohjelmaan liittyen aloitettiin 1990-luvulla valtion tuottavuuden seuranta ja siihen kuuluvien mittareiden kehittäminen. (Valtiosektorin vuoropuheluraportti 14.9.2006, s. 5)

### 3. VALTIONHALLINTO JA TUOTTAVUUS

#### Tavoitteena kaikissa tapauksissa tuottavat, iskukykyiset toimintayksiköt

Valtiolla on meneillään laaja tuottavuushanke, jonka tavoitteena on lisätä valtiosektorin tuottavuutta ja tehokkuutta ja palvelujen laatua. Hankkeeseen liittyvät myös hallinnonaloittaiset tuottavuusohjelmat. Hallitus on käynnistänyt politiikkaohjelmat työllisyyden, yrittäjyyden, tietoyhteiskunnan ja kansalaisvaikuttamisen alueille. Tulosohjausta täydentämään valtiolla on otettu käyttöön BSC- ja laatupalkintomallit.

Valtiosektorin tuottavuustyötä siivittävät valtioneuvoston kehyspäätökset tavoitteineen. Kehyspäätöksen 8.3.2007 mukaan tuottavuuden toimenpideohjelman toteutusta jatketaan. Kehyskaudella 2008 - 2011 jää toteutettavaksi tuottavuutta lisääviä toimenpiteitä siten, että ne pienentävät henkilöstötarvetta yhteensä noin 8 500 henkilötyövuodella.

Tavoitteet painottuvat näkyvimmin henkilöstöresurssien vähentämisen ja uudelleen kohdentamisen sekä rakenne muutosten suuntaan. Ongelmallisena on pidetty tuottavuusohjelmien suhteellisen hidasta käyntiin lähtöä ja selkeiden tuottavuustoimenpiteiden suunnitelmallisuuden jähmeyttä.

Tuottavuuden mittaamisen haasteellisuuteen julkishallinnossa on kiinnitetty jatkuvaa huomiota. Valtion työmarkkinalaitos on korostanut valmistelussa htv-seurantatyyppisen lähestymistavan asemesta kokonaisjohtamiseen liittyviä aspekteja ja haasteita.

Tuottavuuden parantamisen katsotaan käsittävän nykyisin laajan kirjon asioita. Työturvallisuuskeskuksen tuottavuussivusto ([www.tuottavuustyö.fi](http://www.tuottavuustyö.fi)) avataan keväällä 2007. Sivuston sisällöstä vastaa TTK yhteistyössä järjestöjen tuottavuustyöryhmien kanssa. Sivusto luettelee tuottavuustyön 12 osa-alueita:

- toiminnan ja prosessien suunnittelu
- enemmän arvoa asiakkaalle
- esimiestyö ja johtaminen
- verkostomainen toiminta
- osaaminen
- innovaatiot ja teknologia
- työ ja menetelmät
- joustavat ja monipuoliset työajat
- kannustava palkkaus ja palkitseminen
- turvallisuus ja ympäristö

- tuottavuusyhteistyö ja luottamus
- tuottavuuden ja laadun mittaaminen

Tuottavuuden kasvussa keskeistä ovat toiminnalliset ja rakenteelliset uudistukset, joiden toteuttamises-sa otetaan huomioon henkilöstön luonnollinen poistuma ja hyödynnetään tieto- ja viestintätekniikkaa. Toimenpiteiden painopiste on vuosikymmenen jälkipuoliskolla, jolloin vanhuuseläkkeelle siirtyvien määrä on suuri. Henkilöstön ikärakenteen dramaattisesti muuttuessa ja tuottavuuspaineiden kasvaessa valtiosektorilla on käynnissä mittavia rakennemuutoksia erityisesti alueellistamisen ja palvelukeskuistamisen edetessä, yliopisto- ja tutkimussektorin rakennepohdinnassa ja organisaatorakenteiden muutoinkin kehittyessä (vrt. esim. VTT).

Valtiosektorin vuoropuheluraportin (4.9.2006, s. 4) mukaan tieto- ja viestintätekniikan käytön ja kehittämisen tuottavuushyötyjä rajoittaa toistaiseksi valtiosektorilla se, että kehittämistoiminta on ollut pääasiassa virastokoh- taista, eikä laajempaa yhteistyötä virastojen, hallinnonalojen tai sektoreiden välillä ole yleisesti esiintynyt. Eri- tyisenä uhkana raportissa on nähty riippuvuus tiedonkäsittelystä ja -siirrosta.

## Tuottavuus ja henkilöstöjohtaminen

Hyvänä työnantajana valtio kantaa vastuuta henkilöstöstään myös tuottavuutta parannettaessa. Tärkeää on, että muutoksesta hyötyvät myös itse organisaatio ja sen henkilöstö. Ammattimainen johtaminen ja hyvä esimiestyö korostuvat erityisesti kun tuottavaan toimintaan pyritään vähenevillä henkilöstöresursseilla. Henkilöstöjohtami- nen tuleekin saada osaksi kokonaisjohtamista ja sen tulee tukea toiminnallista tehokkuutta hallinnon muutoksis- sa. Valtionhallintoon rekrytoidaan vuoteen 2011 mennessä noin 16 000 uutta henkilöä. Henkilöstöltä vaaditaan yhä monipuolisempaa osaamista, innovatiivisuutta, laaja-alaista yhteistyötä ja tiedonhallintaa. Samalla henki- löstöltä edellytetään valmiutta muutoksiin ja siirtymistä uusiin työtehtäviin tai uuteen yksikköön. Tämä paran- taa palveluksessa olevan henkilöstön työmarkkina-asemaa ja lisää valtion tarjoamien tehtävien houkuttelevuutta uutta henkilöstöä rekrytoitaessa. Onnistuminen näissä asioissa edellyttää, että valtion työyhteisöt ovat kehittäviä ja hyvinvoivia. Myös valtion toimintayksiköiden palkkapoliittisen aseman on oltava vahva, jotta ne voivat rek- rytoida ja kannustaa pätevää henkilöstöä.

Ohjelman toteuttamisen ja onnistumisen kannalta on keskeistä, että johto ja henkilöstö eivät keskity pelkkään säästämisluontoiseen henkilöstön vähentämiseen. Tuottavuutta lisääviä muutoksia on kyettävä toteuttamaan yh- teistoiminnassa siten, että hankkeilla on myönteisiä vaikutuksia johdon ja henkilöstön asemaan ja etuihin sekä pit- kän ajan kehitykseen. Tämä edellyttää kaikilla tasoilla hyvää yhteistoimintaa johdon, henkilöstön ja sen edustaji- en sekä henkilöstöä edustavien järjestöjen kanssa sekä hyvää hankkeiden johtamista ja henkilöstöjohtamista.

Tuottavuuden parantaminen antaa mahdollisuuksia kohdentaa voimavaroja myös henkilöstön palkitsemiseen. Valtion palkkausjärjestelmät on otettu käyttöön lähes kattavasti vuoden 2007 alussa valtionhallinnossa. Tuotta- vuustoimenpiteiden myötä työn vaatavuus usein nousee, jolloin valtion uusi palkkausjärjestelmä reagoi muutok- seen. Valtion työmarkkinalaitos ja henkilöstöjärjestöt selvittävät myös tulospalkkauksen laajentamista. Tuotta- vuussäästöjen allokoitua ja hyödyntämistä valtiosektorilla on syytä muutoinkin suunnata valtion kilpailukykyä ja palkkapoliitiikkaa tukeväksi.

## Hyvinvointi ja jaksaminen

Haasteena on edelleen myös tulevaisuudessa ylläpitää ja parantaa valtionhallinnon henkilöstön osaamista, moti- vaatiota ja hyvinvointia, jotta turvataan valtionhallinnon toiminnan kestävä vaikuttavuuden, taloudellisuuden ja tuottavuuden parannus. Valtion henkilöstön ikääntymisestä huolimatta sairauspoissaolot olivat vuonna 2005 kes- kimäärin 8,8 työpäivää henkilötyövuotta kohti ja ovat viime vuosien aikana pysyneet tällä tasolla. Valtiokont-

torin julkistamien tuoreimpien tietojen mukaan valtion henkilöstön työmotivaatio on parantunut vuodesta 2004 vuoteen 2006. Henkilöstön työtyytyväisyys on hieman parantunut ja lähtövaihtuvuus pysynyt alhaisella tasolla. Työyhteisöjen ja johtamisen tilaa koskevat mittarit osoittavat, että tilanne on viime vuosina joko parantunut tai pääosin pysynyt hyvällä tasolla. Sairauspoissaolot eivät ole lisääntyneet.

Valtion eläkejärjestelmässä on muutaman vuoden seurattu uutta eläkkeelle siirtyneiden iän mittaria nimeltään eläkkeellesiirtymisiän odote, joka mittaa puhtaasti eläkkeellesiirtymisien ja kuolemantapausten määrän muuttumista suhteessa ikäluokkien kokoon ja reagoi välittömästi alkaneiden eläkkeiden suhteellisissa määrissä tapahtuneisiin muutoksiin. Odote ei ole riippuvainen lähtöväestön ikärakenteesta niin kuin eläkkeelle siirtyneiden iän keskiarvo. Odote nousee trendinomaisesti 2 - 3 kk vuodessa. Valtiolla odote on korkeampi kuin muilla työnantajilla.

### **Eläkkeelle suoraan työstä siirtyneiden ikä keskimäärin sekä eläkeiän odote vuosina 2001 - 2005 valtion eläkejärjestelmässä**

	Keskim. eläkkeelle siirtymisikä	Eläkkeelle siirtymisiän odote	Vanhuuseläke-ikänsä työssä jatkaneet %
2001	58v 9kk	59v 6kk	58,9
2002	58v 10kk	59v 7kk	60,7
2003	58v 5kk	59v 5kk	59,2
2004	58v 11kk	61v 0kk *	64,4
2005	59v	61v 3kk *	65,5

\* laskettu uudella tavalla

Valtion henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä on tuoreen Kaikki hyvin työssä? -kyselyn mukaan havaittavissa sekä myönteistä kehitystä että kielteisiä tendenssejä. Useissa asioissa tilanne on säilynyt samanlaisena kyselykerrasta toiseen. Työtehtäviä on pidetty valtionhallinnossa motivoivina ja kannustavina. Nyt ne koetaan motivoiviksi vielä entistäkin yleisemmin. Johtamisessa on eri muuttujien valossa tapahtunut asteittaista kehitystä. Henkinen kuormittuneisuus on hieman alentunut, ja odotukset työssä jaksamisesta eläkeikään asti ovat nousseet. Uudistushakuisuus on lisääntynyt selvästi aikaisempaan verrattuna. Sekä toiminnan jatkuva parantaminen että palautteen hankkiminen asiakkailta on nyt huomattavasti aikaisempaa yleisempää.

Myönteisten kehityssuuntien vastakohtana työn epävarmuus työstä ja kielteisten muutosten kokeminen ovat jossain määrin lisääntyneet. Varmuus työpaikan pysyvyydestä on erityisesti määräaikaisen henkilöstön keskuudessa heikentynyt. Myös vakinaisessa virka- tai työsuhteessa olevat kokevat turvallisuuden vähentyneen jonkin verran.

Työpaikoilla on edelleen koettu työtehtävien sisältöjen sekä työvälineiden ja -tilojen muutokset voittopuolisesti myönteisinä. Työtehtävät ovat vastaajien mukaan jatkuvasti lisääntyneet. Organisaatiomuutokset ja henkilöstön määrän muutokset on lisääntyvässä määrin koettu epävarmuutta aiheuttavina tekijöinä. Muutosodotukset vaihtelevat jonkin verran hallinnonaloittain.

## Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut 2001 - 2005

Tunnusluvut	2001	2002	2003	2004	2005
Henkilöstö, lukumäärä	120541	123258	124185	123911	123811
Muutos edell. vuodesta %	-2,6	2,3	0,8	-0,2	-0,1
Miehet %	52,2	51,8	51,6	51,0	50,9
Naiset %	47,8	48,2	48,4	49,0	49,1
Osa-aikaisia %	8,1	8,8	8,8	8,6	8,3
Hlöstön keski-ikä, vuotta	42,4	42,5	42,7	42,9	43,1
Seniorit % 1)	45,3	45,8	46,3	46,7	47,5
Koulutustaso, indeksi 2)	5,0	5,1	5,1	5,2	5,2
Tehty työaika % 3)	81,8	81,9	81,9	82,1	82,2
Keskim. kok.ansio €/kk	2 349	2 447	2 546	2 643	2 729
Muut henkilöstökulut % 4)	60,3	60,6	60,4	60,9	61,8
Luonnoll. poistuma % 5)	4,1	4,1	3,7	3,5	4,2
Työkyvyttömyyseläkkeelle % 5)	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3
Sairauspoissaolot säännöllisestä työajasta %	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4

1) 45-vuotiaat ja vanhemmat

2) Koulutustasoindeksi lasketaan painottamalla indeksiä/koulutuskatteoria työntekijöiden määrällä per koulutustaso, josta on kyse (esim. korkeamman yliopistotutkinnon kategorian indeksi on 7)

3) Todellinen tehty työaika säännöllisestä työajasta, %

4) Välillisten työvoimakustannusten osuus tehdyn työajan palkoista, %

5) Prosenttia henkilöstöstä vuoden lopussa

## 4. VALTION HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ JA VAIHTUVUUS

Valtion henkilöstö jakautui vuonna 2005 toiminnoittain ja palvelussuhdelajeittain seuraavasti:

### Henkilöstö toiminnoittain

	lkm	%
Yliopistokoulutus	31 385	25,3
Maanpuolustus- ja rajavartiointi	19 497	15,7
Poliisi- ja pelastustoimi	12 008	9,7
Valtiovarainhoito sekä vakuutus- ja rahoituspalvelut	10 521	8,5
Elinkeinotoiminnan palvelut	10 121	8,2
Tutkimustoiminta	9 869	8,0
Oikeustoimi	9 236	7,5
Ministeriötason toiminta	6 630	5,4
Alue- ja ympäristöpalvelut	4 684	3,8
Muut opetus- ja koulutuspalvelut	3 073	2,5
Liikenne ja liikennepalvelut	2 416	2,0
Sosiaali- ja työvoimapaalvelut	1 925	1,6
Kulttuuripalvelut	1 111	0,9
Muut toiminnot	1 345	1,1
<b>Yhteensä</b>	<b>123 821</b>	<b>100,0</b>

## Virka- ja työsopimussuhteinen henkilöstö

	Kuukausipalkk.		yhteensä	Tuntipalkkaiset yhteensä	Kaikki yhteensä	Osa-aik. % - osuus
	kokoaik	osa-aik				
Virkasuhteiset	95 482	7 195	102 677	208	102 885	7,2
Työsopimussuhteiset	17 987	2 241	20 228	708	20 936	13,7
TES:ien piiriin kuul. joista	12 044	1 146	13 190	268	13 458	10,4
* Ves-rinnast	628	103	731	4	735	14,6
* joust.palkk.	5 002	387	5 389	26	5 415	7,6
* yksit.alojen piir	123	6	129		129	4,7
TES:ien ulkop.	5 943	1 095	7 038	440	7 478	19,6
Yhteensä	113 469	9 436	122 905	916	123 821	8,3

Työvoiman saatavuusongelmat ovat työpaikkojen lisääntymisen myötä selvästi kasvaneet, etenkin vuoden 2006 aikana. Ongelmat keskittyvät edelleenkin tietyille toimialueille ja tiettyihin tehtäviin sekä vaihdellen eri alueille. Työnantajien näkökulmasta rekrytointiongelmat näyttäytyvät ennen kaikkea puutteina potentiaalisten työntekijöiden ammattiosaamisessa, koulutuksessa ja työkokemuksessa. Yleistä, useimpia toimialoja, tehtäviä ja alueita koskevaa pulaa työvoimasta ei kuitenkaan vielä näyttäisi olevan.

Mikäli talouskasvun yleiset edellytykset pysyvät kunnossa, työmarkkinoiden tilanne muuttuu koko ajan tiukemmaksi. Työvoiman tarjonta alkaa supistua ns. suurten ikäluokkien siirtyessä asteittain eläkkeelle ja ”korvaavien” työikäisten ikäluokkien ollessa kooltaan näitä pienempiä. Tämä lisää väistämättä työvoiman saatavuusongelmia. Työttömyyden voi vastaavasti olettaa jonkin verran helpottuvan, kun erityisesti jo laman jälkeen toistuvais- ja pitkäaikaistyöttömyyteen ajautuneita työttömiä tulee lisääntyvässä määrin eläkeikään. Työttömyyden reaktio väestörakenteen muutokseen riippuu kuitenkin ratkaisevasti tulevista työllistymisen mahdollisuuksista ja kannustimista.

Tällainen tilanne korostaa tarvetta pystyä hyödyntämään olemassa olevia työvoimareservejä jatkossa paremmin kuin tähän saakka on ollut asianlaista. Erityisesti työttömät pitäisi saada ohjautumaan aikaisempaa tehokkaammin aitoa kysyntää vastaavaan työhön. Samalla nyt työvoiman ulkopuolelle jäävien kotimaisten reservien hyödyntämiseen on syytä jatkossa kiinnittää lisääntyvää huomiota. Pullonkaulojen helpottamiseksi myös ulkomaisen työvoiman käytön lisäämiseen kohdistuu kasvavaa painetta. (Rekrytointiongelmat, työvoiman tarjonta ja liikkuvuus, VNK:n julkaisu 5/2007)

Työvoiman saatavuus, ikärakenteen kehitys ja työvoiman kohtaanto-ongelma vaatii työvoimarakenteen aktiivista seuranta ja työvoiman kohdentuvuuden tukemista pääkaupunkiseudulla ja alueellisesti.

Valtion henkilöstön lisä- ja täydennyskoulutustarpeet on huomioitava koulutuspolitiikan suunnittelussa (mm. koulutustoimikuntatyö, oppisopimuskoulutuksen kehittäminen).

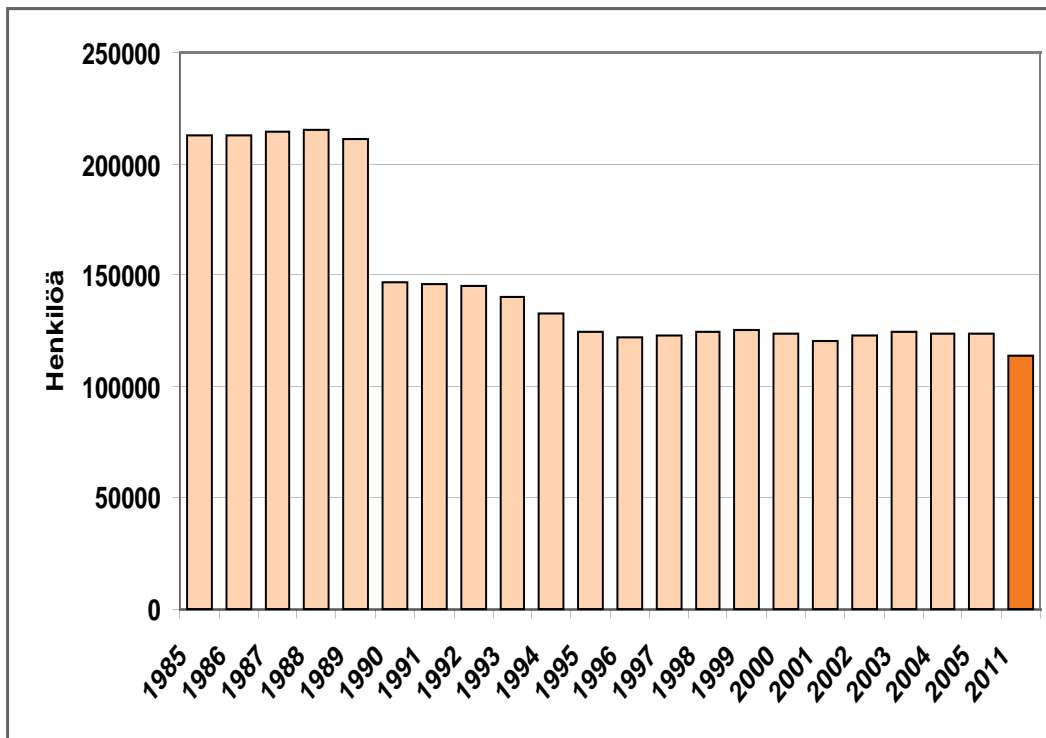
Valtion tehtävissä tarvittavan osaavan henkilöstön kehittäminen ja palveluksessa pysyttäminen sekä uusien henkilöiden saannin turvaaminen edellyttävät valtiotyönantajan kilpailukykyä työmarkkinoilla. Tämä koskee johtamista, ydintehtäviin keskittymistä ja töiden organisointia, henkilöstön osaamista, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä palkitsemista ja muita palvelussuhteen ehtoja. Tavoitteena on asiakaslähtöisesti toimiva, tuloksekas, vaikuttava ja kustannustehokas valtiosektori. Edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamisessa on keskeistä, että

sekä keskustasolla että yksittäisissä organisaatioissa henkilöstön strateginen johtaminen ja tulevaisuuteen kohdistuva henkilöstösuunnittelu ovat kunnossa.

Sektoreiden välisessä vertailussa valtiosektorin vahvuuksiksi nousevat naisten ja miesten välisen tasa-arvon toteutuminen, henkilöstön korkea koulutustaso (osaaminen), sairaus- ja tapaturmapoissaolojen hallittu määrä, lähtövaihtuvuuden alhainen taso ja työvoiman saanti muilta sektoreilta, eläkkeelle siirtymisiän korkeus ja myönteinen kehitys sekä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrän alhaisuus. Valtiosektorin haasteita ovat erityisesti ikärakenteen tasapainottaminen, palkitsemisen kehittäminen, työtyytyväisyyden nostaminen sekä osaamisen johtamisen parantaminen. Rekrytointitarpeet sekä palveluksessa olevan henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämistarve voidaan selvittää, kun tiedetään, miten nykyhenkilöstö jää tulevaisuudessa vanhuus- ja muille eläkkeille sekä vaihtaa työpaikkaa erityisesti valtiosektorin ulkopuolelle ja miten nämä vaikuttavat osaamisrakenteeseen.

Seuraavan kymmenen vuoden kuluessa valtiosektorin nykyisestä 124 000 henkilöstä jää vanhuuseläkkeelle 26 prosenttia. Erityisen korkea vanhuuseläkkeelle siirtyvien osuus tulee olemaan vuosina 2011 – 2020. Kun vanhuuseläköitymisen lisäksi otetaan huomioon muu eläköityminen ja työpaikan vaihdokset kunta- ja yksityiselle sektorille, on kokonaispoistuman arvio 47 prosenttia vuosina 2006 – 2015.

### **Valtion henkilöstömäärä vuosina 1985 - 2005 ja arvio vuodelle 2011**



## Valtion 60 vuotta ja vanhemman henkilöstön lukumäärä ikäryhmittäin marraskuussa 2005

Ikä	Lukumäärä			% -jakauma		
	Miehet	Naiset	Yhteensä	Miehet	Naiset	Yhteensä
60	1034	1249	2283	32,4	33,8	33,2
61	791	974	1765	24,8	26,4	25,6
62	664	782	1446	20,8	21,2	21,0
63	356	515	770	11,2	11,2	11,2
64	241	207	448	7,6	5,6	6,5
65	63	55	118	2,0	1,5	1,7
66	16	7	23	0,5	0,2	0,3
67	10	4	14	0,3	0,1	0,2
68	5	0	5	0,2	0,0	0,1
69	3	0	4	0,1	0,0	0,0
70	1	1	2	0,0	0,0	0,0
71	2	1	3	0,1	0,0	0,0
72	1	0	1	0,0	0,0	0,0
73	2	0	2	0,1	0,0	0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>3189</b>	<b>3694</b>	<b>6883</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

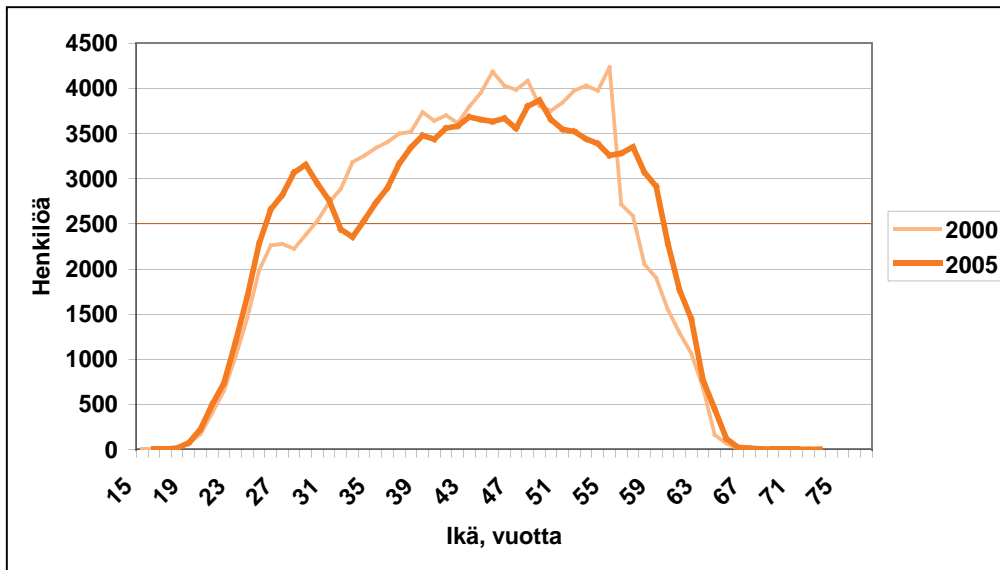
Kokonaispoistuman taso on sidoksissa myös työpaikan vaihdoksiin muille sektoreille. Tämä taas on riippuvainen talouskehityksestä, eli valtiosektori saa taantuvan ja matalan talouskehityksen aikana muilta sektoreita työpaikan vaihdoksina enemmän henkilöstöä kuin se menettää. Tällä hetkellä valtiosektorilla vaihtuvuus muihin sektoreihin nähden on kaikilla pääammattiryhmä- ja koulutustasoilla ylijäämäinen. Sektoreiden välinen työvoiman liikkuvuus on edelleen kuitenkin vähäistä. Tulevaisuudessa työvoiman tarjonnan raju vähennys työvoimamarkkinoilla aiheuttaa sen, että vaihtuvuus eri sektoreiden välillä, myös valtiosektorilla kasvaa huomattavasti. Tämä aiheuttaa muutoksia työvoimakilpailuun ja myös tehtyihin liikkuvuus- ja poistuma-arvioihin. Valtion tulee olla tulevaisuudessa työoloiltaan ja palvelussuhteen ehtoiltaan kilpailukykyinen työnantaja, jotta se saa palvelukseensa riittävästi osaavaa henkilöstöä. Valtion on oltava kilpailukykyinen myös ulkomaisten osaajien suhteen. (Valtiosektorin vuoropuheluraportti 14.9.2006, s. 6 - 7)

## 5. VALTION RAKENNEMUUTOKSET JA NIIDEN HENKILÖSTÖVAIKUTUKSET, TYÖVOIMAN SAATAVUUS

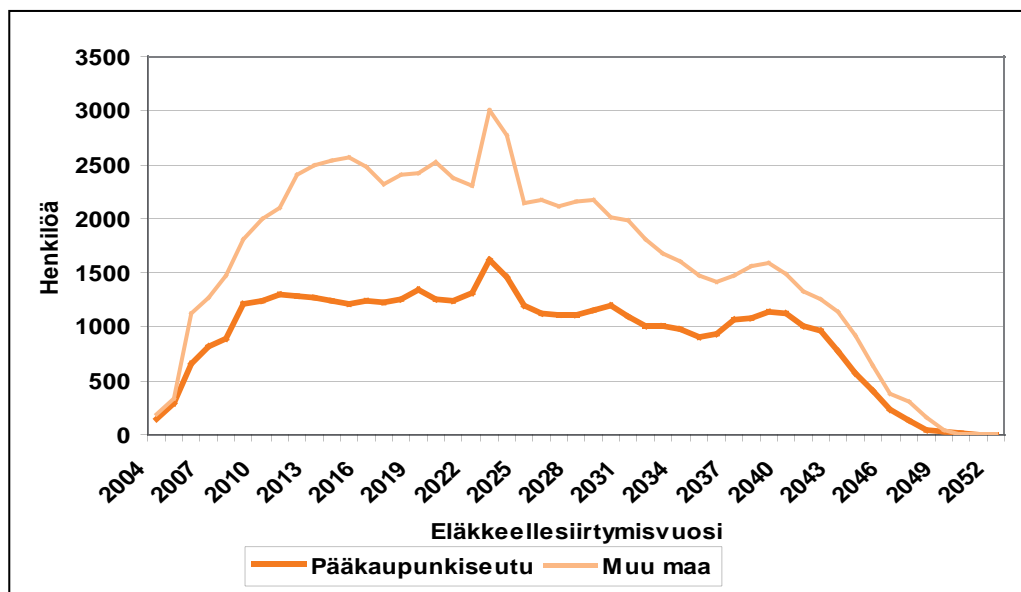
### Osaavan henkilöstön saatavuus tulevaisuudessa ja kilpailukyky työmarkkinoilla

Seuraavien kymmenen vuoden kuluessa lähes puolet valtion nykyhenkilöstöstä siirtyy eläkkeelle tai toisen sektorin palvelukseen. Jotta poistumasta syntyvä henkilöstövaje saataisiin edes osittain katettua, tarvitaan monia toimenpiteitä. Keskeisintä on, että poistuvien tilalle saadaan suunnitellusti osaavaa henkilöstöä (ks. kuvat alla).

**Valtion henkilöstön ikäjakaumat vuosina 2000 ja 2005**

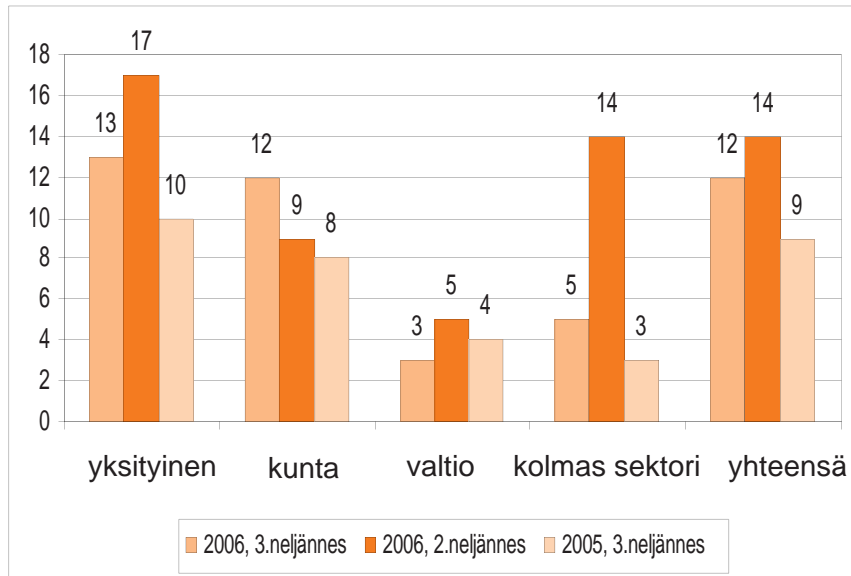


**Valtion palveluksessa vuonna 2005 olleen henkilöstön vanhuuseläköityminen pääkaupunkiseudulla ja muualla maassa**



## Työvoimapula sektoreittain %

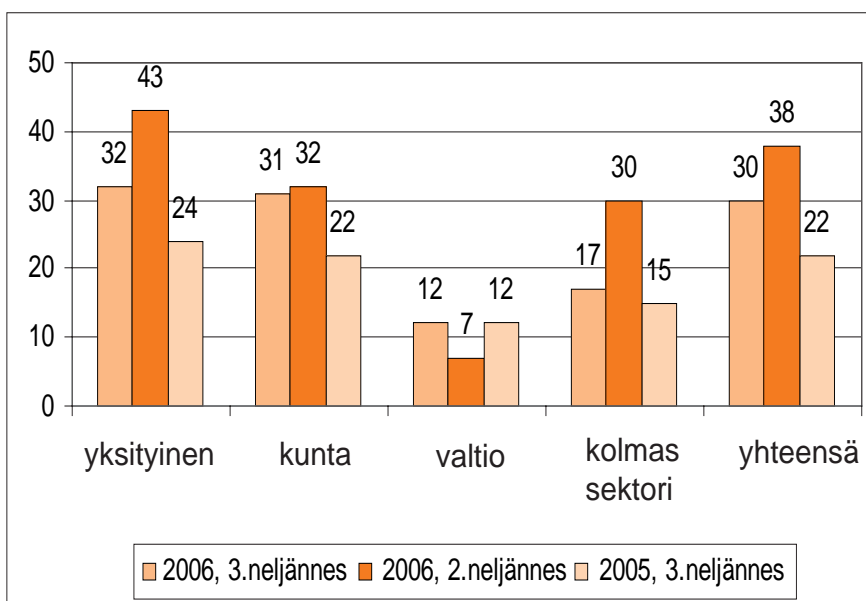
(Työvoimapulalla tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö on jäänyt saamatta avoimna olleeseen paikkaan.)



Lähde: Erikoissuunnittelija Vesa Lipponen, Uudenmaan TE-keskus, työvoimaos.

## Rekrytointiongelmien sektoreittain %

(Rekrytointi ei aina suju työnantajan suunnitelmien mukaisesti. Toisinaan esiintyy vaikeuksia avointen työpaikkojen täyttämässä ja joskus työntekijä jää kokonaan saamatta.)



Lähde: Erikoissuunnittelija Vesa Lipponen, Uudenmaan TE-keskus, työvoimaos.

## Keinot vastata kohtaanto-ongelmaan

Keskeiset keinot, jotka vaikuttavat työvoimaresurssien ohjautumiseen kysyntää vastaavaan käyttöön, ovat yhtäältä ammatillinen ja alueellinen liikkuvuus sekä toisaalta työttömien ja työvoiman ulkopuolella olevien edellytykset ja kannustimet osallistua työmarkkinoille ja ottaa työtä vastaan.

Kotimaisen työvoimareservin paremman hyödyntämisen näkökulmasta koulutusjärjestelmä laajasti ymmärrettyinä on selvästikin avainasemassa. Sitä kehittämällä voidaan

- vaikuttaa nuorten työmarkkinoille tuloon ja siten helpottaa suuresta poistumasta aiheutuvaan työvoimatarpeen tyydyttämistä
- saavuttaa parempi vastaavuus koulutusrakenteen ja työmarkkinoiden kysynnän välillä: nyt nuorisoasteelta valmistuneiden työmarkkina-asema vaihtelee huomattavasti koulutusaloittain ja -asteittain
- kehittää ja ylläpitää aikuisväestön osaamista siten, että se paremmin vastaa työmarkkinoiden tarpeita ja mahdollistaa samalla ammatillisen liikkuvuuden.

Alueellisen liikkuvuuden esteitä olisi hyvä edelleen pystyä vähentämään. Erityisesti tulisi ryhtyä toimenpiteisiin kohtuuhintaisten ja ihmisten mieltymyksiä vastaavien asuntojen tarjonnan lisäämiseksi nopeimmin työpaikkoja luovilla alueilla. Muuttamisen esteiden vähentämisen ohella työssäkäyntialueiden laajentaminen pendelöinnin ja etätöiden mahdollisuuksia parantamalla on perusteltua. Nämä seikat korostuvat harvaan asutuilla alueilla, joilla on suuria työssäkäyntialueita vaikeampi tarjota molemmille puolisoille koulutusta vastaavaa työtä asuinpaikkakunnalta. Työmarkkinoiden alueellisen kohtaannon parantamisen kannalta tärkeintä on parantaa työttömien mahdollisuuksia ja kannustimia muuttaa silloin, kun heille löytyy työtä oman asuinalueen ulkopuolelta.

Verotuksen ja sosiaaliturvan kehittäminen työllistymisen ja työllistämisen kannustavuuden lisäämiseksi on edelleen aiheellista. (VNK 5/2007)

Osaavan ja motivoituneen henkilöstön rekrytoinnilla ja palveluksessa pysyttämällä kiristyvän työvoimakilpailun oloissa on uudistuvassa ja työn tuottavuutta parantavassa valtionhallinnossa entistä korostetumpi merkitys. Rakenteiden ja toimintatapojen uudistaminen ja tietotekniikan entistä laajempi soveltaminen uudistavat työtä ja siinä tarvittavaa osaamista.

Valtiosektori joutuu siis tulevaisuudessa entistä kovempaan kilpailuun osaavasta henkilöstöstä. Siksi kilpailukyvyistä on huolehdittava kiinnittämällä huomioita erityisesti eri palkitsemismuotojen ja erilaisten kannustejärjestelmien kehittämiseen. Viime vuosina uudistetut palkkausjärjestelmät luovat kehittämistyölle hyvät edellytykset. Jatkuvan kehittämisen lisäksi on tärkeää, että palkintajärjestelmiä myös arvioidaan säännöllisesti. Toisaalta valtion kilpailuvalttina voivat tulevaisuudessa olla joustot, jotka liittyvät työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen. Tässäkin asiassa valtiolla on haasteena jo määriteltyjen joustojen laajempi käyttöön saattaminen.

Valtiotyönantajan vahvuutena voidaan pitää henkilöstön pysyvyyttä. Tulevaisuuden kireämmässä kilpailutilanteessa tätä vahvuutta kannattaa vaalia. Henkilöstön pysyvyyteen vaikuttavia asioita valtiolla ovat palvelussuhteen ehtojen lisäksi valtion tarjoamat mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät. (Valtiosektorin vuoropuheluraportti 14.9.2006, s. 9)

## Palvelukeskusuudistus

Palvelukeskuksiin tukeutuminen mahdollistaa henkilöstövoimavarojen vähentämisen talous-, henkilöstö- ja tietohallintopalvelujen tuotannossa. Kukin ministeriö vastaa henkilötöyvuosien uudelleenkohdistamisista osana tuottavuustyötään.

Ministeriöt ohjaavat hallinnonalansa virastot tekemään vuoden 2006 loppuun mennessä päätöksen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen tuottamisesta palvelukeskustoimintamallilla. Valtionhallintoon on perustettu viisi (5) talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusta, jotka muodostavat yhtenäisin periaatein toimivan verkoston.

Vastuu muutoksen kohteena olevaan henkilöstöön liittyvissä järjestelyissä on asianomaisella virastolla ja sitä ohjaavalla ministeriöllä. Erityisesti ministeriöllä on henkilöstön sijoittamisvastuu omalla hallinnonalallaan. Henkilöstön omaa aktiivisuutta uusien tehtävien ja työpaikan löytämiseen tuetaan.

Hallinnon rakenneuudistusten ja alueellistamisen joustava toteuttaminen edellyttää, että eri hallinnonalojen virastot ja laitokset tekevät yhteistyötä ja pyrkivät yhteisvastuullisesti sijoittamaan valtion palveluksessa olevaa henkilökuntaa heidän ammattitaitoaan ja osaamistaan vastaaviin uusiin tehtäviin.

## Valtioneuvoston periaatepäätös vahvistaa yleiset toimintatavat muutostilanteissa

Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön asemasta saatiin aikaan keväällä 2006 ja se täydentää vuoden 2001 periaatepäätöstä valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. Periaatepäätöksen tarkoituksena on vahvistaa yhteiset toimintatavat valtionhallinnon organisaatioiden muutostilanteissa, henkilöstön aseman turvaamiseen ja tukea muutosten hallintaa ja laadukasta johtamista. Lisäksi päätöksessä määritellään ministeriöiden vastuut ja korostetaan työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan merkitystä. Periaatepäätöksessä on myös sen soveltamisohjeet, jotka on valmisteltu yhdessä Valtion työmarkkinalaitoksen ja pääsopijajärjestöjen kanssa. Alueellistamista ja tuottavuuden parantamista koskevista toimenpiteistä periaatepäätös on rajattu koskemaan vuosia 2006 - 2011.

Uusina asioina valtioneuvoston periaatepäätöksessä on vaiheittaisen toimintatavan määrittely, työssäkäyntialueen käsitteen käyttöönotto sekä henkilöstötarpeen ilmoittaminen muille virastoille. Nämä uudet, yhtenäiset toimintatavat asettavat virastoille virkamieslakia laajemmat velvoitteet tukea henkilöstön sijoittumista uusiin tehtäviin. Periaatepäätöksen toimintatapoja noudattamalla valtioneuvoston tavoitteena on välttää taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla tapahtuvat irtisanomiset.

Periaatepäätöksen mukaan palvelussuhteen jatkuvuuden turvaamista valtiolla edesauttaa, jos henkilö on valmis siirtymään uuteen yksikköön tai uusiin tehtäviin omalla työssäkäyntialueellaan. Vuosina 2006 - 2011 uusien henkilöiden rekrytointi käynnistetään selvittämällä, onko valtionhallinnossa tarjolla alueellistamis- tai tuottavuushankkeen vuoksi vapautuvaa henkilöstöä. Muutosta valmistelevassa organisaatioissa on oltava muutoksesta vastaava johtaja. Muutoksen onnistuneisuutta arvioidaan osana johtajan tulosvastuuta.

Vaiheittaisen toimintatavan mukaan ensisijaisena tavoitteena on, että muutoksen kohteena oleva henkilöstö siirtyy uuden organisaation palvelukseen. Jos henkilö ei siirry, hänelle etsitään samanlaisia tai vastaavia tehtäviä asianomaisessa toimintayksikössä tai muussa saman hallinnonalan toimintayksiköstä. Jollei samalla hallinnonalalla ole tarjottavissa työtä tai tarjottava työ ei ole samalla työssäkäyntialueella, etsitään työtä toisen hallinnonalan toimintayksiköstä samalla työssäkäyntialueella.

Valtioneuvoston periaatepäätös velvoittaa konkreettisesti muutokseen vain työnantajia. Kuitenkin myös henkilöstöltä vaaditaan myönteistä, uuteen tähtäävää asennetta. Henkilön valmius ottaa vastaan uusia tehtäviä tai siirtyä toiseen työpaikkaan muutostilanteissa edesauttaa työllistymistä silloin kun nykyiset tehtävät muuttuvat tai loppuvat. Johtaminen ja esimiestyön laatu muutostilanteissa ovatkin ratkaisevia tekijöitä muutosprosessin onnistumiseksi. Johtamisen avuksi asetettiin keväällä 2006 työryhmä (HEPO 2), jonka tehtävänä on ollut alueellistamisesta ja tuottavuuden parantamisesta johtuvien järjestelyjen tukeminen ja hyvien käytäntöjen levittäminen toimintayksiköiden käyttöön. Työryhmä on koostunut aineistoa VM:n työnantajajärjestöjen ”Muutos ja

hyvä työnantaja” alle.

Rakennemuutos on aina erityinen haaste johtamiselle ja kestäväälle henkilöstöressurssien ja osaamisen suuntaamiselle ja uudelleen kohdentamiselle.

## 6. JOHTAMISEN AMMATILLISTUMINEN

Valtionhallinnon konserniohjaukseen kuuluu muun muassa konsernitason henkilöstöjohtaminen. Tarkoitus on, että tulosohjauksessa sovitetaan yhteen toiminnallisista tarpeista lähtevät valtiokonsernin, hallinnonalan ja toimintayksiköiden henkilöstöjohtamisen tavoitteet. Sen kautta henkilöstöjohtaminen tulee osaksi kokonaisjohtamista. Käytännössä henkilöstöjohtamisen asema on liian usein erillinen. On välttämätöntä, että tuloksellisuuden perustekijöiden yhteydet toisiinsa kartoitetaan ja niitä käytetään tuloksellisen ja vaikuttavan toiminnan aikaansaamisen kokonaisvaltaisena välineenä.

### Valtion ylimmän johdon järjestelmän uudistaminen osana valtiotyönantajan toiminnan kehittämistä

Hallituksen tavoitteena on ollut vahvistaa poikkihallinnollisuutta ja hallituksen ohjelmallisten tavoitteiden toteutumista sekä turvata hallinnon toimintakyky, kun johtavassa asemassa toimivien virkamiesten poistuma eläkkeelle kasvaa lähivuosina. Valtiovarainministeriö on valmistellut laajassa yhteistyössä valtionhallinnon ylimmän johdon uudistusta, jonka tavoitteena on parantaa johtamisen laatua ja tuloksellisuutta voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Uudistuksen toteutusta varten ministeriö asetti ylimmän johdon tukiryhmän, jonka muistio ehdotuksineen valmistui alkuvuodesta 2006 (VM 3/2006). Uudistukseen liittyen valtiovarainministeriö valmisti hallituksen esityksen valtion johtavista virkamiehistä sekä valtion virkamieslain muutoksista. Esitys on ollut valiokuntakäsittelyssä eduskunnassa joulukuussa 2006 ja tammikuussa 2007. Tavoitteena oli, että lait olisivat tulleet voimaan tammikuun alusta 2007. Eduskunta ei ehtinyt käsitellä esitystä ennen vaalikauden loppua. Esitys annettaneen uudelleen eduskunnalle keväen 2007 aikana.

Valtiovarainministeriö on asettanut työryhmän laatimaan valtionhallintoon korkeatasoisen johdon kehittämissuunnitelman Tulevaisuuden johtaja -ohjelman. Sen tavoitteet, sisältö ja toteutus rakennetaan uudelle pohjalle ja sillä tuetaan valtionhallinnon ylimmän johdon järjestelmän uudistusta. Samalla kun vahvistetaan valtionhallinnon yhteistä johtamiskulttuuria, varmistetaan se, että johto on avoimessa vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien ja muiden työnantajasektorien kanssa. Vuorovaikutus ja verkostoituminen muuhun julkishallintoon ja yrityksiin sekä kansainvälisiin organisaatioihin takaa sen, että ylimmästä johdosta muodostuu avoin, toimintaympäristön kanssa vuorovaikutuksessa oleva ja tästä vuorovaikutuksesta oppiva julkisen johtamisen ammattikunta.

Toteutuessaan ylimmän johdon järjestelmän uudistus muuttaa perusteellisesti valtionhallinnon johdon järjestelmää ja koko johtamiskulttuuria. Samalla kun panostetaan voimakkaasti johtajien kehittämiseen, on valtion toimintayksiköiden huolehdittava siitä, että kiinnitetään huomiota myös asiantuntijoiden kehittämiseen ja asiantuntijaurien ja johtamisurien väliseen yhteyteen. Asiantuntijaurien kehittämisen lisäksi valtion tulee lisätä asiantuntijaurien houkuttelevuutta ja asiantuntijatehtävien arvostusta. Vaativien asiantuntijatehtävien arvostuksen tulee olla korkea muun muassa palkkauksellisesti, vaikka ne eivät rinnastuisikaan ylimmän johdon tehtäviin organisaatiohierarkioissa.

Valtion työmarkkinalaitos asetti vuonna 2006 työryhmän edistämään valtionhallinnon asiantuntijoiden kehittämistä ja urapolkuja (HEKUMA-työryhmä). Työryhmä teki joulukuussa 2006 ehdotukset henkilöstön kehittämisen periaatteista valtionhallinnossa. Työ liittyy myös ministeriön asettaman henkilöstön asemaa organisaatioiden

muutostilanteissa koskevan työryhmän (Hepo II) työhön. HEKUMA -työryhmä laati ministeriöiden tueksi mallin ja tavoitteet henkilöstön kehittämiseksi valtiokonsernissa, jotka koskevat henkilöstön hankintaa, kohdentamista, osaamisen kehittämistä ja esimiestyötä. Valtion työmarkkinalaitos totesi ohjekirjeessään 16.3.2007, että ehdotukset sopivat hyvin yhteisiin linjauksiin. Ministeriöt ja toimintayksiköt varmistavat, että työryhmän laatimat perustason tavoitteet toteutuvat vuonna 2008 ja tavoitetaso saavutetaan koko hallinnossa viimeistään vuonna 2012.

## Valtioneuvostotasoinen henkilöstöjohtaminen

Valtioneuvostotasoinen henkilöstöjohtaminen on osa konsernijohtamista. Se on integroitava niin keskus- kuin toimintayksikötasolla muihin konsernitoimintoihin, kuten tulosohjaukseen, TTS-, kehys- ja budjettimenettelyyn. Vain näin saadaan aikaan aitoa konserniohjausta eli kokonaisuuksien hallintaa ja poikkihallinnollisuutta sekä parempaa toiminnallista tehokkuutta ja hallinnon vaikuttavuutta.

Henkilöstöjohtamisen konserniohjauksen kannalta on tärkeää, että sekä valtioneuvoston, Valtion työmarkkinalaitoksen, ministeriöiden että toimintayksiköiden vastuut määritellään selkeästi. Samalla on varmistettava, että eri prosessit ovat riittävän yhdenmukaiset hallinnon eri tasoilla ja että eri toimijoilla riittävät valmiudet toimia osana valtiokonsernia.

Valtioneuvosto määrittä henkilöstöpolitiikan linjaa koskevassa periaatepäätöksessään vuonna 2001 henkilöstöjohtamisen yleiset vastuut valtionhallinnossa. Linjauksen mukaan toimintayksiköiden tehtävänä on määritellä ja toteuttaa henkilöstöjohtamistaan omien toiminnallisten tarpeidensa ja erityispiirteidensä sekä yhteisten linjausten pohjalta. Yhteisten linjausten valmistelusta ja valtion keskustason työnantajatoiminnasta vastaa Valtion työmarkkinalaitos osana valtiovarainministeriötä. Valtioneuvostotasoinen henkilöstöjohtaminen koordinoidaan osaksi toiminnan kokonaisuudesta valtiovarainministeriön konsernin ohjausryhmässä. Valtion työmarkkinalaitos valmistelee valtioneuvostotason henkilöstöjohtamisen integroimista konserniohjaukseen ja tulosohjaukseen.

Ministeriöiden vastuulla on koordinoita eri toiminnanohjausprosesseja hallinnonaloillaan. Valtioneuvoston linjauksen mukaan niiden tehtävänä on muun muassa henkilöstöjohtamista koskevien tavoitteiden asettaminen tulosohjausprosessissa ja niiden toteutumisen seuranta hallinnonaloilla. Tavoitteiden tulee liittyä henkilöstövoimavarojen määrään (HTV) lisäksi niiden laatuun sekä johtajuuteen ja työnantajatoimintaan.

Käynnissä ja suunnitteilla olevien tuottavuus- ja alueellistamishankkeiden tehostamiseksi valmistellaan muutostohtamisen valmennusohjelma valtionhallinnon ylimmälle ja keskijohdolle vuoden 2007 aikana. Ohjelman tavoitteena on edistää yhteisen näkemyksen muodostumista uudesta valtionhallinnosta, motivoita ja perustella johdolle ja henkilöstölle uudistumisen tarvetta ja käytännön toimenpiteitä, antaa esimerkkejä ja käytännön työkaluja sekä edistää tuottavuus- ja alueellistamishankkeiden toteutusta aiotussa laajuudessa ja aikataulussa.

## Muu johdon kehittäminen

Monissa valtion toimintayksiköissä järjestetty Johtamisen erikoisammattitutkintoon (JET) tähtäävä koulutus on ollut jäissä, sillä oppisopimuskoulutukseen osallistumisen vaatimuksena on ammatillisesta koulutuksesta annettu lain mukaan työsuhte. OPM:n työryhmä on esittänyt, että oppisopimuskoulutus tullaan avaamaan myös virkasuhteisille, mutta uusi lainsäädäntö tulee voimaan aikaisintaan vuoden 2008 alusta.

## 7. SOPIMUSTOIMINNAN KEHITTYMINEN

### Keskitetty vai paikallinen sopiminen

Valtion paikallisen sopimustoiminnan mahdollisuudet ja edellytykset on selvitetty keskustasolla yhteistyössä järjestöjen kanssa.

Toimintayksiköitä on ohjeistettu tarkastelemaan olemassa olevien mahdollisuuksien käytettävyyttä ja paikallisen toiminnan edellytysten olemassa oloa virasto- ja hallinnonalatasolla (viimeksi mainittu toteutetaan osana tuulosohjausta).

Valtion sektorin paikallisen sopimisen laajuutta ja tilaa tutkitaan kevään 2007 kuluessa osana laajaa TUPO-perusteista paikallisen sopimisen tutkimusta yhteismitallisesti muiden työmarkkinasektorien kanssa.

Paikallista yhteistyötä ja sopimista käsitellään myös tiedotettaessa virasto-osapuolille luottamusmiestoiminnan edellytyksiä selvittäneen hankkeen tuloksista.

Toimivallan siirtäminen mahdollisimman kattavasti toimintayksiköille on toteutunut sopimuskaudella laajimmin palkkaus- ja palkkausjärjestelmiä koskevilta osin valtion palkkausjärjestelmä -hankkeen loppuun saattamisen yhteydessä, mutta myös luontoisetuihin liittyvää toimivaltaa toimintayksiköille siirrettäessä. Käynnissä on myös toimintayksiköiden palkkapolitiikan tukemiseen ja palkkapolitiittisen toimivallan käyttämistä tukevan työnantajaosaamisen vahvistamiseen liittyviä toimenpiteitä, jotka nekin tukevat sopimuspoliittista muutosta.

### Työnantajavirkamiehet

Työnantajavirkamiehet ovat osa valtion virkamiesten palvelussuhteen ehtojen neuvottelu- ja sopimusjärjestelmää. Työnantajavirkamiehistä ja heidän tehtävistään on säädetty valtion virkaehtosopimuslaissa. Työnantajavirkamiesten tehtävänä on edustaa valtiota virkaehtosopimusneuvotteluissa ja niiden valmistelussa sekä sopimusten soveltamis- ja tulkintaneuvotteluissa. Työnantajavirkamiehet edustavat valtiota myös työrauhaa koskevissa asioissa ja toimivat muutoinkin työnantajan edustajina.

Työnantajavirkamiehet on määritelty valtion virkaehtosopimusasetuksessa. Työnantajavirkamiehiä ovat ensinnäkin jo virka-asemansa perusteella eräät johtavat virkamiehet. Tähän ryhmään kuuluvat muun muassa ministeriöiden kansliapäälliköt ja osastopäälliköt, keskusvirastojen pääjohtajat ja osastopäälliköt sekä virastojen ja laitosten päälliköt. Työnantajavirkamiehiä ovat lisäksi ne asetuksessa mainitut virkamiehet, joiden nimenomaisena tehtävänä ovat edellä mainitut työnantajatehtävät. Tällaisia ovat esimerkiksi ministeriöiden hallintoyksiköiden virkamiehet sekä virastokohtaisesti työnantajavirkamiehiksi säädetty virkamiehet. Työnantajavirkamiesten piiriä on viimeksi tarkistettu 1.1.2007 voimaan tulleella valtion virkaehtosopimusasetuksen muutoksella (1270/2006). Työnantajavirkamiehiä on tällä hetkellä noin 1 200.

Työnantajavirkamiehillä ei ole oikeutta osallistua työtaisteluun. Myös toimiminen virkamies- tai ammattiyhdistyksessä sellaisessa asemassa, joka on ristiriidassa työnantajavirkamiestehtävän kanssa, on kielletty. Työnantajavirkamiesten palkkauksista ei sovita virkaehtosopimuksilla vaan ne perustuvat päätöksiin tai virkasopimuksiin.

Valtionhallinnon ylimmät, johtavat virkamiehet ovat siis myös virkaehtosopimuslaissa tarkoitettuja työnantajavirkamiehiä. Tämä on hyvin yhteensopivaa sen tosiasian kanssa, että toiminnan johtamisen kokonaisuuteen kuuluu olennaisena osana työnantajatoiminta ja työnantajanäkökulman huomioon ottaminen.

Työnantajalinjausten välittäminen ja puolustaminen sekä toteuttaminen käytännössä kuuluu myös muiden johtamis- tai esimiestehtävissä olevien virkamiesten tehtäviin. Myös näiden virkamiesten asemaa ja velvollisuuksia olisi selvitettävä ja tarvittaessa linjattava sikäli kuin he eivät ole virkaehtosopimuslaissa tarkoitettuja varsinaisia työnantajavirkkamiehiä.

## 8. TYÖRAUHAKYSYMYKSET

Työrauha on rikkoutunut 2000-luvulla vain kaksi kertaa. Rajavartioliitto ry toteutti vuonna 2005 laajan jaksoteuista ja kohdennetuista työnseisauksista koostuneen työtaistelun ja toinen oli lähes kaikilla mahdollisilla tavoilla laiton ja voimassa olevien virkaehtosopimusten vastainen vankeinhoitoalan osittainen työnseisaus, joka kesti vain päivän.

Rajavartioliiton työnseisauksen ensimmäisen vaiheen piirissä oli noin 450 rajavartijaa. Työriidan ratkaisun näyttäessä olevan tavoittamattomissa, hallitus antoi 15.6.2005 eduskunnalle esityksen Rajavartiolaitoksen tehtävien turvaamista MM-kilpailujen aikana koskevaksi laiksi. Tarkoituksena oli varmistaa mahdollisuus teettää MM-kilpailujen aikana mahdollisesti toteutettavan työnseisauksen yhteydessä sen ulkopuolella olevilla Rajavartiolaitoksen virkamiehillä suojelutyötä olosuhteet huomioon ottaen tarvittavassa laajuudessa. Työtaistelu jatkui vielä ennen kilpailuja toisella vaiheella ja koski rajatarkastustehtävien lisäksi rajavalvontatehtäviä. Rajavartiolaitos turvasi tällöinkin toiminnan jatkuvuuden mm. teettämällä suojelutyötä. Laajimmillaan ilmoitetun ja suunnitellun työtaistelun piirissä olisi ollut yhtäaikaaisesti kaikkiaan noin 900 virkamiestä.

Valtion työmarkkinalaitos tuki Rajavartiolaitoksen esikuntaa Rajavartioliiton kanssa käydyissä neuvotteluissa paitsi valmistautumalla yhteisesti neuvotteluihin myös osallistumalla työriidan sovitteluprosessiin. Sen sijaan vaikiintuneeseen tapaansa Valtion työmarkkinalaitos pidättäytyi osallistumasta virastotason neuvotteluihin. Valtiovarainministeriö saattoi aloitetun työnseisauksen myös valtion virkariitalautakunnan ratkaistavaksi.

Edellä kuvattuun työtaisteluun ja siihen liittyneeseen sovitteluun liittyi useita erikoispiirteitä, joiden pohjalta käynnistyi valtioneuvoston ja työmarkkinatoimijoiden piirissä sekä julkisuudessa syvälinen keskustelu työmarkkinamekanismin toimivuudesta ja mahdollisista uudistamistarpeista. Tähän liittyvää selvitystyötä ei ole käynnistetty eikä selvitysmiestä asetettu.

### Ennakoiva työrauhaan vaikuttaminen

Kun halutaan vaikuttaa ennakoita työrauhaan avainasemassa on:

- rakentava, jatkuva sopimuspoliittinen keskustelu ja jatkuva neuvottelumenettely
- toimivat työnantaja- ja henkilöstön edustajien roolit
- ammatillinen johtaminen ja työnantajaosaaminen

Työrauhaan liittyvissä ongelmatilanteissa vuoden 2006 aikana (edelleen RVL, mutta myös Rikosseuraamusvirasto) lähes poikkeuksetta oli kysymys tavalla tai toisella valtion palkkausjärjestelmiin liittyvä ongelma. Tästä syystä ongelmatilanteiden ja tulkintojen linjakkuus, yhdenmukaisuus ja ennakoita ovat avainasemassa sopimusalojen toiminnassa.

Siksi esim. työmarkkinaryhmän kokoonpano on ajantasaistettu ja työtapaa on konkretisoitu ja suunnattu lähelle todellisten ongelmatilanteiden ennakoita ja hallintaa.

Kaiken kaikkiaan työnantajatoiminnassa on seurattava ja tuettava palkkapolitiittisen toimivallan käyttöä kuitenkin paikallistyönantajan palkkapolitiittisia itsenäisiä toimenpiteitä korostaen. On oletettavissa, että palkkapolitiikan uudelleen suuntaaminen voi joissakin tilanteissa nostaa paineita työrauhan hallinnassa.

## **9. PALKKAPOLITIIKAN KEHITTÄMINEN KILPAILUKYVYN TURVAKSI**

Valtion työmarkkinalaitoksen ja valtion pääsopijajärjestöjen yhteinen selvitysryhmä selvittää valtion palkkapolitiikan kehittämiseen liittyen ansiokehitykseen ja ansiotasoon vaikuttavia tekijöitä työmarkkinoilla. Ryhmä sai valtiosektorin erilaisia palkkaliikumatekijöitä koskeneen selvityksensä valmiiksi 23.10.2006.

Virastotasolla tapahtuvaan palkkausjärjestelmien toimivuuden seurantaan on Valtion työmarkkinalaitoksessa kehitetty kaikille yhteinen ja maksuton kysely- ja raportointiväline VTML-Baro.

Kauden 2005 - 2007 sopimus sisältää myös valtion työmarkkinaosapuolten sopimat toimenpiteet valtionhallinnon palkkapolitiikan ja palkitsemisen edelleen kehittämiseksi sopimuskaudella.

### **Palkkapolitiittiset hankkeet**

Osana sopimusratkaisua sovittiin, että uudet palkkausjärjestelmät toteutetaan valtionhallinnossa kattavasti 30.11.2005 mennessä. Vuoden 2007 maaliskuuhun mennessä uudistus onkin toteutunut varsin kattavasti. Valmiiden virka- ja työehtosopimusten piirissä on yli 97 prosenttia henkilöstöstä ja sopimusaloista. Loppuosa on tarkoitus toteuttaa kevätkaudella 2007.

Sopimuskauden ajaksi asetettiin laaja valtion keskustason osapuolten yhteinen selvitystyö palkkapolitiikan sekä paikallisen yhteistyön ja sopimisen kehittämiseksi. Tätä kokonaisuutta varten asetettiin ohjausryhmä ja hanke-ryhmät uusien palkkausjärjestelmien toimivuuden kehittämistä varten, tulospalkkiojärjestelmien käytön laajentamista ja niiden kehittämistä varten sekä paikallisen yhteistyön ja sopimisen mahdollisuuksien ja käytäntöjen hyödyntämiseksi palkkaus- ja palkintajärjestelmien kehittämisessä.

Paikallisen sopimisen ja yhteistyön hankeryhmä kartoitti valtionhallinnon paikallisen toiminnan tilaa, esteitä ja edellytyksiä kohdennetulla virastokyselyllä ja kuuli asiantuntijana Turun yliopiston erikoistutkija Heikki Uhma-vaaraa. Hankkeen jatkona virasto-osapuolia on kehoitettu selvittämään paikallisen toiminnan toimintayksikkökohtaisia edistämismahdollisuuksia, menettelyjen kehittämistä sekä vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Lisäksi ministeriöitä on kehoitettu käsittelemään paikallista toimintaa ja sen edistämistä toimintayksiköiden kanssa käytävissä tulosneuvotteluissa. Toimintayksiköitä ja ministeriöitä on pyydetty toimittamaan selvitykset ja tulosneuvottelujen tulokset näiltä osin Valtion työmarkkinalaitoksen käyttöön maaliskuun 2007 kuluessa.

### **Tulospalkkiohanke**

Tulospalkkiohanke edistää tulospalkkiojärjestelmien kehittämistä ja käyttöönottoa valtiolla. Hanke on järjestänyt virastoille seminaareja tulospalkkauksesta ja muutoinkin tukenut virasto-osapuolten tarkasteluja mm. kirjallisen materiaalin avulla. Virastojen tarkastelujen pohjalta on tehty väliraportti tilaneesta ja suunnattu hankkeen toimintaa sen edellyttämällä tavalla.

Tulospalkkiohanke on järjestänyt virasto-osapuolten välillä käytävät tulospalkkausta koskevat tarkastelut kattavasti koko valtiohallinnossa kolmessa eri vaiheessa. Tarkastelujen tarkoituksena on käynnistää tulospalkkiojärjestelmien valmistelu ja kehittäminen virastoissa sekä kerätä ajantasaista tietoa muun muassa virastojen valmiuksista ja järjestelmien rakentamisessa mahdollisesti tarvittavasta tuesta. Virastojen tarkastelujen tueksi hankeryhmä järjesti aiheesta kolme seminaaria sekä valmisteli tausta-aineistoa. Tausta-aineisto sisälsi tietoa ja esimerkkejä tulospalkkiojärjestelmistä sekä ajan tasalle saatetun tulospalkkausta koskevan osan valtiovarainministeriön julkaisusta ”Kannustavaan palkkaukseen”. Tarkastelut tehtiin ensin niissä virastoissa, joissa palkkausjärjestelmä oli uudistettu ennen kuluvan sopimuskauden alkua. Viimeisen, pääosin yliopistoista koostuvan virastoryhmän tarkasteluista saatiin raportit helmikuussa 2007. Tämän jälkeen tehdään yhteenveto tulospalkkiojärjestelmien kehittämistilanteesta koko valtionhallinnon osalta.

Vuonna 2005 tulospalkkioita maksettiin 24:ssä valtion virastossa yhteensä noin 16 prosentille valtion henkilöstöstä. Edellä mainittujen virastotarkastelujen tähänastisten tulosten perusteella voidaan arvioida, että tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen on vireillä noin kymmenessä virastossa. Muutamassa näistä virastoista on kuluvan vuoden alusta aloitettu järjestelmän kokeilu tai pilotointi, mutta pääosa näistä virastoista tähtää valmisteluissaan järjestelmän käyttöönottoon tai kokeiluun vuoden 2008 alusta. Muissa virastoissa tulospalkkiojärjestelmän valmistelua on eri syistä siirretty. Lykkäämisen syyksi on useimmiten ilmoitettu kesken oleva palkkausjärjestelmän käyttöönotto tai kehittäminen, myös organisaatiouudistukset tai alueellistaminen sekä rahoituksen tai valmisteluresurssien puute on mainittu lykkäämisen syiksi. Tulospalkkioasia on todennäköisesti jatkossakin esillä palkinnan kokonaisuutta koskevissa keskusteluissa ja neuvotteluissa.

## Valtion palkkausjärjestelmien kehittäminen

Uusien palkkausjärjestelmien toimivuuden edistämisestä vastaava hankeryhmä käynnisti työnsä syyskaudella 2005, uusien palkkausjärjestelmien toteutumisen edettyä riittävästi. Työtä varten oli jo sitä ennen tehty analyysi palkkausjärjestelmien uudistamisprosessin siihenastisista vaiheista. Ryhmässä on käsitelty valtion palkkausjärjestelmien toimivuuden kehittämisenäköaloja varsinkin tuloksellisen toiminnan, muutostilanteiden, kilpailukyvyyn, urien, tasa-arvon ja myös, erityisesti henkilöstöjärjestöjen painoituksina, valtion palkkausjärjestelmissä toteutuvan palkkakehityksen ja järjestelmien vahvuuksien edistämisen kannalta. Ryhmässä käydyn keskustelun perusteella on tuotettu aineistoa palkkaliikumatekijöiden selvitystä varten (katso lisää kohdassa 10).

Syksyllä 2006 asetettu Valtion työmarkkinalaitoksen ja virastotyönantajien Palkkapolitiikka johtamisen välineenä -keskusteluryhmä toimii työnantajan foorumina, jossa pyritään muodostamaan yhteneviä käsityksiä palkkapolitiikan kehittämissuunnasta niin valtion palkkausjärjestelmien kehittämiseksi kuin yleisemmälläkin tasolla. Ryhmässä on maaliskuuhun 2007 mennessä käyty lävitse pääteemaa monista työnantajatoiminnan näkökulmista. Asiakokonaisuuksia ovat olleet strateginen palkintajohtaminen, esimiesten rooli ja työnantaja-asetus, kilpailukyky, järjestöjen asema, liukuman käyttö, palkkapolitiikan koordinointi ja sen asema henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa, palkkapolitiikka toiminnan tuloksellisuuden edistäjänä, virastojen palkkatoimivalta ja liikkumavara sekä kestävä kehitys palkkapolitiikassa. Tammikuusta 2007 alkaen on suuntauduttu työnantajan tavoitteiden valmisteluun, ja tämä työ jatkuu edelleen.

## Palkkakilpailukyvyyn edistäminen

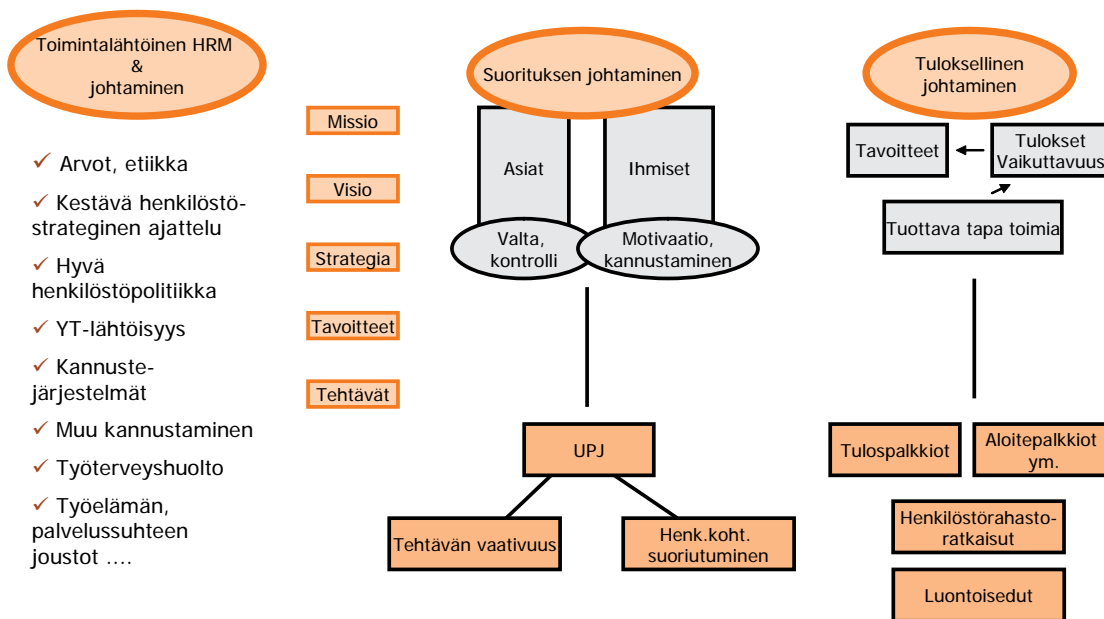
Valtiontyönantajien on huolehdittava palkkakilpailukyvyistä varsinkin ylimmän johdon sekä esimies- ja asiantuntijatehtävien osalta, erityisesti nyt ja lähivuosina toteutuvan suuren vaihtuvuuden ja tuottavuusmuutoksen johdosta.

Valtiovarainministeriö kehotti kirjeessään 5.2.2007 ministeriöitä ja virastoja ryhtymään toimiin valtion palkka-

kilpailukyyn vahvistamiseksi. Ministeriöiden ja virastojen tulee tarkastella omaa ja hallinnonalansa palkkapolitiittista asemaa ja kilpailukykyä sekä ryhtyä niiden vaatimiin, suunnattuihin työnantajatoimenpiteisiin. Toimenpiteiden tulee perustua tiedossa olevaan kilpailukykytilanteeseen ja siinä osoitettavissa oleviin tarkistustarpeisiin ja olla sellaisia, että ne edistävät tuottavuutta. Varsinkin ylimmän johdon ja esimiesten sekä asiantuntijoiden tehtävien palkkakilpailukyvyistä on huolehdittava erityisesti lähivuosina toteutuvan suuren vaihtuvuuden vuoksi.

## Kannustejärjestelmien kokonaisuus

Kannustejärjestelmien tulisi olla yksi kokonaisuus. Tätä ajattelua on lanseerattu ja aiheesta käyty keskustelua valtion työnantajafoorumeilla.



Henkilöstörahastojen käyttöönottoon liittyvästä teoriasta ja käytännöistä on keskusteltu työnantajaedustajien kanssa vuorovaikutteisesti.

## Samapalkkaisuus

Uudistettu tasa-arvolaki tuli voimaan 1.6.2005. Lakiin liittyen työmarkkinakeskusjärjestöt valmistelivat yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa oppaan uuden lain edellyttämien tasa-arvosuunnitelmien tekemistä varten. Palkkakartoitukset sisältyvät nyt uutena elementtinä tasa-arvosuunnitelmiin. Lisäksi Valtion työmarkkinalaitos antoi 1.11.2005 ohjeen muuttuneen tasa-arvolain ja tasa-arvosuunnitelmien tekemisestä valtiosektorilla. Valtion työmarkkinalaitos pitää tärkeänä, että tasa-arvosuunnitelmat ja palkkakartoitukset tehdään vuosittain.

Selvityshenkilö Tuulikki Petäjaniemi on yhteistyössä työmarkkinajärjestöjen kanssa selvittänyt samapalkkaisuusohjelman edellyttämän palkkausjärjestelmähankkeen tarpeellisuutta ja sisältöä samapalkkaisuuden näkökulmasta. Hän ehdottaa, että palkkausjärjestelmien tutkimus- ja kehitysohjelma 2007 - 2010 olisi sateenvarjohanke, jonka tavoitteena on samapalkkaisuuden edistäminen. Osahankkeiden aiheet olisivat sopimusten palkkausjärjestelmät ja niiden toimivuus, pätevyiden ja suoriutumisen arviointi, palkitseminen pienissä yrityksissä ja tulospalkkaus julkishallinnossa.

Työmarkkinakeskusjärjestöt valmistelivat yhdessä hallituksen kanssa hallituksen samapalkkaisuutta edistävän ohjelman, joka valmistui 18.5.2006 ja se jatkaa työtään. Samapalkkaisuusohjelman korkean tason työryhmä asetettiin 16.3.2006 ja se jatkaa työtään. Työmarkkinaosapuolet ovat kokoontuneet säännöllisesti tasa-arvon pyöreässä pöydässä ja seuranneet ohjelman toteutumista ja keinovalikoimia.

Neuvottelukysymyksinä samapalkkaisuuteen liittyvät teemat ovat itsestään selvästi olemassa. Korkean tason ryhmän suositukset ja mahdolliset konkreettiset tavoitteet mm. julkishallinnolle ovat erityisen mielenkiinnon kohteena neuvottelujen valmisteluissa.

Valtion palkkausjärjestelmät on rakennettu siten, että saman sopimuksen piirissä samasta ja samanarvoisesta työstä maksetaan lähtökohtaisesti aina samaa palkkaa. Palkkaus on siten syrjimätöntä.

Vuoden 2005 marraskuussa naisten palkat (säännöllisen työajan ansio) olivat valtiolla keskimäärin 97,9 prosenttia miesten palkoista virastoittain, kun tehtävien vaativuudessa olevat erot miesten ja naisten välillä ja miesten ja naisten työskentely eri toimialoilla oli eliminoitu laskelmista. Noin kolmasosa valtion virastoista oli sellaisia, että naiset saivat parempaa palkkaa kuin miehet (palkkapositio yli 100) ja kaksi kolmasosaa oli sellaisia, joissa tilanne oli päinvastoin. Tämä ei kuitenkaan merkitse, että em. virastot toimisivat syrjivästi, vaan palkkaerot perustuvat sopimusten soveltamisesta aiheutuviin perusteltuihin eroihin.

## Sukupuolivaikutusten arviointi- ja tasa-arvotyön edistämisyhmän tilannekatsaus

Työryhmässä on käsitelty ajankohtaisia asioita. Valmisteltavana on uusi tasa-arvotyötä koskeva suositus virastoille. Meneillään on myös virka- ja työehtosopimusten sukupuolivaikutusten arviointi ja sen perusteella mahdollisesti tarvittavien tarkistusten valmistelu.

## 10. PALKKAMALLIT JA PALKANKOROTUSVAROJEN UUDELLEENALLOKOINTI

Tulevan sopimusratkaisun palkkamalliin vaikuttavat monet seikat. Sopimuskaudelle voi syntyä yleinen tulopoliittinen ratkaisu, liittoratkaisut tai paikallisia sopimusratkaisuja tai jokin edellä mainittujen yhdistelmästä. Tällä hetkellä mitään vaihtoehtoa ei ole nostettu muiden yläpuolelle.

Palkankorotuksen taso on keskitetyissä sopimusratkaisuisissa yleensä ratkaistu palkanormimallin mukaan. Palkanormissa palkanmuodostuksen peruslähtökohtana on tavoite, jonka mukaan palkkakehitys on sopusoinnussa koko kansantaloudelle asetetun inflaatiotavoitteen kanssa. Kansantalouden tasapainotilanteessa palkankorotukset tulisi kokonaisuutena mitoittaa siten, että ne eivät vaikeuta inflaatiotavoitteen saavuttamista, ts. että työkuustannusten vaikutus on inflaatiotavoitteen kannalta neutraali. Koska Suomen kansantalous on tällä hetkellä jossain määrin ylikuumentunut, niin inflaation kiihtymisen vaaran pitäisi tukea maltillisen palkkaratkaisun tekoa.

## Sopimuskorotusten keskimääräinen nousuvara kansantaloudessa kokonaisuudessaan:

Tavoiteinflaatio +  
Työn tuottavuuden kasvu kansantaloudessa  
= Nimellisansioiden nousuvara  
- liukuma  
- työnantajan sosiaaliturvamaksujen muutos  
= Sopimuskorotusten nousuvara

### Yleiskorotuksen korotusmallit:

Yleiskorotuksen korotusmallit ovat yleensä jokin seuraavista muodoista:

- a) euromääräinen linja: xx euroa/kk
- b) sekalinjainen ratkaisu ilman vähintään erää: xx euroa/kk + x,x prosenttia
- c) sekalinjainen ratkaisu vähintään erällä: xx euroa (+ x,x %), vähintään x,x prosenttia
- d) prosentuaalinen linja: x,x prosenttia

Yleiskorotuksen korotusmalli on keskitetyissä ratkaisuissa ollut yleensä kulloisenkin tilanteen mukainen kompromissi. Viime vuosina se on ollut yleensä jokin sekalinjainen korotusmalli. Edellisellä sopimuskierröksellä sekalinjainen ratkaisu oli mahdollisimman vähän solidaarinen eli lähes prosenttilinjainen.

Kansantalouden keskimääräisen tuottavuuskehityksen alittavat toimialasektorit, jollainen valtiosektorikin on pitkään ollut, ovat ongelmallisia pitkälle globalisoituneessa kansantaloudessa, kun palkankorotusvara mitoitetaan keskimääräisen tuottavuuskehityksen mukaan. Heikommin tuottavat alat vaikuttavat joko inflaatiokehityksen kiihtymiseen ja/tai veroasteen nostamistarpeeseen maassa. Vaihtoehtoisesti niissä joudutaan irtisanomaan henkilöstöä ja pahimmassa tapauksessa ne joutuvat lopettamaan toimintansa Suomessa. Perinteisesti on ajateltu, että huonommin tuottavien alojen henkilöstö työllistyy paremmin tuottaville aloille Suomessa. Tämä yhteys ei enää päde sellaisenaan, vaan globaalissa kansantaloudessa paremmin tuottavat alat työllistävät yhä enemmän ulkomaille.

Tulevalla sopimuskaudella valtion tuottavuustyö on päässyt kunnolla käyntiin. Samanaikaisesti tuottavuustyön kanssa valtion toimintayksikköjen tulisi muuttaa palkkarakenteitaan siten, että ne tulevaisuudessa pystyisivät hyvin kilpailemaan osaavasta työvoimasta työmarkkinoilla kaikilla eri tehtävatasoilla.

## Tilastoyhteistyö

Keskustason tilastoyhteistyössä on sopijaosapuolten yhteistyönä järjestetty useita koulutustilaisuuksia virastotason neuvotteluosapuolille tilastollisen osaamisen lisäämiseksi valtion toimintayksiköissä.

# 11. ANSIOKEHITYS TYÖMARKKINOILLA

## Pitkän ajanjakson kehitys

Alla olevassa taulukossa on esitetty pitkän ajanjakson ansiotasoindeksi (ATI), sopimuspalkkaindeksi (SOPI) ja

palkkaliukuman (LIUK) sekä reaaliansiotasoindeksin (RATI) vuosimuutokset liukuvina keskiarvoina vuodesta 1970 eri ajanjaksoina. Taulukossa on esitetty myös reaaliansiotasoindeksin laskennassa käytetty inflaatiomittari eli kuluttajahintaindeksi (KHI). Taulukossa vuosiajanjaksojen tarkastelun pääteajankohdaksi on merkitty vuosi 2005. Tässä muodossa esitetty taulukko on hyvä tapa osoittaa mitattavien ansiotasojen pitkän ajanjakson trendit ja niissä tapahtuneet muutokset ja mm. se millaisilla bruttomääräisillä sopimuspalkkakorotuksilla on päästy parhaimpiin reaaliansiotasomuutoksiin. Taulukossa tarkastelu on tehty erikseen valtion, kuntien ja yksityisen sektorin osalta sekä kokonaisuudessaan Suomessa.

### **Ansiotaso- (ATI), sopimuspalkka- (SOPI) ja reaaliansiotasoindeksien (RATI) vuosimuutokset (%) sekä liukumaprosentit sektorittain 1970 - 2005**

Keskim. vuosimuutos-%	Valtio				Kunta				Yksityiset				Kaikki yht				KHI
	ATI	SOPI	RATI	LIUK	ATI	SOPI	RATI	LIUK	ATI	SOPI	RATI	LIUK	ATI	SOPI	RATI	LIUK	
70-05	7,3	6,2	1,4	1,0	7,1	6,5	1,3	0,6	8,1	5,2	2,2	2,8	7,8	5,6	1,9	2,3	5,8
80-05	5,4	4,5	1,7	1,0	5,5	4,7	1,8	0,8	5,7	3,7	2,0	2,1	5,6	4,0	1,9	1,7	3,6
90-05	3,0	2,2	1,4	0,9	3,1	2,4	1,5	0,7	3,4	2,3	1,8	1,2	3,3	2,3	1,7	1,0	1,6
95-05	3,5	2,5	2,2	1,0	3,1	2,7	1,8	0,4	3,5	2,5	2,1	1,0	3,4	2,5	2,1	0,9	1,3
00-05	3,8	2,6	2,7	1,2	3,3	2,9	2,2	0,4	3,6	2,6	2,5	1,0	3,6	2,6	2,4	0,9	1,1

Lähde: Tilastokeskus: palkansaajien ansiotasoindeksit, sopimuspalkkaindeksit ja kuluttajahintaindeksi

## Arvio pitkän ajanjakson kehityksestä

Valtion vuosittainen palkkaliukuma on pitkän ajanjakson tarkastelussa ollut melko tarkkaan tasolla 0,9 - 1,2 prosenttia. Kuntasektorin liukumakehitys on ollut hitaampaa kuin valtiolla kaikkina tarkasteluajanjaksoina. Vastaa- vasti sopimuskorotukset ovat kuntasektorilla olleet aina valtion sopimuskorotuksia korkeammat, mikä johtuu yleiskorotusten rakenteesta ja tasa-arvoeristä.

Oleellisin muutos pitkän ajanjakson liukumaluvuissa on tapahtunut yksityisellä työmarkkinasektorilla. Yksityisen sektorin liukumakehitys on 1990 -luvulta ja erityisesti EU-jäsenyyden jälkeen, vuodesta 1995 alkaen, ollut samantasoista kuin valtiolla. Sitä ennen yksityisen sektorin palkkaliukuma oli suurempaa. Ajanjaksona 1970 - 2005 se oli lähes kolminkertaista ja ajanjaksona 1980 - 2005 noin kaksinkertaista valtion verrattuna. Näissä luvuissa näkyvät 1970 ja 1980-lukujen korottava vaikutus yksityisen sektorin liukumalukuihin.

Taulukosta huomaa mielenkiintoisella tavalla, että parhaimpiin reaaliansiotasomuutoksiin on päästy kaikilla työmarkkinasektoreilla EU-jäsenyyden aikana. Erityisen selvää tämä muutos on ollut valtiosektorilla. Taulukko osoittaa, että maltillisen hintainflaation oloissa on voitu saavuttaa aiempaa pienemmillä bruttokorotuksilla jopa aikaisempaa parempi reaali palkkatason kehitys.

Tällä hetkellä ei ole näköpiirissä mitään sellaista joka oleellisesti muuttaisi yo. taulukossa esitettyä asetelmaa. Odotettavissa on, että kuntasektori hieman parantaa suhteellista asemaa Kunpas -tarkistusten seurauksena.

Vuosilta 1999 - 2005 tehdyt palkkaliukumaselvitykset ovat osoittaneet, että valtion palkkausjärjestelmissä liukumakehitys on ollut nopeinta siirtymäkaudella olleissa virastoissa. Toiseksi nopeinta kehitys on ollut siirtymäkauden ohittaneissa virastoissa ja hitainta valtion vanhoissa palkkausjärjestelmissä. Tämä kehitysprosessi antaa olettaa, että seuraavan kolmen vuoden aikana valtiosektorin ja yksityisen sektorin liukumakehityksen voi

odottaa olevan jokseenkin samantasoista. 2010-luvulle mahdollisesti ajoittuvat alakohtaiset työvoimapulat voivat muuttaa tilannetta yksityisen sektorin hyväksi. Tämän takia on tärkeää, että valtion virastot valmistautuvat omalta osaltaan hyvin tuohon ajanjaksoon ja johdonmukaisesti parantavat tuottavuuttaan ja samanaikaisesti kehittävät palkkarakenteitaan ja palkkatasojaan niissä tehtäväryhmissä, joissa ei olla kilpailukykyisiä. Valtio ei kuitenkaan tarvitse erillisiä palkkaohjelmia tilanteen korjaamiseksi, vaan asia tulisi hoitaa työnantajan palkkapolitiikkaa tehostamalla.

## Lyhyemmän ajanjakson kehitys

Vuosien 1995 - 2006 ansio-, sopimuspalkka- ja palkkaliukumakehitys on esitetty vuosittaisina lukuina alla olevassa taulukossa. Taulukko perustuu Tilastokeskuksen ansiotasoindeksin tietoihin sekä eri työmarkkinasektorien Tilastokeskukselle toimittamiin sopimuspalkkakehitystä kuvaaviin tietoihin. Vuotta 2006 koskevat tiedot ovat vielä ennakkollisia ja pieneltä osin myös vuotta 2005 koskevat tiedot. Vuotta 2005 koskevat tiedot eivät todennäköisesti kuitenkaan enää muutu kovin merkittävästi. Tarkastelu on tehty vuosikeskiarvoina sekä vuosittaisena neljännesvuositarkasteluna kunkin vuoden viimeiseltä neljännekseltä seuraavan vuoden viimeiselle neljännekselle. Vuosina 2001 - 2004 ansiokehityslukuihin sisältyy valtiosektorilla tehtyjen ns. Valpas-tarkistusten vaikutuksia. Vuosina 1996 - 2006 ansiokehityslukuihin sisältyy uusien palkkausjärjestelmien siirtymäkausien ns. etenemätarkistuksia. Valpas-tarkistusten vaikutus on keskimäärin 0,8 prosenttia vuodessa vuosina 2001 - 2004. Upj:n etenemätarkistusten vaikutukset painottuvat vuosille 2002 - 2006.

Tarkastelu osoittaa, että ajanjaksolla 1995 - 2006 valtion henkilöstön suhteellinen palkka-asema verrattuna kaikkiin palkansaajiin on pysynyt ennallaan (+0,5 prosenttiyksikköä 10 vuodessa). Tässä tarkastelussa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että valtion liukumakehitys on keskimäärin ollut lähes yksityisen sektorin luokkaa ja suurempaa kuin kuntasektorilla. Kolmena vuotena (2001 - 2003) valtion ansiokehitys on ollut työmarkkinoiden nopeinta.

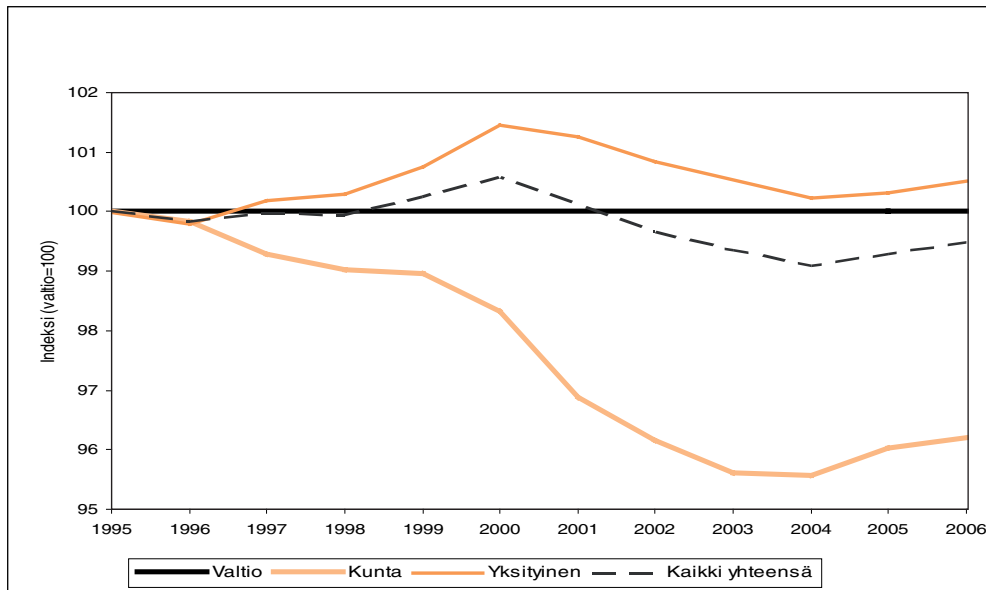
### **Ansio-, sopimuspalkka- ja liukumakehitys valtiolla ja muilla sektoreilla vuosina 1995-2006**

Keskimääräinen muutos-%  
edellisestä vuodesta

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*
<b>Kaikki sektorit yhteensä</b>											
Ansiokehitys	4,2	2,4	3,5	2,8	4,0	4,5	3,5	3,9	3,8	3,9	2,9
Sopimuspalkkakehitys	3,1	1,3	2,7	1,8	2,8	3,3	2,3	2,9	2,4	2,5	1,7
Liukuma ja rakent. tekijät	1,1	1,1	0,9	0,9	1,2	1,3	1,2	1,1	1,4	1,4	1,2
<b>Valtio</b>											
Ansiokehitys	4,4	2,3	3,6	2,4	3,7	5,0	4,0	4,3	4,0	3,7	2,7
Sopimuspalkkakehitys	3,5	1,4	2,7	1,8	2,8	3,2	2,3	2,8	2,4	2,5	1,6
Liukuma ja rakent. tekijät	0,9	0,8	0,9	0,6	0,8	1,8	1,7	1,4	1,6	1,2	1,1
<b>Yksityinen sektori</b>											
Ansiokehitys	4,2	2,7	3,7	2,9	4,4	4,8	3,6	4,0	3,7	3,8	2,9
Sopimuspalkkakehitys	3,0	1,3	2,6	1,8	2,9	3,3	2,2	2,8	2,4	2,5	1,7
Liukuma ja rakent. tekijät	1,1	1,4	1,1	1,1	1,5	1,5	1,4	1,2	1,3	1,3	1,2
<b>Kunnat</b>											
Ansiokehitys	4,2	1,7	3,3	2,4	3,0	3,5	3,2	3,7	4,0	4,2	2,9
Sopimuspalkkakehitys	3,4	1,5	2,9	1,9	2,7	3,4	2,6	3,1	2,3	2,6	1,8
Liukuma ja rakent. tekijät	0,8	0,2	0,4	0,5	0,2	0,1	0,6	0,5	1,7	1,6	1,1

Lähde: TUPOSETO ja Ansiotasoindeksit 1995=100 ja 2000=100. Tilastokeskus ansiotasoindeksi (2000=100) ja työnantajajärjestöjen (EKKT ja VTML) ennakkotiedot. Tiedot ovat vuodelta 2004 ja sitä ennen lopullisia. Vuodelta 2005 puuttuu vielä järjestäytymättömien toimialojen tietoja.

## Ansiokehitys 95-06 keskim. vuosimuutos



## Ansi-, sopimuspalkka- ja liukumakehitys valtiolla ja muilla sektoreilla IV/1995-IV/2006

Muutos-% edellisen vuoden viimeisestä neljänneksestä

	IV/96	IV/97	IV/98	IV/99	IV/00	IV/01	IV/02	IV/03	IV/04	IV/05	IV/06
<b>Kaikki sektorit yhteensä</b>											
Ansiokehitys	3,8	1,0	3,4	2,9	4,4	4,4	3,7	4,0	3,9	4,0	2,9
Sopimuspalkkakehitys	2,5	0,0	2,7	1,8	3,2	3,2	2,4	3,0	2,2	2,6	2,0
Liukuma ja rakent. tekijät	1,3	1,0	0,7	1,1	1,2	1,2	1,3	1,0	1,7	1,4	0,9
<b>Valtio</b>											
Ansiokehitys	3,8	0,6	3,2	2,9	4,0	4,9	4,6	4,0	4,0	3,7	3,0
Sopimuspalkkakehitys	2,7	0,0	2,7	1,8	3,1	3,2	2,9	2,9	2,3	2,5	2,0
Liukuma ja rakent. tekijät	1,1	0,6	0,5	1,1	0,9	1,7	1,7	1,1	1,7	1,2	1,0
<b>Yksityinen sektori</b>											
Ansiokehitys	3,9	1,4	3,4	3,2	4,9	4,6	3,6	4,1	3,8	3,9	3,0
Sopimuspalkkakehitys	2,4	0,0	2,6	1,8	3,3	3,1	2,3	2,9	2,2	2,6	2,0
Liukuma ja rakent. tekijät	1,5	1,4	0,8	1,4	1,6	1,5	1,3	1,2	1,6	1,3	1,0
<b>Kunnat</b>											
Ansiokehitys	3,4	0,0	3,8	2,0	3,4	3,5	3,5	3,8	4,2	4,4	2,7
Sopimuspalkkakehitys	2,8	0,0	3,1	1,7	3,1	3,6	2,7	3,2	2,2	2,9	2,0
Liukuma ja rakent. tekijät	0,6	0,0	0,7	0,3	0,3	-0,1	0,8	0,6	2,0	1,5	0,7

Lähde: TUPOSETO ja Ansiotasoindeksit 1996=100 ja 2000=100. Tilastokeskus ansiotasoindeksi (2000=100) ja työnantajärjestöjen (EKKT ja VTML) ennakkotiedot. Tiedot ovat vuodelta 2004 ja sitä ennen lopullisia. Vuodelta 2005 puuttuu vielä järjestäytymättömien toimialojen tietoja.

Sopimuskauden 2005 - 2007 ansiokehitystiedot ovat vielä vuosilta 2006 - 2007 ennakkollisia. Seuraavassa taulukossa on esitetty valtion työvoimakustannusten kehitysarviot vuosille 2005 - 2007 ilman uusia sopimuskorotuksia. Nämä muutokset johtuvat vuosien 2005 ja 2006 sopimuskorotuksista sekä palkkaperinnöstä ja liukumatekijöistä sekä rakenteellisista muutoksista. Henkilöstömäärän muutoksissa on otettu huomioon tuottavuushankkeen vaikutus.

#### Prosenttiyksikköä

	v. 2005	v. 2006**	v. 2007**
Sopimuspalkat	2,5	1,6	0,8
Palkkaperintö + liukuma	1,2	1,1	1,4
Sosiaaliturvamaksut	+0,3	-	-
- eläkevakuutusmaksun muutos	+0,3	-	-
- sairausvakuutusmaksun muutos	-	-2,2	-
Edelliset yhteensä	4,0	0,5	2,3
Henkilöstön määrän arvioitu muutos	0,4	0,4	0
Työvoimakustannukset yhteensä	4,4	0,9	2,3

## 12. VALTION PALKKASUMMAT JA TYÖVOIMAKUSTANNUKSET 2003 - 2006

Valtion työvoimakustannukset ja palkat suhteutettuna valtion menoihin, valtion kulutusmenoihin, kansantalouden palkkasummaan ja BKT:hen ilmenee seuraavasta asetelmasta.

	2003	2004	2005	2006**
Työvoimakustannukset				
milj. euroa	4881	5060	5284	5330
%-osuus kaikista menoista	13,2	13,9	14,1	13,4
%-osuus kulutusmenoista	50,6	50,6	50,8	49,8
- %-osuus BKT:sta	3,3	3,3	3,3	3,2
Palkat				
milj. euroa	3843	3991	4146	4258
%-osuus kaikista menoista	10,4	11,0	11,1	10,7
%-osuus kulutusmenoista	39,8	40,0	39,8	39,8
%-osuus kansantalouden palkkasummasta	6,8	6,8	6,7	6,7
- %-osuus BKT:sta	2,6	2,6	2,6	2,5

Valtion neuvottelutoiminnan piirissä olevan henkilöstön palkkasumman ja työvoimakustannusten arvioidut euromäärät vuonna 2007 ovat seuraavat:

	Vuonna 2007** keskimäärin (milj. euroa)	Sopimuskauden (30.9) lopussa (milj. euroa)
Kaikki työvoimakustannukset yhteensä	5286,6	5305,1
palkat	4223,3	4238,1
tehdyn työajan palkat	3327,3	3338,9
välilliset työvoimakustannukset	1959,3	1966,2

### **13. PALVELUSSUHTEEN EHDOT JA NIIDEN TASAPAINOINEN KEHITTÄMINEN**

#### **Perhevapaat**

Valtion työmarkkinalaitos osallistui työsopimuslain perhevapaasäännöksiä toimivuutta kartoittaneen työryhmän ja säädosmuutoksia valmistelleen ryhmän työhön. Työsopimuslain muutoksien tultua voimaan VTML valmisteli pääsopijajärjestöjen kanssa yhteistyössä vastaavat muutokset myös valtion yleiseen virka- ja työehtosopimukseen.

Muutoksien tarkoituksena oli edistää perhevapaiden tasaisempaa jakautumista lapsen, äidin ja isän kesken. Lisäksi muutoksilla parannettiin etävanhempien, ottovanhempien sekä vammaisten ja pitkäaikaissairaiden lasten vanhempien asemaa.

Perhevapaita koskevia säännöksiä on uudistettu viime vuosina paljon. Kuitenkin ne ovat edelleen ajankohtaisia tulevilla neuvottelukierroksella. Esille saattavat nousta työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä ikääntyvien vanhempien hoitomahdollisuudet. Myös tässä yhteydessä työaikajoustot ja etätö ovat merkityksellisiä.

Perhevapaiden mahdollisimman tasapuolinen sukupuolineutraali käyttäminen on myös valtion kannalta tavoiteltavaa.

#### **Monikulttuurisuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus**

Työyhteisöjen monikulttuurisuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus nousevat uudella tavalla esille. Sopimustekstien sukupuolineutraali kirjoittamistapa ja soveltamisen varmistaminen on keskeistä. Vaikka monetkaan valtion työpaikat eivät vielä ole monikulttuurisia, on hyvä varautua monikulttuurisuuden haasteisiin (esim. suhtautuminen rukoustaukoihin jne.).

#### **Vaikuttaminen työstä poissaolojen vähentämiseen**

Toimintatapojen ja johtamisen kehittämisellä parannetaan henkilöstön motivaatiota ja työilmapiiriä, mitkä osaltaan vähentävät työstä poissaoloja. Henkilöstön ikääntyminen ja eläkeiän nousu nostavat kuitenkin todennäköisesti valtion nykyisten, muihin työmarkkinasektoreihin verraten suhteellisen vähäisiä työstä poissaolojen määriä.

Pidempien sairauspoissaolojen ehkäisemiseksi virastoille tulee antaa ohjeet ryhtyä nykyistä määrätietoisemmin toimiin työkyvyn ylläpitämiseksi yhteistyössä työterveyshuollon ja valtiokonttorin kanssa. Työstä poissaolojen pitkittymisen vaihtoehtoina tulee olla mahdollisimman varhaisessa vaiheessa työkyvyn arviointi, kuntoutus ja osasairausvapaan käyttö. Taannehtivat eläkepäätökset ovat aiheuttaneet ongelmia palvelussuhteen ajalta kertyvien etuuksien osalta. Valtiokonttorin kanssa tulee selkeyttää taannehtivien päätösten käyttöä. Sopimuksen soveltamisohjeissa tulisi linjata menettelytapoja etuuksien mahdollisessa takaisinperinnässä.

## Työaikalaki ja työaikadirektiivi

Työaikalain mukaan valtakunnalliset työ- ja virkaehtosopimusosapuolet voivat sopia työajaksi luettavasta ajasta ja varallaolosta. Työ- ja virkaehtosopimukseen perustuen muun muassa kunnallisten lääkärien työpaikalla tapahtuvasta päivystysajasta luetaan työajaksi vain aktiivityöaika. Tällaiset sopimusmääräykset ovat siis työaikalain kannalta päteviä. EY-tuomioistuimien on kuitenkin työaikadirektiiviä tulkittaessa katsonut, että myös ei-aktiivinen päivystysaika on työajaksi luettavaa aikaa, joten edellä mainitun kaltaiset sopimusmääräykset eivät ole sopusoinnussa yhteisöoikeuden kanssa.

Komissio on myös EY-tuomioistuimen tulkintoihin perustuen katsonut, että vuorokausilevon tilapäisestä lyhentämisestä sekä viikoittaisen vapaa-ajan aikana työskentelystä johtuvien korvaavien lepoaikojen antamiselle Suomen työaikalaisissa säädetty ajat ovat ristiriidassa työaikadirektiivin kanssa.

Edellä mainittuja työaikadirektiivin kanssa ristiriidassa olevia työaikalain säännöksiä ja niiden sallimia joustoja sovelletaan myös valtiolla. Valtion sairaaloissa työskentelevien lääkärien päivystyksestä on sovittu kuntien lääkäreitä vastaavasti. Myös muita henkilöstöryhmiä koskevia vastaavia sopimusmääräyksiä saattaa olla, joskin kaiken kaikkiaan tällaisten järjestelyjen henkilöpiiri ja merkitys on valtiolla vähäinen. Poikkeuksia vuorokausileposäännöksiin tarvitaan valtiollakin erityisesti vuoro- ja jaksotyössä ja viikkolevon korvaaminen voi tulla sovellettavaksi kaikissa työaikamuodoissa ylityötilanteissa. Nämä asiat eivät kuitenkaan välttämättä tule vielä esille seuraavien valtion sopimusneuvotteluiden yhteydessä, koska kyse on työaikalain ja työaikadirektiivin välisistä ristiriidoista, jotka pyritään ja joudutaan ensin selvittämään. Valtion työmarkkinalaitos osallistuu työaikadirektiiviasian käsittelyyn sekä Suomen kansallisessa kolmikantaisessa EU-asioiden valmistelussa että vaikuttamalla Eurooppa-tason työnantajajärjestön CEEP:n jäsenenä sen kannanottoihin.

## Työaikajoustotilanne

Työn tekemistä ja työaika koskevat joustavat järjestelyt ovat olleet keskeisesti esillä työmarkkinaosapuolten välisissä keskusteluissa viime sopimuskierröksillä. Etätöitä koskevat neuvottelut ja ohjeistukset ajoittuivat kevääseen 2005. Valtion sopimusmääräykset tasoituvapaasta uudistettiin viime sopimuksella työaikapankkimääräyksiä keskusjärjestöjen suositukseen perustuen. Kuluvalla sopimuskaudella keskusjärjestöjen työaikatyöryhmän tehtävänä on ollut seurata työaikapankkijärjestelyjen kehitystä ja käyttöönottoa.

Työministeriön vuoden 2006 työolobarometrin mukaan enemmistö palkansaajista on työajan jousto- ja säästöjärjestelmien tai jonkinlaisten työaikapankkijärjestelmien piirissä. Mahdollisuus pitää kertyneitä työtunteja kokonaisina vapaapäivinä vaihtelee kuitenkin merkittävästi sektoreittain. Yleisintä tämä on valtion työpaikoilla ja vähäisintä kunnissa. Valtiolla virastot ovatkin lisänneet joustoa erityisesti omiin liukuvan työajan järjestelmiinsä siten, että ns. saldovapaiden pitäminen on tehty mahdolliseksi tietyissä rajoissa. Tämä kehitys on vähentänyt tarvetta ottaa käyttöön varsinaisia työaikapankkeja. Osassa virastoja on kuitenkin jo toteutettu tai kehitettävänä järjestelyjä, joissa työaikapankkiakin hyödyntäen pystytään työaika kohdentamaan nykyistä paremmin vastaamaan toiminnan vaatimuksia. Valtion työaikatyöryhmä on seurannut tätä tilannetta mm. vastatessaan keskusjärjestöjen työaikapankkien käyttöä koskevaan tiedusteluun.

## 14. SOPIMUSKAUDEN AIKAiset TYÖRYHMÄT

### Upj-työryhmä

Sopimuskauden alkupuolella työryhmä on seurannut ja tukenut systemaattisesti avoimien alojen upj-sopimusten valmisteluprosesseja. Avoimien tapausten määrän vähetessä kuukausiraporttipohjaisesta seurannasta on luovuttu. Ryhmässä on käsitelty myös eräitä tulkinta-, ym. -kysymyksiä. Tarkoitus ei ole, että tämän ryhmän työstä tulisi suoranaisesti aineksia seuraavalle sopimuskierrökselle.

### Vpj:n kehittämistyöryhmä

Ryhmä on osa valtionhallinnon palkkapolitiikan kehittämishanketta. Sen tehtävänä on valtion palkkausjärjestelmien, vpj:n toimivuuden kehittäminen. Ryhmässä on käsitelty toimivuuden kehittämisenäköaloja varsinkin tuloksellisen toiminnan, muutostilanteiden, kilpailukyvyn, urien, tasa-arvon ja myös erityisesti henkilöstöjärjestöjen painoituksina, vpj:ssä toteutuvan palkkakehityksen ja vpj:n vahvuuksien edistämisen kannalta.

Työnantajalinjausten valmistelemiseksi myös vpj-kehittämisryhmän työtä varten on syyskaudelta 2006 osaltaan ryhtynyt tukemaan työntajakokoonpano ”Palkkapolitiikka johtamisen välineenä”, jonka työtä on selostettu jaksossa 11.

### Valtion työaikaatyöryhmä

Keskusjärjestöjen työaikaatyöryhmä, jossa on myös Valtion työmarkkinalaitoksen edustaja, seuraa kansainvälistä työaikakehitystä, selvittää erilaisia työaikamuotoja ja seuraa työaikapankkijärjestelyjen kehitystä ja käyttöönottoa. Valtion työaikaatyöryhmä seuraa keskusjärjestöjen työaikaatyöryhmän työskentelyä.

Valtion työaikaatyöryhmä käsittelee myös työaikoihin liittyviä erityiskysymyksiä ja tulkintakysymyksiä, työneuvoston uusimpia lausuntoja sekä ajankohtaisia virastojen työaika-asioita. Ryhmä myös käsittelee valtion työaikasopimuksen selkeyttämistä ja yksinkertaistamista ja arvioi sopimusmääräysten sukupuolivaikutuksia sekä valmistelee tarvittavat sopimusmuutokset.

Myös tuleviin sopimusneuvotteluihin varaudutaan pohjustamalla työnantajataavoitteita ja keskustelemalla järjestöjen alustavista sopimustavoitteista.

### Määräaikaistyöryhmä

Valtion ves-tes allekirjoituspöytäkirjassa asetettiin työryhmä selvittämään määräaikaisten palvelussuhteiden käyttöä ja kokoamaan tiedot menettelytavoista ja toimintamalleista, joita virastot ovat ottaneet käyttöön. Työryhmä tekee myös ehdotuksia toimenpiteiksi sen toteuttamiseksi, että virastossa tarkastellaan määräaikaisten tehtävien perusteiden säännönmukaisuutta tapauskohtaisesti yhdessä henkilöstöjärjestöjen kanssa. Työryhmä on selvittänyt määräaikaisten määrän kehitystä ja järjestänyt seminaarin kesällä 2005 hyvistä toimintamalleista. Hyviä toimintamalleja on pyydetty myös muuten, esimerkiksi yliopistoilta ja korkeakouluilta. Lisäksi työryhmässä on pohdittu mahdollisia säädös muutostarpeita.

Työryhmä on selvittänyt määräaikaisten käytön yleisyyttä ja käytön syitä sekä miettinyt keinoja määräaikaisten vähentämiseksi. Viimeiset tilastot valtiolta ovat marraskuulta 2005. Seuraavat tiedot saadaan TAHTI:sta keväällä 2007. Tässä yhteydessä selvitetään miten vastaavat tilastot tehdään yksityisellä ja kuntapuolella ja yritetään saada vertailukelpoiset luvut. Työryhmässä on yksimielisyys järjestöjen kanssa siitä, että määräaikaisten määrää on vähennettävä. Työryhmä pyrkii valmistelevaan ehdotuksia siihen mennessä kun neuvottelut alkavat.

## Määräaikaiset valtiolla marraskuussa 2005 / Kaikki

Palvelussuhteen kesto	2004		2005		Muutos 2004 - 2005	
	lkm	osuus	lkm	osuus	lkm	%
Toistaiseksi voimassa	90837	73,3	91850	74,2	1013	1,1
Määräaikainen 1)	33074	26,7	31971	25,8	-1103	-3,3
määräaikainen virka	2778	2,2	2477	2,0	-301	-10,8
määräaikainen palvelussuhde	22634	18,3	22265	18,0	-369	-1,6
tukityöllistetty	1810	1,5	1364	1,1	-446	-24,6
harjoittelija / oppisopimus	1169	0,9	1207	1,0	38	3,3
yliopisto- ja korkeakouluopisk.2)	4684	3,8	4658	3,8	-26	-0,6
Yhteensä	123911	100	123821	100	-90	-0,1

1) Määräaikaisia ovat henkilöt, joilla ei ole taustavirkkaa tai -tehtävää

2) Yliopistoissa ja korkeakouluissa perus- tai jatko-opintoja suorittavat opiskelijat

## Valtion yhteistoiminnan kehittämistyöryhmä

Muutosturvan toimintamallista tehtiin valtion virka- ja työehtosopimukset heti sopimuskauden alussa. Työryhmässä on valmisteltu valtion yhteistoimintapolitiikan linjausten periaatteita. Asiasta on julkaistu opas, joka tukee virastojen YT-toiminnan kehittämistä, mm. koulutuksella.

Työryhmä valmistelee yritysten yhteistoimintalain uudistamista vastaavat järjestelyt valtionhallinnossa (uusi oma laki ja sopimusten tarkistukset, jotka tukevat toiminnan muutosten edellyttämiä YT-politiikan uusia linjauksia).

## Henkilöstön edustajien asemaa ja oikeuksia käsittelevä työryhmä

Työryhmä valmistelee tarkistuksia sopimusten (yleisen veses:n liitteet luottamusmiehistä ja henkilöstön edustajien asemasta ja oikeuksista) selkeyttämiseksi ja vastaamaan työmarkkinoilla mahdollisesti tehtäviä muutoksia. Samalla tehdään myös sopimusten suvaus.

Työryhmä on toiminut myös Valtion työmarkkinalaitoksen tilaaman luottamusmiestoimintaa koskevan tutkimuksen ohjaus- ja tukiryhmänä. Tutkimusraportti julkaistiin joulukuussa 2006.

Koko valtion luottamusmiesorganisaatiolle ja n. 150 työnantajan edustajalle suunnatulla nettikyselyllä ja seitsemälle järjestöjen kanssa valittuun virastoon tehdyllä syvähaastattelukierroksella saatiin kattava kuva luottamusmiestoiminnan nykytilasta. Yleisenä arviona verrattu esim. muihin työmarkkinasektoreihin voidaan luottamusmiestoiminnan sujuvuus ja tuloksellisuus arvioida hyväksi. Mitään merkittäviä ongelmia tai puutteita ei voitu havaita. Tulokset olivat varsin yhteneväisiä eri virastoissa ja myös eri pääsopijajärjestöjen osalta. Eniten luottamuspuhlia ja sitä kautta eri asioissa erilaisia vaikeuksia oli Rajavartiolaitoksessa, hälytyskeskuksissa ja STM:ssä.

Edelleen kehittämistä kaipaavia asioita olivat henkilöstön edustajan tehtävien ja varsinaisten työtehtävien yhteensovittaminen. Normaali työaika ei monien luottamusmiesten mielestä tunnu riittävän. Tiedottamisessa koettiin puutteita, varsinkin YT-toiminnan piirissä (jossa huomattava osa luottamusmiehistä on myös mukana).

Luottamusmiestoiminnan parantamisessa tulee kiinnittää huomiota virasto- ja työpaikkatason yhteistyöhön luottamuksellisten suhteiden saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Myös muita esille tulleita ongelmia voidaan hoitaa parhaiten näiden tasojen työnantajatoimin. Meneillään olevassa sopimusten tarkistamisessa voidaan katsoa

joitain kysymyksiä: esim. työ- ja virkatehtävien yhteensovituksista jotakin kirjausta nykyistä paremmin. Sopimustarkistuksiin ei työnantajapuolen näkemyksen mukaan muutoin ole tarvetta myöskään varsinaisella uusien sopimusten neuvottelukierroksella.

Osa-aikaisia luottamusmiehiä on noin 1 200 ja päätoimisia 18.

## **Sukupuolivaikutusten arviointi- ja tasa-arvotyön edistämisryhmä**

Työryhmässä on käsitelty ajankohtaisia asioita. Ryhmä valmistelee uutta tasa-arvotyötä koskevaa suositusta virastoille. Työryhmässä on meneillään virka- ja työehtosopimusten sukupuolivaikutusten arviointi ja sen perusteella mahdollisesti tarvittavien tarkistusten valmistelu.

## **Tilastotyöryhmä**

Työryhmässä on valmisteltu ja toteutettu neljä tilastokoulutuspäivää virastoille. Valtiovarainministeriön nettisivuilta löytyvä Tilasto-opas on päivitetty.

TASE-työn seurantaan on kuulunut mm. tutkijoiden kuuleminen valtion tutkimusosuuden tuloksista.

Henkilöstörakennetta ja ansiokehitystä palkkausjärjestelmittäin on vuosittain seurattu aikaisemmin sovittuun yhteiseen tietopohjaan (VPL ja VHR) sekä TUPOSETO:n selvityksiin perustuen.

Palkkausjärjestelmien toimivuutta on selvitetty muutamissa virastoissa VM-baron avulla tapahtuvin henkilöstö- ja esimieskyselyin myöhemmin ja tuloksia on tarkasteltu tilastotyöryhmässä.

Työryhmässä on koottu Koordinaatioryhmän hyväksyttäväksi päivitetty valtiosektorin vuoropuheluraportti, joka on osa laajempaa raporttia Globalisaatiohaasteet Euroopalle ja Suomelle.

## **Vuosilomatyöryhmä**

Vuosilomatyöryhmässä on valmisteltu uusi vuosilomasopimus. Siinä on otettu huomioon uuden vuosilomalain vaatimat heijastukset. Luonnos on tehty kustannusneutraalisti. Järjestöt ovat ilmoittaneet, että he tulevat sopimusneuvotteluissa esittämään joitakin muutoksia. Työryhmä on käynyt läpi myös vuosilomia koskevat soveltamismääräykset. Niiden hionta on vielä kesken.

## **Sopimusten selkeyttämistyöryhmä**

Työryhmässä on käsitelty sopimusten määrittysten, termien ja rakenteiden selkeyttämisen yleisiä periaatteita. Tässä työryhmässä on valmisteltu tämän mukaisesti valtion yleisen virka- ja työehtosopimuksen tarkistamista. Työryhmässä on myös käsitelty internetin hyödyntämistä sopimustoimintaa koskevassa tiedottamisessa ja osallistuttu valtiovainministeriön nettisivujen uudistustyöhön.

## **Matkatyöryhmä**

Viime sopimusratkaisussa muutettiin päivärahojen ja ateriakorvauksen saamisen edellytyksenä olevia tuntirajoja ja tehtiin tietotekniikan ja uusien maksutapojen edellyttämiä muutoksia matkustussääntöön. Mitään suuria paineita matkustussäännön muuttamiseen ei tulevalla sopimuskierröksellä näytä olevan.

Matkatyöryhmässä on neuvoteltu korvaustasot vuodelle 2006 ja 2007 siten kuin työryhmän toimeksianto edellyttää.

Vuoden 2007 matkakulukorvauksia koskevat sopimusneuvottelut valtion matkakorvaustasoista saatiin päätökseen 20.11.2006. Kulukorvausasiainneuvottelukunta vahvisti korvaukset 1.12.2006 ja samalla verohallitus antoi näitä vastaavan verovapaita matkakulukorvauksia koskevan päätöksen vuodelle 2007.

---

**Lähteet:**

- Lähdetiedot sisältyvät asiakirjassa asianomaisiin kohtiin.

**Liitteet:**

- Henkilöstöjohtamisen keskeiset tavoitteet valtiokonsernissa 2011
- Tulevaisuustaulukko B  
Todennäköiset tulevaisuudenkuvat vuonna 2017 + ja valtion vaikutusmahdollisuudet

**HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KESKEISET TAVOITTEET VALTIOKONSERNISSA 2011****1 Työnantajatoiminta palvelee toimintayksiköiden roolia tehtäväalueensa huipputoimijoina.**

- 1.1 Toimintayksiköiden roolia sopimustavoitteiden asettamisessa ja neuvottelutoiminnassa vahvistetaan ja laajennetaan edelleen.
- 1.2 Työmarkkinahäiriöt on ennakoitu ja ongelmat ratkaistu jo paikallistasolla.
- 1.3 Tehokas tiedonhallinta ja tiedon hyödyntäminen valtiokonsernin sisällä tukee toimintayksiköiden toimintaa ja asemaa työmarkkinoilla.

**2 Henkilöstöjohtaminen on osa kokonaisjohtamista ja tukee toiminnallista tehokkuutta hallinnon muutoksissa.**

- 2.1 Organisaatioiden muutosprosessit on johdettu kokonaisuudessaan hallitusti ottaen huomioon myös yksilöiden epävarmuuden hallinta, luopumisen tukeminen ja työnhallinnan tunteen lisääminen.
- 2.2 Valtioyhteisötason henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön liikkuminen yli hallinnonalarajojen tukee hallinnon muutoksia ja tuottavuusohjelmien toteuttamista.
- 2.3 Toimintälähtöinen strateginen henkilöstösuunnittelu edistää kaikkien voimavarojen tehokasta käyttöä ja kehittämistä.

**3 Valtion työyhteisöt ovat kehittäviä, hyvinvoivia ja monikulttuurisia.**

- 3.1 Johtaminen ja esimiestoiminta on ammattimaista.
- 3.2 Hyvät kehitymis- ja uramahdollisuudet tukevat henkilöstön osaamisen kehittymistä ja työmotivaatiota.
- 3.3 Eettisesti korkeatasoinen toiminta ja laadukas, arvolähtöinen johtaminen vahvistavat sekä sisäistä että ulkoista työnantajakuva.

**4 Toimintayksiköt hallitsevat valtiokonsernin kannustejärjestelmän kokonaisuuden.**

- 4.1 Toimintayksiköillä on osaamista ja toimivaltaa käyttää kaikkia kokonaisvaltaisen palkinnan muotoja.
- 4.2 Esimiehet kannustavat ja valmentavat henkilöstöä parempiin suorituksiin käyttäen hyväksi toimintayksikön palkintastrategian kaikkia keinoja.
- 4.3 Toimintayksiköt ovat kilpailukykyisiä rekrytoidessaan pätevää henkilöstöä.

## TULEVAISUUSTAULUKKO B

### TODENNÄKÖISET TULEVAISUUDENKUVAT VUONNA 2017+ JA VALTION VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET TYÖNANTAJANA

Muutostekijä	Todennäköinen tulevaisuus vuonna 2017	Vaikutusmahdollisuudet ja kehittämiskohteet valtioyhteisön henkilöstöjohtamisessa	
<b>Ulkoisen toimintaympäristön muutokset</b>			
1	Suomen talouskasvu hidastuu.	Resurssit ovat niukentuneet ja niukkenevat edelleen. Talouden väliaikaiset noususuhdanteet voivat hidastaa julkisen hallinnon tuottavuuskehitystä. Toisaalta noususuhdanteet voivat lisätä myös julkisen sektorin investointimahdollisuuksia jatkossa hidastuvan talouskasvun varalle.	Varmistetaan suunniteltu tuottavuuskehityksen toteutuminen, ks. kohta 16.
2	Hyvinvointiyhteiskunnan säilyttämiseksi ja kehittämiseksi ponnistellaan aikaisempaa enemmän.	Uudenlaisten toimintoprosessien ja toimintatapojen myötä kyetään tuottamaan kansalaisten saamat palvelut aikaisempaa tehokkaammin ja vaikuttavammin.	VTML:n toiminta-ajatuksen viestiminen hallintoon ja julkisuuteen. VTML huolehtii ennakoivasti työmarkkinoiden ennakoivasta toiminnasta.
3	Julkishallinnon tehtäviä ja toimintaprosesseja organisoidaan uudelleen.	Toimintoja kehitetään ja saadaan aikaan uudelleen muotoutuva työnjako valtionhallinnon, kuntien, yritysten ja kolmannen sektorin kanssa.	Valtion henkilöstön liikkuvuus hallinnon sisällä ja eri työnantajasektorien välillä edistää henkilöstön moniosaamista ja tehtävien joustavaa organisoitua.
4	Väestö ikääntyy.	Valtion työnantajakuvassa korostuvat elämänkaariajattelu ja hyvä ikävaihejohtaminen ja se, että valtion toimintayksiköt kykenevät houkuttelemaan kaiken ikäisiä työntekijöitä.	Tunnistetaan eri ikäisen henkilöstön vahvuudet ja erityistarpeet. Ikääntymiseen liittyvän voimavaran tunnistaminen ja tunnustaminen parantaa työelämän laatua ja pidentää työuria.
5	Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy.	Työvoiman määrä vähentyy ja kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Rekrytointiongelmia ja työvoimapulaa tietyillä aloilla ja ammateissa.	Työelämän laatua ja palkitsemista kehitetään, jotta saadaan pidettyä kiinni nykyisestä henkilöstöstä ja houkutelua uutta osaavaa työvoimaa.

6	Maahanmuutto lisääntyy.	Maahanmuutto helpottaa työvoimapulaa pääasiassa yksityisellä sektorilla, ja tätä kautta osa toimintayksiköistä saa uutta työvoimaa.	1. tai 2. sukupolven maahanmuuttajien erityisvaatimuksiin rekrytoinnissa, työhön perehdyttämisessä ja työyhteisöön integroimisessa on varauduttava (esim. suvaitsevaisuuskasvatus, järjestelyt islamilaisia rukoushetkiä varten jne.). Arvojen toteutumisen seuranta, yhdenvertaisuustyö,
7	Teknologian kehitys kiihtyy.	Digitalisaation myötä hajautuneet verkosto-organisaatiot ja etä- ja mobiilityö yleistyvät, mistä seuraa tuottavuuden ja työnantajakuvan samanaikainen paraneminen. Suomessa on ensimmäisiä kokemuksia virtuaalivirastoista.	Valtion tulee työnantajana kehittää periaatteita ja toimintamuotoja etä- ja mobiilityön kehittämiseksi: mm. johtaminen, työturvallisuus jne. (valtiotyönantajan tietoyhteiskuntastrategia, valtionhallinnon yhteiset etätyöpisteet). Valtionhallinnon tietoyhteiskuntaleimaa tulee systemaattisesti hyödyntää työnantajaviestinnässä.
8	EU-maiden julkishallinnot harmonisoituvat.	Kansainvälistymisen myötä myös Suomen valtionhallintoon tulee yhä enemmän piirteitä muiden jäsenvaltioiden valtionhallinnoista:	Valtionhallinnon johdon ja strategisten asiantuntijoiden kansainvälistä liikkuvuutta lisätään hallitusti. Lissabonin strategia --
9	Valtiovallan ja työmarkkinajärjestöjen yhteistyön kehittyminen	Yhteydenpito sopimuskausien pidentyessä on lisääntynyt, yhteistyön piiriin kuuluvien asioiden määrä on kasvanut.	Valtiotyönantajan asemaa vahvistetaan ja selkeytetään tähän yhteistyöhön liittyen.
10	Työmarkkinoiden neuvottelu- ja sopimusjärjestelmät uudistuvat	Uudistunut työehtosopimusjärjestelmä tukee osaltaan tuottavuuden kehitystä ja kilpailukykyä.	Varmistetaan, että uudistunut järjestelmä tukee myös valtiotyönantajan tavoitteita. Edunvalvonta osana valtiotyönantajan toimintaa on vahvistunut.
11	Globaalien riskien todennäköisyys kasvaa (terrorismi, pandemiat, ilmastonmuutos)	Kriisikehityksen kautta yhteiskunnallisen säätelyn ja globaalien organisaatioiden merkitys kasvaa. Turvallisuustoiminnot ovat korostuneet.	Osallistutaan kriisisuunnitteluun, turvataan toiminnan jatkuvuus luomalla periaatteita työssäkäynnille poikkeusoloissa.
12			
13	<b>Sisäiset muutokset (muutoksia, joihin valtiolla on työnantajana selkeä välitön tai väiillinen vaikutusmahdollisuus)</b>		

14	Henkilöstö ikääntyy.	Valtion toimintayksiköt kykenevät tasapainottamaan ikääntymisen vaikutuksia.	Hyvän ikäjohtamisen myötä henkilöstön työtyytyväisyys parantuu, sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläköityminen vähentyvät, eläköitymisikä nousee ja työurat pitenevät. Henkilöstöjohtamisen merkitys toimintayksiköiden johtamisessa ymmärretään, henkilöstöjohtaminen liitetään toiminnalliseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamisen työkalut otetaan käyttöön.
15	Henkilöstön poistuma kasvaa.	Strategisella henkilöstösuunnittelulla varaudutaan henkilöstöpoistumaan ja korvausrekrytointeihin, ennakoivalla koulutuspolitiikkaan vaikuttamisella varmistetaan koulutetun työvoiman saatavuus. Alueelliset erot ovat suuria ja työvoimapulaa on myös muualla kuin kasvualueilla.	Poistuma mahdollistaa henkilöstömäärän ja -rakenteen sovittamisen toiminnallisiin tarpeisiin. Vuoteen 2020 mennessä nykyhenkilöstöstä poistuu 69%, 85000 henkilöä. Jos poistumasta korvataan 72%, uuden työvoiman tarve on noin 60000 henkilöä.
16	Valtionhallinnon tuottavuutta kehitetään (vastuu ohjauksesta ja seurannasta VTML:lla)	Hallinnon tuottavuuskehitys on epätasaista osin vailla pysyviä vaikutuksia. Palvelukeskusuudistukset ovat kasvattaneet valtion henkilöstömäärää vastoin tavoitteita, toisaalta palvelukeskusten yksityistämisen myötä henkilöstömäärä vähentyy ja tuottavuus lisääntyy. Hallitus päättää uusista henkilöstökehityksistä vuosille 2011-2015.	VTML seuraa ja ohjeistaa tuottavuusohjelmien toteutumista kokonaisuudessaan. Tätä tehtävää varten valmistellaan arviointikriterit ja -työkalut, joista ilmenee henkilöstöjohtamisen yhteys toimintaan ja tuottavuuteen (henkilöstöstrategia, EFQM/CAF?)
17	Valtionhallinnon rakenteet ja ohjaus uudistuvat.	Konserniohjaus on vahvistunut, mutta hallinnon eri osat kehittyvät edelleen epätasaisesti.	Konsernitason henkilöstöjohtamisen tueksi valmistellaan yleisiä periaatteita konkretisoiva "henkilöstöstrategia", josta ilmenee keskustason, ministeriöiden ja toimintayksiköiden vastuut henkilöstöjohtamisessa. Luodaan organisaatorajoja ylittäviä ta-kokonaisuuksia: palkataan töihin valtiolle, ei yksittäiseen toimintayksikköön. Vahvistetaan henkilöstöjohtamisen asemaa ja henkilöstöjohtamisen osaamista hallinnossa.

18	Jännitteet konserniohjauksen ja toimintayksiköiden omien toimintaperiaatteiden välillä kasvavat	Työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan osalta ohjaukselle joudutaan uudistamaan, jotta ne ottavat paremmin huomioon jatkuvat muutokset toimintaympäristössä. Esimerkiksi yliopistojen organisaatorakenne ja ohjausmalli muuttuvat vaiheittain kohti autonomiaa edelleen korostavaa mallia.	Valtiotyönantajan luotava uusia, joustavia malleja tarpeellisen konserniohjauksen toteuttamiseen työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan osalta. Erilaiset toimintayksiköt, erilaiset ohjausmallit, riittävä konsernitason yhdenmukaisuus. Kehitetään valtioneuvostoa työyhteisönä, jossa yhteisiä toimintaperiaatteita ja -muotoja.
19	Julkisen toiminnan arvo-perustan merkitys korostuu.	Hallinnon muutokset, mittava uusrekryointi ja lisääntyvä vuorovaikutus muiden sektorien kanssa aiheuttavat haasteita arvoperustalle ja virkamiesetiikalle.	Korostetaan arvoperustan merkitystä työnantajaviestinnässä. Liitetään arvot kiinteämmin johtamisprosessiin (mm. ylimmän johdon henkilökohtaiset johtamissopimukset, henkilöstön palkinta). Vaikutetaan siihen, että arvoja ja virkamiesetiikkaa käsitellään johdon ja henkilöstön valmennuksessa.
20	Henkilöstön osaamis-tasovaatimukset lisääntyvät ja uusi henkilöstö on aiempaa koulutetumpaa.	Työtehtävät ovat aiempaa vaativampia ja haasteellisempia ja henkilöstön osaamistaso on aiempaa korkeampaa.	Korvausrekrytoinneissa korostuu korkeasti koulutetun työvoiman palkkaaminen: 62% rekrytoitavista (2007-2011) on korkeakouluasteen tutkinto. Henkilöstörakenne muuttuu siten, että ammattikouluttamattoman työvoiman osuus laskee ja korkeasti koulutetun työvoiman osuus nousee. Henkilöstöjohtamisessa korostuu korkeastikoulutetun työvoiman erityisvaatimukset. Kehityskeskustelut käyttöön 100 %.
21	Innovatiivisuudesta tulee keskeinen menestystekijä organisaatioille.	Inhimillisen pääoman merkitys kasvaa myös valtion toimintayksiköiden toiminnassa. Valtion toimintayksiköiden henkilöstöjohtamisen kehittäminen vahvistaa niiden roolia yleensä työelämän kehittäjänä ja siihen liittyen sosiaalisten innovaatioiden edistäjänä yhteiskunnassa.	Esimiehet siirtyvät työn johtamisesta työn tekemisen edellytysten varmistamiseen. Vauhditetaan innovaatioiden yleistymistä mm. verkottumisen ja vertailukehittämisen keinoin (henkilöstöjohtamisen foorumi ja muut foorumit). Tuetaan toimintayksiköitä ennakoitotoiminnan kehittämisessä. Edistetään henkilöstön liikkuvuutta hallinnon sisällä ja eri sektorien välillä.
22	Valtion toimintoja alueellistetaan	Uudet työnteonmuodot ja yhteiset henkilöstöjohtamisen periaatteet edistävät toimintojen alueellistamista.	Edistetään liikkuvaa ja etätöitä. Palkataan töihin valtiolle, ei yksittäiseen toimintayksikköön. Tuetaan muutosjohtamista.

23	Valtion kilpailukyky työnantajana joutuu koetukselle.	Kilpailukyvyyn turvaamisessa painottuvat entistä enemmän sisäiseen työnantajakuvaan, työn sisältöön ja työhyvinvointiin liittyvät asiat.	Korostetaan sitä, että työnantajakuva on osa muuta yhteisviestintää. Jatketaan KAIKU-työtä. Ikävaihejohtaminen. Johtamiskulttuurin uudistamisen ohella kehitetään voimallisesti asiantuntijauria ja asiantuntijatehtävien arvostusta.
24	Uudenlaisen työskulttuurin myötä myös valtionhallinnon virkamiesten rooli ja -kuva uudistuvat.	Osa valtion toimintayksiköistä ei kykene uudistumaan ja kohtaa suuria vaikeuksia työvoiman rekrytoinnissa ja pitämisessä.	Toisaalta vahvistetaan konserniotetta hallinnon ja henkilöstöjohtamisen kehittämisessä ja toisaalta luodaan edellytyksiä ammattimaiseen johtamiseen.
25			
26	<b>Heikot signaalit ja innovaatiot</b>		
27	Yhteiskuntarauha heikkenee.	Julkisen vallan rooli yhteiskunnallisia ristiriitoja tasapainottavana tekijänä on korostunut, mikä edellyttää aikaisempaa parempaa koordinaatiota eri sektorien välillä. Työmarkkinoiden häiriöttömän toiminnan merkitys on tullut tärkeämmäksi yhteiskunnalliselle kehitykselle.	Korostetaan julkisen toiminnan arvopohjan ja hyvän virkamiesetiikan merkitystä. Lisätään suunnitelmallisesti henkilöstön liikkuvuutta eri hallinnon sektoreiden ja toimintayksiköiden välillä. Vahvistetaan ylimmän johdon ja henkilöstöjohtamisen yhteistyötä konsernitasolla.
28	Vapaa- ja työajan raja liudentuu/hämärtyy, vapaa-ajasta tulee niukempi resurssi.	Koulutetut tietotyöläiset ja lapsiperheiden vanhemmat kärsivät aikapulasta ja kiireestä, mikä korostaa työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamisen tärkeyttä.	Kehitetään ja otetaan laajalti käyttöön liikkuvan ja etätöiden käytäntöjä, jotka mahdollistavat tehokkaamman ajankäytön. ( <i>"Hidas aika" - onko paikka tässä, liittyisikö enemmän luovuuteen/innovaatioihin?</i> ) Työhyvinvointitoiminta?
29	Digitaalinen viestintä lisää kansalaisten suoria vaikutusmahdollisuuksia.	Hallinnon läpinäkyvyys on lisääntynyt, mikä korostaa hyvän hallinnon periaatteita ja kansalaisten luottamusta virkamiehiin. Interaktiivinen hallinto	Arvoperusta, virkamiesetiikka? Palvelukulttuuri?
30	TUPO-järjestelmän mureneminen?	Työmarkkinatoimintojen eriytyessä (yksityinen, julkinen) julkisen sektorin työntekijät etsivät uusia yhteistyömalleja, jotta voidaan turvata vaikuttavuus kansallisessa/kansainvälisessä työmarkkinakentässä. EK on eronnut kolmikantayhteistyöstä.	Mitä VTML:n tulisi tehdä näissä olosuhteissa?
31	EU-hajaantuu/hajoaa?		